

AP - A
2001

4AD



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
ISA
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE FIM DO CURSO

**TEMA: IMPACTO DA REESTRUTURAÇÃO DAS ALFÂNDEGAS NA
GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ DE SERVIÇOS**
(ANÁLISE DA GESTÃO DE IMPORTAÇÃO DE VIATURAS NA PROVÍNCIA DE
MAPUTO)

Autor: Alberto Domingos
Supervisor: Dr. Álvaro Cumbe
Co-Supervisores: Dr^a Catarina dos Anjos Nehemia &
Dr. Alex Warren Rodriguez

Maputo, 30 de Maio de 2001

ÍNDICE

Agradecimento.....	i
Dedicatória.....	ii
Abreviaturas.....	iii
Resumo.....	iv
1- Introdução.....	1
2- O contexto da mudança.....	2
2.1- As mudanças em Moçambique.....	2
2.2- As mudanças nas Alfândegas.....	5
2.2.1- As mudanças na TIAUTO.....	8
3- O estudo.....	9
3.1- Objecto do estudo.....	9
3.1.1- O problema.....	9
3.1.2- Objectivos gerais.....	10
3.1.3- Objectivos específicos.....	11
3.1.4- Delimitação.....	11
3.1.5- Questão de partida.....	12
3.1.6- Hipótese de trabalho.....	12
3.1.7- Relevância do tema para o âmbito da administração pública.....	12
3.1.8- Metodologia.....	13
3.1.9- Justificativos.....	15
3.2- Enquadramento teórico.....	15
3.2.1- Teoria relevante.....	17
3.2.2- Definição de conceitos.....	19
4 - A pesquisa.....	21
4.1-Resultados parciais.....	22
4.1.1- Aumento das receitas ao estado.....	23
4.1.2- Informatização e reabilitação das infra-estruturas.....	24
4.1.3- Modernização dos recursos humanos.....	25
4.1.4- A nova legislação e a facilitação do comércio legítimo.....	28
4.2- Resultados gerais.....	30
5- Conclusão.....	34
5.1- Conclusão geral.....	34
5.2- Conclusão específica.....	34
5.3- Recomendação.....	35
6- Bibliografia.....	38
7- Anexos	

AGRADECIMENTOS

Quero antes de mais expressar os meus sinceros agradecimentos ao Dr. Alves Cumbe , supervisor deste trabalho, que de forma incondicional prestou todo auxílio desde o seu esboço até a sua estruturação final contribuindo para a conclusão dos meus estudos universitários e em especial a realização dos meus sonhos.

À Dr^a. Cristina dos Anjos Nehemia pela sua coragem em aceitar co-supervisar este trabalho , principalmente pela sua paciência e tamanha ajuda na orientação do mesmo.

À Gestora Gina Jamisse pela sua simpatia, paciência em me receber, encorajamento e principalmente pela grande ajuda que me concedeu ao estabelecer todos contactos no “terreno” que tornaram possível a realização prática deste trabalho, não sei o que seria de mim sem ela!

Ao Economista Alex Warren Rodríguez, pela sua inteligência, seu empenho e seus conselhos, que trouxeram uma nova dinâmica na realização deste trabalho.

À Direcção da UFICS, pela disponibilização de fundos, sem os quais – embora tardio – não seria possível a concretização deste trabalho.

À todos os meus professores, pela orientação académica prestada ao longo destes cinco (5) anos de formação.

À todos os funcionários da TIAUTO, em especial a gestora Otília , que permitiu a realização deste trabalho nos seus serviços.

Aos meus amigos e colegas Cipriano, Nobre, Marrengane, Feliciano, Wade, Aurélio, Alemão, Goret, Mulenga, Zaqueu e Calenga que comigo compartilharam todos os momentos difíceis vividos. Ao Lucas Zingai que sempre prestou-me todo tipo de ajuda, tu és um amigo.

À Fló, pela sua paciência, carinho e encorajamento prestados nos derradeiros momentos da minha vida.

E para todos os outros que directa ou indirectamente deram uma força , os meus sinceros agradecimentos.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Domingos Massinda e à minha mãe Lúcia Fombe, por todo esforço empreendido na minha educação e formação académica. Pela coragem e determinação que demonstraram em todos estes anos. Por eles tenho um enorme sentimento de gratidão.

Ao meu cunhado, Ricardo Sinate, este homem sábio e motivador, pelo apoio moral incondicional e imensurável que sempre me ofereceu ao longo destes últimos anos.

Aos meus irmãos Jorge, Teresa, Gabriel e Estrela, um forte abraço e muito obrigado pelo apoio prestado.

ABREVIATURAS

BERs -

BIRs -

BM - Banco Mundial

DNA - Direcção Nacional das Alfândegas

DRS - Direcção Regional Sul

DU - Documento Único

FMI - Fundo Monetário Internacional

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

IPP -

MPF - Ministério de Plano e Finanças

RH - Recursos Humanos

TIAUTO - Terminal Internacional de Automóveis

UTRA - Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas

RESUMO

Está em curso nas Alfândegas de Moçambique um processo de reestruturação, este processo vem como resposta aos Planos de Ajustamento Económico introduzidos em Moçambique que com o apoio do BM e FMI defendiam a introdução de reformas profundas no sistema fiscal, como forma de contribuir para a diminuição do elevado défice que caracterizava orçamento geral do Estado.

Neste estudo temos como objectivo principal, analisar através da TIAUTO, o impacto que a reestruturação trouxe na gestão eficiente e eficaz de serviços nas Alfândegas.

Este trabalho foi desenvolvido tendo como hipótese de trabalho, a ideia de que a mudança ou a reestruturação em particular, quando permite a participação de todos actores envolvidos na organização, contribui para a gestão eficiente e eficaz. O trabalho também foi sob pressuposto de que apesar dos problemas de eficiência e eficácia, as Alfândegas em particular a TIAUTO melhorou significativamente o seu desempenho.

Como metodologia de trabalho, para além da pesquisa bibliográfica, feita para obter um suporte teórico, fizemos o trabalho de campo para a recolha de dados, usando inquérito aos importadores de viaturas, entrevistas semi-directivas aos funcionários, análise de alguns documentos relevantes e a observação participante

Na análise qualitativa dos dados que obtemos privilegiamos a tendência teórica que defende que a mudança não pode ser vista como uma escolha livre e voluntária de alguém, de uma organização ou dum governo, mas ela deve ser vista como uma resposta às necessidades provocadas pelo ambiente.

Como resultado da pesquisa vimos que estas reformas não foram eficientes nem eficazes na medida em que não permitiram a participação quer de todos funcionários como do público alvo na formação das suas políticas, deu mais ênfase nos estímulos negativos (punições, demissões e expulsão), do que nos positivos (Remuneração por mérito, elogios, distinções, promoções, etc).

Para ultrapassar as lacunas detectadas sugerimos que o governo representado pelas Alfândegas promovam um debate público com os importadores para traçar uma política de importação de viaturas benéfica para todos. Que reduza os procedimentos longos e morosos, que motivem os funcionários e que abra canais de comunicação, permitindo a participação de todos os membros das Alfândegas.

1- INTRODUÇÃO

A Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS), aberta em 1995 na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), introduziu em 1998 a licenciatura em Administração Pública com estudantes provenientes do Bacharelato na mesma instituição de ensino.

O primeiro grupo de estudantes chegou ao fim do curso em Julho do ano 2000, constituindo assim os primeiros estudantes formados na área de administração pública em instituição de ensino superior do território nacional. Em Julho do ano 2001 chega ao fim o segundo grupo de licenciados.

No entanto, a conclusão efectiva do curso está condicionada à realização de um trabalho de investigação aplicado, visando consolidar de forma autónoma e individual, os conhecimentos e trabalhos práticos realizados durante o curso. O trabalho de investigação, na óptica dos gestores do curso, reveste a forma de um estudo ou de uma proposta sobre as possíveis melhorias na gestão de uma instituição pública, estatal, municipal ou não-governamental e deve implicar de forma particular e previamente identificada a utilização de conhecimentos obtidos no curso. Estipulou-se que o trabalho seria realizado em instituições escolhidas para o efeito e com o respectivo acordo e apoio, devendo o tema ser de interesse para a instituição.

É neste contexto que surge este trabalho. Nele será no ponto 2 descrito o contexto económico, social e político em que a reestruturação nas Alfândegas esteve envolvido, no ponto 3 será apresentado o objecto do nosso estudo, o ponto 4 tentará apresentar os resultados da pesquisa e finalmente o 5 tentará fazer aquilo que todo e qualquer trabalho que se quer científico faz: a conclusão.

2- O CONTEXTO DA MUDANÇA

“Não há nada mais difícil de executar, nenhum sucesso mais duvidoso e nada mais perigoso de administrar do que introduzir uma nova ordem de coisas”

(Maquiavel – O Príncipe)¹

¹ N. Maquiavel citado pelo Blunt e Merrick na obra *Managing Organization in África*; walter Gruyter; Now York; 1992; pp.212

A característica mais distintiva do século XX é a mudança. Toda a civilização humana foi sempre marcada pela mudança, mas é neste século que as mudanças tornaram-se mais rápidas, contínuas e turbulenta², desde a Revolução Industrial passando pela descolonização, queda do bloco do leste até a instituição de regimes democráticos na maioria dos países Africanos.

Neste contexto, Moçambique não fica atrás e como a frase de Maquiavel acima ilustra, as mudanças são difícil de conduzir, mas elas são inevitáveis. Nesta onda muitas mudanças ocorreram no nosso país e todas elas se enquadram nesta tendência mundial de contínuas mudanças. Assim sendo, nenhuma explicação dos processos de mudança actualmente em curso nas Alfândegas será bem sucedida se não fizermos primeiro um grande esforço de compreensão da natureza e da trajectória histórica do Estado Moçambicano.

As reformas introduzidas nas Alfândegas não são um processo neutral, elas são influenciadas e se enquadram dentro do contexto geral das mudanças políticas e económicas ocorridas em Moçambique. É nesta onda de ideias que se abordará neste capítulo, primeiro as mudanças ocorridas em Moçambique, segundo os processos de mudanças nas Alfândegas e por fim falar-se-a das mudanças no subsistema de importação de viaturas (TIAUTO).

2.1- AS MUDANÇAS EM MOÇAMBIQUE

Desde a independência nacional em 1975 e com objectivo de encontrar o melhor caminho para que os Moçambicanos atinjam o bem estar possível, a nossa história tem sido marcada por constantes mudanças, que ao fim ao cabo, fazem de Moçambique um país em permanente transição.

Após a independência nacional, Moçambique seguiu uma economia de tipo centralizada. Mas esta estratégia, segundo Abrahamsson e Nillon(1994:10), não pode ser entendida como uma escolha voluntária e livre, no sentido em que um governo, por exemplo na altura da independência política, pode escolher livremente entre uma série de alternativas de desenvolvimentos diferentes.

² Blunt, P. e Merrick, J.(1992); *Managing organization in África*; walter Gruyter; Now York; pp.212

A estratégia de orientação socialista adoptada pelo governo Moçambicano na altura foi fruto de influências de várias factores externos e internos ao ambiente em que o nosso país estava inserido. Os principais, talvez os mais determinantes, ainda na esteira do mesmo autor, foram:

♦ **A ECONOMIA COLONIAL**- As democracias ocidentais davam o seu apoio ao regime fascista Português e ao sistema de Apartheid Sul-Áfricano, por isso, Moçambique, viu-se mais ou menos obrigado a lançar-se nos braços do bloco do leste que tinha fornecido a ajuda militar durante a Luta de libertação nacional, e

♦ **A FORMA DA GUERRA DE LIBERTAÇÃO**- As formas de organização nas Zonas libertadas, baseavam-se numa mobilização muito grande e numa participação muito activa por parte dos camponeses.

Todavia, a estratégia adoptada pelo Governo em 1975 não conseguiu resolver o problema da estrutura económica e das relações de produção. “A balança de pagamento continuou deficitária, a inflação aumentou, a dívida externa acumulou, a tecnologia continuou obsoleta e o mercado fragmentou-se”³ e “em vez do desenvolvimento prometido, o que aconteceu foi uma crise económica, particularmente aguda a partir dos primeiros anos da década oitenta(80)”⁴.

Assim, até por volta de 1983, a crise económica acentuou, os efeitos devastadores da guerra civil intensificaram-se e “as exportações caíram em 50%, as importações baixaram em um terço e o défice comercial havia aumentado rapidamente, com o valor das importações a ser igual a cinco vezes o das exportações”⁵.

Desta forma, segundo Castelo-Branco(1994:87) Moçambique viu-se obrigado a mudar de estratégia, porque era preciso introduzir medidas mais de fundo e dar mais prioridade a modificação da própria estrutura económica. Assim, continua o mesmo autor, dum estratégia acente na alocação administrativa de recursos por via da planificação centralizada, com o Estado como o centro da acumulação, passou-se para uma outra, principalmente a partir de 1986-87 caracterizada pela liberalização

³ Castelo-Branco, Carlos N. (1994); Moçambique: perspectivas económicas; UEM; Maputo

⁴ Brito, Luís de[sd]; Os actores políticos da transição para o multipartidarismo em Moçambique: Projecto a transição para a democracia nos PALOP's; Maputo; pp.3

⁵ Castelo-Branco, *op. cit.* Pp63

das operações do mercado e pela privatização das empresas estatais, com o sector privado como centro de acumulação.

Numa tentativa de criar condições propícias para o relance da economia, o Governo Moçambicano começou a esboçar a partir de 1983 uma série de medidas reformistas e ao mesmo tempo tentava negociar a sua adesão ao BM e FMI. No entanto, como resultado destas medidas, e segundo Castelo-Branco(1994:137), iniciaram de forma ainda tímida em 1985 as privatizações, a ideia, na altura era de libertar o Estado da gestão do grande número de pequenas e médias empresas não estratégicas e aumentar a participação do sector privado. Já sob a égide do FMI introduziu-se em 1987 o programa de Reabilitação Económica(PRE), Aqui, ainda segundo o mesmo autor, a privatização passou a ser um pilar da política económica, a ideia já não erra a de libertar o estado do excesso de carga, mas de libertar a própria economia do controlo do Estado.

Mas, as medidas reformistas foram implementadas no período de guerra. “Assim, após um pequeno crescimento entre 1987 à 1989, a economia Moçambicana voltou a dar sinais de estagnação, principalmente devido a continuação da guerra”⁶. A guerra é que comprometia as tentativas de recuperação económica e o sucesso do programa de reabilitação económica.

Para Brito(sd:4) as dificuldades enfrentadas pelo Governo Moçambicano neste período crítico, tiveram como efeito que, numa última tentativa de sobrevivência, a referência ao Marxismo-Leninismo tenha sido oficialmente abandonado no V congresso em 1989 e já em 1990, com a nova constituição, a ideia do monopartidarismo também foi abandonada.

Pressionado pela crise económica, o Governo Moçambicano assinou em Roma o Acordo Geral de Paz em Outubro de 1992 e em detrimento da situação de paz, verificaram se alguns resultados encorajadores. Segundo Mole(1994:158), em 1990 e 1991 verificou-se um certo crescimento no rendimento dos seguintes sectores: agricultura e pecuária(28,3%), Transporte e comunicações (8,2%) e os Recursos Minerais(13,6%), este crescimento continuou no ano seguinte 1991/2, verificou-se

⁶ Brito, Luis de: *op. Cit.* Pp4

intensidade e influência nas várias transformações que o nosso País sofreu. Foram elas que contribuíram para a passificação nacional (fim da guerra civil) e trouxeram uma mudança política e económica completa, ao permitir a rotura do sistema político monopartidária e a consequente instalação do sistema pluripartidário.

Como se vê, desde a independência até hoje, Moçambique passou por várias e sucessivas fases de mudança: A Primeira foi a passagem duma economia centralmente planificada para uma economia do mercado; a Segunda foi duma economia de guerra para uma de Paz e a Terceira foi dum sistema político monopartidário para um sistema pluripartidário.

Essas todas transformações tiveram um grande impacto nas várias instituições do Estado e não só. Elas, com o objectivo de se adaptarem a nova realidade política e económica e prosperarem, viram-se obrigados a mudarem, a introduzirem reformas profundas nas suas estruturas. Assim, as Alfândegas como uma instituição do Estado, não fugiu a regra.

2.2- AS MUDANÇAS NAS ALFÂNDEGAS

Como dissemos atrás, as mudanças que estão em curso nas Alfândegas não são um caso insólado, elas se enquadram no contexto geral das mudanças políticas e económicas ocorridas em Moçambique. Assim, como consequência desses acontecimentos, observou-se uma profunda degradação das Alfândegas, e segundo a Unidade Técnica de Restruturação das Alfândegas, UTRA(1998:1)⁸ a acção combinada desses factores provocou:

- A Quase total destruição da infra-estrutura física e operacional das Alfândegas ou a sua apropriação por outras pessoas;
- A roptura dos procedimentos operacionais das Alfândegas e das praticas de controlo;

⁸ Informação ao III Conselho coordenador do Ministério do Plano e Finanças sobre o programa de reformas das Alfândegas e os principais impactos decorrentes da sua implementação.

- Um êxodo massivo de pessoal especializado ao nível operacional e de gestores de alto nível;
- Um decréscimo agudo da capacidade do Estado para financiar a reabilitação física e o reenquipamento das Alfândegas; e
- Total deterioração das condições de trabalho.

O Resultado dessas acções ainda na esteira da UTRA, enfraqueceu institucionalmente as Alfândegas e tornou-as pouco capazes de responder aos esforços do País na retomada do crescimento económico e reajustamento estrutural. Ela apresentava as seguintes deficiências:

- Os procedimentos e os serviços realizados estavam totalmente desactualizados e desfasados das exigências do mercado internacional;
- Os controlos existentes eram ineficientes e ineficazes;
- As técnicas de gestão eram totalmente superadas e improdutivas;
- A forte dependência do orçamento de Moçambique à ajuda externa, devido a fraca contribuição da receita alfandegária; e
- Criava-se a imagem de que a prática de corrupção e da fraude estava totalmente disseminada.

Estas todas deficiências afectaram no geral todo o sistema fiscal Moçambicano de gerar receitas e segundo Wandshneider(1998:91), um sistema fiscal que não gere suficientes receitas de impostos para fazer face a uma parcela significativa das despesas públicas não permite um bom funcionamento e desempenho do Estado nas áreas económicas, política e social.

Atendendo e considerando todas as deficiências acima referidas, o Governo concluiu que as Alfândegas requeriam uma reforma urgente, uma reforma que fosse capaz de apresentar resultados palpáveis e convincentes no curto médio e longo

prazo. Neste contexto foram então definidos os objectivos estratégicos do programa de reestruturação das Alfândegas, que eram fundamentalmente os seguintes:

- Optimizar a capacidade de cobrança de receitas das Alfândegas(Aumentar as receitas ao Estado);
- Facilitar o comércio legítimo e reprimir com maior eficiência o ilegítimo; e
- Criar uma instituição aduaneira moderna, transparente e tecnicamente capaz(modernização das Alfândegas).

A estratégia utilizada para a implementação das reformas nas Alfândegas, esteve sob supervisão do próprio Governo e teve uma forte participação do sector privado e baseou-se em:

- Criação da UTRA – Unidade Técnica de Reestruturação das Alfândegas;
- Contratação de uma empresa privada especializada em inspecção pre-embarque de importações;
- Contratação de uma empresa privada para assumir a gestão operativa das Alfândegas e executar o programa de reforma, numa perspectiva de três anos. No concurso realizado, a CROWN AGENTES foi contratada.

Esta estratégia baseou-se no reconhecimento interno de que as cadeias de contrabando criadas envolviam nacionais de diferentes esferas e que era difícil quebrar essa situação apartir de dentro, sendo mais eficaz, ter uma entidade exterior que não tivesse interesses económicos no contrabando, para levar a cabo esta tarefa.

2.2.1- MUDANÇAS NA TIAUTO

O Decreto ministerial 57/98 de 11 de Novembro cria na estrutura das Direcções regionais os Terminais aduaneiros. Eles tem como função, fiscalizar a recepção, expedição, armazenamento e saída de mercadorias no terminal; fiscalizar todos os actos praticados pelo operador do terminal e assegurar o estrito

cumprimento estrito da lei; operar os sistemas informáticos de suporte ao despacho de mercadorias, produzir estatísticas, comunicar superiormente as ocorrências e proceder a detenção de pessoas e mercadorias quando constatado o não cumprimento da lei.

Os terminais são dirigidos por um funcionário aduaneiro nomeado pelo Director geral das Alfândegas. Dentre vários terminais que existem na Direcção regional sul encontra-se a TIAUTO (Terminal Internacional de Automóveis) que observando uma política superiormente definida se encarrega na gestão de importação de automóveis.

A TIAUTO, como um subsistema das Alfândegas não poderia estar a margem da profunda degradação em que ela se encontrava, apresentando as mesmas deficiências que atrás mencionamos. Assim, os procedimentos administrativos da TIAUTO eram apontados como complexos muito morosos, custosos e sem intenção de facilitar aqueles que deles necessitavam. Desta forma, a morosidade e a complexidade proporcionava o favorecimento pessoal na satisfação das necessidades do cliente, muitas vezes em prejuízo de outrem em posição de prioridade, a troco de um benefício.

Foi com estes e outros problemas que o Governo moçambicano com o objectivo de repôr o bom nome da instituição, aumentar a receita ao estado, facilitar o comércio legítimo e criar uma instituição Alfandegária moderna, que introduziu profundas mudanças, que não deixam de se reflectir na TIAUTO como um subsistema das Alfândegas.

Mas para além da reabilitação das infra-estruturas, informatização, modernização dos recursos humanos, na verdade foi na sequência da elaboração da nova pauta aduaneira que se produziram os peças legislativas de maior alcance para as reformas em curso nas Alfândegas . dentre elas destaca-se a legislação de base sobre a importação de viaturas.

3- O ESTUDO

3.1- OBJECTO DE ESTUDA

Reestruturação ou Mudança organizacional e o seu impacto na Gestão de serviços nas alfândegas é o objecto que aqui se pretende estudar. Assim, será em primeiro plano, apresentado o problema a ser estudado, seguindo-se os objectivos a serem alcançados, a delimitação do tema e depois a hipótese a ser testada, a relevância do tema e finalmente a metodologia usada para a recolha e análise de informações, antecede a justificação da escolha do tema, da instituição e o objecto de estudo.

3.1.1- O PROBLEMA

Com a introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE), Moçambique aumentou o seu grau de abertura económica, verificando se assim uma tendência de aumento do rácio das importações sobre a produção interna. Desta forma, as Alfândegas – sector que serve de elo de ligação entre a economia nacional e a do resto do mundo nas transações de bens e serviços – tornaram se mais dinâmicas.

O período precedente a introdução do PRE foi caracterizado por desequilíbrios macro-económicos internos e externo que se vinham agravando acentuadamente. Numa situação dum elevado défice, havia uma necessidade de definir alternativas tendentes a sua redução.

Ora, existe duas alternativas principais para a redução dum défice orçamental: Ou reduzir as despesas públicas, ou então introduzir melhorias na captação das receitas. A redução dos gastos Governamentais não é assim tão fácil, deste modo, o Governo Moçambicano optou pela segunda alternativa, mas sem, no entanto ignorar a primeira alternativa.

Entretanto, as Alfândegas sendo um dos sectores chaves na arrecadação das receitas para o Estado, era imperioso reestruturar profundamente este sector com vista a responder cabalmente ao principal objectivo do Governo – a redução do défice orçamental.

Passam quase três(3) anos após a introdução das reformas nas Alfândegas, que leituras podemos fazer desse processo? Será que os objectivos do programa estão sendo cumpridos? Que impacto teve, até aqui, a Reestruturação na melhoria dos serviços prestados aos clientes?

Por outro lado, assistimos nos últimos tempo a subida acentuada do número de viaturas em Moçambique, particularmente na cidade de Maputo. Moçambique não produz viaturas, no entanto, a frota é assim tanta que há um grande congestionamento no trânsito das ruas e avenidas de Maputo.

Será que a subida da frota de viaturas foi acompanhada pelo aumento de receitas cobradas para o Estado? Que medidas foram tomadas, no âmbito das reformas, para o melhoramento da gestão no subsector de importação de viaturas?

3.1.2- OBJECTIVOS GERAIS

Analisar o impacto que o processo de mudanças ou simplesmente de Reestruturação teve na gestão eficiente e eficaz de serviço nas Alfândegas, pretende-se também, apartir das Alfândegas de Maputo, mas especificamente da TIAUTO(Terminal Internacional de Automóveis), demonstrar que a mudança organizacional é uma premissa fundamental para uma gestão eficiente e eficaz de serviços;

Contribuir para a compreensão da recente evolução económica e fiscal de Moçambique e em particular das Alfândegas de Maputo e

Identificar algumas questões problemáticas e suscitar alguma reflexão sobre o contexto e o significado das reformas introduzidas nas alfândegas.

3.1.3- OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Analisar o desempenho e as funções do sector de importação de viaturas, no âmbito das reformas introduzidas nas Alfândegas;

Identificar dificuldades no processo de implementação das reformas na TIAUTO e relacioná-los com a gestão eficiente e eficaz de serviços; e

Propor formas de ultrapassar as dificuldades encontradas, Contribuindo assim para a melhoria da gestão na TIAUTO.

3.1.4- DELIMITAÇÃO

Este trabalho limita-se a estudar as reformas introduzidas nas Alfândegas de Maputo, mas especificamente na TIAUTO, no período pós 1997 altura que começou oficialmente a Reestruturação das Alfândegas.

O estudo será realizado em Maputo-Província, local onde se encontra sitiado a TIAUTO, mas alguns trabalhos serão feitos na Cidade de Maputo, local onde se encontra a sede das Alfândegas e da UTRA (Unidade Técnica da Reestruturação das Alfândegas).

Segundo Bériot(1992:99), é possível operar num sistema três tipos de mudanças: de objectivos, de processos e de estrutura.

i) **Mudança de objectivos**- a quase permanente evolução do ambiente leva a que se considere uma mudança. E a primeira questão que se põe, diz respeito ao objectivo que o sistema quer alcançar: está ou não adaptado ao seu ambiente. Se a natureza dos objectivos não está adaptado ao meio actual, há que fixar um novo objectivo, o qual deve considerar os novos dados ou os presumíveis.

ii) **Mudança de processos**- por vezes o objectivo é pertinente e adaptado ao ambiente, mas é a maneira de o alcançar(processo de transformação) que não está em altura. Neste caso a mudança incidirá sobre os processos como a melhoria dos procedimentos actuais, lançamento duma nova acção, novos métodos de fabrico...

iii) **Mudança de estrutura (Reestruturação)**- quando o processo actual se tornou ineficaz, na sua totalidade ou em parte, devido a uma estrutura inadequada, rígida, pesada ou absoleta, há que agir sobre a estrutura. A mudança neste caso, poderá ir da simples introdução de novos materiais à Reestruturação de uma unidade, passando pela criação de empregos novos.

Nesta óptica, o nosso trabalho incidirá sobre este último tipo de mudança. Mas a mudança de objectivo e de processo pode igualmente implicar, ainda segundo Bériot(1992:101),um desenvolvimento ou a criação de uma nova estrutura. Mesmo que se actue só sobre a estrutura, a mudança terá como finalidade descobrir o processo mais bem adaptado ao objectivo.

É por esta causa que focaremos aqui a mudança no seu sentido mais amplo e não somente na vertente mudança de estrutura ou Reestruturação.

3.1.5 QUESTÃO DE PARTIDA

Primeiro levanta-se aqui a seguinte questão de partida:

Em que medida a Reestruturação das Alfândegas afectou a gestão eficiente e eficaz dos serviços?

3.1.6- HIPÓTESE DE TRABALHO

O Nosso pressuposto para essa pesquisa é de que:

H₁ - A Reestruturação quando permite a participação de todos os actores envolvidos na organização, contribui para uma gestão eficiente e eficaz de serviços.

H₂ - As reformas introduzidas nas Alfândegas melhoraram significativamente os serviços prestados na TIAUTO e aumentaram consideravelmente as receitas ao Estado, mas o sistema de captação de receitas melhoraria muito mais se a política que rege esse sector fosse eficiente e eficaz.

3.1.7- RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração pública em sentido lato é o conjunto de actividades conduzidas pelo Estado e por outros organismos públicos que directa ou indirectamente, visam o emprego racional dos meios adequados à satisfação das necessidades públicas⁹.

Sendo assim, este tema é muito relevante para o âmbito da Administração Pública, principalmente hoje em dia, em que com o acelerar das inovações tecnológicas, o mundo tornou-se mais complexo e as organizações são obrigadas – se é que querem manter e desenvolverem-se – a fazerem MUDANÇAS, para se adequarem às evoluções do ambiente.

Actualmente, “a vida diária das organizações está continuamente a levantar excepções às estruturas, as regras e aos procedimentos que foram previamente estabelecidas”¹⁰. Por isso cabe aos gestores – este é o grande contributo que esperamos que este trabalho venha a oferecer aos gestores das Alfândegas - estudar, analisar e gerir a mudança para calcular sobre quando se deve enquadrar as regras preestabelecidas e quando se deve alterar e estabelecer novas regras, contribuído assim para o progresso e melhoramento dos serviços prestados pela organização e satisfazendo eficientemente as necessidades públicas.

⁹ carvalheda, Luis e Cabrito, Belmiro Gil(1998); Noções de Administração; Texto Editora; Lisboa; pag13

Seguindo a nossa sugestão – gerir estrategicamente – os gestores das Alfândegas conseguirão aumentar as receitas para o Estado, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do nosso país.

3.1.8- METODOLOGIA

A necessidade de fazer um levantamento de dados que nos permita captar as diversas visões e opiniões existentes sobre a reestruturação, os beneficiários, os clientes e os funcionários da instituição ditou a aplicação de uma estratégia de investigação baseada numa multiplicidade de métodos: pesquisas bibliográficas, utilização de documentos escritos, entrevistas não estruturadas e a observação participante.

Em primeiro lugar far-se-á uma pesquisa bibliográfica e haverá sempre o cuidado de consultar obras que abordem em simultâneo os conceitos "Reestruturação ou mudança organizacional", "eficiência", "eficácia" e "Gestão", por um lado e por outro que abordem o sistema fiscal em Moçambique.

Em segundo lugar usar-se-á os documentos escritos, como os relatórios de progresso da Reestruturação, estudos realizados nesta área e documentos de contabilidade.

Os relatórios de progresso e os documentos de contabilidade dão uma ideia dos desenvolvimentos regulares da Reestruturação, mostra-nos as dificuldades verificadas, ilustra as diversas opções tomadas e as diferentes estratégias definidas para a sua implementar.

Por sua vez, os estudos realizados mostrar-nos-ão as críticas e as recomendações feitas por outros autores ao programa de Reestruturação que duma ou doutra forma contribuirão para o enriquecimento do nosso trabalho.

Em terceiro lugar, serão conduzidas entrevistas semi-directivas individuais ao pessoal envolvido na gestão de importação de viaturas na província de Maputo.

As entrevistas vão nos permitir captar uma diversidade de opiniões e experiências, de avaliações do que já foi feito e de propostas de acções futuras. Para ter essas informações iremos entrevistar informadores chaves, indivíduos que pela sua posição ou função na instituição, podem ter uma visão global da situação. Entrevistaremos também alguns funcionários simples e alguns clientes da TIAUTO,

¹⁰ Stacy, Ralrh(1998); Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre

para obtermos deles alguma reacção e avaliarmos o seu grau de conhecimento e visão do programa.

Com essa técnica será possível colher informações comparativas de gestão na importação de viaturas nos períodos antes da reestruturação e pós Reestruturação, assim como sobre dificuldades enfrentadas.

E finalmente aplicar-se-a a observação participante. A observação como técnica de investigação em ciências sociais produz resultados óptimos em investigações feitas no longo período de tempo. Mas para o nosso trabalho só será possível estarmos presentes no campo durante apenas quinze dias. Apesar de tudo, esta técnica nos permitirá verificar o ambiente de trabalho dos funcionários, os recursos usados nas actividades diárias, as dificuldades enfrentadas na execução das suas tarefas e com ela será possível analisar também o grau de motivação dos funcionários.

Na análise das informações, haverá toda a preocupação de relacionar cada conceito do tema com os dados colhidos e por conseguinte relacionar os conceitos entre si.

3.1.9- JUSTIFICAÇÃO

Optou-se por este tema porque a Reestruturação ou a mudança organizacional é um dos aspectos muito importante para o crescimento duma organização. Este assunto é hoje ainda pouco explorado em termos académicos em Moçambique. Por isso, merece ainda mais estudos em várias perspectivas, para enriquecer os dados e melhorar a discussão sobre esse assunto.

A escolha das alfândegas deve-se fundamentalmente à importância estratégica deste sector para a economia nacional que através do subsector de importação de viaturas pode ser ainda mais estimulada. Assim, torna-se pertinente a análise do desempenho deste sector no contexto da economia nacional, na medida em Que. este pode contribuir decisivamente para o aumento da receita pública e na última instância para o desenvolvimento da própria economia nacional deve-se estudar e verificar o cumprimento dos seus objectivos e no caso de não cumprimento destes, destacar as causas e as possíveis soluções.

Decidiu-se fazer a investigação apenas na província de Maputo porque:

- a) É aqui onde se assiste a uma maior movimentação de importação de viaturas, devido à sua localização estratégica (fronteira com África do Sul e a Swazilândia).
- b) Exiguidade de recursos, quer financeiros, quer em termo de tempo.

Em termos teóricos o trabalho é relevante, na medida em que analisará um processo de Reestruturação específico através de quadros teóricos, ao mesmo tempo que procurará os pontos divergentes/convergentes entre a teoria e a prática da Reestruturação.

3.2- ENQUADEAMENTO TEÓRICO

Segundo Motta(1997:59) a Administração é tanto uma prática social e profissional quanto um campo de conhecimento com intenções científicas, portanto, envolve a actividade de administrar e produzir saberes administrativos. Sendo assim, a questão de Paradigma ou de modelos de análise, torna-se muito importante, porque mostra como a teoria e a prática se interliga e se articula.

Centrando se especialmente nos paradigmas de mudança organizacional, podemos constatar, ainda na “esteira” de Motta(1997:70) que pela teoria se aprende maneiras diversas de pensar, construir algo novo e de acreditar na mudança e pela prática valoriza se os instrumentos usados para a acção inovadora, quer dizer, preocupa-se com a utilidade e eficácia dos meios em relação aos fins e com os significados individuais e colectivos da mudança.

Entretanto, existem vários modelos e paradigmas de mudança organizacional, mas eles não devem ser vistos como estanques separados ou como ilhas insoladas, porque na verdade eles se relacionam e comunicam-se mutualmente. “os paradigmas de mudança organizacional, fundamentam-se em muitas bases comuns, todos numa ou de outra forma analisam a mesma realidade, todos possuem contribuições e limitações para a compreensão do fenómeno da inovação ou mudança administrativa”¹¹.

¹¹ Motta Paulo Roberto(1997); transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar; Qualitymark editora; Rio de Janeiro, pp54

Portanto, não existe um modelo ou um paradigma de mudança organizacional melhor ou superior que o outro, mas para uma melhor compreensão da realidade, temos que fazer uma opção, temos que escolher um modelo e o melhor modelo é aquele que mais se adequa ou melhor explica o caso que se pretende estudar

Para o nosso estudo, o modelo que mais nos adequa é a **Perspectiva estratégica ou sistémica**. O ponto de partida do nosso trabalho é de que a mudança não pode ser entendida como uma simples escolha livre e voluntária de alguém, duma organização ou de um governo, mas ela deve ser vista como uma resposta às necessidades provocadas pelo ambiente.

Segundo Motta(1997:75), a Perspectiva Estratégica ou Sistémica vê a organização como um sistema aberto e inserida num certo contexto social, económico e político, enfatizando o fluxo de informações entre a organização e o seu ambiente. As variações que ocorrem no seu ambiente impõem a mudança.

O objectivo que esta Perspectiva pretende alcançar, segundo Kirbridge(1998:30), é a coerência da acção organizacional, respondendo o problema da vulnerabilidade da organização às mudanças políticas, sociais, económicas e tecnológicas, a fim de desenvolver novas formas de interacção da organização com o seu ambiente. Assim, o papel da gestão estratégica será o de assegurar um certo grau de adaptação da organização ao seu ambiente operativo.

3.2.1- TEÓRIA RELEVANTE

"Ninguém pode banhar duas vezes no mesmo rio, porque a água está continuamente a correr. Tudo corre, circula e nada está parado, tudo caminha e nada está fixo... é na mudança que as coisas encontram sentido"

(Heráclito; Circa 500 a.n.e.)¹²

Segundo Blunt(1992:212), muitos autores têm procurado explorar e clarificar a natureza da mudança organizacional, mas infelizmente muitas das suas teorias têm tido pouco valor prático para aqueles que tentam iniciar, motivar e gerir uma mudança. Muitas tentativas de mudança organizacional caíram por água abaixo por

causa da incompleta compreensão da natureza da mudança e das queridas ferramentas para levá-la a cabo.

Por outro lado, Schein citado por Blunt(*op.cit*) observa que face a um crescente acelerar das mudanças tecnológicas, sócio-culturais, políticas e económicas o interesse em adaptar-se ao ambiente e aprender as capacidades organizacionais por parte dos gestores e académicos têm crescido de igual modo.

A frase de Heráclito acima citada resume tudo, a necessidade de mudança é considerada óbvia, nenhuma organização pode fugir essa realidade, nada é permanente, nenhuma organização constitui uma unidade acabada. “A mudança é assim considerada omnipresente e as organizações são vistas como estando em confronto contínuo com ambientes económicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais em permanente mudança”¹³.

De facto, o impacto das novas tecnologia parecem mais dramáticas, “hoje passa-se da manipulação da informação sobre dados financeiros em alta velocidade para a colonagem da ovelha Dolly – manipulação da informação genética”¹⁴. Para Bériot(1992:11),as transformações que o ambiente sofre, desvalorizam progressivamente o que está adquirido, Assim sendo, qualquer organização deve permanentemente adaptar-se às evoluções do ambiente, se se quiser manter e desenvolver-se.

Com a permanente evolução do ambiente, todas as organizações são obrigadas a fazerem reformas, a reestruturarem-se, enfim a mudarem, para ser no futuro diferente e melhor. A mudança prepara a organização para enfrentar o futuro da maneira mais eficiente, “se o futuro não é predeterminado, ele também não é milagrosamente surgido. Cada futuro constroe-se livremente com os materiais que o seu passado lhe põe a disposição”¹⁵.

¹² Heráclito, citado por P. Blunt e M. Johns na sua obra *Managing organizations in África*, pp 214

¹³ Kirkbrige,Paul(1995); *Gerir a Mudança* in: Stacy,R; *Pensamento Estratégico*; Publicações Dom Quixote; Lisboa, pp29.

¹⁴ Montenegro, Eraldo e Dalledoune, Jorge(1998); *Gestão Estratégica: A arte de vencer desafios*, Makrou; São Paulo; pp3

¹⁵ Trindade, Nelson(1990); *É preciso mudar a mudança organizacional*, in: *Seminário sobre a gestão para a mudança*; INA; Lisboa; pp1

Ainda na esteira de Beriot(1992:29) uma organização ao mudar e se adaptar ao seu ambiente permite manter a coerência do funcionamento do seu sistema (eficiência) e a coerência por sua vez permite uma maior otimização dos resultados da organização (eficácia), contribuindo em regra geral, para o desenvolvimento da própria organização.

A mudança para ele é um meio de manter ou desenvolver uma organização, principalmente hoje em que o ambiente está em permanente evolução. Ela permite aos gestores assegurar que o funcionamento da sua unidade garanta uma produção que seja, na sua natureza, qualidade e quantidade melhor, coerentes e eficazes para o cliente.

Por outro lado, Carnall(1995:141), defende que a melhor compreensão dos processos de mudança organizacional permite aos gestores seniores tomarem decisões eficientes e eficazes.

Já Strebel(1998) defende que no mundo de negócios de hoje, a mudança é absolutamente necessária não só para melhor competir no mercado, mas para manter contínua a competição. A mudança para ele, permite aos gestores alcançar a qualidade total, baixar os custos, avaliar os empregados, aperfeiçoar os serviços prestados, flexibilizar a organização na satisfação do mercado e dos clientes e desenvolver a própria organização.

4.2- DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

Chiavenato(1995:26), defende que as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídas a fim de atingir objectivos específicos. Para ele, isto significa que as organizações são planeadas e propositadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objectivos, também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objectivos são atingidos ou na medida em que se descobre meios melhores para atingí-los com menor custo e menor esforço. Assim adianta ele, nenhuma organização constitui uma unidade pronta e acabada, mas uma organização social viva e sujeita a mudanças.

Nesta óptica podemos considerar a reestruturação como a redefinição ou reconstrução duma organização. já Camara(1997:187), considera a reestruturação como a simplificação e aligeiração duma organização com vista a torna-la mais competitiva e agressiva no mercado, reduzindo a estrutura e os seus custos. Portanto, podemos considerar, nesta óptica, a reestruturação simplesmente como a mudança da estrutura duma organização com o intuito de melhora-la e atingir com eficiência e eficácia os seus objectivos.

Para melhor compreendermos esse conceito, temos que saber primeiro o que se entende por estrutura. Hyden(1992:11), considera estrutura o quadro normativo criado por seres humanos para alcançar determinados objectivos sociais, económicos e políticos. A estrutura, continua ele, é o produto das pessoas vivendo em conjunto e empenhados, competitiva e cooperativamente na perseguição dos mesmos objectivos, por isso a estrutura manifesta-se nas leis ou regras básicas nas quais as decisões ou políticas são tomadas ou implementadas. Assim, segundo o mesmo autor, a mudança de estrutura (reestruturação), equivale a mudança das regras do jogo.

Entretanto, o que virá a ser uma mudança? Para Camara(1997:165), mudança é uma transição duma situação presente(status quo) que é insatisfatória e cria um estado de frustração para uma visão futura que se afigura alcançável , embora com um esforço, e se traduz num estado de coisas positivas e apetecíveis que assegurarão o sucesso contínuo da organização.

Quanto ao conceito de gestão, Caiado(1997:44) define-o como sendo o trabalho que envolve a combinação racional e intelectual dos recursos(pessoas, tarefas e meios materiais e imateriais) necessários para atingir um ou vários objectivos da organização.

Por outro lado, usaremos aqui o conceito de eficiência definido por Chiavenato(1995:45)que considera-o como sendo adequação dos meios utilizados aos objectivos e fins que se desejam alcançar e a eficácia refere-se aos resultados alcançados em função dos objectivos traçados. Eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas a fim de que os recursos(pessoas,

máquinas, matérias-primas...) sejam aplicadas de maneira mais racional, dá ênfase aos meios, enquanto que a eficácia se preocupa com os resultados, no sucesso quanto ao alcance dos objectivos.

Centraremos também a nossa atenção para o conceito de eficiência fiscal que segundo Wandshneider(199 :98) vê-o como sendo a medida em que o sistema fiscal se adequa às finalidades por ele prosseguidas. Mas, este conceito segundo ele, abarca duas concepções muito diferentes de eficiência:

A primeira tem directamente a ver com a neutralidade do sistema fiscal. Este critério postula que um sistema fiscal é eficiente quando é neutro, isto é, quando não interfere em demasia com as decisões dos agentes económicos. Para ser eficiente o sistema fiscal deverá ser constituído por impostos simples e leves.

Enquanto que a segunda está intimamente relacionada com a sua funcionalidade. Este critério refere a capacidade do sistema fiscal de permitir alcançar os objectivos da política económica e social do governo. É nesta óptica que os impostos são utilizados como instrumentos da redução da pobreza e distribuição de rendimentos através de financiamento de avultadas despesas públicas nas áreas de educação e saúde, ou como instrumento de incentivo ao investimento, através de introdução de benefícios fiscais.

4- A PESQUISA

Depois da exploração bibliográfica e aprovado o projecto, nos lançamos ao terreno para fazer o trabalho de campo. Foi nesta fase que deparámos com inúmeras dificuldades, que vão desde a procura de autorização pelo Director nacional para o começo do estudo, até a recusa de fornecimento de dados por parte de alguns funcionários das Alfândegas.

No primeiro caso, dizer que foi preciso um(1) mês e duas(2) semanas de sucessivos adiamentos para se encontrar com o Director nacional e ter a guia de permissão, no entanto nós acreditamos que ele anda muito ocupado, porque o período de reformas é a fase mais conturbada duma organização, como prova a frase de Maquiavel por nos citada no ponto 2, “ não há nada mais difícil de executar e

nada mais perigoso de administrar do que introduzir uma nova ordem de coisas". Ver anexo 1: Guia concedida pelo director nacional .

No segundo caso, o exemplo mais gritante e doloroso foi quando o chefe do departamento de receitas, na DNA, o Sr Libombos recusou redondamente fornecer dados sobre receitas da TIAUTO, dos anos antes de 1997 alegando que a guia não especificava que nós deveríamos passar por aquele departamento. Isto foi depois de outras quatro tentativas fracassadas de procurar dados: no departamento de Controlo, que nos remeteu ao Arquivo geral das Alfândegas, que devido a sua desorganização remeteu nos ao departamento de Auditoria Interna, que por sua vez na indisponibilidade de ter os dados , nos encaminhou ao Departamento de Estatística e este por ter dados apenas com três(3) estratos(Norte, Centro e Sul), nos dirigiu ao imbatível Sr Libombo do Departamento de Receitas.

O trabalho do campo foi realizado durante duas(2) semanas na TIAUTO, onde foi possível fazer uma observação participante e analisamos alguns documentos escritos e fizemos algumas entrevistas(ver anexo 2), as entrevistas foram feitas também na Direcção Regional Sul e na DNA . De salientar que as entrevistas foram feitas apenas ao pessoal sénior, porque não fomos autorizados a colher qualquer informação com o pessoal da base. Inquirimos também alguns importadores de viaturas de grande nível como a Entrepósito Comercial, Toyota de Moçambique , Técnica Industrial, Tata de Moçambique e a Nissan Auto Center, para além de alguns importadores informais, num universo de 20 pessoas colectivas e singulares.

4.1- RESULTADOS PARCIAS

O Programa de reforma aduaneira ora em curso foi iniciado por decisão do Governo Moçambicano com apoio do BM e FMI em 1995, mas a gestão operativa da reforma começou em 02 de Maio de 1997, levado acabo por um grupo de consultores pertencente a uma firma Britânica Crown Agents, vencedora do concurso internacional lançado para o efeito pelo Governo moçambicano.

A maioria dos consultores desta firma pertencem às Alfândegas Britânicas e possuem uma longa experiência em procedimentos numa alfândega moderna. O

projecto de reestruturação é financiado pelo Departamento Britânico de Desenvolvimento Internacional e pelo BM. Actualmente o projecto encontra-se na fase de consolidação, e preve-se que o comando de postos chaves das Alfândegas voltem à responsabilidade exclusiva de funcionários nacionais, ficando os consultores estrangeiros como assessores. É nesta óptica que a TIAUTO é agora dirigida por uma cidadã nacional, Otilia Frangoulis.

Neste capítulo vamos tentar apresentar os resultados parciais do nosso estudo, através da análise dos dados que dispomos sobre os principais objectivos que a reestruturação pretendia alcançar, só depois é que apresentaremos os resultados gerais que são praticamente a interpretação dos resultados parciais.

4.1.1- AUMENTO DAS RECEITAS AO ESTADO

Para fazer face ao crescente défice do orçamento geral do estado e a forte dependência do mesmo à ajuda externa, o Governo moçambicano introduziu, como dissemos atrás, profundas mudanças nas alfândegas, na expectativa de aumentar as receitas e cobrir o défice.

Nesta óptica, as receitas cobradas ao estado em 1998 pelas Alfândegas excederam os 146 milhões de USD que representam um crescimento de 46% da quantia colectada em 1996 período antes da reforma. Já na TIAUTO as receitas de 1998 excederam os 6 milhões de USD¹⁶ que representam 4,4% das receitas totais cobradas pelas Alfândegas.

Em 1999 a cifra geral das Alfândegas foi de 198 milhões de USD e a da TIAUTO foi um pouco mais de 12 milhões de USD. Estes valores a primeira vista representam uma grande subida nas receitas cobradas, mas elas não devem ser directamente comparadas devido a introdução do IVA neste ano. As receitas da TIAUTO representam 6,2% da receita total cobrada pelas Alfândegas.

Finalmente, no ano 2000 a receita geral foi de 223 milhões de USD, que representam um aumento de 12,6% da do ano 1999 e na TIAUTO foram um pouco

¹⁶ Taxa média anual de câmbio de 1999 foi de 15620,00Mt segundo o Banco de Moçambique(2000), Preço e Conjuntura Financeira, Departamento de Estudos Económicos e Estatísticos

mais de 11 milhões USD que representa uma diminuição de 9,1% da de 1999 perfazendo 5,2% sobre a receita total. De salientar que as receitas do ano 2000 foram prejudicadas pelas cheias, elas impediram a normal circulação de pessoas e bens. A média anual das receitas da TIAUTO é de 16 biliões de Mt/mês que corresponde a 1,3 USD/mês enquanto que o plano previa 25 biliões de Mt/mês, correspondente a 1,6 milhões USD/mês (ver anexo 3).

Apesar dos dados serem insuficientes, eles mostram que a TIAUTO é um dos principais contribuintes das Alfândegas em termos gerais. Mostram também que as receitas de TIAUTO aumentaram significativamente e que a redução das receitas cobradas no ano 2000 foram motivadas pelos factores naturais (cheias). Mas por outro lado - este é que é o dado importante e fundamental de medição da eficácia - a TIAUTO não conseguiu cumprir com as metas previstas (25 biliões Mt/mês).

4.1.2- INFORMATIZAÇÃO E REABILITAÇÃO DE INFRA-ESTRUTURAS

Como dissemos no ponto 2.2, a infra-estrutura física e operacional das Alfândegas estava quase totalmente destruída, a TIAUTO como um subsector da mesma, não fugiu a regra. Antes da sua reabilitação, início de 2000, eram um autêntico armazém, o que segundo a gestora da TIAUTO, criava um certo ambiente de desconforto e mal estar quer por parte dos funcionários quer dos clientes, a sua reabilitação vem melhorar as condições de trabalho, do negócio e de relacionamento entre os trabalhadores e importadores. Como prova disto, um dos clientes da TIAUTO, a Entrepasto Comercial por nós inquirido desabafou: *“agora aquilo melhorou, a dias atrás eram um autêntico armazém”*.

Apesar de não revelar números o Departamento de Relações Públicas da DNA, revelou-nos que apesar de todas actividades realizadas no âmbito da reforma, o maior investimento foi empreendido na infra-estrutura física. A par da reabilitação da infra-estrutura, está a informatização. Ela vem por um lado da necessidade das Alfândegas modernizar a TIAUTO para responder as exigências do mercado internacional e por outro lado da ideia segundo a qual o processamento manual de mercadorias era a causa fundamental da morosidade. Mas quanto a nós, o

processamento manual é apenas uma das causas da morosidade, a fundamental está no excesso de procedimentos no desalfandegamento. Quanto a isso, a TIAUTO não tem culpa, porque ela é apenas uma implementadora das políticas superiormente definidas, a principal culpa está nos decisores que definem políticas sem auscultar as bases e sem avaliação contínua dos mesmas.

Como prova disto 90% das importações na TIAUTO são agora realizados por meios informáticos, mas segundo a nossa constatação no terreno e da opiniões dos importadores por nós inquiridos, 75% da nossa amostra, defendem que apesar de registar uma certa melhoria¹⁷ o desalfandegamento continua moroso.

Por outro lado, a informatização trouxe, na verdade, uma certa melhoria nos serviços prestados na TIAUTO. Da observação feita aos arquivos, nota-se um grande diferença entre os documentos feitos e organizados antes de 1999, ano do fim dos trabalhos de instalação e a de depois de 1999. Os documentos referentes ao primeiro período (relatórios de progresso e documentos de contabilidade), estão desorganizados, o que dificulta bastante a sua análise, exemplo disso foram os dados de 1998, não conseguimos fazer a sua interpretação e os de 1997 para trás não existem mas os do segundo período estão bem estruturados e organizados, o que facilita e dá vontade em analisá-los. Isto, apesar de não ser muito significativo, prova até certo ponto a contribuição da informatização na melhoria do tipo de serviços prestados pela TIAUTO.

5.1.3- MODERNIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato(1995:38), o elemento básico duma organização são as pessoas, uma organização existe quando duas ou mais pessoas interagem entre si. A condição necessária para a existência duma organização é a interacção entre as pessoas, assim o sucesso ou insucesso duma organização é determinado pela qualidade das interacções entre os seus membros.

As pessoas, continua o mesmo autor, trazem para a organização suas habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários

para a tarefa organizacional. Eles constituem assim, o único recurso vivo e dinâmico, capaz de manipular e processar os outros recursos, portanto, constitui um tipo de recurso que tem vocação para o crescimento e desenvolvimento.

É nesta onda de ideias que as Alfândegas, reconhecendo a extrema importância dos RH para a gestão eficiente e eficaz da sua organização e devido ao êxodo massivo do pessoal especializado, a que referimos atrás, decidiu modernizar os seus RH.

Neste hábito, o recrutamento e a formação do novo pessoal, a par da reciclagem dos antigos foi a componente chave da reforma. Segundo a chefe da Repartição Nacional de Formação, a gestora Gina Jamisse, foram levados a cabo cursos de treinamentos específicos nas áreas de informação e investigação, operações anticontrabando, IVA, contabilidade, auditoria e gestão.

Cumprindo esse plano a TIAUTO reciclou quase todo o seu quadro de pessoal, somente a gestora daquele sector não tinha ainda sido reciclada, mas a sua estava prevista para uma semana depois dos nossos trabalhos. Através da observação directa, e através das conversas que os funcionários mantinham entre eles, foi nos possível descobrir a existência duma certa resistência por parte de alguns funcionários ao plano de reciclagem, porque segundo eles, a reciclagem não faz nenhum sentido porque mesmo depois de reciclados, eles permanecem na mesma categoria. Esta atitude mostra nos que os funcionários da TIAUTO ou mesmo das Alfândegas não estão bem informados aos planos e objectivos da mudança. Esta constatação corrobora com a ideia de Boavida Muthombene, gestor Administrativo da DRSA, *“Há falta de comunicação, a informação não circula devidamente aqui nas alfândegas, o que pode, criar mal-entendidos e focos de resistências na altura de implementação das políticas”*.

Uma outra prova da circulação deficiente da informação vem das palavras proferidas pelo Director Geral adjunto de operações, Ron MCGrath, no I seminário nacional das Alfândegas-2001 *“Desde a última reunião nacional do sector, junho de*

¹⁷ Segundo a gestora da TIAUTO, importadores com documentos completos a sua mercadoria é desalfandegada agora dentro de 15 dias contra os 20 dias antes da informatização

1992, os quadros aduaneiros nunca tiveram outra oportunidade de se encontrarem e traçarem Juntos um plano de actividades, o que permitia que o boato, a anarquia e a especulação se instalasse nas Alfândegas, causando fortes perturbações nos resultados alcançados”¹⁸

Segundo Câmara(1997:170) a resistência a mudança pode ser uma fonte de conflito funcional e, em definitivo diminuir a capacidade de adaptação e progresso organizacional e ela nem sempre se manifesta de forma aberta e recolhível, podendo muitas vezes ser subterrânea e invisível, sabotando os planos de mudança sem dar a cara. É desta forma que o mesmo autor, salienta a necessidade da gestão da resistência á mudança através da comunicação, da participação e da partilha da visão do futuro por todos os membros da organização, neste caso particular da TIAUTO e em geral das Alfândegas.

Entretanto, “uma organização nunca deve ver as pessoas apenas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, etc, mas deve ver também as pessoas como pessoas, quer dizer como portadores de características de personalidades, expectativas, objectivos pessoais, etc”¹⁹, deve reconhecer que a chave para o sucesso duma organização está na capacidade de motivar os seus funcionários.

Ora, das análises feitas sobre a situação da gestão dos recursos humanos nas Alfândegas no geral e da TIAUTO no particular, não existem políticas traçadas para a motivação do pessoal, a ênfase que se dá é nos estímulos negativos que nos positivos “qualquer membro do pessoal que não se comporte de acordo com este código terá procedimento disciplinar e se for considerado culpado, o resultado poderá ser uma repressão formal, penalização financeira ou demissão”²⁰. “Ordens Nacionais, regionais e locais devem ser cumpridas, qualquer funcionário que não cumprir terá processo disciplinar”²¹. De acordo com a directora nacional dos Recursos Humanos, Dra Catarina dos Anjos Nehemia, o actual estatuto dos funcionários das Alfândegas não prevê nenhum estímulo, mas está por aprovar

¹⁸ Jornal Notícias, 3 de Abril de 2001

¹⁹ Chiavenato, I (*op cit*: 83)

²⁰ Código de conduta dos funcionários das Alfândegas

brevemente um novo estatuto que prevê remunerações por mérito, *“haverá dois tipos de salários, um fixo e outro variável, este último dependerá do desempenho ou mérito do funcionário”*. A par deste problema uma das acções muito importante tomada foi a de transportes, os funcionários dispõem de um autocarro que os leva de casa para o serviço e vice-versa.

No entanto na análise atenta da modernização dos RH na TIAUTO podemos chegar a conclusão de que ela não foi efectivamente eficiente, na medida em que ao não motivar os funcionários, motor de todo o sucesso de qualquer organização e ao não permitir a circulação adequada de informação entre os funcionários, não foi a melhor maneira para a qual as coisas deveriam ser feitas. Mas, por outro lado, ela foi eficaz porque ao formar e reciclar incrementou e incutiu novos conhecimentos, capacidades e habilidades aos funcionários (modernizou), acima de tudo ela conseguiu eliminar o êxodo massivo do pessoal. Um dado curioso que observamos, é da existência de mulheres em muitos postos de comando, este constitui sem dúvida um dos sinais da modernização dos RH.

4.1.4- A NOVA LEGISLAÇÃO E A FACILITAÇÃO DO COMÉRCIO LEGÍTIMO

No ponto 4.2 dissemos que a estrutura era o produto de pessoas vivendo em conjunto empenhados competitiva e cooperativamente na perseguição dos mesmos objectivos, por isso a estrutura manifesta-se nas leis ou regras básicas nas quais as decisões ou políticas são tomadas e implementadas, deste modo a reestruturação equivale a mudança das regras de jogo.

A mudança das regras de jogo aconteceram aqui com a elaboração da nova Aduaneira. Foi na sequência da elaboração desta, que se produziu a peça legislativa de maior alcance para as reformas, e dentre ela destaca-se a legislação de base sobre a importação de viaturas. Primeiro, o Diploma Ministerial nº208/98 de 25 de Novembro (importação temporária de viaturas), depois o Decreto 30/99 de 24 de Maio artigo 26 precisamente o nº 7 do quadro II (mercadoria proibida- importação). Este último é que será aqui objecto de análise por ser o mais polémico.

²¹ Regulamento Geral dos Funcionários da TIAUTO

O Decreto 30/99 de 24 de Maio, no seu artigo 26, nº 7 do quadro II, diz que são proibidas de ser importadas viaturas automóveis e motocicletas, com mais de cinco anos contados desde a atribuição da primeira matrícula, excepto se constitui bagagem nos termos previstos do artigo 44 das IPP ou se importado temporariamente nos termos do artigo 26 das IPP e demais preceitos aplicáveis a este tipo de importação.

A tese fundamental defendida por esta política é a de que viaturas desta idade quando importadas podem trazer problemas ambientais para o país.

Entretanto, com o nível de desenvolvimento do nosso país, esta política não é oportuna, ela penaliza bastante o cidadão da classe média e classe baixa, eles não conseguem comprar uma viatura nova ou uma de segunda mão dentro do país. Como alternativa, eles recorrem ao estrangeiro principalmente a África do Sul, onde os carros de segunda mão são relativamente baratos.

A nossa ideia é corroborada com a própria Ministra do Plano e Finanças, Dra Luísa Diogo “ *a legislação relacionada com a importação de viaturas de cinco anos está a ter problemas de implementação, ela precisa de ser apurada e melhorada porque por um lado entram e depois ficam na Terminal mais tarde detecta-se que a viatura tem mais de cinco anos: proibimos a conclusão do processo de despacho e a partir deste momento se o MPF leiloar está a entrar em contradição com o princípio de que esta viatura cria problemas ambientais*” (Jornal Savana: 8.12.2000).

Por outro lado para pessoas que estiveram fora do país, principalmente os mineiros provenientes da África do Sul, que depois de muito trabalho e uma longa poupança conseguiram adquirir uma viatura e como é de mais de cinco anos não podem levar consigo de volta para o país e muitas das vezes, a zona onde ele vai não tem nem sequer uma viatura. Que problemas ambientais e de que impacto este carro pode trazer? Por outro lado tem acontecido que uma viatura de mais de cinco anos está em melhor estado que uma outra de menos de cinco anos. Por isso a política está mal definida.

A política de importação de viaturas é a espinha dorsal de todo processo de gestão da TIAUTO, no entanto, ela ao não satisfazer cabalmente as necessidades dos cidadãos – principal motivo da existência da política – está sendo ineficiente e ineficaz. Esta política não facilita o comércio legítimo, muito pelo contrário encoraja a fuga ao fisco. Isto porque muitos moçambicanos que conseguem acumular uma certa poupança, movidos pela necessidade de ter uma viatura, para suprir seus problemas domésticos, não o conseguem fazer dentro do território nacional devido aos altos preços, como alternativa recorrem as viaturas da segunda mão no estrangeiro e como a política de importação é penalizadora, acabam importando ilegalmente, fugindo ao fisco. São muitos os casos dessa natureza, que juntados iriam contribuir muito para o aumento das receitas cobradas do estado.

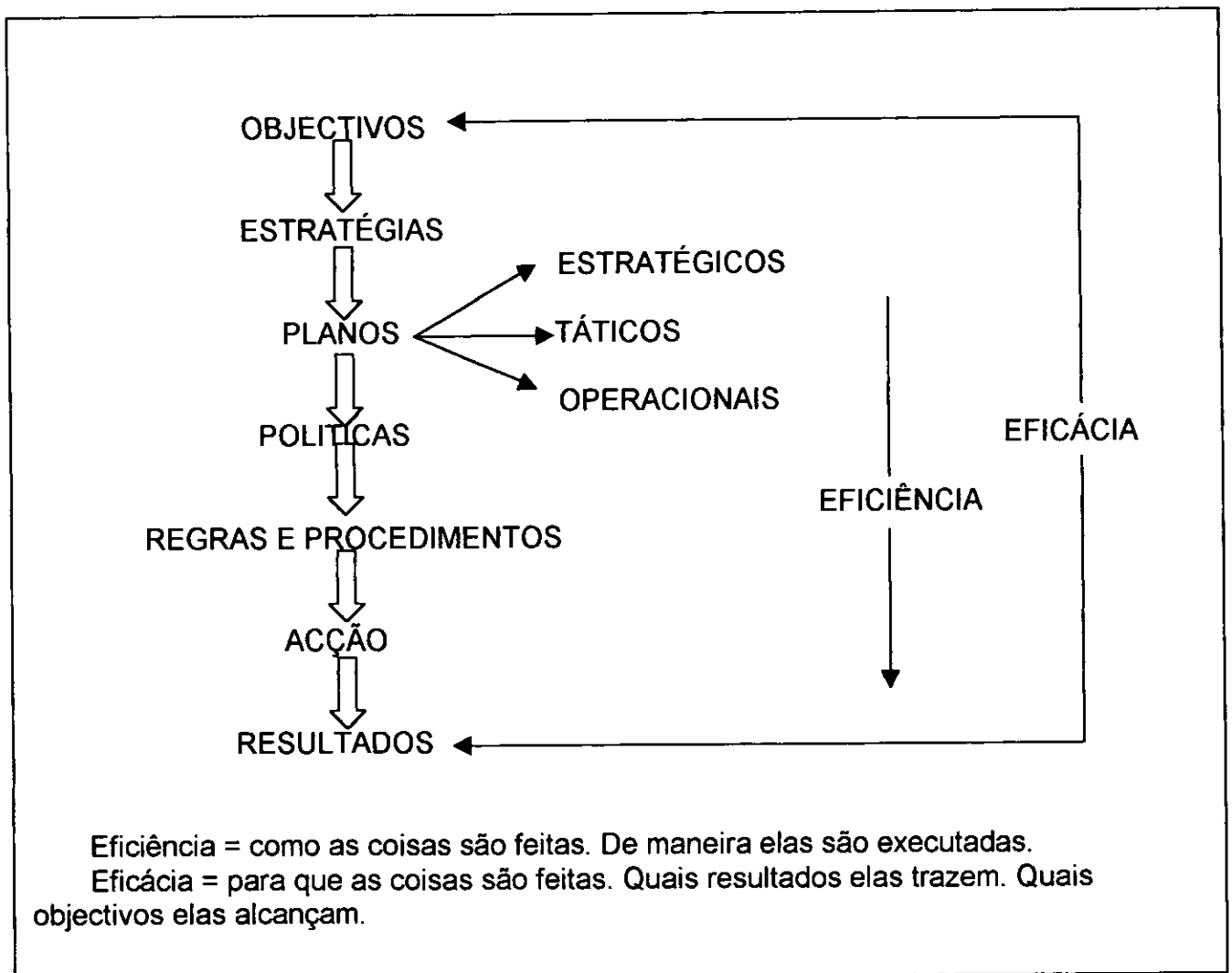
A política de importação de viaturas constitui um dos principais obstáculos para o alcance integral dos objectivos definidos pela reestruturação na TIAUTO, a par dela estão os próprios procedimentos operacionais da importação (ver anexo nº4) que não obstante terem sofrido uma certa simplificação com a abolição de licenças de importação (BRIs e BREs) e a introdução do documento único (DU), continua muito pesados e longos contribuindo desta forma para a morosidade do processo de desalfandegamento das viaturas.

Entretanto, foi através da mudança acima referida que diminuiu de 20 para 15 dias que um importador com documentos completos pode levar para o desalfandegamento da sua viatura. Apesar dessa melhoria que representa apenas 25% do tempo esperado para o desalfandegamento total, muitos procedimentos devem ainda ser simplificados.

4.2- RESULTADOS GERAIS

Para melhor entendermos os resultados parciais ou melhor apresentámos os resultados gerais do nosso trabalho, precisamos primeiro de clarificar os conceitos deficiência e eficácia organizacional.

Segundo Chiavenato(*op cit:49*) a eficiência organizacional relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização e a eficácia organizacional com a extensão em que todas formas de rendimento para a organização são maximizadas. Enquanto que a Eficiência da organização busca incrementos por meio de soluções técnicas e económicas como a definição de objectivos, estratégias, planos, políticas, procedimentos e tomada de acções, a Eficácia procura a maximização do rendimento para a organização. Veja a figura a baixo.



Fonte: Chiavenato (*op-cit:50*)

Fig.1 As relações entre a eficiência e eficácia.

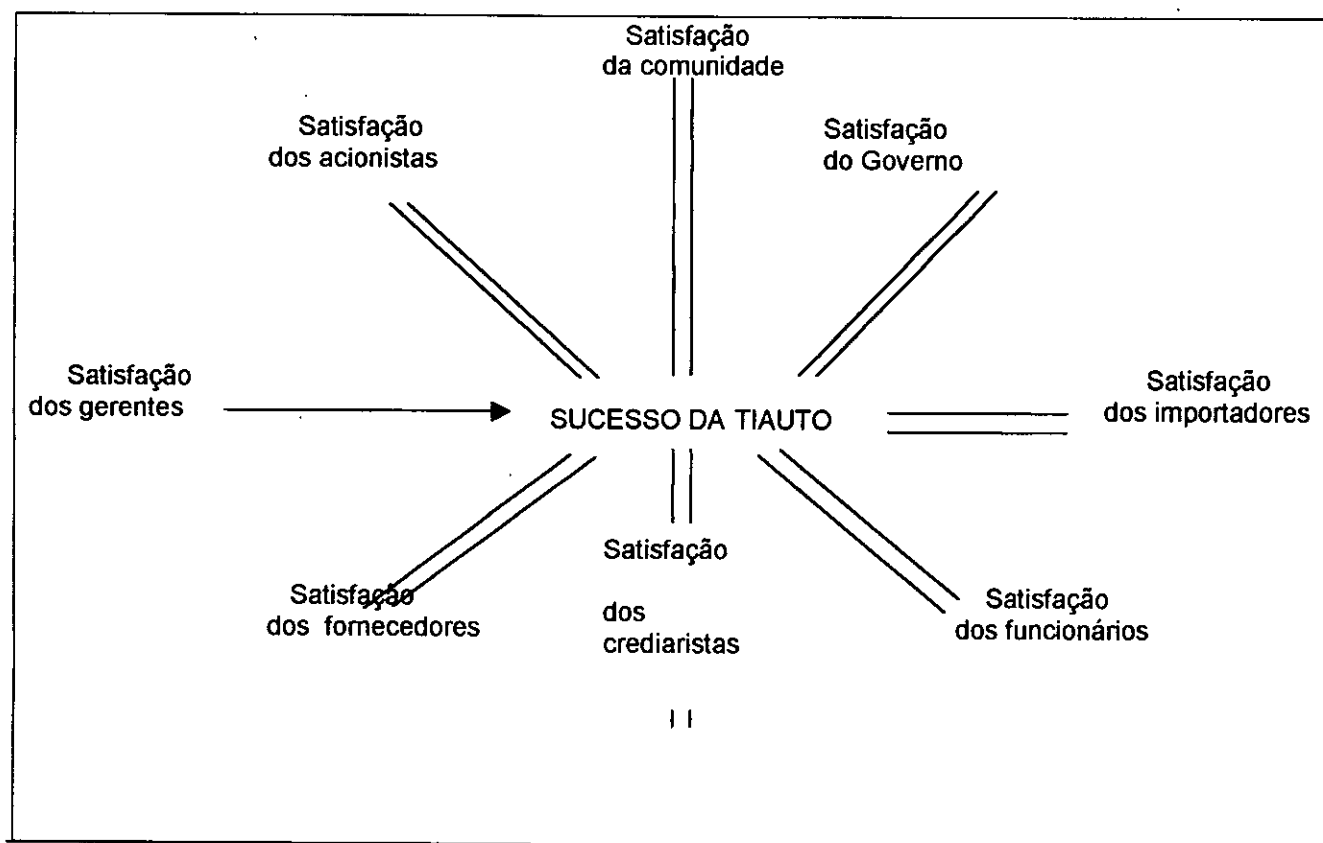
Assim o programa de reestruturação tinha os seus objectivos claramente definidos, referidos no ponto 2.2. As estratégias também estavam definidas e se partirmos da ideia segundo a qual um indivíduo que estiver dentro dum bosque dificilmente pode ter uma ideia bem clara acerca do seu meio, só alguém que estiver fora, de preferência mais longe é que melhor pode observar e ter uma imagem clara do bosque, podemos considerar então que a estratégia adoptada para a reestruturação das Alfândegas foi a melhorar.

Os planos também foram elaborados, quer os que seriam realizados a nível institucional(plano estratégico), quer os realizados a nível intermédio, como departamentos e direcções regionais(plano tático) e quer ainda os realizados a nível operacional como as instâncias aduaneiras e terminais.

Entretanto, os planos se desdobram em acções, assim muitas acções foram tomadas com vista a alcançar os objectivos definidos. As principais acções foram aquelas que atrás descrevemos e todas elas tirando uma e outra falha como a falta de acções tendente a motivação dos funcionários e a deficiente circulação de informação foram bem implementadas e melhoraram até certo os serviços prestados pela TIAUTO. Mas o principal problema foi a política definida para gerir este subsector. A política aqui definida foi do tipo *top-down*, ela não deu espaço para participação de vários actores interessados e como consequência disto a política não está dando bons resultados.

Na onda de Chiavenato(*op cit:48*), as organizações são inventadas pelos homens para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de atingir seus objectivos. Se essa adaptação é conseguida e os objectivos são alcançados, então a organização será considerada eficaz e terá condições de sobrevivência e de crescimento. Entretanto, a política de importação de viaturas não foi bem recebida pela sociedade, não se adaptando assim ao seu ambiente e como consequência não conseguiu alcançar os seus objectivos.

Mas também é preciso entender, na óptica do mesmo autor, que a eficácia e o sucesso organizacional constituem um problema complexo em virtude das suas múltiplas relações com os elementos ligados à organização.



Fonte: adaptado ao Chiavenato (*op-cit:52*)

Fig.2 modelo esquemático das interações da TIAUTO com o seu ambiente.

Como a figura acima ilustra, na TIAUTO, assim como em qualquer outra organização existem vários interesses em jogo que são precisos satisfazer, mas esses muitas vezes são conflitantes e até certo ponto podem ser antagónicos. Aqui existem vários conflitos, só para citar um, aquele que opõe por um lado estado em que defende a protecção do ambiente proibindo a importação de viaturas com mais de cinco anos e por outro lado existe a comunidade ou os clientes da TIAUTO, interessados em comprar viaturas baratas

5- CONCLUSÃO

5.1 – CONCLUSÃO GERAL

As reformas introduzidas pelas Alfândegas na TIAUTO não foram eficazes nem eficientes na medida em que os meios técnicos usados para alcançar os objectivos, principalmente a política adoptada, os procedimentos que são longos e morosos, os estatutos que regulam a acção dos funcionários que dá mais ênfase nos estímulos negativos (punições e penalizações) do que nos positivos e a falta de mecanismos que permitam a participação, a comunicação e a circulação de informação quer entre os funcionários de vários sectores das Alfândegas e quer entre as Alfândegas e seus clientes, não foram os mais adequados.

Não foram eficazes na medida em que, apesar de ter conseguido atingir alguns objectivos, como a modernização das Alfândegas através da informatização, profissionalização dos seus funcionários e até mesmo um considerável aumento de receitas, não conseguiu atingir outros, como a facilitação do comércio legítimo. Em suma não conseguiu maximizar o seu rendimento e nem se adaptou ao seu ambiente, tudo por culpa da sua deficiente política.

A grande lição que tiramos deste trabalho é de que a mudança mais do que necessária é muito importante – principalmente hoje em que o ambiente se tornou bastante instável - para a gestão de qualquer organização. É muito verdade que as Alfândegas apresentam hoje uma imagem relativamente melhor do que a de antes da reestruturação, isto é grassa as reformas introduzidas neste sector e os resultados seriam muito melhores se ela permitisse a participação de todos os actores na tomada das suas decisões.

5.2 – CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Das discussões feitas acima conclui-se a nível específico da TIAUTO que:

A TIAUTO é apenas uma implementadora das políticas definidas a nível superior, ela age no estrito cumprimento dos planos desenhados, sem a sua participação, a nível superior.

Apesar de não ter cumprido com as metas estabelecidas em termos de receitas e muito estar ainda por se fazer em termos de serviços prestados, a TIAUTO apresenta melhorias significativas na gestão dos seus serviços: condições de trabalho melhoraram com a informatização e reabilitação das suas infra-estruturas, o tempo de desalfandegamento diminuiu e os recursos humanos tendo participado na sua capacitação foram modernizados. Oitenta e cinco por cento dos inquiridos defendem que a TIAUTO teve uma pequena melhoria, o que verifica a nossa hipótese.

6.3 – RECOMENDAÇÕES

Uma vez identificada as ameaças da gestão eficiente e eficaz das Alfândegas, particularmente da TIAUTO, recomenda-se as seguintes formas de as ultrapassar:

Da ideia de Pedone(1986:46) segundo a qual a tarefa necessária para que se promova uma boa política pública, é permitir a participação do público alvo. Porque são eles que vão sofrer o impacto dos programas, precisam ser convocados como juizes nas decisões das políticas públicas.

Do preceituado por Chiavenato(1994:200) segundo o qual, o processo de elaboração do plano estratégico deve começar por se caracterizar pela abertura ampla e contínua dos canais de comunicação por todos os níveis da organização. As metas não podem ficar vivas apenas na mente do chefe, mas na cabeça de todos participantes. O processo de elaboração dos planos deve contar com ampla e irrestritiva participação de todos os níveis da organização.

Do preceito de Stoner(1985:322) segundo a qual nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e do esforço por parte dos seus membros. Um gestor pode ser um planejador habilidoso, um tomador de decisão criterioso e um estudante sagaz da organização e mesmo assim fracassar caso não possa fazer a conexão humana necessária para motivar os outros, a motivação é que provoca, canaliza e sustenta o comportamento humano.

Dentro deste quadro propõe-se as seguintes formas de ultrapassar os problemas acima identificados.

1- O Governo deve revogar a Lei de Importações de Viaturas de 5 anos e promover um debate profundo com a sociedade civil, mais precisamente com os importadores;

2- Defendemos o estabelecimento duma lei de importação de viaturas que estabeleça o aumento proporcional no pagamento do imposto de acordo com a idade da viatura(contado a partir da data da atribuição da primeira matrícula);

3- Fazer pesquisas de opinião permanentes aos clientes, a fim de verificar a qualidade dos serviços prestados e criar um conselho permanente para manter contacto com os seus clientes;

4- Definir encontros regulares quer entre os gestores de diferentes sectores, para permitir a comunicação e troca de experiência, quer entre os mesmos e os funcionários para partilhar informações e envolver os subordinados na tomada de decisões ;

5- Estabelecer mecanismos objectivos de avaliação sistemática do desempenho do pessoal acompanhado por um sistema de incentivos positivos que podem ser de natureza material, psicológico(elogios, quadro de honra, distinções, etc) ou promoções (verticais e horizontais);

6- Reduzir a quantidade dos procedimentos no desalfandegamento;

7- Criar dois balcões de atendimento na TIAUTO, um para atendimento dos grandes importadores (empresas e outros que tenham muitas viaturas) e outro para importadores informais (pessoas singulares e outros com poucas viaturas) e

8- Finalmente recomendamos a todos os gestores, não so das Alfândegas mas também de qualquer outra organização, pública ou privada a operarem mudanças na sua gestão sempre que os seus objectivos ou políticas não se adaptarem ao seu meio actual; sempre que as maneiras de alcançar os seus objectivos não estiverem em altura e sempre que a sua estrutura se torne inadequada, rígida, pesada e absoleta.

6- BIBLIOGRAFIA

- 1- Abrahamsson, H. e Nilsson, A(1994); Moçambique em transição: Um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992; 1ªed; CEEI-ISRI; MAPUTO.
- 2- Alfândegas de Moçambique; Código de conduta
- 3- Bériot, Dominique(1992); Mudança na empresa: Uma abordagem sistémica, do microscópio ao macroscópio; Instituto Piaget; Paris.
- 4- Blunt, Peter e Jones, Merrick(1992); Managing organization in África; Walter de Gruyter; New York.
- 5- Brito, Luís de[s.d.]; os autores políticos da transição para o multipartidarismo em Moçambique: projecto a transição para a democracia nos PALOP'S; Maputo.
- 6- Caiado, Aníbal[s.d.]; Análise económico-financeira; Caixa geral de depósitos; Lisboa.
- 7- Camara, Pedro B. da(1997); organização e desenvolvimento de empresas; publicações Dom Quixote; Lisboa.
- 8- Carnall, Collin A.(1995); Managing change in organizations; Prentice Hall; London.
- 9- Carvalheda, Luís e Cabrito, Belmiro Gil(1998); Noções de Administração Pública; Texto Editora; Lisboa
- 10- Castelo-Branco, Carlos Nuno (1994); Moçambique: Perspectivas económicas; UEM; Maputo.

- 11- Chiavenato, Idalberto(1995); Recursos Humanos; 3ªed; Atlas; São Paulo.
- 12- Conselho de Ministros; Pauta Aduaneira: Decreto 30/99 de 24 de Maio
- 13- Gobe, Artur(1994); A Situação económica do país, in: Castelo-Branco; Moçambique: Perspectivas económicas; UEM; Maputo.
- 14- Hyden, Goran(1992); Governação e o estado da política, in: Crouspeak de Governação; UFICS-ISA; Maputo.
- 15- Jornal Notícias, 3 de Abril de 2001
- 16- Jornal Savana, 8 de Dezembro de 2000
- 17- Kirkbridge, Paul(1995); Gerir a Mudança, in: Stacy, R.; Pensamento Estratégico; Pub. Dom Quixote; Lisboa.
- 18- Mole, Paulo Nicua(1994); impacto social do programa de ajustamento económico, in: Castelo-Branco; Moçambique: perspectivas económicas; UEM; Maputo.
- 19- Montenegro, Eraldo de F. e Delledoune, Jorge P.(1998); Gestão estratégica.
- 20- Motta, Paulo Roberto(1997); Transformação organizacional: A teoria e a Prática de inovar, Qualitymark editora; Rio de Janeiro.
- 21- Pedone, Luiz(1986); Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; FUNCEP; Brasília.

- 22- Stacy, Ralph(1998); Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional; Lisboa.
- 23- Stebel, Paul(1998); The change pact: Building commitment to ongoing change; Pitman Publishing; London
- 24- Stoner, James A. F.& Freeman, Edward(1885); Administração; 5ªed; Prentice-Hall Editora; Rio de Janeiro
- 25- Trindade, Nelson(1990); É preciso mudar a mudança organizacional, in: Seminário sobre a gestão para a mudança; INA; Lisboa,
- 26- UTRA(1998); Impacto da gestão operativa das Alfândegas; III Conselho Coordenador; Ministério do Plano e Finanças.
- 27- UTRA(2000); Reestruturação das Alfândegas: Relatório de progresso 1997-1999; Maputo.
- 28- Wandshneider, Tiago S.(1998); Apontamentos de Finanças públicas; Projecto de gestão de finanças públicas/ASDI(Faculdade de Economia); Maputo.



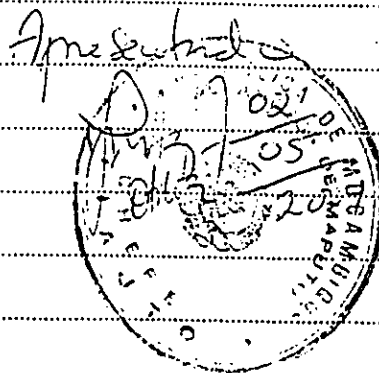
ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE

ANEXO 1

GUIA N.º 119/DR.H/01

Vai, o Senhor ALBERTO DOMINGOS, finalista na UEM, apresentar-se na Terminal Internacional Automóvel, onde vai proceder à análise de gestão de importação de viaturas, devidamente autorizado pelo Excelentíssimo Senhor Director Geral das Alfândegas.

Segundo orientação superior, o mesmo não está autorizado a entrevistar/buscar informações com relação ao assunto aos funcionários de base, pelo que sempre que necessitar, deverá fazê-lo através do Gestor do Sector.



Alfândega de Maputo aos 30 de Abril de 2001

O Gestor Administrativo
Boavida Mutombene

ANEXO 2

PESSOAS ENTREVISTADAS

- 1- Dr. Barros Santos – Director Nacional das Alfândegas
- 2- Drª Catarina dos Anjos Nehemia – Directora Nacional dos Recursos Humanos
- 3- Gina Jamisse – Chefe da Repartição de Formação
- 4- Boavida Muthombene – Gestor Administrativo
- 5- Dr. Sanderson – Departamento de Relações públicas
- 6- Dr. Alex Warren Rodriguez – Departamento de Análise e Previsão
- 7- Otilia Frahgoulis – Gestora da TIAUTO
- 8- G. Tamele – Chefe dos verificadores dos processos
- 9- Manuel Mucamisse – Direcção Regional Sul das Alfândegas

EMPRESAS INQUERIDAS

- 1- Entrepoto Comercial
- 2- Nissan Autocenter
- 3- Tata de Moçambique
- 4- Tecnica Industrial
- 5- Teyota de Moçambique

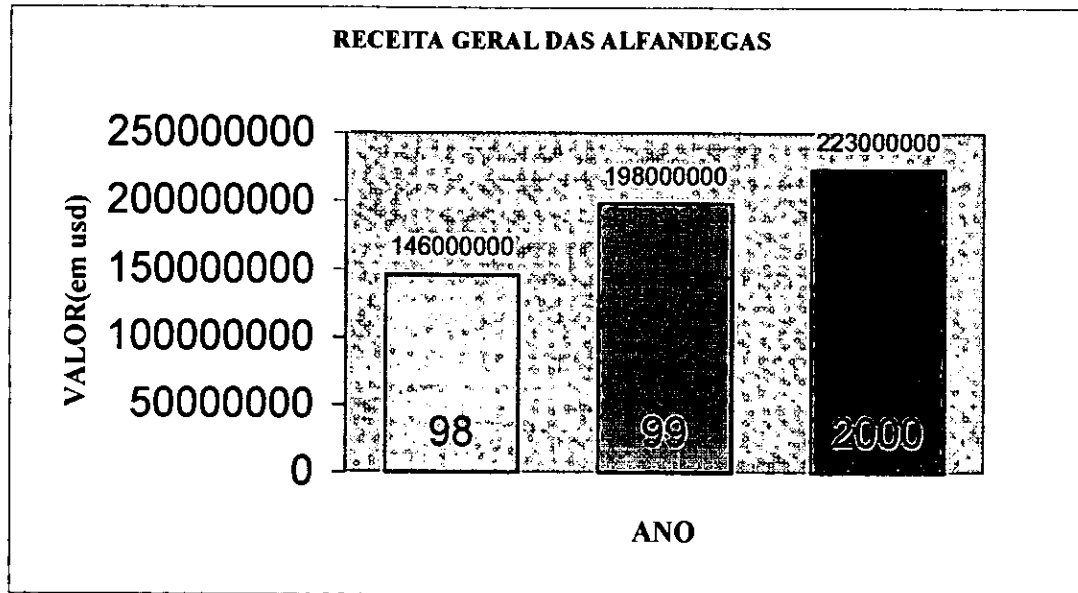
ANEXO 3**RECEITA COBRADA PELA TIAUTO POR MÊS**

MES	ANO		
	1998*	1999	2000
JANEIRO	-	21.463.521.130,00	14.893.918.084,00
FEVEREIRO	-	18.046.115.113,00	10.991.947.266,00
MARCO	-	18.279.063.074,00	15.441.013.394,00
ABRIL	-	13.947.326.104,00	15.167.812.294,00
MAIO	-	13.920.215.946,00	15.448.336.374,00
JUNHO	-	12.696.745.198,00	12.706.589.256,00
JULHO	-	18.361.773.087,00	17.282.594.813,00
AGOSTO	-	14.857.014.972,00	15.244.600.437,00
SETEMBRO	-	16.532.450.115,00	12.381.784.838,00
OUTUBRO	-	16.464.107.691,00	16.394.601.788,00
NOVEMBRO	-	12.774.256.083,00	20.375.512.367,00
DEZEMBRO	-	15.839.253.614,00	16.122.455.843,00
TOTAL	100.713.597.161,00	193.181.842.127,00	182.451.166.709,00

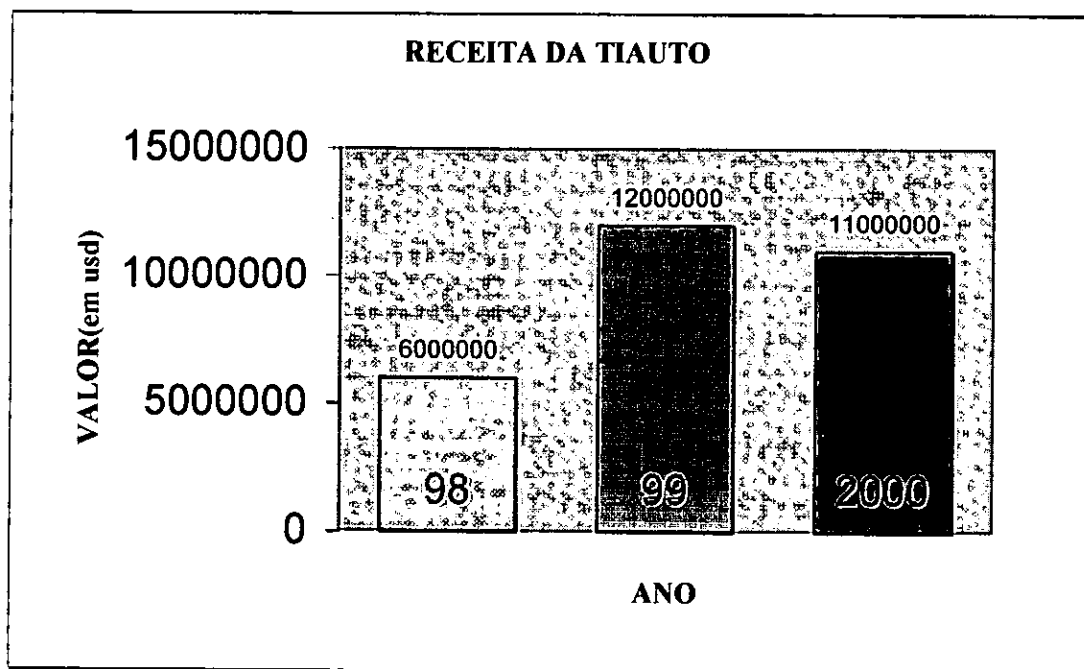
Fontes: Mapa de Estatísticas Mensais - TIAUTO

*Disponível apenas o valor anual cobrado, isto deve-se ao facto de que os mapas estatísticos mensais de TIAUTO deste ano estarem totalmente desorganizados e das investidas que fizemos não conseguimos colher mais dados, como nos explicamos no ponto 5

ANEXO 3 - CONTINUAÇÃO



Fonte: Departamento de Relações Públicas – DNA, 2000



Fonte: Departamento do Controlo - DRSA

ANEXO4

PROCEDIMENTOS ALFANDEGÁRIOS

I. aceitação

1. Recebe do importador a declaração (du) e o documento de apoio
2. Faz a verificação dos documentos
 - 2.1 Usando o escantilhão verificar se todas as caixas de preenchimento obrigatório estão preenchidas
 - 2.2 Se a declaração e os documentos de apoio são legítimos
 - 2.3 Se o cartão de identidade do importador confere com os dados na caixa de identificação do importador . devolver o cartão após conferência satisfatória .
 - 2.4 Se a declaração está assinada pelo declarante (importador ou seu representante , despachante ou cacheiro despachante) . Se for representante veja se a autorização respectiva está anexada .
 - 2.5 Ver se o regime aduaneiro na caixa 3 da declaração . Se se trata de uma importação para zonas francas . Importação temporária , reimportação ou mercadoria para zonas francas não tem que solicitar a pré-declaração. Em todos os outros em que apresentar e que tenha sido devidamente aceite pelas alfândegas
 - 2.6 Veja se na pré-declaração está colocado o carimbo de obrigatoriedade de expensão pré-embarque . Se sim o importador tem que entregar o documento único certificado emitido por aquela empresa
 - 2.7 Se a declaração está acompanhada de : factura final , titulo de propriedade , documento, de mercadoria em transito , guã de emulentes em triplicado e autorização de saída .
 - 2.8 Se se trata de um regime aduaneiro em que não é necessário a pré-declaração , veja se a declaração inclui mercadorias que contam de quadro 3 da pauta aduaneira e veja se está anexada a respectiva autorização pela entidade competente .
3. Se a verificação não foi satisfatória .
 - 3.1 Preencha o questionário com as razões da rejeição
 - 3.2 Devolva todos os documentos ao declarante , juntamente com a cópia do questionário
 - 3.3 Anote as razões da rejeição num formulário
4. Se a verificação foi satisfatória
 - 4.1 atribua o número seguinte no livro de registo
 - 4.2 Escreva o número de registo na folha do rosto da declaração e em todos documentos anexos
 - 4.3 Escreva no livro do registo os detalhes da declaração
 - 4.4 Carimbe com a data e hora a folha do rosto da declaração de continuação e de todos os anexos