

336.07 (679)
ML **ECO67**
TES

ECO

67

ECO-67

Avaliação da Estrutura e Procedimentos das Repartições de Finanças

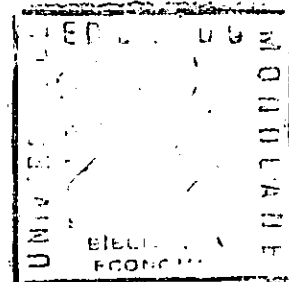
Uma Contribuição para Redução dos Custos de Cobrança de Impostos

Domingos João M. Muconto

Dezembro de 1999

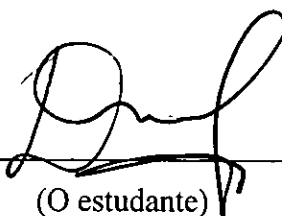
Tese de Licenciatura
Curso de Economia
Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

U. E. N. ECONOMIA
R. E. 28738
DATA 21/08/01
AQUISICION 0/feita
COTA



Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obtenção de um grau académico numa instituição de ensino.

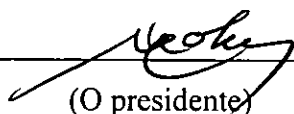
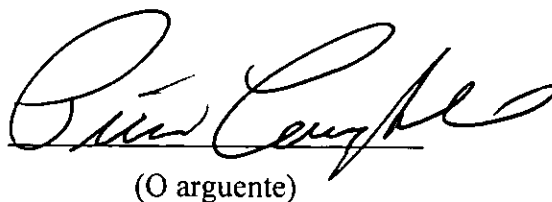
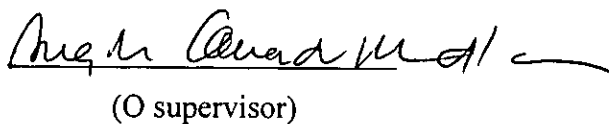

(O estudante)

Domingos João Metane Muconto

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado aos -- de Dezembro de 1999 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

Classificação: 12 valores


(O presidente)
(O arguente)
(O supervisor)

Indice

Prefácio	iv
1.Introdução	1
2.Questões a estudar	3
3. Objectivos do estudo e metodologia	4
3.1 Objectivos da pesquisa	4
3.2 Metodologia utilizada	5
4. Revisão de literatura	7
4.1 Antecedentes históricos da administração	7
4.2 Abordagens modernas da administração	13
4.3 Desafios para mudança e factor humano	17
4.4 Avaliação do desempenho da administração pública	21
5. Repartição do 1º bairro fiscal do Maputo	24
5.1 Enquadramento da Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal de Maputo	24
5.2 Organização do 1º Bairro Fiscal do Maputo	25
5.3 Procedimentos do 1º Bairro Fiscal	28

6. Repartição do 5º Bairro Fiscal Do Porto	45
6.1 Organização do 5º Bairro Fiscal do Porto	
uma análise comparativa	45
6.2 Vantagens da estrutura de procedimentos do	
5º Bairro Fiscal do Porto	49
7. Impacto Macroeconómico	52
8. Identificação de Problemas	54
9. Conclusões e Recomendações	56
9.1 conclusões	56
9.2 Recomendações	57
10. Bibliografia	65
11. Anexos	

Prefácio

Depois de uma década de serviço na Repartição de finanças, período em que várias reclamações, críticas e objecções a certos procedimentos excessivamente burocratizados, morosos e aborrecidos foram-me postos em diversos contactos com o público contribuinte e com funcionários da repartição, em especial com aqueles que tivessem experiência com procedimentos de outros países. Estes factos, aliados à experiência e dificuldades enfrentadas como resultado dos procedimentos utilizados, fizeram-me decidir terminar a minha licenciatura com um contributo para o seu melhoramento de modo a proporcionar melhores serviços aos contribuintes, reduzir os custos de cobrança de impostos e com isso elevar o rendimento fiscal.

O trabalho pretende mostrar alguns problemas que enfermam o funcionamento das repartições de finanças e sugerir algumas ideias e metodologias modernas de solução ou minimização.

No entanto, ciente estou de que o trabalho não abrange todos os processos e procedimentos, mas é apenas uma tentativa de despertar atenção e criar bases para posteriores estudos tendentes ao melhoramento dos procedimentos das repartições de finanças ou outras instituições públicas.

Durante a recolha de dados e informações, não foi possível encontrar dados para avaliar em termos de valores os custos das guias e outros formulários diversos devido à falta de conservação dos documentos de encomendas e aquisições. Relativamente aos aspectos de organização e procedimentos, deparei com falta de material escrito sobre a matéria, por isso alguns procedimentos foram descritos na base de resultados de entrevistas e inquéritos.

O meu sincero reconhecimento ao Dr. Ângelo Mondlane, director de Investigação e Expansão na Faculdade de Economia-UEM; e ao Dr. José A. Chichava docente da mesma Faculdade que dedicaram tempo e paciência na supervisão do presente trabalho, contribuindo com valiosas sugestões e críticas.

Aos funcionários da Repartição do 1º Bairro Fiscal de Maputo, ao Dr. Aboobacar Changa e ao Dr. Sebastião Banze, que directa ou indirectamente contribuíram com ideias, dados e informações, um sincero obrigado.

Não poderia ter sido possível a análise comparativa com a repartição de finanças do 5º Bairro Fiscal do Porto se não tivesse sido dada a valiosa e incondicional ajuda e colaboração da Dra. Maria Odete de Oliveira e do Dr. Severino Henriques Duarte ambos funcionários da Direcção Geral das Contribuições e Impostos do Porto e docentes da Faculdade de Economia da mesma cidade.

1. Introdução

Da década 30 aos anos 60 foram criadas grandes burocracias verticais e centralizadas para gerir assuntos públicos. Aparelhos hierarquizados com tarefas segmentadas em componentes simples, cada uma das quais sob responsabilidade de uma camada de funcionários, definida de acordo com regras e regulamentos próprios. A rígida preocupação de funcionamento segundo padrões bem definidas, as cadeias de comando verticais e os serviços normalizados faziam com que estas estruturas altamente burocratizadas fossem estáveis mas pesadas e lentas. No mundo actual caracterizado por rápidas mudanças, velozes tecnologias de informatização, dura concorrência, clientes exigentes, as grandes burocracias verticalizadas (tanto públicas como privadas) não funcionam bem (Gore 1996:35).

Uma característica comum das finanças públicas dos países em vias de desenvolvimento (PVDs), são os constantes orçamentos deficitários de pouca sustentabilidade. Estes défices impõem a necessidade de contratação de empréstimos governamentais para realização das despesas à sua responsabilidade, recorrendo geralmente à assistência externa.

Entre vários factores que explicam estes constantes défices está a fraca rendibilidade dos sistemas fiscais dos PVDs, baixos rendimentos dos agentes económicos e fracas capacidades administrativas das instituições responsáveis pela arrecadação das receitas (Franco 1998:203-2049. Moçambique não foge a esta realidade, pelo que várias tentativas de reforma do sistema fiscal estão sendo feitas, porém, sempre enfatizam a vertente de expansão da base tributária através da redução da carga fiscal, introdução de novos impostos ou reforma dos já existentes, sem no entanto, prestar a devida atenção à estrutura e procedimentos das instituições materializadoras destas reformas. Grandes somas de receitas não têm sido cobradas devidos aos ineficientes sistemas de controle e fiscalização da administração fiscal sobre os contribuintes, o que favorece a evasão e fraudes fiscais.

Com a presente pesquisa pretende-se descrever a estrutura organizacional e os procedimentos da Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal de Maputo, procurar avaliar a sua eficiência na resposta aos problemas que lhe são atribuídos, com vista a recomendar medidas de correcção ou melhoramento caso seja necessário.

O trabalho começa com a definição das questões básicas de pesquisa, dos objectivos e da metodologia utilizada para a sua realização. A seguir é feita uma revisão de literatura que dá o quadro teórico geral sobre a matéria de administração desde a era industrial até a actual era de informação.

São seleccionados quatro processos considerados de maior relevância nas funções das repartições de finanças; *o registo e cadastro de contribuintes, a cobrança/pagamento de impostos mensais, as declarações e formulários exigidos e o processo seguido para o fornecimento de respostas e despachos aos pedidos apresentados pelos contribuintes*, e, na base da descrição crítica dos mesmos identificar os aspectos que merecem uma reforma, simplificação ou modernização.

Tomando como caso representativo, a Repartição de Finanças do 1º Bairro de Maputo, é feito o seu enquadramento, descrição da estrutura organizacional e dos procedimentos utilizados na realização dos processos já referidos, são caracterizados, pela sua relevância, aspectos como tecnologia e recursos humanos, situação informática e uma breve análise do Projecto de Informatização da Administração Fiscal.

Para encontrar novas alternativas de melhoramento dos procedimentos das nossas repartições, foi feito um estudo comparativo analisando os mesmos aspectos à Repartição de Finanças do 5º Bairro Fiscal do Porto. Finalmente, são feitas as conclusões e recomendações resultantes da reflexão e análise realizada e que podem ser aplicáveis a todas repartições do país.

2. Questões A Estudar

As questões básicas de estudo do presente trabalho serão as formuladas a seguir:

- a) *A actual estrutura das repartições de finanças*, será analisada de modo a ser enquadrada nas novas teorias de administração assim como a sua adequabilidade para responder às suas atribuições;
- b) *Analisar os procedimentos utilizados para o registo de contribuintes, cobrança de impostos mensais, formulários exigidos e o circuito e passos seguidos pelos pedidos apresentados pelos contribuintes* ; Pretende-se com esta questão, procurar ***simplificar, agilizar e economizar recursos*** no processo de cobrança de impostos através da redução, combinação ou modernização de formulários, declarações e processos.

Para responder a estas questões serão tomadas as seguintes hipóteses:

- 1. A actual estrutura da Repartição de Finanças do 1º Bairro é adequada para responder com *eficiência e eficácia* as suas atribuições (realização dos principais tarefas; registo de contribuintes, cobrança de impostos mensais, respostas aos pedidos de contribuintes)? Neste caso será a Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal de Maputo como representativa das restantes.
- 2. Que custos são impostos à administração fiscal e aos contribuintes, pelo uso de diversidade de formulários, declarações, guias de receitas e outros? Há alguma possibilidade de redução? Aqui pretende-se analisar a diversidade de formulários, declarações, guias de receitas que são exigidas, a utilidade dos elementos de modo detectar possíveis duplicações ou encontrar formas de redução através de combinação ou consolidação.

3. Objectivos do Estudo e Metodologia

3.1. Objectivos da Pesquisa

Entre várias características de sistemas fiscais, o primário para qualquer administração, é o *rendimento fiscal* que se traduz na sua capacidade de gerar recursos suficientes para fazer face a uma significativa parcela das despesas públicas. Sendo um dos aspectos determinantes da rendibilidade do sistema fiscal, *a redução ao mínimo das despesas com a cobrança de impostos*, para o que torna-se necessária uma administração fiscal que disponha de um número reduzido de efectivos e utilize técnicas administrativas modernas como *a informatização dos registos*. Uma administração pouco eficiente e económica implica um dispêndio de recursos desnecessários para a cobrança de impostos (Franco 1995:169-170).

O processo de reforma fiscal em curso, não deve limitar-se à medidas tendentes ao aumento de receitas através de medidas como; redução da carga fiscal para incentivar o aumento da base tributária, introdução de novos impostos considerados mais eficientes e justos, mas também à medidas tendentes a melhorar os aspectos de organização e procedimentos de cobrança destes impostos. Reduzir os custos de cobrança mediante o uso de teorias e técnicas administrativas modernas, o que passará pela redução de excesso de declarações, pessoal, etc. A necessidade destas medidas é enfatizada por (Gore 1996:33) quando conclui que "os nossos responsáveis políticos gastam muito tempo a discutir as opções a tomar. *Mas se a máquina construída para executar uma política estiver avariada, novas políticas não conduzirão a nada. Se o carro não anda, pouco importa a direcção que lhe for imprimida, não chegará a parte alguma*".

O presente estudo tem entre outros objectivos os seguintes:

- Analisar e enquadrar a estrutura das repartições de finanças às novas realidades e teorias de administração;
- Analisar os diferentes processos de modo a propor procedimentos que contribuam para a eliminação de excesso de burocracia;

- Procurar reduzir o dispêndio de recursos na cobrança de impostos;
- Encontrar novas alternativas para o melhoramento da estrutura e procedimentos das repartições de finanças através da análise comparativa.

3.2. Metodologia Utilizada

A pesquisa dos aspectos de organização e procedimentos de uma entidade com vista a medir a sua eficiência e eficácia, exige uma acertada escolha da metodologia a utilizar. Neste caso, o método de pesquisa julgado aconselhável, é o método *observacional* baseado em inquéritos e consultas de documentação diversa.

A base da presente pesquisa será:

- A observação directa da estrutura organizacional da Repartição, a distribuição de tarefas, a hierarquização, o sistema de comunicações, etc.
- Por meio de entrevistas e inquéritos obter elementos que possam permitir a medição de eficiência desta estrutura organizacional para o alcance dos objectivos perseguidos.
- Na base de consulta aos documentos e arquivos obter outras informações relevantes para o estudo (Gil,1988:27)

Para o caso concreto deste estudo serão utilizadas modernas técnicas de análise e modelação de processos administrativos como:

- O **Benchmarking**, onde foi seleccionada uma repartição de finanças (Repartição do 5º Bairro Fiscal do Porto - Portugal), considerada de "*melhores práticas*" em relação à repartição do 1º Bairro Fiscal de Maputo. Foi feita uma observação e descrição da organização e procedimentos e comparados com os do 1º Bairro Fiscal de Maputo, para encontrar as possíveis medidas de melhoramento;

- ❑ **Reengenharia**, como uma técnica de análise e modelação de processos e estrutura organizacional, para uma redefinição completa radical dos processos burocráticos por forma a obter melhorias no performance da repartição, tais como custos, qualidade, serviços e rapidez (U.S. DoD 1997b);
- ❑ **Terceirização de Serviços (*Outsourcing*)**, como técnica de análise daquelas actividades da repartição que podem ser feitas melhor e com menos custos por outras organizações ou entidades (Chiavenato 1999:691).

Foi feita uma selecção e descrição dos principais passos, documentos, declarações e formulários exigidos, assim como o tempo médio que se leva em cada processo. Neste caso concreto, o estudo centrar-se-á em aspectos julgados de maior relevância nas actividades das repartições, a saber:

- processo de registo de contribuintes;
- processo de cobrança dos impostos mensais;
- Análise de algumas declarações e formulários;
- Despachos e Respostas aos Pedidos dos Contribuintes;

O sistema fiscal moçambicano foi herdado do português, não tendo sofrido grandes modificações após a independência, daí a existência de significativas semelhanças entre eles; tal é o caso da estrutura e classificação das repartições e 1ª, 2ª e 3ª classes e a estrutura dos impostos antes das reformas de 1986. A reforma fiscal moçambicana está a seguir os passos seguidos pela portuguesa (introdução do IVA primeiro, para depois seguir a reforma dos impostos sobre rendimentos). Estas semelhanças ditaram a escolha do 5º Bairro do Porto como uma repartição de sucesso para aplicação do *benchmarking*.

A descrição destes processos e a sua comparação com os passos e procedimentos de outras instituições similares, de maior eficiência, permitirá a identificação dos problemas que enfermam a estrutura e procedimentos das nossas repartições. Para isso, foi feito um estudo e avaliação da organização e procedimentos da Repartição do 5º

Bairro Fiscal do Porto (Portugal), analisando os aspectos acima mencionados com vista a aproveitar as suas experiências na reinvenção ou reforma da sua estrutura e procedimentos.

4. Revisão de Literatura

4.1. *Antecedentes Históricos da Administração*¹

O estudo de qualquer tema ligado à administração exige uma compreensão dos antecedentes da teoria administrativa. Apesar de ser realidade de que na antiguidade, as actividades comerciais e governamentais dos Sumérios, o planeamento, organização e construção das pirâmides do Egipto, a Organização e Comunicação do Império Romano, etc, tenham necessitado de algum esquema administrativo para a governação e gestão de empreendimentos de negócios; o verdadeiro impulso à teoria de administração, foram as profundas mudanças associadas à Revolução Industrial no séc. XVIII, as quais provocaram a substituição de oficinas artesanais por fábricas, transferindo o centro do negócio da agricultura para a indústria. Foi na base destas mudanças que Taylor escreveu o seu primeiro livro sobre a administração, dando o primeiro passo da teoria da administração (Chiavenato 1999:31).

O desenvolvimento da teoria administrativa conheceu várias fases, nas quais passou por significativas mudanças: a era industrial clássica, era industrial neoclássica e a era da informação (Chiavenato 1999:31).

A era industrial clássica correspondeu à fase da primeira metade do séc. XX (até aos anos 50), foi caracterizada por um ambiente estável, previsível e certo, exigindo postura permanente e definida das Organizações. Foi a era de teorias tradicionais como: Administração Científica que enfatizavam as tarefas dos operários, Teoria Clássica e o Modelo Burocrático que enfatizava a estrutura organizacional e a Teoria das Relações

¹ Esta secção foi baseada no capítulo 2 da obra "Administração nos Novos Tempos" de Idalberto Chiavenato

Humanas que valorizava o papel das pessoas nas organizações. A era industrial neoclássica correspondeu a uma fase de forte transição tecnológica; surgimento da televisão, telefone digital, computador, rápida explosão dos mercados, emergência de novas potências como Japão. Isto exigiu mudanças nas teorias de administração de modo a adequá-las a novas realidades. Foram substituídas as teorias *prescritivas e normativas* da era clássica por teorias *descritivas e explicativas*. Assim, as anteriores teorias foram substituídas por novas teorias como: Teoria Neoclássica, Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas e Teoria das Contingências.

Quadro 1: As três eras de Administração do século XX

Era Industrial (1900-1950)	Era Industrial Neoclássica (1950-1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização • Pouca mudança • Previsibilidade • Estabilidade e certeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento industrial • Aumento da mudança • Fim da previsibilidade • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação • Serviços • Aceleração da mudança • Imprevisibilidade • Instabilidade e incerteza
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Administração Científica ◊ Teoria Clássica ◊ Relações Humanas ◊ Teoria da Burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Teoria Neoclássica ◊ Teoria Estruturalista ◊ Teoria Comportamental ◊ Teoria de Sistemas ◊ Teoria de Contingências 	<p>Ênfase na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Produtividade ◊ Qualidade ◊ Competitividade ◊ Cliente ◊ Globalização

Fonte: Chiavenato (1999:35)

A era de informação começa na década 90 como resultado do desenvolvimento da tecnologia de informação e comunicações (TIC), onde a nova riqueza passa a ser o conhecimento (capital intelectual) em substituição do capital financeiro. A TIC introduziu novas características nas organizações e pessoas: (i) **menor espaço**; os escritórios virtuais², os arquivos electrónicos, os PC portáteis, outras tecnologias reduziram a necessidade de prédios e escritórios, papelada nos escritórios e consequentemente custos de rendas, mobiliário e materiais, (ii) **menor tempo**; com TIC, as comunicações rápidas, flexíveis e directas permitem maior e fácil dedicação ao cliente, (iii) **maior contacto**; com os micro portáteis, multimédia, estações de trabalho (*workstations*) é possível que as pessoas trabalhem juntas, mesmo que fisicamente distantes. A teleconferência e a telereunião permitem maior conectividade entre as pessoas sem necessidade de deslocações físicas (Chiavenato. 1999:34).

²Escritório não territorial

Quadro 2: Características das principais Teorias de Administração

Ênfase nas Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Divisão do trabalho e exagerada especialização do operário ◇ Estudo de tempos e movimentos ◇ Métodos de trabalho/incentivos
Ênfase na Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Clássica • Teoria da Burocracia • Teoria Estruturalista • Teoria Neoclássica 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Desempenho organizacional ◇ Departamentalização e hierarquia ◇ Princípios de administração ◇ Organização formal
Ênfase nas Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Relações Humanos • Teoria Comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Organização informal ◇ Grupos e dinâmica de grupos ◇ Liderança, motivação ◇ Comunicação
Ênfase na Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Estruturalista • Teoria Neo-Estruturalista • Teoria da Contingência 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Interação - organização formal X informal ◇ Administração de conflitos ◇ Tecnologia, mudança e inovação
Ênfase no Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Estruturalista • Teoria de Sistemas • Teoria de Contingência 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Interação - organização X ambiente externo ◇ Incerteza, mudança e inovação ◇ Flexibilidade e ajustamento

Fonte: Chiavenato (1999:58)

De modo geral, as teorias tradicionais de administração (era industrial clássica e neoclássica) convergem no privilégio aos seguintes princípios ou passos para o desenho de uma organização:

- *Divisão do trabalho e especialização*, dividir a carga total de trabalho em tarefas/funções que possam ser executados facilmente por indivíduos ou grupos.
- *Departamentalização*, combinação e agrupamento das pessoas de forma lógica e eficiente em unidades organizacionais.
- *Hierarquia*, especificação da subordinação na organização onde a ligação dos departamentos resulta na hierarquia organizacional.
- *Coordenação*, estabelecimento e mecanismos de integração das unidades departamentais e monitora da sua eficácia. (Chiavenato. 1999:397).

A mesma opinião havia sido sustentada por (Mosley e Pletty 1986:192-5 e Lucey 1995:65-6 citado por Rankova 1999:2) quando indicaram como princípios mais importantes que resultaram das teorias Clássicas de administração e que influenciaram a estrutura das organizações, as que abaixo se relacionam:

- *Especialização e divisão do trabalho*, pressupondo a subdivisão em pequenas tarefas especializadas, tornando as pessoas especialistas numa certa área. A divisão de trabalho pode resultar em maior eficiência e produtividade. As tarefas simples favorecem o uso de pessoas pouco treinadas.
- *Cadeia hierárquica ou de Comando*, significando autoridade e responsabilidade divididos verticalmente, fluindo ininterruptamente de cima para baixo.
- *Departamentalização*, divisão de grandes grupos de trabalho em subsectores menores que podem assumir diversas configurações de acordo com os objectivos e necessidades específicas de cada organização, podendo assim ser por funções, por clientes, por mercado, por produto, por localização geográfica, etc.
- *Unidade de Comando*, estabelece que o subordinado só pode receber ordens de um único chefe.

As grandes empresas industriais têm três padrões disponíveis servindo de base para o seu desempenho organizacional. Na pequena empresa, é geralmente usado o padrão *funcional*. Nas grandes empresas, os principais departamentos são baseados nas funções de vendas, fabricação e finanças, para além de outros dois; produto e geografia (a chamada divisão territorial ou por localização)(Longenecker 1981:99-100).

É evidente o consenso existente entre os diferentes autores da era industrial (clássicos e neoclássicos), no concernente aos critérios para a escolha da estrutura organizacional, sendo o critério *funcional*, mais aconselhável às organizações de pequena dimensão, como é o caso da repartição em estudo.

A aplicação destas teorias produziu êxitos duradouros nas organizações empresariais e governamentais da época, porém, como (Drucker 1999:22) refere no seu ensaio publicado pela revista "*Executive Digest*", poucas regras permanecem actuais mais de 20 ou 30 anos. No entanto as premissas inerentes à economia, aos negócios ou à tecnologia tem pelo menos 50 anos. Logo, já perderam a sua validade. Consequentemente, estamos a pregar, a ensinar, **praticar** políticas cada vez mais distantes da realidade e, por isso, contraproducentes. Se as premissas estiverem erradas, tudo o que as segue está errado. Para uma disciplina social como gestão, as premissas são bem mais importantes do que as relativas a uma ciência exacta.

O parágrafo anterior pretende mostrar que as teorias acima descritas apesar dos êxitos que deram, qualquer aplicação à realidade actual seria condenada ao insucesso, pois as suas premissas: de *pouca mudança, previsibilidade, estabilidade e certeza*, foram substituídas na actual era da informação pelas vantagens fornecidas pelas tecnologias de informação (TIC), *pelas aceleradas mudanças, pela imprevisibilidade, instabilidade e incerteza*.

É nesta óptica que vários países desenvolvidos optaram pelo grande e difícil desafio pela mudança nas suas organizações quer empresariais quer governamentais.

Um grande exemplo é o estudo e as recomendações feitas por Gore (1996) onde dá-se maior realce à necessidade de mudança das estruturas burocráticas, de hierarquias verticalizadas para as horizontais, de padrões de funcionamento segundo rígidas regras e

regulamentos para maior responsabilidade e criatividade dos níveis operacionais, de uma administração virada para os processos para uma administração virada para os resultados.

A necessidade de adequação das organizações às novas abordagens de administração é ainda evidenciada por (Gore 1996:34) quando conclui que nos últimos anos os líderes nacionais responderam à crescente crise da administração pública, recorrendo a medidas tradicionais; lançando culpas aos burocratas, criando mais formas de fiscalização da burocracia (...). Mas a cura tornou-se indistinguível da doença. O problema não decorria da incompetência e preguiça das pessoas, mas da *burocracite* e da *regulamentarite* tão sufocantes que desincentivavam a criatividade. Não se oferece um copo de água a um afogado. No entanto, ao longo dos anos injectamos mais burocracia num sistema já por ela estrangulado (Gore 1996:34).

Obviamente, organizações burocráticas da era industrial na era da informação tendem a colidir com a realidade e levando à ineficiência. Sufocados por regras e regulamentos os gestores públicos não têm os poderes de decisão que têm os do sector privado, assim, o trabalho destes consiste em verificar se cada dólar é gasto na verba e orçamento correcto, se cada promoção é feita de acordo com as directrizes centrais, se cada equipamento é comprado através de concurso. Numa era de informação (de computadores) é-lhes pedido que escrevam com penas (Gore 1996:53).

4.2. Abordagens Modernas de Administração

Embora não haja ainda um corpo estruturado e integrado de ideias para formar uma nova teoria de administração, as abordagens modernas privilegiam aspectos organizacionais tais como **simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipas e células de produção, unidades autónomas**, além de aspectos culturais; como: **ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca de melhoria constante e excelência** (Chiavenato 1999:59).

O quadro abaixo mostra as características da orientação das novas abordagens de administração no que concerne aos aspectos organizacionais e culturais.

Quadro 3: Nova orientação das Teorias de Administração na era de Informação

Aspectos Organizacionais	Aspectos Culturais
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Redes de equipes e grupos ◊ Células de produção ◊ Unidades estratégicas de negócios ◊ Simplicidade e agilidade ◊ Organicidade e flexibilidade ◊ Competitividade ◊ Excelência ◊ Adequação ao negócio e à missão ◊ Aprendizagem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Participação e envolvimento ◊ Comprometimento pessoal ◊ Orientação para o cliente ou usuário ◊ Focalização em metas e resultados ◊ Melhoria contínua ◊ Comportamento ágil e proactivo ◊ Visão global e acção local ◊ Proximidade/intimidade com o cliente ◊ Mudança cultural e comportamental

Fonte: Chiavenato: (1999:60)

Maior privilégio é dado à **qualidade e competitividade** das organizações do actual mundo de transições rápidas e globais. A partir da década de 1990, novas técnicas de redução e enxugamento de burocracia e outros vícios negativos das teorias tradicionais de gestão, estão sendo implementadas em diferentes organizações com grandes êxitos; tal é o caso da **reengenharia de processos**, o *benchmarking*, a **terceirização dos serviços**, as organizações virtuais, as organizações em redes de equipes etc. Estas técnicas provocaram a emergência de novas ideias sobre como administrar negócios e processos diversos de forma simples, rápida e competitiva.

A **reengenharia** (*reengineering*) é definida como uma técnica de mudança organizacional, drástica e dramática, que procura substituir a focalização nas funções – a velha estrutura funcional e hierárquica – pela focalização nos processos. O segredo da reengenharia está em acentuar os processos organizacionais mais importantes e que integram blocos de trabalho que a organização precisa realizar para atender ao cliente (Chiavenato 1999:409).

A reengenharia é uma definição/redesenho completo e radical dos processos burocráticos por forma a obter melhorias profundas na performance da organização, tais como redução de custos, aumento da qualidade e competitividade dos serviços e rapidez.

O facto a ter em conta é que a organização deve atingir melhorias importantes por via de redesenho dos seus processos de actividade (U.S.DoD.1997).

A reengenharia não consiste simplesmente em tornar uma organização mais eficiente. Podemos ter uma organização eficiente, mas se essa eficiência não beneficiar o cliente, então a melhoria não serve. A reengenharia procura beneficiar o cliente (criar um valor acrescentado para o cliente). Tal valor pode ser definido pela óptica de cliente pela redução de custos, mais qualidade nos serviços ou produtos ou pelo aumento de capacidade de resposta aos seus problemas (U.S.DoD 1997).

As principais metas de mudanças a serem atingidas com a reengenharia são:

- Redireccionar a operação ou processo para melhorá-lo.
- Reduzir os custos de mão-de-obra; de informação, de materiais e de suprimentos, de administração e de capital.
- Melhorar a qualidade.
- Aumentar a receita.
- Incrementar a orientação para o cliente (Chiavenato 1999:409)

Outra técnica muito referenciada pelas novas abordagens administrativas é o *benchmarking* que é o processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como líderes empresariais ou representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional. Isto permite comparar processos e práticas entre as empresas para identificar "o melhor do melhor" e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva (Chiavenato 1999:219).

A palavra *benchmarking* significa um marco de referência, um padrão de existência que deve ser identificado para servir de base de mudança. Este foi introduzido pela XEROX em 1979 como prática de comparações com as melhores empresas, no desenvolvimento de produtos e tornar-se mais competitivo no mercado, ultrapassando e não somente copiando os seus concorrentes. A história de administração mostra que

Taylor havia usado esta técnica quando comparou as melhores práticas dos operários para escolher o método de trabalho que todos eles deveriam seguir (Chiavenato 1999:220).

Algumas razões da utilização do *benchmarking* são sumarizadas no quadro abaixo:

Quadro 4: Razões para a utilização do *Benchmarking*

Objectivos	<i>Sem Benchmarking</i>	<i>Com Benchmarking</i>
• Tornar-se competitivo	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Focalização interna ◊ Mudanças produzidas através de evolução natural 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Conhecimento da concorrência ◊ Ideias originadas em práticas comprovadas por outros
• Melhores práticas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Poucas soluções internas ◊ Actividade de manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Muitas opções de práticas ◊ Desempenho superior
• Definição dos requisitos do cliente	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Baseada na história ou no sentimento interno ◊ Percepção subjectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Baseado na realidade de mercado ◊ Avaliação objectiva
• Fixação de metas e objectivos eficazes	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Falta de focalização externa ◊ Abordagem reactiva 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Focalização fiável, da qual não é possível discordar ◊ Abordagem proactiva
• Desenvolvimento de medidas reais de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Perseguição de estimativas ◊ Forças e fraquezas pouco compreendidas ◊ Caminho de menor resistência 	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Solução de problemas reais ◊ Melhor compreensão de resultados ◊ Baseadas nas melhores práticas de mercado

Fonte: Oakland (1989), citado por Chiavenato: 1999:220

A aplicação destas técnicas deu lugar à emergência das chamadas organizações de excelência que segundo um estudo feito por Peters e Waterman têm as seguintes características:

- **Propensão à acção**, empresas bem sucedidas valorizam a acção, o fazer e o acontecer. Contam com pessoas que fazem, tentam e praticam erros.
- **Proximidade do Cliente**, completa orientação para o cliente, para a satisfação das suas necessidades através da qualidade, excelente serviço, confiabilidade e inovação.
- **Autonomia Operacional e espírito empreendedor**, as estruturas inovadoras, encorajam a mudança contínua e favorecem um senso e adaptabilidade ao trabalho em equipas. Dá-se plena liberdade aos campeões de ideias e encoraja-os a assumir riscos e a ser criativos.
- **Produtividade através das pessoas**, as pessoas são consideradas raízes da qualidade e produtividade. A habilidade de trabalhar através de consenso preserva a confiança e proporciona um sentido de família, aumenta a motivação e facilita a inovação e eficiência (Chiavenato 1999:60-1).

4.3. *Desafios para Mudanças e o Factor Humano*

*Heráclito, filósofo sofista grego que viveu por volta do ano 600 aC., dizia que o mundo se caracteriza pela mudança. Tudo muda, dizia ele. O rio que observamos muda a cada instante, pois as águas nunca são as mesmas. Para ele a única constante do mundo em que vivemos é a **mudança**. Todos os seres vivos nascem e morrem numa constante e ininterrupta sequência de mudanças. Do ponto de vista humano, a mudança é decorrência da aprendizagem. Representa uma transformação, uma variação, uma substituição nas características das organizações, em sua totalidade ou nalguma parte (Chiavenato 1999).*

A mudança significa a passagem de um estado para um outro diferente. É a transição de uma situação para outra. Ela implica transformação, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos produtos e serviços, no tempo e no clima (Chiavenato 1999:147). São identificados por este autor quatro tipos de mudanças dentro das organizações:

Quadro 5: Os quatro tipos de mudanças

Mudanças na Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Redesenho da estrutura de órgãos e cargos ◊ Novos paradigmas organizacionais ◊ Redução de níveis hierárquicos ◊ Novas redes de comunicação
Mudança na Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Redesenho do fluxo de trabalho ◊ Novas máquinas, equipamento e instalações ◊ Novos processos de trabalho ◊ Novos métodos de trabalho
Mudanças no Produtos ou Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Criação e desenvolvimento de novos produtos ◊ Criação e desenvolvimento de novos serviços ◊ Melhoria dos produtos/serviços actuais ◊ Melhoria dos serviços ao cliente
Mudanças nas Pessoas ou Cultura da Organização	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Novos paradigmas culturais ◊ Novos relacionamentos entre as pessoas ◊ Novos conhecimentos, capacidades, habilidades ◊ Novas expectativas, percepções e motivações

Fonte: Chiavenato: 1999:157

Actualmente o desafio das organizações (administrações) com vícios tradicionais de administração é o processo de mudanças, desde as suas estruturas organizacionais, sua tecnologia, produtos e serviços e num aspecto indispensável para o sucesso, mudança nas pessoas e na cultura das organizações.

Um dos problemas da burocracia centralizada é de que as pessoas são colocadas nas rígidas categorias, a legislação restringe-as, as regras de processos amarram-nas, os organigramas limitam-nas às velhas formas do passado. Com o tempo, a mensagem que prevalece nos funcionários passa a ser: não tentem fazer nada de

novo. Não tentem transformar as formas de actuação estabelecido, não adaptar às novas circunstâncias os problemas da nossa repartição ou serviço; porque irão meter-se em sarilhos se tentarem fazer as coisas de forma diferente. Eliminando a burocracia, organizando os serviços em função dos clientes e gerando concorrência, começaremos a criar um quadro de trabalho que premeia o sucesso. Mas é igualmente preciso estimular quem pertence à Administração Pública a modificar métodos. Temos de criar uma cultura empresarial pública (Gore 1996:192).

Durante a reengenharia não só os trabalhadores ficam afectados, mas operários e gestores apercebem-se de que algumas tarefas são redundantes porque a reengenharia invalida muitos conceitos tradicionais como divisão de trabalho, hierarquia, supervisão, estrutura funcional e outros. Os gestores são, talvez, a classe mais afectada porque, a primeira vista, a mudança só retira-lhes o *status quo* (Hammer e Stanton 1996:135 citado por Rakova 1999:15).

A resistência à mudança é uma resposta natural às alterações causadas pela reengenharia que afecta a cada pessoa dentro da organização independentemente da sua posição hierárquica. Implementar o projecto da reengenharia e alcançar benefícios é mais trabalhoso do que entender e desenhar os processos. O maior desafio do processo de mudança é transformar a *resistência em envolvimento* (Pepparad e Rowland 1995:204 citado por Rankova 1999:15). A resistência das pessoas às mudanças dentro das organizações é tanto comum quanto a própria necessidade de mudança. É o velho princípio da física que diz que a cada acção corresponde a uma reacção igual em contrário.

Quando o administrador decide sobre qualquer tipo de mudança, naturalmente defronta com a resistência das pessoas. Para melhor atenção dos gestores no conhecimento da resistência às mudanças, sabe como realizá-las e como desenvolver as etapas de mudanças. A resistência às mudanças é um comportamento contrário à sua efectivação. Ela pode ser consequência de três aspectos; (i) *aspectos lógicos*, (ii) *aspectos psicológicos*, e (iii) *aspectos sociológicos* (Quadro 6).

Quadro 6: Os três tipos de resistências à mudanças

Aspectos Lógicos Objecções Racionais e lógicas	◇ Interesses pessoais: desejo de não perder regalias ◇ Tempo requerido para ajustar às mudanças ◇ Esforço extra para reaprender as coisas ◇ Custos pessoais de mudança ◇ Dúvida quanto à viabilidade da mudança
Aspectos Psicológicos Atitudes Emocionais e psicológicas	◇ Medo do desconhecido ◇ Dificuldade de compreender a mudança ◇ Baixa tolerância pessoal à mudança ◇ Falta de confiança nas outras pessoas ◇ Necessidade de segurança e de <i>status quo</i>
Aspectos Sociológicos Interesses de Grupos e factores Sociológicos	◇ Coalizões políticas ◇ Valores sociais opostos ◇ Visão estreita e paroquial ◇ Interesses ocultos ◇ Desejo de manter os colegas actuais

Fonte: Davis (1981), citado por Chiavenato (1999: 162)

Um exemplo de empenho no processo de mudanças é representado pelas acções levadas a cabo pela Administração Clinton com a criação da *National Performance Review* (RPR) que depois de vários estudos a Administração Pública americana concluiu que vários problemas enfermavam o seu funcionamento. Todos os estudos feitos identificavam listas enormes de problemas. Infelizmente pouco ajudaram ao esboço de solução. Poucas destas estruturas tinham estudado histórias de sucesso – organizações que resolveram os seus problemas. E sem estudar o sucesso, torna-se difícil imaginar soluções (Gore 1996:40). Descobrimos que Administrações Públicas de outros países continuam a reestruturar-se (Austrália, Grã-Bretanha, Suécia, Holanda, Nova Zelândia). Em todo o mundo desenvolvido, as necessidades das sociedades da era da informação estavam a colidir com os limites da administração da era industrial. Independentemente de partidos, ideologias estas administrações encontravam respostas (Gore 1996:41).

Algumas medidas que caracterizaram organizações de sucesso foram:

- 1) **Eliminar a burocracia**, significa a mudança de sistema em que as pessoas são responsáveis por obedecer regras por outros onde se tornam responsáveis por alcançar resultados. Racionalizam os sistemas orçamentais, do pessoal, de organizações, permitindo as organizações prosseguir a missão. Os sistemas de

controlo são reorientados a prevenir problemas em vez de simplesmente punir os que eram. Eliminam níveis de controle desnecessários que reprimem a inovação.

- 2) **Pôr os Clientes em primeiro lugar**, há uma insistência na satisfação do cliente. Auscultam-se atentamente mediante inquéritos e grupos de acompanhamento. Reestruturam-se as formas de actuação mais básicas de forma a irem ao encontro das necessidades do cliente.
- 3) **Dar competência aos funcionários para obter resultados**, organizações empreendedoras transformam a sua cultura e descentalizam o poder de decisão à aqueles que estão na primeira linha, para que exerçam tomando decisões e resolvendo os seus próprios problemas. Adoptam a cooperação entre gestores e trabalhadores, asseguram a formação e outros instrumentos que estes necessitam para ser eficientes e para humanizarem o local de trabalho.(..) Estas administrações têm organizações capazes de responder pela produção de resultados.
- 4) **Melhor Administração por menos dinheiro**, a reengenharia da forma como trabalham, a reavaliação de processos e programas, o abandono de tudo o que é obsoleto, a eliminação de duplicações e dos privilégios de grupos de interesses levam sempre ao melhor funcionamento das administrações, mas com menos dispêndio de recursos. Elas recorrem a tecnologias avançadas para reduzir custos (Gore 1996:42-44).

4.4. Avaliação do Desempenho da Administração Pública

Modernamente, a generalidade dos autores defende que o sector público é, por natureza, menos eficiente do que o privado. A tese é baseada num conjunto de modelos e características (tipo de tecnologias e falta de incentivos à eficiência), que concluem que se os administradores fossem racionais prejudicariam o "lazer no emprego". Contudo, raramente a (in)eficiência da Administração Pública tem sido medida. Tal deve-se a três factos: os resultados não são "materiais", dificultando a construção de índices de eficiência; por outro lado, os seus objectivos são múltiplos (para além do impacto sobre

eficiência há que, em muitos casos, atender os efeitos sobre a qualidade dos serviços prestados) e, finalmente, a tecnologia é ambígua, frequentemente não é possível estabelecer uma inequívoca relação entre *intensidade do esforço* e os *resultados*. Assim, a medição da produtividade é difícil, passando-se a avaliar, em seu lugar, o desempenho (Lomba 1998:163).

A avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistemático e estruturado de análise de recursos utilizados e dos resultados obtidos que, tendo sempre presente os objectivos pré-fixados e usando critérios objectivos, deverá contribuir para a efectivação e/ou adequação, tendo em conta as insuficiências detectadas (Carvalho 1998:191). Trata-se de um conceito orientado para uma acção de forte dimensão prática e uma função de ajuda à tomada de decisão e não exclusivamente no âmbito metodológico e muito menos revestindo o carácter de inspecção ou fiscalização (Carvalho 1998:191).

Christopher Pollit (1998) da Universidade Católica de Heuven identifica as funções da avaliação como sendo as seguintes:

- a) **Modificar e aperfeiçoar** políticas, programas ou projectos públicos proporcionando melhores e mais sistemáticas informações sobre os aspectos que estão, ou não a funcionar correctamente.
- b) **Melhorar a resposta dos serviços públicos**, centrando-se nas necessidades e na satisfação dos seus utentes. Esta função poderá exigir a aplicação de técnicas como o benchmarking, reengenharia de processos, etc.
- c) **Fundamentar determinadas decisões** (por exemplo, sobre programas ou projectos novos, de expansão ou redução). Tais avaliações, são calendarizados de acordo com etapas decisórias.
- d) **Aperfeiçoar decisões**, avaliações que podem interessar ministérios das finanças e organismos ligados à despesa pública em larga escala.
- e) **Evidenciar a responsabilidade**, perante a comunidade, colocando material no domínio público, informando as assembleias legislativas a respeito da eficiência e eficácia dos programas, projectos e políticas.

- f) **Gerar conhecimentos**, estão compreendidos nesta função, os estudos com finalidade puramente "científica" ou académica sem finalidade de ajuda a tomada de decisão específica, mas visando a elaboração de teorias ou identificações de padrões representativos.

A consideração destas funções suscita uma importante observação: apesar de a avaliação poder prosseguir cada um dos objectivos isoladamente, é pouco provável que uma forma de avaliação possa, com eficácia, prosseguir-los simultâneamente (Pollitt 1998:45).

A experiência da Direcção Geral das Contribuições e impostos (DGCI) na avaliação do desempenho foi descrita por Lomba (1998:167), quando indica:

- Que o sucesso do processo apoiou-se em pressupostos como: conhecimento de regras de jogo pelos utilizadores, conjugação de módulos de planeamento, comunicação, mensurabilidade, custo, benefícios que têm uma função social.
- Que foram construídos instrumentos de mensuração obedecendo metodologia de arrumação das unidades orgânicas em função da natureza e tipo de tarefas, selecção de indicadores e atribuição de coeficientes de ponderação dos mesmos indicadores.
- Atribuição objectiva de responsabilidade face aos resultados conseguidos.

Os resultados conseguidos foram:

- Aumento de produtividade em 23%, redução significativa de custos por tarefa, introdução de nova cultura de desempenho na organização.
- Introdução da filosofia de orientação para os resultados.

As empresas não atingem a alta qualidade simplesmente pelo facto de a anunciarem. Nem podem contratando serviços de bandos de consultores que prometem transformar de um dia para outro. Fazem-no virando os sistemas de

gestão completamente do avesso – tirando poder de decisões às sucessivas camadas hierarquizadas de gestores e atribuindo-o às pessoas que estão no local e fazem o trabalho. Isto significa reescrever os termos de relação entre gestores e geridos. A luminosa linha que os separa desaparece à medida que a todos são concedidos mais poderes para decidir como fazer o que tem que ser feito (Gore 1996:165).

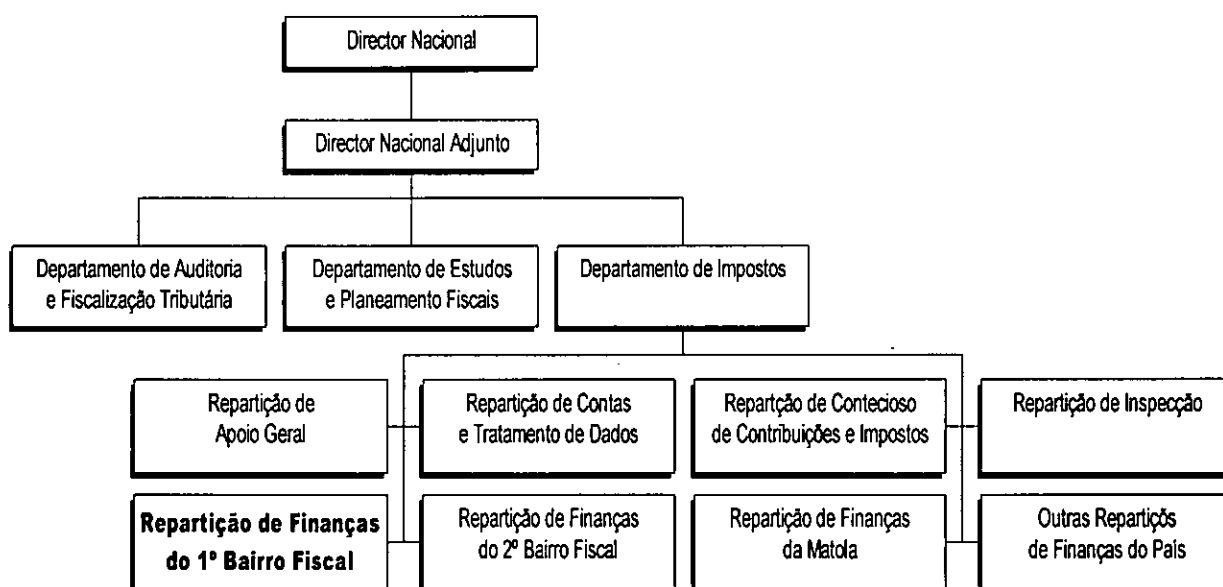
5. Repartição do 1º Bairro Fiscal de Maputo

5.1. Enquadramento da Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal de Maputo

A actividade financeira do Estado (arrecadação de recursos financeiros e a realização de despesas à sua responsabilidade) constitui a principal tarefa a cargo do Ministério do Plano e Finanças. Este ministério dispõe de várias direcções nacionais na sua estrutura orgânica, de entre as quais está a Direcção Nacional de Impostos e Auditoria (DNIA) que se ocupa pela arrecadação de receitas provenientes da tributação das actividades económicas realizadas no território nacional, de conformidade com o sistema fiscal vigente.

A DNIA, por sua vez, dispõe de diversas repartições de finanças distribuídas por todo o país, para a materialização desta importante tarefa. Destas repartições, a do 1º Barro Fiscal de Maputo é de maior significado, quer pela sua dimensão, quer pelo peso na contribuição de receitas para o Orçamento Geral do Estado (OGE), representando cerca de 60%. São estes factos que sustentaram a escolha desta repartição para o presente estudo.

Figura 1: Organigrama da DNIA



5.2. Organização da Repartição do 1º Bairro Fiscal de Maputo

As funções e competências das repartições de finanças foram definidas pelo Decreto 152/72 de 1 de Abril como sendo:

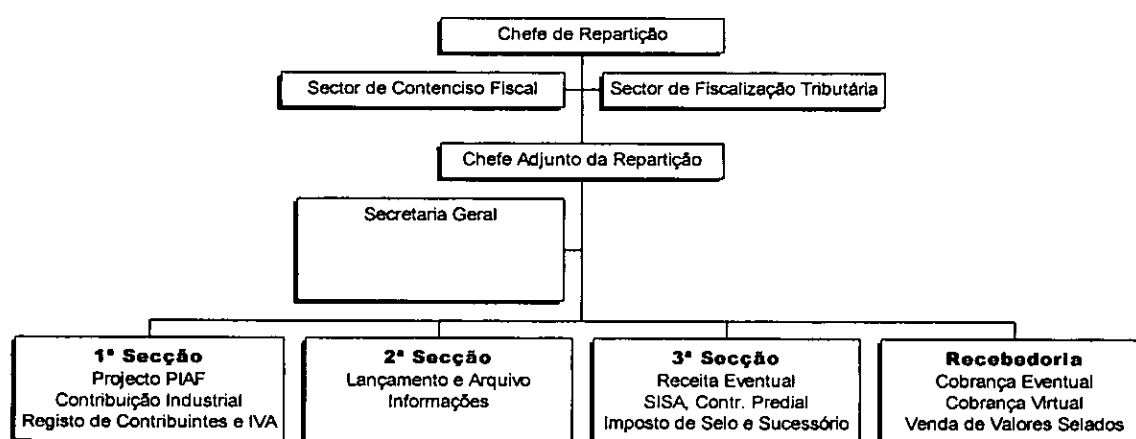
- ❑ Lançar, liquidar e debitar ao recebedor, para cobrança, as contribuições e impostos e demais receitas;
- ❑ Fiscalizar o cumprimento das leis, prevenir e evitar a sua inobservância e reprimir as respectivas infracções;
- ❑ Organizar o contencioso das contribuições e impostos;
- ❑ Organizar o processo de contas do recebedor;
- ❑ Remeter à Direcção Provincial o processo de contabilidade mensal;

A mesma disposição legal definiu a estrutura base das repartições, compreendendo os sectores que mais adiante se caracterizam. Um projecto de *Estatuto Orgânico da DNIA* no seu artigo 9º define a seguinte composição para as repartições de finanças: Gabinete

do Chefe, Secções, Recebedoria e Secretaria Geral. No entanto, este estatuto carece de aprovação oficial, pelo que a estrutura prevalecente é a definida pelo Decreto 152/72.

A estrutura organizacional da repartição de finanças do 1º bairro fiscal de Maputo obedece às diversas teorias de administração desenvolvidas pelos autores da era industrial, as quais defendem uma estruturação **por funções** ou **funcional** como mais adequada para as organizações de pequenas dimensões como é o caso do presente estudo. O organigrama abaixo, mostra a estrutura funcional da repartição.

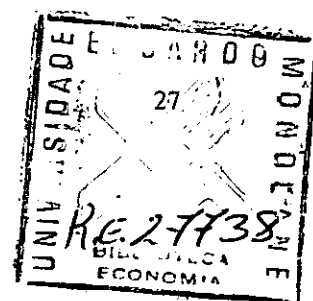
Figura 2: Organigrama da Repartição



Esta estrutura está em conformidade com a definida pelo estatuto orgânico da DNIA para as repartições de 1ª classe, onde não está incluída a função de cobrança coerciva, pois esta é executada por um Juízo Privativo de Execuções Fiscais, independente da Repartição. Deste modo, temos as seguintes funções na estrutura da Repartição:

- **CHEFE DA REPARTIÇÃO**; lugar ocupado por um funcionário nomeado pela DNIA que supervisa, executa e decide sobre os problemas da repartição e contribuintes sob a sua competência. Ele assina e despacha todo o expediente que passa pela Repartição. Enfim, este dirige e responde por todas as suas actividades e representa-a perante todas as entidades que com ela se relacionam. Ele exerce estas funções coadjuvado por um chefe adjunto, também nomeado pelo DNIA.

- Os sectores de **Contencioso Fiscal e Fiscalização Tributária**; estes dois sectores, ocupam um lugar de acessoria à chefia da Repartição, tem funções específicas que se subordinam directamente ao Chefe da Repartição ou seu substituto. O contencioso fiscal, ocupa-se da instauração, controle, notificação e de todo o expediente relacionado com os processos de contencioso fiscal, ou seja que é responsável pela organização, parecer, envio à DNIA e notificação das contestações dos processos de contencioso fiscal dos contribuintes da Repartição. O sector de Fiscalização Tributária, ocupa-se pela verificação e exame aos elementos de escrita dos contribuintes com vista à confirmação da veracidade das suas declarações. Este sector, é o especializado na verificação nas próprias empresas dos documentos, livros de escrituração e outros elementos obtidos de clientes, fornecedores ou de entidades públicas, para esclarecer quaisquer dúvidas da administração fiscal sobre o cumprimento das obrigações fiscais pelos diferentes contribuintes.
- Ao nível abaixo da chefia e subchefia da Repartição situam-se as **secções** que são três e tem a tarefa executiva de registo de contribuintes, instauração de processos individuais, liquidação, lançamento e arquivo dos documentos de pagamento e todo o expediente relacionado com os impostos a sua responsabilidade. A **1ª secção**, considerada de maior importância, uma vez que ocupa-se do registo de início, alteração de dados ou cessação de actividade dos contribuintes, instauração dos processos individuais de contribuição industrial e IVA, liquidação e registo dos pagamentos da contribuição industrial antecipada, recepção, análise e fixação da matéria colectável do grupo "A", organização e débito da contribuição industrial definitiva dos grupos A e B; para além de análise e parecer aos diversos pedidos dos contribuintes, nomeadamente os analisados no presente trabalho com exclusão dos relacionados com processos de contencioso resultantes da fiscalização ou exame de escritas das empresas. A **segunda secção**, tem à sua responsabilidade o controlo, registo e arquivo dos documentos e expediente relacionado com o IRT "A", recepção das declarações relacionadas com este imposto e com o Imposto Complementar. A **terceira e última secção** trata de



impostos como o selo, sisa, sucessório, contribuição predial e a numeração da receita eventual e o correspondente registo do livro modelo 47.

- **Recebedoria;** esta ocupa-se fundamentalmente pela cobrança dos impostos liquidados, quer eventuais quer virtuais³, a venda de valores selados e extracção de certidões de relaxe para as Execuções Fiscais. Esta elabora os mapas e relações para a contabilidade da Repartição que é enviada mensalmente a DNIA (Repartição de Tratamento de Dados).

5.3. Procedimentos do 1º Bairro Fiscal

O Processo de Registo de Contribuintes

O Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA) obriga a todas as entidades que reúnem requisitos de **sujeito passivo**, nomeadamente:

- *As pessoas singulares ou colectivas residentes ou com estabelecimento estável ou representação em território nacional, que exerçam de forma independente e com carácter de habitualidade, com ou sem fim lucrativo, actividades de produção, comércio ou prestação de serviços, incluindo as extractivas, agrícolas, silvícolas, pecuárias e de pesca;*
- *As pessoas singulares ou colectivas que realizam de modo independente, operações tributáveis desde que sujeitos a Contribuição Industrial ou Imposto sobre Rendimento de Trabalho;*
- *Estado e demais pessoas colectivas de direito público, quando exercem actividades e operações tributáveis tais como: Telecomunicações, Distribuição de Água, Gás e Electricidade, Transporte de bens e pessoas, operações de Organismos agrícolas, silvícolas, pecuárias e de pesca, radiodifusão e radiotelevisão, prestação de serviços portuários e aeroportuários, exploração de feiras comerciais e armazenagem, etc;*

a procederem à entrega de uma declaração de *início, de alteração de dados ou de cessação de actividade* cada vez que se verifique qualquer das situações.

É com a declaração de **início de actividade** (Modelo 6) que se processa actualmente o registo de contribuintes na repartição de finanças do 1º Bairro Fiscal, devendo serem observados os seguintes passos:

1º Passo: O contribuinte ou sujeito passivo, dirige-se aos balcões da repartição de finanças, onde lhe são entregues os formulários de início de actividade (Declaração Modelo nº 6 em triplicado) e é explicada a forma de preenchimento em caso de dúvida, assim como é informado dos documentos a anexar (licença para o exercício da actividade passada por entidade competente e cópia autenticada dos Estatutos ou BR onde foram publicados, para pessoas colectivas).

2º Passo: Depois de devidamente preenchidos e com os anexos exigidos, procede-se à entrega nos mesmos balcões que atribuem um número de entrada do processo de registo e devolvem ao contribuinte um exemplar carimbado.

3º Passo: Os processos de registo recebidos num dia são submetidos ao Gabinete do Chefe da Repartição para despacho (assinatura), o que pode levar entre um e dois dias em média.

4º Passo: São relacionados os processos recebidos com periodicidade de uma semana aproximadamente, é feito um protocolo ou nota de envio à unidade do IVA; processo que é novamente submetido ao Gabinete do Chefe para assinatura da nota do envio, levando-se entre um e dois dias.

5º Passo: Depois do despacho da nota do envio, são encaminhados os processos de registo à unidade de registo (Unidade central de registo do IVA) onde são digitados para a atribuição do Número Único de Identificação Tributário (NUIT) e do Cartão de Identificação Tributária. Este processo pode levar de 30 a 60 dias neste momento.

6º Passo: Os cartões de identificação com os respectivos NUITs, seguem a mesma burocracia, elaboração de uma nota, assinatura de um chefe na unidade central e encaminhamento para a repartição.

³ Cobrança de conhecimentos debitados pelas secções ao recebedor

7º Passo: Os cartões e NUIs ficam a disposição dos contribuintes/sujeitos passivos no balcão da repartição para o levantamento. Terminando aqui o processo de registo para os contribuintes.

Depois do último passo, a repartição procede a instauração de processos individuais do contribuinte para o registo e arquivos de documentos de pagamento dos diferentes impostos. Normalmente são instaurados três a quatro processos, para o arquivo de guias de pagamento e outro expediente relacionado com cada um dos impostos seguintes: Contribuição Industrial, IVA, Imposto sobre Rendimento de trabalho secção "A" e imposto de Turismo.

O registo, informação e parecer sobre diversos assuntos (pedidos dos contribuintes), assim como o seu arquivo nos correspondentes processos individuais é realizado manualmente e por diferentes funcionários. Isto tem sido uma das razões que torna morosa a obtenção de informações sobre a situação fiscal dos contribuintes, pois isso requer a consulta de vários processos que são manuseados por vários funcionários.

O Processo de Pagamento dos Impostos Mensais

Os contribuintes ou sujeitos passivos têm a obrigação de liquidação (cálculo) e entrega nos cofres do Estado de diversos impostos mensais. A entrega é feita na Repartição de Finanças da área de localização da sede do contribuinte⁴. Os impostos que são pagos mensalmente por meio de guias processadas pelos contribuintes são: o IVA, a Contribuição Industrial Provisória Antecipada, o Imposto sobre Rendimentos do Trabalho - secção "A" e o Imposto de Turismo.

O pagamento/cobrança destes impostos de cobrança eventual⁵, processa-se seguindo os seguintes passos fundamentais:

1º Passo: O contribuinte apresenta-se ao balcão correspondente a cada imposto, com as guias de imposto liquidado para a entrega nos cofres do Estado, onde é verificada,

⁴ Contribuinte é igual a sujeito passivo e refere-se às empresas e entidades que pagam impostos nas repartições

⁵ Impostos pagos por guias de receita eventual, cuja liquidação é feita pelo contribuinte ou pela Repartição e notificados ao contribuinte.

assinada e carimbada com os dizeres "Orçamento Central" ou "Orçamento da Cidade" conforme se trate de receitas do Orçamento Central ou da Cidade (Imposto de Turismo e Imposto de Reconstrução Nacional). Portanto, o contribuinte é obrigado a formar duas, três ou quatro filas, conforme o número de impostos a entregar, para concluir este passo.

2º Passo: Conferidas, assinadas e carimbadas as guias de receitas, devem passar pelo sector de "Receita Eventual" para a numeração com um numerador manual. Aqui existem dois numeradores, para a receita do Orçamento Central e outro para a receita do Orçamento da Cidade. As guias são numeradas e entregues ao Recebedor para cobrança, e este procede à chamada de cada contribuinte para apresentar os meios de pagamento das guias (cheques, vales postais, *bourderoux* de transferência para conta da Repartição ou numerário). Este passo, obriga ao contribuinte suportar uma enorme e demorada fila, sobretudo entre os dias 20 e 31 de cada mês.

3º Passo: O Recebedor chama o contribuinte para entregar o meio de pagamento e carimba as guias de receita (três) e é entregue o original ao contribuinte com o carimbo "COBRADO" com a respectiva data de cobrança. De salientar que neste passo, o contribuinte aguarda um período de tempo entre 5 minutos e 2 horas dependendo do período mês.

Depois destes passos, procede-se a distribuição das diferentes guias de receitas entradas, pelos diferentes sectores de registo nas fichas e arquivo nos processos individuais de cada contribuinte e para cada imposto. Este processo é moroso e pouco eficiente para fornecer a informação sobre a situação dos contribuintes, pois para conhecer a situação de um contribuinte é preciso consultar o processo de contribuição Industrial, os processos e fichas de registos dos impostos IRT "A", IVA e Impostos de Turismo. E como os funcionários que registam e arquivam são diferentes, há uns mais eficiente que outros, há possibilidade de alguns processos de registos estarem em dia e outros não.

O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) tem um processo de pagamento algo diferente dos restantes. Este obedece os seguintes passos:

1º Passo: O sujeito passivo do regime Normal⁶ ou Simplificado⁷ apresenta-se no balcão de atendimento correspondente com a declaração periódica modelo "A" ou modelo "C" respectivamente, devidamente preenchidas em triplicado, onde são conferidas, registadas em livros com as seguintes colunas; *Data de Entrada, Número de Entrada, Nome do Sujeito Passivo, Declaração com meio de Pagamento, Declaração Sem Meio de Pagamento, NUIT, IVA liquidado, IVA Suportado, Débito, Crédito*. Este registo é manual, portanto, moroso e aborrecido quer para os funcionários, quer para os sujeitos passivos. Depois deste passo, que foi introduzido exclusivamente para o IVA, o sujeito passivo seguirá todos os passos descritos para as outras guias de pagamento.

Outro elemento novo é o tratamento interno destas declarações depois de cobradas. Elas são agrupadas em lotes de 20 e enviadas à Unidade Central do IVA, para o registo informatizado e posteriormente devolvidas à Repartição para arquivo nos processos individuais. Este processo obedecerá o circuito e protocolos já descritos para o expediente diverso. Isto mostra que a Repartição de Finanças apesar de ser a entidade responsável pelo registo, fiscalização e controle deste imposto, esta não terá qualquer cadastro sistematizado por contribuinte para o IVA, o que poderá dificultar a rápida obtenção de informação sobre a situação dos sujeitos passivos relativamente a este imposto.

Análise de Algumas Declarações, Fichas e Formulários

Para a presente análise torna-se necessário agrupar as diferentes declarações e formulários em três grandes grupos; as *declarações de manifestação única*, as *declarações de manifestação continuada* e as *fichas de registo dos pagamentos dos diferentes impostos*.

⁶ Os sujeitos passivos do regime normal são aqueles que têm contabilidade organizada ou ainda aqueles que têm um volume de negócios anual superior a 250 mil contos.

⁷ Os sujeitos passivos do regime simplificado são os que têm volumes de negócios anuais superiores a 100 mil contos e inferiores a 250 mil contos.

Às primeiras (de manifestação única) correspondem os formulários de início, alteração e cessão de actividades, que foram objecto de análise no processo de registo dos contribuintes.

As de manifestação continuada ou periódicas, são aquelas cuja apresentação é mensal ou anual e fornecem elementos para fiscalização ou para servir de base para a determinação da matéria colectável de impostos como contribuição industrial e Imposto Complementar fundamentalmente. E finalmente as fichas de lançamento ou registo do pagamento de impostos que são fichas específicas para o registo dos pagamentos de contribuição industrial, imposto de turismo e imposto sobre rendimento de trabalho - secção "A".

No segundo grupo, podem ser consideradas as seguintes declarações:

1. **Declaração Modelo nº 1** (artigo 120º da CIR), esta declaração é de obrigatoria apresentação, para os contribuintes com contabilidade organizada (Grupo "A") e é acompanhada de vários documentos relacionados com o balanço e contas dos contribuintes no exercício económico a que se refere; servindo de base para determinação do lucro tributável e para a verificação do cumprimento de outras obrigações mensais, como a entrega dos impostos sobre salários contabilizados, IVA sobre as vendas, imposto complementar sobre dividendos, contribuição industrial taxa-liberatória sobre pagamento de assistência técnica ou outros serviços prestados por entidades não residentes etc. É por isso que esta declaração é acompanhada de documentos como:

- Relação dos representantes permanentes, administradores, gerentes e membros do conselho fiscal;
- Cópia da acta de aprovação das contas pela assembleia geral;
- Balanços e balancetes de verificação antes e depois das regularizações e mapas de apuramento dos resultados;
- Mapa de resultados do exercício, com esclarecimento das contas de exploração;
- Relatório técnico onde se discriminam e se comentam sucintamente: As reintegrações e amortizações com indicação do método de cálculo; Alterações

sofridas pela existência e o critério de valorimetria; As provisões constituídas ou alterações nelas ocorridas; Os créditos incobráveis verificados; As mais-valias realizadas; Os gastos gerais de administração especialmente relativas as remunerações atribuídas aos corpos gerentes, bem como as despesas de representação; as mudanças de critério de imputação de custos e proveitos e quaisquer elementos reputados de interesse para determinação da matéria colectável de contribuição industrial. Aqui incluem-se os mapas demonstrativos dos impostos pagos durante os meses, como volume de salários pagos e o respectivo IRT "A", o volume de vendas e o respectivo IVA pago (liquidado e suportado), relação dos pagamentos do imposto de turismo e da contribuição industrial antecipada (artº 121 do CIR).

Portanto estes elementos permitem a fixação do rendimento colectável de contribuição industrial, a fiscalização e controle da entrega de IRT "A", IVA, imposto do turismo, imposto complementar e ainda a contribuição industrial taxa tributária do exercício em referência.

2. **Declaração Modelo nº 2**, esta tem igual utilidade que a anterior, sendo esta para os contribuintes sem contabilidade organizada (Grupo "B"). Fornece elementos como: inventário inicial de mercadorias, compras do ano, vendas ou receitas e despesas gerais suportadas. Deve ser acompanhada por uma relação discriminada de despesas (salários, água e electricidade) e outras, podendo incluir a relação dos impostos entregues durante o ano. Nela indicam-se também; o número de trabalhadores, total de salários pagos em Dezembro último e a indicação discriminada dos dados das sucursais caso existam.

3. **Declaração Modelo nº 6** (designado por modelo nº 13 do CIR), é uma relação nominal a ser apresentada aquando da entrega do primeiro imposto sobre rendimento do trabalho. Elas fornecem os nomes, morada, remuneração acordada e IRT "A" a pagar mensalmente. Estes elementos são fornecidos no global pela guia de entrega de imposto para além das diversas alterações que ocorrem posteriormente.

4. **Declaração Modelo nº 8** (designado por modelo nº 14 pelo CIR), é uma relação nominal de todos os trabalhadores distribuídos por áreas fiscais das suas residências contendo cada uma a relação dos volumes de salários ou remunerações mensais, o número da guia de entrega e o valor do imposto liquidado, elementos que geralmente são fornecidos nas declarações modelos nºs 1 e 2. Está regulada a obrigatoriedade de envio de um exemplar destas relações à Repartição de área de residência dos trabalhadores e outra ao departamento de imposto do Ministério do Plano e Finanças, até ao dia 5 do mês imediato. Na realidade, as declarações são recebidas pela repartição, no entanto não é dado qualquer uso, limitando-se a serem amontoados para posterior remissão ao arquivo morto. A razão de facto, é que os dados por elas fornecidos são também fornecidos pelas declarações modelo 1 e 2 e aí são realmente utilizados para conferência e fiscalização da falta de entrega dos impostos.

5. **Declaração Modelo nº 44** (designada por modelo nº 20) é apresentada pelos constituintes do imposto complementar, ou seja pelos titulares de rendimentos sujeitos ao imposto complementar. Na presente situação, este imposto incide sobre rendimentos de actividades de natureza comercial e industrial e de capitais. Tais rendimentos são declarados nos modelos nº 1 e 2 já explicados. Isto evidencia uma duplicação de informação exigida.

Quadro 7: Tabela de detecção de duplicações

Declarações	Elementos Fornecidos					
	<i>Vendas</i>	<i>Salários</i>	<i>IVA</i>	<i>IRT - "A"</i>	<i>Nº de Trab.</i>	<i>CIPA</i>
1. Declaração Modelo nº 1	X	X	X	X	X	X
2. Declaração Modelo nº 2	X	X	X	X	X	X
3. Declaração Modelo nº 13*		X		X	X	
4. Declaração Modelo nº 14		X		X	X	
5. Declaração Modelo nº 20		X				

Fonte: Adaptado do Breadmore (1992:68)

* Esta é a única declaração que apresenta referentes ao mês a que respeita. As restantes apresentam elementos anuais

O quadro mostra cinco formulários ou declarações de obrigatoria apresentação para os contribuintes e os elementos por elas fornecidos (volume de vendas, volume de salários, IVA pago, Impostos sobre Rendimentos de Trabalho-seccção "A", número de trabalhadores e Contribuição Industrial Provisória Antecipada). Deste quadro pode-se concluir que as declarações modelo 1 e 2 apresentam todos os elementos das restantes, pelo que estas não passam de mais uma duplicação que pode ser eliminada.

6. **Declaração do Imposto de Turismo**, esta mostra a matéria sobre a qual incide a taxa de 2,9126% demonstrando as receitas brutas diárias de 1 — 31, o total destes, as deduções (tabaco, fósforos e comensais permanentes), receita tributável, taxa e imposto de turismo a pagar e estes são favorecidos nas próprias guias de pagamentos (valores totais) e a discriminação diária dada, não tem qualquer tratamento.

O terceiro grupo de formulários compreende as fichas de uso interno, as quais são utilizadas para registar os pagamentos mensais e a cada ficha lhe corresponde um processo individual para o arquivo das guias registadas. Assim, temos as seguintes fichas em uso:

- **Ficha de registo de contribuição industrial** (modelo nº 5 CIR), ela regista o ano, a matéria colectável, as colectas provisórias e antecipadas, a colecta definitiva e o respectivo nº de conhecimento; para além dos dados de identificação de cada contribuinte. Porque existem vários elementos de controle e consulta deste imposto (listagens informáticos dos débitos, mapas modelo nº 43), estas fichas não são lançados desde os exercícios de 1987/88.
- **Fichas de lançamento de IRT "A" e Imposto de Turismo**, estas registam as guias de pagamento destes impostos mensalmente, contendo: nº de guia, mês e valor de imposto pago.

Existiam fichas de imposto de circulação e consumo, mas com introdução do IVA em substituição destes, prevê-se que este tenha tratamento informatizado na unidade

central do IVA, devendo as declarações periódicas serem depois da cobrança serem enviadas à unidade para o registo. Depois deste são devolvidas à Repartição para o arquivo.

Despachos e Respostas aos Pedidos do Contribuintes

A demora no fornecimento de respostas ou despachos sobre os diferentes pedidos feitos pelos contribuintes a Repartição de Finanças têm trazido muitas implicações negativas, quer para os próprios contribuintes, quer para a própria administração fiscal. Para os contribuintes a demora implica a paragem de uma série de decisões, por exemplo, um pedido de certidão abonatória impediria a empresa de participar num concurso de licitação ou adjudicação de obras. Para a administração os impactos são vários, pois um contribuinte que solicita o pagamento em prestações de uma dívida fica um período de 1 a 3 meses sem entregar qualquer valor por aguardar o despacho.

Esta demora tem duas razões fundamentais: o circuito burocrático que seguem e a centralização da competência de decisão à DNIA.

O Circuito Burocrático dos Pedidos dos Contribuintes

Os diferentes pedidos dos contribuintes seguem um circuito complicado e moroso, tal se pode constatar com os seguintes passos:

1º Passo: o contribuinte apresenta-se no balcão correspondente e entrega o requerimento ou exposição e é-lhe devolvida uma cópia com carimbo de confirmação da entrega.

2º Passo: o expediente é submetido ao gabinete do Chefe da Repartição para ser dirigido ao correspondente sector ou funcionário para informação ou parecer.

3º Passo: depois do despacho Chefe, o expediente volta para a secretária, para posterior distribuição protocolada, pelos sectores ou funcionários.

4º Passo: o expediente é informado nos diferentes sectores e é novamente submetido ao despacho do Chefe de Repartição.

5º Passo: depois deste segundo despacho, para o caso de pedidos da competência do Chefe da Repartição, descem com despacho final para ser elaborado o mandato de notificação de resposta ou despacho. Nos outros casos, descem com o despacho para envio à DNIA.

6º Passo: o sector ou funcionários indicados, procedem à elaboração manual dos mandatos ou notas de envio à DNIA que são posteriormente submetidos aos dactilógrafos para posterior regresso ao Gabinete do Chefe de Repartição para a assinatura dos mandatos e notas.

7º Passo: os mandatos e notas são entregues aos oficiais de Diligências e Contínuos para notificarem ou entregarem à secretaria da DNIA. Este passo pode demorar entre 2 a 3 dias ou mais dependendo da disponibilidade do transporte para os Oficiais, para contribuintes distantes da Repartição.

8º Passo: o expediente é encaminhado para o Gabinete do DNIA que vai despachar para o Departamento correspondente (Gabinete do Chefe do Departamento).

9º Passo: o Chefe do Departamento despachará o expediente para a Repartição, Secção ou técnicos para a análise e parecer. Submetendo novamente ao chefe do departamento. Este procede ao despacho ao DNIA.

10º Passo: o Director Nacional, dá a decisão final e devolve ao departamento para comunicação da mesma à Repartição de Finanças.

11º Passo: o Chefe do Departamento despacha para os funcionários elaborarem a nota e comunicar o despacho do DNIA à repartição.

12º Passo: os funcionários submetem a nota ao Chefe para assinatura e entrega aos contínuos para levar à Repartição.

13º Passo: na Repartição é recebida na secretaria e é submetida ao Gabinete do Chefe para despacho.

14º Passo: o Chefe da Repartição despacha e manda elaborar o mandato da notificação do despacho do DNIA.

15º Passo: depois de elaborado e dactilografado o mandato é submetido à assinatura do Chefe da Repartição e entregue aos oficiais de Diligências para entrega ao contribuinte.

Estes passos levam entre 2 a 4 dias em condições normais, pois, a ausência de um funcionário ou Chefe de algum dos sectores envolvidos pode elevar o número de dias de demora para completar o circuito.

Análise da Centralização de Competências ao DNIA

O circuito burocrático acima descrito mostra os transtornos e constrangimentos responsáveis pela demora das respostas ou despachos aos pedidos dos contribuintes, em especial para os da competência do DNIA, pois estes somente são finalizados com o último passo.

O quadro abaixo mostra sete categorias de pedidos mais frequentes na Repartição, com indicação das entidades com competência de decisão. De referir que toda a informação necessária para a decisão está na Repartição de Finanças.

Quadro 8: Pedidos mais Frequentes

PEDIDOS	COMPETÊNCIA DE DECISÃO
1. Prorrogação do prazo de pagamento ou pagamentos em prestações de impostos devidos ou debitados	DNIA
2. Compensação em futuras entregas de impostos pagos a mais	DNIA
3. Prorrogação de prazo de entrega de declarações	DNIA
4. Certidões de quitação e certas abonatórias	Chefe de Repartição
5. Reclamação de matéria colectável	DNIA
6. Contestação de processos de contencioso fiscal	DNIA
7. Registos de técnicos, renovação e averbamentos de empresas nas suas licenças	DNIA

Os pedidos de pagamento em prestações, prorrogação do prazo de pagamento, pagamento antecipado ou ainda a prorrogação de entrega de declarações como modelo 1, 2 e plano financeiro tem uma influencia directa sobre a cobrança ou arrecadação das receitas. Como exemplo disto, podem ser considerados os casos de pedidos de pagamento em prestações de contribuição industrial definitiva que entram geralmente em Outubro, e devido a demora do despacho final, chegam a relaxar na totalidade para as execuções fiscais, quando poderiam ser cobrados parcial ou totalmente na Repartição, se esta pudesse decidir. Outro exemplo pode ser o das reclamações de processos de contencioso, pois aqui, os contribuintes quando são notificados com prazos de 10 a 30 dias, estes

submetem uma contestação, com ou sem argumento plausível, cientes de que no mínimo, o despacho levará entre 4 e 6 meses, senão mais. Isto compromete por vezes, o cumprimento das metas de cobrança.

Parece evidente a necessidade de se repensar em medidas concretas de redução da burocracia excessiva que enferma o circuito seguido pelo expediente até a finalização de despachos por um lado, e a atribuição de mais competências de decisão ao chefe da Repartição por outro.

Pedidos como prorrogação de prazo de entrega de declarações, a entrega em prestações, compensação em futuras entregas, registos, renovação e averbamentos de licenças de técnicos de contas, podem muito bem serem decididos ao nível da Repartição, deixando-se apenas as reclamações à matéria colectável e contestação de processos de contencioso, pois tendo sido fixados ou instaurados pela Repartição, qualquer discordância deverá ser resolvida por uma instancia superior.

Há necessidade de redução de certos passos irrelevantes no circuito para flexibilizar os despachos e dar maior poder de decisão ao Chefe da repartição para garantir maiores resultados.

Tecnologia e Recursos Humanos

Após duas décadas de organização para qualidade, o mundo empresarial adquiriu uma certeza: pessoas com mais competência precisam de novas habilitações – saber trabalhar em grupo, usar novos programas de computador, interpretar informação financeira e estatística, cooperar com outras pessoas e gerir pessoal, *adaptar* (Gore 1996:187).

O extracto alerta sobre um importante aspecto para o sucesso de qualquer organização – *o factor humano*; há necessidade de priorizar e dinamizar a constante formação dos recursos humanos de modo a adequa-los à nova realidade. Na repartição de finanças do 1º Bairro fiscal o recrutamento, gestão, formação, etc, dos recursos humanos é da responsabilidade da DNIA, Departamento de Impostos e Repartição de Apoio Geral (RAG). Normalmente os funcionários novos são submetidos a programas de enquadramento. Relativamente aos outros, têm havido cursos de formação para

secretários de finanças, recebedores e poucas vezes para os fiscais e contabilistas. Estes cursos abrangem geralmente um a dois funcionários que são escolhidos sem critérios convenientemente transparentes. Em situações de alterações no sistema fiscal, tais como a introdução de novos impostos (caso do IVA) organizam-se cursos intensivos a todos os funcionários com vista a esclarecer-lhes sobre a mecânica dos mesmos.

Um problema evidente decorrente da centralização da gestão de recursos humanos, está na qualidade e quantidade de funcionários que tem a repartição, que muitas vezes não se adequa às necessidades da mesma. Ora vejamos, com o actual ambiente sócio-político que favorece o desenvolvimento acelerado da actividade económica, a repartição precisa de mais contabilistas e/ou economistas e gestores para análise de processos de contas e para fiscalização tributária, porém, a tendência é um aumento de funcionários não especializados.

A centralização da gestão dos recursos humanos a DNIA tem trazido entre outras desvantagens as seguintes:

- *Uma inadequada adaptação às necessidades e tarefas da repartição*, a afectação de pessoas sem auscultar as reais necessidades leva à afectação de funcionários à tarefas para as quais não estão habilitados, o que tem resultado na baixa eficiência e eficácia.
- O chefe da repartição não tem qualquer poder sobre o pessoal no que concerne a concessão de incentivos aos bons desempenhos nem a penalização dos infractores.
- A repartição é obrigada a continuar a assistir passivamente os funcionários do mau ou péssimo desempenho sem poder tomar qualquer decisão.

Uma experiência de tentativa de solução destes problemas é evidenciada por (Gore 1996) quando afirma: "para criar uma administração federal eficiente, temos de reformular virtualmente todo o sistema de pessoal: selecção, contratação, classificação, promoção, remuneração e incentivos. Temos de facilitar o trabalho dos gestores para que estes contratem os funcionários de que necessitam, recompensem aqueles que fazem bom trabalho, e despeçam aqueles que não o fazem. (...) a questão não é saber se a

administração federal deveria ou não modificar a forma como gere os seus recursos humanos. *Tem de modificá-los*".

Sem procurar imitar ou seguir a risca a experiência das medidas da administração pública americana, parece conveniente a adaptação de algumas à nossa realidade, por exemplo no que concerne ao recrutamento ou afectação de funcionários às repartições, ao tipo de formação (priorizar a formação na área de informática para facilitar a introdução das novas tecnologias).

O Projecto de Informatização da Administração Fiscal (PIAF)

Um projecto financiado pela Cooperação Francesa foi concebido e implementado na Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal de Maputo, visando melhorar alguns dos processos já descritos acima, com a introdução de métodos informáticos para o seu tratamento. Este abrangeu o processo de registo de contribuintes, a unificação de todos os impostos a que estiver sujeito o contribuinte numa **guia única** de entrega, num processo único de arquivo e numa única ficha de lançamento informatizada.

No concernente ao **processo de registo de contribuintes**, foram seleccionados os grandes contribuintes, usando o critério de volume de negócios dos 3 últimos anos, notificados a apresentar novos documentos (estatutos, licenças/alvarás e o modelo 6 de registo anterior) a acompanhar um novo impresso de registo. Os processos eram entregues na repartição, conferidos e enviados à DNIA (num sector de Registo Nacional de Contribuintes - RNC) para digitação dos dados e atribuição de um **Número Único** para todos os impostos e posteriormente devolvidos à repartição com uma carta emitida automaticamente pelo software a comunicar o novo número ao contribuinte. Os dados eram carregados na base de dados da repartição para o lançamento dos impostos mensais e instaurado o processo individual para o arquivo de todos os documentos relacionados com o contribuinte.

Os contribuintes abrangidos por este sistema passaram a pagar todos os seus impostos através de uma Guia Única em substituição da diversidade de guias para cada

imposto. O mesmo aconteceu com os processos de arquivo, pois a cada contribuinte passou a corresponder um processo.

O lançamento das guias de impostos cobrados mensalmente foi informatizado, oferecendo deste modo várias vantagens; melhor controle e consulta da situação fiscal dos contribuintes, detecção imediata dos contribuintes faltosos, fácil fiscalização e detecção de situações de desvios de cheques, para pagamento de impostos, pelos trabalhadores das empresas e falsificação de guias, fácil e rápida obtenção de diversos mapas para contabilidade e outras estatísticas necessários à tomada de decisões a diferentes níveis.

Portanto, as principais mudanças associadas a este projecto podem ser sumarizadas da seguinte maneira:

- A introdução do registo único e definitivo (número único) implicou a unificação dos arquivos dos documentos de todos os impostos num único processo, facilitando as consultas.
- Facilitação das consultas da situação dos contribuintes, pois com uma ficha única é possível obter dados como impostos pagos, volume de negócios, volume de salários ou número de trabalhadores; o que ajuda significativamente à fiscalização tributária.
- A introdução da guia única para o pagamento dos impostos reduziu o volume de papelório e dos custos para as empresas por um lado, o trabalho de arquivo das guias a serem conferidas e cobradas pela recebedoria.
- Detecção de situações de desvio de cheques e falsificação de guias.

Com o fim do financiamento do projecto pela Cooperação Francesa e a introdução do IVA, parece ter-se abandonado a continuidade deste sistema, uma vez que foi introduzido um novo registo no âmbito do IVA e atribuído o NUIT a todos os contribuintes. Isto parece mostrar uma falta de planeamento e coordenação dos diferentes financiamentos para a modernização da administração fiscal. Há necessidade de um plano director para a presente reforma fiscal em curso, com a componente de informatização

bem clara, para evitar projectos desintegrados e sem continuidade, pois estes acabam sendo desperdício de recursos sem resultados desejados.

Situação Informática do 1º Bairro Fiscal

O uso das novas tecnologias de informação na realização dos processos da repartição é insignificante, pois como é descrito nas sessões que tratam de alguns processos, estes são feitos "manualmente". O projecto PIAF foi uma tentativa de introdução das novas tecnologias na realização de processos como registo e lançamento de guias de cobrança e que como foi descrito, trouxe grandes vantagens quer para os contribuintes, quer para a administração fiscal.

Outros processos tratados com tecnologia informática são; a liquidação, emissão de conhecimentos de cobrança e de outros modelos de débito de imposto como Contribuição Industrial (Provisório, Antecipada e Definitiva), Contribuição Predial e Imposto Complementar, pois existem software próprios para o efeito.

A repartição possui actualmente seis (6) computadores, dos quais 3 Pentium, cujo aproveitamento é abaixo de 10%, devido à falta de pacotes e de utilizadores capazes.

6. Repartição do 5º Bairro Fiscal do Porto

6.1. Organização e Procedimentos do 5º Bairro Fiscal do Porto:

Uma Análise Comparativa

A estrutura organizacional da repartição de finanças do 5º Bairro Fiscal do Porto, uma Repartição de Finanças da 1ª classe, obedece à estrutura de impostos vigentes e a responsabilidade dela. O actual sistema fiscal português compreende os seguintes impostos: Impostos sobre Rendimentos (impostos sobre rendimentos das pessoas singulares - IRS e impostos sobre rendimento das pessoas colectivas - IRC); Imposto

sobre Património (Contribuição Autárquico⁸, SISAS e Impostos sobre Sucessões e Doações); os impostos sobre Despesa (IVA e Selo).

Normalmente, a estrutura de impostos a responsabilidade das Repartições tem determinado a sua estrutura; assim, esta repartição, como qualquer outra de 1ª classe, tem a seguinte estrutura:

- Divisão dos Impostos Sobre Rendimentos
- Divisão dos Impostos Sobre Património e Despesa
- Divisão de Execuções Fiscais
- Divisão de Contencioso e Justiça Fiscal
- Divisão de Inspeção Tributária
- Tesouraria de Fazenda Pública

A **Divisão de Impostos Sobre Rendimento** responde pelos impostos desta natureza, designadamente, o IRS e IRC, desde a recepção das declarações até o processamento e tratamento informático dos dados declarados pelos contribuintes. No caso desta Repartição, são tratadas as declarações do IRS e IRC entregues na repartição, pois em cada Direcção Distrital existe uma Divisão especializada para este efeito, para onde são enviadas as declarações recebidas nas Repartições pequenas que ainda não possuem a ligação informática. Esta **Divisão de Imposto Sobre Rendimento e Centro de Recolha de Dados**, recebe dos contribuintes e das Repartições, as declarações do IRC e IRS e procede à digitação dos dados para a liquidação automática do imposto e a emissão dos certificados de dívida para serem enviados aos contribuintes. Também tem a possibilidade de fornecer qualquer informação sobre a situação dos contribuintes a partir da consulta à terminal da rede informática.

A Repartição do 5º Bairro, por estar ligada à rede central realiza a recepção e digitação dos dados das declarações do IRS e IRC por ela recebidas e pode fornecer qualquer informação sobre qualquer contribuinte, bastando a consulta através do número ou nome à terminal da rede central. É de salientar que com este sistema, os contribuintes

⁸ É o equivalente a Contribuição Predial em Moçambique

podem entregar as declarações em qualquer área fiscal, não sendo obrigados a fazê-lo na Repartição onde se acharem registados como acontece no nosso caso.

A **Divisão dos Impostos sobre Património e Despesa**, tem a responsabilidade de proceder ao registo dos contribuintes da Contribuição Autárquica, liquidação da Sisa e Imposto Sucessório, registo, alteração de dados e cessação dos contribuintes de IVA, recepção e digitação de dados para liquidação definitiva do IVA a pagar e fornecimento de informação e esclarecimentos aos contribuintes em matéria destes impostos.

Com o sistema informático vigente, as declarações periódicas podem ser enviadas à Unidade Central por vários meios: internet, correio, entregues em qualquer Repartição, etc. Elas são digitadas, emitidas as certidões de liquidação definitiva e enviadas aos domicílios dos contribuintes. Estes podem enviá-los com os meios de pagamento pelo correio, pagar na tesouraria de fazenda ou podem efectuar o pagamento através do multibanco. Isto dispensa aos contribuintes de suportar longas filas para o pagamento do IVA. Para a Contribuição Autárquica (Contribuição Predial no nosso caso), todos os processos (registo, alteração de dados, cessação, liquidação e emissão de certificados de dívida) são tratados por um Software próprio.

A **Divisão de Execuções Fiscais**, esta tem funções similares às do Juízo das Execuções Fiscais em Moçambique, encarrega-se pela cobrança coerciva das dívidas do Estado. Neste caso, o sector está equipado de uma terminal ligada à unidade central, com um software que permite o registo, instauração dos processos executivos, gestão dos processos, elaboração e emissão de diversos mapas estatísticos e contabilísticos. Este pacote permite um controle eficiente das dívidas em processo de execução. Basta a introdução dos dados iniciais do processo, para a gestão, cálculo dos juros, emissão de guias de pagamento e lançamento de cobrança serem automaticamente executados. De modo que a qualquer altura e em qualquer Repartição é possível a consulta imediata da situação de qualquer contribuinte. Isto facilita e agiliza o processo de passagem de certidões diversas requeridas pelos contribuintes.

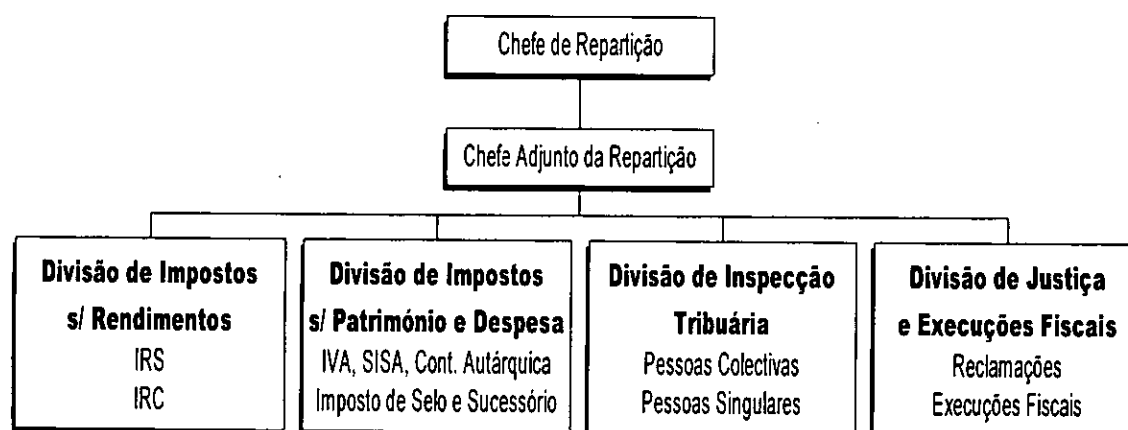
A **Divisão de Contencioso e Justiça Fiscal**, esta ocupa-se pela instauração de processos de transgressão provenientes das infracções fiscais detectadas pela divisão de

Inspeção e Auditoria tributários, receber e dar parecer às reclamações para decisão da *Comissão de Justiça Fiscal*.

A **Divisão de Inspeção Tributária**, é uma divisão encarregue da acção inspectiva tributária da área fiscal, ou seja, que é responsável pela actividade de fiscalização e auditoria aos contribuintes. Esta é composta de dois sectores; **Inspeção de Pessoas Singulares** responsável pela fiscalização aos contribuintes que sejam pessoas singulares, ou seja, não classificadas como grandes empresas e tem atribuições para verificar as declarações, participações, comunicações e demais documentos respeitantes a estes existentes na DGCI e outras entidades com vista ao controlo e fiscalização das declarações efectuadas, à punição das ilegalidades e determinação da matéria tributável do imposto que se mostrar devido, contribuindo para o correcto cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes; e **Inspeção de Pessoas Colectivas e Grandes Empresas** ao qual incumbe a inspecção aos contribuintes que sejam pessoas colectivas, bem como aos que, sendo pessoas singulares, sejam considerados grandes empresas. Este sector tem as seguintes tarefas fundamentais: (i) analisar através dos elementos declarados ou recolhidos para o efeito a situação tributária dos contribuintes de forma a apurar o rendimento colectável bem como o imposto que se mostrar devido; (ii) efectuar exames e verificação à escrita dos contribuintes e proceder nos termos da lei relativamente às irregularidades detectadas; (iii) prestar informações diversas necessárias à resolução ou esclarecimento das petições ou exposições apresentadas pelos obrigados fiscais (Rodrigues 1990:4).

A **Tesouraria de Fazenda Pública**, esta ocupa-se pela cobrança dos diferentes impostos e a venda de valores selados. Actualmente encontra-se independente da Repartição de Finanças, porém, está prevista a sua integração. Conforme foi referido acima, os contribuintes podem pagar as suas dívidas com o Estado por meio do correio enviando, os documentos de liquidação e débitos à Unidade Central, através de **Multibanco** (cartões "VISA" e "MASTER CARD") e ainda na última hipótese nestas tesourarias; daí a pouca carga destas. Assim, limitam-se à venda de valores selados, cobrança de imposto de selo, contribuição autárquica e outros impostos em processo de execução fiscal ou com autorização de pagamento em prestações.

Figura 3: Organigrama da Repartição



6.2. Vantagens da Estrutura e Procedimentos do 5º Bairro Fiscal do Porto

A estrutura em linha com uma hierarquização cada vez mais horizontal, concede maior poder de decisão às unidades operacionais (as diversas divisões permitem maior flexibilidade da execução das diversas tarefas. Outro aspecto a considerar é o nível de desenvolvimento tecnológico e do capital humano que se difere muito da realidade moçambicana. Muitos processos são realizados com máxima flexibilidade e rapidez graças à grande utilização de avançadas tecnologias de informação. Assim, algumas das grandes vantagens oferecidas pelos procedimentos da Repartição do 5º Bairro Fiscal do Porto, em relação aos processos que foram considerados de maior relevância para o presente estudo, podem ser sumarizadas como a seguir são relacionadas:

- ❑ **Processo de Registo de Contribuintes⁹**; A rede informática liga actualmente quase todas as Repartições de Finanças de 1ª classe, grupo a que pertence a Repartição em estudo. Assim, porque esta Repartição possui uma terminal ligada à Unidade Central da DGCI, o que permite a integração e uniformização da informação cadastral, elimina os cadastros diversificados por impostos e permite um melhor conhecimento do universo de contribuintes e a descentralização do processo de registo e

actualização de dados cadastrais com máxima flexibilidade. Este sistema de **cadastro único** introduziu mudanças que oferecem vantagens valiosas.

A recolha de dados é feita em Repartições de Finanças (RF), na presença do contribuinte/seu representante baseada na informação verbalmente fornecida e sem necessidade de preenchimento de impresso ou declaração. A informação recolhida, depois de confirmada pelo contribuinte na base de um documento emitido automaticamente pelo sistema, é imediatamente actualizado na base central de dados. Sendo atribuído de imediato o Número de Identificação Fiscal (NIF) definitivo do contribuinte e emitido um documento provisório com força legal para substituir o cartão de identificação fiscal. Nesta base, o contribuinte apresenta-se na Repartição, fornece os dados de identificação, são digitados, emitido um documento para confirmação destes pelo contribuinte e imediatamente atribuído o NIF definitivo acompanhado de um documento com força legal para substituir o cartão que é emitido depois. Este procedimento oferece vantagens e comodidade para a Administração Fiscal e para os contribuintes.

Em termos de benefícios para a Administração Fiscal podem ser apontados:

- Maior fiabilidade e coerência da informação cadastral, que passa a ter o mesmo nível da actualização, qualquer que seja o imposto a que estão sujeitos os contribuintes
- Maior rapidez no processo de inscrição/alteração/emissão dos cartões oferecida pela descentralização dos procedimentos cadastrais às RF
- Maior simplicidade, pela eliminação dos números provisórios
- Maior controlo sobre cartões emitidos e cancelados, evitando o uso de cartões indevidamente ou extraviados.

Para os contribuintes, há vantagens evidentes tais como:

- Disponibilidade do número fiscal definitivo no acto da inscrição

⁹ informações obtidas na Revista Fiscália, nº 20, Dezembro de 1998

- Maior rapidez na recepção do cartão de contribuinte
 - Possibilidade de acesso (via internet, multibanco, etc) de serviços como alteração de dados, remissão de cheques e outras informações com maior facilidade e com maior segurança (Revista Fiscalia Dez/98 nº 20 pág 41).
- **Processo de pagamento de impostos**, este processo também é simplificado pelo uso de novas tecnologias de informação, pois a possibilidade de entrega e consulta das declarações de IVA e IRS via internet, a possibilidade de pagamento destes impostos e de outros como o IRC e contribuição Autárquica nas **Caixas Multibanco** ou ainda através do envio pelos correios da certidão de dívida ou liquidação definitiva com o respectivo meio de pagamento à Unidade Central, favorece uma maior qualidade e comodidade para os contribuintes por um lado e para as próprias Repartições de Finanças por outro. Esta diversidade de formas quer de entrega das declarações (periódicas do IVA, Modelos 3 e 10 do IRS) quer de pagamento dos impostos fornece valiosas vantagens:
- Maior comodidade para os contribuintes, pois podem cumprir as suas obrigações sem se deslocarem à Repartição de Finanças
 - Eliminação das filas aborrecidas nas Tesourarias de Fazenda Públicas das RF
 - Possibilidade de pagamento dos impostos em qualquer área fiscal
 - Melhor controle e obtenção de dados pela Unidade Central

Com este sistema, as Tesourarias de Fazenda Públicas dedicam-se fundamentalmente à cobrança de Imposto de Selo, Sisa, Imposto Sucessório, dívidas de Execuções Fiscais, pagamentos em prestações, etc. Isto reduz significativamente a carga de serviço deste sector.

- **Declarações e Formulários**, a rede informática tem disponibilizados todos os formulários em uso para os diferentes impostos, desde as declarações de rendimento ou matéria colectável de Contribuição Autárquica, IRC, IRS, SISA, Sucessões de

Doações, IVA e Imposto de Selo, até guias de pagamento e pedidos diversos (Certidões, isenção, deduções, reduções, reclamações, etc). Todos estes formulários e declarações podem ser obtidos, preenchidos e enviados via internet, Repartições de Finanças ou Correios o que evita vários transtornos aos contribuintes. No de caso qualquer alteração, esta é facilmente introduzida na Unidade Central e imediatamente acessível às Repartições e ao público Contribuinte e não dá lugar a desperdício de impressos já fabricados.

- **Despachos/Respostas aos Pedidos dos Contribuintes**, tal como na Repartição de Finanças do 1º Bairro Fiscal, os pedidos mais frequentes na Repartição do 5º Bairro do Porto são fundamentalmente de certidões diversas, pagamento em prestações, reclamações de liquidações de diversos impostos entre outros. A rede informática tem entre várias vantagens, a de permitir a consulta imediata da situação de qualquer contribuinte desde qualquer terminal do país, pelo que qualquer pedido pode ser respondido com a maior brevidade, quer seja entregue na RF, quer na DGCI. Outro elemento essencial é a descentralização de várias competências para as Repartições de Finanças (anulações oficiosas de vários impostos, autorização para pagamentos em prestações, correcções da matéria colectável, prorrogação de prazos de entrega de declarações, etc). Isto permite maior flexibilidade das respostas aos pedidos dos contribuintes, o que não acontece na repartição em estudo.

7. Impacto Macroeconómico

A realização com eficácia dos objectivos e metas de políticas económicas e sociais tais como o uso de instrumentos financeiros para prosseguir finalidades e metas de carácter económico-sociais exige entre outros factores, a disponibilidade de recursos e fundos financeiros para a sua efectivação. Estes fundos dependem directamente da **rendibilidade do sistema fiscal** vigente.

Os resultados que podem ser trazidos pela aplicação das recomendações deste trabalho podem influenciar positivamente o *rendimento fiscal* em consequência da

redução dos custos de cobrança de impostos, mediante simplificação e modernização de processos e uso de técnicas modernas de administração; têm efeitos directos sobre as receitas (T), que na identidade macroeconómica de *Restrição Orçamental* ($G + TR = T + \Delta B + \Delta M + A$) representa a fonte principal de financiamento dos gastos governamentais (G). O volume de receitas de impostos é definido como $T = T + t\Delta Y$. O melhoramento da rendibilidade do sistema influenciará (T) e por sua vez pode ter os efeitos macroeconómicos abaixo descritos.

Partindo da identidade macroeconómica da *restrição orçamental do governo*:

$$G + TR = T + \Delta B + \Delta M + A$$

Onde: (G) gastos do governo; (TR) transferências; (T) receitas de impostos e taxas; (B), (M) e (A) são variações da dívida pública, base monetária e outras receitas patrimoniais (privatizações).

E assumindo os pressupostos do modelo de equilíbrio e preços constantes, o financiamento do deficit orçamental com base na assistência externa (dívida externa) como e o caso de Moçambique, pode ser expresso:

$$\Delta G + \Delta TR = t\Delta Y + \Delta B$$

Considerando que o êxito das medidas propostas têm efeito directo sobre (T), é obvio que por um lado terá impacto sobre G e sobre B por outro:

- **Gastos Públicos**, o aumento de receitas (T) decorrente da eficiência das repartições de finanças, permitirá a realização de diversos investimentos em áreas vitais como educação e saúde, para além do seu efeito multiplicador, combate à pobreza e melhoramento das condições de trabalho dos funcionários públicos. Estas acções poderão como é obvio, contribuir para o aumento da demanda agregada e do rendimento nacional.

- *Dívida Pública*, significará o aumento dos valores a destinar ao serviço desta, pois com a imposição das instituições de Bretton Woods, para destinar 25% das receitas a este fim, o aumento de (T) contribuirá de alguma maneira para a redução desta dívida por um lado, e por outro, implicará uma redução na contratação de assistência externa para o financiamento de parte de despesas correntes e de investimento.

8. Identificação de Problemas

Uma organização pode ser deficiente num certo número de aspectos, por exemplo pode não conseguir produzir aquilo que dela é exigido, pode produzir os resultados desejados mas com demasiado tempo de realização, ou ainda com custos demasiado elevados (Breadmore 1992:65). No caso concreto da repartição de finanças em estudo, e em relação aos processos seleccionados, os problemas principais não estão na eficácia, mas sim na eficiência com que são realizados quer para os contribuintes quer para a própria administração fiscal. A flexibilidade na realização destes processos traz enormes vantagens para a administração, contribuintes e economia em geral, pois por exemplo o processo de registo (obtenção do NUIT) é condição para a realização de vendas, compras, registo noutras instituições – Ministério de Comércio, Indústria e Turismo (MICTUR), Serviço de Viação, etc.

A descrição feita dos passos, procedimentos, formulários e declarações exigidas e ao circuito burocrático seguido pelos diferentes pedidos dos contribuintes até a obtenção dos despachos, permitiu identificar os seguintes problemas:

- 1) *O Processo de registo de contribuintes tornou-se cada vez mais moroso e consequentemente impõe muitos transtornos aos contribuintes.* Este processo, comparativamente com os procedimentos anteriores ao IVA tornou-se mais moroso, de 2 a 3 dias em que se obtinha o número provisório para 30 a 60 dias para obtenção do NUIT, resultando em diversos transtornos e atrasos no arranque de diversas actividades económicas.

- 2) *O Pagamento do imposto com diversas guias acarreta elevados custos, quer à administração fiscal, quer aos contribuintes.* É evidente a necessidade de consolidação das diversas guias de entrega de impostos, pois isto implica também a unificação das fichas e processos individuais, o que facilitará a consulta da situação fiscal dos contribuintes, reduzirá custos de aquisição de impressos e facilitará a modernização como foi demonstrado pelo projecto PIAF.
- 3) *Há um considerável número de passos irrelevantes no processo de pagamento dos impostos mensais.* Foram identificados vários passos irrelevantes, que só tornam moroso e aborrecido o pagamento de impostos. Deste modo, o serviço prestado ao contribuinte não é adequado e pode contribuir para incentivar a evasão fiscal.
- 4) *O Processo de registo mensal das guias cobradas não oferece qualquer vantagem para o controle e informação da situação fiscal dos contribuintes.* O registo manual e individualizado por cada imposto não oferece qualquer facilidade de consulta nem segurança para o controle eficiente dos contribuintes, pois como a prática mostra poucas fichas encontram-se devidamente lançadas para fornecer dados fiáveis. A informatização parece a melhor solução para esta área.
- 5) *Há duplicação nos dados e elementos fornecidos por algumas declarações exigidas pelo que parece viável a eliminação de algumas ou consolidação dos diversos elementos numa única.*
- 6) *Há uma excessiva centralização de competência de decisão sobre os diversos pedidos dos contribuintes ao Director Nacional de Impostos e Auditoria (DNIA) o que impõe uma excessiva demora dos despachos e muitas vezes prejudica o cumprimento de metas de receitas.* Como foi referido na descrição dos pedidos mais frequentes apresentados às repartições, uma parte significativa deles (Prorrogação de prazos de pagamento ou de entrega de declarações, pagamentos em prestações, anulações officiosas, registo e controle da actividade de técnicos de contas) poderiam ser decididos ao nível das repartições para maior flexibilidade, bastando para isso a descentralização de competências aos chefes de repartições.

9. Conclusões e Recomendações

9.1. Conclusões

O presente estudo, visando dar um contributo para o rendimento fiscal do sistema moçambicano, por via de redução dos custos com a cobrança de impostos (redução de burocracia excessiva, redução de formulários e fichas, simplificação e flexibilização e modernização de diversos processos), permitiu a reflexão, análise e conclusões que podem ser sumarizadas da seguinte forma:

- Que a actual estrutura das repartições de finanças continua a ser funcional e verticalmente hierarquizada, ou seja que obedece às teorias da era industrial, requerendo uma reforma de modo a adequá-la às actuais exigências.
- Que a realização manual dos processos de registo e lançamento dos impostos cobrados impõe uma elevada ineficiência e custos à administração fiscal e ao público contribuinte;
- Que algumas declarações podem ser eliminadas ou consolidadas numa única, pois a tabela de análise dos elementos fornecidos pelas mesmas (Quadro 7) mostra as duplicações existentes;
- Que o uso de diversas guias de entrega de impostos impõe elevados custos, porém, a experiência do projecto PIAF mostrou as vantagens decorrentes da utilização de uma Guia Única de entrega dos diferentes impostos.
- Que há um excesso de burocracia no circuito seguido pelos pedidos apresentados pelos contribuintes, o que leva à excessivas demoras nas suas respostas ou despachos. Este excesso parece estar aliado à centralização de competências de decisão ao Director Nacional de Impostos e Auditoria;
- A comparação com os procedimentos do 5º Bairro do Porto permitiu concluir que uma solução dos problemas das repartições de finanças de Moçambique poderia ser a informatização dos seus processos. Isto exige um considerável investimento

na aquisição de equipamento e na formação do pessoal em matéria de informática, desde a óptica de utilizador até a programação.

9.2. Recomendações

A descrição feita aos processos de registo, pagamento/cobrança de impostos mensais, declarações e formulários exigidos e morosidade das respostas ou despachos dos pedidos dos contribuintes, assim como a comparação com os procedimentos da Repartição do 5º Bairro do Porto (Portugal) permitiu a detecção dos problemas atrás sumarizados. Algumas medidas de solução podem ser propostas, sendo conveniente subdividi-las em dois grupos, obedecendo o critério do horizonte temporal; de curto prazo e de médio e longo prazo.

Recomendações de Curto Prazo

A análise crítica dos passos, formulários e declarações, diversidade de guias de pagamento de impostos e o seu lançamento manual levou a constatação de ineficiências como **demoras e duplicações, excesso de burocracias da era industrial, uso de diversos formulários e declarações que acarretam elevados custos ao público contribuinte e à administração fiscal**, entre outras. Isto sugere algumas regras orientativas das medidas a tomar:

- a) *Eliminar*, procurar eliminar os passos, os formulários, regulamentos burocráticos, demoras e duplicações diversas que impõem ineficiências nos processos da repartição. Neste caso a base são as perguntas: "*Para* que serve este passo, formulário ou declaração?" "O que se *atinge* com ele?" "Se o eliminarmos afectaríamos o resultado final? De que jeito?"
- b) *Simplificar*, depois de eliminar os excessos procura-se reduzir a mais completa simplicidade os passos e regulamentos restantes.

- c) *Combinar*, esta pode consistir em combinar vários impressos num único capaz de realizar as funções dos outros todos; em combinar o trabalho das pessoas, de diferentes pessoas numa, para evitar duplicação de esforços aliando ao processo, maior satisfação do trabalho.
- d) *Automatizar*, as operações e os passos minimizados, simplificados e combinados, ser-lhes-ão aplicados algumas formas de automatização/mecanização que lhes torne realizáveis com as máximas vantagens de flexibilidade, eficiência e eficácia (Breadmore 1992:80-81). O processo de identificação de tarefas, que de alguma forma podem ser automatizadas requer, obviamente, conhecimentos sobre as máquinas existentes e as correspondentes capacidades. Generalizando, pode-se apenas dizer-se que as tarefas que são **repetitivas, volumosas e enfadonhas**, são as que por darem mais trabalho, não ser interessantes de desempenhar, tenderem a produzir erros; consideram-se candidatas mais lógicas à automatização (Breadmore 1992:81).

Nesta óptica são recomendáveis as seguintes medidas de curto prazo:

- 1) Eliminar os passos 3 e 4 do processo de registo de contribuintes (submissão dos processos de registos e das notas de envio a unidade de IVA ao Chefe), pois mais do que uma formalidade, aumenta a demora do processo. Os processos deviam ser recebidos e conferidos no balcão até 11:00horas, e as 14:00horas de cada dia, poderia haver troca de envelopes entre a repartição e a unidade do IVA, dos processos recebidos e entregues no dia anterior já com os NUIITS. Isto imprimiria maior flexibilidade no processo.
- 2) No processo de pagamentos de impostos, eliminar os passos 1 e 2 pois também são meras burocracias desnecessárias. Basta colocar funcionários competentes e habilitados para corrigir eventuais erros de preenchimento das guias na secção de numeração, para resolver o problema das aborrecidas filas na repartição. Isto porque as conferências, assinaturas e carimbos nas guias não têm qualquer relevância no processo de cobrança.

- 3) *Estender o uso da "Guia Única" de entrega dos impostos para todos os contribuintes*, o que implicará a unificação dos processos de arquivo, lançamento (criar uma ficha única de registo e controle). Isto contribuirá para a redução de custos para os contribuintes e administração fiscal, reduzirá o volume de trabalho do recebedor, dos sectores de lançamento e arquivo e facilitará qualquer consulta da situação dos contribuintes para diversas tomadas de decisão, incluindo a fiscalização tributária.
- 4) No que se refere ao pagamento do IVA, no caso dos contribuintes que apresentam a declaração periódica com meio de pagamento, podiam ser eliminados os passos correspondentes ao registo de entrada, número de liquidação, NUIT, IVA liquidado, pois estes dados são posteriormente lançados na Unidade Central e quaisquer elementos podem ser obtidos com máxima flexibilidade através de elementos informáticos. É evidente que este passo é mais uma burocracia desnecessária. Há um argumento de que este permite a fiscalização dos contribuintes que podem entregar a declaração e não proceder ao pagamento. Mas na prática, todos os que apresentam a declaração estão com o cheque à ordem da recebedoria. Portanto, somente os que apresentam a declaração sem meio de pagamento é que passariam por este passo. Estes passos deverão ser substituídos por processos informáticos com ligação *Online* com a Unidade Central e a DNIA, de modo que os lançamentos efectuados na receita eventual estejam automaticamente disponíveis a todos os níveis de tomada de decisão.
- 5) Relativamente às *declarações*, é pertinente a eliminação das declarações modelo 13, 14 e 20 e declarações de turismo, pois os elementos que elas fornecem são também fornecidos pelos modelos 1 e 2 da Contribuição Industrial e é no acto de análise e fixação de matéria colectável de Contribuição Industrial que estes elementos são conferidos e confrontados. Como é óbvio, a sua eliminação e a remissão de alguns dados para as declarações modelo 1 e 2, exigirá um instrumento legal. Assim pode ser preparada uma circular para o efeito, de modo a poupar recursos tanto para a administração fiscal como para os contribuintes, pois estas declarações são recebidas na repartição, amontoadas e passadas ao "arquivo

morto" sem qualquer análise nem uso. Nalgumas vezes são penalizadas com multas a aqueles que procedem a entrega fora do prazo uma declaração de quase nenhuma utilidade, se não uma mera formalidade burocrática.

- 6) As diversas fichas de lançamento dos impostos cobrados (Contribuição Industrial – modelo 5; IRT"A" e impostos de Turismo) podem ser eliminadas e concebida numa única ficha para todos os impostos (ver recomendação nº3).
- 7) Para a agilidade e flexibilidade do **processo de análise, emissão de pareceres e despachos definitivos aos pedidos dos contribuintes** urge a necessidade de eliminar diversos passos rotineiros no circuito burocrático da repartição. Por exemplo passos como: 2º, 3º e 7º têm pouca relevância, pois basta a colocação de um funcionário capaz de identificar o sector que tem os funcionários capacitados para elaborar pareceres, para que o expediente seja submetido ao Chefe da Repartição depois de informado. Depois do despacho do Chefe de Repartição, este poderia confiar no funcionário ou sector para assinar a notificação do despacho. Assim reduziria os dias de demora do expediente, flexibilizando as respostas aos contribuintes sobre os seus pedidos.

Ainda no âmbito da flexibilidade das respostas aos pedidos dos contribuintes, é premente uma avaliação e introdução de alterações aos dispositivos legais que fixam as competências de decisão de alguns pedidos. Por exemplo, *prorrogação do prazo de entrega de declarações, pagamento total ou em prestações de determinados impostos; compensação em futuras entregas de impostos pagos a mais; registos, renovação e averbamentos de licenças de técnicos de contas*, seriam mais flexíveis se fossem decididos ao nível das repartições, pois toda a informação para a decisão está na repartição. Normalmente a DNIA não decide sobre os mesmos sem informação das repartições. Uma descentralização destas competências às repartições traria vantagens como as seguintes:

- Permitiria aos chefes de repartições traçar as estratégias de cobrança dos débitos, pois elevadas receitas não têm sido cobradas por estar-se a aguardar o despacho da

DNIA para pagar em prestações, para decidir sobre a prorrogação do prazo, renovação da licença de técnico de contas.

- Permitiria aos contribuintes proceder as correcções e regularizações das suas contas com maior flexibilidade e dentro do exercício correspondente, pois actualmente, uma anulação oficiosa de contribuição industrial ou outro imposto, uma decisão sobre compensação em facturas entregues, anulação ou reembolso de "créditos" em contribuição industrial tende a levar muitos meses sem despacho ou aguardando-se pelo mesmo, devido ao prolongado e moroso circuito burocrático já descrito.
- Permitiria maior responsabilização pelos **resultados**, pelas **metas**, pelos **objectivos**, no lugar das formalidades burocráticas.

Recomendações de Médio e Longo Prazos

A história da última década deste século está a ser escrita em computador, mas você não daria conta disso se trabalhasse num serviço público. Enquanto o sector privado navega em êxitos pelo uso e desenvolvimento das novas tecnologias (...) a Administração Publica ainda dedica-se a coisas que os nossos pais - ou até nossos avós reconheceriam (Gore 1996:159-160)

A comparação dos processos estudados na repartição do 1º Bairro com os métodos usados na repartição do 5º bairro do Porto e a necessidade de adequação da organização e métodos das nossas repartições e administração fiscal em geral à nova realidade - *nova era de informação*, era em que o uso das tecnologias de informação comunicação (TIC) permite a realização rápida e eficiente de várias tarefas.

As organizações deixaram de necessitar de um número tão grande de pessoas para recolha e processamento de informação porque os computadores o fazem automaticamente e proporcionem aos gestores a informação necessária a tomada de decisões, bastando-lhes para tal carregar num botão (Gore 1996:160).

Abaixo são apresentados alguns argumentos lógicos das recomendações:

- **Processo de Registo de Contribuintes;** planear, conceber e implementar uma rede informática com ligação *online* com as principais repartições de finanças. Isto permitirá que os contribuintes não tenham que preencher formulários diversos para o efeito e passarão a obter o seu NUIT de imediato. A administração fiscal obterá vantagens no controle e uniformização dos dados cadastrais, poupará tempo e recursos humanos, pois os dados serão recolhidos e digitados somente nas repartições de finanças.
- **Processo de Pagamento/Cobrança de Impostos mensais;** para maior flexibilidade, controle, comodidade e eficiência, é recomendável a introdução de outras formas de cobrança/pagamento. Deve-se procurar terceirizar esta função aos bancos ou outras instituições financeiras especializadas, de modo a dar outras alternativas aos contribuintes para pagar as suas obrigações com o fisco. Isto pode ser desde transferências directas para as contas do Estado até os pagamentos por meio do *Multibanco* como acontece em Portugal.
- **Declarações e Formulários;** para um fácil acesso a estes por parte dos contribuintes e aproveitando a experiência portuguesa, podem ser incluídos na rede informática ou na *Internet* ou ainda autorizando o seu processamento informatizado. Para as declarações modelos 1 e 2 de contribuição Industrial devem ser concebidos formulários únicos para os diferentes anexos, para garantir uniformidade na sua apresentação e facilitar a sua análise e fixação das matérias colectáveis.
- **Respostas/Despachos aos pedidos dos contribuintes;** reformular as regras e regulamentos que centralizam as diversas competências que na prática situam-se nos níveis *operacionais*, mas que são decididos ao nível executivo (DNIA). Descentralizar os poderes de decisão para fortalecer os níveis operacionais por forma a que façam tudo com mais argúcia e rapidez, mais barato e melhor. Só assim, que a DNIA poderá exigir mais e melhores resultados às repartições.
- **Avaliação do Desempenho da repartição e dos funcionários;** depois da descentralização de poderes, dever-se-ão construir e identificar *indicadores mensuráveis* de *resultados* e desempenho das repartições, para impor competição

entre elas, e dentro delas, entre os funcionários, por obter melhores resultados, melhores serviços prestados aos clientes (contribuintes), melhores inovações e melhores práticas administrativas.

- **Desenvolver o Factor Humano;** É evidente que a solução mais indicada para os problemas identificados é única - "*a informatização*". Este facto é argumentado por todas as abordagens modernas de administração e a prática mostra a sua veracidade.

As chamadas organizações de sucesso ou de excelência alcançaram tal *performance* graças ao aproveitamento das modernas tecnologias de informação (TIC) na realização das diversas funções. Isto não tem sido prática das administrações públicas, a formação aparece raras vezes nos seus planos estratégicos. Este arrastar do passo custa caro aos contribuintes. Fazemos as coisas a maneira antiga, e não de modo mais eficiente e barato, ou de forma moderna, mas sem ir longe: compramos computadores para os nossos funcionários, mas não lhes damos a formação para que os possam utilizar adequadamente e assim o investimento é desperdiçado (Gore 1996:192).

É reconhecendo o papel da força de trabalho no processo de mudanças, que se recomenda o privilégio à formação contínua do pessoal da repartição em matéria de informática, desde a óptica de utilizadores até a programação, o que contribuirá bastante para o êxito da modernização dos processos descritos no presente trabalho.

- **Cobrança Coerciva (Execuções Fiscais);** a separação destas funções nas repartições de finanças de 1ª classe, impõe muitas *demoras* no processo de cobrança de muitos impostos, pois depois da fase de *relaxe* das dívidas leva-se entre dois e três meses para a tramitação das mesmas até a citação dos contribuintes para a cobrança coerciva. Para garantir maior flexibilidade, controle, eficiência e eficácia, recomenda-se a concepção e implementação de um *programa informático*¹⁰ capaz de automatizar a instauração e gestão dos processos executivos, emissão dos

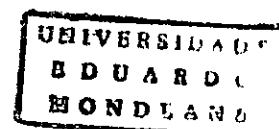
¹⁰ Experiência das repartições de Portugal

certificados de dívidas, emissão de recibos de cobrança e os correspondentes registros. Isto contribuiria para inclusão da função de execuções fiscais nas repartições de 1ª classe, reduzindo as demoras e burocracias no processo de cobrança coerciva.

Bibliografia

- Breadmore, R. G. 1992. *Organização e Métodos*, 3ª edição. Lisboa: Presença.
- Carvalho, R. 1998. Avaliação de Serviços Públicos. In *Avaliação na Administração Pública*, por INA (Instituto Nacional de Administração). Lisboa: Fundação Gulbekian.
- Chiavenato, I. 1999. *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.
- Davis, K. 1981. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. 1999. O Que Está Errado na Gestão. *Executive Digest*, 5(56).
- Franco, A. 1995. *Finanças Públicas e Direito Financeiro*, 4ª edição, volume II, Coimbra: Almedina.
- Gil, A. 1988. *Técnicas de Pesquisa em Economia*, São Paulo: Atlas.
- Gore, A. 1996. *Da Burocracia À Eficácia: Reinventar a Administração Pública*, 3ª edição. Lisboa: Quetzal Editores.
- Lomba, F. 1998. Sistemas de Avaliação de Desempenho na Direcção Geral dos Impostos. In *Avaliação na Administração Pública*, por INA (Instituto nacional de Administração). Lisboa: Fundação Gulbekian.
- Longenecker, J. 1981. *Introdução à Administração: uma abordagem Comportamental*, São Paulo: Atlas.
- Moçambique. 1998. *Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado*. Decreto nº 51/98. *Boletim da República*, I Série 38, III Suplemeneto.
- Oakland, J. S. 1989. *Total Quality Management*. London: Butterworth Heinemann Ltd.
- Pollit, C. 1998. Papéis Alternativos para a Avaliação no Processo de Reforma na Gestão Pública. In *Avaliação na Administração Pública*, por INA (Instituto nacional de Administração). Lisboa: Fundação Gulbekian.
- Rakova, O. 1999. *Registo Académica da UEM: Análise de Processos e Propostas de Melhorias*. Tese de Licenciatura em Gestão, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.
- Revista Fiscalia* - Revista da Direcção Geral de Contribuições e Impostos, Ministério das Finanças de Portugal. 1998, Nº 20, Dezembro.

- Rodrigues, A. J. 1990. Um Contributo para a Organização da DGCI: Direcção Distrital de Finanças, Que Estrutura? *O Administrador Tributário* - Revista da Direcção Geral de Contribuições e Impostos, Ministério das Finanças de Portugal.
- U.S.DoD. 1997a. Introduction to business process reengineering. Capítulo 2 em *Business Process Reengineering (BPR) Fundamentals*. 1 de Maio.
<http://www.dtic.mil/e3i/bpred/7223e2.htm>
- Waty, T.1998.*Código dos Impostos Sobre Rendimentos (CIR)*, 1ª edição, Maputo: Tipografia Globo.



ANEXOS

ANEXO 1: Declaração modelo nº6 de início de actividade

ANEXO 2: Declaração modelo nº1 de contribuição Industrial para contribuintes do grupo "A". (CIR)

ANEXO 3: Declaração modelo nº2 de Contribuição Industrial para contribuintes do grupo "B"

ANEXO 4: Declaração modelo nº6 para inscrição em IRT "A"

ANEXO 5: Declaração do Imposto de Turismo

ANEXO 6: Declaração do modelo nº44 do Imposto Complementar

ANEXO 7: Declaração modelo nº8 (designado por 14 do CIR actualizado)

ANEXO 8: Declaração periódica

ANEXO 9: Declarações periódicas (modelo A e de substituição)

ANEXO 10: Guia de entrega de Impostos Guia M/B

ANEXO 11: Guia modelo nº3 de Imposto de Circulação

ANEXO 12: Declaração modelo C de IVA para regime simplificado

ANEXO 13: Guia única de entrega de Impostos



República de Moçambique

Ministério do Plano e Finanças

Direcção Nacional de Impostos e Auditoria

MODELO 6

01 ÁREA FISCAL DA SEDE, ESTAB. PRINCIPAL OU DOMICÍLIO

02 NÚMERO ÚNICO DE IDENTIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA

DECLARAÇÃO DE INÍCIO DE ACTIVIDADE

(Artigo 151 do Código dos
Impostos Sobre o Rendimento
conjugado com o disposto no
artigo 26.º do Código do IVA)

03 NOME COMPLETO DO SUJEITO PASSIVO, SEDE DO ESTABELECIMENTO PRINCIPAL OU DOMICÍLIO

1. Nome: _____		3. Número: _____		4. Andar: _____	
2. Rua, Praça, Avenida: _____		6. Telefone: _____		7. Fax: _____	
5. Localidade: _____					
8. Repartição de Finanças competente _____					

04 DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE

1. Principal: _____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Outras: _____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

05 TIPO DE SUJEITO PASSIVO

1 - Nome individual <input type="checkbox"/>	4 - Soc. anónima <input type="checkbox"/>	7 - Associação <input type="checkbox"/>	10 - Trabalhador independente <input type="checkbox"/>
2 - Sociedade irregular <input type="checkbox"/>	5 - Outras sociedades <input type="checkbox"/>	8 - Empresa pública <input type="checkbox"/>	11 - Herança indevida <input type="checkbox"/>
3 - Soc. p/ quotas <input type="checkbox"/>	6 - Cooperativas <input type="checkbox"/>	9 - Estado <input type="checkbox"/>	12 - Outros <input type="checkbox"/>

06 DADOS RELATIVOS À ACTIVIDADE ESPERADA

1 - Efectua Importações: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	2 - Efectua Exportações: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
3 - Data de Início de actividade ____/____/____	4 - Volume de negócio anual _____ MT
5 - Opção relativa ao regime de sujeição em IVA: Regime normal <input type="checkbox"/> Regime de tributação simplificada <input type="checkbox"/> Regime de isenção <input type="checkbox"/>	

07 DADOS REFERENTES À CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL

Grupo de tributação em que pretende ser incluído ☐ A ☐ B ☐ C

(Se optou pelo grupo A indique o local onde se encontra centralizada a escrita, se diferente da indicada no quadro 03 _____)

Nome do técnico de contas _____

N.º de registo do técnico de contas (DNIA) _____

No caso de haver isenção ou redução da taxa indique o dispositivo legal. _____

Redução da taxa de _____ % No período de _____ a _____

ÂMBITO DA ISENÇÃO OU REDUÇÃO

Permanente ☐ Toda Actividade ☐ Parte da Actividade ☐

CAPITAL SOCIAL OU FIXO _____ MT

Exerce sozinho a actividade? Sim ☐ Não ☐

Familiares _____

N.º de trabalhadores _____ Massa salarial _____

08 USO EXCLUSIVO DOS SERVIÇOS

N.º DE ENTRADA _____

DATA DA RECEPÇÃO ____/____/____

ENQUADRAMENTO DEFINIDO EM IVA:

REGIME NORMAL ☐

REGIME TRIBUTAÇÃO SIMPLIFICADA ☐

REGIME DE ISENÇÃO ☐

O CHEFE DA REPARTIÇÃO

Assinatura e selo branco _____

No exercício da sua actividade efectua: (assinale 1 ou 2 ou ambos, conforme a situação)

A - Transmissão de bens c/ou prestação de serviços que conferem o direito à dedução

<input type="checkbox"/>	1
--------------------------	---

• Transmissões de bens c/ou prestações de serviços isentas que não conferem o direito à dedução

<input type="checkbox"/>	2
--------------------------	---

• Se assinalou apenas em 2 e optou pelo regime normal, passe para B

B - Vai efectuar a dedução do imposto suportado segundo a AFECTAÇÃO REAL (n.º 2 do artigo 21.º do CIVA)

Sim ☐ { De todos os bens e serviços utilizados ☐
De parte dos bens e serviços utilizados ☐

Não ☐ → Nestes casos, indique a PERCENTAGEM estimada (PRORATA) que utilizará para efectuar a dedução do imposto suportado.
(n.º 4 do artigo 21.º do CIVA) %

RELAÇÃO DOS SÓCIOS, DIRECTORES, ADMINISTRADORES, GERENTES, MEMBROS DO CONSELHO FISCAL, SÓCIOS DE SOCIEDADE IRREGULARES.

1 - Nome 2 - Morada	3 - Tipo de documento de identificação 4 - Número	5 - Cargo
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____
1 _____ 2 _____	3 _____ 4 _____	5 _____

DATA E ASSINATURA DO SUJEITO PASSIVO

A presente declaração corresponde à verdade e não omite qualquer informação pedida.

Outras indicações: _____

_____, aos _____ de _____ de _____

O DECLARANTE



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS

Direcção Nacional de Impostos e Auditoria

CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL (Grupo A)

Declaração para efeitos de liquidação da colecta

Registada sob o nº

Em/...../.....

ANO DE 19

ÁREA FISCAL DEº BAIRRO FISCAL

1. Nome do contribuinte

2. Sede, direcção efectiva ou local do estabelecimento principal

..... Telefone Caixa Postal

3. Organismo corporativo ou de coordenação económica em que está inscrito o contribuinte

4. Designação das actividades de natureza comercial ou industrial (não isentas da referida contribuição) exercidas no ano em referência

5. Elementos para a determinação da matéria colectável do exercício no mesmo ano:

I - Saldo da conta de resultados do exercício ou de lucros e perdas, expurgado dos saldos de exercícios anteriores MT

II - Importância a considerar por virtude de, no todo ou em parte, constituírem elementos do lucro líquido para efeitos fiscais:

a) Reintegrações e amortizações (Código, artigos 119º e

120º) MT

b) Provisões (Código, artigo 121º) MT

c) Gastos de acção social (Código, artigo 123º) MT

d) Donativos (Código, artigo 124º) MT

e) Despesas de representação (Código, artigo 125º

alínea a) MT

f) Contribuição Industrial (Código, artigo 125º, alínea b) MT

g) Imposto Complementar (Código, artigo 125º, alínea b).... MT

h) Multas e encargos a que se refere a alínea c)

do artigo 125º do Código MT

i) Remunerações concedidas a entidades não residentes na

Província (Código, artigo 125º, alínea e) MT MT

	Transporte	MT MT
j) Juros intercalares (Código, artigo 125º, alínea d)	MT	
k) Depreciação de existências (Código, artigo 127º).....	MT	
l) Desvalorização das existências por mudança de critério valorimétrico (Código, artigo 128º).....	MT	
m) Outros:			
Valores de construções, equipamentos ou outros bens de Investimento produzidos e utilizados na empresa (Código, artigo 113º § 1º)	MT	
Indemnizações (Código, artigo 113º § 2º)	MT	
.....	MT MT
	Soma MT
III – Importância a deduzir:			
a) Rendimentos de quaisquer títulos da dívida pública (Código, artigo 113º, nº 3)	MT	
.....	MT MT
	Lucro líquido para efeitos fiscais MT
IV – Importância a deduzir ao lucro líquido:			
a) Rendimentos de acções, quotas ou partes sociais a que se refere a alínea a) e o § 1º do artigo 130º do Código	MT	
b) Dividendos e juros dos títulos mencionados na alínea b) do citado artigo 130º	MT	
c) Rendimentos a que se alude a alínea c) do citado artigo 130º	MT	
d) Duas terça partes dos lucros, ilíquidos de impostos, obtidos no estrangeiro (§ único do artigo 96º do Código)	MT	
e) Impostos directos sobre o rendimento, pagos no domicílio ou sede, fora da Província, pelas empresas concessionárias da exploração de minas a que alude o artigo 118º do Código	MT	
.....	MT MT
	Lucro tributável MT
6. Deduções ao lucro tributável:			
a) Prejuízos verificados, em exercícios anteriores (Código, artigo 131º):			
19	MT	
19	MT	
19	MT	
19	MT MT
b) Lucros levados a reservas e reinvestidos (Código, artigo 132º):.....	MT	
19	MT	
19	MT	
19	MT	
19	MT MT

7. Colecta a deduzir na contribuição Industrial:

- a) Imposto sobre a aplicação de capitais, referido na alínea a) do artigo 169º do Código MT
- b) Contribuição predial urbana de que trata a alínea b) do artigo 169º do Código MT
- c) Imposto sobre as explorações, a se refere também a alínea b) do artigo 169º do Código MT
- d) Contribuição predial, industrial ou qualquer outro imposto parcelar sobre o rendimento pago no continente e ilhas adjacentes ou em outras províncias ultramarinas (Código, artigo 169º, alínea c) MT
- MT
- MT
- MT
- MT

8. Denominações e sedes das empresas de que o declarante é sócio ou membro dos corpos gerentes:

.....

.....

.....

9. Cessação total do exercício da actividade:

Motivos:

Data de de 19

10. Estabelecimento em que está centralizada a escrita

.....

.....

.....

11. Esclarecimentos que o contribuinte julgue conveniente referir nesta declaração (a):

.....

.....

.....

.....

..... de de 19

O Técnico de Contas,

O Declarante (b),

.....

.....

.....

.....

- (a) Neste lugar se fará também a declaração expressa, por parte dos contribuintes do Grupo B, de que pretendem ser incluídos no Grupo A.
- (b) Nos termos do § único do artigo 90º do Código, serão recusadas as declarações que não estiverem assinadas pelos contribuintes ou pelos seus representantes legais ou mandatários e ainda pelo respectivo técnico de contas responsável.

NOTA - Esta declaração deve ser processada em triplicado e apresentada anualmente na Repartição de Finanças competente para a liquidação da contribuição industrial, durante os meses de Maio ou Julho, consoante o caso (artigo 137º do Código).

Será acompanhada dos documentos referidos no artigo 138º do Código.

Também deve ser apresentada esta declaração nos trinta dias seguintes à cessação do exercício da actividade, mas neste caso deverão juntar-se-lhe os documentos referidos no § 1º do artigo 139 do Código.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS

D. N. I. A. – DEPARTAMENTO DE IMPOSTOS

CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL – DECLARAÇÃO – ANO (f)

Nome da firma ou empresa (a)

Localização (b) Área fiscal

Distrito Província Caixa Postal Telefone

Número de registo Provisório Número de registo definitivo

Actividade económica principal (c)

Estatuto Jurídico (d) Início de actividade/...../.....

PRIVADA

MISTA

INTERVENC.

Tipo de empresa (d) Sede ou sucursal

SOCIEDADE

NOME INDIVIDUAL

SEDE

SUCURSAL

Capital social MT

Em caso de sociedade, indicar os sócios e a proporção das suas quotas:

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Nome B. I. Valor da quota

Tratando-se de sede, indicar a localização das sucursais:

1 - 4 -

2 - 5 -

3 - 6 -

Tratando-se de sucursal indicar a localização e número de registo da sede:

Número total de trabalhadores (e)

Total de salários pagos no mês de Dezembro último

Número de veículos na exploração da empresa:

Veículos ligeiros Veículos pesados Motociclos

1 - DADOS RELATIVOS AO ESTABELECIMENTO PRINCIPAL OU SEDE:

Inventário em 1 de Janeiro do ano a que respeita o exercício MT
 Compras MT
 Receitas MT
 Despesas (anexar a relação de despesas) MT
 Inventário em 31 / 12 do ano a que respeita o exercício MT

OBSERVAÇÕES:

2 - DADOS RELATIVOS A SUCURSAIS:

	1	2	3	4
Inventário inicial				
Compras				
Receitas				
Despesas (g)				
Inventário final (g)				

3 - A FIRMA OU EMPRESA TEM QUOTAS OU PARTES SOCIAIS EM OUTRAS FIRMAS OU EMPRESAS? Sim ☐ Não ☐

Em caso afirmativo, indicar a firma ou empresa e os lucros ou rendimentos distribuídos no ano a que respeita o exercício da presente declaração:

<u>FIRMA</u>	<u>LOCALIZAÇÃO</u>	<u>RENDIMENTO</u>
.....
.....
.....
.....

4 - EM CASO DE CESSAÇÃO DE ACTIVIDADE:

Data da cessação / / Motivos da cessação

Há trespasse? A Quem?

INSTRUÇÕES:

- Nome da firma ou empresa, é a designação jurídica da mesma. Se se tratar de uma firma em nome individual é o nome do proprietário da mesma;
- Deve ser indicada a localização da firma e não a morada do sócio ou proprietário;
- Indicar a actividade e o ramo que efectivamente exerce;
- Inscrever com o sinal X o quadrado que lhe corresponde;
- Número total de trabalhadores incluindo das sucursais e o proprietário;
- Ano a que respeita o exercício;
- Anexar uma relação discriminada.

OBSERVAÇÕES

....., de de 19.....

O Declarante,

.....
B. I. nº Data de emissão/...../.....

(A preencher pela Repartição de Finanças)

Recebido em/...../.....

Dentro do prazo ☐

Fora do prazo ☐

O Funcionário que recebeu

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

DIRECÇÃO NACIONAL DE IMPOSTOS E AUDITORIA

N.º mecanográfico

Entidade Patronal/Serviço

Morada ou sede

Início da actividade em de de 19.....

Ramo de actividade

Relação nominal α que se refere o artigo 43.º do Código do Imposto de Reconstrução Nacional, elaborada aquando da primeira entrega do Imposto de Reconstrução Nacional — Secção-A

Nome completo

Domicilio

**Remuneração
mensal acordada**

Imposto de Reconstrução Nacional a pagar mensalmente

**Adicionamente
a pagar men-
salmente
(a)**

RECEBIDO

Guia de receita n.º

Repetição de Finanças de

O Funcionário,

Soma a transportar



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

REPARTIÇÃO DE FINANÇAS DOº BAIRRO FISCAL DE MAPUTO

DECLARAÇÃO

a)

b) c)

Situação do Estabelecimento ou Domicílio :

Declara para efeitos de entrega do IMPOSTO DE TURISMO, criado pelo Diploma Legislativo n.º 2732 de Dezembro de 1966, que a receita bruta apurada no referido estabelecimento durante o mês de de 19....., foi o que abaixo discrimina :

Dia 1	MT	Transp.	MT	Transp.	MT
2	MT	Dia 12	MT	Dia 22	MT
3	MT	13	MT	23	MT
4	MT	14	MT	24	MT
5	MT	15	MT	25	MT
6	MT	16	MT	26	MT
7	MT	17	MT	27	MT
8	MT	18	MT	28	MT
9	MT	19	MT	29	MT
10	MT	20	MT	30	MT
11	MT	21	MT	31	MT

A transp. MT A transp. MT Total MT

DEDUÇÕES:

— Comensais permanentes MT Rectificado MT
— Tabacos e fósforos MT MT
— Receita tributável MT MT
— Taxa de 2,9126 % sobre MT = MT

Imposto de Turismo a pagar MT

Maputo, de de 19.....

O Declarante,

CONFERIDO :

(a) Nome do Proprietário.

(b) Nome do Estabelecimento.

(c) Espécie de Estabelecimento.

O Funcionário,



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Ministério do Plano e Finanças

RECEBIDO
Repartição de Finanças de

O Funcionário,

DIRECCÃO NACIONAL DE IMPOSTOS E AUDITORIA

N.º MECANOGRAFICO

ENTIDADE PATRONAL/SERVIÇO

MORADA OU SEDE _____

Relação nominal das pessoas às quais foram pagas remunerações e efectuados descontos para efeitos de Imposto de Reconstrução Nacional — Secção A, durante o ano de 19....., findo.

Para efeitos do que dispõe o artigo 45.º do Código do Imposto de Reconstrução Nacional, se declara que relativamente às remunerações de trabalho pagas ou postas à disposição das pessoas mencionadas no verso desta declaração durante o ano de 19....., foram por esta entidade, efectuados os pagamentos na Recebedoria de Fazenda de a título de Imposto de Reconstrução Nacional, conforme quadro seguinte:

[illegible]

aos de de 19

9. _____

No caso de ter havido durante

[illegible]

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE Ministério do Plano e Finanças DIRECÇÃO NACIONAL DE IMPOSTOS E AUDITORIA		DECLARAÇÃO PERIÓDICA DE SUBSTITUIÇÃO MODELO B (n.º 1 do artigo 9.º do Decreto n.º 77/93)		01	
iva IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO		02		03	
(MÊS) (ANO)				DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO A UMA OUTRA ANTERIORMENTE APRESENTADA PARA O PERÍODO REFERIDO NO QUADRO 02	
04 IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO					
1. NOME OU DESIGNAÇÃO SOCIAL _____					
2. MORADA OU SEDE _____ 3. N.º _____ 4. ANDAR _____					
5. LOCALIDADE _____ 6. TELEFONE _____ 7. FAX _____					
8. REPARTIÇÃO DE FINANÇAS COMPETENTE _____					
ESTA DECLARAÇÃO DEVE SER PREENCHIDA COM TODOS OS VALORES E NÃO APENAS COM OS QUE SOBRETERAM ALTERAÇÕES E QUE, POR ESTA FORMA, SE VÃO CORRIGIR					
05 TIPO DE OPERAÇÕES					
TIPO DE OPERAÇÕES		BASE TRIBUTÁVEL		IMPOSTO A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO	
Transmissões de bens e/ou prestações de serviços efectuados pelo sujeito passivo (campo 01) e respectivo imposto liquidado (campo 02). À taxa de 17%.		01		02	
Operações isentas:					
- Previstas na alínea b) n.º 1 art.º 18 do CIVA.		03			
- Que não conferem direito a dedução.		04			
2. Imposto dedutível respeitante a transmissão de bens e prestações de serviços efectuadas ao sujeito passivo declarante.					
- Imobilizado (campo 05)		05			
- Créditos (campo 06)		06			
- Outros bens e serviços (campo 07)		07			
3. Imposto dedutível suportado nas importações de bens efectuadas pelo sujeito passivo (campo 08)		08			
4. Regularizações mensais ou anuais com excepção das comunicadas pela Administração Fiscal (campo 09 ou 10)		09			
Valor da autoliquidação		10		11	
Valor antes da utilização do excesso a reportar e de outros créditos de períodos anteriores.		12		13	
Se o valor inscrito no campo 13 é superior ao do campo 12 inscreva no campo 14 a diferença.		14			
Se o valor inscrito no campo 12 é superior ao do campo 13 inscreva no campo 15 a diferença.		15			
06 CÁLCULO DO IMPÓSTO A PAGAR OU A RECEBER					
Tendo como referência os valores inscritos nos campos 14 ou 15 do quadro anterior e os que na declaração a substituir, se inscrevem nos mesmos campos, calcule (conforme o caso):					
14 desta declaração - 14 da declaração a substituir					
14 desta declaração + 15 da declaração a substituir					
15 da declaração a substituir - 15 desta declaração					
15 desta declaração + 14 da declaração a substituir					
Se o valor calculado e inscrito no campo 01 deste quadro é positivo, o diferencial entre as duas declarações é DEVEDOR, devendo transcrever esse valor para o campo 01 do quadro 07 para efeitos de pagamento.					
Se o valor calculado e inscrito no campo 01 deste quadro é negativo, o diferencial entre as duas declarações é CREDOR, podendo utilizar esse crédito numa próxima declaração apresentada dentro do prazo legal, mas apenas quando comunicado pelos serviços (campo 17 do quadro 05)					
07					
Sector _____ Capítulo _____ Artigo _____ Alínea _____					
IVA _____					
Sector _____ Capítulo _____ Artigo _____ Alínea _____					
Juros de Mora _____					
Importância a pagar _____					
Meio de pagamento					
Numerário <input type="checkbox"/> Cheque n.º _____ Banco _____ N.º conta _____					
Agência _____ Outros <input type="checkbox"/> TOTAL _____					
08					
A PRESENTE DECLARAÇÃO CORRESPONDE À VERDADE E NÃO OMITO QUALQUER INFORMAÇÃO PEDIDA.					
_____, AOS _____/_____/_____					
(Assinatura do Sujeito Passivo e carimbo)					
09					
Número de entrada (Dia) (Mês) (Ano)					
Autenticação					
10					
IMPORTÂNCIA A PAGAR					
IVA _____					
JUROS _____					
TOTAL _____					
Data de Pagamento _____					
RECIBO N.º _____					
O CHEFE DA REPARTIÇÃO					
O RECEBEDOR					

República de Moçambique
Ministério do Plano e Finanças
DIRECÇÃO NACIONAL DE IMPOSTOS E AUDITORIA

iva
IMPOSTO SOBRE
O VALOR ACRESCENTADO

DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO

MODELO B

(n.º 1 do artigo 9.º do Decreto n.º 77/98)

01 NÚMERO ÚNICO DE L. TRIBUTÁRIA

02 CÓDIGO DE ACT. ECONÓMICO

DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO A UMA
OUTRA ANTERIORMENTE APRESENTADA PARA
O PERÍODO REFERIDO NO QUADRO 02

02 PERÍODO A QUE RESPEITA

(MÊS) (ANO)

03 IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO

1. NOME OU DESIGNAÇÃO SOCIAL _____

2. MORADA OU SEDE _____ 3. N.º _____ 4. ANDAR _____

5. LOCALIDADE _____ 6. TELEFONE _____ 7. FAX _____

8. REPARTIÇÃO DE FINANÇAS COMPETENTE _____

ESTA DECLARAÇÃO DEVE SER PREENCHIDA COM TODOS OS VALORES E NÃO APENAS COM OS QUE SOFRERAM ALTERAÇÕES E QUE, POR ESTA FORMA, SE VÃO CORRIGIR

05 APURAMENTO DO IMPOSTO RESPEITANTE AO PERÍODO A QUE RESPEITA A DECLARAÇÃO

TIPO DE OPERAÇÕES	BASE TRIBUTÁVEL	IMPOSTO A FAVOR DO SUJEITO PASSIVO	IMPOSTO A FAVOR DO ESTADO
Transmissões de bens e/ou prestações de serviços efectuados pelo sujeito passivo (campo 01) e respectivo imposto liquidado (campo 02). À taxa de 17%.	01 _____		02 _____
Operações isentas.			
- Previstas na alínea b) n.º 1 art.º 18 do CIVA.	03 _____		
- Que não conferem direito a dedução.	04 _____		
2. Imposto dedutível respeitante a transmissão de bens e prestações de serviços efectuadas ao sujeito passivo declarante.			
- Imobilizado, (campo 05)		05 _____	
- Existências, (campo 06)		06 _____	
- Outros bens e serviços (campo 07)		07 _____	
3. Imposto dedutível suportado nas importações de bens efectuadas pelo sujeito passivo. (campo 08)		08 _____	
4. Regularizações mensais ou anuais com excepção das comunicadas pela Administração Fiscal (campo 09 ou 10)		09 _____	
Valor da autoliquidação	11 _____ 11 = (01 + 03 + 04)	12 _____ 12 = (05 + 06 + 07 + 08 + 09)	13 _____ 13 = (02 + 10)
Valor antes da utilização do excesso a reportar e de outros créditos de períodos anteriores.			
		Se o valor inscrito no campo 13 é superior ao do campo 12 inscreva no campo 14 a diferença.	14 _____
		Se o valor inscrito no campo 12 é superior ao do campo 13 inscreva no campo 15 a diferença.	15 _____

06 CÁLCULO DO IMPOSTO A ENTREGAR OU A RECUPERAR ADICIONALMENTE

• Tendo como referência os valores inscritos nos campos 14 ou 15 do quadro anterior e os que na declaração a substituir, se inscrevem nos mesmos campos, calcule (conforme o caso):

14 desta declaração - 14 da declaração a substituir

14 desta declaração + 15 da declaração a substituir

15 da declaração a substituir - 15 desta declaração

15 desta declaração + 14 da declaração a substituir

→

→

→

→

+

01 _____

• Se o valor calculado e inscrito no campo 01 deste quadro é positivo, o diferencial entre as duas declarações é DEVEDOR, devendo transcrever esse valor para o campo 01 do quadro 07 para efeitos de pagamento.

• Se o valor calculado e inscrito no campo 01 deste quadro é negativo, o diferencial entre as duas declarações é CREDOR, podendo utilizar esse crédito numa próxima declaração apresentada dentro do prazo legal, mas apenas quando comunicado pelos serviços (campo 17 do quadro 05)

07 IMPOSTO A ENTREGAR AO ESTADO (SO SE DEVE PREENCHER ESTE QUADRO SE O CAMPO 01 DO QUADRO 06 FOR POSITIVO)

Sector _____ Capítulo _____ Artigo _____ Alínea _____

IVA _____ 01 _____

Sector _____ Capítulo _____ Artigo _____ Alínea _____

Juros de Mora _____ 02 _____

Importância a pagar _____

• Meio de pagamento

☐ Numerário

Cheque n.º _____ Banco _____ N.º conta _____

Agência _____ ☐ Outros _____

TOTAL _____ 03 _____

08 DATA E ASSINATURA DO SUJEITO PASSIVO

A PRESENTE DECLARAÇÃO CORRESPONDE À VERDADE E NÃO OMITTE QUALQUER INFORMAÇÃO PERTINENTE.

_____, AOS ____/____/____

(Assinatura do Sujeito Passivo e carimbo)

09 RECEPÇÃO (RESERVADO AOS SERVIÇOS)

Número de entrada _____ (Dia) (Mês) (Ano) _____

Autenticação _____

10 RECIBO (RESERVADO AOS SERVIÇOS)

IMPORTÂNCIA A PAGAR

IVA _____ 01 _____

JUROS _____ 02 _____

TOTAL _____ 03 _____

(Dia) (Mês) (Ano)

Data de Pagamento _____

RECIBO N.º _____

O CHEFE DA REPARTIÇÃO

O RECEBEDOR

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

(a).....

(b).....

ORÇAMENTO GERAL DO ESTADO

RECEITA DO ORÇAMENTO CENTRAL

GUIA N.º.....(c)

(A preencher pela entidade que entrega as guias)

Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Sector.....	Capítulo.....	Artigo.....	Alínea.....	MT
(d).....				MT
Soma - MT				MT

Vai

dar entrada nos cofres da Recebedoria de Finanças d

com a quantia de (e)

provenientes das verbas acima mencionadas, cobradas (f)

.....de.....de 19.....

O(g).....

O(h).....

(a) Original, duplicado, etc. (b) Repartição ou Serviço que faz a entrega, (c) Número da Repartição ou Serviço que entrega. (d) Designação da receita segundo a nomenclatura orçamental. (e) Importância por extenso. (f) Período da cobrança e outras referências para a identificar. (g) Encarregado do Serviço. (h) Chefe da Repartição ou Serviço.

Nota — Se a frente da guia não comportar todas as receitas e discriminação, utilizar o verso.

Deu entrada nos cofres desta Recebedoria a importância supra de (a).....

Lançado no Livro m/47 d fls.....

RECEITA N.º.....

Repartição de Finanças d.....de.....de 19.....

O Encarregado do Livro m/47.

O Secretário de Finanças,

O Recebedor,

(e) Importância por extenso

N. 318 I

(A preencher pelos
Serviços de Finanças)



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Modelo 3 (artigo 61º C. I. C.)
"Válido só para efeitos fiscais"
"Não substitui Licença"

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS
DIRECÇÃO NACIONAL DOS SERVIÇOS DE FINANÇAS

IMPOSTO DE CIRCULAÇÃO - SECÇÃO A

PROVÍNCIA DE _____ ÁREA FISCAL DE _____

Guia de entrega do imposto de circulação, devido pelas vendas praticadas
no mês de _____ de 19 ____

Sector _____ Capítulo _____ Artigo _____ Alínea _____

Imposto de circulação MT

Vai (a) _____
contribuinte registado, para efeitos deste imposto, sob o número _____, e com estabeleci-
mento situado em _____, entregar na Recebedoria de
Fazenda de _____, a quantia de (b) _____
_____, respeitante ao imposto de circulação devido pelas vendas efec-
tuadas durante o mês de _____ de 19 _____, conforme discriminação feita a seguir:

Montante de vendas	Taxa	Imposto	Observações
_____, MT	%	_____, MT	
_____, MT	%	_____, MT	
_____, MT	%	_____, MT	
_____, MT	Isento de Imposto	_____, MT	
_____, MT	← Total →	_____, MT	
Imposto a deduzir (c):			
a) Nos termos do ar- tigo 45º do C. I. C.	_____ MT		
b) Nos termos do ar- tigo 46º do C. I. C.	_____ MT		
c) _____	_____ MT	_____, MT	
Importância líquida a entregar _____			_____, MT

Artes Gráficas, Lda.

_____ aos _____ de _____ de 19 ____

O responsável pela entrega,

Deu entrada nos cofres desta Recebedoria a importância supra de (b) _____

Lançado no Livro m/47 a fls. _____ Receita Nº _____

Repartição de Finanças d _____, _____ de _____ de 19 ____

O Encarregado do Livro m/47.

O Secretário de Finanças,

O Recebedor,

(A preencher pelos
Serviços de Finanças)

- (a) Nome ou designação do contribuinte
(b) Importância que entrega, por extenso
(c) Justificar, resumidamente, na coluna das observações: montante das mercadorias devolvidas despacho do Director Nacional de Finanças
que autoriza a compensação, no caso de erro material, etc.



República de Moçambique
Ministério do Plano e Finanças
Direcção Nacional de Impostos e Auditoria

DECLARAÇÃO MODELO C

01 NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

iva

IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO
REGIME DE TRIBUTAÇÃO SIMPLIFICADA
GUIA DE PAGAMENTO
(ARTIGO 53 E SEQUENTES DO CIVA)

02 PERÍODO A QUE RESPEITA

Ano

--	--	--	--

 2.

--	--	--

 Trimestre 3. Entrega dentro do prazo ☐
4. Entrega fora do prazo ☐

03 CÓDIGO DE ACTIVIDADE ECONÓMICA

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

04 NOME, DESIGNAÇÃO SOCIAL DO SUJEITO PASSIVO

1. Nome: _____
2. Rua, Praça, Avenida: _____ 3. Número: _____ 4. Andar: _____
5. Localidade: _____ 6. Telefone: _____ 7. Fax: _____
8. Repartição de Finanças competente _____

--	--

05 INEXISTÊNCIA DE OPERAÇÕES

Se no período não realizou operações activas nem passivas, assinale ☐ e passe para o quadro 07

06 APURAMENTO DO IMPOSTO RESPEITANTE AO TRIMESTRE

Sector ____ Capítulo ____ Artigo ____ Alínea ____ N.º ____

Total das vendas e/ou serviços prestados

Total das vendas de bens investimentos corpóreo que tenham sido utilizados na actividade exercida

Vendas e/ou prestações de serviços sujeitas ao Imposto (n.º 2 do artigo 53º do CIVA)

Imposto apurado
(Percentagem de 5% sobre o valor do campo 5)

Valor respeitante ao trimestre

1

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(5 = 1 - 3)

7

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Valor acumulado no ano

2

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(6 = 2 - 4)

8

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Imposto a pagar (campo 7): _____

☐ Numerário ☐ Cheque n.º _____ Banco _____ n.º da conta _____ ☐ Outros

07 DATA E ASSINATURA DO SUJEITO PASSIVO

A presente declaração corresponde à verdade e não omite qualquer informação pedida

_____, aos ____ / _____ de _____ (Assinatura e carimbo)

08 AUTENTICAÇÃO DOS SERVIÇOS

RECIBO N.º _____

Data de pagamento

(Dia)	(Mês)	(Ano)							

O CHEFE DA REPARTIÇÃO

O RECEBEDOR

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS
DIRECÇÃO NACIONAL DE IMPOSTOS E AUDITORIA

Provincia _____

Área Fiscal _____

1	Nome do Contribuinte

2	Número de registo fiscal

3	Designação do estabelecimento
Dístico comercial _____	
Endereço _____	
Rua, Avenida, etc _____	
Nº de casa, andar _____	Localidade _____ Distrito _____
Telex _____	Telefax _____ C.P. _____ Telefone _____

4	Impostos referentes
_____ / 199 _____	
Mês	Ano

5	DISCRIMINAÇÃO DOS IMPOSTOS
---	----------------------------

Imposto de Circulação _____	,00 MT	Sector _____	Capítulo _____	Artigo _____	Alinea _____
Imposto de Consumo _____	,00 MT	Sector _____	Capítulo _____	Artigo _____	Alinea _____
Imposto de Turismo _____	,00 MT	Sector _____	Capítulo _____	Artigo _____	Alinea _____
I.R.T. "A" _____	,00 MT	Sector _____	Capítulo _____	Artigo _____	Alinea _____
Contribuição Industrial (Antecipada e taxa liberatória) _____	,00 MT	Sector _____	Capítulo _____	Artigo _____	Alinea _____
Total de Imposto a Entregar _____	,00 MT				

São _____

6	OBSERVAÇÕES

7	Data e Assinatura do Contribuinte
A presente declaração corresponde à verdade e não omite qualquer informação pedida	
_____ / _____ / 199 _____	

(Assinatura)	

8	Autenticação do Recebedor
O Encarregado do livro M/47. Receita Nº _____	
O Chefe da Repartição de Finanças _____ / _____ / _____	
O Recebedor _____	<input type="checkbox"/> Dentro do prazo
	<input type="checkbox"/> Fora do prazo

Enviado ao Dep. Inf. _____ / _____ / _____ Ass: _____

Inserção _____ / _____ / _____ Ass: _____