

GESTÃO DANOSA NA LAM:

Desafios de liderança, corrupção e ineficiência de sistema quase em decadência

- Na última semana, as Linhas Aéreas de Moçambique (LAM) ocuparam as principais manchetes nacionais e por motivos bem específicos. Por um lado, a companhia anunciou, no dia 22 de janeiro, a nomeação de um novo Presidente do Conselho de Administração (PCA), o terceiro nos últimos seis meses. Trata-se de Marcelino Alberto, que foi recentemente exonerado do cargo de PCA da Electricidade de Moçambique (EDM). Em segundo plano, a empresa está a ser associada a um escândalo de gestão danosa, relacionado com a devolução de um avião cargueiro adquirido há quase um ano. O avião, que nunca foi utilizado, foi devolvido ao fornecedor após a LAM ter desembolsado quase 930 mil dólares norte-americanos, o equivalente a mais de 59 milhões de meticais.





Como empresa pública, a LAM tem sido, em muitos aspectos, vista como um “saco azul” para o governo, um meio de movimentar recursos públicos de forma opaca e sem a devida fiscalização. A falta de responsabilidade fiscal e a ausência de supervisão rigorosa por parte das autoridades competentes têm contribuído para a perpetuação dessa situação. A corrupção, portanto, não é um problema isolado de indivíduos, mas sim uma característica sistémica da maneira como a empresa opera, reflectindo uma gestão permissiva e descontrolada.



Estes dois episódios não são casos isolados, mas sim o reflexo de uma série de problemas estruturais, administrativos e sistémicos que têm afectado a empresa ao longo dos anos. A LAM tem sido, em diversas ocasiões, utilizada para atender a interesses políticos, com dirigentes do partido no poder a fazerem viagens acompanhados de amigos e familiares, sem qualquer tipo de pagamento. A prática compromete gravemente o fluxo de caixa da empresa e contribui para a perpetuação da crise financeira que a companhia enfrenta. Além disso, a constante mudança de liderança, como a recente substituição de três presidentes do conselho de administração (PCA) em menos de seis meses, cria um ambiente de instabilidade que impede o desenvolvimento de uma estratégia funcional e a implementação de reformas necessárias.

Outra questão é que a companhia de bandeira opera actualmente com menos de cinco voos para mais de 16 destinos, tanto domésticos como internacionais, uma situação que tem frequentemente resultado em cancelamentos ou adiamentos de viagens marcadas por insuficiência de recursos. Hoje, a confiança do povo na LAM é praticamente inexistente, com muitos moçambicanos a duvidarem da capacidade da companhia em prestar um serviço de qualidade assim como o peso da empresa para o erário público, a percepção é que esta apenas sufoca o orçamento do estado. Este cenário é ainda agravado pela cultura de corrupção que permeia a empresa, o que cria um ambiente de impunidade, favorecendo interesses individuais em detrimento dos interesses institucionais. A falta de controlo e a má gestão têm sido factores determinantes para os recorrentes escândalos envolvendo a empresa.

Outro problema grave que contribui para a crise da LAM é a ausência de uma estratégia clara e bem definida para o sector aéreo no país. A falta de coordenação entre a companhia e o regulador do sector, o Instituto de Aviação Civil de Moçambique (IACM), é um exemplo claro da desorganização que caracteriza a gestão da empresa. Um exemplo flagrante desta falta de planeamento e gestão incompetente foi a recente decisão de adquirir uma aeronave de carga, o Boeing B737-300, que custou cerca de 930 mil dólares (mais de 59 milhões de meticais). Após o investimento, o avião nunca foi utilizado. O IACM recusou a certificação da aeronave, uma vez que o fabricante não tinha considerado as alterações feitas ao aparelho, o que im-

pediu a sua aceitação para operação no território nacional. Este episódio é apenas um exemplo de como a falta de coordenação e de competência na gestão pode resultar em desperdícios financeiros e em danos à reputação da LAM.

Analisando o relatório da conta da empresa, até Dezembro de 2022 a LAM apresentava o valor de resultados líquidos acumulados e capitais próprios negativos avaliados em -18,7 mil milhões de MT e -16,9 mil milhões de MT. Apenas em combustível, ou seja, custos operacionais, a empresa tinha até finais de 2024 uma dívida de quase 70 milhões de dólares para com a empresa Petromoc. O valor da dívida, referente a empréstimos obtidos, segundo o relatório de 2023 estava avaliado em 7,6 mil milhões de MT, o correspondente a 119,7 milhões de USD.

A crise nas Linhas Aéreas de Moçambique é, portanto, uma combinação de vários factores: a corrupção endémica, a ineficiência administrativa, a falta de uma estratégia sectorial consistente e a ausência de uma liderança estável e competente. Para que a LAM possa superar esta crise e retomar o seu papel estratégico no desenvolvimento económico do país, é urgente implementar um conjunto de reformas profundas. A estabilidade na liderança é um passo importante para garantir que a empresa possa desenvolver e executar uma estratégia coerente e eficaz. A nomeação de um PCA que tenha a capacidade de gerir a empresa com visão, clareza, legitimidade e transparência é fundamental para o sucesso desta reestruturação.

Além disso, é crucial que o governo adopte políticas públicas eficazes para fortalecer o sector aéreo, criando condições que permitam à LAM operar de forma competitiva e sustentável. Isso inclui, eventualmente, a possibilidade de liberalizar o espaço aéreo nacional, garantindo que a companhia não seja utilizada para fins políticos, mas sim como uma instituição estratégica para o desenvolvimento do país. A companhia deve ser tratada como uma instituição estratégica para o país, com gestão profissional, investimentos adequados e uma visão clara para o futuro. A modernização da frota e a adopção de práticas de gestão transparentes e eficientes são essenciais para garantir a sustentabilidade financeira da companhia e a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Assim há necessidade de reduzir os custos operacionais, melhorar a manutenção das aeronaves e eliminar práticas corruptas que continuam a preju-

dicar a empresa. A cooperação com entidades internacionais do sector e a exploração de novas rotas, especialmente em mercados com grande potencial, também são estratégias que podem contribuir para a rentabilidade da LAM, mas para isso a companhia precisa adquirir ou alugar novas aeronaves.

Finalmente, é importante que haja uma mudança de mentalidade, tanto por parte do governo

como da gestão da empresa. A prioridade deve ser o bem-estar da companhia e do povo moçambicano, e não interesses políticos ou pessoais. A LAM deve ser encarada como um activo estratégico e não como uma ferramenta para fins partidários. Só com uma gestão profissional e uma estratégia clara será possível transformar a companhia e garantir o seu sucesso a longo prazo.

A Intervenção da Fly Modern Ark e as Desilusões nas Reformas da LAM



Depois de muitos problemas, inclusive da possibilidade de privatizar a empresa, em 2023 o executivo passou a gestão das Linhas Aéreas de Moçambique (LAM) à empresa sul-africana *Fly Modern Ark* (FMA), com o objectivo de realizar uma reestruturação na companhia. A FMA foi contratada para revitalizar uma empresa que, ao longo dos anos, acumulou uma série de desafios: uma frota reduzida, problemas operacionais constantes, uma elevada dívida e uma administração frequentemente despreparada. O contrato com a FMA tinha um propósito claro: inverter a trajectória de declínio da transportadora estatal, modernizar a gestão e torná-la financeiramente sustentável.

No entanto, a gestão da FMA na LAM foi marcada por controvérsias e dificuldades. Durante o seu mandato, a FMA denunciou vários esquemas de corrupção, incluindo desvios de recursos nas operações de venda de bilhetes. Segundo a empresa, mais de 3 milhões de euros foram desviados através de máquinas de pagamento automáticas que não pertenciam à LAM, gerando sérias

questões sobre a transparência e integridade dos processos internos da companhia. Em resposta a estas acusações, o Gabinete Central de Combate à Corrupção (GCCC) de Moçambique iniciou uma série de investigações, mas, até hoje, persiste uma sensação generalizada de impunidade.

Além disso, durante os 15 meses em que a FMA esteve à frente do plano de reestruturação da LAM, a frota da companhia moçambicana foi reduzida drasticamente de dez para três aeronaves, o que comprometeu a sua capacidade operacional e gerou pressão sobre a continuidade dos serviços. Segundo Theunis Christian de Klerk Crous, sócio da FMA, a intervenção da empresa foi essencial para estabilizar a companhia, apesar dos desafios significativos enfrentados, como a falta de uma frota renovada e de financiamento adequado para assegurar a manutenção dos aviões.

Apesar de a reestruturação ter-se focado na expansão da frota e na melhoria da qualidade operacional, a falta de investimentos substanciais e a resistência a mudanças dentro da própria estrutura da LAM dificultaram a implementação de reformas

duradouras. A companhia continuou a enfrentar os mesmos problemas estruturais e operacionais, com a gestão da FMA incapaz de oferecer soluções eficazes e sustentáveis a longo prazo.

A promessa de revitalização e modernização da LAM parece ter-se esbarrado em entraves sistémi-

cos que impedem qualquer avanço. Assim, enquanto a FMA tentou implementar práticas de gestão mais modernas, a falta de uma verdadeira vontade política para mudanças estruturais e a continuidade de práticas danosas acabaram por minar os esforços de reestruturação.

A Compra do Avião de Carga: A Reforma Mal Concepada – Gestão de Américo Muchanga

Gabinete de Comunicação Institucional
e-mail: gci@lam.co.mz



AERONAVE CARGUEIRO DEVOLVIDA À PROCEDÊNCIA

(Maputo, 21.01.2025) A LAM - Linhas Aéreas de Moçambique, S.A. comunica que a aeronave Boeing B737-300, adquirida para o transporte dedicado de carga foi retornada à procedência, pelo facto de não ter tido a certificação no território nacional.

A aeronave em referência manteve-se em Moçambique desde o dia 31 de Dezembro de 2023 e descolou do Aeroporto Internacional de Maputo no dia 18 de Janeiro de 2025, com destino à Jacarta, Índonesia.

A LAM continua focada em atender o segmento de carga no mercado moçambicano, através da capacidade de porão das aeronaves disponíveis na sua frota.



Um dos episódios mais controversos e criticados durante o período de gestão da Fly Modern Ark (FMA) foi a decisão de adquirir um avião de carga. Inicialmente, esta compra foi anunciada como uma solução para suprir as necessidades do mercado nacional de transporte de mercadorias. No entanto, com o passar do tempo, ficou claro que a aquisição não fazia sentido, dado o contexto crítico da Linhas Aéreas de Moçambique (LAM). A companhia estava a enfrentar sérios problemas operacionais, com uma frota reduzida, frequentes avarias nas aeronaves e um défice de recursos financeiros para investimentos urgentes na melhoria dos seus serviços. Em vez de investir em aviões para voos regulares ou rotas intercontinentais, a LAM optou por comprar uma aeronave dedicada ao transporte de carga, o que foi rapidamente visto como um erro estratégico.

A decisão de investir num avião de carga, sem uma análise mais pormenorizada das reais necessidades da empresa foi interpretada como um desvio de recursos. A LAM, na verdade, necessitava de aviões para expandir as suas operações de passageiros, tanto domésticas quanto interna-



cionais, e não de uma aeronave exclusiva para o transporte de mercadorias. Este investimento, que envolveu um alto montante de recursos, foi uma clara demonstração de descoordenação interna e falta de visão estratégica. A compra não estava alinhada com o plano de reestruturação da companhia, que deveria priorizar a renovação da frota e a melhoria da eficiência operacional.

Em 2024, Américo Muchanga assumiu a presidência da LAM, sucedendo Theunis Crous,

da FMA. Com uma carreira no sector público, Muchanga trazia consigo a expectativa de implementar mudanças significativas. No entanto, o seu curto mandato também foi marcado por dificuldades semelhantes às enfrentadas pelos seus antecessores. Apesar das promessas de renovação e melhorias na gestão, a LAM continuou a lutar com problemas estruturais e operacionais profundamente enraizados na companhia.

Durante a sua gestão, a empresa seguiu a mesma trajectória de desafios, uma frota insuficiente, dificuldades financeiras, atrasos constantes nos voos e uma persistente gestão ineficaz. Embora tenha feito declarações optimistas sobre a aquisição de novas aeronaves e a expansão das rotas internacionais, a realidade da LAM era bem diferente. No segundo semestre de 2024, a transportadora facturou cerca de 3,7 mil milhões de meticais, um valor aquém das expectativas, e transportou apenas 330 mil passageiros, quando a meta estabelecida era de 500 mil. A previsão de crescimento de 19% no facturamento não foi suficiente para superar os sérios problemas estruturais que a companhia enfrentava.

O governo, através do Ministério dos Transportes e Comunicações, tem pressionado a LAM para que melhore os seus resultados e amplie as suas operações, especialmente no mercado internacional. O ex-Presidente Filipe Nyusi, em várias ocasiões, desafiou a empresa a expandir as suas rotas internacionais, destacando a capacidade criativa e organizacional da companhia. No entanto, a realidade interna da LAM parece contrariar essas aspirações. A companhia continua a operar com uma estrutura organizacional ineficiente, falta de recursos adequados e uma frota que não está em condições de suportar um aumento significativo na oferta de voos.

Por fim, o recém-empossado Presidente, Daniel Chapo, que tomou posse no dia 15 de janeiro, afirmou que a sua intenção é privatizar as empresas públicas que já não servem o interesse do povo, a menos que sejam consideradas estratégicas para a soberania nacional. Surge, então, a questão que talvez seja o ponto de partida para a próxima análise, será que a LAM tem condições para continuar a operar, mesmo diante dos desafios do sector?

O Sistema de Corrupção Instalado na LAM e Ineficiência de Gestão: Um Obstáculo Maior do que a Liderança

O principal desafio enfrentado pela LAM não está exclusivamente na liderança, mas, sim, em um sistema profundamente enraizado de corrupção e ineficiência. A corrupção na gestão financeira, a falta de transparência nos processos de aquisição e a ineficiência nas operações diárias são problemas estruturais que não podem ser resolvidos simplesmente com a troca de dirigentes. A verdadeira solução exige uma reforma mais profunda, que envolva mudanças não apenas na gestão, mas também na cultura organizacional e nos processos de governança.

Como empresa pública, a LAM tem sido, em muitos aspectos, vista como um “saco azul” para o governo, um meio de movimentar recursos públicos de forma opaca e sem a devida fiscalização. A falta de responsabilidade fiscal e a ausência de

supervisão rigorosa por parte das autoridades competentes têm contribuído para a perpetuação dessa situação. A corrupção, portanto, não é um problema isolado de indivíduos, mas sim uma característica sistémica da maneira como a empresa opera, reflectindo uma gestão permissiva e descontrolada.

Outro factor agravante é a carência de profissionais qualificados em cargos estratégicos, bem como a dificuldade da LAM em atrair investidores privados. Isso tem dificultado, ainda mais, a capacidade da companhia em reformar-se de forma sustentável. A empresa precisa urgentemente de uma estratégia que priorize a meritocracia e a profissionalização da sua gestão, com a inclusão de profissionais capacitados, que tragam inovação e eficiência para os processos internos.

Caminhos para a Mudança: Reestruturar para o Futuro

Para que a LAM consiga superar a sua crise é necessário um plano de reestruturação mais radical e transparente. Algumas das possíveis soluções incluem:

Profissionalização da Gestão: É urgente que a LAM adote práticas de gestão mais modernas e eficazes, afastando-se de um modelo estatal burocrático e ineficiente. A contratação de profissionais qualificados e a implementação dum modelo de gestão por objectivos.

Investimentos em Infraestrutura e Frota: A LAM deve priorizar investimentos na sua frota, substituindo aeronaves obsoletas e aumentando a quantidade de aviões. Além disso, deve-se trabalhar na melhoria da manutenção das aeronaves e na formação de técnicos e pilotos especializados.

Combate à Corrupção: O combate à corrupção deve ser uma prioridade. Isso inclui auditorias externas regulares, revisão de processos internos de aquisição e venda de bilhetes e criação de canais de denúncia seguros para funcionários e cidadãos.

Parcerias Público-Privadas (PPP): A LAM poderia explorar parcerias público-privadas para aumentar sua eficiência operacional e obter os investimentos necessários sem depender exclusivamente do financiamento estatal. Essas parcerias podem trazer capital, expertise e inovação para a companhia.

Exploração de Novos Mercados e Roteiros Turísticos: A LAM precisa focar-se na expansão das suas rotas internacionais, não apenas com base na demanda actual, mas também explorando novos mercados.



Construindo uma sociedade democrática que promove, protege e respeita os Direitos Humanos.

Building a democratic society that promotes, protects, respect human rights & transform people's lives.

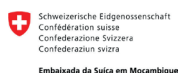
INFORMAÇÃO EDITORIAL:

Propriedade: CDD – Centro para Direitos Humanos
Director: Prof. Adriano Nuvunga
Autor: Salvado Raisse
Layout: CDD

Contacto:
Rua Dar-Es-Salaam Nº 279, Bairro da Sommerschild, Cidade de Maputo.
Telefone: +258 21 085 797

 CDD_moz
E-mail: info@cddmoz.org
Website: <http://www.cddmoz.org>

PARCEIROS DE FINANCIAMENTO



Embaixada da Suíça em Moçambique

