



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE,
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TEMA: GESTÃO DE PROCESSOS DE PRODUÇÃO:
O caso da Conservatória do Registo da Propriedade Automóvel de Maputo**

**TRABALHO DE GRADUAÇÃO, ELABORADA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
LICENCIATURA, NA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
UFICS**

SUPERVISORA: PROF. DOUTORA MARIA ANTÓNIA R. F. LOPES

GRADUANDO: Roberto dos Santos Vasco de Meneses L. de Carvalho

Moçambique, Maputo, Setembro de 2002

U.E.M. - UFICS	
R. E.	4641
DATA	20 / 07 / 05
AQUISIÇÃO	oferta
GOTA	AP - 43

SUMÁRIO	Pag.
Agradecimentos	5
Dedicatória	6
Declaração de honra	7
Lista de abreviaturas	8
Resumo	9
Glossário	10
Introdução	11
1. Contextualização	12
1.1. Aspectos gerais	12-13
1.2. Contexto político, social e económico da reforma do sector público em Moçambique	14
2. Objectivos do estudo	
2.1. Objectivos gerais	15
2.2 Objectivos específicos	15
3. Delimitação do estudo.....	16
4. O Estudo	
4.1. Relevância do tema para a administração pública	16-17
5. Justificação	17
6. Características da C.R.P.A.	17-18
7. Principais conceitos	19-20
8. Problemática, objecto do estudo e hipóteses	

8.1	Problemática	21-22
8.2	Pergunta de partida	22
8.3	Objecto de estudo	22
8.4	Hipótese de trabalho	23
9.	Fundamentação teórico	
9.1	Perspectiva de análise	23
9.2	Quadro teórico	23-25
10.	Metodologia	25
10.1	Tipo de pesquisa	25
10.2	Universo de amostra	25
11.	Apresentação e discussão dos dados da pesquisa	
11.1	Constrangimentos	26-27
11.2	Mecanismos de recepção e processamento de petições	28-30
11.2.1	Diagrama do processo produtivo	30
11.3	Tratamento das petições vindas das províncias	30
11.4	Eficácia organizacional	
11.4.1	Meios de medir a satisfação do cliente	31
11.4.2	Em caso de penderes	31
11.4.3	Resposta as reclamações	31
11.4.4	Média de outputs diários	31
11.4.5	Pedido de informações	31-32
11.5	Eficiência organizacional	
11.5.1	Assiduidade e pontualidade do funcionário	32
11.5.2	Cumprimento das tarefas	32
11.5.3	Material em uso	32-33
11.5.4	Acesso ao equipamento	33
11.5.5	Adaptação ao meio externo	33

11.6	Eficiência Administrativa	
11.6.1	Manutenção do Sistema	33
11.7	Relações interpessoais	
11.7.1	Análise do processo de comunicação	33-34
11.7.2	Delegação de funções	34
11.8	Moral e incentivos aos trabalhadores	
11.8.1	Moral	34
11.8.2	Incentivos	35
11.8.2.1	Política de formação	35
11.9	Constrangimentos institucional	35
12	Conclusões	
12.1	Conclusões gerais	36
12.2	Conclusões específicas	36-37
12.2.1	Que envolvem o meio externo.....	37
12.2.2	Que envolvem o meio interno	37-38
13.	Propostas	
13.1	Sem envolver muitas somas em dinheiro	38
13.2	Envolvendo muitas somas em dinheiro	38-39
14.	Recomendações	39
15.	Referências bibliográficas	40

Anexos

Anexo 1	Fig.1 Estrutura orgânica (parcial) do Ministério da Justiça	41
Anexo 2	Fig.2 organograma da CRPA de Maputo	42
Anexo 3	Fig.3 disposição actual das secções	43
Anexo 4	Fig.4 proposta de uma nova disposição da secções	44
Anexo 5	Questionário para entrevistas	45
Anexo 6	Modelo 1, 2, 3 e 4 (mais usados nos serviços)	
Anexo 7	Fotocópia do Título de Propriedade	
Anexo 8	BR. N36 1 Série Diploma Minist. 68/97 de 03 de Setembro	
Anexo 9	Estatuto orgânico dos Serviços dos registos e notariado	

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao contributo prestado por várias pessoas singulares e colectivas. A todas elas manifesto a minha mais profunda gratidão.

A minha supervisora, Prof. Dr.a Maria Antónia R. F. Lopes pelo perfil e rigor académico que parcialmente e com muita dedicação soube transmitir-me e pelo acompanhamento e sugestões que sempre fez, para a melhoria desta investigação

A todos professores desta Universidade que dispensaram devida atenção para facilitarem a aprendizagem e transmitir fielmente todo conhecimento necessário á realização deste curso. Um apreço muito particular ao Dr. Luís Ciqueira de Brito, Dr. Alves Cumbe, que me dedicaram parte da sua atenção para estruturar o trabalho, ao Dr. José Macuana responsável pela Licenciatura em Administração Pública.

Expresso também o meu reconhecimento a Direcção Nacional dos Registos e Notariados, a Conservatória do Registo de Propriedade Automóvel, pela abertura pelo apoio prestado em documentos necessário ao trabalho.

As minhas irmãs Julieta, Fernanda e Suzana, a minha namorada Edite, a memória do meu irmão Osvaldo, aos meus tios Miquelina, Victor, Abílio, António, Mário, Fernanda, a todos meus amigos e colegas da faculdade e outros, um grande apreço pelo apoio prestado.

Finalmente o meu grande agradecimento vai ao Projecto Integrado de Homoíne na pessoa do Frei Marino, Dr. Leonida e Sr.a Giovanna por todo apoio prestado

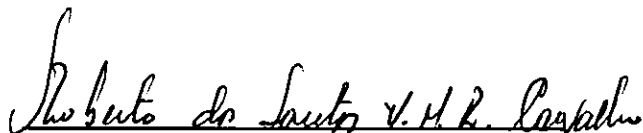
DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus Pais e Filho

Vasco de Menezes Lopes de Carvalho, Felizarda Sereis, Vado de Menezes L. Carvalho

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho de investigação nunca foi apresentado para obtenção de qualquer grau académico e que constitui o resultado de uma investigação pessoal, apoiando-me de fontes bibliográficas em anexo.

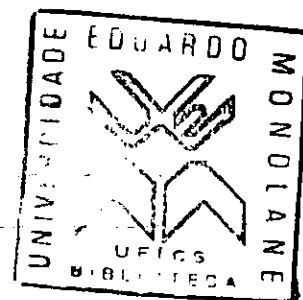


Roberto dos Santos Vasco de M. L. Carvalho

LISTA DE ABREVIATURAS

ANC	Congresso Nacional Africano
A.P	Administração Pública
BM	Banco Mundial
DPRN	Direcção Provincial dos Registos e Notariados
CIRESP	Comissão inter. ministerial para reestruturação do sector público
CRPA	Conservatória do Registo de Propriedade Automóvel
DNRN	Direcção Nacional de Registos e Notariado
DPRH	Direcção Provincial de Recursos Humanos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
INAV	Instituto Nacional de Viação
ZANU	União Nacional Africana do Zimbabwe

RESUMO



Com esta investigação temos como objectivo encontrar a nível da estrutura Organizativa e ambiente de trabalho, causas da fraca capacidade e qualidade dos serviços prestados.

A presente investigação foi realizada, num momento em que a organização conhecia significativas reformas. Estas reformas não haviam sido previstas dado que aquando da identificação e formulação do problema não se vislumbravam para breve possíveis mudanças.

Apesar de tudo, o trabalho continuou porque o núcleo da nossa pesquisa não alterou, isto é, a sequência de tramitação dos processos é a mesma.

Abordamos o trabalho tendo como hipóteses a ideia de que, *a incapacidade de resposta qualitativa está ligada a inadequação do actual desenho das secções (o seu layout) e às exigências do ambiente e a de que, ao fraco desempenho nas secções está também dependente do baixo estímulo salarial, entre outros o que pode resultar no clientelismo e/ou corrupção.*

A metodologia usada foi a observação directa e a entrevista semi directiva a 14 trabalhadores o correspondente a 82% do efectivo.

Após o estudo concluímos que apesar da falta de estímulos "formais", através de outros, os trabalhadores dão o máximo de si, mas o factor conhecimento do processo de trabalho, por si só, não garante a prestação eficiente e eficaz dos serviços dado o conjunto de factores condicionantes internos e externos a organização.

GLOSSÁRIO

Inputs entradas ou insumos, aquilo que o sistema importa ou recebe do seu meio exterior. Pode ser constituído de informações, energias ou materiais, (Chiavenato 1999: 363).

Layout planeamento da localização das máquinas, empregados, postos de trabalho, áreas de serviços para clientes, movimentações de entrada e saída das instalações produtivas, (Sousa, 1990:159).

Outputs é o resultado final da operação de um sistema. Através da saída o sistema exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente, (Chiavenato 1999: 363).

Feedback é um sistema de comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma maneira, (Chiavenato 1999: 364).

INTRODUÇÃO

Este trabalho é uma investigação aplicada, realizado para a obtenção do grau de licenciatura em Administração pública na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade da UFICS.

O trabalho tem como tema, "Gestão de processos de produção".

Para a obtenção dos resultados, analisaremos no geral, a estrutura Organizativa as relações interpessoais, e especificamente os mecanismos de produção os imperativos e condicionamentos do meio.

Na primeira parte do trabalho apresentaremos os factores impulsionadores da reforma do sector público em Moçambique e o enquadramento do trabalho neste contexto. Em seguida apresentaremos a problemática, o problema em si, a pergunta de partida e as hipótese.

Finalmente os resultados da pesquisa, as conclusões e as propostas e recomendações.

Como metodologia optamos pela entrevista semi directiva e a observação participativa.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo vamos contextualizar o processo da reforma do sector público, de modo a tornar mais perceptível as mudanças e desenvolvimentos na administração pública em Moçambique, apresentando alguns modelos externos optados pelo sistema estatal moçambicano e algumas situações ou factores internos, sociais, políticos e económicos, vividos desde a independência, que impulsionaram um longo processo de transformação institucional.

1.1. Aspectos Gerais

Sob ponto de vista do ambiente externo, como lembra (Halon1997:11), desde o início, a nuvem negra da guerra fria pairou sobre Moçambique, quando nos anos 60 a FRELIMO tentou o apoio do ocidente para a independência tanto os EUA e a NATO, colocaram-se do lado de Portugal. A FRELIMO viu-se forçada a virar para a União Soviética e a China em busca de apoio.

Com esta opção conclui-se que Moçambique adoptou e traçou o seu destino político, social e económico guiado pelas políticas centralmente planificadas, característico do modelo socialista de Administração pública.

Esta fase que se desenrolou *entre 1975-1986*, decorrente da luta de libertação nacional, deu-se início à construção do novo Estado, optando-se por razões demais conhecidas, por um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido único. A complexidade do modelo tornava o Estado sobre dimensionado na sua estrutura. (CIRESP 2001:21)

As consequências desta opção foram dramáticas para Moçambique devido a instabilidade políticas dos países vizinho e o apoio prestado por Moçambique, aos partidos ZANU no Zimbabwe e ANC na África do Sul

A Frelimo não tardou a perceber que estava a ser uma trincheira da guerra fria e em 1982 começou a cortejar os EUA e a fazer a sua viragem para o ocidente. As promessas do ocidente eram a ajuda para aliviar o sofrimento e o fim da guerra.¹

Como resultado da situação em que o país se encontrava, o Governo Moçambicano entrou em 1984 para O BM e O FMI, aceitar as suas políticas, como condição para usufruir da ajuda, e se chegar a um acordo sobre a reabilitação económica.

A partir de 1986 com a integração do país ao BM e FMI, foram iniciadas as reformas económicas, revisão profunda do modelo então vigente e mudança dos princípios básicos que o norteavam, resultando mais tarde a implementação do programa de reabilitação económica (PRE) que gerou uma revisão profunda do próprio papel definido para o Estado. (CIRES 2001:22)

Como lembra Halon (1997), estas políticas trouxeram consequências negativas em muitos sectores, degradando inclusive o sector público. Contudo a aprovação do programa de reabilitação económica em Setembro de 1987 e as exigências do FMI trouxeram uma nova dinâmica introduzindo mudanças em direcção a uma sociedade mais liberal.

Num curto período, o País passou para economia de mercado com base na iniciativa privada. Transitou-se de um modelo de Estado unitário centralizado para um **Estado unitário** em descentralização e no qual foram consolidadas as relações regulares entre o executivo e o parlamento.

Um outro momento foi *iniciado em 1990* com a aprovação da nova constituição e consolidação do modelo político e económico assumido e após as primeiras eleições gerais multipartidárias em 1994, esta fase prolonga-se até hoje e pode ser caracterizada como um período de ajustamento do sector público ao ajustamento do modelo político actualmente vigente visando a sua consolidação e aperfeiçoamento.

¹ Joseph H, cit. p15

1.2. Contexto Político, Económico, Social e Institucional actuais

De acordo com a CIRESP (2001), o contexto da reforma do sector público, pode ser caracterizado nas suas vertentes política, económica, social e institucional actual, do seguinte modo.

- ↳ A transformação do modelo de economia centralizada com base na iniciativa do Estado para a economia de mercado e a adopção de programas macro-económicos de reabilitação económica e social.
- ↳ O desenvolvimento do sistema político multipartidário implantado a partir do início da década de noventa com a reforma constitucional de 1990 e legislativa subsequente sobre partidos políticos, sistema eleitoral, funcionamento da assembleia da república e participação das comunidades.
- ↳ A implementação gradual do processo de Descentralização e desconcentração da administração do Estado. Bem como a consolidação da valorização da participação dos cidadãos e dos instrumentos de política de geração e melhor distribuição da riqueza.
- ↳ A reconstituição gradual do tecido social, profundamente afectado pelos anos de guerra de desestabilização, a prossecução da superação do défice social através de programas de desenvolvimento da área social.
- ↳ O desenvolvimento e melhorias das relações regulares entre o executivo e o parlamento, designadamente em matéria de aprovação e controlo dos planos e orçamento do Estado.
- ↳ O desenvolvimento de um sistema de planificação e orçamento abrangendo planos e orçamentos anual e pluri anuais, assim como os vários níveis de administração, em que se passou a aplicar uma metodologia de planificação a partir da base, com enfoque no distrito.
- ↳ A realização de reformas parciais no sector público, através da sistematização das funções do governo a vários níveis, na sequência das reformas económicas e das eleições de 1994 e de 1999.
- ↳ A definição e implementação de um sistema nacional de gestão de recursos humanos, de um sistema de carreira de remuneração da função pública bem como

a regulamentação dos concursos públicos e a actualização do estatuto geral dos funcionários do Estado.

2. OBJECTIVOS DO ESTUDO

2.1 Objectivos Gerais

Como objectivo geral neste trabalho, pretende-se analisar a estrutura da repartição como um todo, pois, integra os planos que definem as atribuições e as relações hierárquicas, incorporando assim a distribuição do trabalho entre os diversos elementos da repartição por meio dos cargos, tarefas e das interligações entre elas, por forma a concretizar os objectivos da organização. Com esta análise pretende-se encontrar a nível da estrutura organizativa e do ambiente interno causas da fraca capacidade e qualidade dos serviços prestados.

2.2 Objectivos Específicos

A partir da Conservatória do Registo da Propriedade Automóvel de Maputo, estudaremos os mecanismos de tratamento e decisão sobre o expediente e procuraremos perceber até que ponto é determinante para a eficiência e eficácia dos serviços, o factor conhecimento do processo de trabalho, por si só.

Neste âmbito os objectivos específicos do trabalho centrar-se-ão:

1. no mecanismo de captação ou recepção de insumos;
2. nas formas de processamento dos mesmos;
3. nos prazos de decisão sobre o expediente;
4. no sistema de informação interna, cliente / instituição para resolução de pendentes;
5. no impacto do volume de petições sobre o subsistema operacional;
6. Na busca de alternativas de soluções a problemas encontrados e oferta de melhores propostas que irão conduzir às mudanças necessárias.

Apesar de se tratar de uma repartição, ela tem um caracter autónomo para o efeito consideraremos uma unidade de análise, com enfoque para a estrutura organizacional e os subsistemas operacionais traçados, isto é, o seu funcionamento.

3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Local O presente trabalho será realizado na CRPA, sita na baixa da cidade do Maputo, Av.Samora Machel n.11, 2 andar flats 12 a 14.

Tempo achamos por conveniência, delimitarmos o espaço temporal a partir do Mês de junho do ano 2001 após o lançamento oficial da estratégia global da reforma do sector publico.

A partir dessa data até a data do inicio de realização deste trabalho, decorrem 16 meses tempo considerado suficiente para que a instituição tenha iniciado algum processo de reformas para minimizar os problemas actuais.

4. O ESTUDO

4.1. Relevância do tema para a administração pública

A gestão eficiente e eficaz na prestação de serviços enquadra-se na primeira, das cinco áreas temática ou componentes que pela sua natureza cobrem praticamente todos os elementos envolvidos no processos de reforma; nomeadamente estruturas e processos de prestação de serviços públicos; recursos humanos; políticas públicas; gestão financeira; e boa governação e combate à corrupção. (CIRES, 2001:29).

Pretende-se, desta forma, desenvolver um sector público moderno, com capacidade de resposta as expectativas do cidadão e da comunidade de negócios.

Para a instituição aonde o trabalho será realizado centraremos a atenção na **gestão de processos de produção** pelas razões descritas no “Quadro teórico”.

Com o presente trabalho, procuraremos encontrar mecanismos de organização e gestão de processos que possam concorrer para melhoria na prestação de serviços ao público, nesta repartição.

No âmbito da **reforma do sector público**, o trabalho procurará contribuir, propondo soluções e ou alternativas viáveis ou compatíveis com as exigências do ambiente e dentro da lógica daquilo que são os objectivos da reforma..

Cientificamente, através dos modelos de análise e da metodologia usada para a reflexão constituirá um avanço para outros estudos.

Sob ponto de vista teórico, o projecto é relevante, visto que partindo de um quadro teórico analisa o mecanismo de gestão de processos de produção num contexto específico procurando encontrar os pontos, na prática, que convergem ou divergem dos princípios teóricos.

5. JUSTIFICAÇÃO

Decidiu-se realizar o trabalho na CRPA, pelas razões estruturais que ela apresenta, um reduzido número de trabalhadores, ausência de meios informáticos modernos, cobertura geográfica maior do que a capacidade instalada.

6. CARACTERÍSTICAS DA C.R.P.A

A CRPA, é uma repartição da Direcção Nacional do Registo e Notariado (DNRN), tutelada pelo Ministério da Justiça.

O Ministério da Justiça é composto por 9 (Nove) divisões, entre elas, a DNRN.

A DNRN, por sua vez, é composta de duas grandes divisões, chamados serviços centrais e serviços provinciais e nove pequenas subdivisões, como a seguir ilustramos.

1. **SERVIÇOS CENTRAIS** são compostos por:

1.1. conselho técnico 1.2 serviço de inspecção 1.3 departamento central dos registos e notariado.

1.1 Conselho técnico por sua vez é composto de

- 1.1.1. Secção de registo civil e identificação 1.1.2 Secção de registo predial, 1.1.3 Secção de Reg. comercial 1.1.4 *Secção de Reg. de propriedade automóvel (CRPA)* 1.1.5. Secção notarial.

2. **SERVIÇOS PROVINCIAIS** são compostos por:

- 2.1. Direcção Provincial da Justiça, 2.2. Departamento Prov. do Reg. e Notariado

Em termos de organização verificamos que esta repartição é o resultado de uma estrutura divisionalizada. Este tipo de estrutura, segundo Cardoso², surge quando a organização cresce e diversifica os seus produtos ou mercados de forma concêntrica ou relacionada. Acrescenta, Mintzberg³ estas funcionam como um conjunto de entidades quase autónomas conjugadas por uma estrutura administrativa central. (vede Anexo 1 Fig.1 pag. 41)

A CRPA foi criada para prestar serviços específicos como: Registo de automóveis, mudança de títulos de propriedade automóvel, registo de todos encargos, ónus e todos actos relativos a negócios automóveis, cobrindo uma área geográfica legal, Maputo cidade e Maputo província, com um total efectivo de 17 (dezassete) trabalhadores incluídos os assistentes, divididos pela secretaria, recepção, contabilidade, registos, arquivos e o gabinete do conservador, conforme ilustram o organograma, (Pag. 42 Fig. 2) e o esboço (Pg.43 Fig.3)

Esta repartição é vocacionada a um tipo de serviços que lida com um volume enorme de petições diárias, facto que pode influenciar para a satisfazer eficiente e eficaz dos serviços a seus clientes, dadas as condições internas actuais.

Aliado a isto, está a nível da cidade do Maputo, o cada vez mais crescente numero de agência que importam e vendem viaturas. Estas agências vem agravar a situação já constatada.

O interesse pelo tema surge pelo facto de a Gestão e organização interna ser um dos maiores problemas das organizações e assim no contexto de reforma, merecer mais estudos, investigação e reflexões várias. É no âmbito desta conjuntura que se enquadra o presente

² Luís Cardoso, *Gestão estratégica das organizações*, 1997 p. 133

³ Henry Mintzberg, *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 1995 p. 409

trabalho procurando reflectir e contribuir com ideias para uma gestão administrativa mais eficiente e eficaz de pessoas e processos.

7. PRINCIPAIS CONCEITOS

Gestão (Administração) é a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planeamento, organização, liderança e controlo dos recursos organizacionais.⁴

Gestão estratégica segundo Cardoso (1997:34) envolve o conjunto de decisões de gestão e acções que determinam o futuro de uma organização. Compreende a análise do ambiente, a formulação de estratégia, a implementação, sua avaliação e controlo. Enfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização e tendo em vista desenhar o seu futuro.

Departamentalização segundo Richard (1999) é a base para agrupar posições em departamentos e departamentos em organizações completas. Os gerentes fazem escolhas sobre como utilizar a cadeia de comando e como agrupar pessoas para desempenharem suas tarefas. Ainda na óptica deste autor, existem cinco diferentes cadeias de comando a saber: Funcional, Divisional, Matricial, em Equipa, em Rede.

Sistema Segundo Stafford,⁵ citado por Chiavenato, o sistema é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados

Subsistema operacional é o responsável pela transformação dos *inputs* que a organização angariou e que se destinam a produzir os *outputs* que irá colocar aos seus clientes. Este subsistema é dividido em: Gestão da informação, dos recursos materiais, dos recursos humanos e do processo produtivo. (Sousa 1990:53)

Gestão de processos produtivo segundo Sousa (1990) trata-se do desenho do sistema produtivo, a base que constituirá a especificidade produtiva intrínseca da empresa.

⁴ Richard I. Daft, Administração, 1999 p. 5

⁵ Stafford Beer, Cibernética e Administração industrial, Rio de Jan. Zahar Ed.1969 p.25

Planeamento operacional é o planeamento do dia a dia responsável por cronograma, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano. (Montana 2000: 107)

A **Eficácia organizacional** na óptica de Richard (1999:7), é o grau no qual uma empresa alcança o objectivo estipulado. Significa que a empresa é bem sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Significa prover um produto ou um serviço que o cliente precisa, enquanto que, a **Eficiência organizacional**, refere-se a quantidade de recursos usados para atingir um objectivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias primas, dinheiro e pessoal necessário para produzir um determinado volume de produtos.

Eficiência e Eficácia organizacional, na óptica de Chiavenato (1999:403) a eficiência, relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A eficácia organizacional relaciona-se com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizados o que é determinado pela combinação da eficiência da organização e seu êxito em obter condições vantajosas ou entradas de que necessita. A eficiência busca incrementos através de soluções técnicas e económicas, enquanto que a eficácia procura a maximização do rendimento para a organização por meios técnicos e económicos (eficiência) e por meios políticos não económicos.

Em Sousa (1990) a **eficiência** será tanto maior quanto menor o nível de incerteza dentro do sistema. Em termos práticos, o aparelho tecnológico produtivo da empresa funcionará tão mais eficientemente quanto não existam flutuações quer a nível do abastecimento de diferentes recursos necessários (matéria prima, equipamento, mão de obra) quer a nível dos produtos a colocar no mercado. A eficiência geralmente aumenta com a standartização da produção e a sua continuidade

Delegação na definição de Montana *et al* (2000:166) é a actividade realizada por um gerente ao confiar a responsabilidade e a autoridade a outros, e ao criar a responsabilidade por resultados.

Descentralização ocorre quando uma quantidade significativa de autoridade é delegada aos níveis mais baixos de uma organização.(Montana *et al* 2000:158)

8.. PROBLEMATICA, OBJECTO DO ESTUDO E HIPÓTESES

8.1. Problemática

Para encontrarmos a problemática e nos situarmos do respectivo problema achamos por conveniência abordar a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. A ser assim começamos por definir o conceito de organização na óptica de Sousa (1990:52), que define como grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros, são eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente possuidores de objectivos próprios.

Como se pode entender, as organizações existem e são desenhadas para alcançar determinados objectivos através de uma divisão de trabalho e funções.

A CRPA, como já foi caracterizada, foi criada para prestar serviços específicos com uma competência territorial de Maputo cidade e Maputo província. A criação deste repartição e o desenho funcional instalado estava confinada a estes limites geográficos. Mas, com a dinâmica do ambiente que alterou completamente a realidade contribuiu para que de facto, esta repartição cobrisse toda zona sul nomeadamente as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane e por fim todo o País, devido a normas legais que tem a ver com a fronteira de entrada da viatura, o porto de desembarque da mesma e por fim a matrícula atribuída.

A ter que olhar para cobertura geográfica actual, o porto de maior desembarque de viaturas, a fronteira de maiores entradas, as vendas e revendas de viaturas, etc., a sua legalização, vem agravar a quantidade de petições feitas e o volume do expediente a ser processado por esta repartição.

Podemos inferir daí que o volume de petições terá influência sobre a capacidade de resposta calculada para a instituição, uma vez que para todas petições dirigidas à instituição tem uma duração máxima de resposta ao cliente, de 30 dias enquanto que o volume de entradas diárias varia de dia para dia, e em alguns casos indo acima de 200 expedientes. Este facto, vem exigir da instituição uma capacidade ampliada para tornar possível responder em tempo

necessário e em qualidade desejada pelo cliente, as demandas existentes, facto que se agrava com a ausência de meios informáticos modernos. Daí, surge o seguinte problema:

☞ Se a instituição foi criada para uma determinada competência territorial, significa que o subsistema operacional instalado tem uma capacidade de resposta limitada a esta área. A ser assim, até que ponto, ela presta eficiente e eficazmente, serviços a seus clientes, atendendo ao aumento do volume de petições e mantendo a estrutura actual e não introduzindo novas tecnologias?

Pela natureza dos serviços que ela presta, lida somente com tramitação de processos, implica que no subsistema operacional a instituição aposta na gestão interna de processo. É sobre este sector do subsistema operacional que pretendemos centrar nossa análise.

Para exprimir melhor o que este estudo procura saber, enunciaremos na forma de pergunta de partida o eixo da nossa reflexão

8.2. Pergunta de Partida

Até que ponto o conhecimento do processos de produção, por si só, é determinante na eficiência e eficácia dos serviços, no caso da Repartição do Registo de Automóveis de Maputo?

8.3. Objecto de Estudo

A repartição lida diariamente com processos, o que implica ter que haver um plano de actividades (planos operacionais) ou processos definidos, de tratamento dessas petições.

No leque de todas essas actividades, o aumento do volume de petições terá, logicamente, um impacto sobre os serviços uma vez que já antes, a instituição não respondia eficiente e eficazmente aos clientes.

O objecto de estudo neste caso será a gestão interna de processos de transformação dos *inputs*, no subsistema operacional. A volta desta gestão veremos outros factores determinantes para o sucesso dos serviços.

8.4. Hipótese de Trabalho

Se, segundo Sousa (1990:55), o subsistema operacional é o responsável pela transformação dos *inputs* que a organização angariou e que se destinam a produzir os *outputs* que irá colocar ao dispor dos seus clientes, significa que este é o núcleo do sistema interno da organização. Neste caso as hipóteses colocadas são as seguintes:

1. *A incapacidade de respostas qualitativas está ligada a inadequação do actual desenho das secções (o seu layout) e às exigências do ambiente.*
2. *Ao fraco desempenho nas secções está também dependente do baixo estímulo salarial, entre outros o que pode resultar no clientelismo e/ou corrupção.*

9. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

9.1. Perspectiva de Análise

O presente trabalho parte do princípio de que as organizações são sistemas abertos que se caracterizam por um processo de intercâmbio infinito com o seu ambiente, os outros sistemas, um ambiente dinâmico e em profunda transformação.

Portanto partindo da interacção dinâmica entre a organização e o seu ambiente, o estudo seguirá uma perspectiva de análise sistémica, onde as mudanças ocorrem como resposta aos imperativos do ambiente, tendo em conta três conceitos básicos nomeadamente; gestão, eficiência e eficácia.

9.2. Quadro Teórico

A teoria que se adequa a este tipo de problemas é a teoria dos sistemas.

Definindo Sistema como um todo complexo ou organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário (Chiavenato 1999:394), podemos notar que este conceito permite-nos uma visão compreensiva, abrangente de coisa complexas.

Neste trabalho consideraremos a CRPA como um sistema aberto, isto é, um sistema que mantém uma interacção dinâmica com o ambiente e é por ele influenciada. Tendo um carácter autónomo consideraremos a CRPA uma organização que é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interacção com o seu meio ambiente sejam os clientes os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os órgãos governamentais e muitos outros agentes externos. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes, relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objectivos tanto da organização como de seus participantes. (Chiavenato 1999). Ainda na óptica do autor, o ambiente é potencialmente sem fronteiras e inclui variáveis desconhecidas e incontroladas. Por isso as consequências dos sistemas sociais são probabilísticas.

Olhando para os modelos de organização de Schein⁶ citado por Chiavenato (1999:400) a organização existe em um ambiente dinâmico que envolve outros sistemas. O funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas e limitações impostas pelo ambiente.

Recorrendo também ao modelo de Katz e Khan⁷ citado por Chiavenato (1999:401) a organização é um sistema aberto que apresenta as seguintes características:

- a. importação (entradas) a organização recebe insumos do ambiente e necessita de suprimentos renovados de energias de outras organizações. Nenhuma organização é auto-suficiente.
- b. Transformação (processamento) os sistemas abertos transformam a energia disponível. A organização processa e transforma os seus insumos em produtos acabados.
- c. Exportação (saída) os sistemas abertos exportam seus produtos ou resultados para o meio ambiente.
- d. Feedback (retroação), impõe correcção no sistema para reduzir desvios, regular seu funcionamento

Como se pode depreender, o núcleo do sistema é a transformação ou processamento.

Assim partimos de reflexões teóricas na óptica de Sousa (1990), que defendem que a gestão dinâmica do sistema consiste fundamentalmente no estudo contínuo dos processos utilizados e dos *inputs* necessários à produção dos *outputs* assim definidos, como da forma como são

⁶ Edgar H Schein, *Organizational Psychology*, cit., 95

⁷ Daniel Khtz e Robert L Khan, *Psicologia social das organizações*, cit., 1972, pp. 34-45

combinados na empresa – o seu *layout*. A questão central é o balanceamento das linhas de produção que consiste no esforço da optimização conjunta dos equipamentos e pessoas envolvidas no ciclo produtivo com o objectivo de minimizar a capacidade não usada em cada ponto de trabalho ou equipamento individual

Da análise desse grau de utilização, do seu *layout*, permitir-nos-à determinar quais os pontos críticos ou de estrangulamento do processo produtivo e quais aqueles que vão condicionar directamente a capacidade produtiva global.

Pelo que parece, a realidade apresentada pela C.R.P.A, leva-nos a entender que ela manteve-se alheia a alguns imperativos do ambiente. Desta forma o trabalho incidirá sobre o núcleo do sistema de modo a entender se a gestão de processos de produção serão por si só, no caso desta instituição, suficientes para eficiência a eficácia dos serviço?

10. METODOLOGIA

A metodologia é do tipo qualitativo, com forte recurso à observação directa, análise documental e revisão bibliográfica de obras que abordam questões de organização, gestão, delegação, Descentralização.

A dificuldade encarada nesta fase tem a ver com a indisponibilidade de certos documentos já publicados.

10.1. Tipo de Pesquisa

Na elaboração do guião da entrevista (semi estruturada), abre-se espaço para que outras questões relacionadas ao assunto, possam ser abordadas.

Quando ao tipo de pesquisa é descritiva com base na revisão bibliográfica e apoiando-se nos dados recolhidos nas entrevistas feitas.

10.2. Universo de Amostra

O Universo da amostra é de 18 pessoas; 14 trabalhadores, 3 clientes escolhidos aleatoriamente e um 1 escolhido a propósito.

11. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

11.1 Constrangimentos

No âmbito da recolha de dados da pesquisa, constatamos que a CRPA está a proceder a uma série de reorganizações. Este acontecimento criou uma nova realidade facto que nos constrange na realização do trabalho e nos dificulta a confirmação ou refutação das hipóteses colocadas. Citando algumas das mais importantes alterações com que nos deparamos.

- Nomeação de novo conservador
- De um total de 16 trabalhadores, mais que a metade foram transferidos para outras repartições do mesmo ministério e substituídos por igual número.
- Movimentações internas de antigos funcionários, de uma secção para outra.
- Reorganização da distribuição de tarefas.
- Reorganização da recepção de insumos.

Em entrevista com o Conservador procuramos saber o que estava por detrás da transferência de mais da metade do total dos funcionários da repartição, uma vez que isto aconteceu meses depois da tomada de posse em fevereiro de 2002.

A resposta foi simples: Corrupção. Insistindo mais sobre como é que chegara a conclusão de que havia corrupção, informou-nos que tinha estagiado naquela conservatória por mais de 6 meses, daí que conhecia a realidade que manchava os serviços.

Devido a estas declarações sentimo-nos obrigados a fazer algumas entrevistas, aos antigos trabalhadores que encontravam-se na CRPA, sobre a antiga gestão recém substituída, de modo a nos inteirarmos mais sobre a razão das mudanças, o sentido que elas tem e procurar encontrar enquadramento do nosso trabalho neste cenário todo.

Com essas entrevistas ficamos a saber o seguinte:

Na antiga gestão recém substituída, não havia controlo rígido sobre os trabalhadores e sobre as actividades desempenhadas. Por esse motivo cada trabalhador fazia o que podia e o que bem entendia, tudo isto causado pelos que menos se davam ao trabalho.

Relativamente ao efectivo actual, o anterior era numeroso e o volume de trabalho era menor contudo o mau serviço prestados era mais um entre outro na função pública.

Para o total do efectivo, haviam se formado três grupos de trabalhadores: Os que tinham aproximação com a conservadora, grupo neutro e um grupo que não tinha aproximações com a conservadora, podendo inferir daí, o tipo de clima interno. Sendo assim, não havia responsabilização pelo trabalho e muito menos pelo controlo de desempenho.

O foco para falsificação de títulos e estímulo do clientelismo era bem visível uma vez criadas condições para tal, a saber:

- a) Havia, a antiga conservadora, delegado três funcionários para assinarem títulos de propriedade, sem que os processos passassem pela conservadora para verificar a sua legalidade ou identificar outras irregularidade.
- b) Os processos ficavam por ser verificados, lançados e registados no livros, enquanto o respectivo livrete está em circulação. Isto é, no mesmo dia que o expediente dava entrada tinha conseqüentemente o despacho, em troca de elevadas somas em dinheiro.
- c) Os livretes eram guardados no guiché em gavetas e qualquer funcionário podia ter acesso a eles.

Todas estas condições contribuíam para que se emitissem títulos falsos, para que houvesse duplicação ou triplicação de registos etc.

É com este cenário que o novo conservador optou por uma gestão estratégica em busca de melhorias nos serviços prestados. Apesar destas mudanças todas, constatamos que a nível do mecanismos (do sistema) de produção não houve alterações significativas e sendo este o núcleo da pesquisa, o trabalho prosseguiu.

Nesta busca de resposta à inquietação colocada na pergunta de partida, a nossa investigação comportou, quatro áreas, a saber.

- O Mecanismo de recepção e processamento de petições as relações interpessoais a motivação dos trabalhadores para o trabalho e o ambiente.

11.2 Mecanismos de Recepção e Processamento de Petições

A C.R.P.A, lida principalmente com 4 (quatro) tipos de processos, nomeadamente:

- O modelo 1 processo de registo inicial,
- O modelo 2 processo de compra e venda,
- O modelo 3 processo de registo de propriedade ou usufruto por aquisição diversa
- O modelo 4 processo de registo de hipotecas

Nota.

Para este conjunto de processos cabe também a esta instituição proceder a tramitação se tratar de viaturas que se encontram nas Províncias e cujo registo foi efectuado em Maputo.

Para ilustrar os mecanismos de processamento de petições, tomaremos como exemplo o processo de registo inicial através do chamado “modelo 1”.

O processo de registo inicial, como o nome indica, é feito para uma viatura importada e ainda sem registo algum. Depois de atribuída a matrícula pelos serviços de viação, estes por sua vez, emitem o livrete juntamente com uma nota, onde consta o nome do importador e características do veículo, e enviam o processo à CRPA, a quem caberá o registo e a emissão do título de propriedade.

- a) O expediente vindo dos Serviços de Viação é entregue no guiché e lá ficava, num prazo de 60 dias, enquanto aguarda que o importador traga os documentos em falta para dar seguimento a tramitação interna. Este procedimento é um dos que foram alterados, pois, dado o volume de insumos, causado pelos chamados “grandes clientes” (empresas importadoras), contribuía para que os documentos ficassem parados em lugares impróprios ou incertos, propositadamente ou por motivos alheios ao funcionário. Para eliminar este problema, foi indicado um funcionário para cuidar dos expedientes dos grandes clientes.
- b) Ao cliente cabe, em seguida, comprar o impresso “modelo 1” e preenchê-lo devidamente, ao que anexará o DU (documento único), e dar entrada no guiché (porta 13), pagando uma importância de 350.000,00 Mt ou 450.000,00 Mt se a

viatura for do tipo ligeiro ou pesado respectivamente, acrescida uma multa de 200.000,00Mt ou 300.000,00 Mt em caso de exceder os 60 dias de prazo, depois de dar entrada, para as viaturas do tipo ligeiras ou pesadas respectivamente. Nesta secção regista-se o expediente no livro de inscrição (nome do proprietário, data de entrada, ordem numérica, matrícula) Em seguida passa-se o talão de circulação provisória com prazo de 30 dias.

- c) O expediente passa para a contabilidade (porta 12) para conferir o pedido e o montante pago. Neste sector o pedido é registado no *livro diário* com os dados (nome do proprietário, data de entrada, data do documento, número de apresentação, matrícula e numero de registo). Duração máxima 1 dia.
Esta secção é composta por 3 funcionários.
- d) O documento passa para secção dos registos (porta 14). É nesta secção que se processa toda documentação (núcleo do sistema). Uma vez que os livros de registos estão divididos em matrículas, para facilitar o trabalho, os funcionários dividem, entre si, os expedientes de acordo com as matrículas dos veículo.
Esta secção é composta por 4 funcionárias
- e) Feita toda verificação do documento e se não constar qualquer anormalidade, confirma-se estar registado na contabilidade (livro diário) e só depois é que se regista no *livro de inscrição* com os seguintes dados (nome do proprietário, o acto, livro, numero e data de apresentação).
- f) Este livro é encaminhado ao conservador juntamente com o expediente correspondente, para a verificação e posterior assinatura dos *acentos*⁸ e de novo devolvido à secção de registos (porta 14), onde em seguida passa-se o titulo de propriedade e regista-se no *livro de índices* com os dados (marca, modelo e ano de fabrico).
- g) Posto isto, o documento é encaminhado novamente ao conservador para assinar os *títulos*⁹ (nos livretes), depois ao chefe da secretaria para carimbar com o selo branco e finalmente,
- h) O expediente é encaminhado ao guiché para entrega ao cliente.
- i) O documento é levantado contra entrega do talão de circulação provisória que é anexo ao processo a ser arquivado na instituição.

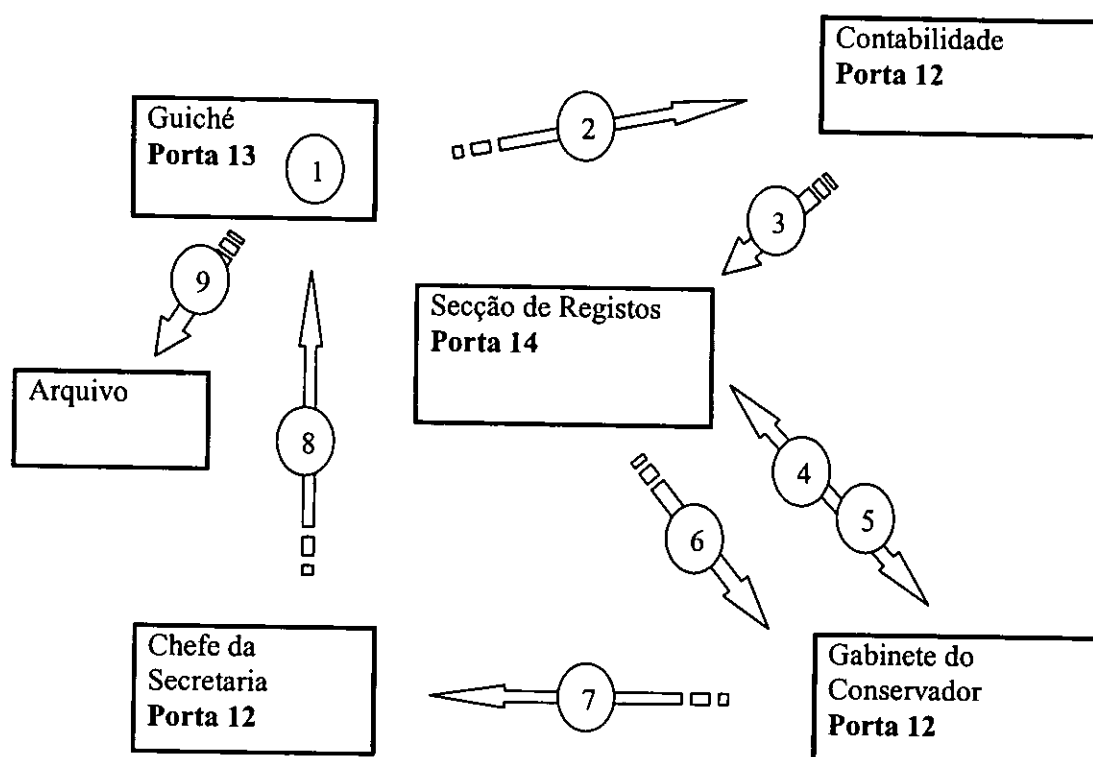
⁸ **Acentos** – acto com o qual o registo passa a ser válido (omologação do registo)

⁹ **Título** – (titulo de propriedade) – contem a data, o livro e no n° de registo, o nome e o endereço do proprietário

Caso apresente anomalias, o documento é devolvido ao guiché, na pasta das recusas, e espera ser reclamado pelo cliente, momento em que lhe será notificado a anomalia do seu documento.

Este processo todo até ao despacho final dura 1 a 2 semanas ao que resta mais 2 para ser levantado.

11.2.1. Diagrama do processo produtivo



11.3 Tratamento de petições vindas das Províncias

A CRPA tem mantido contactos com as províncias para regularização de processos de clientes que se encontram nelas. Este imperativo está relacionado com a chapa de matrícula que foi atribuída à viatura, e pelo facto, todos os registos a esta referentes encontram-se em Maputo na respectiva conservatória.

O envio e recepção de expedientes de e para as províncias é dependente dos Serviços Nacionais de Correios e Telegramas.

A termos que considerar a forma como os serviços de correio funcionam, é de imaginar o tempo necessário para o expediente chegar e voltar a origem e os riscos que poderá correr.

11.4 Eficácia Organizacional

11.4.1 Meios de medir a satisfação do cliente

Como consequência dos resultados produzidos pela conservatória, a maior parte das reclamações estão relacionadas com os documentos recusados, por estarem incompletas ou se tratar de documentos forjados (os doc. Anexos), assinaturas que não conferem etc. Também existem reclamações relacionadas com as emissões, devido a legibilidade das caligrafias.

11.4.2 Em caso de pendentes

O processo pendente, aguarda até que o cliente venha levantá-lo para tomar conhecimento da recusa e dos tramites a seguir

11.4.3 Resposta as reclamações

A resposta as reclamações dos clientes é em grande medida dependente da flexibilidade dos cliente em reunir os requisitos solicitados.

11.4.4 Media de outputs diários

Em media diária o funcionário consegue dar vazão a 50 ou 70 processos.

11.4.5 Pedido de Informações

As informações solicitadas pelas províncias acabam levando muito tempo porque dependem dos correios, não são enviadas via fax.

Localmente o pedido de informações é cada vez mais elevado e não havendo equipamento acabam levando 2 a 3 dias para fornecer respostas.

11.5 Eficiência Organizacional

11.5.1 Assiduidade e pontualidade do funcionário

A presença do funcionário e a sua pontualidade é controlada com base ao livro do ponto, controlado pelo chefe da secretaria.

Os atrasos não são frequentes dado haver transporte dos serviços que recolhe os funcionários a tempo. Alguns reclamam o facto de as rotas não os beneficiarem tanto pelo tempo quanto pela distância para o destino, obrigando-lhes a fazer ligações. Pelo facto preferem um subsídio de transporte.

11.5.2 Cumprimento da tarefas

As tarefas atribuídas são específicas das secções (no caso da Porta 14 e do Guiché). Pelo que todo funcionário nessa secção desempenha as mesmas tarefas que os outros. Para outras secções, incluída a secretaria, as tarefas são específicas por trabalhador.

Com excepção dos funcionários da secretaria e a contabilista, os outros tem prestado apoio a porta 14 ou o guiché.

As tarefas que executam conhecem-nas perfeitamente dada a natureza simples para sua realização.

Sempre que processam documentos seguem os mecanismos preestabelecidos porque só usando esta via o documento poderá ter despacho.

11.5.3 Material em uso

Pela natureza dos documentos que produzem, não podem conter burrões nem rasuras, este facto obriga-lhes a inutilizar o impresso em caso de falhas, contudo realizam cautelosamente o trabalho pelo que não existe muito desperdício (apenas 4 ou 5 impressos por semana).

Em caso de falta de material requisitam ao chefe da secretaria quem se responsabiliza pelo mesmo.

Fornece um lote de material e espera de uma nova requisição.

11.5.4 Acesso ao equipamento

Em termos de equipamento tem apenas os telefone e a máquina de escrever. Do computador não se fala dado o seu estado avançado de deficiências.

11.5.5 Adaptação ao meio externo

A organização não está a acompanhar a evolução ou as exigências do meio pelo facto ainda exercem actividades em condições difíceis como, a falta de equipamento informático, mobiliário em condições, condições da própria infra estrutura etc.

11.6 Eficiência Administrativa

11.6.1 Manutenção do sistema

O sistema pré estabelecido para a tramitação dos documentos sofreu reforma e ainda continua a sofrer. Pelo facto não se mantém o mesmo.

11.7 As Relações Interpessoais

11.7.1 Análise do processo de comunicação.

A forma de comunicação interna entre trabalhadores e os superiores, trabalhadores e clientes, trabalhadores entre si, melhoraram desde a chegada do novo conservador, e não obedecem rigidamente a normas administrativas.

Ora vejamos:

Dependendo dos casos e dos assuntos, o funcionário tem acesso directo e, sempre que quiser, contactar o conservador para resolver os seus problemas e/ou do serviço. Alguns

que sejam da competência do chefe da secretaria, são por este resolvidos, salvo no caso de impasses.

Assuntos dignos de registo, são tratados segundo normas administrativas exigidas, (por escrito).

Os contactos com o Conservador podem ser directo ou por telefone.

Os clientes contactam os funcionários, nos corredores em pleno exercício das actividades, qualquer funcionário de qualquer secção, bastando neste caso, ser solicitado. Muita das vezes, para intermediar assuntos que poderiam ser resolvidos no guiché, segundo a norma. Estas atitudes por parte dos funcionários estimulam o clientelismo e o desabito de os clientes dirigirem-se ao guiché.

11.7.2 Delegação de funções

Os cargos de chefia foram criados pelo conservador com o intento de atribuir responsabilidade de cada secção a um funcionário. Estes cargos não influem na remuneração mensal.

Em caso de férias, cabe ao conservador indicar um outro funcionário para assumir a chefia da secção.

Relativamente ao conservador, em termos legais, pode propor um ajudante principal, como pode nomear um conservador ou um notário, isto em caso de férias ou ausências prolongadas. Se o período de ausência não for superiores a 30 dias, não delega actividades administrativas.

11.8 Moral e Incentivo dos trabalhadores

11.8.1 Moral

Os trabalhadores foram unânimes em afirmar que gostam do trabalho que fazem mas as condições não são suficientemente satisfatórias. O salário não é satisfatório mas não se pode fazer nada, é o que o Estado paga.

Pelo que constatamos os trabalhadores exercem as mesmas actividades por muito tempo mesmo conhecendo outros. Dizem ainda que, mesmo que não conhecessem é fácil de aprender. (promoção horizontal).

11.8.2 Incentivos

Havia-se instituído a nível das conservatórias que o remanescente proveniente do pagamento dos preparos fosse dado ao conservador como pagamento de emolumentos. Este por sua vez podia usar destas importâncias para atribuir abonos aos seus funcionários mediante critérios de avaliação de desempenho de cada um.

Estes emolumentos foram abolidos pelo que fica a cargo da DPRH incentivar os funcionários através de cursos ou bolsa de estudo.

11.8.3 Política de formação

A política de formação dos funcionários é centralizada, isto é, planificada a nível da DPRH o Departamento Provincial de Recursos Humanos, responsável pela planificação angariação de fundo (patrocínios) para custear os cursos.

Normalmente os cursos são iguais a todas repartições, estando neste momento a proceder-se a formação dos funcionários na área de informática. Esta formação está a decorrer desde o mês de Fevereiro do ano 2003.

11.9 - Constrangimentos Institucionais

Apesar das alterações levadas a cabo pelo novo conservador, permanecem na instituição constrangimentos e preocupações como:

- a) A existência de falsos registos de propriedade com assinatura confirmada do novo conservador
- b) A conservatória conta com um computador de uma geração antiga e que , já não responde as necessidades da Conservatória. Conta também com uma máquina de dactilografar que para além de pertencer ao conservador, não cobre todas necessidades da instituição.
- c) Falta de espaço para reorganizar o arquivo e redistribuir correctamente as secções
- d) Insuficiência e inadequação do equipamento mobiliário para algumas actividades.
- e) Falta de aparelho de fax para comunicação com as províncias
- f) Falta de fotocopiadora

12. Conclusões

12.1 Conclusões gerais

Em termos gerais, concluímos que um dos factores genérico em quase todas instituições públicas que enferma na qualidade dos serviços prestados é o baixo salário que aufera o funcionário público, o que estimula no caso estudado, o surgimento do chamado clientelismo.

Relativamente a segunda hipótese não a refutamos completamente. A realidade actual nas Secções demonstra um esforço maior em responder em menos tempo as solicitações vindas dos clientes contudo, confirmando a segunda hipótese, a C.R.P.A está de um modo geral, não por vontade própria, a funcionar alheia a pressão do ambiente, quer interno quer externo a organização o que se reflecte no trabalho realizado.

12.3 Conclusões específicas

Na nossa opinião não é justo que uma conservatória como esta, que remete mensalmente ao cofre do Estado, não menos de 400.000.000,00 Mt (Quatrocentos milhões de Meticais), esteja desprovido de equipamentos que contribuirá sobremaneira para a qualidade e segurança dos serviços prestados. Há que criar condições e estimular também as instituições que produzem muita receita, não descurando as que produzem menos por sua natureza.

No que se refere aos ambiente interno, os funcionários exercem actividades rotineiras e fáceis estabelecendo contactos entre secções numa distribuição de espaço – secções não adequada. Vede anexo 3 pag. 43 Fig. 3

A disposição das secções não é muito adequada aos objectivos preconizados facilita permanente certos contactos não muito bem esclarecidos entre o cliente e os funcionários e estes entre si, o que tem as suas consequências já descritas na análise do processo de comunicação.

A falta de mobiliário condigno permite que os processos estejam inseguros, nas secções, uma vez não poderem ser conservados em locais com acesso restrito entre os funcionários.

Em suma, o factor conhecimento do processo de trabalho, por si só, não garante a prestação eficiente e eficaz dos serviços dado o conjunto de necessidades condicionantes a satisfazer, dentro e fora da organização.

12.2.1 Que envolvem o meio externo

Como resultado do feedback

- Os clientes exigem um produto bem apresentado e de qualidade (legibilidade)
- Os clientes e instituições, da cidade e principalmente das províncias” exigem prazos mais reduzidos para resposta as suas petições.
- Os clientes exigem que sejam contactados logo que alguma anormalidade for detectada no seu processo.
- Por falta de informação e por força do hábito, os clientes ainda alimentam o clientelismo confiantes que é por meio de intermediários que o seu expediente toma celeridade.

12.2.2 Que envolvem o meio interno

- Condições de trabalho não são suficientemente satisfatórios. Falta de meios tecnológicos, mobiliário para o exercício tranquilo das actividades, ventilação não muito boa, salas muito quentes principalmente o guiché e a secretaria.
- Distribuição inadequada das secções
- Localização de um serviço suplementar em lugar impróprio (a copa na secção de registos porta 14).
- Não existem critérios de medição do desempenho no trabalho
- Não existem critérios de controlo de uso e desperdício de materiais.
- Em compensação ao baixo incentivos salarial, os funcionários continuam intermediar os clientes para tirar dividendos principalmente os da porta 14 (Secção de registos), núcleo do processo e do guiché.

A pesar de todos estes desafios para o ambiente de trabalho, á que destacar as qualidades do gestor que na classificação de Cardoso (1997:169) enquadrámos as intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança), sociais (Cooperação e habilidades interpessoais) e as relacionadas com a tarefa (impulso de realização persistência e

iniciativas). O Conservador está aplicando uma gestão contingencial, nesta fase de mudança e, estas qualidades contribuem sobremaneira para um bom ambiente de trabalho e estímulo relativo dos trabalhadores.

13. Propostas

Para uma prestação de serviços em qualidade, dentro das exigências dos clientes e dos ambientes, propomos as seguintes soluções.

13.1 Sem envolver muitas somas em dinheiro

- a) Aquisição de pelo menos quatro máquinas de escrever
- b) Se a nível interno o expediente é respondido em 15 dias, propomos que nos restantes 5 ou 10 dias os títulos de propriedade fossem escritos a máquina de escrever, pelas seguintes vantagens: melhor apresentação, fácil leitura. Deste modo reduzir para 20 ou 25 dias reais para a resposta das petições em qualidade e consequente redução da corrupção e clientelismo e para não facilitar a falsificação introduzir-se-ia um selo especial.
- c) Reorganização das secções, conforme sugerimos, vede anexo 4 Pag. 44 Fig.4, esta reorganização reduziria o contacto cliente e outros funcionários que não sejam do guiché ou da secretaria, em pleno exercício das actividades.
- d) Para resposta de informações solicitadas pelas província propomos que se use o Fax, transportes de passageiros interurbanos (expressos).

13.2 Envolvendo muitas somas em dinheiro

- a) Aquisição de pelo menos quatro computadores
- b) Programação específica, informatização dos dados e processamento por computador.
- c) Introdução de um código de barras nos livretes para a busca de informações correspondentes no ficheiro electrónico.

- d) Para envio de livretes ou títulos em segurança e rapidez propomos que se use o correio rápido, de acordo com o pedido do cliente se trate de documentos urgentes ou não (EMS ou DHL)
- e) Aquisição de uma maquina fotocopadora

4. Recomendações

Para os gestores

No leque dos esforços envidados pelo gestor para melhorar os serviços, deve tomar muita atenção dado que os funcionários são na sua maioria novos na instituição e já se vislumbram hábitos perigosos e cada vez mais crescentes. Entre eles, o uso frequente de intermediários por parte dos clientes. Este defeito poderá incentivar aos funcionários a “caça ao cliente”, isto é, mais tempo fora do que dentro das secções e daí as consequências no nível do desempenho.

- Introduzir medidas de desempenho
- Introduzir a promoção horizontal do pessoal
- Redistribuir o espaço, conforme ilustra o anexo 4 fig. 4 pag.44

Para os próximos estudos colocamos as seguintes inquietações.

- Após a introdução de novas tecnologias: “Que impacto tem sobre os trabalhadores e a CRPA a introdução de novas tecnologias?”
- Que impacto terá sobre os trabalhadores a introdução de medidas de desempenho e a redução oficial do prazo das petições?
- Que impacto terá sobre o actual desempenho dos trabalhadores a nova reorganização interna e eliminação do clientelismo, através da informação ao cliente

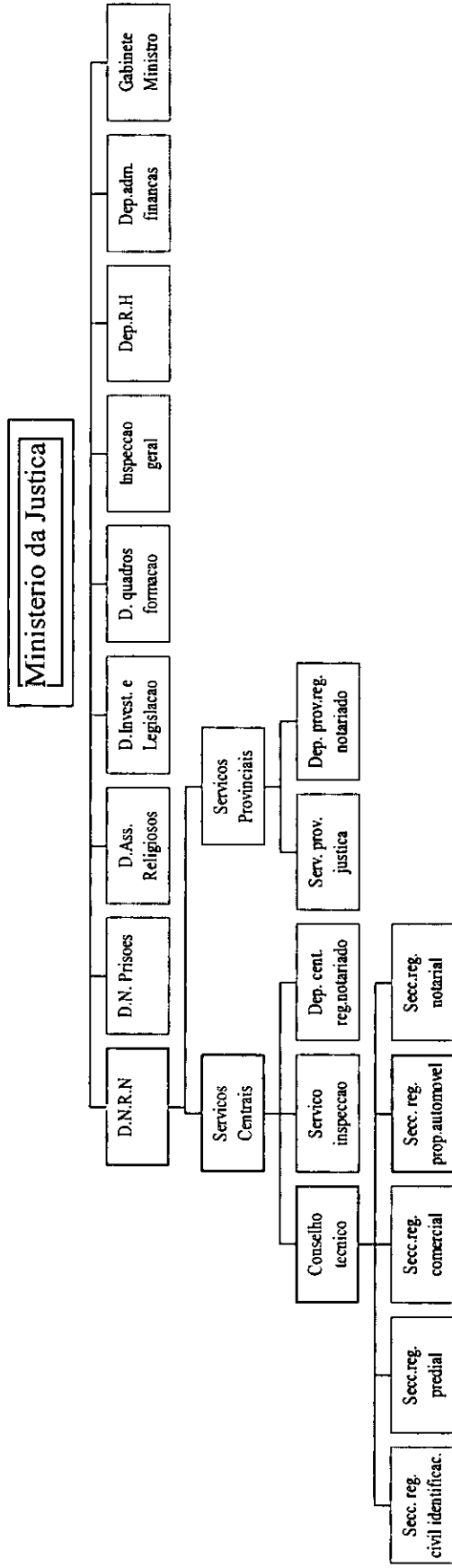
15. Referência bibliográfica

- **AMARAL, W.** (compil), Guia para apresentação de teses, dissertações trabalhos de graduação, 2 Ed. Maputo, Universidade Eduardo Mondlane, Livraria Universitária, 1999.
- **CARDOSO, L.** Gestão estratégica das organizações, 2 Edic. Ed. Verbo S.paulo 1997.
- **CHIAVENATO, I.** Teoria geral da administração, 3 Ed. S. Paulo, Mc Graw-Hill, 1987 Vol.2
- **CHIAVENATO, I.** Introdução a teoria da administração, 3 Ed. Rio de Janeiro, Edit. Campos, 1999
- **CIRESP,** Estratégia da Reforma do Sector Público 2001-2011, Maputo, Imprensa Nacional de Moçambique. 2001
- **JOSEPH, H.** Paz sem Benefícios-Como o FMI bloqueia a reconstrução de Moçambique-, Coleção Nosso Chão n.10, 1Ed. Moçambicana, Março 1997.
- **MINTZBERG, Henry.** Estrutura e Dinâmica da Organizações, Publ. Dom Quixote Lisboa 1995.
- **MONTANA Patrick J.,** Administração, 2 Ed. USA, Edit. Saraiva 2000
- **QUIVY R et al,** Manual de investigação em Ciências Sociais, 2 Ed, Lisboa, Gradiva 1998.
- **RICHARD, I. Daft,** Administração, 4 Edic. R. De Janeiro Ed. Afiliada 1999.
- **UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE, FACULDADE UFICS,** (Compil. Textos de apoio), Organização e Gestão, Licenciatura em Adm. Pública 4 ano, Vol. II, Modulo I, II e III, UEM 1999/2000.
- **SOUSA António de.** "Introdução à Gestão" Uma Abordagem Sistémica, Ed. Verbo, Lisboa-S.Paulo 1990.
- **VERGARA Sylvia Constant,** Projectos e relatórios de pesquisa em administração, 2 Ed, S.Paulo, Editora Atlas 1998.

Anexo 1 Fig.1

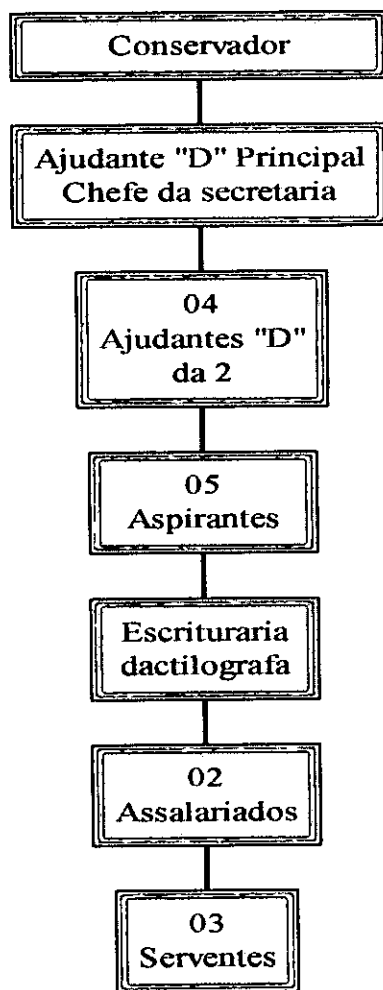
*Estrutura elaborada com base no BR n. 36 Serie 1 Dip. Minist. 68/97 de 03 de Setembro

Estrutura Organica do Ministerio da Justica (Parcial)



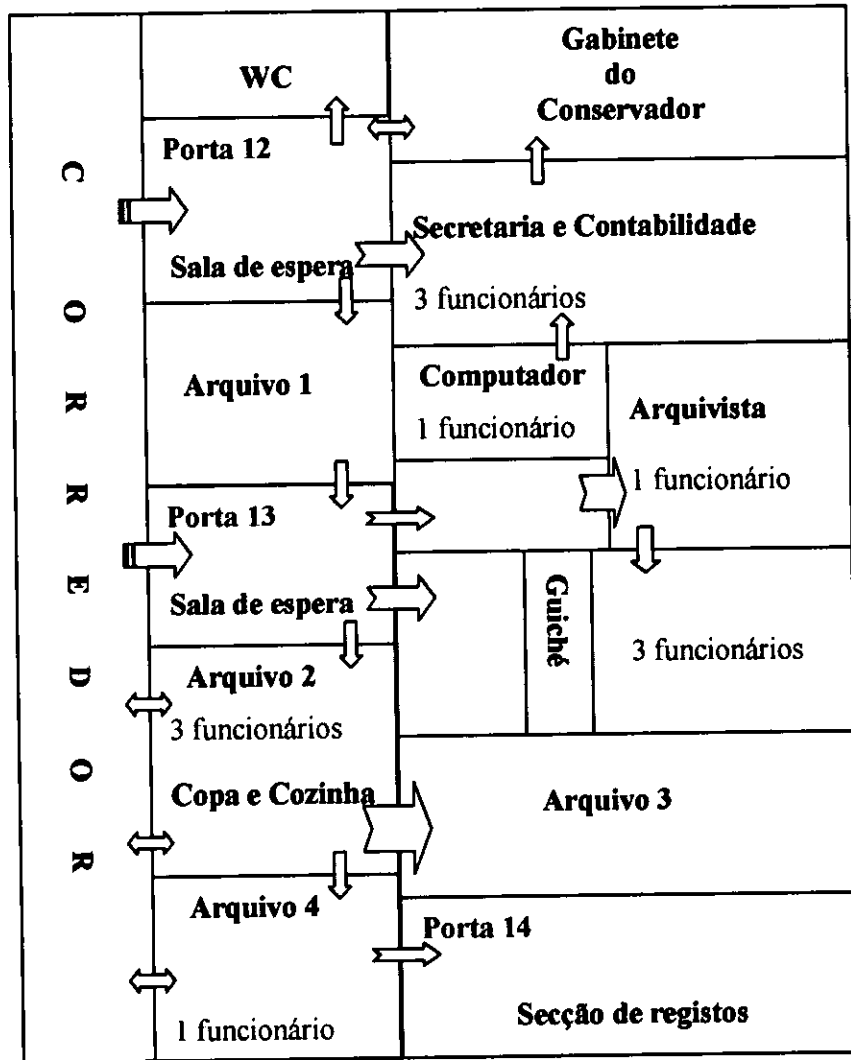
Anexo 2 Fig. 2

Organograma da CRPA de Maputo






Anexo 3 Fig. 3

Esboço da disposição actual das secções

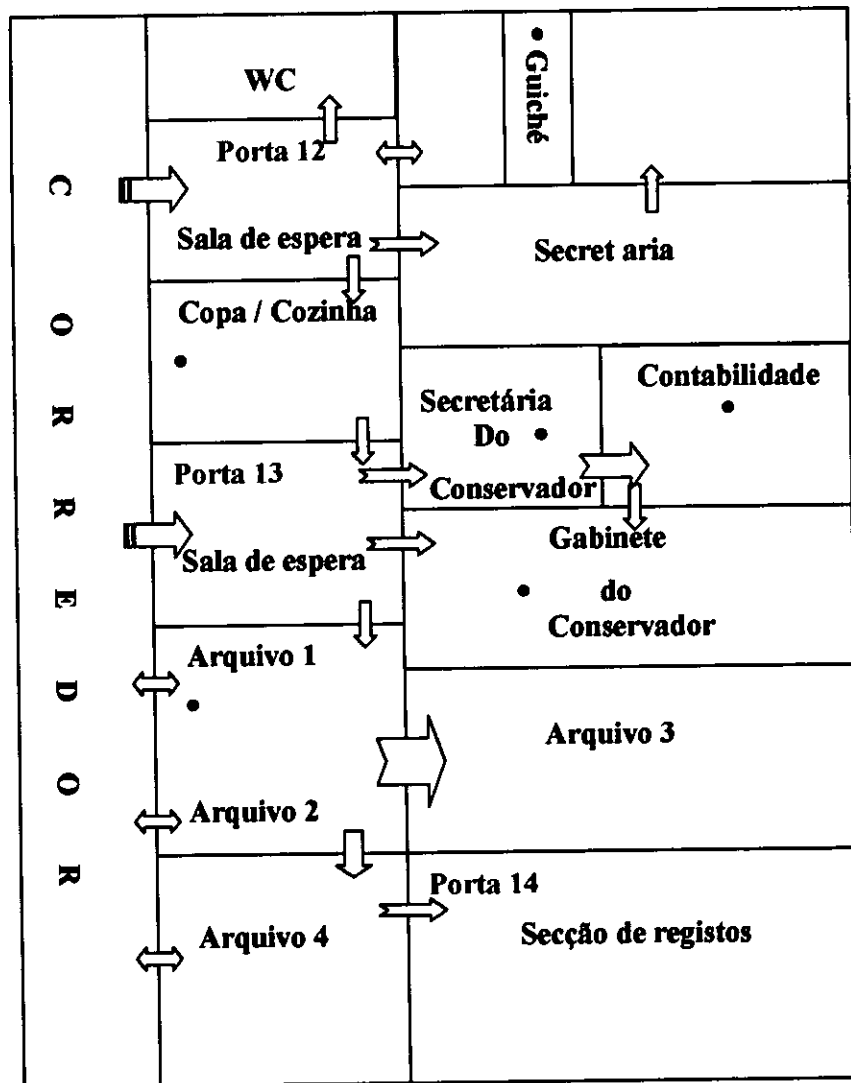


Legenda





-  Entrada principal
-  Portas em uso
-  Portas em desuso

Anexo 4 Fig. 4

Proposta de uma nova disposição das secções



Legenda

-  Entrada principal
-  Portas em uso
-  Portas em desuso
-  Secções reposicionadas

Anexo 5 Questionário 1

1ª Parte

Especificamente para os responsáveis das secções, o conservador e o chefe da secretaria

Dados pessoais

Nome.....Idade.....Categoria profissional.....Função actual.....

1. Processo de produção (diagrama)

- Qual é o percurso que os processos tomam desde (entrada / processamento / despacho / saída)?
- Qual é a disposição das secções por onde os processos tem que passar?
- Qual é a duração de tempo de cada processo em cada secção?

2. Fluxo de informação (tipo e forma de comunicação)

2.1 Comunicação de cima p/ baixo

- Como é feita a comunicação dos superiores hierárquicos aos subordinados?

2.2 Comunicação de baixo p/ cima

- Como é feita a comunicação dos subordinados aos superiores hierárquicos

2.3 Comunicação lateral

- Como é feita a comunicação entre os trabalhadores

3. Delegação

- 3.1 Em caso de ausência delega suas competências? Se sim, quais as que delega e a quem?

2ª Parte

Especificamente para os funcionários

Dados pessoais

Nome.....Idade.....Categoria profissional.....Função actual.....

Eficácia na óptica de Richard (1999)¹⁰ é o grau no qual uma empresa alcança o objectivo estipulado. Significa que a empresa é bem sucedida naquilo que tenta realizar.

Meios de medir a satisfação do cliente

- 1) Quantos processos responde em média diária?
- 2) Quantas reclamações e de que natureza, recebem em média semanal?
 - Como é que são tratadas essas reclamações?
- 3) Quando tempo é necessário para responder as reclamações dos clientes
- 4) Quanto as informações solicitadas pelos clientes há uma resposta exacta e em menos tempo?
- 5) Quantas vezes em média semanal fornecem informações não exactas ou incompletas e porque?

3ª Parte

Eficiência organizacional, na óptica do mesmo autor, refere-se a quantidade de recursos usados para atingir um objectivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matéria primas, dinheiro e pessoal necessário para produzir um determinado volume de produtos. Porque os recursos são utilizados intensiva e racionalmente,

Meios de medir a eficiência organizacional

- 1) Assiduidade e pontualidade do funcionário
 - a) Tem tipo problemas de atraso no serviço?
 - b) Quantas vezes por semana e porque?
- 2) Desempenho do funcionário
 - a) Foi atribuído uma tarefa específica?
 - b) Cumpre somente a tarefa atribuída ou desempenha outras?
 - c) Como executa a sua tarefa desde o início ao fim da jornada de trabalho?
 - d) Gosta do trabalho que faz? Acha que ele é importante? Porquê?
 - e) Como se sente entre os seus colegas?

¹⁰ Richard I. Daft. Administração, p.7

3) Uso do material e equipamento

- a) Que tipo de material e equipamento usa no exercício da sua actividade?
- b) Tem tido algumas dificuldades no exercício das mesmas? Se sim, quais?
- c) Tem desperdiçado algum material? Porque razões?

4ª Parte

Gestão (Administração) é a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planeamento, organização liderança e controlo dos recursos organizacionais (Richard 1999:5)

Eficiência administrativa

- 1) Que impressão tem dos mecanismos pré estabelecidos para a tramitação das petições?
- 2) Que opiniões daria para a melhorias dos serviços?
- 3) Sente se satisfeito com o trabalho que faz?
- 4) Gostaria de exercer o mesmo trabalho por quanto tempo?
- 5) Sente-se estimulado em trabalhar nesta organização? Se sim ou si não porque?

5ª Parte

Especificamente para os clientes

Dados pessoais

Nome.....Profissão.....Local de trabalho

- 1) A quanto tempo beneficia-se destes serviços?
- 2) Já usufruí destes serviços nos anos 2000/2001
- 3) Que comentários tem sobre os serviços prestados antes e agora?
- 4) O que faz em caso de emergência, do seu expediente?
- 5) O que gostaria que mudasse para ser melhor atendido?

Grupo

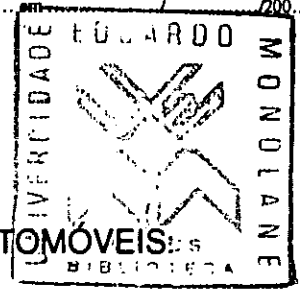
Apresentação n.º

200

..... prestação relativa a 200...

Conhecimento n.º

O Conservador,



Ex.º Sr. CONSERVADOR DO REGISTO DE AUTOMÓVEIS

(1)

(estado civil) (2), de (2) anos de idade,

(profissão) (2), com domicílio em

(localidade) (rua, avenida, praça, etc.,

número de polícia e andar, havendo-os)

....., Localidade d.....

Distrito d..... Província d.....

tendo (3) o veículo automóvel (4).....

que tem as seguintes características (5): marca

modelo caixa

número do quadro medida dos pneumáticos

número do motor peso bruto kg

número de cilindros tara kg

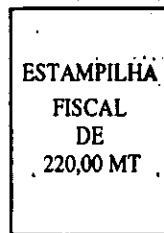
cilindrada C. C. lotação

combustível cor; serviço

Requer o respectivo registo de propriedade a seu favor.

Junta: livrete, guia da Comissão Técnica de Automobilismo ou organismo correspondente (6)

(7)



Registo Inicial

(1) Nome completo ou denominação por extenso, podendo indicar-se também a abreviatura da denominação, se existir, ou do nome, se for usado.

(2) Não se preenche quando o requerente for uma sociedade ou outra pessoa colectiva.

(3) Escrever: «importado», «construído», ou «reconstruído», conforme a hipótese.

(4) Matrícula.

(5) As características são, rigorosamente, as que constam do livrete.

(6) Indicar outros documentos que se juntam, conforme os casos, tais como: bilhete de identidade; guia de pagamento ou declaração de isenção de taxa do F. P. E.; quando devidas; conhecimento da contribuição industrial, salvo se existir cópia na Conservatória, o que será declarado, etc.

(7) Assinatura reconhecida por notário. (Quando a assinatura for do representante de sociedade ou de outra pessoa colectiva, é necessária a declaração notarial da qualidade e do que tem poderes para o acto. Sendo apresentado bilhete de identidade pelo próprio, não é preciso o reconhecimento notarial da assinatura de pessoa singular).

DACTILOGRAFAR OU ESCREVER TUDO COM LETRA BEM LEGÍVEL E COM QUALQUER EMENDA DEVIDAMENTE RESSALVADA

Pagou a contribuição industrial

Grupo

..... prestação relativa a 200....

Conhecimento n.º

O Conservador.

Apresentação n.º em/...../200....

Apresentação n.º em/...../200....

da Conservatória do Registo

de

(A preencher na conservatória intermediária)

Ex.º SR. CONSERVADOR DO REGISTO DE AUTOMÓVEIS DE

(a)

no estado de (b)

de profissão de com residência habitual

ou sede (c) na (d)

Localidade d..... Distrito d.....

Província d..... tendo adquirido em de

de 200.... por contrato verbal de compra e venda (e)

..... o veículo automóvel (f)

cujas características são as seguintes: marca

modelo

número do quadro

número do motor

número de cilindros

cilindrada c. c.

combustível

caixa

medida dos pneus

peso bruto kg

tara kg

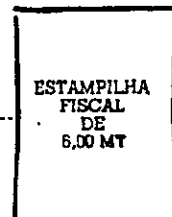
lotação

cor; serviço

Requer o respectivo registo de propriedade a seu favor e (g)

Junta: o livrete, o título de registo (h)

Assinatura.



(i)

(a) Nome completo do requerente e, sendo pessoa colectiva ou sociedade, a respectiva denominação ou firma.
(b) Se o requerente for solteiro, mencionar se é maior ou menor em idade e neste caso, se a emancipação é plena ou restrita. Se for mulher casada, judicialmente separada de pessoas e bens, ou só de bens, mencionar essas circunstâncias.
(c) Mencionar a respectiva rua, praça, avenida, etc., e o número da policia e o andar, havendo-o.
(d) Mencionar a totalidade ou o número fraccionário, por exemplo 1/2, conforme a compra respeitante a todo o veículo ou a uma parte dele. Se o contrato for efectuado com reserva de usufruto ou de propriedade para o alienante ou com a cláusula de indivisão de propriedade, mencionar estas circunstâncias devendo, relativamente à última, indicar o prazo fixado para a indivisão.
(e) Indicar a matrícula e o tipo.
(f) Se a aquisição for efectuada com reserva de usufruto ou de propriedade para o alienante ou com a cláusula de indivisão de propriedade, requererá também o respectivo acto de registo.
(g) Indicar outros documentos que se juntem, conforme os casos.
(h) A assinatura do requerente será abonada pelo bilhete de identidade ou reconhecida per notário. Sendo de representante de pessoa colectiva ou sociedade, o reconhecimento deverá mencionar essa qualidade e o facto de o signatário ter poderes para o acto.

Registo
(Compra e Venda)

Pagou a contribuição industrial

Grupo

.....ª prestação relativa a 19.....

Conhecimento n.º

O Conservador,

Apresentação n.º em/...../19.....

Apresentação n.º em/...../19.....

da Conservatória do Registo

de

(A preencher na conservatória intermediária)

Ex.ª SENHOR CONSERVADOR DO REGISTO DE AUTOMÓVEIS DE

(a)

no estado de (b)

de profissão de, com residência habitual

ou sede (c) na (d)

freguesia d....., concelho d.....
posto administrativo d....., circunscrição d.....

distrito d....., tendo adquirido em de

de 19..... por (e)

(f) d..... (g)

do veículo automóvel (h) cujas características

constantes do livrete são as seguintes: marca

modelo caixa

número do quadro medida dos pneus

número do motor peso bruto kg

número de cilindros tara kg

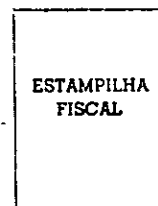
cilindrada c. c. lotação

combustível cor; serviço

Requer o respectivo registo a seu favor.

Junta: o livrete, o título de registo (i)

Assinatura,



(j)

- (a) Nome completo do requerente e, sendo pessoa colectiva ou sociedade, a respectiva denominação ou firma.
- (b) Se o requerente for solteiro, mencionar se é menor ou menor emancipado e, neste caso, se a emancipação é plena ou restrita. Se for mulher casada, judicialmente separada de pessoas e bens ou só de bens, mencionar essas circunstâncias.
- (c) Riscar o que não interessar.
- (d) Mencionar a respectiva rua, praça, avenida, etc., e o número de polícia e o andar, havendo-o.
- (e) Escrever: sucessão, doação, ou mencionar qualquer outro facto jurídico, causa da aquisição ou reconhecimento do direito a registar.
- (f) Escrever a totalidade ou número fraccionário, por exemplo 1/2, conforme o direito adquirido ou reconhecimento respeite a todo o veículo ou a uma parte dele.
- (g) Escrever: propriedade ou usufruto.
- (h) Indicar a matrícula e tipo.
- (i) Indicar outros documentos que se juntem, conforme os casos.
- (j) A assinatura do requerente será abonada pe' o bilhete de identidade ou reconhecida por notário. Sendo representante de pessoa colectiva ou sociedade, o reconhecimento deverá mencionar essa qualidade e o facto de o signatário ter poderes para o acto.

Registo de Proprietário ou usufruto por aquisição diversa de contrato

Apresentação n.º em/...../19.....

Apresentação n.º em/...../19.....

da Conservatória do Registo

de

(A preencher na conservatória intermediária)

Ex.^{ma} SR. CONSERVADOR DO REGISTO DE AUTOMÓVEIS DE

.....:

(a)

no estado de (b)

de profissão de com residência habitual

ou sede (c) na (d)

freguesia d concelho d
posto administrativo circunscrição

distrito d requer que seja registada

a favor (e)

a hipoteca constituída por contrato de (f)

..... sobre (g)

..... do veículo (h)

..... pelo proprietário ou usufrutuário inscrito (c)

para garantia da importância de (i)

em dívida por (j)

a qual vence juros anuais à taxa de (k)

Junta: o livrete, o título de registo, o contrato (l)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Assinatura.

ESTAMPILHA
FISCAL
DE
6,00 MT

(m)

Registo de hipoteca

(a) Nome completo do requerente e, sendo pessoa colectiva ou sociedade, a respectiva denominação ou firma.
(b) Se o requerente for solteiro, mencionar se é maior ou menor emancipado e, neste caso, se a emancipação é plena ou restrita. Se for mulher casada, judicialmente separada de pessoa e bens ou só de bens, mencionar essas circunstâncias.
(c) Riscar o que não interessar.
(d) Mencionar a respectiva rua, praça, avenida, etc., e o número de polícia e o andar, havendo-os.
(e) Escrever: requerente. Se o registo for requerido por procurador, identificar o representado, observando a nota (b).
(f) Identificar o documento que título o contrato pela indicação da sua natureza e respectiva data.
(g) Escrever a totalidade ou o número fraccionário, por exemplo 1/3, da propriedade ou usufruto, conforme o caso.
(h) Indicar a matrícula, o tipo e a marca.
(i) Indicar a taxa do juro. Se a hipoteca abranger outros encargos acessórios, indicar a natureza destes e o seu montante máximo.
(j) Indicar o capital em dívida.
(k) Indicar a origem da dívida, por exemplo: empréstimo, preço da venda a crédito, etc.
(l) Indicar outros documentos que se juntem, conforme as regras.
(m) A assinatura do requerente será abonada pelo bilhete de identidade ou reconhecida por notário. Sendo representante de pessoa colectiva ou sociedade, o reconhecimento deverá mencionar essa qualidade e o facto de o signatário ter poderes para o acto.

República de Moçambique



REGISTO DE AUTOMÓVEIS

CONSERVATORIA DE

Maputo

TÍTULO DE REGISTO DE PROPIEDADE

Veículo automóvel MMH-11-93

Marca Toyota

Este título deverá acompanhar sempre o veículo, sob pena de o transgressor incorrer nas mesmas sanções cominadas para as faltas correspondentes quanto ao livrete.

1. Este livrete deve acompanhar sempre o título do registo do veículo na competência do registo de automóveis competente.

2. Qualquer alteração das características mencionadas neste livrete obriga o proprietário a requerer uma inspeção ao veículo e a consequente substituição deste livrete.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES

INSTITUTO NACIONAL DE VIAÇÃO

MAPUTO

LIVRETE

VEÍCULO N.º MMH-11-93

REGISTO DE VEÍCULOS I. N.º 455-2002



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

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

SUMÁRIO

Ministério da Justiça:

Diploma Ministerial n° 68/97:

Publica o Estatuto Orgânico do Ministério da Justiça.

Ministério da Indústria, Comércio e Turismo:

Decreto:

Institui um novo Modelo de Boletim de Registo de Importação e cria um Boletim prorrogativo, rectificativo e adicional do Boletim de Registo de Importação.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Diploma Ministerial n° 68/97

de 3 de Setembro

Considerando que o Decreto Presidencial n° 5/95, de 1 de Setembro, estabelece os objectivos e funções do Ministério da Justiça, cuja realização pressupõe a definição do estatuto deste órgão central do aparelho do Estado.

Nestes termos, após a aprovação pela Comissão de Administração Estatal, ao abrigo do disposto no artigo 3 do Decreto n° 3/85, de 22 de Maio, o Ministro da Justiça determina:

Artigo 1. É publicado o Estatuto Orgânico do Ministério da Justiça que faz parte integrante do presente diploma.

Art. 2. É revogado o Diploma Ministerial n° 42/85, de 18 de Setembro.

Ministerio da Justiça, em Maputo, 22 de Janeiro de 1997. —
Ministro da Justiça, José Ibraimo Abudo.

Estatuto Orgânico do Ministério da Justiça

CAPÍTULO I

Sistema orgânico

SECÇÃO I

Áreas de actividade

ARTIGO 1

O Ministério da Justiça para a realização dos seus objectivos e funções específicas está organizado nas seguintes áreas de actividade:

- a) Assistência Jurídica;
- b) Registo dos Actos Jurídicos;
- c) Serviços Prisionais;
- d) Assuntos Religiosos;
- e) Investigação e Legislação.

SECÇÃO II

Estrutura

ARTIGO 2

1. O Ministério da Justiça tem a seguinte estrutura:

A nível Central:

- a) Direcção Nacional dos Registos e Notariado;
- b) Direcção Nacional das Prisões;
- c) Direcção dos Assuntos Religiosos;
- d) Direcção de Investigação e Legislação;
- e) Direcção de Quadros e Formação;
- f) Inspeção Geral;
- g) Departamento de Recursos Humanos;
- h) Departamento de Administração e Finanças;
- i) Gabinete do Ministro.

2. A nível local de acordo com o grau do desenvolvimento do sector:

- a) Direcção Provincial;
- b) Direcção Distrital.

SECÇÃO III

Instituições subordinadas

ARTIGO 3

É instituição subordinada ao Ministério da Justiça: o Instituto do Patrocínio e Assistência Jurídica.

SECÇÃO IV

Funções das estruturas

ARTIGO 4

São funções da Direcção Nacional dos Registos e Notariado:

- a) Orientar os serviços dos Registos Civil, Predial, Comercial e de Propriedade Automóvel, os Serviços do Notariado e de Identificação Criminal;
- b) Superintender na organização e funcionamento dos mesmos serviços;
- c) Efectuar estudos relativos ao seu aperfeiçoamento, bem como na área da legislação dos serviços;
- d) Conhecer das reclamações hierárquicas de decisão dos conservadores e notários relativos à execução dos actos que lhes sejam requeridos;
- e) Coligir todos os elementos de informação, designadamente estatísticas, sobre a actividade do sector;
- f) Informar sobre a instalação e equipamento dos serviços.

ARTIGO 5

São funções da Direcção Nacional das Prisões:

- a) Administrar e gerir as cadeias e outros estabelecimentos prisionais;
- b) Garantir o correcto funcionamento do sistema prisional;
- c) Propor a definição e implementar uma política prisional baseada em programas de recuperação, reintegração e reinserção social do delinquente;
- d) Propor planos de formação e capacitação específica do quadro e pessoal dos diversos estabelecimentos prisionais;
- e) Manter actualizado um ficheiro central de reclusos em cumprimento de pena.

ARTIGO 6

1. São funções da Direcção dos Assuntos Religiosos:

- a) Definir as regras sobre a inscrição das confissões religiosas;
- b) Estabelecer o relacionamento entre o Estado e as confissões religiosas;
- c) Proceder ao registo das confissões religiosas, de acordo com a legislação em vigor;
- d) Cancelar a inscrição das confissões religiosas quando a sua actividade seja contrária à lei.

2. A Direcção de Assuntos Religiosos é dirigida por um Director com estatuto de Director Nacional.

ARTIGO 7

1. São funções da Direcção de Quadros e Formação:

- a) Implementação a política de formação definida para o sector;

b) Implementar e controlar a política de formação técnica profissional básica, média e superior de quadros, assim como programar a reciclagem e a capacitação de funcionários de todos os sectores do Ministério da Justiça;

c) Promover e coordenar com as outras instituições o aparelho de Estado e outras organizações, a acção formativa e de capacitação de quadros do Ministério da Justiça;

d) Participar na definição de carreiras profissionais e de categorias ocupacionais específicas do Ministério.

2. A Direcção de Quadros e Formação é dirigida por Director com estatuto de Director Nacional.

ARTIGO 8

1. São funções da Direcção de Investigação e Legislação:

- a) Elaborar e participar na elaboração de projectos legislativos e emitir pareceres a respeito dos mesmos;
- b) Compilar as experiências resultantes da actuação dos Tribunais com vista à sua análise e posterior utilização na legislação futura;
- c) Fazer estudos sobre a situação social do País e seus reflexos nas áreas de trabalho do Ministério da Justiça;
- d) Produzir estudos de Direito Comparado;
- e) Colaborar e promover a educação jurídica dos cidadãos através da sua participação na organização e desenvolvimento popular e pela divulgação de diplomas legais;
- f) Organizar um centro de documentação e informação jurídica, compilando, tratando e arquivando a documentação jurídica nacional e estrangeira;
- g) Organizar um sistema de acesso e crescimento de bibliotecas jurídicas promovendo a actualização do fundo bibliográfico existente em cada biblioteca;
- h) Compilar e publicar colectâneas periódicas de legislação avulsa;
- i) Elaborar catálogos, boletins ou revistas destinadas a informação jurídica;
- j) Executar e elaborar planos de publicação de obras especializadas em Direito.

2. Cabe ainda a Direcção de Investigação e Legislação: organizar a participação moçambicana em conferências jurídicas internacionais e negociar acordos, protocolos internacionais relativos à área do Ministério.

3. A Direcção de Investigação e Legislação é dirigida por Director com estatuto de Director Nacional.

ARTIGO 9

1. São funções da Inspeção Geral:

- a) Controlar o cumprimento dos diplomas legais pelos órgãos do Ministério e instituições subordinadas;
- b) Garantir o cumprimento das normas do segredo de justiça;
- c) Realizar de forma periódica e planificada, inspeções nos órgãos centrais e locais e instituições subordinadas apresentando relatórios e as propostas que sejam convenientes;
- d) Verificar o relacionamento entre os órgãos do Ministério e os cidadãos, nomeadamente, a nível dos serviços.

atendimento ao público e do tratamento das petições, emitindo recomendações, e propondo aos níveis de decisão competentes, acções correctivas;

Articular com outros órgãos do Estado em tudo o que dissêr respeito as acções inspectivas;

Colaborar na elaboração de projectos de legislação, estatutos e regulamentos;

Realizar ou colaborar na realização de processos de inquéritos, de sindicância, disciplinares e de revisão que lhe forem determinadas.

Na área dos Registos e Notariado

De acordo com a legislação aplicada, compete especificamente:

- a) Revelar o estado dos serviços;
- b) Corrigir deficiências e imperfeições;
- c) Conhecer o funcionamento das Conservatórias, Cartórios Notariais, Delegações e postos do Registo Civil;
- d) Conhecer as dificuldades dos serviços e necessidades e prestar o devido apoio;
- e) Conhecer as actividades dos respectivos dirigentes e demais funcionários;
- f) Colher informações com vista a facilitar a classificação dos respectivos serviços, dirigentes, e demais funcionários;
- g) Conhecer o grau de cumprimento dos preceitos reguladores das respectivas actividades.

Na área prisional compete especialmente:

- a) Verificar a legalidade das detenções;
- b) O tempestivo cumprimento dos mandados de condução e soltura;
- c) O correcto cumprimento das ordens dos Magistrados Judiciais e do Ministério Público;
- d) A eventual existência de condenados que tenham excedido o cumprimento da pena que lhes foi imposta;
- e) A organização e funcionamento do estabelecimento prisional, seus métodos de trabalho e a integração de reclusos em actividades produtivas;
- f) A situação alimentar, saúde e as demais condições dos reclusos;
- g) A situação disciplinar dos reclusos, nomeadamente, o tratamento que lhes é dispensado em particular as condições das celas disciplinares;
- h) O grau de rendibilidade dos presos nas situações de liberdade condicional, contratos de trabalho, e outras actividades produtivas;
- i) O impacto das prisões abertas, centros prisionais e de reeducação.

4. Os Inspectores Gerais são equiparados à Directores Nacionais respondem pelas suas actividades perante o Ministro.

ARTIGO 10

São funções do Departamento de Recursos Humanos:

- a) Dirigir, coordenar e controlar a gestão e a administração dos recursos humanos do sector, de acordo com as directrizes, normas e planos superiormente definidos;
- b) Planificar e controlar as actividades de gestão e administração de recursos humanos do Ministério;

- c) Colaborar, com as entidades competentes, na elaboração dos qualificadores profissionais, específicos do sector;
- d) Garantir a correcta implementação dos dispositivos consignados no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e da respectiva legislação complementar;
- e) Orientar técnica e normativamente os órgãos provinciais e instituições subordinadas em matérias de gestão e administração de Recursos Humanos;
- f) Realizar estudos e pesquisas na sua área de actividade;
- g) Analisar as necessidades de assistência técnica do Ministério e elaborar propostas ou consolidar pedidos de contratação de técnicos estrangeiros e velar pelo encaminhamento e execução das contratações aprovadas observando directrizes dos órgãos competentes do Estado;
- h) Garantir a execução dos actos de administração relativos à situação jurídico-laboral do pessoal.

ARTIGO 11

São funções do Departamento de Administração e Finanças:

- a) Assegurar a administração interna do Ministério;
- b) Preparar, executar e controlar o plano de aprovisionamento e a gestão do património;
- c) Actualizar o inventário dos bens do Ministério e garantir a manutenção dos mesmos;
- d) Preparar, executar e controlar a execução pelas demais estruturas do plano económico e do orçamento do Ministério;
- e) Zelar pela manutenção e utilização correcta dos transportes;
- f) Providenciar a protecção física do Património.

ARTIGO 12

1. São funções do Gabinete do Ministro:

- a) Programar a actividade do Ministro;
- b) Secretariar, apoiar e assistir logística, técnica e administrativamente o Ministro, assegurando o expediente respectivo e outras tarefas que lhe forem determinadas;
- c) Assegurar a comunicação com o público e as relações com outras entidades;
- d) Preparar e secretariar as reuniões do Conselho Consultivo e Coordenador;
- e) Assegurar a ligação com o serviço externo.

2. Junto do Gabinete do Ministro funcionará a Repartição de Arquivo Central com as seguintes funções:

- a) Organizar e dirigir o funcionamento do Arquivo Central do Ministério da Justiça;
- b) Elaborar programas de actividades, planos correntes plurianuais e perspectivas do sector controlando a sua execução;
- c) Gerir os recursos que lhe forem atribuídos;
- d) Assegurar a organização, eficácia e disciplina da Repartição;
- e) Desenvolver a política de formação profissional, capacitação e reciclagem na esfera da sua competência.

- f) Propor a criação de arquivos sectoriais sempre que se mostrar recomendável;
- g) Participar nas comissões de avaliação de documentos de Arquivos;
- h) Sugerir a implantação de programas de recuperação automatizada de informações, a nível dos serviços de protocolo e arquivo corrente;
- i) Prestar orientações técnicas aos agentes do sistema;
- j) Assegurar a adequada protecção física dos documentos transferidos dos arquivos correntes.

CAPÍTULO II

Colectivos

ARTIGOS 13

No Ministério da Justiça funcionam os seguintes colectivos:

- a) Conselho Consultivo;
- b) Conselho Coordenador;
- c) Conselho Técnico.

ARTIGO 14

1. O Conselho Consultivo é um colectivo dirigido pelo Ministro que tem por função analisar e dar parecer sobre questões fundamentais de actividade do Ministério.

2. Ao Conselho Consultivo compete nomeadamente:

- a) Estudar as decisões e deliberações dos demais órgãos do Estado relacionadas com o direito, a justiça e a legalidade da República de Moçambique, com vista à sua implementação;
- b) Analisar e dar parecer sobre as actividades de preparação, execução e controlo do plano e do orçamento do Ministério;
- c) Efectuar o balanço periódico das actividades do Ministério;
- d) Promover a troca de experiências e informações entre os dirigentes e quadros.

3. O Conselho Consultivo tem a seguinte composição:

- a) Ministro; -
- b) Vice-Ministro;
- c) Secretário-Geral;
- d) Inspector-Geral;
- e) Directores Nacionais;
- f) Directores e chefes de Departamento.

ARTIGO 15

1. O Conselho Coordenador é o colectivo através do qual o Ministro da Justiça planifica, coordena e controla as acções desenvolvidas pelo Ministério da Justiça a nível central e pelos seus serviços dependentes a nível local.

2. O Conselho Coordenador tem a seguinte composição:

- a) Ministro;
- b) Vice-Ministro;
- c) Secretário-Geral;
- d) Inspector-Geral;
- e) Directores Nacionais;
- f) Directores e Chefes de Departamentos;
- g) Directores Provinciais ou representantes deste Ministério ao nível local.

ARTIGO 16

1. O Conselho Técnico é o colectivo que assiste o Ministro da Justiça na análise de questões de especialidade do sector nomeadamente na área jurídica, em particular na formulação de pareceres, estudo e definição de prioridades na área da elaboração legislativa e investigação.

2. O Conselho Técnico é composto por especialistas reconhecida competência dentro e fora do Ministério da Justiça designados pelo Ministro da Justiça.

ARTIGO 17

Nos demais níveis de direcção do Ministério da Justiça igualmente funcionam colectivos, como órgãos de apoio e responsáveis, os quais integram os respectivos colaboradores directos, designadamente os responsáveis do escalão imediatamente inferior.

ARTIGO 18

Por determinação do Ministro e em função da matéria agenda, podem ser convidados a participarem nas sessões do Conselho Consultivo, Conselho Coordenador e Conselho Técnico, quadros técnicos e outros especialistas.

ARTIGO 19

A organização e funcionamento das Direcções Provinciais e Distritais serão definidos em diploma específico nos termos da legislação aplicável.

CAPÍTULO III

Disposições finais

ARTIGO 20

O quadro orgânico do pessoal do Ministério da Justiça elaborado e aprovado no prazo de seis meses a contar da data de publicação do presente diploma ministerial no *Boletim da República*.

ARTIGO 21

Compete ao Ministro da Justiça aprovar por diploma ministerial os regulamentos internos do Ministério e das instituições subordinadas.

Aprovado pela Comissão da Administração Estatal

Maputo, 22 de Janeiro de 1997. — O Ministro da Administração Estatal, *Alfredo Maria de São Bernardo Cepeda Gamito*; O Ministro do Plano e Finanças, *Tomaz Augusto Salomão*; O Ministro da Justiça, *José Ibraimo Abudo*.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO

Despacho

Havendo necessidade de conferir maior dinamismo aos procedimentos de importação, e por forma a simplificar o licenciamento, usando da competência que me é atribuída, determino:

1. É instituído um novo modelo de Boletim de Registo de Importação, constante nos anexos I e II, do presente despacho.



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Gabinete do Ministro

Decreto n.º 198 Qual?
de de

1. O espaço de tempo decorrido desde o Governo de Transição até ao presente, foi caracterizado por significativas alterações da orgânica dos serviços de registo e notariado, que cedo demonstraram a inoperância do Decreto n.º 43 899, de 6 de Setembro de 19961, bem como de numerosos diplomas parelhares que o complementavam.
2. No mesmo período, todos os quadros dirigentes licenciados em direito e outro pessoal auxiliar portugueses regressaram ao seu país de origem, abandonando os serviços à sua sorte.
3. O Decreto em referência não é passível de reforma, dada a sua desactualização e dispersão da legislação complementar.
4. A entrada em vigor do Decreto n.º 70/75 de 12 de Junho, que criou a Direcção Nacional dos Registos e Notariado e outra legislação que se seguiu obviou, em parte, os inconvenientes acima referidos porém, cedo se mostrou ultrapassado pelos novos rumos que os serviços dos registos e do notariado foram obrigados a trilhar para se adequarem às mudanças sócio-económicas e políticas operadas na sociedade moçambicana.
5. Impõe-se, pois, que se proceda à organização dos serviços, criando-se, assim, mecanismos de funcionamento mais actualizados e demais competências dos vários sectores que compreendem a Direcção Nacional dos Registos e do Notariado.



6 . O presente diploma acolhe significativas inovações, quer no referente à estruturação dos serviços, quer no tocante à classificação do pessoal dirigente e auxiliar das Conservatórias e Cartórios Notariais.

7 . Cria em todos os distritos com certo desenvolvimento sócio-económico Conservatórias dos Registos, com funções notariais.

Acaba com situação de substitutos de conservadores e notários sem substituídos, mas que garantiram o funcionamento dos serviços ao longo de mais de 25 anos de independência nacional. Como reconhecimento deste facto faculta que esses substitutos transitem, sem dependência das habilitações exigidas, às categorias de conservadores e notários "B" de 2^a classe.

Dada a carência de quadros com formação superior em direito, permite que se classifiquem de Conservadores "C" os oficiais dos Registos habilitados com o ensino pré-universitário.

Assim, nos termos da alínea d) do n.º 153 da Constituição da República, o Conselho de Ministro decreta:

Artigo 1. É aprovado o Estatuto Orgânico dos Registos e do Notariado que faz parte integrante deste diploma.

Artigo 2. Ao Ministro da Justiça é deferida a competência de estatuir sobre a organização dos serviços de registos e notariado, bem como alterar o presente estatuto, sempre que circunstâncias de actualização o determinem.

Artigo 3. É revogado o Decreto n.º 43899 de 6 de Setembro de 1961 bem como todas as disposições legais que forem contrárias ao presente decreto.



Artigo 4. Este decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros

Publique-se

O PRIMEIRO MINISTRO

Dr. PASCOAL MANUEL MOCUMBI

1

ESTATUTO ORGÂNICO DOS SERVIÇOS DOS REGISTOS E DO NOTARIADO

CAPÍTULO I

Competência, Estrutura e pessoal

Secção I

Direcção Nacional dos Registos e do Notariado

Artigo 1

1 - A Direcção Nacional dos Registos e do Notariado é dirigida por um director nacional, coadjuvado por um director nacional adjunto.

2 - Compete ao Director Nacional dos Registos e Notariado: \Leftarrow

- \rightarrow a) Orientar e coordenar centralmente os serviços dos registos e do notariado, superintendendo na sua organização e funcionamento; \leftarrow
- b) Conhecer das reclamações hierárquicas dos conservadores e notários relativas à execução dos actos a eles referidos ou requisitados;
- c) Resolver as dúvidas que lhe forem postas pelos conservadores, notários e outras entidades, suscitadas na execução e aplicação da legislação que regula os serviços;
- e) Propôr a criação, fusão ou extinção de conservatórias e cartórios notariais;
- f) Estudar os problemas relacionados com a organização geral dos serviços e a distribuição territorial das conservatórias e cartórios;
- g) Organizar e informar os processos e assuntos que devem ser submetidos a despacho do Ministro da Justiça;

h) Promover o aprefeioamento dos serviços dos registos e notariado e apresentar superiormente as sugestões, estudos e projectos de reforma a esse fim destinados;

i) Dar execução às decisões do Ministro da Justiça sobre os serviços de registo e notariado.

3- Ao director nacional adjunto compete coadjuvar o director nacional no exercicio das respectivas funções, nos termos por este determinados.

4- Nas suas faltas e impedimentos, o director nacional é substituído, sucessivamente, pelo director nacional adjunto, pelo chefe de Departamento Central ou pelo funcionário que o Ministro designar.

Artigo 2

A Direcção Nacional compreende serviços centrais e provinciais.

Artigo 3

1. São serviços centrais:

a) O Conselho Técnico;

b) Os serviços de Inspeção;

c) O Departamento Central dos Registos e do Notariado.

2. São serviços provinciais:

a) A direcção provincial de Justiça;

b) Os departamentos provinciais dos Registos e Notariado. - Sua aqui?

Secção II
Serviços Centrais
Subsecção I
Conselho Técnico

Artigo 4

Ao Conselho Técnico compete em especial:

- a) Proceder ao estudo sobre questões de ordem técnica dos serviços dos Registos e do Notariado;
- b) Emitir parecer sobre as reclamações formuladas contra a recusa dos conservadores ou notários de efectuar algum registo nos termos requeridos ou a praticar qualquer acto da sua competência;
- c) Apreoiar os processos de inspecção e classificar o serviço do pessoal inspeccionado;
- d) Pronunciar-se sobre a alteração das tabelas de emolumentos.

Artigo 5

1. O Conselho Técnico compreende as seguintes secções:

- × a) Secção de registo civil e identificação;
- b) Secção de registo predial, comercial e propriedade automóvel; ←
- c) Secção de notariado.

2. O Conselho Técnico é composto por um presidente e dois vogais permanentes, respectivamente, o director nacional e os inspectores, três vogais correspondentes às três secções nomeados pelo Ministro da Justiça dentre os Conservadores e Notários, por um período de dois anos renováveis e um secretário indicado pelo presidente.

3. Nas suas faltas e impedimentos os vogais são substituídos pelo funcionário designado pelo presidente.

4. Os membros do Conselho Técnico tem direito a senhas de presença e ainda ao transporte e ajudas de custo quando não residem na cidade de Maputo, constituindo as respectivas despesas encargo do Cofre Geral dos Registos e Notariado.

Artigo 6

1. As reuniões ordinárias do Conselho Técnico são mensais, podendo reunir extraordinariamente sempre que o presidente o convoque.

2. As reuniões são em plenário ou por secção, conforme a natureza dos assuntos a tratar.

Artigo 7

1. De cada sessão do Conselho se lavrará acta, dela ficando a constar os fundamentos da discordância de alguns membros, se os houver.

2. As deliberações do Conselho são tomadas por maioria de votos competindo ao presidente voto de qualidade.

3. A redacção definitiva dos pareceres fica a cargo de um relator designado pelo presidente.

Subsecção II

Serviços de Inspeção

Artigo 8

1. Os serviços de inspecção são garantidos por três inspectores. - - -

2. Aos inspectores compete:

a) Revelar o estado dos serviços e corrigir deficiências e imperfeições;

- b) Colher informações com vista à classificação de serviço dos funcionários e repressão de irregularidades e infracções verificadas;
- c) Conhecer as dificuldades e necessidades dos serviços com vista à prestação do devido apoio.

Artigo 9

1. A periodicidade das inspecções ordinárias é de dois em dois anos.
2. Sempre que haja notícia de qualquer falta, abuso ou fraude cometida nos serviços dos registos e notariado cuja averiguação seja urgente, o director nacional solicitará ao Ministro da Justiça a designação de um inspector ou a nomeação de um funcionário dos registos e notariado de categoria não inferior à do funcionário visado, para a efectivação dos inquéritos ou sindicâncias que se mostrarem convenientes.

Artigo 10

1. As inspecções são feitas sem prejuízo do normal funcionamento das repartições inspeccionadas, devendo o inspector exigir que lhe sejam facultados os livros, papéis e demais documentos arquivados.
2. À margem de cada livro examinado e na altura do último registo o inspector põe o visto, datando e rubricando.

Artigo 11

1. Terminada a inspecção, o inspector elabora um relatório circunstanciado sobre:
 - a) Situação dos serviços inspeccionados, instalações e equipamento;
 - b) Movimento e rendimento da repartição nos últimos 3 anos;

c) Livros, maços de documentos e arquivo;

d) Aspecto geral dos actos;

e) Análise dos actos em particular;

f) Situação do quadro do pessoal;

g) Conclusões;

h) Funcionários e agentes.

2. O inspector deve dar o conteúdo do relatório bem como a classificação atribuída aos funcionários inspeccionados para que estes possam reclamar se o desejarem.

3. Conforme os seus méritos ou deméritos, os funcionários são classificados com as notas de *Muito Bom*, *Bom*, *Regular*, *Mediocre* e *Mau*.

4. A nota de *Muito Bom* não pode ser atribuída a funcionários com menos de cinco anos de serviços nem que há menos de três anos tenham sido classificados com nota inferior à de *Bom*.

5. Aos funcionários cujo serviço seja classificado de *Mau* ou que em duas inspecções seguidas ou interpoladas obtiveram a classificação de *Mediocre*, será instaurado processo disciplinar por incompetência para o exercício do cargo.

6. O relatório é remetido à Direcção Nacional dos Registos e do Notariado no prazo de 15 dias a partir do fim da inspecção.

Subsecção III

Departamento Central dos Registos e Notariado



Artigo 12

1- Ao Departamento Central dos Registos e Notariado compete em especial coordenar as actividades das repartições do registo criminal e dos registos e notariado.

2- Compete ao Chefe do Departamento Central:

a) Dirigir os serviços de administração e contabilidade da Direcção Nacional dos Registos e do Notariado;

b) Organizar os processos respeitantes a concursos, nomeações, promoções, transferências, aposentações, exonerações e licenças;

c) Gerir os recursos humanos do sector dos registos e do notariado; organizando e mantendo actualizado o cadastro e registo biográfico de todos os funcionários, bem como organizando as respectivas listas de antiguidade;

d) Proceder à organização da estatística sobre a actividade dos serviços dos registos e do notariado.

e) Superintender em tudo o que respeite a relações públicas com as conservatórias, cartórios e repartição do registo criminal prestando aos interessados os esclarecimentos de que careçam em relação à utilização desses serviços.

Secção III

Serviços provinciais

Subsecção I

Direcção Provincial da Justiça

Secção I

Artigo 13

Em cada Província ou cidade com estatuto de província funciona uma direcção provincial da justiça.

Artigo 14

A direcção provincial da justiça superintende nos departamentos provinciais dos registos e do notariado.

Artigo 15

Compete ao director provincial da justiça na área dos registos e notariado:

- a) Superintender a actividade do Departamento Provincial dos registos e do notariado;
- b) Criar e extinguir postos do registo civil;
- c) Movimentar os funcionários dentro da área da sua competência, conforme as necessidades de serviço;
- d) Remeter ^{ao Ministro da Justiça} a Direcção Nacional dos Registos e Notariado, o relatório e estatística dos actos praticados durante o trimestre anterior;

- e) Legalizar os livros dos registos e do notariado, antes da sua utilização;
- f) Providenciar o normal funcionamento dos serviços, gestão do pessoal, aquisição de equipamento e artigos de expediente.

g) - - - -

Subsecção II

Departamentos provinciais dos Registos e do Notariado

Artigo 16

1 - O Departamento Provincial dos Registos e do Notariado é dirigido por um chefe de departamento provincial.

2 - Compete ao chefe de departamento:

- a) Orientar, e coordenar e fiscalizar os serviços dos registos e do notariado a nível da respectiva provincia;
- b) Propôr a criação e extinção de postos do registo civil;
- c) Propôr a colocação dos funcionários na área da sua jurisdição;
- d) Elaborar a estatística dos serviços e apresentar trimestralmente à Direcção Provincial da Justiça o respectivo relatório das actividades desenvolvidas, *sendo a submissão à Direcção Nacional dos Registos e Notariado*
- e) Prestar as informações anuais dos conservadores, notários e oficiais da respectiva provincia.

é da competência da Direcção Provincial de Justiça;

CAPÍTULO II

Secção I

Conservatórias, Cartórios e Delegações

Artigo 17

Na capital do País funcionará uma Conservatória dos Registos Centrais à qual compete:

- a) O registo central da nacionalidade e respectivo contencioso;
- b) O registo central do estado civil;
- c) O registo central de escrituras e testamentos;
- d) O registo dos partidos políticos.

Artigo 18

1. Na cidade de Maputo haverá uma ou mais conservatórias autónomas do registo civil, uma conservatória do registo predial, uma conservatória do registo comercial, uma conservatória do registo automóvel e um ou mais cartórios notariais.
2. Nas cidades de Xai-Xai, Beira, Quelimane e Nampula funcionam uma conservatória do registo civil, uma conservatória dos registos e um cartório notarial.
3. Na cidade da Matola funciona uma conservatória do registo civil e automóvel, com funções notariais.
4. Nas restantes sedes provinciais funcionam conservatórias dos registos com competência notarial.

Artigo 19

1. Nas sedes dos distritos funcionam conservatórias dos registos, ou do registo civil de 3^a classe, com funções notariais.
2. Nos estabelecimentos hospitalares de grande movimento, pode funcionar um posto do registo civil.

Artigo 20

Quando as circunstâncias o aconselharem, pode ser determinada a fusão, numa só, de duas ou mais conservatórias, com sede no mesmo distrito ou cidade.

Artigo 21

1. A criação de novas conservatórias e cartórios notariais, bem como a fusão de duas ou mais conservatórias, é feita por Diploma Ministerial sob proposta do Director Nacional dos Registos e Notariado.
2. A sua entrada em funcionamento depende de despacho do Ministro da Justiça, uma vez criadas as condições para o efeito.

Artigo 22

Os cartórios notariais são competentes para praticar dentro da área da sua jurisdição, quaisquer actos notariais, ainda que respeitem a pessoas domiciliadas ou bens situados fora da respectiva provincia ou distrito.

Secção II

Classificação das conservatórias e cartórios notariais e instalações

Artigo 23

As conservatórias e cartórios são classificados de 1.^a, 2.^a ou 3.^a classes, conforme o movimento e respectivo rendimento.

Artigo 24

1. A instalação dos serviços de registo e do notariado constitui encargo do orçamento geral do Estado.
2. Subsidiariamente pode o Cofre Geral dos Registos e Notariado adquirir ou construir imóveis para a instalação dos serviços.

Artigo 25

Enquanto o Estado não dispuser de instalações adequadas, mantém-se a instalação dos serviços em imóveis da Administração do Parque Imobiliário do Estado em regime de gratuidade, sempre que, nos contratos de arrendamento, figurem, como arrendatários, cartórios notariais, conservatórias ou delegações.

Secção III

Do pessoal dos Serviços dos Registo e do Notariado

Artigo 26

1. O pessoal das conservatórias e cartórios notariais divide-se em:

a) Pessoal dirigente, que corresponde às categorias de conservador e notário;

b) Oficiais de registo e notariado, que correspondem às categorias de ajudante "C" Principal, ajudante "C" de 1.^a e 2.^a classes, aspirante e operador de computador;

c) Pessoal auxiliar, que compreende as categorias de escriptorário-dactilógrafo, estafeta, porteiro e servente.

2. As conservatórias e cartórios notariais podem recrutar pessoal eventual por contrato, quando as necessidades de serviço o justificarem.

Subsecção I

Conservadores e Notários

Artigo 27

As conservatórias e cartórios notariais são chefiados por conservadores e notários indicados no artigo 33, conforme sejam de 1.^a, 2.^a, ou 3.^a classes.

Artigo 28

1. Pode ingressar na categoria de conservadores e de notário "1.^a" de 2.^a classe, aquele que satisfizer as seguintes condições:

a) Ser cidadão moçambicano com idade compreendida entre 25 e 35 anos;

b) Ser licenciado em Direito;

c) Ter tido aproveitamento em curso de formação ou extensão universitária;

d) Reunir os demais requisitos de ingresso na função pública;

Artigo 29

1. Pode ingressar na categoria de conservador "C" de 2ª classe aquele que satisfizer as condições das alíneas c) e d) do número anterior, possuir a 12ª classe do Sistema Nacional de Educação ou equivalente e tiver tido bom aproveitamento das boas informações em curso de formação de três meses seguidos de estágio com a mesma duração.
2. O provimento dos restantes lugares de conservador ou notário "A" e "B" e de conservador "C" faz-se mediante concurso documental dentre funcionários de classe imediatamente inferior, desde que tenham pelo menos, três anos de serviço na classe e boas informações.
3. Terminado o prazo do concurso, a Direcção Nacional dos Registos e Notariado organiza a relação dos concorrentes que reunam os requisitos exigido, com informação sobre a classificação, antiguidade e cadastro disciplinar de cada um, submetendo a despacho do Ministro da Justiça.
4. Em caso de igualdade de condições preferem sucessivamente os candidatos com maiores habilitações, maior tempo de serviço ou maior agregado familiar.
5. Quando o número de candidatos for insuficiente para preencher as vagas existentes, no concurso seguinte podem ser admitidos funcionários que não tenham servido pelo tempo necessário.
6. Na falta de concorrentes que satisfaçam os requisitos legais para provimento, o lugar vago pode ser preenchido interinamente por um ajudante "C" Principal com pelo menos 5 anos de bom e efectivo serviço.

O limite máximo de idade referido na alínea a), do número um deste artigo, não se tem em conta tratando-se de indivíduos que já sejam funcionários do Estado.

Artigo 30

1. Os conservadores e notários são nomeados pelo Ministro da Justiça e subordinam-se ~~ao chefe do departamento provincial dos registos e do notariado.~~ *ao Director Provincial da Justiça*

2. Os conservadores e notários exercem as suas atribuições na área da jurisdição das respectivas conservatórias e cartórios.

Artigo 31

1. Nas cidades onde haja mais de um conservador ou notário, substituir-se-ão reciprocamente pela forma como for determinada ~~pelo chefe do departamento provincial~~ e na falta de todos a substituição é deferida aos ajudantes.

2. Havendo mais de um ajudante, a substituição cabe ao ajudante de categoria superior ou, sendo todos da mesma categoria, ao mais antigo.

Artigo 32

1. O exercício do cargo de conservador ou notário é incompatível:

- a) Com o exercício de qualquer outra função remunerada, salvo o disposto no artigo seguinte;
- b) Com a administração, direcção ou gerência de sociedade ou estabelecimentos comerciais e suas agências.

2. O Ministro da Justiça pode autorizar o exercício das actividades referidas na alínea b), desde que não haja prejuízo para os serviços.

Artigo 33

1. É permitido o exercício da advocacia e do magistério universitário e secundário aos conservadores e notários de qualquer classe, sem prejuízo para os serviços respectivos.
2. É-lhes vedado aceitar mandato nos pleitos em que se discutirem actos praticados nas próprias conservatórias e cartórios notariais.
3. Em caso algum os conservadores e notários devem aceitar mandato judicial contra o Estado ou contra pessoas colectivas de direito público.

Artigo 34

1. Os conservadores e notários são classificados em "A" Principal e "A" de 1.^a e 2.^a classes, e "B" Principal, "B" de 1.^a e 2.^a classes, "C" Principal e "C" de 1.^a e de 2.^a classes.
2. O acesso à classe imediata realiza-se à medida que haja vagas abertas, segundo a ordem por que forem graduados pela Direcção Nacional, de harmonia com a sua antiguidade e classificação.

3 - - -

Subsecção II

Dos oficiais, aspirantes, operadores de computador e pessoal auxiliar

Artigo 35

1. Os lugares de ajudante "C" de 2.^a classe e de aspirantes são providos mediante concurso de provas práticas, dentre indivíduos habilitados com a 12.^a e 10.^a classes respectivamente.

2. O lugar de operador de computador é provido mediante concurso documental dentre indivíduos habilitados com o curso de informática.
3. Podem concorrer aos lugares de aspirantes, independentemente da idade e das habilitações exigidas os eseriturários-dactilógrafos com pelo menos cinco anos de serviço e boas informações.
4. O provimento dos restantes lugares de oficiais de registo e de notariado faz-se mediante concurso documental dentre funcionários de classe imediatamente inferior, desde que tenham, pelo menos, três anos de serviço na classe e boas informações.
5. Quando o número de candidatos for insuficiente para preencher as vagas existentes, no concurso seguinte podem ser admitidos funcionários que não tenham servido pelo tempo necessário.

Artigo 36

1. O provimento dos lugares de eseriturário-dactilógrafo faz-se mediante concurso de provas práticas, dentre indivíduos que possuam como habilitações a 7^a classe do Sistema Nacional de Educação e de mais requisitos para o ingresso na função pública.
2. Como requisito especial, os concorrentes devem saber escrever correctamente à máquina.

Artigo 37

A admissão aos concursos é feita por requerimento manuscrito dirigido ao Ministro da Justiça, devendo-se indicar o nome completo, a filiação, a idade, o estado civil, residência e as habilitações.

Artigo 38

O pessoal auxiliar fica sujeito ao regime da lei geral.

CAPITULO III

Das remunerações receita e despesas dos serviços

Secção I

Remuneração dos funcionários

Artigo 39

1. O vencimento dos funcionários e dirigentes dos serviços dos registos e notariado é constituído por uma parte fixa ou ordenado e pela participação emolumentar ou vencimento de exercício.

2. O ordenado constitui encargo do Orçamento Geral do Estado e o vencimento de exercício ao Cofre Geral dos Registos e Notariado.

Artigo 40

Nas substituições, nos termos do presente diploma, por período igual ou superior a quinze dias, o substituto tem direito à participação emolumentar correspondente ao lugar e ao período de substituição.

Artigo 41

À remuneração própria dos inspectores, quando conservadores ou notários, acrescem 25% do ordenado de inspector, durante o tempo que durar a inspecção.

Artigo 42

Sempre que as circunstâncias o aconselharem, o Ministro da Justiça pode autorizar a aquisição de casas destinadas a habitação dos directores, conservadores, notários e demais pessoal dos registos e do notariado a expensas do Cofre Geral dos Registos e Notariado.

Secção II

Preparos e receitas

Artigo 43

1. Pelos actos praticados nos serviços dos registos e do notariado, serão cobrados emolumentos, ~~taxas~~ e selos constantes das respectivas tabelas.

2. Destes valores, uma parte reverte para os serviços de Finanças e outra para o Cofre Geral dos Registos e do Notariado, nos termos da lei.

Artigo 44

1. Ficam a cargo do Cofre dos Registos e do Notariado, além de outras:

a) Os vencimento do pessoal eventual, em regime de prestação de serviço;

b) A construção ou aquisição de casas e respectivo mobiliário para o pessoal referido no artigo 45;

c) O pagamento de água, energia eléctrica e telefone das casas dos directores, inspectores, conservadores e notários "A" e "B".

d) As demais despesas expressamente previstas no presente diploma.

2. O limite dos quantitativos a dispender com as despesas referidas na alínea c) é fixado por despacho do Ministro da Justiça, sob proposta do Conselho Administrativo do Cofre Geral dos Registos e Notariado.

Artigo 45

1. Os requerimentos, auto-requerimentos, requisições e outros pedidos legalmente indispensáveis para a realização de qualquer acto de registo, requisição de certidão ou actos afins e, bem assim, os directamente relacionados com actos de registo ou notariado que devam ser apresentados em outras repartições, podem, a pedido dos interessados, e sem prejuízo dos serviços, ser elaborados nas conservatórias e cartórios notariais pelos funcionários, mediante o pagamento de emolumentos fixados nas respectivas tabelas emolumentares.
2. Os funcionários dos registos e notariado prestarão gratuitamente às partes os esclarecimentos, que não envolvam prejuízo para terceiros, sobre a documentação necessária para a realização dos actos em que sejam interessados, o montante provável dos encargos e todas as outras informações destinadas a facilitar ao público a utilização dos outros serviços.
3. É obrigatória a passagem de recibo das importâncias exigidas como preparo, bem como o respectivo registo.
4. A falta de preparos não constitui fundamento para a recusa de quaisquer actos de registo ou notariais quando requisitados por autoridades ou serviços públicos.
5. É vedado aos funcionários:
 - a) reclamar ou aceitar das partes emolumentos superiores aos tabelados ou praticar gratuitamente qualquer acto;
 - b) Receber qualquer importâncias com o fim de apressar ou retardar, praticar ou deixar de praticar algum acto da sua competência;

6. No caso de omissão de registo de qualquer emolumento, salvo justificação aceitável, o funcionário responsável é obrigado a repór, pela primeira vez, a totalidade da importância omitida e pela segunda e ulteriores vezes, uma coina fixada pelo director provincial da justiça ou inspector que verificar a omissão entre o dobro e o quintuplo do valor não registado, sem prejuizo do procedimento disciplinar a que houver lugar.

CAPÍTULO IV

Das Recusas

Artigo 46

1. Das decisões proferidas pelos conservadores e notários sobre reclamações contra erros de conta, bem como da sua recusa a efectuar algum registo nos termos requeridos ou a praticar qualquer acto da sua competência, podem os interessados reclamar ao próprio conservador ou notário.
2. Se o conservador ou notário mantiver a decisão inicial os interessados podem reclamar hierarquicamente. Neste caso o funcionário deve enviar a reclamação e os respectivos documentos acompanhados da informação, na qual especificará os motivos da recusa, à Direcção Nacional dos Registos e Notariado, seguindo a via hierárquica.
3. Se a decisão do conservador ou notário admitir recurso para o tribunal, a faculdade de reclamação só pode ser exercida antes de interposto o recurso.
4. A reclamação deve ser interposta no prazo de vinte dias a contar do recebimento da comunicação do despacho.

- 5. Recebido o processo da reclamação, deve o director nacional decidir dentro de oito dias.
- 6. A decisão é notificada ao reclamante e comunicada ao funcionario para praticar o acto recusado, se a reclamação for atendida.
- 7. Do despacho proferido pelo director nacional não ha recurso, a não ser que seja desfavorável ao reclamante, caso em que pode, no prazo de oito dias, a contar da notificação daquele despacho, interpor o recurso contencioso que couber da decisão inicial do conservador ou notário.

CAPÍTULO V

Disposições diversas

Artigo 47

- 1. É obrigatória a existência de selo branco em todas as repartições dos registos e do notariado.
- 2. O selo é em relevo, de forma circular e contém o emblema nacional e a designação do Ministério da Justiça e da respectiva repartição.
- 3. A aposição do selo branco junto da assinatura do funcionario de registos ou do notariado, em qualquer documento emanado da repartição, tem o mesmo valor que o reconhecimento notarial.
- 4. É vedado aos funcionarios realizar actos da sua competência em que sejam partes tanto ele como o seu cônjuge, alim ou parente em qualquer grau da linha recta ou em segundo grau da linha colateral.

Artigo 48.

1. O funcionário que for provido em lugar de direcção ou chefia, deve conferir o inventário do respectivo sector na presença do anterior responsável ou, não podendo este estar presente, do seu substituto legal.
2. Da conferência efectuada nos termos deste artigo, é lavrado auto do qual se devem tirar cópias em triplicado, assinado pelos intervenientes.
3. Um dos exemplares fica arquivado na repartição, outro na Direcção Provincial da Justiça e o outro é remetido, no prazo de trinta dias, à Direcção Nacional dos Registos e Notariado, acompanhado da informação circunstanciada acerca do estado geral em que foi encontrado o serviço.

Artigo 49

Os funcionários dos serviços dos registos e do notariado deixam de exercer as suas funções no dia seguinte ao da recepção do *Boletim da República* em que venha publicada a sua exoneração, demissão ou transferência e no próprio dia em que atingir o limite de idade ou forem notificados do despacho que determine o seu afastamento do serviço.

Artigo 50

1. Nenhum funcionário pode ser transferido por iniciativa do Estado, antes de ter servido, pelo menos, dois anos, no lugar em que estiver colocado, excepto tratando-se de transferência compulsiva.
2. O funcionário pode ser transferido compulsivamente quando se verifique, em inspecção, inquérito ou sindicância e sem necessidade de processo disciplinar, que a permanência do mesmo no lugar onde presta serviço é inconveniente para o prestígio da função que exerce.

Artigo 51

A requerimento dos interessados, o Ministro da Justiça pode autorizar permutas entre funcionários da mesma categoria nos termos da lei geral.

CAPÍTULO VI

Disposições transitórias

Artigo 52

As actuais delegações dos registos passam a conservatórias referidas no n.º 1 do artigo 19 e entram em funcionamento nos termos do n.º 2 do artigo 21.

Artigo 53

1. Transitam sem dependência de quaisquer formalidades:

a) Para as categorias de conservador ou notário "B" de 2.ª classe.

- Os actuais substitutos de conservador ou notário, com mais de três anos de serviço.

- Os oficiais dos registos e os ajudantes de qualquer classe todos a desempenhar actualmente as funções de chefe de Departamento Provincial;

b) Para as categorias de conservador "C" de 1.ª e 2.ª classes respectivamente os oficiais dos registos e do registo civil "D" de 1.ª e 2.ª classes com habilitações da 12.ª do N S E ou equivalente.

2. O destino destes conservadores será fixado por despacho do Ministro da Justiça.