



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS ALFÂNDEGAS
DE MOÇAMBIQUE: O caso da Direcção Geral das Alfândegas de
Moçambique**

Dissertação Apresentada no Cumprimento Parcial dos requisitos
para a Obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública
na Universidade Eduardo Mondlane

SUPERVISOR: Dr. Domingos Tivane

AUTOR: Zacarias João Zicai

UE.M. - UFICS
R. E. 4272
DATA 14/06/05
ADQUIÇÃO oferta
COTA

Maputo, 14 de Junho de 2005

Epígrafe

“ O actual desagrado pelos sistemas de avaliação continuará até que eles sejam revisados para incluírem o como e o porquê do desempenho”
(Hampton, 1991:77).

Agradecimentos

Um trabalho de investigação é sempre fruto de um trabalho de equipa, não podendo ser, nunca individual. Neste sentido, não seria justo e muito menos correcto, deixar passar esta oportunidade de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização e conclusão desta monografia.

Em primeiro lugar, ao meu supervisor **Dr. Domingos Tivane**, cujo apoio e sugestões muito contribuíram para esta breve investigação. De facto, não teria sido possível terminar este trabalho, não fora a disponibilidade constante e o incentivo com o supervisor me orientou.

Igualmente quero expressar o meu reconhecimento mais sincero à **Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique** pelo apoio prestado, ao autorizar a realização do estudo na sua organização e ao garantirem a realização desta investigação fornecendo de forma gentil toda a informação necessária.

Ao corpo docente desta Universidade em particular da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, pelos conhecimentos e pelo modelo de aprendizagem que desenvolveram e atenção, ensinando-me os princípios básicos e elementares do processo de investigação. Assim, o meu apresso muito especial ao **Doutor Fernando Ganhão** que, de forma exaustiva e incansável, me prestou parte da sua atenção ao longo do curso, mostrando-me pistas de reflexão e análise de temas da área das ciências sociais; **Doutor Carlos Manuel** que, por forma explícita e científica, abordou as questões contemporâneas da administração pública no mundo e em particular em Moçambique; ao **Doutor Xavier Jesus**, pelos conhecimentos de gestão contemporânea dos recursos humanos e da questão do pensamento estratégica no mundo globalizado.

Ao **Doutor Zefanias Matsimbe**, pelas orientações metodológicas no início deste trabalho, que ajudaram a enquadrar a pesquisa empírica.

Finalmente, aos meus irmãos **Baptista João, Celestina Zicai, Elisa João Zicai**, e a memória da minha irmã **Sara João**, a estes o meu muito obrigado por tudo.

Dedicatória

Dedico o presente trabalho aos meus pais

João Zicai (in memorium) e Maria Zimoa

Por todo afecto e apoio e inspiração que
souberam me dispensar.

Qualquer trabalho desta natureza sempre envolve a participação directa ou indirecta de muitas pessoas **mestres, colegas e amigos**, a todos dedico este trabalho.

Uma dedicatoria muito especial vai à minha namorada, companheira e amiga **Joaquina Chochoma Coluze** pela tolerância, apoio, sacrifícios, privações, renúncias, amor, amizade, carinho...

Ainda dedico este trabalho a alma do meu tio **Filipe Madungue Zimoa**, pelòs seus ensinamentos.

Obrigado!

Declaração de Honra

Declaro que este trabalho nunca foi apresentado na essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico e, que ele constitui o resultado da minha investigação individual, estando indicadas no texto as citações e na bibliografia as fontes que utilizei.


Zacarias João Zicai

SUMÁRIO EXECUTIVO

Com o presente trabalho apresentamos a investigação de um processo de avaliação de mérito/desempenho humano, realizado nas Alfândegas de Moçambique em particular na sua Direcção Geral. A avaliação de mérito/desempenho humano é um tema que começou a ganhar expressão no âmbito do actual paradigma de gestão, em que os principais factores competitivos das organizações não são os recursos financeiros, tecnol'ogicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, poi, se pressupõe que quanto mais motivadas e empenhados estiverem os trabalhadores ou funcionários nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que as organizações alcançam (Caetano & Valá, 2002).

A partir da Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique, procuramos analisar o processo de avaliação de mérito/desempenho humano efectuado, tentando identificar ao mesmo tempo os constrangimentos resultantes da sua prática.

A investigação sobre a avaliação de mérito/desempenho humano, consistiu na leitura de fontes bibliográficas que tivemos o cuidado de citar e referenciar, ao longo do trabalho, com vista a permitir a consolidação da base teórica. Para além disso, foram colectados depoimentos e informações dos funcionários de diversos departamentos sobre o processo de avaliação de mérito/desempenho humano. E como instrumentos de recolha destes depoimentos, baseamo-nos em inquérito por questionário e entrevistas semi-estruturadas.

Com efeito, a principal conclusão a que podemos chegar é que, o processo de avaliação de mérito está ensombrado por constrangimentos operacionais e funcionais: os avaliadores têm fraco domínio das técnicas de avaliação e há um relativo desinteresse dos funcionários em relação ao processo, falta de precisão das pontuações atribuídas aos funcionários, sistema de reclamação desajustado, falta de confiabilidade dos resultados das avaliações e outros motivos que têm penalizado os funcionários. Para além disso, constatou-se igualmente que o sistema de avaliação de mérito é considerado pelos

funcionários como um instrumento muito importante para o seu desenvolvimento profissional.

	PÁG.
ÍNDICE.....	
Epígrafe	i
Agradecimentos	ii
Dedicatória.....	vi
Declaração de Honra	v
Sumário Executivo	vi
1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. Estrutura do Trabalho	4
1.2. Relevância do tema em estudo	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	7
2.1. Factores catalisadores da Reforma das Alfândegas de Moçambique	9
2.2. Quadro Legal do Sistema de Avaliação de Mérito/Desempenho nas Alfândegas de Moçambique	10
2.3. Caracterização das Alfândegas de Moçambique	12
2.4. Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique	13
3. PROBLEMÁTICA E OBJECTIVOS DO ESTUDO	14
3.1. Antecedentes	14
3.2. Objectivos do estudo	15
3.3. Hipóteses	16
3.4. Objecto de Estudo	17
4. METODOLOGIA	18
5. QUADRO CONCEPTUAL	21
5.1. Avaliação de Desempenho Humano.....	21

5.2. Organização	25
✕ 5.3. Gestão de Recursos Humanos	26
5.4. Motivação	28
5.5. Fundamentação Teórica	29
✚ 5.5.1. Avaliação de Desempenho Humano e as Teorias da Motivação	29
✕ 5.5.2. Métodos de Avaliação de Desempenho Humano	35
5.5.2.1. Métodos da Escala Gráfica	35
5.5.2.2. Métodos de Incidentes Críticos	36
5.5.2.3. Método de Avaliação Por Resultados	36
5.5.2.4. Método da Escolha Forçada	36
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA	37
6.1. Procedimentos do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique	38
✕ 6.1.1. O Processo de avaliação de Mérito/Desempenho nas Alfândegas	40
6.1.2. Mecanismos de atendimento e Resolução das Reclamações	47
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
7.1. Conclusões Gerais	50
7.2. Conclusões específicas	51
7.3. Recomendações e Considerações Para os Próximos Estudos	54
7.4. Recomendações específicas	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS:	
Anexo 1: Ficha de Avaliação de Mérito	
Anexo 2: Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto	
Anexo 3: Escala e Critérios para Avaliação de Mérito	
Anexo 4: Decreto nº 3/2000 de 17 de Março	

1. INTRODUÇÃO

No presente documento, apresentamos os resultados de um trabalho de investigação, realizado no âmbito do cumprimento de um dos requisitos exigidos para a obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

O estudo debruça-se sobre **A Avaliação de Desempenho Humano na Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique**. A Avaliação de desempenho humano é um tema que começou a ganhar expressão no âmbito do actual paradigma da gestão, em que os principais factores competitivos das organizações não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, pois se pressupõe que quanto mais motivados e empenhados estiverem os trabalhadores ou funcionários nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar (Caetano & Vala, 2002).

Porém, uma questão que sempre preocupou os gestores dos recursos humanos, é a gestão de desempenho e de talentos, e a sua ligação com os planos de carreira e remuneração dentro das organizações. O principal problema (e que parece ser o de mais difícil solução) diz respeito à justiça e à validade do processo. Como garantir que a avaliação seja feita correctamente? Como garantir que as pessoas/funcionários estão sendo promovidas para o lugar correcto? Como garantir a motivação dos funcionários ao longo deste processo?

É neste contexto que a partir do século XX, quando a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, a avaliação de desempenho surge como elemento de gestão de pessoas. Assim, nos primórdios do século XX, surgiram investigações que colocaram no mesmo nível a avaliação de desempenho humano e os testes psicológicos¹ (Idem).

¹ Teste Psicológico pode ser definido como sendo uma medida objectiva e padronizada de uma amostra do comportamento do sujeito, tendo como a função fundamental de mensurar diferenças entre indivíduos, ou entre as reacções do mesmo indivíduo em diferentes momentos.

A partir dos anos oitenta, surgiram investigações que tentavam analisar os processos cognitivos dos avaliadores, com a intenção de compreender as fontes dos enviesamentos. Já nos últimos anos, embora os trabalhos teóricos e empíricos sobre a avaliação de desempenho humano, tenham mostrado, implícita ou explicitamente, os problemas deste processo, começaram a esboçar-se novos rumos de investigação que se preocupam com o contexto sócio-organizacional em que decorre a avaliação (Caetano & Vala, 2002).

Todas estas investigações, eram tentativas de encontrar respostas às questões supracitadas. Foi por isso que foram desenvolvidos vários modelos de avaliação de desempenho humano (Método de Escala Gráfica, Escolha Forçada, Incidentes Críticos, Comparação aos Pares, Avaliação por Resultados, etc.) como tentativa de ultrapassar os problemas da subjectividade do processo.

Assim, o presente trabalho tem por objectivo analisar o processo de avaliação de mérito/desempenho realizado, actualmente, nas Alfândegas de Moçambique, propondo uma revisão de seus mecanismos de aplicação, de forma a que possa melhor atender, e de maneira inovadora, as necessidades da organização e dos funcionários.

O estudo foi realizado na Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique em Maputo, porque não seria possível abarcar todo o universo e funcionários das Alfândegas a nível nacional e pelo facto de desde da introdução do sistema de mérito nas Alfândegas de Moçambique pelo Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto, tem havido funcionários que se consideram não satisfeitos com o processo de avaliação, devido à existência de situações que se podem considerar de injustiça no processo, falta de profissionalismo dos avaliadores, falta de clareza e transparência do Sistema de Mérito em si, como fizemos referência na problemática do estudo no capítulo três.

1.1. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução, em que apresentamos os principais elementos que estruturam o trabalho, a origem das

questões relacionadas à avaliação do desempenho/Mérito humano nas organizações. Este capítulo termina com o resumo dos capítulos que corporizam o trabalho.

Depois do capítulo introdutório, apresentamos, em seguida, no segundo capítulo, a contextualização da avaliação do desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique e o quadro legal da sua execução. A parte subsequente, portanto o terceiro capítulo, apresenta a problemática do estudo, a relevância do tema e as hipóteses. O quarto capítulo versa sobre a metodologia que serviu de base para a concretização do estudo.

Posteriormente, no quinto capítulo, apresentamos o quadro teórico e a definição dos principais conceitos. No sexto capítulo, procuramos apresentar e discutir/analisar os dados da pesquisa. Finalmente, no sétimo e último capítulo, que trata da conclusão, apresentamos o resumo referente à própria investigação e as recomendações com vista à solução do problema analisado.

1.2. Relevância do tema em estudo

A escolha do tema em estudo deve-se, de certa forma, à sua importância no campo da investigação científica, bem como no campo prático em que os gestores são chamados a adotarem uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos que compõem as suas organizações, avaliando o desempenho dos funcionários como forma de perceber a sua adequação ao trabalho que deles se espera dentro da organização.

Para além disso, sendo um trabalho de carácter individual, tem como finalidade servir de trabalho do fim do curso de licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, e a sua relevância justifica-se por dois propósitos a saber:

- 1. Teórico:** a necessidade de contribuir com mais um estudo científico sobre a área mais complicada de qualquer organização, a área de gestão do recursos humanos, dando um enfoque especial a questão da avaliação do desempenho

humano, como um instrumento extremamente importante para os gestores das organizações na tomada de decisões sobre políticas de promoção, desenvolvimento, treinamento e, em especial, a remuneração na sua componente variável.

2. Prático: com o presente estudo procura –se produzir algo que ajude a organização em estudo, a ultrapassar os problemas que o actual sistema de avaliação de mérito/desempenho contém, através da adopção de recomendações que deverão ser avançadas para corrigir o cenário actual, o que de certa forma poderá contribuir para o bom funcionamento da organização. Mais ainda a decisão de realizar o presente estudo nas Alfândegas de Moçambique, em particular na Cidade do Maputo deve-se às seguintes razões:

- Constituir uma organização que pela sua natureza presta serviços de extrema importância para sociedade em geral.
- Os resultados da avaliação de Mérito/desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique serem contestados pelos funcionários.
- Ser uma organização em que a avaliação de Mérito/desempenho humano com influência na remuneração² ser uma realidade concreta.

² As pontuações das avaliações de desempenho variam de 1 a 5 pontos, sendo a pontuação 1 a que corresponde a um aumento salarial de 100% do salário base; pontuação 2 corresponde a 75%; pontuação 3 corresponde a 50% e as restantes pontuações não influenciam na remuneração, mas apenas nas decisões referentes a reciclagem e abertura de processos disciplinares aos funcionários.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nesta parte, será apresentada a contextualização do processo de avaliação do desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique. As organizações, quando implementam um processo de avaliação do desempenho humano, têm determinados objectivos que pretendem alcançar com a sua aplicação.

Para McGregor, citado por Caetano & Vala (2002), os principais objectivos que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação do desempenho, se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo.

Em relação a organização, a avaliação do desempenho humano ajuda na tomada de decisões administrativas ligadas às transferências e às remunerações, entre outros aspectos. A nível do indivíduo, pode-se dizer que permite ao avaliado, conhecer a apreciação que é feita acerca do seu desempenho no exercício das suas actividades e permite, igualmente, ao avaliador aconselhar ao funcionário/avaliado no seu percurso profissional.

Na mesma linha de pensamento, Jacob et al citado por Caetano & Vala (Idem), nas suas investigações indicaram que a avaliação do desempenho humano permite apoiar as decisões de acção disciplinar, dar *feedback*, desenvolver o empregado, servir de critério para as promoções, para a selecção (*assessment center*), para a formação/supervisão e para o diagnóstico e desenvolvimento organizacional.

Um outro autor salienta que, a avaliação do desempenho humano pode servir, pelo menos à dois fins amplos: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomada de decisões em relação aos aumentos salariais e às promoções para os funcionários; e o desenvolvimento é quando a avaliação do desempenho humano fornece auxílio aos funcionários para melhorarem o seu desempenho, adquirindo novas habilidades profissionais (Hampton, 1991).

Segundo Caetano & Vala (2002), citando Cleveland et al, a partir da pesquisa realizada, verificou-se que a maioria das empresas/organizações recorrem a avaliação do desempenho humano com os seguintes objectivos: (1) comparações interindividuais, que incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparação dos desempenhos dos funcionários; (2) comparações intra-individuais, que incluem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar *feedback* no indivíduo sobre o desempenho, a determinação das transferências e a identificação de pontos fracos e fortes dos funcionários; (3) sistema de manutenção, do qual faz parte o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação das necessidades de formação organizacionais, a avaliação dos objectivos propostos aos funcionários/colaboradores, a verificação do sistema de pessoal, o reforço da autoridade e identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional (Hampton, 1991).

Contudo, estes diferentes objectivos podem ser integrados em três categorias gerais, nomeadamente: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento; objectivos que visam o desenvolvimento individual e, objectivos centrados na gestão de recompensas. Os objectivos que estão relacionados com a manutenção e desenvolvimento organizacional tratam da necessidade de formação e desenvolvimento organizacional e da realização dos objectivos.

Quanto aos objectivos de desenvolvimento individual, trata-se de reconhecer o desempenho individual, a identificação das deficiências de desempenho e o *feedback* sobre o desempenho do indivíduo. Finalmente, os objectivos relacionados com a gestão de recompensas, as quais incluem a atribuição de prémios e outros benefícios, e a decisão sobre as recompensas (Idem).

Nas Alfândegas de Moçambique a avaliação de desempenho humano não é algo novo, ela vinha sendo realizado, no âmbito do sistema de avaliação de desempenho humano dos funcionários da função pública, mas sem influência no sistema de remuneração dos funcionários. O sistema avaliação de desempenho humano com influência no sistema de remuneração é introduzido nas Alfândegas com o Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto.

2.1. Factores catalisadores da Reforma das Alfândegas de Moçambique

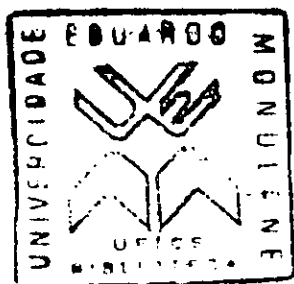
No período compreendido entre 1975 e 1995, um conjunto de factores directos e indirectos que afectaram significativamente Moçambique, provocaram uma profunda degradação da instituição alfandegária Moçambicana nos seguintes aspectos:

- A quase total destruição da infra-estrutura física e operacional das Alfândegas ou sua apropriação por outras entidades;
- A ruptura dos procedimentos operacionais das Alfândegas e das práticas de controlo;
- Um êxodo de pessoal especializado ao nível operacional e de gestores de alto nível;
- Um agudo decréscimo da capacidade do Estado de financiar a reabilitação física e o reequipamento das Alfândegas;
- A total deterioração das condições de trabalho (www.alfandegas.org.mz).

Em consequência do cenário acima descrito, as Alfândegas tornaram-se incapazes de responder aos requerimentos do esforço do País na retomada do crescimento económico e reajustamento estrutural. Assim, a instituição alfandegária nacional apresentava sérias deficiências, pois, os procedimentos e serviços realizados estavam totalmente desactualizados e desfasados das exigências do mercado internacional moderno:

- Os controlos existentes eram ineficientes e ineficazes;
- As técnicas de gestão eram totalmente improdutivas;
- Criou-se uma imagem de que a prática da corrupção e de fraude na instituição alfandegária nacional estava disseminada.

Deste modo, concluiu-se que havia necessidade de uma acção radical e urgente, capaz de alterar a actual imagem da instituição alfandegária nacional e trazer resultados palpáveis e convincentes a curto, médio e longo prazos. É dentro deste contexto que foram definidos os objectivos estratégicos do Programa de Reforma das Alfândegas a saber:



- Criar uma instituição aduaneira moderna, transparente e tecnicamente capaz;
- Facilitar e desonerar o comércio legítimo e reprimir com maior eficiência o ilegítimo;
- Optimizar a capacidade de cobrança de receitas das Alfândegas (www.alfandegas.org.mz).

Para a consecução dos objectivos acima referidos, as Alfândegas implementaram um programa de trabalho que se baseou no seguinte: criação da UTRA (Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas); contratação de uma empresa privada especializada em inspecção pré-embarque de importações (ITS); contratação de uma empresa privada denominada *Crown Agents*, para assumir a gestão operativa das Alfândegas e executar o programa de reforma, numa perspectiva de três anos (Idem).

2.2. Quadro Legal do Sistema de Avaliação de Mérito/Desempenho nas Alfândegas de Moçambique

A criação de uma instituição aduaneira moderna, eficiente, eficaz e capaz ou simplesmente o fortalecimento institucional das Alfândegas, constituía o objectivo central do programa de reforma. Tratava-se de uma mudança substancial do perfil técnico e operacional, assim como da sua imagem interna e externa.

Porém, cientes de que qualquer programa de reforma que pretende realizar mudanças duradouras e sustentadas deve ter em conta os recursos humanos como elemento-chave da reforma, foram introduzidos:

- Uma estratégia de gestão dos recursos humanos;
- Manuais de instrução, com novos procedimentos a ser adoptados;
- Um novo sistema de recrutamento e selecção e formação do pessoal (Ibidem).

É neste contexto que foi adoptado o seguinte:

- a) uma nova metodologia de recrutamento e selecção de pessoal, baseada em habilitação académica mínima de ensino secundário geral (12^a classe ou equivalente), exame escrito para verificar conhecimentos gerais e específicos; entrevistas e formação básica para a categoria seleccionada com carácter eliminatório;
- b) Sistematização da formação com base na criação de um centro de formação e na elaboração e execução de um intenso programa de formação técnico - militar;
- c) Implementação do sistema de avaliação do desempenho profissional do pessoal.

Portanto, como pode-se depreender, o sistema de avaliação de desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique, foi introduzido no âmbito do programa da reestruturação do Sistema Aduaneiro Moçambicano, em que houve a necessidade de adoptar medidas que assegurassem o desempenho, atitude e conduta dos funcionários das Alfândegas de Moçambique, através da avaliação profissional, monitoramento e registo, dentro de um sistema padronizado e de forma tanto transparente quanto credível (Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto).

Assim, foi introduzido o regulamento do Sistema de Mérito/Desempenho nas Alfândegas de Moçambique com os seguintes objectivos:

1. Providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo.
2. Tornar claro aos funcionários das Alfândegas quanto aos níveis de desempenho que deles se esperam, de acordo com:
 - a) A qualidade, quantidade e pertinência do trabalho;
 - b) Cometimento no desempenho das suas funções;
 - c) Aprumo e correcção na sua atitude;
 - d) Ética profissional no desempenho das suas funções;
 - e) Aptidão profissional.
3. Permitir a quantificação do montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários das Alfândegas.

4. Permitir a qualificação para efeitos de progressão dos funcionários na categoria Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto).

Digamos, assim, que a avaliação de desempenho nas Alfândegas de Moçambique se justifica pela necessidade de potenciar a motivação, ao permitir aos funcionários perceberem a relação directa entre aquilo que eles investem na organização (o seu tempo, esforço, aptidões, capacidades, etc.) e aquilo que dela recebem (remuneração, prémios, reconhecimento, promoções); ao contribuir directamente para o desenvolvimento individual do funcionário, nomeadamente ao apoiar aos funcionários na definição de objectivos desafiantes e exigentes e ao estimular uma avaliação realista das capacidades individuais, e ao servir do canal de feedback formal, relativo a um determinado período de tempo, com previsíveis consequências no futuro.

2.3. Caracterização das Alfândegas de Moçambique

As Alfândegas de Moçambique constituem um órgão do Aparelho do Estado de natureza paramilitar, com âmbito de actuação em todo território Aduaneiro Nacional. Este órgão é dotado de uma autonomia administrativa, mas está subordinado à Ministra de Plano e Finanças (Idem).

Dentre as várias atribuições específicas das Alfândegas de Moçambique, ela desempenha três funções:

a) Função Financeira

- Obtenção de receitas para o Estado, através de cobrança de impostos e taxas de serviços sobre o volume de mercadorias que entram e saem do país(objectivo meramente fiscal).

b) Função Económica

- Protecção da economia nacional, porque ao aplicar impostos alfandegários pesados sobre mercadorias importadas protege-se, assim, o produto nacional similar que, para efeitos de exportação, goza de considerável redução ou mesmo isenção de direitos aduaneiros.
- Fiscalização de mercadorias para evitar contrabando, roubo, subfacturação, sobre facturação, evasão fiscal (objectivo de controlo fiscal) (Mungwambe, 1988).

c) Função Estatística

- Analisar estatísticas do comércio e desempenhar todas as outras funções respeitantes a tais estatísticas conforme forem estabelecidas na Lei (Idem).

De realçar que, as Alfândegas visam igualmente, garantir, no quadro da política aduaneira, o controlo de todas saídas e entradas de mercadorias, veículos e pessoas, de acordo com as disposições legislativas do Estatuto orgânico das Alfândegas; contabilizar as receitas alfandegárias legalmente devidas; fazer cumprir as proibições estatutárias e restrições na importação e exportação; detectar os infractores contra as leis alfandegárias e cumprir todas as obrigações sob quaisquer tratados ou acordos de que Moçambique faça parte; aconselhar o Ministério de Plano e Finanças e o 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 outras funções estabelecidas na lei e efectuar previsões da receita cuja cobrança esteja a seu cargo (www.alfandegas.org.mz).

2.4. Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique

Para o cumprimento das atribuições que lhes estão conferidas na Lei, as Alfândegas estão organizadas em unidades e sub-unidades. São unidades a Direcção Geral; Conselho das Alfândegas; as Direcções; e as Direcções Regionais. São Sub-unidades: os Terminais Aduaneiros, genericamente designado por Terminais, incluindo Portos Marítimos, Estações Ferroviárias, Armazens Postais e Passagens de Pipeline, Aerodromos Internacionais onde ou através dos quais as mercadorias podem entrar ou sair do território aduaneiro; os Recintos Alfandegários da zona primária; Estâncias Aduaneiras e os destacamento das brigadas móveis.

A estrutura da Direcção Geral das Alfândegas e das Direcções Regionais encontram-se descritas no anexo 4.

3. PROBLEMÁTICA E OBJECTIVOS DO ESTUDO

3.1. Antecedentes

Ao nível da gestão dos recursos humanos, a avaliação de desempenho humano tem tido um papel de destaque, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo do desempenho dos funcionários, quer indirectamente, através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração na organização.

Todavia, um sistema de avaliação de desempenho humano deve proporcionar, simultaneamente, a consecução dos objectivos organizacionais e individuais dos funcionários de modo a que, tanto o funcionário como a organização, alcancem seus benefícios. É necessário porém, para que o sistema funcione correctamente, que a equidade e a objectividade sejam regras de actuação.

Em muitas organizações, o desempenho³ e a produtividade⁴ são muito valorizados, porém, poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. Segundo Gil (2001), é necessário que uma organização mantenha um sistema de avaliação de desempenho humano tecnicamente bem elaborado, como forma de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado/avaliado.

A avaliação do desempenho humano permite, ao funcionário, ter a oportunidade de conhecer melhor os critérios de avaliação valorizados pela organização e de, por conseguinte, lhes responder mais adequadamente; permite igualmente ao funcionário, adaptar facilmente as suas expectativas às do chefe, podendo, simultaneamente, actuar sobre aquele e conhecer as sugestões do chefe quanto à forma de melhorar o

³ Desempenho é a forma como o indivíduo transforma em acções os seus referenciais, produzindo resultados objectivos (www.institutomvc.com.br). Ou ³ Desempenho é a realização de compromissos assumidos, ao cumprimento daquilo a que estava obrigado pelas competências inerentes à função ou cargo ou ainda pela responsabilidade atribuída circunstancial ou permanentemente a uma função dirigente ou a órgão, sendo similar à eficácia (GARCIA 2001)

⁴ Produtividade é a maximização dos resultados mediante a optimização dos recursos utilizados, isto é, a relação entre o *output* (saída/produto) e o *output* (entrada/insumos) (www.progestão.com.br)

desempenho e de modo mais adequado, fazer uma auto avaliação do seu comportamento no trabalho.

Contudo, nas Alfândegas de Moçambique tem-se observado que desde a introdução do processo de avaliação de desempenho/mérito, no ano de 2001 até ao ano 2004, a maioria dos funcionários tem-se queixados de existência de irregularidades⁵ no processo de avaliação. ainda não recebeu algum benefício, sobretudo na componente salarial. Os funcionários têm-se esforçado bastante para obterem um desempenho aceitável com implicação directa no aumento na remuneração, mas isso não acontece.

Assim, pode-se perceber que o processo de avaliação de desempenho/mérito nas Alfândegas de Moçambique está repleto de irregularidades que têm manchado o mesmo. Portanto, como pode-se depreender, tem havido situações de injustiça na avaliação que prejudicam os funcionários que se têm engajado no desempenho das suas actividades na organização.

Portanto, constitui problema do presente trabalho de investigação, a existência de irregularidades no processo de avaliação de mérito/desempenho nas Alfândegas de Moçambique.

Deste modo, para melhor exprimir o problema que o presente estudo pretende analisar, vamos em seguida enunciar em forma de uma pergunta de partida a matriz central da nossa reflexão: até que ponto os resultados da avaliação de mérito/desempenho, nas Alfândegas de Moçambique podem ser considerados adequados para a tomada de decisões concernentes ao aumento salarial na sua componente variável⁶?

3.2. Objectivos do estudo

Com este estudo sobre as Alfândegas de Moçambique, vamos procurar analisar o processo de execução da avaliação de desempenho/mérito e os factores a ele

⁵ As irregularidades mais frequentes são imprecisão das pontuações, deficiência do mesmo de reclamações, subjectivismo, falta de domínio técnico e científico do sistema de avaliação por parte dos avaliadores, etc.

inerentes que garantem a transparência dos seus resultados e a sua influência na tomada de decisões, sobretudo em relação ao aumento salarial. Deste modo constitui o nosso **objectivo geral**:

- Analisar o processo de Avaliação de Mérito/Desempenho Humano efectuado nas Alfândegas de Moçambique.

Objectivos específicos:

- Identificar os pontos positivos e negativos do processo actual de avaliação do desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique;
- Analisar o nível de eficiência⁷ e eficácia⁸ do sistema de avaliação de Mérito/desempenho na organização;
- Propor recomendações correctivas tendentes a ultrapassar os constrangimentos existentes.

3.3. Hipóteses

Uma vez formulado o problema, propõe-se uma resposta "suposta, provável e provisória", isto é, uma hipótese. A hipótese é um enunciado geral de relações entre factos, formulada como solução provisória para um determinado problema, apresentando carácter explicativo ou preditivo, compatível com o conhecimento científico e revelando consistência lógica, sendo passível de verificação empírica (verificação metódica) em suas consequências.

Assim, apresentamos duas hipóteses ligadas ao actual processo de avaliação do desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique:

Principal

- Apesar do Decreto nº 119/2001 de 8 de Agosto ter consagrado que um dos objectivos da avaliação de mérito é providenciar um processo de avaliação de

⁶ O sistema de salário nas Alfândegas de Moçambique engloba duas componentes: a componente de salário base para todos os funcionários de acordo o nível e categoria; e a componente variável em função das pontuações de mérito/desempenho que o funcionário alcança para cada período em avaliação.

⁷ Eficiência deve ser entendido como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos, isto é, "fazer certo as coisas".

⁸ Eficácia é definida como sendo o impacto de um serviço num sistema operativo em condições ideais ou seja, grau em que um sistema realiza o que dele se espera..

peçoal, aberto e justo dos funcionários das Alfândegas, isso não tem acontecido, porque os funcionários têm relatado actos de irregularidades no processo. Estas irregularidades reduzem os níveis de motivação dos funcionários e de credibilidade do processo, causando assim um sentimento de frustração.

Secundária

- O actual modelo de avaliação de mérito é inadequado às características das actividades desempenhadas pelos funcionários.

3.4. Objecto de Estudo

Este trabalho tem como objecto de estudo a Gestão de Recursos Humanos: A questão da Avaliação de Mérito/Desempenho Humano nas Alfândegas de Moçambique.

Procura sustentar a ideia de que, os constrangimentos que o sistema de avaliação do desempenho humano, nomeadamente, o carácter subjectivo dos resultados das avaliações e as suas consequências, têm desmotivado os funcionários para o exercício das suas funções.

Portanto, as pontuações que o avaliador atribui ao funcionário não têm implicação nenhuma na sua remuneração, gerando um descontentamento no funcionário, o que influencia grandemente no seu desempenho posterior.

O estudo enquadra-se no Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos, onde é abordada a função da descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho humano.

É nesta última função do Subsistema de Aplicação dos Recursos Humanos, que incidiu o estudo, na tentativa de analisar os mecanismos usados nas Alfândegas de Moçambique na avaliação do desempenho humano e os constrangimentos que este processo tem causado. O estudo foi realizado na Cidade do Maputo.

4. METODOLOGIA

Como qualquer estudo científico, a sua realização exige o uso de métodos científicos de modo a verificar as hipóteses previamente traçadas e permitir, igualmente, avançar recomendações correctivas em relação ao problema em estudo.

A escolha dos métodos de recolha dos dados influencia, portanto, os resultados do trabalho de modo ainda mais directo. Os métodos de recolha de dados devem ser escolhidos em função dos objectivos e das hipóteses do trabalho, por isso, existem vários métodos de pesquisas científicas que têm a sua eficiência de acordo com o estudo em causa. Todavia no mesmo estudo podem ser usados várias técnicas ou métodos de pesquisa.

No presente estudo foram usados vários procedimentos, a destacar o inquérito por questionário, a revisão bibliográfica e as entrevistas semi-estruturadas.

O uso do inquérito por questionário deve-se ao facto de este permitir a verificação das hipóteses teóricas e análise das correlações que essas hipóteses sugerem. Igualmente, o questionário permitiu-nos administrar indirectamente a pesquisa (Quivy, 1998). Este método é muito usado nas pesquisas sobre a opinião pública e de mercado.

A principal vantagem deste procedimento metodológico é a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e proceder, por conseguinte, à numerosas análises de correlação. A desvantagem, é a superficialidade das respostas que não permite, de certo modo, uma análise profunda (Idem).

Por sua vez, usamos a entrevista semi-estruturada, entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação de "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. A entrevista semi-estruturada é a mais usada na investigação social em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas (Gil, 1994).

Deste modo dispúnhamos de uma série de perguntas-guias relativamente abertas, a propósito das quais, recebíamos uma informação da parte dos nossos entrevistados (Quivy, 1998).

Igualmente, pelo facto de que dentro de todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade. Isto porque ela pode assumir as mais diversas formas, desde a informal, quando ela se distingue da simples conservação, apenas por ter como objectivo a colecta de dados (Gil, 1994).

Para além disso, a entrevista semi-estruturada mostra-se bastante útil para a obtenção de informações acerca do que a pessoa (o funcionário) "sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito das suas explicações ou razões para quaisquer das coisas" (Idem:90).

Finalmente, o uso da entrevista semi-estruturada neste estudo, tem a ver com a necessidade de conferir um maior grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos. Ademais, a entrevista é caracterizada por uma flexibilidade e fraca directividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores (Quivy, 1998).

Todavia, apesar desta vantagem a entrevista tem como desvantagem, o facto de a sua flexibilidade poder intimidar aqueles que não consigam trabalhar com serenidade sem directivas técnicas precisas. Mais ainda, a flexibilidade da entrevista pode levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado e numa total neutralidade do investigador (Idem).

Um outro método que foi possível usar é a revisão bibliográfica, pois, pesquisa nenhuma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida (Lakatos, 1992).

Assim, a procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não "descoberta" de ideias já expressas, a não inclusão de lugares comuns no trabalho. Para além disso, a revisão de bibliografia nos proporcionou maior flexibilidade com o problema em estudo, com vista a torná-lo mais explícito, e na construção das hipóteses. A revisão bibliográfica ajudou-nos a aprimorar as ideias ou as descobertas de intuições.

A revisão bibliográfica, é um método de pesquisa desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente, de livros e artigos científicos. As vantagens deste método residem no facto de ter nos permitido a cobertura de uma gama de fenómenos muito mais amplos do que aquela que seria possível pesquisar directamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. A bibliografia é indispensável nos estudos históricos (Gil, 1994).

Apesar desta vantagem, este método tem as suas limitações que residem no facto de muitas das vezes, as fontes secundárias apresentarem dados colectados ou processados de uma forma equivocada.

Ademais, devemos acrescentar que no presente estudo usamos a técnica de amostragem de tipo aleatória, de vários degraus ou estágios múltiplos, pois não seria possível abarcar o universo de toda a população em estudo. O processo de avaliação do desempenho humano nas Alfândegas de Moçambique, agrupa os funcionários em três parâmetros nomeadamente Básica, Gestão Técnica e Gestão. Assim, os funcionários foram agrupados de acordo com as categorias que lhes são conferidas na organização, sendo sorteados de forma aleatória 22 funcionários.

5. QUADRO CONCEPTUAL

"A ciência lida com conceitos, isto é, termos simbólicos que sintetizam as coisas e os fenómenos perceptíveis na natureza, no mundo psíquico do homem ou na sociedade, de forma directa ou indirecta. Para que se possa esclarecer o facto ou o fenómeno que se está a investigar e se ter a possibilidade de comunicá-lo, de forma não ambígua, é necessário defini-lo com precisão" (Lakatos, 1992:111).

Assim, para o presente estudo definiremos os conceitos centrais como: Avaliação de Desempenho, Organização, Gestão de Recursos Humanos e Motivação. Contudo, os outros conceitos serão definidos ao longo do trabalho sempre que se julgar pertinente.

5.1. Avaliação de Desempenho⁹ Humano

A Gestão/Administração de Recursos Humanos pode ser e deve ser abordada sistematicamente. De uma forma genérica, a gestão/administração de recursos humanos é composta de cinco subsistemas, a saber: Subsistema de Suprimento de Recursos Humanos, Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos, Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos, Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e finalmente o Subsistema de Controle.

Ela designa o conjunto de actividades dedicado a identificar as necessidades da organização para as pessoas, seleccionar as pessoas para trabalhar na organização, determinar o seu trabalho, treiná-las, avaliar seu desempenho e administrar sua recompensa (Hampton, 1991).

Portanto, "o trabalho da gestão/administração de recursos humanos fica a cargo do departamento de pessoal/recursos humanos, que é, normalmente responsável pelo desenvolvimento de sistemas e procedimentos e pela administração de programas pelos quais têm responsabilidade directa" (Idem).

⁹ Segundo Garcia (2001), o Desempenho ou Mérito refere-se à realização de compromissos assumidos, ao cumprimento daquilo a que estava obrigado pelas competências inerentes à função ou cargo ou ainda pela responsabilidade atribuída circunstancial ou permanentemente a uma função dirigente ou a órgão, sendo similar à eficácia.

No presente trabalho enfatizaremos o subsistema de Aplicação de Recursos Humanos. É neste subsistema onde se faz a descrição e análise de cargos e a avaliação do desempenho humano, que constitui o nosso tema central de pesquisa.

A Avaliação do Desempenho Humano, é um tema que tem despertado muita atenção aos gestores pela sua importância no processo de tomada de decisão dentro das organizações. A Avaliação do Desempenho Humano é um padrão fundamental para medir, avaliar e revisar o desempenho dos funcionários, bem como de equipas de trabalho.

Para além disso, a avaliação de desempenho humano serve a importantes propósitos administrativos, como ajudar os gerentes a tomar decisões sobre aumentos de salários e promoções.

Trata-se de um tema que começou a ganhar expressão no âmbito do actual paradigma da gestão, em que os principais factores competitivos das organizações não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem, pois se pressupõe que quanto mais motivados e empenhados estiverem os trabalhadores ou funcionários nas suas actividades maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar (Caetano & Vala, 2002).

É neste contexto, que a partir do século XX, quando a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, a avaliação de desempenho surgiu como elemento de gestão de pessoas. Assim, nos primórdios do século XX, surgiram investigações que colocaram no mesmo nível a avaliação de desempenho humano e os testes psicológicos (Idem).

A partir dos anos oitenta do século XX, surgiram investigações que tentavam analisar os processos cognitivos dos avaliadores, com a intenção de compreender as fontes dos enviesamentos. Já nos últimos anos, embora os trabalhos teóricos e empíricos, sobre a avaliação de desempenho humano, tenham mostrado implícito ou explicitamente os

problemas deste processo, começaram a esboçar-se novos rumos de investigação que se preocupam com o contexto sócio - organizacional em que decorre a avaliação (Caetano & Vala, 2002). |

Por isso, neste trabalho apresentaremos uma literatura antiga e recente (publicada entre 1980 e 2002), que aborda a questão da avaliação de desempenho humano nas organizações de uma forma inequívoca e exaustiva, cujos autores são especialistas sobre a avaliação. Para além disso, existe muita literatura que faz a abordagem deste tema nas suas diversas vertentes, o que, de certa forma, ajudar-nos-à a fazer um trabalho com uma qualidade científica aceitável.

| Bergamini (1986:13), define avaliação do desempenho como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas propondo a revisão e a actualização mais permanente do seu comportamento”.

Aquino (1980), considera avaliação de desempenho humano como o processo que visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo.

Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não as expectativa que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da selecção oferecendo ao administrador informações sobre as acções do indivíduo no cargo.

Para Chiavenato (2000:325), Avaliação de Desempenho¹⁰ é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento no futuro”. Para este, a avaliação de desempenho é dinâmica, pois, os funcionários são avaliados com continuidade.

Por sua vez Hampton (1991), define avaliação de desempenho como um procedimento sistemático no qual o desempenho praticamente de todos os funcionários é avaliado

¹⁰ Chiavenato chama atenção o facto de a avaliação de desempenho tem recebido várias designações com o mesmo significado como: Avaliação de Performance, Avaliação de Progresso, Avaliação de Mérito e outras.

formalmente. Esta avaliação pode servir para dois fins: o julgamento que se refere à tomada de decisões atribuindo aumentos salariais e promoções para os subordinados e o desenvolvimento que se refere ao auxílio prestado a subordinados para que o seu desempenho adquira novas qualidades.

Por outro lado Dubrin (1998:158), considera avaliação de desempenho como "um sistema formal para medir, avaliar, e revisar a eficácia". E um importante propósito da avaliação de desempenho, é decidir quem recebe aumentos por mérito, e o índice relativo desses aumentos.

Mais ainda, o Instituto Superior de Gestão Bancária (1997), citando Werther (1981) define a avaliação de desempenho como "o processo formal e sistemático utilizado por uma organização para avaliar quer o desempenho de um trabalhador, quer o seu potencial de desenvolvimento".

Na mesma óptica Caetano e Vala (2002:360) considera que avaliação de desempenho "é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização".

Como pode-se depreender, não existem grandes diferenças entre elas, pois, todas salientam o aspecto de que a avaliação de desempenho humano visa avaliar o desempenho do funcionário no exercício das suas actividades.

As diferenças das definições residem no facto de que algumas delas salientam que a avaliação de desempenho humano visa, igualmente, orientar o comportamento das pessoas dentro da organização. Assim, para o presente estudo usaremos, também, uma triangulação das definições apresentadas com maior destaque a definição de Chiavenato, por ser a que melhor clarifica o sentido do conceito que será usado no estudo, embora em algumas circunstâncias venhamos a recorrer às outras definições.

5.2. Organização

A Organização compreende uma realidade social com vários e diferentes indivíduos que desenvolvem actividades, ou seja, que desempenham tarefas com o fim de alcançar objectivos finais comuns. A avaliação é uma das tarefas e actividades que as organizações desenvolvem para melhor alcançar as metas traçadas.

Para Hampton (1991:7), organização é a "combinação intencional entre as pessoas e de tecnologias para atingir determinado objectivo". Este autor refere que este conceito pode ser aplicado tanto à organização como a um todo ou à cada um dos seus departamentos.

Por sua vez, Barnard citado por Chiavenato (2000:25), considera que organização é "...um sistema de actividades conscientemente organizadas e coordenadas de duas ou mais pessoas". Assim, as organizações são deliberadamente planeadas e elaboradas para atingir certos objectivos, o que implica que ela só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam, assim, dispostas a contribuir para uma acção conjunta.

Na óptica de Sousa (1998:19), organização é "um sistema social inserido num meio social mais vasto, tem, em cada momento, que ser capaz de encontrar seu próprio posicionamento na divisão social do trabalho e encontrar as formas de motivar para essa tarefa os indivíduos que nela trabalham".

Portanto a organização é considerada como uma entidade social coincidentemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos, pressupondo neste conjunto um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objectivos comuns, cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual.

Mais ainda, Bergamini (1988:31) considera que "organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas que se comportam realizando

actividades, isto é, trabalham, no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objectivos do empreendimento”.

Como pode-se depreender em todas as definições, o aspecto de interacção entre mais de uma pessoa agrupadas em volta de objectivos comuns, está presente. Mais ainda, os autores frisam a questão de que num determinado grupo, a execução de acções está ordenado. Contudo, apesar destas semelhanças há algumas diferenças a salientar como a questão do uso de tecnologias para atingir objectivos organizacionais, que Hampton (1991) frisa na sua definição. Para o presente estudo faremos uma triangulação das definições aqui apresentadas.

5.3. Gestão de Recursos Humanos

O conceito que nos interessa ainda fazer referência, é o de Gestão de recursos humanos. De salientar que este conceito é usado com várias denominações terminológicas, quer gestão de recursos humanos, administração de recursos humanos, quer gestão de pessoal, tudo tendo o mesmo sentido – gestão de recursos humanos .

Assim, Robbins & Coulter (1998) consideram que a administração de recursos humanos é o processo de atrair profissionais para a organização e manter um alto desempenho do empregado através do planeamento, recrutamento ou desligamento, selecção, treinamento, orientação, desenvolvimento de carreira, salário e benefícios e avaliação de desempenho.

Armstrong (1998), considera a gestão de recursos humanos como o processo de gestão as pessoas, que assenta, essencialmente, em quatro princípios fundamentais a saber: o primeiro princípio segundo o qual, as pessoas como sendo recursos mais importantes que uma organização possui, e o sucesso da mesma depender de uma gestão efectiva deste recurso; o segundo princípio considera que o sucesso de uma organização será possível se as políticas e procedimentos do pessoal da empresa estiverem intimamente relacionados; o terceiro princípio assenta na ideia de que os

valores e a cultura corporativos, o clima organizacional e o comportamento gerencial que emanam dessa cultura, exercerão uma maior influência no alcance de excelência, e finalmente, o quarto princípio que defende a ideia da necessidade de exercício de um esforço contínuo, para encorajar os membros da organização a trabalharem em conjunto com um sentido de um fim comum.

O conceito de gestão, é também definido como sendo o mecanismo de controlo destinado à extracção máxima da mais-valia. Trata-se, portanto, da preocupação de encontrar as condições óptimas de realização e de articulação de operações, nomeadamente planear, organizar, gerir, e controlar no sentido de obter a maior articulação possível, a maior eficácia, o resultado óptimo (Iscsp, 2000).

Ademais, Aníbal & Costa (1988:49), consideram que gestão "consiste em obter a execução de coisas por intermédio de outras pessoas". Isto não quer dizer que a gestão consista em fazer coisas. Os dirigentes não fazem coisas; fazem com que outras pessoas as façam. Estes autores salientam que as pessoas nas empresas/organizações têm de ser aliciadas, treinadas, ensinadas, inspiradas, motivadas, e é isto que entendem por gestão de recursos humanos.

Peretti (1997), considera que a Gestão de Pessoal cobre os aspectos resultantes da existência de pessoas na empresa. As componentes da gestão de pessoal são em especial: gestão previsional dos empregos, programa de recrutamento, planos de carreiras, promoções, análise de funções e avaliação de desempenho e do potencial e a gestão de remunerações que deve se basear na análise e avaliação de funções, grelha salarial, política de remuneração e de benefícios e participação nos resultados.

Ainda Chiavenato (1994), acrescenta que Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Portanto, a gestão de recursos humanos é a capacidade de motivar e comunicar com pessoas.

As definições aqui apresentadas diferem nos termos usados; em que alguns autores referem administração de recursos humanos e outros usam o termo gestão de recursos humanos. Ainda, outros autores consideram gestão de recursos humanos como controlo da mais-valia.

Contudo, apesar destas diferenças todos autores fazem referência à componente humano na gestão de recursos humanos como elemento central. Assim, para o presente estudo usaremos uma triangulação das definições apresentadas dando mais destaque a definição de Robbins & Coulter, por ser aquela que melhor evita equívocos na percepção do conceito no sentido que o pretendemos usar.

5.4. Motivação

Quanto ao conceito de Motivação, este é entendido como um conjunto de factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Foster & Freeman, 1999:322). No mesmo ponto de vista Robbins & Coulter (1998:334) definem a Motivação "como a vontade de exercer altos níveis de esforços para alcançar os objectivos organizacionais, condicionado pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade individual".

Segundo Chiavenato (1994:65), é difícil definir o conceito de motivação na medida em que tem sido utilizado com diferentes sentidos. Contudo motivo é "tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico". Acrescenta ainda que, esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Como pode-se depreender, não existe grandes transformações nas definições aqui apresentadas em relação ao conceito de motivação. Porém por questões metodológicas usaremos no presente estudo a definição apresentada por Chiavenato pelo facto de ser a mais elaborada e detalhada do que a outra definição.

5.5. Fundamentação Teórica

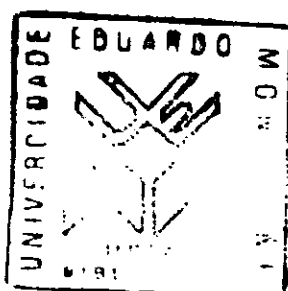
5.5.1. Avaliação de Desempenho Humano e as Teorias da Motivação

O processo de avaliação do desempenho enquadra-se nas teorias da motivação humana. As primeiras teorias sobre a motivação humana desenvolveram-se nos anos 50, tendo-se destacado neste período três grandes teorias: a **teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow**, as **teorias X e Y** e a **teoria da motivação/higiene**.

A teoria da hierarquia das necessidades foi formulada por Abraham Maslow. Segundo Maslow as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide (figura 1), onde na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização) (Robbins & Coulter (1998).



Figura 1: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância: necessidades de alimentação, de sono, de abrigo, ou de desejo sexual.
2. **Necessidades de segurança;** representam o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança, a de busca de protecção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo.
3. **Necessidades Sociais;** que resultam do comportando, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas) são relativamente satisfeitas. São elas as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor.
4. **Necessidades de estima;** são as necessidades relacionadas com a maneira como o indivíduo se avalia. Envolve a autoconfiança, auto – apreciação, necessidade de aprovação social e respeito, de prestígio e de consideração.
5. **Necessidade de auto-realização;** são as necessidades consideradas mais elevadas, em que cada indivíduo tem a necessidade de realizar o seu potencial e de auto-desenvolver.

À medida que cada necessidade é parcialmente satisfeita, a próxima torna-se dominante. A teoria propõe que, apesar de nenhuma estar totalmente satisfeita, uma necessidade parcialmente satisfeita não motivará o indivíduo.

Portanto, as necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto que as necessidades da parte superior estão mais ligadas ao comportamento do indivíduo. São as necessidades que motivam o comportamento dando-lhe sentido e direcção.

Em consequência, Robbins & Coulter (1998), consideram que os empregados motivados encontram-se numa situação de tensão que para alivia-la, procuram exercer altos níveis de esforço. A teoria da hierarquia das necessidades foi bastante reconhecida, mas teve suas limitações por falta da sua demonstração empírica.

Numa outra perspectiva, Mc Gregor propôs duas visões distintas a respeito da natureza dos seres humanos: a teoria X que é a concepção tradicional de administração e se baseia em convicções errôneas e incorrectas sobre o comportamento humano, como, por exemplo, o homem é indolente e preguiçoso por natureza, ele evita o trabalho. Falta-lhe ambição, não gosta de assumir responsabilidade. O homem é egocêntrico. Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a teoria X reflecte um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalhar dentro de certos esquemas e padrões previamente planeados (Idem).

A teoria X se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano, e apregoa um estilo de administração, onde a fiscalização e o controlo externo rígido, constituem, mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham. Segundo esta teoria o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário. Se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Na outra visão - a teoria Y, Mc Gregor faz uma concepção moderna de administração. A teoria Y se baseia em concepções e premissas actuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Esta teoria desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual o administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potencialidades remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objectivos (Robbins & Coulter, 1998).

Por sua vez, Frederick Herzberg, propôs a teoria da motivação higiene segundo a qual nem todos os factores do trabalho podem motivar os empregados. A presença ou ausência de certas características da função, ou factores higiênicos (supervisão, política da empresa, relação com o supervisor, condições de trabalho, salário, relação com colegas, vida pessoal, relação com os subordinados, status e segurança) , pode apenas aplacar os empregados e não leva a satisfação ou motivação. Os factores que as pessoas vêm como intrinsecamente recompensadores, como realização,

reconhecimento, responsabilidade, actuam como motivadores e produzem satisfação no trabalho (Robbins & Coulter, 1998).

Apesar das teorias supracitadas terem sido muito difundidas pelos seus autores, elas tiveram força nas experiências empíricas. É dentro deste contexto que diversas teorias foram formuladas como tentativa de explicar a motivação dos funcionários.

Assim, segundo Robbins & Coulter (1998:352), David McClelland e outros propuseram a **teoria das três necessidades** segundo a qual "as pessoas com alta necessidade de realização buscam empregos que oferecem responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados".

Deste modo, McClelland propôs três tipos de necessidades: **Necessidade de realização (nR)** que constitui o impulso de busca de excelência, realizar coisas com relação a um conjunto de padrões, lutar para ter sucesso; **Necessidade de poder (nP)** é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de uma maneira que, de outra forma, eles não teriam se comportado; **Necessidade de filiação(nF)**, o desejo de ter relações amigáveis e interpessoais estreitas (Ibidem).

Portanto, "as pessoas com alta necessidade de realização apresentam seu melhor desempenho quando percebem que sua probabilidade de sucesso é de 50%" (Robbins & Coulter, 1998:337). Isto quer dizer que as pessoas não gostam de agir sabendo que as possibilidades de sucesso são baixas porque não derivam nenhuma satisfação do sucesso accidental .

Na base da Administração Por Objectivos¹¹ (APO), foi elaborada a **Teoria do Estabelecimento de Metas**. Esta teoria considera que a intenção de trabalhar em

¹¹ Peter Drucker é considerado o sistematizador do método da Administração Por Objectivos ao ter usado o termo pela primeira vez em 1954 em seu Livro *Prática de Administração de Empresas* dedicando o Capítulo 7 aos "Objectivos da Empresa" e o Capítulo 11 à "Administração Por Objectivos e Autocontrolo" (Silva, 1988). Peter Drucker devido o seu pragmatismo não definiu especificamente a APO, mas ele observou que " Toda empresa deve criar uma verdadeira equipe a reunir esforços individuais em esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem combinar-se para produzir um todo sem lacunas, sem atritos, sem desnecessária duplicação de esforços" (Idem:42). Segundo Silva (1988) citando George Odiorne a APO surgiu na década de 1950, quando uma empresa privada enfrentava pressões económica pos-guerra, o que implicou a necessidade da aplicação de procedimentos administrativos denominados " administração por pressão" caracterizados pelo aperfeiçoamento dos controles administrativos, das técnicas de persuasão e com a manipulação das técnicas financeiras e ainda da pesquisa operacional. Mas a pressão sobre os gerentes não teve efeitos desejados, e foi nesta altura que surge a APO como técnica de direcção de esforços, antes dispersos em alvos escolhidos pela empresa. Contudo, Silva (1988:40) citando D. McConkey define APO como " um método administrativo de planeamento e avaliação no qual são estabelecidos objectivos específicos para cada gerente, durante um ...qualquer período de tempo...ao final do qual os resultados alcançados são avaliados em confronto com os originalmente estabelecidos ou esperados".

direcção a um objectivo, é uma importante fonte de motivação no trabalho, isto é, "os objectivos motivam os empregados fornecendo referências específicas e desafiadoras para guiar e estimular o desempenho" (Robbins & Coulter, 1998:338).

Em contraposição à Teoria do Estabelecimento de Metas, foi desenvolvida a **Teoria do Reforço**. Segundo esta teoria, o comportamento humano possui causas externas, ou seja, o que controla o comportamento são os reforços, consequências que quando se sucedem imediatamente a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido. "A Teoria do Reforço se concentra no padrão de ofertadas recompensas. Ela supõe que o comportamento tem causas externas e ambientais e diz que apenas o reforço positivo – e não o negativo – deve ser usado e apenas para recompensar comportamentos desejados" (Idem:352). À luz desta premissa, esta teoria considera que a motivação humana é originária das declarações de intenção interna do indivíduo.

Quanto à **Teoria da Equidade**, ela considera que os indivíduos têm a tendência de compararem-se nas suas relações de contribuição/resultado. Assim, se perceberem que estão sendo mal recompensados, a sua motivação para trabalho tende a cair. Contudo, caso existir uma percepção de que estão sendo recompensados excessivamente, muitas das vezes tendem a trabalhar para justificar os salários (Ibidem).

Finalmente a **Teoria da Expectância**, de Victor Vroom sobre a Motivação Humana. Esta teoria é considerada a explicação mais completa a respeito da motivação humana até hoje existente. Apesar de a teoria sofrer críticas, a maior parte dos estudos empíricos já realizados a apoia. Segundo esta teoria um indivíduo tende a agir de acordo com a expectativa de que o acto será sucedido por um determinado resultado na atractividade deste resultado para o indivíduo (Ibidem) .

Portanto, ela compreende três variáveis ou relações a saber:

- *Expectância ou ligação esforço-desempenho*, que constitui a probabilidade percebida pelo indivíduo de que a aplicação de uma determinada quantidade de esforço irá levar a um certo nível de resultado desejado.
- *Instrumentalismo ou ligação desempenho*, considerada como o grau que o indivíduo acredita que o seu desempenho em determinado nível implica a obtenção de um resultado desejado.
- *Valência ou atractividade recompensa*, que constitui a importância que o indivíduo atribui à recompensa potencial que possa alcançar no trabalho, mas tendo em conta os seus objectivos e suas necessidades.

Portanto, à luz das três variáveis, pode-se dizer que a teoria da expectância apresenta três explicações possíveis sobre a motivação humana: Em primeiro, ela enfatiza o retorno, ou seja, as recompensas e a sua importância os interesses do empregado/funcionário. Em segundo lugar, recomenda a necessidade de recompensar os funcionários com as coisas mais atraentes. E finalmente, a teoria procura concentrar-se nos comportamentos esperados e nas percepções que os funcionários/empregados têm a respeito do seu desempenho, e das recompensas e a satisfação aos objectivos (Robbins & Coulter, 1998:34).

Portanto, segundo a Teoria da Expectância, os indivíduos ficam mais motivados quando os seus esforços são recompensados devidamente, caso contrário, o nível motivacional começa a cair.

Neste capítulo apresentamos diversas teorias sobre a motivação humana, que não podem ser interpretadas isoladamente pois elas se complementam.

Porém por uma questão metodológica, no presente trabalho, usaremos com maior frequência a teoria da expectância, não pelo facto de ser aquela que explica a questão da motivação, mas pelo facto de ser a que melhor se enquadra no problema que pretendemos discutir neste pequeno estudo.

Se não vejamos, a remuneração baseada no desempenho é mais compatível com a teoria da expectância, pois uma vez que a motivação deve ser maximizada, os funcionários devem perceber uma forte relação entre o seu desempenho e as recompensas que recebem.

Mais ainda, se as recompensas que os funcionários recebem são em função de factores não ligados ao desempenho, o nível de esforço tende a reduzir. E pelo facto de a teoria da expectância justificar que tornar uma parte ou todo pagamento de um funcionário em função de alguma medida de desempenho, faz com que a tensão e o esforço se concentrem naquela medida, reiterando a continuidade do esforço com uma recompensa. Porém, recorreremos as outras teorias para melhor complementar as explicações da teoria da expectância.

5.5.2. Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

Segundo Chiavenato (1989:93), a avaliação de desempenho humano pode ser efectuada por intermédio de técnicas que variam não só de uma organização a outra, assim, como dentro da mesma, quando se trata de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de actividades diversas. A seguir apresentamos alguns métodos utilizados para avaliar desempenho.

5.5.2.1. Métodos da Escala Gráfica

É um método de avaliação mais utilizado, divulgado e aparentemente simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré - julgamento do avaliador para evitar interferências.

Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores previamente definidos e graduados, cujo formulário apresenta uma dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação; enquanto as linhas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles factores.

5.5.2.2. Métodos de Incidentes Críticos

Trata-se de um método que se baseia no facto de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. É uma técnica por meio da qual o supervisor imediato observa e regista os factos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados, isto é, focaliza tanto os aspectos positivos como os negativos no desempenho dos funcionários.

5.5.2.3. Método de Avaliação Por Resultados

Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada funcionário e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período.

A avaliação por resultados é considerado um método prático, embora o seu funcionamento esteja condicionado pelas atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

5.5.2.4. Método da Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Após uma análise detalhada das características do actual modelo de avaliação de mérito/desempenho nas Alfândegas de Moçambique, pode-se dizer que este enquadra-se no Modelo de Escala Gráfica Contínua, pois constatou-se que os factores de avaliação possuem dois pontos extremos (limite mínimo e limite máximo) de variação do factor em avaliação, características marcantes do Modelo de Escala Gráfica Contínua.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta parte vamos apresentar a investigação de um processo de avaliação do desempenho humano dos funcionários nas Alfândegas de Moçambique, na Cidade do Maputo, através da sistematização dos depoimentos dos entrevistados, com vista a fazer uma reflexão sobre a sua prática.

Os instrumentos usados na recolha dos depoimentos dos funcionários, avaliadores/gestores foram os seguintes: inquérito por questionário e entrevistas semi-estruturadas. A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente a natureza humana assim como é, também, a base para a tomada de decisão que se encontra presente em toda a escolha.

É comum, em muitas organizações, a preocupação em tentar atrair e seleccionar indivíduos que partilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

Contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho. Observa-se que em muitas organizações, o desempenho e a produtividade são muito valorizados, porém poucos funcionários parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado.

A partir desta realidade, surge a indagação se a metodologia usada para mensurar o desempenho dos funcionários é adequada e contribui para que o funcionário alcance o sucesso em suas metas. Partindo desta questão, vivida nas Alfândegas de Moçambique, procuramos recolher os depoimentos dos funcionários das Alfândegas, no sentido de captar as suas percepções em relação ao sistema de mérito/avaliação de desempenho humano em vigor na instituição.

6.1. Procedimentos do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique

O sistema de Mérito/Desempenho Humano foi aprovado pelo Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto, e aplica-se a todos funcionários das Alfândegas, definidos como tal nos termos do Decreto nº 3/2000, de 17 de Março (Anexo 4).

As avaliações são realizadas para os períodos que vão de:

- a) Primeiro período: 1 de Junho até 30 de Julho, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Outubro até ao dia 31 de Março;
- b) Segundo período: 1 de Julho até 31 de Dezembro, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Abril até ao dia 30 de Setembro.

A avaliação de mérito/desempenho é feita com base no preenchimento de um formulário (designado Formulário "V") que contém diferentes aspectos de desempenho de acordo com a escala de pontuação definida. No preenchimento do formulário, o avaliador deve ter em conta a categoria na qual se encontra integrado o funcionário em avaliação, para efeito de preenchimento das secções¹² A, B, C e D. As secções A e B do impresso devem ser preenchidas para todos os funcionários.

- As secções A, B e D devem ser preenchidas para todos os funcionários nas categorias de Assistente Aduaneiro (cat. 8) e acima.
- As secções A, B, C e D devem ser preenchidos para todos os funcionários nas categorias de Agente Aduaneiro (cat. 6) e acima.

A avaliação é feita em relação aos seguintes aspectos: Assiduidade, Pontualidade, Relacionamento com os Colegas, Relacionamento com o Público, Registos Disciplinares, Aprumo, Alcance de Resultados, Capacidade de Trabalhar em Grupo, Iniciativa, Cuidado e Controlo de Equipamentos e Bens, Aplicação da Lei e Procedimentos, Capacidade de Lidar com Mudanças, Gestão de Recursos, Liderança (Vide mais detalhes sobre as instruções da avaliação no Anexo 2).

¹² Secções A-Comportamento; B-Competências Básicas; C-Competências Profissionais e D-Gestão e Supervisão.

As pontuações da avaliação variam de 1 a 5 pontos, sendo 1 a pontuação mais elevada e 5 a mais fraca. A avaliação está sujeita a aprovação e homologação do superior hierárquico do avaliador. Neste caso, a entidade homologante deve certificar se os padrões de avaliação foram justos e aplicados de forma consistente.

Ainda, o sistema mérito recomenda que nos casos da entidade não concordar com a avaliação total, a mesma deverá ser discutida até chegar a um acordo. Caso não aconteça as partes deverão submeter as fundamentações por escrito ao Director Geral para apreciação e decisão.

O Regulamento do sistema de mérito observa que, após a homologação do resultado da avaliação, o funcionário deverá ser informado da avaliação através de entrevista, onde poderá apresentar os seus pontos de vista sobre o resultado.

Todavia, caso o funcionário não concordar com o resultado da avaliação, poderá, se assim o entender, apresentar um recurso ou reclamação dentro de dez (10) dias após a realização da entrevista (comunicação do resultado da avaliação). Caso o funcionário não concordar com a decisão da entidade homologante, poderá submeter o recurso ao Sub-Comissário e caso prevalecer o desacordo do funcionário em relação a decisão do Sub-Comissário, poderá igualmente recorrer á última instância, ao Director Geral para a decisão final.

Será que os o Sistema de Mérito adoptado nas Alfândegas vai ao encontro das aspirações dos funcionários? Ou então, até que ponto os mecanismos criados para a execução do Sistema de Mérito contribuem significativamente para que os funcionários se sintam satisfeitos? Será que as Alfândegas de Moçambique possuem um sistema coerente e eficaz de avaliação de Desempenho/Mérito dos seus funcionários? Nos sub-capítulos seguintes vamos trazer os depoimentos dos funcionários dos diversos departamentos, opinando sobre o sistema de mérito em vigor nas Alfândegas.

6.1.1. O Processo de avaliação de Mérito/Desempenho nas Alfândegas

Nesta secção, vamos apresentar os depoimentos dos entrevistados e dos inquiridos no âmbito do presente trabalho. Estas entrevistas e inquéritos foram realizados durante o período que vai de Junho a Agosto de 2004. Foram entrevistados sete (7) funcionários e inquiridos outros quinze (15), de vários departamentos e categorias.

Segundo Aquino (1980), a avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante um certo período de tempo. Por seu intermédio, a organização toma conhecimento da conduta do funcionário, ou seja, se corresponde ou não as expectativas que a organização teve com relação a ele (por ocasião) aquando da selecção, oferecendo ao administrador, informações sobre as acções do indivíduo no cargo.

Dos depoimentos dos entrevistados e inquiridos constatamos que os funcionários consideram a introdução do sistema de avaliação de Mérito/Desempenho, como bem vinda porque, nota-se com frequência o manifesto do espírito de responsabilidade e dinamismo entre os funcionários dentro da organização. Para além disso, consideram que a avaliação de mérito estimula os funcionários para o alcance do bom desempenho e profissionalização.

"A avaliação ajuda a manter o meu nível de desempenho e desse modo a crescer profissionalmente, independentemente da sua eficiência ou não" (Inquirido, 16/07/2004).

"É muito importante, pois o espírito de deixa andar diminui, aumenta o sentido de responsabilidade e competências para os funcionários (...). E também o aumento salarial constitui benefício trazido pelo presente sistema de avaliação" (Entrevista do dia 10 de Junho de 2004).

A Avaliação de Mérito/Desempenho nas Alfândegas é feita pelo chefe directo, que se pressupõe conhecer melhor o trabalho do dia a dia dos seus subordinados. Isto

significa que o chefe directo é suposto encontrar-se melhor preparado para avaliar os seus subordinados.

Para Bergamini (1986:143) "avaliadores de desempenho entende-se como todas as pessoas que directa ou indirectamente possam estar envolvidas na actividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. Frequentemente, considera-se o supervisor directo como o único responsável pela avaliação do pessoal da empresa. Essa crença não tem apoio técnico muito menos científico".

Todavia, a pesquisa constatou que apesar de toda a preparação técnica que os avaliadores tiveram para lidar com o processo de avaliação, os resultados das avaliações têm sido questionado pelos funcionários que não concordam com as pontuações que lhes são atribuídas. Os avaliadores têm demonstrado falta de profissionalismo na execução das suas tarefas de avaliar.

Um funcionário entrevistado no dia 28 de Junho de 2004, depois de confirmar a falta de profissionalismo dos avaliadores dizia o seguinte:

"...não há discriminação no processo de avaliação de Mérito/Desempenho, mas sim falta de profissionalismo por parte dos avaliadores porque não são isentos de influências durante a avaliação afectando a vida profissional do funcionário (...). E veja só, quando o chefe não vai com a sua cara procura de todas as formas encontrar justificativo para atribuição de uma pontuação baixa. O nosso sistema de mérito está cheio de injustiças pois o funcionário se esforça tanto que no final de contas não consegue uma pontuação que justifica o esforço.

Igualmente a pesquisa notou que alguns avaliadores atribuem aos avaliados defeitos que não correspondem a realidade por influência do seu subjectivismo. E os mesmos têm um fraco domínio científico e falta de técnica de avaliação e do sistema em si.

Um funcionário inquirido em 5 de Agosto de 2004, dizia o seguinte:

"Alguns avaliadores baseiam-se apenas nos aspectos negativos do avaliado. Assim, sem dar conta no seu desempenho global. Por outro lado, certos

avaliadores não têm capacidade de fazer observação psicológica dos funcionários... eles deviam ter uma preparação científica e contínua para o efeito. Não existe um controle do trabalho efectuado dia a dia, mensalmente. Em muitos casos os chefes só se preocupam quando são pressionados ...”.

E também, há situações em que a avaliação tem sido usada pelo avaliador como um instrumento de ajuste de contas com o avaliado, atribuindo-o uma pontuação baixa que não corresponde ao desempenho real, como ilustram as palavras do nosso inquirido no dia 10 de Agosto de 2004:

“Quando as relações pessoais não forem boas entre o funcionário e o avaliador o resultado da avaliação é negativo por mais que o funcionário apresente maior padrão de desempenho”.

Como pode-se depreender dos extractos acima mencionados dos nossos entrevistados e inquiridos, nota-se que os avaliadores não possuem uma preparação significativa para a função que lhes foi incumbida.

Para Bergamini (1986:143) o avaliador deve ter um conhecimento teórico e prático profundo do sistema adoptado para poder obter dados e informações necessários à avaliação. Um outro aspecto que a pesquisa constatou, é a questão de “falta de memória” por parte dos avaliadores, isto é, ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de factos significativos que possam ter ocorrido durante todo o tempo ao qual se refere aquela avaliação.

Nas Alfândegas, alguns avaliadores, muitas vezes, avaliam acções recentes que não se referem àquele período, ao invés de acções de todo período correspondente a avaliação e quando avaliam apenas se preocupam com os aspectos negativos, como ilustram as palavras do nosso inquirido:

“Os chefes/avaliadores devem avaliar o período real sem levar em consideração o estado actual do avaliado. Exemplo: avaliação do período Janeiro – Junho. Dia de avaliação 20 de Agosto. Situação considerada na avaliação, desempenho de Agosto” (Inquérito realizado no dia 20 de Junho de 2004).

“A maneira de encarar um funcionário, principalmente dos escalões inferiores, deve mudar, não só observando apenas os pontos negativos, também o que for positivo para que haja equilíbrio” (entrevista do dia 11 de Agosto de 2004).

De notar que as afirmações dos entrevistados e inquiridos supracitadas, confirmam claramente a nossa hipótese principal segundo a qual “Apesar do decreto nº 119/2001 de 8 de Agosto ter consagrado que um dos objectivos da avaliação de desempenho/mérito é providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo dos funcionários das Alfândegas”, isso não tem acontecido, porque os funcionários têm relatado situações de irregularidades no processo.

Estas irregularidades reduzem os níveis de motivação dos funcionários e de credibilidade do processo causando, assim, um sentimento de frustração, porque lamentam o facto de o processo não estar a ser conduzido como está o previsto no regulamento que o estabelece¹³. Para além disso, os depoimentos dos funcionários salientam que os avaliadores não gozam de autonomia no exercício das suas actividades (não assumem o papel central do processo), na medida em que estes são influenciados significativamente, pelos seus superiores hierárquicos, no acto da avaliação.

Segundo Bergamini (1986), o avaliador supõe que esse seja o principal elemento do sistema de avaliação de desempenho, pois, o resultado final da avaliação dependerá da sua interpretação ao diagnóstico e às técnicas utilizadas. Todavia, nas Alfândegas, o cenário é que, apesar do superior hierárquico do avaliador não conhecer o desempenho do avaliado, ele convence e/ou influencia o avaliador a atribuir a um avaliado uma determinada pontuação que não corresponde a realidade, situação que tem gerado frustração nos funcionários.

Um inquirido dizia o seguinte:

“Fui atribuído na última avaliação uma pontuação que nada tem a ver com o meu desempenho, mas por influência do superior hierárquico (...). O avaliador é grandemente influenciado pelo seu chefe imediatamente superior o que de certo

modo prejudica o seu trabalho. Nós trabalhamos até certo ponto frustrados, mas já que queremos trabalhar para salvar a nossa vida e da família temos que suportar a situação” (Inquérito do dia 27 de Julho de 2004).

Para além disso, os funcionários lamentam a recompensa que lhes é atribuída à luz da avaliação de desempenho, considerando-a de “*minimum*”, e sem grande influência sobre o processo de promoção na categoria, como tenta explicar um dos nossos entrevistados:

“É mesmo algum benefício, pois, só conta para percepção de uma pequeníssima margem adicional ao salário, quanto maior for o desempenho. Esta avaliação não conta para aquilo que seria o benefício profissional e social propriamente dito, que é a promoção” (Entrevista do dia 3 de Agosto de 2004).

Em qualquer organização, a função do sistema de avaliação de desempenho é de realizar uma análise do desempenho individual dos membros, tendo em conta apenas o trabalho realizado de forma objectiva.

É dentro deste contexto que a avaliação deve criar um quadro do desempenho de cargo de um indivíduo. Para a realização desta meta, os sistemas de avaliação devem ser relacionados ao cargo, ser práticos, ter padrões e usar medidas confiáveis. Estar relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Portanto, se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável (Werther, 1983).

Em qualquer sistema de avaliação de Mérito/Desempenho sem validade e confiabilidade, o sistema pode discriminar e quando não discrimina, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo. A avaliação de desempenho exige padrões de desempenho que são os marcos comparativos para a mensuração e, para serem efectivos, devem relacionar-se aos resultados desejados de cada cargo.

O depoimento de um dos nossos entrevistados revela que o sistema de mérito/desempenho incorpora elementos que não são objecto de trabalho dos funcionários e, para além disso, não existe guião de tarefas para cada cargo. Portanto, o sistema de mérito usado não se adequa de melhor forma, às actividades executadas pelos funcionários.

Esta situação, leva-nos a confirmar a nossa hipótese secundária segundo a qual “o actual modelo de avaliação do desempenho de mérito é inadequado às características das actividades desempenhadas pelos funcionários”, pois, há aspectos que são avaliados que, entretanto, não constituem actividade dos funcionários.

“Alguns pontos de avaliação não são objecto do trabalho de alguns funcionários. Isto é, o formulário de avaliação não é restrito às actividades de cada funcionário. Tem que existir um guião de tarefas para cada funcionário para evitar avaliar na base de amizade e escova” (Entrevista do dia 18 de Junho de 2004).

Além disso, os funcionários queixam-se da falta de meios necessários para execução das suas actividades, devido a negligência dos superiores hierárquicos responsáveis pela alocação dos meios de trabalho, como ilustram os depoimentos dos nossos entrevistados:

“Não há espírito de seriedade na alocação dos meios por parte dos superiores hierárquicos que se preocupam com as tarefas, e pouco no próprio desenvolvimento dos recursos humanos e na alocação dos próprios meios” (Entrevista do dia 17/08/2004).

“Não há alocação dos meios necessários aos funcionários. Nalguns casos, estes são obrigados a usar os seus meios para beneficiar a instituição, tudo porque existe nos funcionários um espírito de alcance de melhores resultados” (Entrevista do dia 09/08/2004).

Ora, em relação aos avaliadores, constata-se que, de um modo geral, os depoimentos destes são unânimes em considerar o trabalho por si exercido (avaliar), estar a decorrer de acordo com os procedimentos estabelecidos no sistema de mérito. Apenas lamentam a inexistência de encontros regulares entre os funcionários e a Direcção Geral, a fim de auscultar os possíveis constrangimentos do actual sistema de mérito.

“Está tudo a correr bem, não tenho muita coisa a dizer, a minha avaliação tem sido aceitável. Apenas que deve-se criar possibilidades de encontros ao nível dos departamentos por parte da Direcção para ouvir os problemas que os funcionários têm. (Entrevista do dia 10 de Junho de 2004).

Na verdade, o desempenho dos funcionários é influenciado muitas vezes por vários factores. Estes podem ser do indivíduo, do ambiente no qual o funcionário trabalha e da organização. Em algumas situações, esses factores podem aparecer isolados ou associados.

O papel do gestor é envolver o funcionário para juntos encontrarem caminhos que expliquem as variáveis que interferem no desempenho, e também é importante que, tanto o gestor como os funcionários estejam comprometidos com a avaliação de desempenho e procurem debater as situações com os recursos de que dispõem.

Portanto, as avaliações de desempenho são ferramentas importantes que auxiliam a gestão da organização. Importa, porém, ter alguns cuidados na sua realização, não só para que os resultados sejam o mais aproximados da realidade, mas também para evitar um “sentimento de perseguição” aos funcionários. Assim, antes de iniciar uma avaliação de desempenho, deve-se efectuar alguns trabalhos preparatórios, que incluem a definição, para cada funcionário avaliado, de diversos itens: função, deveres, responsabilidades, objectivos a cumprir, níveis de performance para algumas tarefas-chaves, etc. (Werther, 1983).

Contudo, o presente estudo não se resumirá apenas na análise dos procedimentos de avaliação de mérito/desempenho, igualmente vamos procurar analisar os mecanismos que o sistema possui para atender as reclamações dos funcionários. Será que estes mecanismos constituem um canal adequado para solução dos problemas apresentados? A seguir, vamos apresentar os depoimentos dos nossos entrevistados e inquiridos.

6.1.2. Mecanismos de atendimento e Resolução das Reclamações

O Regulamento de avaliação de Mérito/ Desempenho estabelece no seu artigo 7 que todos os funcionários têm direito de requerer uma alteração à avaliação que lhes for feita, apresentando factos e argumentos relevantes ao seu trabalho, durante o período de avaliação, obedecendo todos os passos referidos no respectivo regulamento.

A criação deste mecanismo visa que, em caso de o funcionário não concordar com a avaliação, poder recorrer a entidade homologante, à revisão da avaliação apresentado factos e argumentos que sustentem a sua não concordância com o resultado da avaliação. Mas até que este mecanismo é eficaz na resolução do problema?

Segundos os nossos entrevistados, apesar do regulamento de avaliação de Mérito/Desempenho estabelecer que os funcionários têm o direito de recorrer o resultado da avaliação, sempre que tal acontece a decisão não tem beneficiado o funcionário, apenas o homologante limita-se a decidir como o avaliador o fez.

Um dos nossos entrevistados dizia o seguinte sobre o tratamento dado às reclamações dos funcionários:

"A gestão no geral deve ser melhorada, tantas reclamações mas pouco é feito" (entrevista do dia 8 de Julho de 2004). Na mesma linha de pensamento um outro entrevistado dizia: *"Você pode reclamar, mas sempre a decisão é a favor do avaliador (chefe), e achamos que não vale a pena reclamar porque arranja maldade com o seu chefe para sempre. E ficas para sempre com uma avaliação constante"*(entrevistado do dia 17 de Julho de 2004).

Ao analisarmos estas declarações, podemos perceber que apesar do regulamento de avaliação criar um canal, como o meio pelo qual os funcionários podem recorrer, estes não o fazem por receio de represálias por parte dos seus chefes. Mais ainda, esta situação têm gerado um sentimento de frustração junto dos funcionários que têm visto os seus pedidos de correcção não satisfeitos positivamente, como tenta explicar um dos nossos inquiridos no dia 15 de Agosto de 2004:

“Devia-se tentar resolver positivamente estas reclamações, claro após uma análise e ponderação, para evitar certas frustrações por parte do funcionário”.

Mais uma vez, a frustração a que fizemos referência na nossa hipótese principal é referenciada no depoimento supracitado, portanto, as irregularidades que se verificam no processo de avaliação de mérito, poderão criar frustrações e desmotivação nos funcionários.

Além disso, os funcionários lamentam o facto de a entidade homologante a que se deve recorrer, a pesar de não conhecer o funcionário é capaz de decidir se a avaliação atribuída pelo avaliador é correcta ou não.

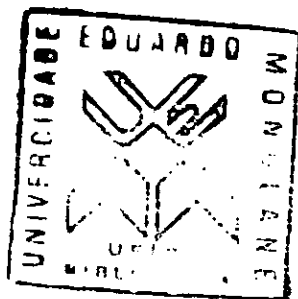
Todavia, o depoimento de um gestor das Alfândegas, revela que os funcionários não se têm interessado pelos resultados das avaliações. Apenas se preocupam em reclamar, após expirar o prazo estabelecido para o efeito.

“Muitas vezes os funcionários não se preocupam com as suas avaliações, apenas mais tarde quando são situações ligadas às promoções na categoria é que remetem as suas reclamações. E quando é assim, nada se pode fazer” (Entrevista no dia 19 de Agosto de 2004).

Nas secções anteriores procuramos analisar o processo de avaliação de mérito/desempenho nas Alfândegas de Moçambique à partir da sua Direcção Geral, e os mecanismos criados por este sistema na resolução de certos problemas que advém da sua aplicação. Conclusões preliminares levam-nos a dizer que a introdução do sistema de avaliação de mérito/desempenho trouxe uma grande expectativa junto dos funcionários em relação aos benefícios que o sistema de avaliação traria para os mesmos. Com efeito, a avaliação de mérito/desempenho trouxe um outro dinamismo no desempenho das funções e aumentou uma maior responsabilidade e competência dos funcionários.

Mas, os problemas de falta de precisão, confiabilidade, validade de conteúdo e aplicabilidade, sentimento de desconfiança e perseguição, falta de domínio técnico do

sistema de avaliação, têm gerado um sentimento de frustração e desmotivação por parte dos funcionários em relação a avaliação a que estão sujeitos.



7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Conclusões Gerais

No actual paradigma da gestão, considera-se que o sucesso das organizações depende fundamentalmente, do grau de motivação e empenho que os funcionários têm nas actividades que desempenham dia a dia.

A conclusão geral a que chegamos é, que a avaliação de mérito/desempenho feita de forma clara e objectiva traz muitos benefícios. Para a organização, tais benefícios reflectirão nos dados sobre o desempenho organizacional, a gestão dos recursos humanos, numa melhor comunicação e no aumento da motivação dos funcionários. Em relação ao avaliador, resultará num melhor desempenho da equipa e rectificação do problema.

Para o avaliado, a avaliação permitirá uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que levará à sua melhoria gerando oportunidades para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá por um lado de um avaliador qualificado e por outro lado de um sistema bem estruturado.

Mas, da análise dos dados do nosso estudo, constatamos que por um lado o sistema de mérito/desempenho na organização é um processo que está a criar constrangimentos nos funcionários, no exercício das suas actividades, ao criar um sentimento de frustração e desmotivação, a pesar de por outro lado, estar a permitir um dinamismo notável nos funcionários no cumprimento das suas obrigações na organização.

7.2. Conclusões específicas

Com a pesquisa, constatamos que para os funcionários que não ocupam posições de chefia e nem são avaliados, o actual sistema de avaliação de mérito em vigor na instituição apresenta graves irregularidades na sua execução, e contém aspectos inadequados às actividades do dia a dia dos funcionários. Porém, os avaliadores e os funcionários que ocupam posições de chefia dentro da instituição julgam o sistema de avaliação como estando a ser implementado sem grandes dificuldades, lamentando apenas o facto de os funcionários não mostrarem interesse com o processo.

Os problemas que hoje se verificam no processo de avaliação de mérito são determinados, fundamentalmente, pela falta de precisão, confiabilidade, validade de conteúdo e aplicabilidade, falta de domínio técnico do sistema de avaliação por parte dos avaliadores. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por falta de domínio técnico do sistema de avaliação, a aversão à discriminação, ou outros motivos, penalizam os funcionários injustamente avaliados, isto é, os avaliadores tendem a dar importância à determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos no sistema.

Um outro problema não menos importante que de certa forma ensombra o processo de avaliação de desempenho é a falta de um guião de tarefas para cada funcionário. Este guião permitiria, de certa forma servir de um "norte" para os funcionários no exercício das suas actividades, pois, este por mais operacional que seja, estará ciente das metas de seu cargo e conseqüentemente terá uma visão mais global dos objectivos da organização e da importância de cada actividade, para que a organização obtenha sucesso.

A avaliação de desempenho, enquanto uma técnica de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objectivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Segundo Robbins & Coulter (1998), se a motivação tem que ser maximizada, os indivíduos devem perceber uma forte relação entre o seu desempenho e as recompensas que recebem. Assim, podemos dizer que se a situação de injustiça continuar no processo de avaliação de mérito, o desempenho dos funcionários poderá vir a baixar. Além disso, a teoria da expectância considera que os indivíduos ficam mais motivados quando os seus esforços são recompensados devidamente, caso contrário o nível motivacional começa a cair.

Por exemplo, Pontes (1996), chama à atenção aos gestores das organizações que, a avaliação de desempenho de um funcionário não está somente ligada ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando, através da mensuração do desempenho, tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance de resultados.

Portanto, os problemas que o sistema de avaliação de mérito/desempenho contém são, fundamentalmente, de ordem funcional e operacional, e têm afectado proporcionalmente o comportamento e desempenho individual dos funcionários, gerando insatisfação e desmotivação nos mesmo, o que poderá influenciar negativamente no desempenho da organização, e o ambiente de trabalho poderá tornar-se instável com o surgimento de conflitos entre os membros da organização.

A avaliação de desempenho/mérito é feita com o objectivo de orientar o desenvolvimento/crescimento dos funcionários, ao mesmo tempo que o trabalho é desenvolvido. O seu sentido é o de "feedback" que permitirá ao avaliador reorientar o funcionário a fazer uma auto-correcção contínua das suas acções.

Podemos, desta maneira dizer que os actuais problemas que o sistema de avaliação de mérito/desempenho exigem que os profissionais que actuam na organização ligados ao sistema de mérito, tenham novas posturas e também uma formação profissional técnica, sólida e coerente.

Do exposto, podemos referir que, dando um olhar sobre o processo de avaliação de mérito nas Alfândegas de Moçambique em particular na sua Direcção Geral, trazemos evidências de que, os funcionários de diferentes níveis, entrevistados e inquiridos, percebem positivamente a introdução do sistema de mérito, apesar de serem reconhecidos os constrangimentos apresentados pelos avaliadores no processo de avaliação e no tratamento dado às reclamações apresentadas pelos funcionários.

O processo de avaliação de mérito revela-se negativo pela maneira como é conduzido em relação aos objectivos que se pretendem alcançar com a sua aplicação. E finalmente, a avaliação de mérito teve aceitação junto dos funcionários por ter acrescido uma outra dinâmica no exercício das actividades e por ter criado maior responsabilidade nas tarefas incumbidas.

No entanto, temos a convicção de que o presente trabalho pode ser, quem sabe, apenas uma acção reivindicadora de processos reflexivos, pois outros processos colectivos fazem-se necessários, e de modo continuado, em relação ao aprofundamento e optimização do conhecimento específico, a reorganização e implementação do sistema.

7.3. Recomendações e Considerações Para os Próximos Estudos

As análises feitas até aqui, geram a convicção de que, qualquer processo que se pretende transformador, necessita de ser avaliado e acompanhado. A implementação do sistema de avaliação de mérito que visa a mudança, a melhoria das capacidades e das habilidades e o desenvolvimento integral dos funcionários, necessita de ser avaliado.

Entendemos que, a avaliação de mérito/desempenho deve ser um processo que vai se transformando, à medida que se desenvolve, fundado numa racionalidade crítica ou prática, pois o processo avaliativo que antes exige produzir resultados para depois buscar transformações, pode estar alicerçado numa racionalidade técnica, com ênfase na certeza e no êxito de um sujeito sobre alguém assumido como objecto.

Nessa linha de pensamento, transformações efectivas em relação à qualidade das avaliações e, conseqüentemente, em relação ao desenvolvimento profissional como um todo, ocorrem em processos avaliativos que dão no colectivo de seus membros. Por isso, é imprescindível a formação de grupo de estudo e de reflexão sobre o processo de avaliação de mérito dentro da instituição.

Identificados os constrangimentos que limitam o processo de avaliação de mérito/desempenho nas Alfândegas, recomendamos que, se for possível, os próximos estudos em relação a questão da avaliação de mérito, poderiam ter em conta este estudo ou mesmo que seja a continuação deste. Estes estudos deverão procurar traçar novos procedimentos a usar no sistema de avaliação de mérito, e os objectivos que se pretendem alcançar com o processo, influenciando as autoridades administrativas das Alfândegas.

Julgamos que a possibilidade de introduzir um sistema de avaliação de mérito/desempenho por resultados/objectivos, através do qual a organização e os funcionários estabelecem metas e prioridades comuns à organização e ao funcionário, delimitando a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização, seria um instrumento que minimizaria até certo ponto, os actuais

constrangimentos do processo de avaliação de desempenho. O que se espera dele é usar essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada funcionário.

Segundo Pontes (1996:63), "na Administração Por Resultados/Objectivos, os objectivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período". Nesta perspectiva, os objectivos da organização são hierarquizados e iniciam-se pelos objectivos estratégicos e, com base nestes, são definidos os objectivos departamentais e, depois, os objectivos individuais.

No processo de avaliação deve-se elaborar um planeamento estratégico da organização, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras.

O que estamos a afirmar é que, para estes objectivos seja elaborado primeiro, o plano estratégico da organização, que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que actua, e possíveis oportunidades de negócio a serem explorados. A partir do plano estratégico da organização, serão traçados planos a médio prazo, para cada departamento, e somente aí é que serão analisados e traçados os objectivos individuais a serem avaliados.

Assim, recomendamos que os estudos procurem privilegiar os seguintes temas ou aspectos:

- a) os funcionários lamentam o peso atribuído a avaliação de mérito na progressão na carreira, e recomendamos que se faça uma análise aprofundada envolvendo os funcionários sobre o sistema de gestão de carreiras da instituição;
- b) um dos problemas que constatamos na pesquisa é que, os avaliadores demonstram um défice de conhecimento sobre a execução do sistema de mérito em vigor na organização. Assim, julgamos ser necessário tornar os avaliadores mais habilitados sobre o sistema de avaliação de mérito/desempenho através de

um processo de treinamento mais prático sobre a política institucional que legitima a implementação do sistema de mérito;

- c) os actuais mecanismos estabelecidos no regulamento de avaliação de mérito/desempenho apresentam muita fragilidade, por não permitir uma decisão transparente. Deste modo, é necessário redefinir os mecanismos de apresentação e resolução das reclamações apresentadas pelos funcionários. O homologante a que se remete os recursos de reclamações deverá, regularmente, estar no sector de trabalho de que é homologante, como forma de fiscalizar o trabalho do avaliador;
- d) a Direcção Geral das Alfândegas deverá tomar medidas administrativas referentes ao sector responsável pela alocação de meios necessários para a execução das actividades aos diversos departamentos. E ainda, os chefes dos departamentos deverão procurar estar a par das disponibilidades dos meios dos seus departamentos de modo a poder solicita-los a tempo;
- e) os benefícios do actual sistema de mérito devem ser expandidos, isto é, o pacote salarial que recompensa actualmente aos funcionários que conseguem atingir uma pontuação normal da exigida é reduzido, devendo a instituição repensar melhor sobre a percentagem razoável, ou mesmo, reformular o pacote de recompensas e os objectivos do sistema de mérito;
- f) os actuais problemas identificados no sistema de mérito exigem da Direcção Geral, a realização de encontros regulares com os funcionários ao nível dos departamentos, sem a presença dos avaliadores para perceber em discurso directo, o trabalho dos avaliadores. Estes encontros deverão ser realizados nos moldes que a organização julgar adequados de modo a não gerar outros prejuízos à organização. Os encontros servirão de um trabalho de educação cívica dos funcionários sobre o sistema de avaliação de mérito a que estão sujeitos;
- g) deve-se criar uma caixa de sugestões nos departamentos para os funcionários apresentarem as suas opiniões sobre o processo, apresentando as suas sugestões. E deverão ter acesso à informação das caixas de sugestões, apenas os homologantes, que a sistematizará para posteriormente submetê-la à

Direcção dos Recursos Humanos para o tratamento a que merece, com vista ao melhoramento do sistema de mérito.

7.4. Recomendações específicas

Como podemos depreender, as recomendações que apresentamos são diversas, havendo a necessidade de indicar, em ordem de prioridades, as que devem ser implementadas de modo a que o actual cenário de constrangimentos se ultrapasse ou se minimize.

Portanto, pretendemos com este trabalho apresentar uma alternativa para o sistema de avaliação de mérito/desempenho nas Alfândegas de Moçambique e, ao mesmo tempo, submetê-la à discussão e à crítica.

A primeira recomendação que sugerimos a organização é a seguinte:

1. Fazer o mapeamento das metas dos diversos departamentos ou sectores tendo em conta os objectivos organizacionais. Este mapeamento permitirá que as metas departamentais ou sectoriais possam ser cometidas as metas individuais. Ou seja dever-se-à fazer a descrição de metas de cada funcionário em cada departamento ou sector, de acordo com os objectivos sectoriais ou departamentais. Segundo Silva (1988:50), "*as metas são decorrentes dos objectivos sectoriais e podem ser, também cometidas individualmente às pessoas ou departamentos*". O mapeamento das metas de cada departamento ou sector permitirá que se possa estabelecer metas individuais a cada funcionário do departamento ou sector, servindo-se assim de guião de tarefas. Deste modo, cada funcionário será avaliado de acordo com as suas metas. De referir que o mapeamento das metas individuais deve ser feito juntamente com os funcionários, de modo a que estes possam concordar com as tarefas que lhes serão confiadas. Portanto, trata-se de um estudo de possibilidade de introdução de um sistema de mérito por resultados/objectivos baseado na administração por objectivos mas, desde que esteja de acordo com os objectivos organizacionais;

2. A necessidade de dotar os avaliadores de informações que julgamos úteis para o processo de avaliação de mérito, nomeadamente:

- O avaliador de ser um indivíduo que sabe ouvir e estar aberto ao diálogo;
- O avaliador deve estar consciente das diferenças individuais- cada funcionário é diferente do outro e cada um apresenta uma atitude individual diferente diante do trabalho a ser realizado. Assim, uns fazem determinadas coisas de formas diferentes das dos outros; cabe, assim, ao avaliador conhecer as diferenças para uma forma de tratamento mais adequada para cada um;
- Ser um observador arguto para concretamente analisar as causas das falhas no trabalho do funcionário – se elas se devem à falta de treinamento, mau estado ou falta do equipamento, condições de trabalho ou outros factores;
- Ter boa memória (utilizar um registo), a fim de evitar que seja influenciado pelo acontecimento mais recente e não por uma série de factos que se sucederam em determinado período;
- Ser imparcial: - o avaliador deve saber que a avaliação de mérito/desempenho não é instrumento de dominação – simpatias ou antipatias pessoais que resultem em incoerências e injustiças desagradáveis;
- O avaliador deve conhecer o trabalho, de modo que possa avaliá-lo da melhor maneira possível;
- Deve conhecer o padrão do funcionário, isto é, reflectir no melhor tipo de funcionário para aquela função ou tarefa e quais as características que deverá ter;
- O avaliador deve abordar a questão da avaliação de desempenho/mérito com simplicidade, sem sobrevalorizá-lo nem desvalorizá-lo;
- O avaliador deve-se preparar para a avaliação, munir-se de informações necessárias (dados concretos) e de avaliações anteriores, quando houver.

Em relação ao avaliado, a Direcção dos Recursos Humanos das Alfândegas deverá sensibilizar os funcionários sobre a sua avaliação de modo a saber que:

- A avaliação a que estão sujeitos não se trata de ajustes de contas, mas de um retrato fiel da realidade do seu trabalho;
- A ficha de avaliação não é nada mais que um registo;

Os funcionários deverão fazer um acompanhamento rigoroso do processo de avaliação, apresentando suas opiniões sobre as avaliações.

3. Prover e prever um mecanismo de realimentação ("feedback") que forneça aos avaliados uma clara e precisa ideia do que se espera deles, informando-os de como podem melhorar aqueles aspectos em que ainda não atingiram a "performance" esperada; Igualmente o mecanismo de reclamação dos funcionários deve ser revisto para que possa reflectir as necessidades dos avaliados.

Resumindo as recomendações acima apresentadas, a nossa convicção é, que o processo de avaliação de mérito/desempenho deverá ser resultado de um processo de negociação entre a organização e os funcionários. E na análise do desempenho devem ser tidos em conta as variáveis individuais, ambientais e organizacionais. Assim, o sistema de mérito propiciará um desenvolvimento técnico-profissional dos envolvidos, isto é, a avaliação de mérito/desempenho deverá preocupar-se, fundamentalmente, com o desenvolvimento dos funcionários e não constituir um mero instrumento de controle. Para tal, recomendamos a implementação do modelo de avaliação de desempenho baseado em resultados (Modelo de Avaliação Por Objectivos/Resultados), por este permitir ultrapassar os actuais problemas do modelo vigente.

Para além disso, este modelo apresenta a vantagem de a avaliação partir dos resultados do desempenho do funcionário/indivíduo e compara-se com os objectivos previamente definidos pela organização e o funcionário para o período em avaliação. Contudo, chamamos atenção para que no processo de implementação do modelo de avaliação por resultados, as metas/objectivos de cada funcionário devem ser definidos de modo a serem alcançáveis, verificáveis e mensuráveis.

Recomendamos ainda que, os funcionários deverão ser avaliados honesta e eticamente, em que a confidencialidade, o respeito e o limite profissional deverão ser aspectos a observar. Os funcionários devem estar informados sobre os critérios pelos quais serão avaliados.

Portanto, estas recomendações nos levam a afirmar que, qualquer programa de avaliação de mérito/desempenho deve ser constantemente revisto, discutido e alterado sempre que tal se justifique. E finalmente, sublinhamos a necessidade de criação de caixas de sugestões nos departamentos ou sectores, pois, as informações a serem recolhidas constituirão, sem dúvidas, um instrumento extremamente poderoso de transformação nas mãos da Direcção dos Recursos Humanos das Alfândegas de Moçambique com vista à alteração e melhoramento do sistema de mérito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, M. (1993) "**Strategies For Human Resource Management: A Total Business Approach**". Coopers and Lybrand, London.
- ANÍBAL, A. Anselmo & COSTA, Victor (1988) "**A Gestão dos Recursos Humanos e os Direitos dos Trabalhadores**". Vol.3 Editorial Caminho, Lisboa.
- AQUINO, Cléber Pinheiro (1980) "**Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**". Atlas, São Paulo.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker (1986) "**Avaliação de desempenho na Empresa**" 3ª Edição. Atlas, São Paulo.
- CAETANO, António & VALA, Jorge (2002) "**Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnica**", R.H. Editora, 2ª edição, Lisboa
- CHIAVENATO, Idalberto (1989) "**Recursos Humanos na Empresa**". Vol. 3 Editora Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000) "**Recursos Humanos**". 6ª Edição Editora Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto (1994) "**Recursos Humanos na Empresa**". Vol. 1 Editora Atlas 3ª edição, São Paulo.
- DUBRIN, Andrew (1990) "**Princípios de Administração**". 4ª Edição Editora LTC, Rio de Janeiro.
- FOSTER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward "**Administração**". LTC Editora, Rio de Janeiro.
- GARCIA, Ronaldo Coutinho (2001) "**Subsídios para organizar avaliações governamental**". Brasília: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, texto para discussão nº 776, Janeiro.

"**Gestão por Objectivos na Administração Pública**". Fórum 2000, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

"**Gestão de Recursos Humanos**", Instituto Superior de Gestão Bancária (1997), 2ª edição.

GIL, António Carlos " **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**". São Paulo, Atls, 2001.

GIL, António Carlos " **Métodos e Técnicas de pesquisa social**" 4ª ed. São Paulo, Atls, 1994.

HAMPTON, David R. (1991) "**Administração, Comportamento Organizacional**". Mc Graw Hill, São Paulo.

LAKATOS, Eva Maria al (1992) "**Metodologia do trabalho Científico**". 4ª Edição Editora Atlas, São Paulo,

LAKATOS, Eva Maria & MARINA, A. Marconi (1991) "**Metodologia Científica**". Editora Atlas, São Paulo

MUNGWAMBE, Salomão (1988) "**Noções Fundamentais de Comércio**".

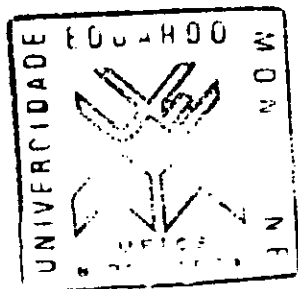
PONTES, B.R. (1996) "**Avaliação de desempenho – Nova Abordagem**". 6. ed. Ltrb, São Paulo.

PERETTI, J.M. " **Recursos Humanos**", Lisboa, Edições Silabo, 1997

QUIVY, Raimond & CAMPENHOUT, Luc V (1998) "**Metodologia de Investigação em Ciências Sociais**". Editora Gráfica, 2ª Edição, Brasil.

República de Moçambique " **Decreto Presidencial 3/2000 de 17 de Março**", Imprensa Nacional, Maputo.

República de Moçambique " **Decreto Presidencial 4/2000 de 17 de Março**", Imprensa Nacional, Maputo.



República de Moçambique " Decreto Ministerial nº 119/2001 de 17 de Agosto",
Imprensa Nacional, Maputo.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary (1998) "**Administração**". 5ª Edição, Editora
Prentice-Hall, Rio de Janeiro.

SILVA, Jairo Santos da (1988) "**Administração por Objectivos . Uma Abordagem
Prática**". Editora Atlas, São Paulo.

SOUSA, António de (1998) "**Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica**".
Editorial Verbo, Lisboa.

WERTHER, William B. (1983) "**Administração de pessoal e recursos humanos**".
McGraw-Hill. São Paulo.

www.alfandegas.g.mz

www.institutomvc.com.br

www.progestao.com.br



ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE

SISTEMA DE MÉRITO

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

VISTO, HOMOLOGO/...../200..... CATEGORIA:..... FUNÇÃO:
--

NOME:.....

PI:.....

CATEGORIA:.....

FUNÇÃO:.....

LOCAL DE TRABALHO:

DIRECÇÃO.....

DEPARTAMENTO.....

REPARTIÇÃO.....

SECÇÃO.....

PERÍODO DA AVALIAÇÃO:/...../200..... à/...../200.....

CLASSIFICAÇÃO: Em extenso:.....

BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



SUPLEMENTO

IMPRESSÃO NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no "Boletim da República"

SUMÁRIO

Ministério do Plano e Finanças:

Diploma Ministerial n.º 119/2001:

Aprova o Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique.

Diploma Ministerial n.º 120/2001:

Prorroga para mais 90 dias, a suspensão constante do n.º 1 do Diploma Ministerial n.º 21/2001, de 14 de Fevereiro.

Ministérios da Administração Estatal e do Plano e Finanças:

Diploma Ministerial n.º 121/2001:

Aprova o quadro de pessoal sectorial da Delegação do Instituto Nacional de Estatística da Cidade de Maputo.

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS

Diploma Ministerial n.º 119/2001

de 8 de Agosto

No âmbito do programa de reestruturação do Sistema Aduaneiro, é necessário adoptar medidas que assegurem que o desempenho, atitude e conduta dos funcionários das Alfândegas de Moçambique sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro de um sistema padronizado e de formato tanto transparente como credível.

Nestes termos, tornando-se necessário regulamentar de forma precisa os detalhes do sistema, assim como os procedimentos de aplicação nas Alfândegas, no uso das atribuições que

me são conferidas pela alínea f), do n.º 2 do artigo 4 do Decreto Presidencial n.º 2/96, de 21 de Maio, e do n.º 3 do artigo 15 do Decreto n.º 4/2000, de 17 de Março, determino:

Artigo 1. É aprovado o Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique, bem como os seus anexos que são parte integrante do presente diploma ministerial.

Art. 2. O Director-Geral das Alfândegas, se necessário, emitirá versões operacionais resumidas das disposições do sistema aprovado pelo presente diploma ministerial, assim como manuais de serviço baseados em suas disposições, para facilitar o seu uso e a aplicação.

Art. 3. O presente diploma ministerial entra imediatamente em vigor.

Ministério do Plano e Finanças, em Maputo, 18 de Julho de 2001. — A Ministra do Plano e Finanças, *Luisa Dias Diogo*.

Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique

ARTIGO 1

(Âmbito do Sistema)

O Sistema de Mérito aplica-se a todos os funcionários das Alfândegas, definidos como tal nos termos do Decreto n.º 4/2000, de 17 de Março.

ARTIGO 2

(Objectivos)

O Sistema de Mérito tem por objectivo:

1. Providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo.
2. Tornar claro aos funcionários das Alfândegas, quando aos níveis de desempenho que deles se espera de acordo com:

- a) A qualidade, quantidade e pertinência do trabalho;
- b) Cometimento no desempenho das suas funções;
- c) Aprumo e correcção na sua atitude;
- d) Ética profissional no desempenho das funções;
- e) Aptidão profissional.

3. Permitir a quantificação do montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários das Alfândegas.

4. Permitir a qualificação para efeitos de progressão dos funcionários na categoria.

(2)

ARTIGO 3
(Periodicidade)

- i. As avaliações serão realizadas para os períodos que vão de:
- Primeiro período: 1 de Janeiro até 30 de Junho, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Outubro até ao dia 31 de Março;
 - Segundo período: 1 de Julho até 31 de Dezembro, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Abril até ao dia 30 de Setembro.
2. Os relatórios de avaliação individual, devem dar entrada na Direcção de Recursos Humanos até os dias 31 de Agosto e 28 de Fevereiro, respectivamente, para o 1.º e 2.º período de avaliação, de modo a assegurar que os ajustamentos salariais se possam efectuar atempadamente.

ARTIGO 4
(Tarefas e responsabilidades)

As principais tarefas e responsabilidades dentro do Sistema de Mérito são:

- Relativamente ao funcionário avaliado:
 - Trabalhar para atingir as competências e padrões requeridos;
 - Tomar conhecimento dos resultados da avaliação em entrevista.
- Relativamente ao avaliador:
 - Realizar encontros periódicos com o funcionário avaliado, para rever o progresso;
 - Avaliar o desempenho do funcionário, preenchendo o formulário de avaliação;
 - Dar a conhecimento do resultado da avaliação ao avaliado, em entrevista;
 - Preencher e devolver os relatórios atempadamente;
 - Sempre que solicitado, informar sobre os critérios e juízos aplicados na avaliação.
- Relativamente ao superior hierárquico do avaliador:
 - Assegurar a consistência na aplicação do sistema de mérito e determinação da classificação;
 - Assegurar a justiça e igualdade de oportunidades;
 - Assegurar a elaboração dos relatórios atempadamente.
- Relativamente aos Directores e Chefes de Departamentos Centrais:
 - Fazer o escrutínio selectivo e monitorar a avaliação;
 - Resolver disputas entre o avaliador e o seu superior hierárquico;
 - Lidar com recursos de acordo com o artigo 7 do presente Regulamento.
- Relativamente a Direcção de Recursos Humanos:
 - Prover orientação a todos os funcionários de acordo com as suas tarefas e responsabilidades;
 - Fornecer os formulários de avaliação à todas unidades e sub-unidades das Alfândegas, incluindo por meios electrónicos;
 - Manter um ficheiro para cada funcionário contendo todas as avaliações sobre o seu desempenho;

- Fazer um escrutínio ao relatório sobre a forma como este foi preenchido e certificar-se de que no processo foram observados os princípios de equidade e justiça;
- Introduzir a pontuação total no sistema de base de dados de pessoal;
- Fazer um acompanhamento por análise estatística e selectiva e escrutinar os padrões dos relatórios;
- Providenciar formação aos funcionários de modo a que percebam o sistema e saibam aplicá-lo;
- Examinar e monitorar todas as avaliações que foram objecto de reclamação e/ou recurso e que tenha havido alteração do resultado inicial da avaliação.

ARTIGO 5
(Procedimentos)

- Classificação de mérito:

A classificação de mérito deve ser atribuída pelo avaliador de quem se requer o seguinte:

 - Avalie até que ponto os padrões de comportamento e competência foram demonstrados de acordo com os factores e critérios estabelecidos nos anexos 1 e 2;
 - Fazer comentários resumidos sobre as evidências usadas na determinação da pontuação atribuída a cada factor;
 - Atribuir uma classificação;
 - Comentar sobre a classificação atribuída.
- Homologação da avaliação:

A avaliação está sujeita a aprovação e homologação do superior hierárquico do avaliador, neste caso o funcionário que a homologa. A entidade homologante deve:

 - Certificar-se de que os padrões de avaliação foram justos e consistentemente aplicados;
 - Inquirir sobre quaisquer questões que suscitarem dúvidas ou aparente existência de discriminação ou favorecimento;
 - Homologar a avaliação;
 - Nos casos em que o funcionário que deve homologar não concordar com a avaliação total, a mesma deve discutida com o avaliador até se chegar a um acordo. Caso o acordo não seja alcançado, as partes deverão fundamentar por escrito as suas posições e submetê-las ao Director de tutela para apreciação e decisão.
- Entrevista de avaliação:
 - Do resultado da avaliação, e após homologação, o funcionário toma conhecimento, podendo se assim entender, apresentar os seus pontos de vista ao avaliador, que tem a obrigação de explicar de forma detalhada as razões do resultado da avaliação;
 - Se depois de uma explicação detalhada, nos termos alínea anterior, o funcionário continuar em desacordo poderá, se assim o entender, apresentar recurso ou reclamação nos termos deste Regulamento.

§ único. Para efeitos de avaliação e atribuição da classificação deve-se preencher o formulário de avaliação (Formulário Anexo I e ainda a escala e critérios para avaliação constantes Anexo 2, secções A, B, C e D, sendo o formulário e anexo parte integrante do presente Regulamento.

ARTIGO 6

(Avaliação de funcionários em situação especial)

Nos casos em que o funcionário se ausente por um período superior a três meses, por motivo de doença, licença de outra licença especial, não será avaliado durante o período, tornando-se válida para todos os efeitos, a avaliação do período anterior.

Nos casos em que o funcionário é transferido para um novo local de trabalho através de uma Ordem de Serviço, somente é feita uma única avaliação, que deve ser efectuada pelo seu superior hierárquico com quem tenha trabalhado por um período superior a três meses, relativamente ao período em causa.

Nos casos em que é transferido um gestor ou um funcionário responsável de avaliador, o transferido deve produzir relatórios de avaliação dos seus subordinados, quando a transferência ocorrer após a supervisão do trabalho num período superior a três meses, relativamente ao período de avaliação. Nestes casos somente é requerida uma única avaliação do período em causa.

Os funcionários promovidos serão avaliados na nova categoria e tiverem trabalhado nela três ou mais meses no período de avaliação. Nestes casos também é requerida somente uma avaliação. O mesmo é aplicável aos promovidos temporariamente.

ARTIGO 7

(Reclamação e Recurso)

Não concordando com a avaliação, o funcionário poderá recorrer. Para tal, deve solicitar em requerimento, dirigido à entidade homologante, a revisão da avaliação, apresentando razões e argumentos que sustentem a sua não concordância com o resultado da avaliação, no prazo de 10 dias úteis após a publicação da entrevista e conhecimento do resultado.

A entidade homologante, após a recepção do processo, tem 20 dias para decidir, revendo ou mantendo a avaliação face aos argumentos apresentados pelo reclamante e eventuais informações pertinentes colhidas junto ao avaliador, dando de seguida conhecimento da decisão tomada ao avaliado e ao avaliador.

Caso o reclamante o pretenda fazer, poderá recorrer da decisão da entidade homologante, ao Director-Geral, no prazo de 10 dias após tomar conhecimento da mesma.

O Director-Geral ou a entidade a quem delegar, deve decidir no prazo de 30 dias após a recepção do recurso, sendo essa a decisão que prevalecerá para efeitos de aplicação do sistema de avaliação no período seguinte ao da avaliação.

ARTIGO 8

(Disposições finais e transitórias)

Aos funcionários que concluíam com êxito o curso de formação para o ingresso na carreira das Alfândegas, ser-lhes-á aplicado o coeficiente 50% até que sejam sujeitos a primeira avaliação em conformidade com o estabelecido no presente Regulamento.

2. Para efeitos da aplicação imediata do sistema de mérito, os funcionários presentemente no activo, quer estejam já avaliados, quer estejam na situação de fora do quadro, ser-lhes-á aplicado o coeficiente 50%, até que seja realizada a primeira avaliação.

Em Setembro de 2001 será realizada a primeira avaliação compreendendo a análise e avaliação do desempenho dos funcionários relativo ao período que vai de 1 de Janeiro de 2001 a 30 de Junho de 2001.

Anexo 1

Procedimentos de avaliação

1. O superior hierárquico (Avaliador) deve avaliar os funcionários mediante o preenchimento do formulário "V" de acordo com as orientações, critérios e indicadores constantes no Anexo 2 Secção A, B, C e D.

2. No preenchimento do formulário deve ter em conta a categoria na qual se encontra integrado o funcionário em avaliação, para efeitos de preenchimento das secções A, B, C e D.

As secções A e B do impresso devem ser preenchidas para todos os funcionários.

As secções A, B e C devem ser preenchidas para todos os funcionários nas categorias de Assistente Aduaneiro e acima.

As secções A, B, C e D devem ser preenchidas para todos os funcionários nas categorias de Agente Aduaneiro e acima.

3. A pontuação deve ser atribuída de acordo com a escala e critérios de avaliação estabelecidos.

4. A seguir à pontuação deve-se efectuar um comentário resumido indicando, se aplicável, exemplos específicos de desempenho durante o período de avaliação que justifiquem a pontuação.

5. Chama-se especial atenção ao facto de na secção A - COMPORTAMENTO, a assiduidade e a pontualidade terem uma pontuação diferente dos demais critérios, pois varia de 7,5 à 0, sem intervalos, por ser algo quantificável, enquanto que os outros critérios da secção A variam de 15 à 0, em forma de intervalos.

6. Excepcionalmente, caso um determinado critério de avaliação não seja aplicável a um funcionário ou grupo de funcionários, em virtude das suas funções, tarefas ou responsabilidades, a pontuação atribuída a esse critério não avaliável, deve ser igual a pontuação efectivamente obtida na avaliação, multiplicada pela pontuação máxima do critério não avaliável e dividida pela pontuação máxima possível de obter na avaliação após subtraída a pontuação do critério não avaliável, devendo o resultado ser arredondado a unidade mais próxima.

O valor obtido por esse método é preenchido no respectivo quadrado destinado a pontuação do critério, sendo adicionado ao total inicialmente obtido sem o preenchimento do critério.

Ex: Se por razões da sua função, tarefa ou responsabilidade, um funcionário com a categoria de Oficial Aduaneiro (Cat. 5) não se relaciona com o público nos serviços (por exemplo, um Oficial Aduaneiro afecto nos Departamentos Centrais de Receita, Orçamento, Irregularidade do Pessoal ou Departamento Jurídico - DGA), caso na avaliação total ele obtenha a pontuação de 180, excluindo o critério não avaliável, a pontuação a atribuir ao critério "Relacionamento com o público" será assim determinada:

$$(180 \times 15) / (225 - 15) = 12,85 = 13 \text{ pontos no critério de "Relacionamento com o público"};$$

Após a obtenção dessa pontuação (13 pontos), preenche-se no formulário, o quadrado respectivo, passando a pontuação total para 193 = (180 + 13).

7. A classificação no sistema de mérito deve ser determinada de acordo com o seguinte:

Classificação	Definição	Intervalo de pontuação		
		A+B	A+B+C	A+B+C+D
1	Desempenho excelente	127 - 135	164 - 175	211 - 225
2	Desempenho significativamente acima do nível exigido	100 - 126	131 - 163	163 - 210
3	Desempenho total do nível exigido	81 - 99	105 - 130	135 - 167
4	Desempenho que não satisfaz o nível exigido, mas recuperável com formação	63 - 80	88 - 104	113 - 134
5	Desempenho que não satisfaz o nível exigido e não recuperável através de formação	< 63	< 83	< 113

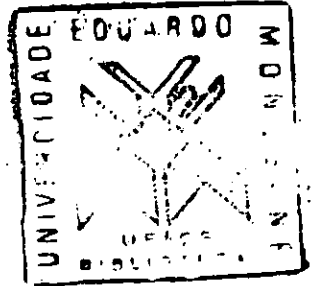
Observações gerais:

Para além da classificação, um breve resumo sobre o desempenho deve ser inserido no rectângulo reservado às observações gerais.

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção A

COMPORTAMENTO	PONTUAÇÃO			
	7,5	6	4,5	3
ASSIDUIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - até 5 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - menos de 3 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - de 3 a 4 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - de 5 a 12 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 8 a 9 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - de 13 a 20 atrasos injustificados no período em avaliação
PONTUALIDADE				<ul style="list-style-type: none"> - mais do que 9 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - mais do que 20 atrasos injustificados no período em avaliação
RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS	<ul style="list-style-type: none"> - tem muito bom relacionamento com os colegas - cria bom ambiente de trabalho - interessa-se pelos colegas e ganha a sua simpatia e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - tem bom relacionamento com os colegas. - procura manter um bom ambiente de trabalho - é respeitado pelos colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - tem relacionamento normal com os colegas - geralmente procura solucionar os problemas do público 	<ul style="list-style-type: none"> - é indiferente no relacionamento com os colegas - não se interessa pelos colegas. - não é respeitado, nem respeita os colegas - provoca atritos com os colegas
RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> - tem muito bom relacionamento com o público - interessa-se em solucionar os problemas do público - é atencioso e cortês 	<ul style="list-style-type: none"> - tem bom relacionamento com o público - é atencioso e cortês - é prestável 	<ul style="list-style-type: none"> - tem relacionamento normal com o público - geralmente procura solucionar os problemas do público 	<ul style="list-style-type: none"> - não é prestável - não é sensível aos problemas do público - provoca atritos
REGISTOS DISCIPLINARES	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar - é exemplar - tem inpecáveis maneiras 	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar - é exemplar 	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar 	<ul style="list-style-type: none"> - tem uma advertência escrita ou alibuída uma pena disciplinar
APRUMO	<ul style="list-style-type: none"> - tem orgulho de envregar o uniforme de forma correcta - entende a importância de envregar o uniforme - sempre com o cabelo e a barba feitos 	<ul style="list-style-type: none"> - usa sempre o uniforme correctamente - o cabelo e a barba estão sempre em ordem 	<ul style="list-style-type: none"> - raras vezes o uniforme não está envergado devidamente - raras vezes o cabelo e a barba estão em ordem 	<ul style="list-style-type: none"> - frequentemente o uniforme não está completo - frequentemente o cabelo e a barba não estão em ordem - nunca se preocupa em envregar correctamente o uniforme - não cuida do cabelo nem da barba



AGOSTO DE 2001

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção D

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PONTUAÇÃO				0
	de 13 a 15	de 10 a 12	de 7 a 9	de 1 a 6	
ALCANCE DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - sempre ultrapassa obstáculos e sempre alcança resultados inesperadamente; - apte a evitar problemas similares no futuro; 	<ul style="list-style-type: none"> - olha em frente identifica problemas; desenvolve soluções e apresenta-as atempadamente; 	<ul style="list-style-type: none"> - segue as instruções apropriadas para assegurar o cumprimento dos níveis e prazos 	<ul style="list-style-type: none"> - tenta cumprir os prazos e alcança os níveis desejados - alerta os oficiais imediatos sobre as dificuldades 	<ul style="list-style-type: none"> - falha consistentemente no cumprimento dos prazos e níveis requeridos
CAPACIDADE DE TRABALHAR EM GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> - é fácil de se lidar e é sempre prestável nos colegas - está sempre disposto a oferecer informações relevantes de aconselhamento e apoio - faz comentários construtivos sobre o desempenho da equipa podendo ser melhorado 	<ul style="list-style-type: none"> - sempre prestável nos colegas e quando necessário oferece os aconselhamento e apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - é prestável aos colegas e quando necessário oferece os aconselhamento e apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - é relutante em ajudar e assistir os colegas, mesmo que os colegas o encorajado pelo oficial imediato 	<ul style="list-style-type: none"> - falha em assistir os colegas no cumprimento das tarefas ou no alcance dos objectivos
INICIATIVA E COMETIMENTO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - está sempre auto-motivado, procurando e aceitando responsabilidades adicionais - insiste sempre na obtenção de resultados tanto em momentos de crise assim como no trabalho diário 	<ul style="list-style-type: none"> - é auto-motivado, toma medidas por iniciativa própria e insiste na conclusão das tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - mostra iniciativa e determinação na conclusão de tarefas rotineiras 	<ul style="list-style-type: none"> - mostra pouca iniciativa, mas insiste nas tarefas sob orientação do oficial imediato 	<ul style="list-style-type: none"> - é incapaz de tomar iniciativa, facilmente desiste de tarefas difíceis
CUIDADOS E CONTROLE DE EQUIPAMENTOS E BENS	<ul style="list-style-type: none"> - sempre salvaguarda todos os equipamentos e bens - regularmente testa a eficiência operacional e sistematicamente providencia manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - salvaguarda equipamentos e bens providencia manutenção quando necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - salvaguarda os equipamentos e bens 	<ul style="list-style-type: none"> - usualmente salvaguarda equipamentos e bens - lapsos ocasionais de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - falha na salvaguarda de equipamentos e bens e nunca providencia manutenção das mesmas

6

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção C.

		PONTUAÇÃO				
		de 20 a 18	de 17 a 14	de 13 a 11	de 10 a 0	
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	APLICAÇÃO DA LEI E DE PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - possui conhecimento detalhado, profundo e actualizado das leis e procedimentos relativos ao seu trabalho assim como dos acordos concluídos na Alfândega - aplica as leis e procedimentos de forma consistente e equitativa 	<ul style="list-style-type: none"> - possui conhecimento detalhado das leis e procedimentos relativos ao seu trabalho - aplica as leis e procedimentos de forma competente 	<ul style="list-style-type: none"> - conhece as leis e procedimentos e aplica-se de forma competente - em muitas situações necessita de orientações sobre circunstâncias que não lhe são familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - tom baixo nível de conhecimento sobre a lei e os procedimentos - aplica-se conforme a orientação 	<ul style="list-style-type: none"> - consistentemente falha na aplicação das leis básicas e procedimentos
	CAPACIDADE DE LIDAR COM MUDANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - sempre adota atitudes positivas em relação às mudanças - procura desenvolver novos e melhores métodos de trabalho e procedimentos - toma medidas em adiantamento para facilitar as mudanças - sempre faz revisão e aprende lições para o processo de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - adota uma atitude positiva para com a mudança - adapta-se rapidamente - toma medidas para assegurar a eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> - adapta-se às mudanças e certifica-se de que os novos procedimentos alcançaram os resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - precisa do apoio do superior imediato para se adaptar às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - resiste às mudanças no trabalho prático e nos procedimentos

AGOSTO DE 2001

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção D

		PONTUAÇÃO				
		de 25 a 22	de 21 a 18	de 17 a 13	de 12 a 8	de 7 a 0
GESTÃO E SUPERVISÃO		<ul style="list-style-type: none"> - avalia convenientemente a política e os objectivos estabelecidos, e faz o uso apropriado dos recursos disponíveis, estabelecendo métodos e critérios claros para o seu uso. - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos tendo em conta a qualidade, quantidade, tempo, custo e riscos envolvidos - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos para o curto, médio e longo prazos - gera cuidadosamente o orçamento e o monitora devidamente a toma acção sempre que necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos numa gestão do dia a dia - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos - faz o uso racional dos recursos no seu dia a dia 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para onde são necessários, tendo em conta os objectivos estabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra dificuldades na definição do métodos e critérios para o uso dos recursos disponíveis, sendo necessário orientá-lo frequentemente 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades na gestão e monitoração dos recursos que lhe são disponíveis
	GESTÃO DE RECURSOS					
CAPACIDADE DE LIDERANÇA		<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o seu pessoal, tratando-o de forma justa e dando crédito às suas qualidades e habilidades - afecta o pessoal de forma correcta, delega convenientemente as tarefas e supervisiona as mesmas - estabelece critérios justos para o desenvolvimento do pessoal e avalia-os convenientemente - chama atenção aos erros cometidos e elogia os aspectos positivos - encoraja o diálogo aberto e construtivo - toma decisões firmes 	<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o pessoal, afectando de acordo com as suas qualidades - abre-se ao diálogo - supervisiona o trabalho e procura ter um bom ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - é um gestor que cumpre normalmente com as suas tarefas - distribui as tarefas, faz a supervisão e controla-as 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades a liderar o pessoal, e não se comunica convenientemente 	<ul style="list-style-type: none"> - não é exemplar perante o seu pessoal - gere o pessoal de forma conflituosa e não se emenda mesmo com chamada de atenção

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção D

		PONTUAÇÃO				
		de 25 a 22	de 21 a 10	de 17 a 13	de 12 a 8	de 7 a 0
GESTÃO E SUPERVISÃO	GESTÃO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - avalia convenientemente a política e os objectivos estabelecidos, e faz o uso apropriado dos recursos disponíveis, estabelecendo métodos e critérios claros para o seu uso. - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos tendo em conta a qualidade, quantidade, tempo, custo e riscos envolvidos - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos para o curto, médio e longo prazos - gere cuidadosamente o orçamento e o monitora devidamente a toma acção sempre que necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos numa gestão do dia a dia - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos - faz o uso racional dos recursos no seu dia a dia 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para onde são necessários, tendo em conta os objectivos estabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra dificuldades na definição do métodos e critérios para o uso dos recursos disponíveis, sendo necessário orientá-lo frequentemente 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades na gestão e monitoração dos recursos que lhe são disponíveis
		<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o seu pessoal, tratando-o de forma justa e dando crédito as suas qualidades e habilidades - afecta o pessoal de forma correcta, delega convenientemente as tarefas e supervisiona as mesmas - estabelece critérios justos para o desenvolvimento do pessoal e avalia-os convenientemente - chama atenção nos erros cometidos e elogia os aspectos positivos - encoraja o diálogo aberto e consultivo - toma decisões firmes 	<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o pessoal, - afecta-o de acordo com as suas qualidades - abre-se ao diálogo - supervisiona o trabalho e procura ter um bom ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - é um gestor que cumpre normalmente com as suas tarefas - distribui as tarefas, faz a supervisão e controla-as 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades a lidar o pessoal, e não se comunica convenientemente 	<ul style="list-style-type: none"> - não é exemplar perante o seu pessoal - pere o pessoal de forma confiadora e não se emenda mesmo com chamada de atenção
CAPACIDADE DE LIDERANÇA						

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
CONSELHO DE MINISTROS
Decreto nº 3/ 2000 de 17 de Março

O Decreto Presidencial nº 04/2000 de 17 de Março, criou o Conselho de Coordenação da Política Aduaneira e reformulou as atribuições dos órgãos do sistema aduaneiro de Moçambique, do qual as Alfândegas constitui parte integrante.

Há necessidade de adequar as Alfândegas de Moçambique à reforma introduzida no sistema aduaneiro, criando uma estrutura moderna, de acordo com os padrões internacionais, e que responda de forma eficiente e sem duplicações de trabalho ou desperdício de recursos aos objectivos que a instituição prossegue.

Nestes termos e ao abrigo do disposto na alínea e) do nº 1, do artigo 153 da Constituição da República e do previsto no artigo 10 do Decreto Presidencial nº 04/2000 de 17 de Março, o Conselho de Ministros determina:

Artigo 1. É aprovado o Estatuto Orgânico das Alfândegas de Moçambique, em anexo e que é parte integrante do presente Decreto.

Artigo 2. O presente Decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Primeiro Ministro,
Pascoal Manuel Mocumbi

ESTATUTO ORGÂNICO DAS ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE
CAPÍTULO I
NATUREZA, COMPETÊNCIAS E PRERROGATIVAS

Artigo 1
(Natureza)

As Alfândegas de Moçambique, cuja natureza é definida pelo Decreto Presidencial nº 04/2000 de 17 de Março, abreviadamente designadas como Alfândegas, são um órgão do aparelho de Estado, de natureza paramilitar, com âmbito de actuação em todo o território aduaneiro da República de Moçambique,

Artigo 2
(Competências e Prerrogativas)

1. Para a consecução das suas atribuições, definidas no artigo 7 do Decreto Presidencial nº 04/2000 de 17 de Março, as Alfândegas têm as seguintes competências:

- a) fiscalizar e exercer o policiamento fiscal da zona primária, ininterruptamente, em qualquer dia ou hora em que haja manuseamento de mercadorias ou intermitentemente através de visitas de fiscalização aduaneira;

- b) fiscalizar e exercer policiamento fiscal sobre as entradas, permanências, movimentação e saída de pessoas, meios de transporte, unidades de carga e mercadorias da zona primária;

- c) fiscalizar as zonas secundárias, proceder a buscas e varejos e solicitar documentos e registos que comprovem o cumprimento da lei aduaneira;

- d) proceder, com as formalidades devidas, a buscas quer pessoais, quer em estabelecimentos de venda, depósitos, casas de habitação, embarcações ou quaisquer outros locais, quando haja motivos fundados de suspeita de infracção à lei aduaneira;

- e) estabelecer postos de verificação aduaneira em qualquer ponto da zona secundária a fim de controlar as mercadorias em trânsito, ou realizar controle pós-importação;

- f) prestar, de um modo geral, o auxílio que lhes seja solicitado por quaisquer autoridades, para o integral cumprimento das leis, sem prejuízo dos serviços aduaneiros e fiscais;

- g) Prover, em todos os outros casos em que, por função própria ou não, tenham ou venham a ter que intervir.

2. Para além das competências referidas no número anterior, são prerrogativas dos funcionários das Alfândegas, na consecução das suas atribuições e dentro dos limites previstos na lei:

- a) usar uniforme de identificação e o emblema das Alfândegas nos uniformes;

- b) usar e porte de armas nos termos da legislação aplicável;

- c) requisitar o apoio de forças militares e paramilitarizadas para coadjuvarem os funcionários das Alfândegas no cumprimento do seu dever;

- d) deter, nos termos da lei, os infractores responsáveis por delitos aduaneiros, ou impedir que os mesmos ou os seus cúmplices façam desaparecer as evidências da infracção cometida;

- e) apreender armas, instrumentos, mercadorias, meios de transporte, documentos e quaisquer outros bens que tenham sido usados para a prática de uma infracção aduaneira ou que sejam objecto de delito fiscal;

- f) outras prerrogativas aplicáveis previstas nos termos da lei.

CAPÍTULO II
ESTRUTURA ORGÂNICA
Artigo 3
(Estrutura Orgânica Global)

1. Para o cumprimento das atribuições que lhe estão conferidas na lei, as Alfândegas estão organizadas em unidades e sub-unidades.

2. São unidades:

- a) a Direcção Geral;
- b) o Conselho das Alfândegas;
- c) as Direcções; e
- d) as Direcções Regionais;

São sub-unidades:

- a) os terminais aduaneiros, genericamente designados neste Decreto como terminais, incluindo portos marítimos, estações ferroviárias, armazéns postais e passagens de pipeline, aeródromos internacionais onde ou através dos quais as mercadorias podem entrar ou sair do território aduaneiro;
- b) os recintos alfandegados da zona primária, nomeadamente pátios, armazéns, armazéns aduaneiros, lojas francas, zonas francas, depósitos de remessas postais internacionais, locais destinados à verificação de bagagens destinadas ao exterior ou dele procedentes e quaisquer outros locais destinados à movimentação e depósito de mercadorias que permaneçam sob controle aduaneiro;
- c) estâncias aduaneiras; e
- d) os destacamentos das brigadas móveis.

3. A estrutura da Direcção Geral das Alfândegas e das Direcções Regionais encontra-se descrita no Anexo I, nos organogramas 1 a 4, os quais fazem parte integrante do presente Decreto.

Artigo 4

(Criação e extinção de sub-unidades)

A criação e extinção de sub-unidades é efectuada pela Ministra do Plano e Finanças, ouvido o Conselho de Coordenação da Política Aduaneira.

CAPÍTULO III
DIRECÇÃO GERAL DAS ALFÂNDEGAS
Artigo 5
(Estrutura da Direcção Geral das Alfândegas)

1. A Direcção Geral das Alfândegas está organizada em duas áreas:

- a) Área de Gestão e Organização; e
- b) Área de Operações.

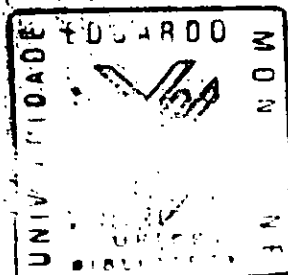
2. A Direcção Geral é dirigida por um Director Geral. As áreas de Gestão e Organização e de Operações são dirigidas por Directores Gerais Adjuntos.

3. Junto da Direcção Geral funcionará a repartição de Inspecção Técnica, cujo chefe reportará directamente ao Director Geral, um Gabinete de Apoio ao Director e uma Secretaria, que apoiará o Director Geral e os Directores Gerais Adjuntos.

Artigo 6
(Estrutura da Área de Gestão e Organização)

1. A área de Gestão e Organização é constituída pelas Direcções de:

- a) Políticas e Procedimentos;



- b) Informática e Estatística;
 - c) Recursos Humanos; e
 - d) Finanças e Tesouraria;
- e pelos Departamentos de:
- a) Regimes Aduaneiros;
 - b) Irregularidades do Pessoal;
 - c) Auditoria;
 - d) Logística;
- e pela Repartição de:
- e) Relações Públicas.

2. A Área de Gestão e Organização exerce a tutela sobre as Direcções Regionais em tudo o que respeita às secções regionais de Finanças e Tesouraria, Estatísticas, Recursos Humanos e Logística.

3. A Direcção de Políticas e Procedimentos é organizada nos departamentos de:

- a) Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos;
- b) Cooperação Internacional;
- c) Análise e Previsão; e
- d) Apoio Jurídico.

4) A Direcção de Informática e Estatística é organizada nos departamentos de:

- a) Informática;
 - b) Pauta Aduaneira e Valor Aduaneiro;
- e repartição de:

- c) Estatística.

5. A Direcção de Recursos Humanos é organizada no departamento de Gestão de Recursos Humanos e na repartição de Formação.

6) A Direcção de Finanças e Tesouraria é organizada nos departamentos de:

- a) Receita; e
- b) Orçamento.

Artigo 7

(Estrutura da Área de Operações)

1. A área de Operações é constituída pela Direcção de Investigação e Informações e exerce a tutela em tudo o que respeita às operações sobre as Direcções:

- a) Regional Norte;
- b) Regional Centro;
- c) Regional Sul;

2. A Direcção de Investigação e Informações é constituída pelos departamentos de Investigação, Informações e pela secção de Comunicações.

Artigo 8

(Estrutura das Direcções Regionais)

1. A Direcção Regional Norte é estruturada no Departamento de Apoio Jurídico e nas Repartições de Operações Porto de Nacala; Operações Cuamba; Operações Nampula; Operações Pemba; Operações Lichinga; Gestão e Organização e em sub-unidades.

2. A Direcção Regional Centro é estruturada no Departamento de Apoio Jurídico, Departamento de Operações de Sofala e nas repartições de Operações Zambézia; Operações Tete; Operações Manica; Gestão e Organização e em sub-unidades.

3. A Direcção Regional Sul é estruturada nos Departamentos de Apoio Jurídico; Terminais; Fronteiras e Estâncias Aduaneiras; Brigadas Móveis, na Repartição de Gestão e Organização e em sub-unidades.

4. As sub-unidades a que se referem os números 1 a 3 deste artigo são:

- a) Terminais;
- b) Recintos alfandegados;
- c) Estâncias aduaneiras e postos fronteiriços; e
- d) Brigadas móveis.

5. Nas Direcções Regionais funcionará, quando o tráfego o determine, uma Unidade Central de Processamento.

6. As secções dentro das Repartições regionais de Gestão e Organização são:

- a) Finanças e Tesouraria
- b) Estatística;
- c) Recursos Humanos; e
- d) Logística.

7. Junto das Direcções Regionais funcionará uma Secretaria.

8. Os Departamentos referidos neste artigo são chefiados por Supervisores Aduaneiros e as Repartições por Oficiais Aduaneiros, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.

CAPÍTULO IV
FUNÇÕES DE DIRECÇÃO E CHEFIA
Artigo 9
(Competências do Director Geral)

1. Compete ao Director Geral das Alfândegas:

- a) Dirigir, orientar e controlar a realização de todas as atribuições e competências das Alfândegas;
- b) Assegurar a aplicação de toda a legislação aduaneira;
- c) Informar, regularmente, a Ministra do Plano e Finanças sobre a realização dos objectivos do plano de trabalhos das Alfândegas e propor medidas para superar os problemas surgidos;
- d) Propor ao Conselho de Coordenação da Política Aduaneira a criação e extinção de sub-unidades;
- e) Praticar todos os actos referentes à nomeação, promoção, reserva, aposentação, exoneração, demissão, expulsão e reintegração do pessoal e demais actos relativos ao pessoal que lhe esteja subordinado, nos limites determinados por lei;
- f) Praticar todos os actos referentes a transferência do pessoal que lhe esteja subordinado, nos limites determinados por lei;
- g) Exercer o poder disciplinar, nos limites determinados por lei;
- h) Representar as Alfândegas dentro e fora do País e coordenar a sua articulação com outros sectores do aparelho de Estado, Instituições e Organismos;
- i) Representar o Ministério Público perante o Tribunal Aduaneiro;
- j) Dirigir a participação das Alfândegas na realização de compromissos decorrentes de acordos internacionais e das relações de cooperação com as Alfândegas de outros países;
- k) Representar as Alfândegas no Conselho de Coordenação da Política Aduaneira;
- l) Presidir ao Conselho Superior Técnico Aduaneiro;
- m) Presidir ao Conselho Técnico de Recurso;
- n) Presidir ao Conselho das Alfândegas;
- o) Submeter o plano de trabalhos anual das Alfândegas à aprovação do Conselho de Coordenação da Política Aduaneira;
- p) Submeter a proposta de orçamento das Alfândegas às instâncias competentes de aprovação;

- q) Assegurar a correcta implementação do plano de trabalhos e do orçamento das Alfândegas;
 - r) Exercer outras funções por delegação da Ministra do Plano e Finanças;
 - s) Exercer outras funções que lhe sejam cometidas por lei.
2. O Director Geral pode delegar as suas competências, excepto as de nomeação, aposentação e exoneração do pessoal das Alfândegas e as referidas na alínea r), excepto se explicitamente autorizado pela Ministra do Plano e Finanças.
3. O Director Geral é nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, por um período de cinco anos, renovável, de entre os funcionários com patente de Comissário Aduaneiro.

Artigo 10 **(Competências dos Directores Gerais Adjuntos)**

- 1. Compete aos Directores Gerais Adjuntos das Alfândegas:**
- a) Responder pela correcta execução do plano de trabalhos das áreas cuja responsabilidade lhe está cometida;
 - b) Coadjuvar o Director Geral na execução das competências que lhe estão atribuídas;
 - c) Exercer as competências específicas que lhe forem delegadas pelo Director Geral;
 - d) Assegurar que a informação necessária à correcta gestão das Alfândegas, na sua área, é fornecida ao Director Geral;
 - e) Substituir o Director Geral nas suas faltas, ausências temporárias ou impedimentos, desempenhando então todas as competências que cabem àquele;
 - f) Exercer outras funções que lhe sejam cometidas por lei.
2. Os Directores Gerais Adjuntos são nomeados pela Ministra do Plano e Finanças, em regime de comissão de serviço, por um período de cinco anos, renovável, de entre os funcionários com patente de Sub-Comissário Aduaneiro, ouvido o Director Geral das Alfândegas.

Artigo 11 **(Competências dos Directores e Directores Regionais)**

- 1. Compete aos Directores e Directores Regionais das Alfândegas:**
- a) Dirigir, orientar e controlar a realização de todas as atribuições da Direcção;
 - b) Responder pela correcta execução do plano de trabalhos dos serviços cuja responsabilidade lhe está cometida;
 - c) Propor medidas de política e alterações à legislação em função da experiência de aplicação;
 - d) Propor o plano anual de trabalhos da Direcção;
 - e) Exercer as competências específicas que lhe forem delegadas pelo Director Geral ou pelo Director Geral Adjunto da Área;
 - f) Propor a nomeação de pessoal para os cargos de chefia dentro da Direcção;
 - g) Fazer a distribuição do pessoal de acordo com as necessidades de serviço;
 - h) Enviar ao Conselho Técnico de Recurso os processos que, de acordo com a lei, devem ser submetidos àquele Conselho;
 - i) Assegurar a guarda dos bens retidos, apreendidos ou perdidos a favor do Estado;
 - j) Assegurar que a informação necessária à correcta gestão das Alfândegas, na sua área, é fornecida ao Director Geral e ao Director Geral Adjunto da Área;
 - k) Cumprir e fazer cumprir a lei aduaneira;
 - l) Enviar os processos ao Tribunal Aduaneiro e representar as Alfândegas na acusação quando tal lhe for delegado pelo Director Geral das Alfândegas;
 - m) Assegurar o cumprimento das decisões judiciais emanadas dos órgãos competentes;

n) Exercer outras funções que lhe sejam cometidas por lei.

2. Os Directores e Directores Regionais são nomeados pela Ministra do Plano e Finanças, em regime de comissão de serviço de entre os funcionários com patente de Sub-Comissário ou Supervisor Aduaneiro, ouvido o Director Geral das Alfândegas.

CAPÍTULO V
ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO
SECÇÃO I
ORGÃOS CENTRAIS
Artigo 12
(Direcção de Políticas e Procedimentos)

1. São funções da Direcção, através de:

1) Departamento de Desenvolvimento de Políticas e Procedimentos:

- a) Dar pareceres sobre todos os assuntos referentes à política e procedimentos aduaneiros;
- b) Propor nova legislação quando as alterações aos procedimentos existentes ou a introdução de novos o justifique;
- c) Analisar a eficácia dos procedimentos aduaneiros e propor alterações, quando relevante.

2) Departamento de Cooperação Internacional:

- a) Zelar para que os procedimentos aduaneiros respeitem as disposições dos Acordos das organizações internacionais, que regulam o comércio externo e os procedimentos aduaneiros, das quais Moçambique é signatário;
- b) Propor as políticas relevantes na área aduaneira relativas à integração regional e acordos bilaterais;
- c) Representar as Alfândegas em eventos na área da sua especialidade;
- d) Dar parecer sobre assuntos no âmbito da cooperação internacional;
- e) Fazer a tradução de textos cujo conhecimento revista interesse para as Alfândegas.

3) Departamento de Análise e Previsão:

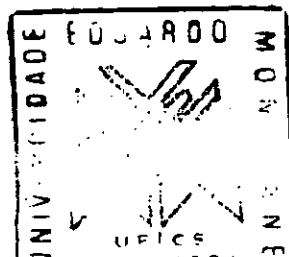
- a) Preparar a informação necessária e participar nas negociações com as instituições internacionais;
- b) Realizar a análise do desempenho das Alfândegas nas diferentes áreas, nomeadamente cobrança de receita, facilitação do comércio, tempos necessários para o desalfandegamento das mercadorias e eficiência na aplicação de recursos humanos e financeiros;
- c) Fazer as previsões de cobrança de receita e as metas a serem atingidas por cada terminal e estância aduaneira.

4) Departamento de Apoio Jurídico:

- a) Dar parecer sobre todos os assuntos de carácter jurídico que sejam submetidos a parecer do Departamento;
- b) Representar as Alfândegas em todos os assuntos em que seja necessário a análise jurídica das consequências da adopção de novas políticas fiscais ou de comércio externo.

2. A Direcção de Políticas e Procedimentos é dirigida por um Director com a patente de Sub-Comissário Aduaneiro, nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director Geral.

3. Os Departamento da Direcção são dirigidos por Chefes de Departamento, com a patente de Supervisor e as Repartições por Chefes de Repartição, com patente de Oficial Aduaneiro, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.



Artigo 13
(Direcção de Informática e Estatística)

1. São funções da Direcção, através de:

1) Departamento de Informática:

- a) Desenvolver os sistemas informáticos necessários ao cumprimento das funções que estão cometidas às Alfândegas;
- b) Realizar a manutenção dos sistemas informáticos já existentes;
- c) Gerir e operar os balcões de ajuda à manutenção de equipamentos e programas informáticos;
- d) Propor o equipamento informático e programas a serem adquiridos pelas Alfândegas;
- e) Gerir a manutenção dos equipamentos informáticos e a política de peças de substituição;
- f) Desenvolver os sistemas informáticos de publicidade das Alfândegas, nomeadamente páginas na "Internet" e programas informáticos de divulgação da legislação ou procedimentos;
- g) Dar apoio técnico a nível nacional às Alfândegas na área de informática.

2. Departamento da Pauta Aduaneira e Valor Aduaneiro:

- a) Dar parecer, sobre todas as questões de valor aduaneiro e classificação pautal das mercadorias, que forem colocadas ao Departamento;
- b) Criar e manter actualizada uma base de dados com a descrição e valor das mercadorias que suporte o trabalho de verificação do valor aduaneiro;
- c) Manter o ficheiro da Pauta Aduaneira permanentemente actualizado;
- d) Assegurar que os manuais de trabalho na área de valorização e classificação pautal estão actualizados e conforme a legislação;
- e) Desenvolver e manter actualizado o índice de produtos contidos em cada classificação pautal.

3) Repartição de Estatística:

- a) Produzir as estatísticas necessárias aos diferentes níveis de gestão das Alfândegas;
- b) Propor e implementar a política de circulação de informação estatística dentro das Alfândegas e para os organismos utilizadores.

2. A Direcção de Informática e Estatística é dirigida por um Director com a patente de Sub-Comissário, nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director Geral.

3. Os Departamento da Direcção são dirigidos por Chefes de Departamento, com a patente de Supervisor e as Repartições por Chefes de Repartição, com a patente de Oficial Aduaneiro, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 14
(Direcção de Recursos Humanos)

1. São funções da Direcção, através de:

1) Departamento de Gestão dos Recursos Humanos:

- a) Cumprir com as determinações legais aplicáveis que regulam os recursos humanos do Estado e com as determinações legais específicas às Alfândegas, respeitantes à gestão de pessoal;
- b) Assegurar o cumprimento das políticas e procedimentos relativos à área de recursos humanos emanados da Direcção Geral das Alfândegas;
- c) Manter o registo actualizado de todas as entidades autorizadas a fazer tramitar o despacho aduaneiro.

2) Repartição de Formação:

- a) Propor as políticas e formas específicas de treino, formação e reciclagem dos funcionários das Alfândegas;
 - b) Assegurar a disponibilidade dos manuais de treino e a sua permanente actualização;
 - c) Realizar todas as tarefas operacionais e de organização dos cursos de treino, formação e reciclagem do pessoal das Alfândegas;
 - d) Analisar as propostas de formação dos funcionários em instituições fora das Alfândegas e dar parecer sobre elas.
2. A Direcção de Recursos Humanos é dirigida por um Director com a patente de Sub-Comissário, nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director Geral.
3. Os Departamentos da Direcção são dirigidos por Chefes de Departamento, com a patente de Supervisor e as Repartições por Chefes de Repartição, com a patente de Oficial Aduaneiro, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 15

(Direcção de Finanças e Tesouraria)

1. São funções da Direcção, através de:
- 1) Departamento de Receita:
 - a) Assegurar a contabilização da receita de acordo com as normas legais em vigor;
 - b) Fazer sumários da receita cobrada;
 - c) Analisar a evolução da receita de forma a alertar a estrutura hierárquica superior no caso de se verificarem desvios face às metas;
 - d) Fazer a contabilidade dos depósitos e manter actualizados os registos das situações que lhes deram origem.
 - 2) Departamento do Orçamento:
 - a) Propor o orçamento das Alfândegas;
 - b) Executar o orçamento das Alfândegas;
 - c) Assegurar o cumprimento das normas legais e procedimentos em vigor para a realização da despesa;
 - d) Executar as despesas autorizadas pelas instâncias competentes para a aquisição de bens e serviços no estrito cumprimento da disciplina orçamental;
 - e) Fazer os adiantamentos para os diferentes departamentos das Alfândegas com execução orçamental descentralizada;
 - f) Realizar a contabilização dos justificativos dos adiantamentos;
 - g) Fazer as estatísticas da execução do orçamento.
2. A Direcção de Finanças e Tesouraria é dirigida por um Director com a patente de Sub-Comissário, nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director Geral.
3. Os Departamentos da Direcção são dirigidos por Chefes de Departamento, com a patente de Supervisor, nomeados pelo Director Geral das Alfândegas

Artigo 16

(Departamento de Regimes Aduaneiros)

1. São funções do Departamento:
- a) Executar a gestão de todos os regimes aduaneiros, nomeadamente isenções e autorizações para armazéns de regime aduaneiro;
 - b) Enviar os processos para autorização hierárquica superior nos casos em que extravasam a sua competência de autorização legal;

- c) Manter registos actualizados de todas as autorizações concedidas;
 - d) Produzir estatísticas sobre as autorizações concedidas ao abrigo de regimes aduaneiros;
 - e) Realizar a reconciliação entre as autorizações concedidas e as executadas;
 - f) Propor alterações ou clarificações da legislação sobre regimes aduaneiros, em função da experiência prática obtida com a sua implementação.
2. O Departamento de Regimes Aduaneiros é dirigido por um Chefe do Departamento com a patente de Supervisor, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 17
(Departamento de Irregularidades do Pessoal)

1. São funções do Departamento:
- a) Fazer investigação sobre irregularidades praticadas pelo pessoal reportadas à repartição ou por ela identificadas a partir da análise da informação existente e elaborar o competente processo disciplinar quando pertinente;
 - b) Fazer inspecção dos procedimentos e práticas dos funcionários das Alfândegas e detectar irregularidades caso existam;
 - c) Receber as queixas dos utilizadores dos serviços das Alfândegas, investigar a sua veracidade e propor as medidas a serem tomadas;
 - d) Propor as normas e procedimentos para a condução de investigações de irregularidades;
 - e) Emitir informação para as Alfândegas sobre as irregularidades mais comuns detectadas pelo Departamento.
2. O Departamento de Irregularidades do Pessoal é dirigido por um Chefe de Departamento, com a patente de Supervisor, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 18
(Departamento de Auditoria)

1. São funções do Departamento:
- a) Fazer auditoria à execução orçamental de todos os órgãos das Alfândegas;
 - b) Fazer a apreciação de custos-benefícios a todos os serviços auditados;
 - c) Produzir e implementar os planos estratégicos de auditoria;
 - d) Realizar inspecções à forma como as normas legais estão a ser cumpridas pelos diferentes serviços das Alfândegas;
 - e) Realizar inspecções ao pessoal e à forma como estão a cumprir as suas funções;
 - f) Dar parecer sobre a operacionalidade de novos procedimentos.
- 2) O Departamento de Auditoria é dirigido por um Chefe de Departamento, com a patente de Supervisor, nomeado pela Ministra do Plano e Finanças, sob proposta do Director Geral.

Artigo 19
(Departamento de Logística)

1. São funções do Departamento:
- a) Propor e executar a política e normas de concursos para aquisição de bens e serviços pelas Alfândegas;
 - b) Providenciar a manutenção e reparação dos edifícios e património das Alfândegas;
 - c) Executar a aquisição de materiais, no cumprimento das normas legais em funcionamento e desde que devidamente autorizada pela Repartição de Finanças;

- d) Gerir o parque de viaturas das Alfândegas, providenciar a sua manutenção e abastecimento e supervisionar os motoristas nas suas tarefas;
 - e) Manter actualizada a lista do património das Alfândegas e respectiva afectação e responsabilidade de guarda e manutenção;
 - f) Proceder à distribuição do material de escritório necessário ao funcionamento corrente das Alfândegas;
 - g) Providenciar a feitura e distribuição nacional dos formulários em uso nas Alfândegas;
 - h) Assegurar que o equipamento de comunicações é usado de forma correcta e é feita a sua manutenção;
 - i) Fazer treino sobre o uso e manutenção do equipamento de comunicações;
 - j) Executar todas as tarefas relativas à recepção e expedição de correspondência;
 - k) Fazer as estatísticas nacionais de consumos de materiais e formulários.
2. O Departamento de Logística é dirigido por um Chefe de Departamento, com a patente de Supervisor, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 20
(Repartição de Relações Públicas)

1. São funções da Repartição:

- a) Representar as Alfândegas junto dos órgãos de comunicação social;
- b) Propor e organizar as reuniões que forem consideradas necessárias com os utilizadores dos serviços das Alfândegas;
- c) Promover a imagem pública das Alfândegas;
- d) Fazer e proceder à divulgação do boletim informativo das Alfândegas;
- e) Organizar e manter actualizado o ficheiro das notícias publicadas pela imprensa nacional e estrangeira com interesse para as Alfândegas;
- f) Fazer traduções de textos em língua estrangeira para português quando o conteúdo deles revista interesse para as Alfândegas.

2. A Repartição de Relações Públicas é dirigida por um Chefe de Repartição, com a patente de Oficial, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

SECÇÃO II
ORGÃOS REGIONAIS
Artigo 21
(Finanças e Tesouraria)

1. São funções das Secções de Finanças e Tesouraria regionais, referidas no artigo 8, número 6, alínea a):

- a) Assegurar a contabilização da receita de acordo com as normas legais em vigor;
- b) Fazer sumários da receita cobrada;
- c) Analisar a evolução da receita de forma a alertar a estrutura hierárquica superior no caso de se verificarem desvios face às metas;
- d) Fazer a contabilidade dos depósitos e manter actualizados os registos das situações que lhes deram origem;
- e) Propor o orçamento da Direcção Regional;
- f) Executar o orçamento da Direcção Regional aprovado pelas instâncias hierárquicas superiores;
- g) Assegurar o cumprimento das normas legais e procedimentos em vigor para a realização da despesa;

- h) Executar as despesas autorizadas pelas instâncias competentes para a aquisição de bens e serviços, no estrito cumprimento da disciplina orçamental;
 - i) Realizar a contabilização dos justificativos dos adiantamentos e enviá-los às estruturas centrais;
 - j) Fazer as estatísticas da execução do orçamento regional.
2. O Chefe da Secção de Finanças e Tesouraria é um Agente Aduaneiro nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 22 (Estatística)

1. São funções das Secções de Estatística regionais, referidas no artigo 8, número 6, alínea b):
- a) Produzir as estatísticas necessárias aos diferentes níveis de gestão;
 - b) Enviar os mapas estatísticos estabelecidos pelas normas em vigor para as estruturas centrais;
 - c) Produzir as informações estatísticas que, de acordo com as normas em vigor, devem ser divulgadas na região.
2. O Chefe da Secção de Estatísticas é um Agente Aduaneiro, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 23 (Recursos Humanos)

1. São funções das Secções de Recursos Humanos regionais, referidas no artigo 8, número 6, alínea c):
- a) Cumprir com as determinações legais aplicáveis que regulam os recursos humanos do Estado e com as determinações legais específicas às Alfândegas, respeitantes à gestão de pessoal;
 - b) Assegurar o cumprimento das políticas e procedimentos relativos à área de recursos humanos emanados do nível central;
 - c) Manter o registo actualizado de todas as entidades autorizadas a tramitar despachos aduaneiros;
 - d) Propor as políticas e formas específicas de treino dos funcionários da região;
 - e) Assegurar a disponibilidade dos manuais de trabalho e a sua permanente actualização;
 - f) Realizar todas as tarefas operacionais de organização dos cursos de treino para o pessoal dentro da região;
 - g) Lidar com casos menores de incumprimento da disciplina aduaneira pelos funcionários;
 - h) Analisar as propostas de formação dos funcionários em instituições fora das Alfândegas e dar parecer sobre elas.
- 2 O Chefe da Secção de Recursos Humanos é um Agente Aduaneiro nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 24 (Logística)

1. São funções das Secções de Logística regionais , referidas no artigo 8, número 6, alínea d):

- a) Executar a política e normas de concursos para aquisição de bens e serviços estabelecidas pelo nível central das Alfândegas, no âmbito das suas competências;
 - b) Providenciar a manutenção e reparação dos edifícios e património das alfândegas da região, de acordo com as normas em vigor sobre os níveis de competência de autorização;
 - c) Executar a aquisição de materiais, no cumprimento das normas legais em funcionamento e no âmbito das suas competências;
 - d) Gerir o parque de viaturas das Alfândegas, providenciar a sua manutenção e abastecimento e supervisionar os motoristas nas suas tarefas, dentro da região;
 - e) Manter actualizada a lista do património das alfândegas da região e respectiva afectação e responsabilidade de guarda e manutenção;
 - f) Proceder à distribuição do material de escritório necessário ao funcionamento corrente das alfândegas da região;
 - g) Providenciar a distribuição dos formulários às alfândegas da região;
 - h) Executar todas as tarefas relativas à recepção e expedição de correspondência;
 - i) Fazer as estatísticas de consumos de materiais e formulários da região.
2. O Chefe de Secção de Logística é um Agente Aduaneiro, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 25 (Apoio Jurídico)

1. São funções dos Departamentos de Apoio Jurídico regionais, referidos no artigo 8:
- a) Verificar a organização dos processos a serem enviados ao Tribunal Aduaneiro e providenciar para que aqueles estejam no estrito cumprimento da lei;
 - b) Dar parecer sobre os assuntos de carácter jurídico que lhe sejam submetidos;
 - c) Representar as Alfândegas Regionais em assuntos do foro jurídico.
2. O Chefe de Repartição de Apoio Jurídico é um Supervisor nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

CAPÍTULO VI ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE OPERAÇÕES SECÇÃO I ORGÃOS CENTRAIS

Artigo 26 (Direcção de Investigação e Informações)

1. São funções da Direcção de Investigação e Informações, referida no artigo 7, número 1. através de:
- 1) Departamento de Investigação:
 - a) Proceder a investigações a nível nacional visando prevenir e combater a fraude aduaneira e evasão fiscais, falta de cumprimento da ética profissional e más práticas;
 - b) Enviar os processos ao Tribunal Aduaneiro e representar as Alfândegas na acusação, quando tal poder lhe for delegado pelo Director Geral das Alfândegas.
 - 2) Departamento de Informações:
 - a) Manter actualizado o sistema de informações sobre os actos praticados em matéria de fraude e evasão e os sujeitos que os praticaram e que permitiram que fossem praticados;
 - b) Recolher e analisar as informações vindas do exterior do País que possam concorrer para a detecção de fraude;
 - c) Recolher e analisar as informações de outras instituições do Estado que possam apoiar as investigações e concorrer para combater a fraude e evasão fiscais;

d) Manter actualizado o perfil de risco para a selecção das mercadorias para as diferentes acções de verificação pelas Alfândegas.

3) Secção de Comunicações:

a) Operar a central de comunicações permanentemente (24 horas/365 dias);

b) Assegurar a recepção e envio correcto de todas as mensagens;

c) Manter registos das comunicações.

2. Os Departamentos de Investigação e de Informações são dirigidos por Chefes de Departamento, com a patente de Supervisor Aduaneiro e a Secção de Comunicações por um funcionário com a patente de Aspirante Aduaneiro, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.

SECÇÃO II ORGÃOS REGIONAIS

Artigo 27

(Departamentos ou Repartições de coordenação dos Terminais, Estâncias Aduaneiras ou recintos alfandegados das Direcções Regionais)

1. Os Departamentos ou Repartições, a serem estabelecidos em conformidade com o volume de tráfego, funcionam na dependência do Director Regional e têm como atribuições exercer a coordenação sobre o conjunto de terminais, ou de estâncias aduaneiras e recintos alfandegados, dentro de uma unidade geográfica – região ou província, conforme relevante, tendo como funções:

a) Zelar para que a lei e procedimentos aduaneiros sejam aplicados nas sub-unidades que coordenam;

b) Fazer chegar toda a informação relevante aos chefes das sub-unidades;

c) Recolher a informação das sub-unidades e canalizá-la para a Direcção Regional;

d) Coordenar as acções de fiscalização com as brigadas móveis que actuam na área geográfica cuja coordenação lhe está cometida;

e) Inspeccionar as sub-unidades cuja coordenação está a seu cargo;

f) Propor ao Director Regional políticas, medidas concretas ou alterações de procedimentos aduaneiros que a experiência de implementação dite;

g) Verificar os processos de infracção ou crime aduaneiro e enviá-los ao Director Regional.

2. Os Departamentos são dirigidos por Supervisores Aduaneiros e as Repartições por Oficiais Aduaneiros, todos nomeados pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 28 (Terminais)

1. São funções das Alfândegas num terminal:

a) Fiscalizar a recepção, expedição e armazenagem das mercadorias no terminal;

b) Fiscalizar a entrada e saída das mercadorias do terminal ;

c) Fiscalizar os meios de transporte das mercadorias ou pessoas;

d) Fiscalizar a entrada e saída de pessoas e meios de transporte do terminal;

e) Fiscalizar todos os actos praticados pelo operador do terminal e assegurar que estão no estrito cumprimento do previsto na lei;

f) Receber as pré-declarações e declarações e proceder ao seu controle;

g) Efectuar a verificação das mercadorias;

h) Tramitar o despacho aduaneiro;

i) Retirar amostras para análise quando se suscitarem dúvidas sobre o valor ou qualidade das mercadorias;

- j) Realizar o despacho e ordem de saída das mercadorias;
 - k) Operar os sistemas informáticos de suporte ao despacho de mercadorias e fazer o envio da informação para os órgãos relevantes das Alfândegas;
 - l) Produzir as estatísticas previstas nas normas legais em vigor;
 - m) Comunicar superiormente as ocorrências, que de acordo com as normas em vigor, devem ser reportadas superiormente;
 - n) Proceder à detenção de pessoas, mercadorias e meios de transporte das mercadorias quando constatado o não cumprimento da lei e elaborar o respectivo processo para envio ao superior hierárquico.
2. Os terminais são dirigidos por um funcionário aduaneiro com a patente de Oficial Aduaneiro, ou com a patente de Agente Aduaneiro, em função do tráfego do terminal, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 29 **(Estâncias Aduaneiras e Recintos alfandegados)**

1. São funções a desempenhar pelas Alfândegas numa Estância Aduaneira ou recinto alfandegado todas as enunciadas para os terminais com as devidas adaptações se a estância for uma fronteira sem capacidade de armazenamento de mercadorias, caso em que a actividade de despacho não toma lugar, sendo substituída pela emissão dos documentos de trânsito para envio das pessoas e mercadorias para o terminal adequado.
2. As estâncias aduaneiras que são fronteira têm adicionalmente as funções de realizar o despacho de mercadorias que caíam no âmbito do sistema simplificado de importações e a verificação e despacho das bagagens dos viajantes.
3. As estâncias aduaneiras ou recintos alfandegados são dirigidos por um funcionário aduaneiro com a patente de Oficial Aduaneiro, ou com a patente de Agente Aduaneiro, em função do tráfego, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

Artigo 30 **(Brigadas Móveis)**

1. As funções das Brigadas Móveis são:
 - a) Realizar a verificação de mercadorias e documentos de despacho, dentro e fora das estâncias aduaneiras e terminais, de forma a assegurar que a lei foi cumprida;
 - b) Realizar a auditoria às empresas ou estabelecimentos na base dos documentos de despacho e outros relevantes de forma a assegurar o cumprimento da lei;
 - c) Realizar a auditoria aos armazéns de regime aduaneiro, incluindo o respectivo varejo;
 - d) Combater o contrabando e realizar todas as acções necessárias à detenção dos sujeitos, mercadorias e meios de transporte que se encontrem a violar a lei;
 - e) Proceder à detenção de pessoas, mercadorias e meios de transporte quando constatado o não cumprimento da lei e elaborar o respectivo processo para envio ao Director Regional;
 - f) Reportar ao Director Regional todas as transgressões e infracções detectadas no decurso da sua actividade.
2. As brigadas móveis são chefiadas por um Oficial Aduaneiro ou por um Agente Aduaneiro, em função da responsabilidade que lhe é cometida, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.
3. O chefe das brigadas móveis e os seus elementos são devidamente credenciados pelo Director Geral das Alfândegas, só podendo actuar mediante a apresentação prévia dessa credencial.

APÍTULO VII
FUNÇÕES COMUNS A NÍVEL CENTRAL E REGIONAL
Artigo 31
(Secretarias)

1. São funções do Secretariado:

- a) Receber e tramitar toda a correspondência;
- b) Organizar e manter os arquivos;
- c) Secretariar as reuniões, quando requerido;
- d) Dactilografar documentos;
- e) Garantir a limpeza e manutenção das instalações;
- f) Receber e enviar ao destinatário as comunicações telefónicas recebidas.

2. O Chefe de Secretaria é um Agente Aduaneiro ou Aspirante Aduaneiro, conforme o nível de responsabilidade e complexidade de trabalho que lhe está cometido, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

CAPÍTULO VIII
FUNÇÕES DE INSPECÇÃO TÉCNICA
Artigo 32
(Departamento de Inspeção Técnica)

1. São funções do Departamento de Inspeção Técnica reportar directamente ao Director Geral os resultados do seu trabalho, cabendo-lhe a nível de todo o País:

- a) Efectuar a inspecção da forma como os procedimentos alfandegários estão a ser implementados;
- b) Detectar os casos em que o cumprimento da lei não está a ser feito de forma correcta;
- c) Fazer a inspecção do cumprimento das normas de ética profissional por parte dos funcionários das Alfândegas;
- d) Fazer pequenos seminários, quando os erros de implementação dos procedimentos se devem a má interpretação das normas estabelecidas e/ou propor acções de formação dos funcionários;
- e) Propor modificações de procedimentos ou dos manuais de serviço quando se detecte que a má implementação resulta da sua falta de clareza ou eficácia;
- f) Propor novas formas organizativas quando constatarem que a má implementação é por ela causada.

2. O Chefe do Departamento de Inspeção Técnica é um Supervisor, nomeado pelo Director Geral das Alfândegas.

CAPÍTULO IX
CONSELHO DAS ALFÂNDEGAS
Artigo 33
(Objectivo do Conselho)

O Conselho é um órgão consultivo da Direcção que se pronuncia sobre questões fundamentais da actividade e gestão das Alfândegas.

Artigo 34
(Composição do Conselho)

1. O Conselho é constituído pelos seguintes membros:

- a) Director Geral;

- b) Directores Gerais Adjuntos;
 - c) Directores, Directores Regionais e Chefes de Departamento, quando convocados.
2. O Director Geral ou os Directores Gerais Adjuntos poderão, sempre que acharem conveniente convidar outros elementos cuja presença seja considerada útil para os assuntos em análise.

Artigo 35
(Funções e funcionamento do Conselho)

1. São funções do Conselho:
- a) Analisar e dar parecer sobre as actividades de preparação, execução e controle do programa de trabalhos das Alfândegas;
 - b) Realizar o balanço da execução do programa de trabalhos e propor medidas a serem tomadas para corrigir eventuais desvios face aos objectivos;
 - c) Emitir pareceres sobre a organização das Alfândegas e do seu pessoal visando melhorar a eficácia e eficiência dos serviços;
 - d) Estudar as decisões do Governo que têm impacto nas Alfândegas e fazer propostas para a sua boa implementação;
 - e) Produzir as informações sobre a execução do programa de trabalhos a serem submetidas ao Conselho de Coordenação da Política Aduaneira.
2. O Conselho reúne mensalmente, ou sob convocatória do Director Geral.

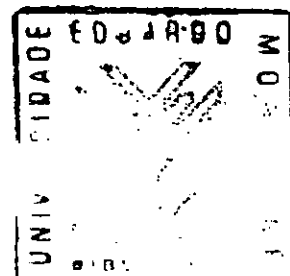
CAPÍTULO X
IDENTIFICAÇÃO DAS ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE

Artigo 36
(Emblema das Alfândegas)

1. O emblema das Alfândegas de Moçambique, incluído como Anexo II deste Decreto é o símbolo representativo da instituição e contém sobre fundo circular azul marinho escuro os seguintes elementos: uma estrela de oito pontas em amarelo; duas serpentes em azul enroladas num mastro; uma âncora em azul; uma roda dentada em vermelho; espigas de milho em amarelo. Na parte superior do conjunto de elementos consta a inscrição "Alfândega" sobre fundo verde e na parte inferior a inscrição "Moçambique", igualmente sobre fundo verde.
2. O emblema descrito no número anterior será aplicado no uniforme das Alfândegas, em papel de uso oficial da instituição e nos bens móveis e imóveis em consonância com o previsto nos regulamentos internos relevantes.

Artigo 37
(Uniformes das Alfândegas)

1. Os funcionários das Alfândegas, deverão, obrigatoriamente, estar uniformizados e exibir a sua identificação funcional de forma visível, quando em serviço de contacto com o público, excepto se, dado o carácter reservado do trabalho que esteja realizando se deva manter não identificado.
2. Os uniformes das Alfândegas são compostos pelas seguintes peças:
- a) Boné de pala azul acinzentado;
 - b) Boina azul marinho;
 - c) Casaco comprido tipo "dólmén", azul acinzentado;
 - d) Casaco curto, azul acinzentado;
 - e) Gabardina impermeável;
 - f) Capa de chuva tipo "poncho", azul marinho;



- g) Casaco de frio tipo "kispo", azul marinho;
- h) Fato-macaco azul marinho;
- i) Calça ou saia azul acinzentado;
- j) Camisa ou blusa azul celestial, de manga curta ou de manga comprida;
- k) Camisa ou blusa branca de manga comprida;
- l) Camisola azul marinho;
- m) Gravata azul marinho;
- n) Alfinete para gravata;
- o) Cinto preto;
- p) Cinturão azul acinzentado;
- q) Peúgas azul marinho;
- r) Sapatos pretos, normais e de campanha;
- s) Botas pretas de campanha;
- t) Chapéu de veludo azul acinzentado;
- u) Luvas brancas;
- v) Carteira de mão, preta;
- w) Cachecol azul marinho;
- x) Crachá de identificação.

CAPÍTULO XI
QUADRO DE PESSOAL DAS ALFÂNDEGAS
Artigo 38
(Quadro de Pessoal das Alfândegas)

1. É criado o quadro de pessoal das Alfândegas, nos termos estipulados no Anexo III do presente Decreto.
2. As modificações que se vierem a mostrar necessárias ao quadro de pessoal das Alfândegas serão feitas através de despacho conjunto do Ministro da Administração Estatal e da Ministra do Plano e Finanças.
3. É criado o quadro de reserva das Alfândegas, o qual é provido exclusivamente com os funcionários na situação de reserva.
4. Os lugares no quadro de reserva criam-se e extinguem-se automaticamente em função da entrada e saída dos funcionários da situação de reserva.

CAPÍTULO XII
DISPOSIÇÕES FINAIS
Artigo 39
(Revogações)

São revogadas todas as disposições legais contrárias ao disposto no presente Decreto.

Artigo 40
(Regulamentação)

A regulamentação que se mostrar necessária à implementação da matéria contida neste Decreto será efectuada em todas as áreas excepto a dos Tribunais Aduaneiros, pela Ministra do Plano e Finanças.

