

*Nas administrações tributárias*

## Desigualdade de género preocupa Amélia Muendane

### **AT a bom ritmo**

Em conferência de imprensa, o Director Geral do GPECI dá a conhecer o balanço do desempenho da AT no que à cobrança de receitas, referentes ao 1º semestre deste ano, diz respeito.

### **O papel da comunicação institucional**

Fernando Gonçalves, figura incontornável do jornalismo moçambicano, partilha um pouco do seu saber acerca da importância de se investir na comunicação no seio das organizações

### **Folha da AT na sua Centésima Edição**

Natércia Manheje, antiga Directora do Gabinete de Comunicação e Imagem, fala do nascimento desta publicação, do seu percurso, bem como do seu contributo enquanto o principal informativo institucional.



## Editorial

### Centésima Edição da Folha da AT & nova abordagem

Caro leitor,

Temos o privilégio de apresentar a nova estrutura e formato da Folha da AT, que passa a agregar mais géneros jornalísticos, com o objectivo de alcançar diversos públicos. Queremos, através do Canal do Contribuinte, por exemplo, juntar a nossa plataforma de comunicação, a Folha da AT, a sensibilidade e contribuição do público-alvo do nosso mandato, a todos os níveis, para uma administração tributária cada vez mais eficiente.

Mas, além do contribuinte, pensamos no nosso funcionário, aquele que mesmo num contexto de adversidades, continua a trabalhar para colectar imposto para os cofres do Estado. A este, dedicamos uma especial atenção, sendo que em todas as edições passaremos a trazer o seu perfil. O nosso objectivo é buscar inspiração e referência aqui dentro da instituição, mas acima de tudo compreender como é que a Autoridade Tributária de Moçambique tem estado a fazer face a todo e qualquer desafio. Isto passa por conhecer os funcionários.

Pretendemos, igualmente, abrir uma janela para pesquisa e inovação, onde todas as nossas iniciativas como instituição, visando melhorar a administração tributária através de sistemas informáticos modernos e não só, sejam divulgadas. As pesquisas do Centro de Estudos Aduaneiros e Tributários terão igualmente destaque na Folha da AT.

Queremos que o Calendário Fiscal seja, igualmente, parte da Folha da AT, para servir de lembrete aos sujeitos passivos em relação aos prazos de pagamento de impostos.

O nosso interesse nesta nova abordagem é, também, trazer entrevistas de fundo com personalidades de reconhecido mérito, que nos possam trazer uma visão a partir de fora, que nos irá ajudar a melhorar os nossos processos.

Estas rubricas não estão centralizadas. As delegações e as regiões podem, também, identificar pessoas para fazerem parte destas. Queremos que a Folha da AT continue a ser a nossa cara e voz, ao nível nacional, e um veículo oficial de matérias tributárias.

A Presidente da AT  
Amélia Tomás Taimé Muendane

#### Ficha Técnica

##### PROPRIEDADE:

Autoridade Tributária de Moçambique  
Av. 25 de Setembro, Nº 1235  
Tel: +258 21 344 200 - [www.at.gov.mz](http://www.at.gov.mz)

##### PRESIDENTE:

Amélia Muendane

##### PRODUÇÃO:

Gabinete de Comunicação e Imagem

Director: José Luís Cumbe

REDACÇÃO & EDIÇÃO:

Fénias Zimba, Bernardino Manhaussane  
César Monjane, Alfredo Macamo

##### COLABORAÇÃO:

Liége Vitorino, Delegações Provinciais

##### DESIGN & MAQUETIZAÇÃO:

Benedito Chivure

##### IMPRESSÃO:

Jo-Epyserve, Lda

## ATAF realiza II Reunião do Conselho da Administração RMDF

Por: Fenias Zimba



Com o objectivo de analisar os pontos de acção decorrentes da reunião pioneira das integrantes do elenco directório, bem como refletir sobre o papel da Mulher nas Administrações Tributárias, decorreu, no passado mês de Julho, a II Reunião do Conselho da Administração da Rede do ATAF para as Mulheres no Domínio Fiscal (RMDF), uma associação criada para representar e ligar as mulheres de África que trabalham na área fiscal e promover o debate sobre o efeito da política fiscal na igualdade do género nos países africanos.

No encontro realizado em regime virtual, para além da Presidente da Autoridade Tributária, Amélia Muendane, a reunião contou com a participação do Secretário Executivo do Fórum das Administrações Fiscais Africanas (ATAF) e distintos membros do Conselho da

Rede para as Mulheres no Domínio Fiscal.

Falando na ocasião, Amélia Muendane mostrou-se preocupada pelo índice de desigualdades de género que ainda prevaleça nas Administrações Tributárias, o que levou a direcção sob sua égide a firmar o compromisso de dedicar energias e saberes em prol da dinamização do processo de envolvimento de mais mulheres nos sistemas tributários, em articulação directa com os pares e com a sociedade em geral.

Para ultrapassar as desigualdades ora referidas, Muendane propõe a criação de uma tabela indicativa do compromisso das diferentes Autoridades

Tributárias Africanas no incremento de mulheres nos respectivos sistemas tributários, o que no seu entender, passa pela elaboração de uma estratégia de recrutamento de mulheres.

Num outro desenvolvimento, a presidente da AT e presidente e em exercício da Rede do ATAF para as Mulheres no Domínio Fiscal, encorajou as mulheres tributárias a usarem desta plataforma (RMDF) como um veículo válido para a promoção, interajuda, interacção, troca de experiências e conhecimentos, visando à elevação do papel da mulher na sociedade e nos sistemas tributários.

Por sua vez, o Secretário Executivo do ATAF, Logan Wort, convidou as mulheres para uma reflexão profunda sobre o seu papel no desenvolvimento da RDMF e encorajou a rede a focar-se em programas de desenvolvimento de liderança para mulheres, onde as mulheres envolvidas poderão receber um certificado.

Refira-se que a adesão à RMDF está à disposição de mulheres africanas do continente com um interesse activo em actividades de índole fiscal ou que trabalhem com uma instituição de índole fiscal em África e em todo o mundo (incluindo Administração Fiscal/Administrações Tributárias, Ministérios das Finanças e outras organizações governamentais, Instituições Académicas (universidades e institutos de investigação de política), organizações internacionais e regionais, organizações da sociedade civil e o sector privado, sendo que a adesão está aberta a pessoas singulares ou organizações.



## Presidente da AT visita Delegação de Inhambane

Por: *Nélia Macul*



A Presidente da Autoridade Tributária de Moçambique, Amélia Muendane, efectuou, no dia 22 de Julho, uma visita à Delegação Provincial da AT de Inhambane, acompanhada pelos Directores de Normação e Procedimentos Aduaneiros, Algy Aly, e de Normação Tributária, Marcelo Mazivila, com o objectivo de Monitorar o Plano de Actividades Operacional Anual (PAOA).

Após a recepção, nos Serviços Provinciais das Alfândegas, pela Delegada Provincial da AT de Inhambane, Lavínia Macul, a Presidente reuniu-se com os membros do Colectivo da DPATI, onde foram apresentados os informes sobre a execução de receita e as estratégias para arrecadação da receita no segundo semestre.

Feito isso, a Presidente agradeceu pela recepção e manifestou a sua satisfação pelo facto de mesmo com o incumprimento da meta semestral, Inhambane ter registado um crescimento no segundo trimestre e mostrasse engajado no trabalho, apresentando os desafios e estratégias para a inversão do cenário, no presente semestre.

“Devemos ver a meta de uma forma holística”, disse a PAT, exortando a intensificação das campanhas de fiscalização. Orientou também que se fizesse um trabalho coordenado entre as províncias de Sofala, Manica, Inhambane e Gaza, um cinturão de controle de mercadoria em circulação, de modo a estancar o contrabando e minimizar

a perda de receita.

Igualmente, a dirigente recomendou que se fizesse melhor aproveitamento do Posto Móvel, para o registo e cobrança de imposto no sector informal e orientou que o Director da Normação coordenasse a elaboração de e um plano de acção em função dos termos de referência previamente definidos.

A terminar, a Presidente mostrou-se preocupada com o estado de saúde dos funcionários e apelou ao cumprimento contínuo das medidas de prevenção e combate ao COVID-19 e de outras doenças.

## Apesar dos efeitos da COVID-19

# AT a bom ritmo na arrecadação da receita

Por: César Monjane

O Director-geral do Gabinete de Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional da Autoridade Tributária de Moçambique (AT), Augusto Tacaríndua, concedeu, na última Quarta-feira, 21 de Julho, uma conferência de imprensa. A mesma tinha em vista fazer o balanço semestral do desempenho da instituição, no que concerne à arrecadação da receita, no período que vai de Janeiro a Junho de 2021.

O Director começou o discurso lamentando as dificuldades encaradas pelos funcionários, pois, *“a arrecadação da receita é feita num contexto marcado pela pandemia da Covid-19. Apelo à todos a pautarem pelo cumprimento das medidas de prevenção emanadas pelas autoridades da saúde, para que consigamos controlar a doença e voltar a normalidade o mais breve possível”*.

Numa análise preliminar, apontou que, no período que vaide Janeiro a Junho de 2021, a AT cobrou cerca de 127 mil milhões de meticais, o que representa um desempenho na ordem de 48% dos 265 mil milhões de meticais programados para o ano 2021. O desempenho teve como grandes contributos os Impostos sobre o Rendimento e o IVA, que, no conjunto, perfazem mais de 70% da receita. Em igual período de 2020 o nível de realização foi de cerca de 46% contra os 48% do presente ano.

Mais adiante, afirmou que no geral a cobrança do primeiro semestre de 2021, comparada



a do igual período de 2020 registou um crescimento de cerca de 15%, tendo na ocasião, também, realçado que tudo é mérito dos funcionários da AT, que não poupam esforços na sua entrega abnegada pela causa da nação, não só mas também na realização de acções de controlo de calendários do cumprimento das obrigações fiscais por parte dos contribuintes, a sensibilização e a verificação da situações dos contribuintes que tenham sido faltosos no cumprimento das suas obrigações, a verificação dos processos individuais de cada contribuinte bem como a reverificação e reavaliação dos

impostos pagos nas transferências a não residentes.

Acções de fiscalização, monitoria e controlo (fiscalização da selagem de bebidas alcoólicas e tabacos que impactam directamente na cobrança das receitas) que a instituição tem vindo a implementar, justificam, igualmente, o nível de desempenho. Tacaríndua afirmou que mais de 75% da cobrança é contribuição dos impostos internos e o remanescente dos impostos sobre o comércio externo. 🌿

*Em visitas de monitoria da cobrança de receitas*

## DGI escala Delegação da Cidade de Maputo

Por: **Redacção**



*Na Zambézia*

## GPPCD promove palestra aos funcionários da AT

Pio Cassicasse



A Directora Geral de Impostos, Lurdes Banze, realizou, recentemente, visitas de trabalho às unidades de cobrança da Delegação da Cidade de Maputo, com o objectivo de avaliar o grau de execução da cobrança do 1º semestre de 2021, auscultar as dificuldades enfrentadas, bem como desenhar estratégias para o cumprimento da meta anual, apesar dos desafios impostos pela COVID-19 ao processo de arrecadação da receita.

Com efeito, a titular dos impostos internos escalou a Direcção da Área Fiscal do 2º Bairro de Maputo, Posto de Cobrança do Jardim, Posto de Cobrança de Xipamanine, Posto de Cobrança da Josina Machel e Direcção da Área Fiscal do 1º Bairro de Maputo, onde se inteirou dos níveis de cobrança alcançados e dos procedimentos tomados para o controlo fiscal e gestão de contribuintes faltosos.

Na ocasião, interagiu com os responsáveis dos sectores de IRPC, IRPS e IVA, a quem deixou orientações visando a melhoria dos níveis de desempenho.

Sob os temas Drogas e Percusores; Legislação e Crimes Associados; Tráfego de Drogas e rotas; e Modus Operandis, teve lugar uma palestra ministrada pelo Gabinete Provincial de Prevenção e Combate as Drogas da Zambézia, no dia 20 de Julho do corrente ano.

A palestra, que decorreu na sala de reuniões dos Serviços Provinciais das Alfândegas da Zambézia, tinha como grupo-alvo funcionários da área aduaneira desta delegação. No decurso da mesma, foram trazidas a atenção situações práticas e reais que envolvem o consumo e tráfico de drogas não "legais", seu impacto negativo para a saúde e à sociedade.

Na Província de Maputo

## GCI adverte funcionários a se absterem de actos ilícitos

Por: Bernardino Manhaussane




O Director Geral do Gabinete de Controlo Interno, Carlos Munguambe, dirigiu, recentemente, uma parada na qual aconselhou os funcionários da instituição a se absterem da prática de actos ilícitos e a agirem em conformidade com a ética e deontologia profissionais. A parada, que decorreu no recinto do Comando Único, na Cidade da Matola, Província de Maputo, juntou gestores das áreas operativas das Alfândegas e dos Impostos Internos.

Sem avançar números, Munguambe mostrou-se preocupado com o aumento do volume de processos disciplinares de funcionários envolvidos em actos ilícitos, facto que, segundo disse, preocupa a instituição, tendo referido que está em revisão a estratégia de promoção da integridade, a qual prevê, no seu plano de acção, a formação de gestores

de topo, intermédios, bem como a formação de disseminadores, para uma melhor difusão

no seio dos funcionários.

Por sua vez, o Director Regional Sul, Amílcar Mulungu, referiu que a promoção da integridade faz parte do plano de actividades da sua direcção e é muito importante para o alcance de resultados nas áreas operativas. *“Nós sempre projectamos para cada ano duas sessões desta natureza, sendo que semestralmente temos uma. A ideia é convidar os funcionários a aderirem, de forma voluntária, às boas práticas e absterem-se de actos ilícitos, que muitas vezes acabam terminando em prisão, com todas as situações nefastas, tanto para os funcionários como as suas famílias, para além da própria instituição que acaba perdendo quadros e fica com a sua imagem beliscada”,* concluiu. 



## PCA da MECTS de visita à Cidade da Beira

Por: *Ovasse Campine*



O Presidente do Conselho de Administração da MECTS, Ricardo Sengo, efectuou, recentemente, uma visita de trabalho à cidade da Beira, onde se fez acompanhar de quadros seniores daquela instituição.

A porta de entrada foi a cidade de Dondo, onde foi recebido pelo Delegado Provincial da AT, Tarzan Mandunde, no Posto Fiscal de Dondo, e teve um breve encontro com os funcionários ali presentes.

Antes de escalar a cidade da Beira, a referida



comitiva esteve, sucessivamente, nas Províncias de Tete e Manica, para se inteirar do processo de selagem e rastreio de carga em trânsito.

Na sua estadia na cidade da Beira, o PCA da MECTS manteve encontros de trabalho a vários níveis com entidades ligadas ao processo de desembaraço aduaneiro, por forma a se inteirar do nível de evolução do processo de selagem eletrónica.

É de salientar que a MECTS é uma sociedade de direito Moçambicano, cujo objecto centra-se na Selagem Electrónica e Rastreio de Mercadorias em Trânsito.



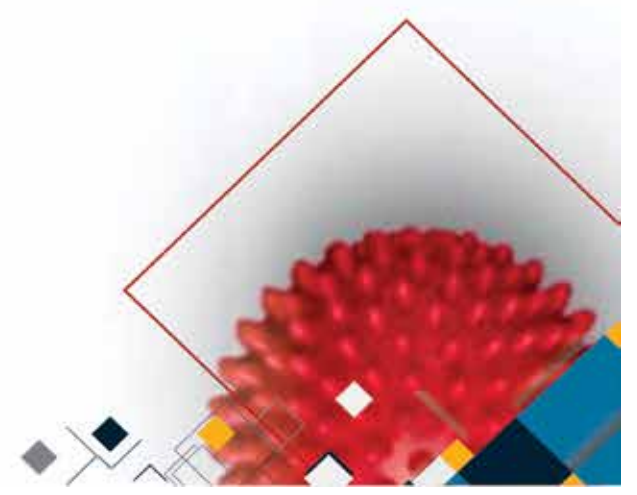


# A higiene é a melhor prevenção

Previna-se  
da COVID-19!



Todos Juntos na  
Luta contra a COVID-19



Relativamente ao 1º Semestre de 2021

## “O nosso balanço é positivo”

- afirma Amílcar Mulungo, Director Regional Sul da AT

Por: Fenias Zimba



O Director Regional Sul da Autoridade Tributária de Moçambique, Amílcar Mulungo, concedeu uma entrevista à nossa equipa de redacção, onde, entre outros assuntos, fala do desempenho da região sob a sua direcção no que diz respeito à cobrança de receitas. Acompanhe, nas linhas que se seguem, os excertos da conversa com o nosso interlocutor.

**F-AT: Que balanço faz do desempenho da direcção regional sul no primeiro semestre do presente ano?**

A.M: O nosso balanço é positivo tomando em conta que a meta planificada foi atingida

e superada em pouco mais de 3 pontos percentuais. Com efeito, de uma meta de 100.049.620,87 MT foram arrecadados 103.294.418,46 MT, correspondentes a 103,24%. Mesmo assim, importa referir que prevalecem desafios, especialmente no que tange ao desempenho da província de Inhambane.

**F-AT: Assumindo que a região sul do País contribui com aproximadamente 78% para a receita global da AT, que estratégias foram sendo implementadas de modo a assegurar o alcance dos planos, num contexto**

**atípico dominado pela ocorrência da Covid-19?**

A.M: São várias, desde a motivação permanente dos funcionários, partindo do pressuposto que eles são o activo mais importante da instituição. Privilegiamos também a promoção da ética e integridade bem como a adesão voluntária às boas práticas. Apostamos também na massificação do uso de plataformas electrónicas para o pagamento de imposto (JUE e e-Declaração), com vista a reduzir o risco de contaminação pela Covid-19. Outras estratégias são operacionais das quais destacamos: deu-se maior atenção aos sectores da verificação e examinação no que tange à mercadorias importadas com benefícios fiscais; aprimoramento do controlo e fiscalização da carga comercial, do By Pass para o Km4; aprimoramento da verificação documental; levantamento de declarações pendentes no sistema para posterior regularização; aprimoramento da análise de processos de contas, com maior enfoque para as empresas que apresentam guias com créditos sistemáticos; aprimoramento dos pagamentos em prestações; melhoramento do controlo das carteiras dos contribuintes.

**F-AT: O ímpeto da propagação da COVID-19 influenciou para o encerramento de algumas fronteiras na região sul do país, como são os casos da fronteira da Ponta de Ouro e de Goba. Até que ponto esta situação pode ter condicionado o funcionamento normal da Região.**



A.M: Influenciou no sentido de transferência de cargas de Goba para Ressano Garcia e Namaacha, facto que resultou na fraca prestação do TIROFER a favor do TIRONA, contudo não afectou na arrecadação da região bem como na actividade comercial em si. Houve necessidade do redimensionamento bem como de redistribuição de RH.

**F-AT: É do nosso conhecimento que a Região Sul partilha fronteira com a África do Sul, um dos maiores exportadores nas relações comerciais com o nosso país. Dada à porosidade das nossas fronteiras, que trabalho está sendo feito para evitar a ocorrência de casos de contrabando e outras formas de fuga ao fisco?**

A.M: Dada a limitação de meios temos estado a privilegiar a cooperação com outras forças que operam no terreno, no caso: a Polícia de Fronteira, a Polícia de Protecção e os Serviços de Migração. Paralelamente temos estado a trabalhar com as comunidades para incentiva-las a denunciar movimentos estranhos nas suas comunidades. Por fim, e não menos importante, temos estado a

incrementar as fiscalizações com os poucos recursos disponíveis.

**F-AT: A região sob a sua égide detém o maior parque industrial do país. O que é que isso representa para a carteira fiscal da região?**

A.M: Por incrível que isso possa parecer, a indústria contribuiu, no primeiro semestre, com 12% do total das receitas arrecadadas pela DRS ficando atrás das Empresas de Prestação de Serviços que contribuíram com 16%.

**F-AT: No âmbito das reformas que a Autoridade Tributária tem promovido, introduziu, recentemente, o Programa de Selagem Electrónica e Rastreo de Carga em Trânsito, por forma a facilitar a actuação das autoridades aduaneiras. Que avaliação faz desta iniciativa? Há ganhos visíveis?**

A.M: A nossa avaliação é positiva tomando em conta que veio disciplinar, de alguma forma, muitas práticas nocivas que vinham acontecendo no regime de trânsito e não só, as quais terminavam com avultadas perdas

em receitas para o Estado, em benefício dos contrabandistas e seus colaboradores.

**F-AT: Que desafios prevalecem neste processo?**

A.M: Na nossa óptica prevalece o desafio de domínio da legislação e procedimentos inerentes ao regime, por parte dos funcionários e despachantes aduaneiros bem como dos demais intervenientes, como seja o caso de agentes transitários, transportadores, operadores de armazéns e operadores portuários, dentre outros. Outro desafio prende-se com a necessidade de apropriação do projecto por parte de todos os funcionários da AT.

**F-AT: O que se pode esperar desta direcção para o segundo semestre, no que diz respeito à cobrança de receitas?**

A.M: Não obstante a prevalência do cenário sombrio derivado do aumento exponencial das contaminações pela Covid-19, a DRS continua firme no seu propósito de arrecadar a receita para o funcionamento normal do Estado Moçambicano. Em suma,



garantimos que a meta de 215.020.434,32 MT, será cumprida, com a arrecadação dos remanescentes 111,73 mil milhões em falta.

#### F-AT: Considerações finais.

A.M: Uma vénia a todos os funcionários desta região que a todos os níveis e em diferentes frentes vão dando o seu melhor no meio de tantas dificuldades que são próprias dum país em vias de desenvolvimento. Não

podemos deixar de agradecer a direcção máxima da instituição que também muito faz para ver resolvidos os diversos problemas que afligem os funcionários. À todos, o nosso Kanimambo. 🌿

#### Posto Móvel



**Autoridade Tributária  
mais próxima do contribuinte**

## “É preciso comunicar continuamente para desencadear mudanças e elevar valores institucionais”

-defende Fernando Gonçalves, Jornalista e Presidente do MISA-Moçambique

Por: **Fénias Zimba**

É importante que as instituições comuniquem continuamente, por forma a expor, positivamente, a instituição e conseqüentemente elevar os valores institucionais, quem o diz é Fernando Gonçalves, jornalista e actualmente, presidente do MISA-Moçambique.

Numa entrevista concedida a Folha da AT, por ocasião do lançamento da centésima edição da revista institucional, Fernando Gonçalves, um exímio comunicador, com uma larga experiência no exercício da profissão, dentro e fora do país, defende, igualmente, que as instituições, de uma forma geral, e as públicas, em particular, não devem só esperar que o público tome a iniciativa de as procurar para se informar das suas actividades; elas devem, também, de forma proactiva disponibilizar essa informação que se considere que seja do interesse público, de modo a permitir que os utentes tomem as suas decisões com o devido conhecimento, incluindo sobre os procedimentos necessários.

O nosso interlocutor alerta que é preciso perceber que comunicar não traz resultados imediatos, mas, sim, resultados visíveis na mudança de atitudes e de comportamentos das pessoas, a longo prazo. “Quando nos comunicamos institucionalmente, estamos a desencadear um processo de mudança, um processo que leva o seu tempo”.

Nas linhas que se seguem, de forma descontraída e animada, Fernando Gonçalves, formado em Jornalismo e Relações Internacionais, deixa a sua visão

sobre a comunicação em Moçambique e esboça um panorama geral sobre a comunicação institucional.

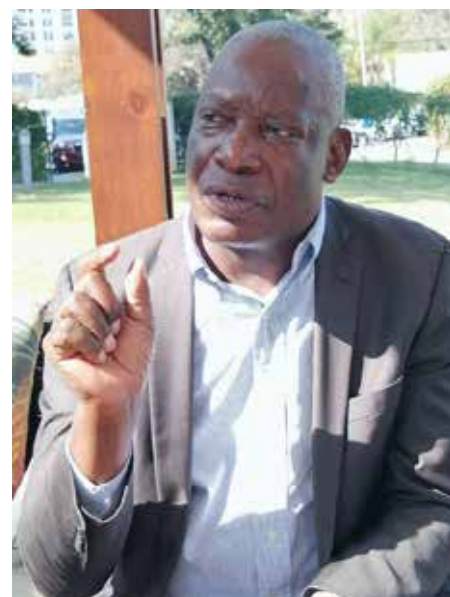
### FAT: Quem é Fernando Gonçalves?

FG: Sou um cidadão moçambicano, um urbano de origem rural, nascido na cidade de Maputo, antiga Lourenço Marques, em 1959. Passei grande parte da minha infância na Cidade de Maputo, onde cresci e estudei, com uma passagem pela Missão de Cambine, na Província de Inhambane. Tenho formação em Jornalismo e Relações Internacionais. Em 1978, comecei a trabalhar numa empresa chamada Centro Ortopédico, como administrativo. Iniciei a minha carreira profissional como jornalista, em 1980, na Agência de Informação de Moçambique (AIM) e trabalhei em vários projectos ligados aos media ao nível internacional, tendo sido membro do Júri do Prémio de Jornalismo da CNN/Multichoice África.

### FAT: Quando é que entra no Jornalismo? E qual foi a sua experiência nos primeiros anos na Comunicação Social.

FG: Entro para a Comunicação Social em 1980, pela porta da AIM, quando surge uma oportunidade para preenchimento de vagas naquela agência. Uma vez que as vagas estavam destinadas ao sector de jornalismo e eu não tinha formação jornalística, fui submetido a alguns testes necessários, tendo sido aprovado e posteriormente autorizado a ingressar na instituição. Porque, como disse anteriormente, não tinha formação jornalística, fui trabalhando com base nos conhecimentos que tinha da escrita.

Na qualidade de funcionário da AIM, fui destacado para cobrir muitos acontecimentos no país adentro, com particular destaque para o desenrolar da guerra dos 16 anos, um momento que teve o seu pico nos anos 80. Foram períodos muito complicados e que me permitiram vivenciar cenários muito tristes. Era uma tarefa muito complicada. Recordo-me que para fazer as coberturas, vezes sem conta, tínhamos que pedir o apoio das organizações humanitárias que distribuíam produtos alimentares às comunidades afectadas pela guerra, principalmente na zona centro do país. Igualmente tenho o registo de ter feito coberturas a nível internacional, como é o caso das Cimeiras da antiga Organização da Unidade Africana (OUA), hoje União Africana.



Em 1983-84 fui um dos primeiros jornalistas indicados para o funcionamento da Agência Noticiosa Pan-Africana (PANA) em Dakar. Entre 1993 e 2002, trabalhei para a Revista Southern African Political and Economic Monthly (SAPEM), pertencente a SAPES Trust, uma organização baseada em Harare, Zimbabwe, dedicada à pesquisa sobre questões políticas, económicas e sociais na África Austral.

FAT: Fernando Gonçalves pertence a

**uma restrita lista de comunicadores que viveram o momento de transição. Como é que foi fazer jornalismo no período em refrência?**

FG: Pergunta interessante. Pessoalmente não trabalhei como jornalista vindo da era colonial, porém, trabalhei directamente com alguns colegas que apesar de terem entrado no jornalismo no contexto de revolução, tiveram contacto com os profissionais da era colonial, são os casos de Carlos Cardoso, que era o director da AIM, o Fernando Lima, na altura Chefe de Redacção, o Paul Fauvet, que depois veio a se juntar a nós, creio que foi em 1982 ou 1983 para fazer os serviços da AIM, em inglês, o Gustavo Mavie, entre outros. Portanto, não tive a parte colonial da profissão, entrei mesmo na parte da revolução.

**FAT: Que memórias guarda desta fase de transição?**

FG: Muitas e boas memórias. Lembro-me que antes de eu entrar no jornalismo acompanhei vários debates sobre a necessidade de se “moçambicanizar” o jornalismo. Foi nesta fase que se realizou o seminário nacional sobre a informação, na qual o presidente Machel procura discutir com jornalistas de então, como é que se deve “moçambicanizar” a mensagem e o jornalismo. É este seminário nacional que culmina com a criação da Organização Nacional de Jornalistas (ONJ), em 1978, a mesma organização que depois em 1996, tornou-se Sindicato Nacional de Jornalistas (SNJ). Portanto, foi uma época que, tanto como jornalista, como antes de ingressar na área, permitiu-me perceber que havia um debate aberto para a melhoria da comunicação social, onde as questões candentes do país, como é o caso da guerra de desestabilização ou dos 16 anos, eram debatidas de peito aberto.

**FAT: Volvido esse tempo, que balanço faz da comunicação social em Moçambique?**

FG: Uma questão muito vasta (risos). Diria que há uma grande evolução no sector da comunicação social, veja que quando ingressei no jornalismo não havia escola de jornalismo em Moçambique, tempos depois, nasceu a Escola de Jornalismo, uma instituição de ensino médio. Nota que, com o escoar do tempo, temos no país instituições de ensino superior que leccionam o grau de licenciatura em comunicação, como são os casos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), A Politécnica e Universidade Pedagógica (UP), esta última no grau de mestrado. Este manancial de quadros que foram produzidos para a área está a conferir maior dinâmica para a evolução da comunicação social no país.

Por outro lado, em termos de pluralismo e diversidade, temos vários órgãos de comunicação social, com linhas editoriais que se distinguem umas das outras. Em comparação com alguns países africanos que eu conheço, temos várias rádios e televisões, isso tudo graças à política que aqui existe, mais precisamente a lei de imprensa que é muito positiva, o quadro constitucional que evoluiu muito também, em termos das liberdades democráticas, da liberdade de imprensa e de expressão.

Contudo, esta evolução não representa o apogeu da comunicação, é preciso que consolidemos ainda mais, prestando ao público um produto de maior qualidade. Para tal, urge passarmos do investimento na quantidade e na pluralidade, para focarmos na qualidade de informação que se presta ao cidadão e este é um trabalho que compete a nós, como profissionais da comunicação social, garantir que isto aconteça.

**FAT: Que medidas ou estratégias podem ser adoptadas para que o “boom” que assistimos na comunicação social seja acompanhado pela qualidade nos conteúdos veiculados nos diversos canais?**

FG: Bom, primeiro é preciso perceber que muitos dos Órgãos de Comunicação Social surgiram porque os jornalistas entenderam que devem intervir para o crescimento da liberdade de imprensa, contudo, sem grandes investimentos, sob o ponto de vista financeiro e económico. Eu diria que uma das acções para garantir o equilíbrio entre quantidade dos órgãos e qualidade é investir muito em termos de recursos financeiros, visto que para fazer a comunicação, de forma geral, não bastam as boas intenções, pois, comunicação custa muito dinheiro.

É necessário investir no capital humano, por forma a garantir qualidade dos profissionais de comunicação social, promover formações e estágios, para que os comunicadores adquiram mais conhecimento e ganhem mais experiências. Há, igualmente, a necessidade de o jornalista ou profissional da comunicação provocar a auto-superação, sendo um auto-didacta, pois, caso contrário, pode representar um perigo à sociedade. Portanto, devemos assumir que o crescimento que verificamos em Moçambique é um processo e não o ponto de chegada.

**FAT: Fernando Gonçalves tem uma longa estrada na comunicação estatal e privada, sendo que ao meio**



dessa trajetória, há registo de uma passagem pela comunicação, além-fronteira (Zimbabwe). Que avaliação faz da comunicação institucional em Moçambique?

FG: Há um avanço, quer no sector público, como no privado. Há um crescimento de consciência por parte das instituições sobre a importância de comunicar as suas acções para o seu público-alvo. Ao nível de Governo, temos notado a título de exemplo, o aparecimento dos gabinetes ou sectores de comunicação, nos ministérios e outras instituições do sector público, como a AT, verifica-se a tendência do avolumar de consciência sobre a necessidade de comunicar as suas actividades. Durante muito tempo, as instituições estiveram muito ocupadas e focadas em cumprir com a sua principal missão, ignorando a necessidade de se expôr positivamente, ao público, o que de certa forma, abre espaço para a especulação, visto que não há disponibilidade de informação.

É importante que este avanço se torne cada vez melhor, pois, as instituições não podem sóesperar que o público tome iniciativa de as procurar para se informar; elas devem de forma proactiva disponibilizar informação que se considere que seja do interesse público, de modo a permitir que utentes tomem decisões informadas sobre como lidar com essas instituições, incluindo os seus procedimentos.

**FAT: Servindo-se do grande vector, que é a comunicação, como é que as instituições públicas podem melhorar a prestação do serviço público?**

FG: Primeiro, na era digital que vivemos, é muito importante que as organizações tenham websites facilmente acessíveis ao público em geral, onde pode ser colocada toda informação que os cidadãos podem precisar. No caso concreto da AT, precisa expor, por exemplo, como é que os contribuintes podem cumprir as suas obrigações fiscais. Hoje, temos ferramentas

***Durante muito tempo, as instituições estiveram muito ocupadas e focadas em cumprir com a sua principal missão, ignorando a necessidade de se expôr positivamente, ao público***

de telefonia móvel, onde através dos serviços destas telefonias, as instituições podem criar e partilhar mensagens que serão distribuídas pelos utentes com informações ligadas à funcionalidade da instituição, dos serviços que a instituição presta e de como as pessoas podem aceder a estes serviços.

Outra questão não menos importante é que a cultura fiscal em Moçambique é muito baixa, por conta disso, as pessoas não vão mudar por si próprias, a mudança tem de ser induzida, explicando a importância do imposto, o porquê da obrigatoriedade de pagamento de imposto, quais são os benefícios que elas vão colher pelas suas contribuições para as finanças públicas. Estas acções evitariam a ideia que muitas vezes as pessoas têm, segundo a qual o governo é responsável de tudo, sem, no entanto, questionar-se sobre de onde virá o dinheiro para o funcionamento do Estado, em geral. Portanto, é preciso explicar às pessoas que o dinheiro para desenvolver infra-estruturas do Estado deve vir da contribuição dos cidadãos. Estas acções podem ser feitas através do fortalecimento das acções de educação fiscal nas várias plataformas digitais, na imprensa, na comunicação social, em geral, e ao nível de encontros nas comunidades.

**FAT: E como influenciar os titulares das instituições públicas a apostar na comunicação, como ferramenta indispensável para o crescimento organizacional?**

FG: A maior parte dos titulares não percebe as vantagens da comunicação e é aqui onde entra o papel do assessor. O assessor tem a obrigação de explicar as vantagens que a instituição colhe ao comunicar continuamente. Nota que as grandes empresas do mundo gastam uma grande parte dos seus recursos com a comunicação, pois estão conscientes de que a presença na mente das pessoas traz benefícios enormes para a organização. É preciso perceber que comunicar não traz resultados imediatos, mas, resultados visíveis na mudança de atitudes e de comportamentos das pessoas, a longo prazo. Quando nos comunicamos institucionalmente, estamos a desencadear um processo de mudança, um processo que leva o seu tempo.

**FAT: Para terminar?**

FG: Para terminar, permitam-me congratular a AT pelo esforço que tem empreendido para comunicar melhor e permanentemente, porém, acho que há uma parte que pode ser melhorada, refiro-me à educação fiscal. Tenho acompanhado um slogan que a AT tem divulgado, "Eu sou fiscal e Tu", julgo que este é um caminho certo que a AT abraçou, pois, muita das vezes nós criamos a ideia de que alguém tem de fazer coisas por nós e não interiorizamos que nós temos que ser parte do processo da tal transformação da sociedade. Esta mensagem "Eu sou fiscal e Tu" devolve a palavra ao cidadão, no sentido de que ele próprio é parte do processo ou agente de transformação da sociedade. Mas penso que é preciso ainda ir um pouco mais abaixo na educação, partindo mesmo das comunidades e quicá do ensino formal, permitindo que as pessoas cresçam consciencializadas sobre a importância da tributação para o desenvolvimento de um país. Somos um país ainda jovem, que precisa de consolidar as suas instituições, e isso só será possível com o envolvimento de todos.

## **“Invista no profissionalismo através do domínio e cumprimento da legislação e dos processos de trabalho”**

- recomenda, Daniel Tovela, funcionário da AT

Por: **Bernardino Manhaussane**



**N**a presente edição trazemos, na rubrica “perfil do funcionário”, o percurso pessoal e profissional de Daniel Tovela, um distinto funcionário da AT que exerceu funções de relevo na instituição, tendo chegado a exercer o cargo de Director Regional da AT nas três regiões do país, para além de vários outros cargos. Actualmente exerce o cargo de Assistente do Director Geral das Alfândegas. Conheça, a seguir, um pouco da trajectória do nosso entrevistado, bem como a sua visão para a instituição.

### **F-AT: Como foi a sua infância?**

D.T:Saúdo com muita euforia e júbilo a todos funcionários e meus colegas da AT, em particular a nossa comandante na frente de luta rumo ao alcance dos objectivos institucionais, a Exma. Senhora Presidente

da AT.

Daniel Januário Tovela, nasceu em Lourenço Marques, hoje Maputo, na Machava, Bairro do Infulene, no meio de 5 irmãos. Meu pai foi funcionário dos Caminhos de Ferro de Moçambique e minha mãe “doméstica”. Digo doméstica entre aspas porque ela sempre se dedicava a sua horta de onde tirava quase tudo de verduras. Eu adorava ajudar minha mãe na machamba,principalmente nos momentos de sementeira e de rega.

Tal como outros rapazes da zona, não faltou o jogo de futebol, damas, a brincadeira do polícia e ladrão, escondidas, bicicletas,etc.

O início de escola foi tanto quanto pesado porque frequentei a pré-primária no período

colonial, época em que ainda havia boas reguadas para quem não completasse o seu TPC ou que cometesse alguma indisciplina na sala, incluindo atrasos. Contudo, sempre tive vontade de prosseguir porque minha mãe dava muita atenção ao filho que estivesse a regressar para casa, vindo da escola. O recém-chegado tinha direito a um tratamento especial, nomeadamente mesa posta e isento de lavar os pratos no final da refeição, para dedicar esse tempo ao TPC ainda com a mente fresca e eu queria também me beneficiar do tratamento VIP.

Seguiu-se a fase da catequese na Missão da Igreja Católica, na Machava-Sede, e fi-lo com muita dedicação e temor a Deus.

### **F-AT: Fale-nos um pouco do seu percurso académico.**

D.T:Fiz uma parte do meu ensino primário no Infulene e depois no Bairro Professor Silva Cunha, hoje Bairro da Liberdade - Matola, para onde os meus pais se mudaram pouco depois da independência Nacional.

Frequentei de seguida a Escola Secundária da Matola, para depois ser direccionado para o Instituto Comercial de Maputo, no curso de Peritos Aduaneiros.

Depois da conclusão, fui orientado para trabalhar na Direcção Nacional das Alfândegas.

Comecei a trabalhar, mas sempre com sede de continuar com os meus estudos, daí





que frequentei o curso de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas no ISPU, depois outra licenciatura em Admiração Pública, no ISAP, e, posteriormente, fui frequentar o curso de mestrado em Economia de Desenvolvimento, na UEM.

Tive meu treino paramilitar no centro de formação de Sargentos, em Boane, e depois o Curso de Gestão Militar, no Quartel de Heildeberg, nos arredores de Joanesburgo.

Destaco a formação sobre gestão de fronteiras que decorreu na Academia da SARS, em Santon na RSA, assim como o Curso de Gestão de Fronteiras de Paragem Única na Academia das Alfândegas do Japão, em Yokohama.

Frequentei ainda o curso de Gestores seniores dentro das Alfândegas.

### **F-AT: Como e quando ingressa na função pública e na AT?**

D.T: Ingressei nas Alfândegas em 1990, como o meu primeiro emprego, na altura em que os quadros formados nas escolas técnicas, num determinado ano, eram orientados para os sectores, através do Ministério do Trabalho. Logo, fui às Alfândegas por orientação do Estado, conjugado com o tipo de formação, que, para o meu caso em particular, foi o curso de Peritos Aduaneiros.

### **F-AT: Na qualidade de funcionário da AT, várias vezes teve de abandonar o convívio familiar para, em missão de serviço, trabalhar em outras províncias. Como foi lidar com esta situação no seio da família?**

D.T: Na verdade, trabalhar fora de Maputo foi um desafio enorme, mas a preparação paramilitar que tive ajudou para que eu me tornasse mais firme, forte e determinado. Enfrentei o desafio com muita firmeza, mas reconheço que tive encorajamento de colegas que já tinham trabalhado fora de Maputo e eu próprio via que eles tinham maturidade

acrescida mas, sobretudo a minha esposa, junto com os meus pais, me deram muita força, aliás já tinha ensaiado um pouco com o trabalho na fronteira da Namaacha.

### **F-AT: Que momentos marcantes da sua vida profissional gostaria de partilhar?**

D.T: Há vários momentos mas, pela economia de tempo, prefiro dar somente dois episódios que me marcaram.

#### 1º Episódio

Aconteceu que tivemos conhecimento de que contrabandistas escondem, numa casa

*...trabalhar fora de Maputo foi um desafio enorme, mas a preparação paramilitar que tive ajudou para que eu me tornasse mais firme, forte e determinado.*

nas montanhas da Namaacha, grandes quantidades de bebidas alcoólicas. Mandei avançar uma equipa da Fast com duas viaturas e 6 homens devidamente equipados. Chegados no local, no cimo da montanha, com vegetação miúda como se de relva se tratasse, com vista espectacular para a albufeira da Barragem dos Pequenos Libombos, eis que á distância de 100 metros se achavam lá os contrabandistas em número de aproximadamente 30, munidos de paus, catanas, martelos e pedras, aguardando pela

reação dos agentes das Alfândegas.

Não era prudente fazer o tiro porque corríamos o risco de causar danos maiores e também não sabíamos se eles também portavam armas de fogo ou não.

De seguida, tomei a iniciativa de me deslocar 10 metros em direcção aos contrabandistas acompanhado de um só elemento e o chefe contrário também empunhando uma catana, se deslocou 10 metros a meu encontro.

Quando estávamos a 30 metros de separação, entreguei a minha arma ao meu seguidor e lhe ordenei que voltasse ao encontro dos restantes e, de igual forma o chefe dos contrabandistas entregou a catana ao seu ajudante e voltou também para se juntar aos outros.

Continuiei a aproximação e o contrabandista também ao meu encontro com passos firmes e intimidatórios, sob barulho ensurdecador dos seus apoiantes, que continuavam a gritar: " Luta! Luta! Luta! Vamos vencer! Vamos vencer!..."

No ponto de encontro, de forma desinibida e amigável, perguntei ao contrabandista o porquê de optar por se escapulirem do fisco, e ele respondeu também com tom amigável que não via a vantagem de pagar os direitos porque mesmo depois do pagamento, ocorre chantagem das equipas de fiscalização e outras, ao longo da estrada.

Logo, garanti a ele que isso não iria acontecer porque iríamos selar o carro depois do pagamento.

Eis que depois de aturada negociação, anuíram que fizéssemos a conferência da mercadoria e contagem dos direitos. De seguida, foram encaminhados à fronteira para efectuarem o devido pagamento. Assim, o assunto ficou resolvido.

Ora, este episódio me marcou porque,

instantaneamente, me ocorreu aquela forma pacífica de resolver o problema, embora pusesse em causa a minha integridade física e a dos meus colegas, entendi que é importante conhecer as reais motivações daqueles que apresentam comportamento desviante para melhor monitorar ou mesmo resolver o problema.

#### 2º Episódio

Na Região Centro, aconteceu que depois de uma ordem de serviço, um chefe que não vou aqui mencionar, cessou as funções e logo entendeu que o Director Regional é que estava por detrás dessa O.S.

Eis que o colega, praticamente, invadiu o meu gabinete, ignorando a presença da secretária, dirigiu-se a mim e disse: “Sr. Director. Desculpa pela evasão. É porque já estou quase a explodir. Pode me explicar em poucas palavras porque razão eu caí?”

Eu respondi o seguinte: “o chefe caiu por falta de observância dos ensinamentos dos seus pais, pois, sempre te diziam para não subir porque corrias o risco de cair. Logo- você caiu por ter subido.

O colega deu uma grande gargalhada e ficou sensibilizado para prosseguir com o trabalho no posto para o qual havia sido afecto.

Com este episódio, mais uma vez, aprendi que a violência deve ser respondida com a paz.

#### **F-AT: Como tem sido conciliar o papel de funcionário e chefe de família?**

D.T: Sempre foi um desafio, porque há momentos que o chefe de família quer dedicar um pouco mais do seu fundo de tempo para os seus mas que o trabalho não permitia principalmente na fronteira de Ressano Garcia, pois os dias das festas de Natal e final de ano, eram e continuam sendo de maior trabalho naquele local, o que me obrigava a abandonar a família para



responder ao chamamento da instituição. Contudo, o facto de minha esposa ser colega, ajudou bastante porque já entendia aquela rotina e fez com que ela própria se tornasse uma verdadeira adjutora tanto que até hoje, faz andamento das coisas com muita naturalidade, sabedoria e discernimento.

Agora, o meu filho é que me “stressava” porque queria que fosse eu somente a dar explicação de matemática, mesmo trabalhando nas províncias e isso fez com que tivéssemos aulas on line, mesmo antes do coronavírus.

#### **F-AT: Ao longo da sua carreira, chegou a ocupar importantes cargos de direcção na instituição. Como foi a experiência de comandar a força laboral e levá-la a assumir os objectivos da instituição?**

D.T: Foi uma experiência muito interessante, onde era preciso pôr em prática todos conhecimentos e experiências adquiridas dentro e fora da instituição.

Há 4 factores de sucesso que até hoje uso na liderança que ajudam bastante,

nomeadamente:

Liderar por exemplo – sempre procurei ter no máximo a postura aceitável e exemplar perante os colaboradores. Procuo ser o número um na pontualidade, assiduidade, no aprumo, na disciplina, integridade, na prontidão operativa e nas competências profissionais sobretudo no que diz respeito ao domínio dos processos de trabalho, da legislação e da tecnologia.

1. Imparcialidade – em nenhum momento faço alar dentro dos subordinados, ao ponto de qualquer um entender que estes são os privilegiados ou protegidos do chefe. Tratei sempre os colegas da mesma forma, cabendo a cada um deles se exaltar através das suas competências profissionais ou pela vontade de querer aprender.
2. Sempre procurei evitar no máximo julgar os colegas em função daquilo que outros dizem sobre eles, porque nada me garante que o queixoso o faz de boa fé. É preciso entender o alcance desse queixoso e também o líder deve se questionar porquê os colaboradores

têm coragem de constantemente lhe procurar para apresentarem “queixinhas”, a não ser que o líder seja ele mesmo o epicentro das intrigas e isso não ajuda na motivação dos funcionários para o alcance dos objectivos.

3. Ênfase nos objectivos institucionais – sempre procurei chamar os colegas para se identificarem voluntariamente aos objectivos institucionais, através de elogios ao bom desempenho, acompanhamento exaustivo para unidades com baixo desempenho, celeridade nos processos, disciplina e integridade.
4. Solução dos diversos problemas - sempre apliquei a minha experiência para dar uma dica operacional àquela unidade que tem problemas no seu desempenho; para motivar o funcionário desmotivado; para despertar o indisciplinado a pautar pela disciplina.

**F-AT: Como olha para a AT hoje, volvidos cerca de 15 anos da sua criação, no que diz respeito à sua evolução e organização?**

D.T: Não há comparação possível com os tempos antes da AT.

Na área dos processos

Passamos dos sistemas manuais e do TIMS no desembaraço aduaneiro para o sistema da JUE, que veio modernizar e diminuir, consideravelmente, os tempos de desembaraço. Houve, ainda, a redução do uso excessivo de papel, que propiciava extravios e viciações. O envolvimento dos bancos para o pagamento das imposições aduaneiras foi um grande marco no processo de desembaraço aduaneiro.

A introdução das máquinas de inspecção não intrusiva também foi um marco importante no processo de desembaraço quanto ao exame das mercadorias.

Infra-estruturas

A AT veio valorizar o país e o funcionário

através da construção e reabilitação de infra-estruturas para o seu funcionamento e alojamento do pessoal.

Lembro-me, ainda, da minha primeira transferência para Nampula em 1995, onde os colegas que me esperavam no aeroporto não tinham viatura e a deslocação para Nacala foi feita por via de boleias e sem alojamento para os funcionários, cabendo a cada um procurar arrendar.

**F-AT: O que gostaria de ver acontecer na instituição nos próximos tempos?**

D.T: Quanto aos processos

Nos próximos tempos gostaria de ver a AT liderando os processos de desembaraço aduaneiro isto é, tomar a dianteira nos subprocessos que actualmente estão concessionados, nomeadamente a JUE, a inspecção Não intrusiva de mercadorias, a selagem de bebidas alcoólicas e tabaco manufacturado e dos assuntos relacionados com o valor aduaneiro das mercadorias que até podia culminar com a representatividade da AT junto das missões diplomáticas e consulares no exterior.

### Perfil:

**Nome:** Daniel Januário Tovela

**Idade:** 54 anos - 8 de Fevereiro de 1967

**Estado civil:** Casado

**Momentos livres:** caminhadas, futebol de salão, leitura de livros incluindo as escrituras sagradas, família, Motociclo, machamba.

**País de sonhos:** Israel

**Prato preferido:** Matapa com caranguejo

**O que não gosta:** Falsidade

### Uma citação:

“Saber não ocupa lugar mas o lugar é ocupado por quem sabe”

Logística e infra-estruturas

Gostaria de ver ultrapassada a questão das deficientes condições básicas de trabalho nomeadamente transporte, combustíveis, uniforme, acomodação, mobiliário e equipamento de escritório.

Recursos humanos

Esta é a área mais sensível em todas as instituições mas que gostaria de ver observado o regulamento sobre a rotatividade dos funcionários principalmente os tempos de permanência nas províncias, a questão da assistência médica e medicamentosa, seguro de vida e o tratamento a dar aos funcionários que passam à aposentação depois de darem praticamente toda a sua vida na instituição.

**F-AT: Que conselhos deixa aos colegas mais jovens que ambicionam êxitos na sua carreira profissional?**

D.T: Para êxito na carreira profissional, deixo para os mais novos as seguintes recomendações:

1. Invista muito no profissionalismo através do domínio e cumprimento da legislação e dos processos de trabalho.
2. Encarne os valores da Instituição desde a legalidade, eficiência e Integridade.
3. Tenha plena consciência que você é um servidor público confiado pelo Estado para desempenhar essa tarefa. Por isso, no final de cada jornada laborar deve se questionar: o que fiz hoje que o Estado se pode orgulhar por mim?
4. Seja disciplinado na gestão do seu rendimento mensal porque é esta a sua contrapartida legal, como funcionário.
5. Com os colegas, tenha conversas construtivas dentro e fora da Instituição, evitando no máximo se envolver em intrigas.
6. Seja selectivo nas companhias e nos lugares para onde frequentar.
7. Distancie-se da imoralidade e promiscuidade.
8. Busque ser reconhecido do que ser conhecido. 🌿

## Gestão por Processos: uma base para o alinhamento entre os processos e a estratégia institucional

Por: UCPM



Colaço Bande, Director da UCPM

No âmbito das reformas que tem vindo a efectuar para a melhoria do seu funcionamento, a Autoridade Tributária (AT) criou, em 2017, a Unidade de Supervisão de Projectos Estratégicos, actualmente designada por Unidade de Coordenação de Projectos de Modernização (UCPM), uma unidade encarregue pela reorganização, desenho e implementação dos projectos institucionais, fazendo com que estes sejam baseados em métodos científicos, onde o uso da metodologia e a formação do quadro do pessoal é a palavra de ordem.

De uma forma geral, a criação desta unidade, que contou, para além das necessidades da instituição, com a influência da experiência que o Fundo Monetário Internacional (FMI) trouxe para o País, especificamente na AT, tinha como objectivo, assegurar que os projectos da AT tenham resultados dentro do tempo previsto. E para tornar o objectivo exequível, um número considerável de funcionários provenientes das diversas

áreas da instituição, foram chamados para abraçar a iniciativa de implantar a unidade de coordenação de projectos corporativos, designada UCPM.

Volvidos três anos, é notório que a criação da UCPM está a surtir efeitos extremamente positivos, sendo que os resultados são tangíveis, as discussões técnicas atingiram um maior grau de maturidade e a capacidade de entrega evoluiu muito, graças à assistência técnica efectuada pela FMI e, fundamentalmente, a força de vontade que caracterizou a direcção-máxima da instituição, ao permitir que este organismo internacional agendasse, internamente, seminários regulares de capacitação quadros. Na senda de inovar continuamente, a AT, através da UCPM, tem introduzido vários programas, dos quais pode se destacar a nova abordagem no processo de gestão estratégica, aplicando o conceito de cadeia de valor e Balanced Scorecard (BSC), ao nível dos seus macroprocessos, uma abordagem recém-lançada e que utiliza os indicadores de desempenho na mensuração dos resultados, baseados em processos e projetos distribuídos em perspectivas.

A gestão por processos de Negócio ou em inglês Business Process Management – BPM, enquanto novo modelo de gestão, busca garantir a execução transparente e eficaz dos recursos disponíveis para conseguir prestar um serviço público de excelência. Além disso busca minimizar algumas das causas da ineficiência da máquina pública, tais como, menor ênfase à cooperação entre unidades; a

falta de flexibilidade para atender múltiplos serviços; a falta de comunicação entre áreas; a restrita visibilidade da operação e; a necessidade de mecanismos de coordenação do fluxo de trabalho.

A Gestão por Processos consiste em implantar numa organização, uma gestão que engloba estratégias, objectivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerir o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. Entretanto, é preciso perceber que efectuar transformações estruturais, com alterações nos paradigmas da organização, introduzir mudanças culturais que irão implicar nas atribuições dos funcionários, requer, necessariamente, que se tenha grande ingerência e forte comprometimento e disponibilidade dentro da organização, fundamentalmente ao mais alto nível.

A abordagem com foco em gestão por processos deve garantir maior alinhamento estratégico, pois permite que os gestores avaliem não apenas a performance dos indicadores dos processos, mas também, até questiona, se realmente estão contribuindo para a execução da estratégia. A partir desta visão, é possível traçar acções para aperfeiçoar, corrigir ou até mesmo eliminar os processos que já não contribuem para a estratégia corporativa.

Paralelamente, a UCPM está a implementar outros projectos que visam a melhoria do funcionamento institucional, através da informatização de grande parte dos seus processos de negócio. No entanto, por enquanto, esta acção não está sendo acompanhada da componente de “re-design/transformation” dos processos, visto que a transformação não se resume apenas a melhoria, implica, igualmente, repensar, inovar e mudar paradigmas, actos que visam diminuir o peso da estrutura que a AT possui no seu funcionamento e particularmente no atendimento aos seus utilizadores. 🌱

## “Ser uma das empresas que mais contribui em impostos é um orgulho para a empresa e seus trabalhadores”

- afirma Rui Rocha, Administrador Executivo da HCB

Por: **Bernardino Manhaussane**

Na rubrica “Canal do Contribuinte” desta edição, trazemos a entrevista com o Rui Rocha, Administrador executivo da Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), uma empresa do ramo energético, sediada no distrito de Cahora Bassa, Província de Tete. A HCB ocupa lugares cimeiros no ranking das maiores empresas do País e é uma empresa bastante relevante em termos de contribuição para o fisco. Considerada o maior contribuinte no universo dos megaprojectos, as suas contribuições fiscais representaram, entre 2016 e 2020, uma média de mais de 50% da contribuição total dos megaprojectos, tendo, no período em referência, contribuído com uma média anual de mais de 5 mil milhões de meticais. Ao nível da Província de Tete, onde operam outros grandes projectos, como é o caso da Vale, a HCB representa uma média acima de 53% do peso de toda a receita, ao nível dos impostos internos. Nas linhas que se seguem, Rui Rocha fala do impacto das actividades da HCB nas receitas do Estado, seus planos e a forma como vê a modernização dos serviços da administração tributária.

**F-AT: Quarenta e seis anos após a criação da Hidroeléctrica de Cahora Bassa, em 1975, acontece em Moçambique um evento marcante: a reversão de Cahora Bassa para o Estado Moçambicano, em 2007, passando o Estado moçambicano a deter 85% do capital accionista contra os então 18%. Que impactos trouxe a reversão da Hidroeléctrica de Cahora Bassa para o país, de um modo geral, e**

**de um modo particular para as receitas do Estado?**

RUI ROCHA: A reversão da HCB para o Estado moçambicano significou a segunda independência como foi na altura mencionado pelo mais alto magistrado da nação de então. A Empresa rapidamente começou a dar frutos e o seu contributo para o desenvolvimento social e económico de Moçambique. A HCB passou a estar integrada na matriz energética nacional e, contribuindo, deste modo, com mais energia para o País em relação ao período anterior a reversão.

No que concerne as receitas do Estado, a HCB fá-lo através do pagamento dos impostos, nomeadamente o IRPC, IRPS e o IVA, do pagamento da taxa de concessão

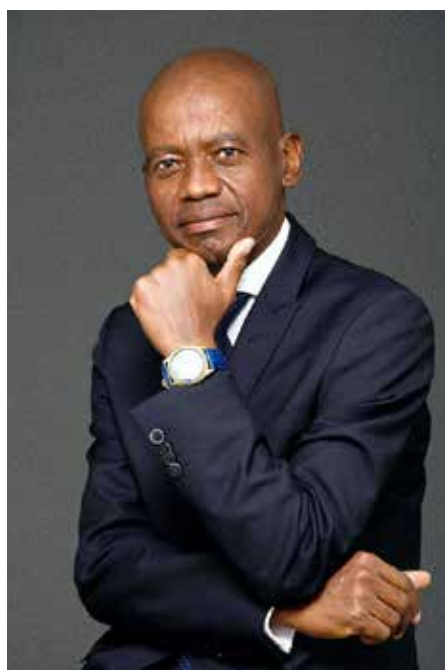
que corresponde a 10% da receita bruta da empresa, bem como através do pagamento de dividendos, pois o Estado é o maior accionista da empresa.

Contribuímos também com a realização de actividades de responsabilidade social corporativa visando o apoio para a melhoria das condições de vida das comunidades moçambicanas.

**F-AT: Na sua missão de explorar o empreendimento de Cahora Bassa e contribuir para a expansão do aproveitamento do potencial energético do País, a HCB atingiu, em 2015, um recorde de produção em 16.978Gwh. Que significado tem estes níveis de produção para os objectivos da empresa?**

RR: Como resultado da gestão da operação da empresa, foi possível alcançar níveis altos de produção, sendo que a primeira foi registada em 2009 e a segunda em 2015, altura em que a produção atingiu níveis próximos a 17.000 GWh.

Atingir aqueles níveis de produção significa que a empresa pôde obter ganhos financeiros importantes e necessários para o seu programa de modernização, manutenção e operação, bem assim para honrar com os seus compromissos com accionistas, trabalhadores, fornecedores, clientes, parceiros e com a comunidade. Mas significa, acima de tudo, um compromisso dos nossos briosos trabalhadores com as





metas e objectivos da empresa.

**F-AT:** Na sequência da intenção da HCB de dispersar 7,5% do seu capital na Bolsa de Valores de Moçambique (BVM), em 2019, dá-se a concretização da primeira fase da Oferta Pública de Venda (OPV), que consistiu na venda de 4% das acções, sendo que o Estado moçambicano passou a deter 85% do capital social, a REN 7,5%, os cidadãos, empresas e instituições moçambicanas 4% e a sociedade HCB 3,5% de acções próprias. **O que pesou para a decisão da empresa de vender as suas acções e o que se pode dizer, volvidos 2 anos, do seu impacto?**

RR: A decisão da dispersão de parte do capital social da empresa foi tomada pelos accionistas reunidos em assembleia geral e visava partilhar, de forma directa, com os moçambicanos os ganhos da reversão através da participação destes na sua estrutura accionista. Essa intenção foi anunciada pelo Presidente da República, Sua Excelência Filipe Jacinto Nyusi, durante a celebração do 10º aniversário da reversão assinalado em 2017.

Volvidos quase dois anos, fazemos um balanço positivo tendo em conta o número de novos accionistas que integraram a HCB (cerca de 17 mil), a quantidade de investidores que passaram a transaccionar acções na Bolsa de Valores de Moçambique (que quase triplicou com a OPV da HCB) e a consequente nova dinâmica no mercado de capitais, a inclusão financeira, espelhada pelo facto de se ter quase todos os distritos do país representados na estrutura accionista da empresa e bem assim, na lista de investidores em empresas cotadas na BVM.

**F-AT:** No plano energético, como avalia o posicionamento da HCB face às aspirações da sociedade e o que pode esperar da empresa nos próximos tempos?

## ‘ A introdução da e-Declaração traz maior flexibilidade, fiabilidade e transparência na submissão de declarações de imposto ’

RR: A HCB é um produtor independente de energia estratégico para o país e para a região, não só pela sua capacidade produtiva (2075MW), mas também porque é das poucas fontes de energia limpa e renovável da região.

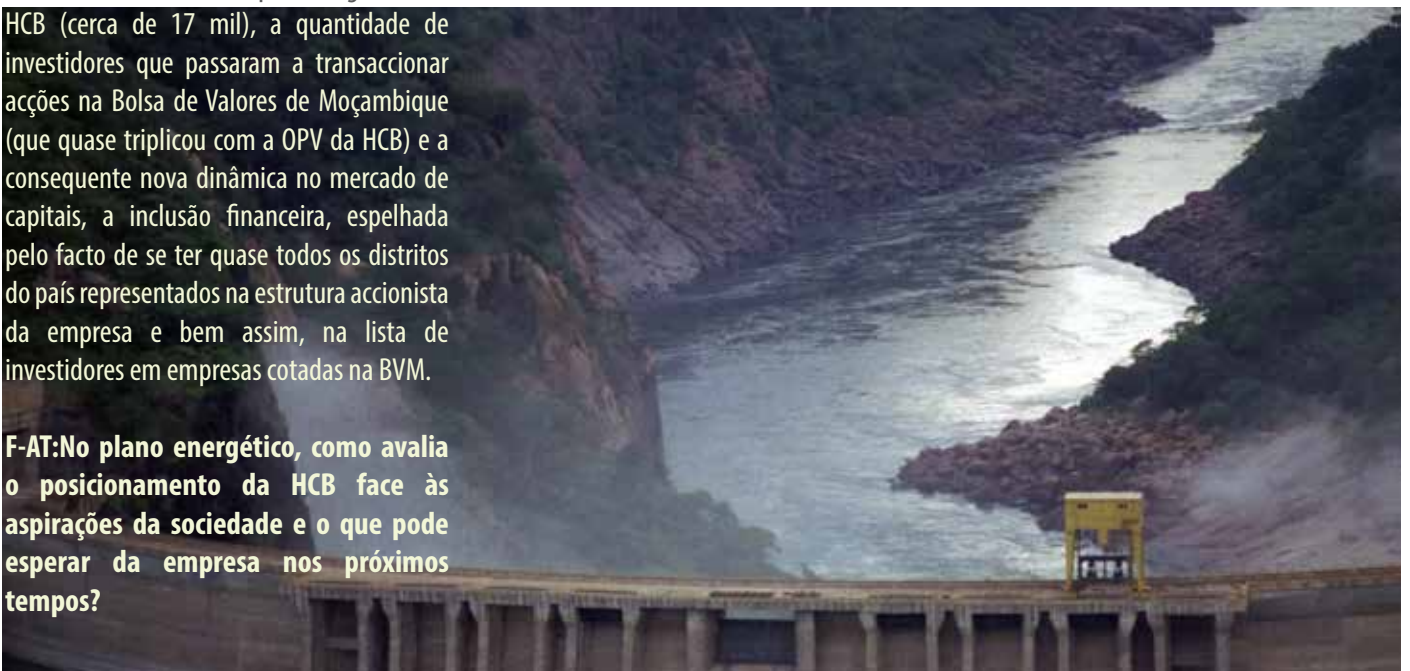
Com os projectos de modernização do sistema electroprodutor e a concretização do CAPEX Vital, esperamos que nos próximos anos possamos contribuir ainda mais para o desenvolvimento sócio económico de Moçambique e da região.

**F-AT:** A HCB figura no rol das grandes empresas que mais contribuem em impostos para os cofres do Estado. Que significado esta posição tem para a empresa?

RR: Ser uma das empresas que mais contribui em impostos para os cofres do Estado é, certamente, um orgulho para a empresa e seus trabalhadores. E assumimos este papel com muita responsabilidade, pois queremos continuar como um exemplo não só para as empresas de dimensão igual a nossa, mas também para as pequenas e médias empresas e para os cidadãos nacionais.

**F-AT:** Como olha para a recente introdução do e-Declaração (sistema de submissão electrónica de declarações de imposto) pela Autoridade Tributária de Moçambique, quanto aos seus impactos no cumprimento das obrigações fiscais por parte da empresa?

RR: A introdução da e-Declaração traz maior flexibilidade, fiabilidade e transparência na submissão de declarações de imposto e na capacidade de a empresa obter visibilidade das suas contribuições históricas. A HCB vê este passo como qualitativo por parte da AT e que eleva a transparência no processo de declaração, pagamento e acompanhamento das diferentes contribuições fiscais pela empresa. Aproveito esta ocasião para, em nome da HCB, endereçar os nossos parabéns a AT, por este passo importante para o sistema fiscal de Moçambique. 🌱



# Comunicar sobre fiscalidade como objecto da socialização (digital) da cultura tributária

Por: *Raimundo Mapanzene*



Os cânones conceptuais da fiscalidade enquanto matéria clássica essencialmente do direito, da economia, da contabilidade, da auditoria, consagrando os processos pelos quais se tramitam a arrecadação de receitas por parte do Estado com vista a satisfação das necessidades dos cidadãos, teriam de ser desmistificados, com a criação da Autoridade Tributária de Moçambique, em 2006. Sendo objectivo último da fiscalidade o efeito redistributivo do imposto, então teríamos de estabelecer pontes entre o conhecimento técnico fiscal, residente no interior da instituição e o leigo cidadão sobre quaisquer assuntos tributários gerando um senso comum favorável a contribuição voluntária e empática para o erário e no interesse

públicos.

Três grandes objectivos nos são então endossados, em 2012 entre parcelas de 2011 e 2013, para a gestão do Gabinete de Comunicação e Imagem da AT: i) promover linhas de comunicação interna entre as unidades orgânicas institucionais; ii) elevar a imagem institucional junto da sociedade; iii) e realizar o programa nacional de educação fiscal, aduaneira e popularização do imposto. A tríade da abordagem supra remete-nos para um diálogo entre os planos anuais de actividades, elaborados em conformidade com os estratégicos, cujos desdobramentos sectoriais teriam de ser de domínio da área de comunicação para melhor agenciamento da sua disseminação. Afinal estaríamos perante a árvore do sistema tributário moçambicano como mote da nossa actividade dentro e fora da instituição. A questão da automação dos procedimentos joga aqui um papel importante, num contexto em que abordagens sobre modernização tecnológica na AT ganhavam forma (2011-2012), com o sistema de informatização de impostos, no âmbito do Projecto da Rede de Cobrança (e-Tributação) e a implementação do Projecto da Janela Única Electrónica (JUE), para a tramitação do despacho aduaneiro e interacção electrónica com os utentes e outras administrações.

Na verdade, é com o desiderato da automação que também se enaltece a necessária socialização digital da cultura tributária, de forma algo híbrida, do interior para o exterior

da administração fiscal moçambicana e vice-versa.

Era já perceptível o protagonismo da internet como parte dos sistemas e instrumentos da comunicação social mediatizada como suporte, estrada, mediador cujas características diferem-se dos meios de comunicação de massa e se distanciam também dos meios interpessoais por origem, como o telefone.

Comunicar sobre fiscalidade teria de ter também em vista o fortalecimento da capacidade de arrecadação da receita, no compasso da intensificação das acções de auditoria e fiscalização incluindo as auditorias pós desembaraço, a escala nacional, pois que quanto mais se comunica a respeito de matérias críticas mais se desperta consciências sobre os processos administrativos da relação fisco-contribuinte desejados sadios.

Sem, naturalmente, descurar de uma das espinhas nevrálgicas da área de comunicação da AT - as Campanhas de Educação Fiscal, Aduaneira e Popularização do Imposto, comunicar sobre fiscalidade é assim nesse contexto, estimular o cumprimento voluntário das obrigações fiscais; participar activamente nos processos de incremento do registo de contribuintes através da expansão territorial do programa de atribuição do Número Único de Identificação Tributária (NUIT), permitindo um maior controlo dos contribuintes; socializar o gradualismo do

alargamento da base tributária e da abertura de novos postos de cobrança e postos fronteiriços, consolidando os existentes, de modo a aproximar, cada vez mais, a Autoridade Tributária aos contribuintes, proporcionando-se-lhes maior comodidade no cumprimento das suas obrigações.

A importância social do imposto para o Estado prover as necessidades básicas das populações afigura-se assim um dos ícones das campanhas de educação fiscal oferecidas em ambientes diferentes, desde escolas (a todos os níveis) ao desporto; do sector agrícola ao comercial formal ou informal; aglomerados populacionais com recurso a caravanas de educação fiscal; programas televisivos, sem deixar de lado o abecedário do imposto lançado em Marrómeu junto de rádios comunitárias, numa produção em parceria com a Rádio Moçambique. Afinal os distritos foram o foco do protagonismo da nossa acção depois das cidades capitais, seguindo-se-lhes os postos administrativos, localidades e povoações.

Se, por um lado, a comunicação interna ocorre, por característica, do topo a base, salvo raros casos como os necrológicos, é importante referir que os processos de avaliação e monitoria afigurar-se-iam indispensáveis ao nível intermédio e do topo da gestão institucional. Qualidade e permanente inovação são exigências que virão, também, do exterior da instituição: por exemplo, exigindo-se um compacto cartão para o NUIT; lugares confortáveis para atendimento público; plataformas audiovisuais para utentes, também desejadas ao nível das unidades orgânicas internas pelo país adentro; atendimento personalizado consagrado em mais de uma centena de memorandos de entendimento assinados com os diversos segmentos da sociedade civil, do sector informal ao formal; academias públicas e privadas; organizações da mulher, da juventude; ou ainda entidades como a Procuradoria-Geral da República, o Instituto Nacional de Estatísticas, o Banco

de Moçambique, compromissos para o que os serviços de comunicação da AT teriam de se estatuir em lugar-comum, pois, é através destes que se permeiam as interacções ostensivas e pontuais.

Comunicar sobre fiscalidade vai ademais exigir que a AT se empenhe na reorganização eficiente dos serviços e à actualização de tecnologias que permitam atingir altos níveis de produtividade, quer na arrecadação da receita, quer nos padrões de comunicação internacionalmente aceites. Refiro-me aqui aos sistemas modernos de informatização de gestão tributária, o desenvolvimento do portal do contribuinte e a operacionalização do centro de dados da JUE e da capacidade para o processamento da totalidade de despachos de Importação e Exportação. Cristalizada vai, igualmente, ser a operacionalização do Call Centre, serviços de SMS, perguntas e respostas enviadas por correio electrónico, registo de contribuintes e divulgação de assuntos fiscais transversais, para além da instalação do sistema de videoconferência.

Mas, comunicar sobre fiscalidade transborda assuntos adstritos às cobranças e aos procedimentos afins. A colaboração em estudos que conduzam à simplificação e racionalização de procedimentos e na elaboração das propostas de diplomas legais e sua divulgação através de formações (de disseminadores ou não), seminários, palestras, avisos nos jornais de maior tiragem, rádio e televisão, Ordens de Serviço e outros meios, adensam o nosso conceito comunicacional.

É, pois, salutar mencionar que a visibilidade do pleno funcionamento dos postos de cobrança, da operacionalização de postos móveis e fixos, com as condições necessárias para a comodidade do contribuinte no cumprimento das suas obrigações fiscais, aproximando-o, cada vez mais, da administração tributária, passa pela intermediação dos serviços de imagem

institucional. Tais préstimos são, igualmente, relevantes na promoção da ética e integridade ou ainda na divulgação de instrumentos anticorrupção, código de conduta portátil e indissociável ao funcionário, sem aqui descartar placas de identificação sectorial e o aprumo em si, quer paramilitar, quer civil.

Cantar, dançar, poetizar, teatralizar impostos constitui, igualmente, legado da comunicação institucional que vale a pena registar nesta centésima edição da nossa publicação como uma cereja dos serviços de comunicação e imagem da AT.

Comunicar sobre fiscalidade ter-nos-á sido enfim, a arte de tornar comum a canónica galáxia da comunidade profissional de cobrança de impostos com as áreas do saber como as relações públicas, marketing, a gestão de recursos humanos, a politologia, a filosofia do conhecimento, a psicologia aplicada, a diplomacia, estatística, linguística, informática, a moderna sociologia cristalizando, pois, a necessária interdisciplinaridade do conhecimento ao serviço do progresso societal. 🌿



**A construção do nosso país depende da contribuição de cada um de nós!**

**Paguemos o imposto**





# Vacinar, sim. Prevenir, Sempre!



Todos Juntos na  
Luta contra a COVID-19

# Folha da AT: Da concepção à realidade



*Natácia Manhenje, antiga Directora do GCI*

**A** Folha da AT surgiu num contexto em que as grandes publicações como a Revista Tributária, o Boletim Tributário, o Mussoco, Norte Informativo, Mais-valia, estavam a perder expressão, pelo facto de já não estarem a sair com a mesma periodicidade e não poderem ser impressos, como forma de termos a voz da AT activa no que tange a comunicação dos principais acontecimentos da vida da instituição.

Diante das dificuldades que a instituição enfrentava, associado a necessidade de continuar a informar, mesmo em momentos de contenção financeira, a Folha foi uma das

alternativas menos onerosas e se tornou uma solução viável para manter viva a comunicação institucional, através de uma publicação informativa.

Esta que é a mais nova das publicações de carris informativo, cujo objectivo principal é, em conjugação com outras publicações existentes, continuar a manter os funcionários da Autoridade Tributária de Moçambique suficientemente informados sobre as principais realizações e decisões que vão sendo tomadas ao nível da instituição tem uma periodicidade semanal mas, já experimentou ser apenas uma folha com informação do momento mas, pela falta de expressividade, se reinventou e se tornou o que ela é hoje.

A 1ª edição, designada de edição Zero, saiu ao público, exactamente, em Janeiro de 2017 e foi a título experimental, com todas as hesitações, receios e medos, reacções normais a um bebe de primeira viagem. O feedback foi imediato. Alguns positivos e outros nem por isso. Entre medos e receios, críticas e elogios, questionamentos do porque de uma nova publicação e explicação sobre a abordagem desta nova publicação a espera pela segunda publicação foi mais demorado do que se esperava. Mas, porque a vontade de andar era tão grande, nos enchemos de coragem e continuamos a andar, tendo começado a edição 1 no mês de Março de 2017, e nunca mais parou.

Trata-se de uma publicação digital, de âmbito interno, que semanalmente é distribuída ao público leitor, através de correios electrónicos e whatsapp, que visa trazer ao público leitor, de forma compacta, os principais acontecimentos e notícias da actualidade institucional, sem no entanto deixar de informar o essencial, de tal modo que todos os funcionários, à nível nacional, possam ter conhecimento e domínio sobre a vida da instituição.

Com o crescimento, a Folha foi ganhando novos contornos e novas formas. Ganhou novos atributos e mais maturidade. Esta passou a ser mais informativa, mas, para além de informativa passou, também a ser mais formativa. Por outro lado, pelo seu dinamismo, acabou despertando interesse ao público externo que passou a usar a informação contida na Folha nas suas publicações.

Hoje, a Folha deu mais um passo na sua maturidade e ganhou um formato em vídeo o que facilita ao público leitor a ter uma visão audiovisual da revista informativa. Bem-haja A Folha da AT. Com este caminhar, podemos continuar a sonhar com o dia em que as publicações da AT possam ganhar novos patamares e novos voos. Sim, nós podemos.

Porque não é possível comunicar sem informação para passar e sem público para consumir, pelo centenário da Folha não podemos deixar de referenciar a importância



dos funcionários distribuídos por todo o país e por diferentes áreas, que permitiram e continuam permitindo que a Folha tenha pernas para andar. Sem o contributo de cada um, isto não seria possível. Obrigada pelas informações que são trazidas de cada canto do país para alimentar a Folha. Obrigada por cada crítica que permitiu que fôssemos melhorando. Obrigada por cada palmada nas costas que permitiu que tivéssemos estímulo de continuar com esta missão. Agradecemos às nossas lideranças por permitirem e darem todo apoio para que a Folha saísse todas as semanas e hoje tomasse o rumo que tomou.

Como não podia deixar de ser, continuamos a convidar a todos os colegas que tenham gosto pela escrita para que se tornem colaboradores da Folha e usem-na para publicação dos seus textos ou artigos. Reiteramos, ainda, a abertura para receber opiniões, críticas construtivas para tornar a Folha cada vez mais comunicativa e um veículo de excelência na comunicação dos acontecimentos da instituição.

## Folha da AT na sua Centésima edição

Caro leitor,

Para marcar a centésima edição da Folha da AT, nos propusemos incorporar neste nosso informativo institucional novas rubricas, comportando uma diversidade de assuntos, para que esta publicação se torne cada vez mais proveitosa. O estimado leitor é livre de enviar-nos matérias que sejam do interesse da instituição, garantindo a sua contribuição para o sucesso da nossa missão de informar e formar.



Central de Atendimento  
da Autoridade Tributária

Resolução nº 10/2011 e Resolução nº 10/2012



**1266**

Número válido para os operadores  
Telefone (fixo) e Fax

Ligue agora para tirar **dúvidas**  
e fazer **denúncias**.



at.gov.mz

AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA