

Estruturação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos

Projecto MAE/ASDI Moçambique

**Júlio Nabais
Eva-Marie Skogsberg
Louis Helling**

**Department for Democracy
and Social Development**

Estruturação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos

Júlio Nabais
Eva-Marie Skogsberg
Louis Helling

Sida Evaluation 96/6
Department for Democracy
and Social Development

Authors Jùlio Nabais, Eva-Marie Skogsberg, Louis Helling

The views and interpretations expressed in this report are those of the authors and should not be attributed to the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida

Sida Evaluation 96/6

Commissioned by Sida, Department for Democracy and Social Development,
Section for Public Administration

Copyright: Sida and the author

Printed in Stockholm, Sweden

ISBN 91-586-7353-9

ISSN 1401-0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: S-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm

Telephone: + 46 (0)8-698 50 00. Telefax: + 46 (0)8-20 88 64

Telegram: sida stockholm. Telex: 11450 sida sthlm. Postgiro: 1 56 34-9

SUMÁRIO

DESCRIÇÃO DO PROJECTO

Objectivo

O Projecto MAE/ASDI de estruturação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos tem por objectivo imediato reforçar a administração e a gestão de pessoal da Administração Pública de Moçambique, no seu todo, com vista a aumentar a eficácia e a eficiência da função pública.

Duração

O Projecto iniciou-se em Julho de 1989 na base de um plano para o triénio 1989/92, posteriormente alargado para novo triénio (1992/95). O actual compromisso entre a ASDI e o MAE foi estabelecido por um período de 18 meses garantindo a continuação do Projecto até Dezembro de 1996.

Volume de financiamento

O Projecto beneficiou de um financiamento da ASDI de cerca de 35 MSEK (entre Julho de 1989 e Julho de 1995), a que acresce um orçamento de 12,2 MSEK para o período compreendido entre Julho de 1995 e Dezembro de 1996. Assim, o volume total de financiamento previsto para o projecto é de 47,2 MSEK.

Principais componentes

O financiamento atribuído pela ASDI é composto por dois componentes específicos:

• encargos com a contratação da FUNDAP	25 MSEK	(de 07/89 a 07/95)
	6,6 MSEK	(de 07/95 a 12/96)
• custos locais	10 MSEK	(de 07/89 a 07/95)
	<u>5,6 MSEK</u>	(de 07/95 a 12/96)
Total	47,2 MSEK	

Localização geográfica

O Projecto abrange toda a Administração Pública de Moçambique (Central e Provincial), país situado na África Oriental e cuja capital é a cidade de Maputo, local onde está sediado o Ministério da Administração Estatal (MAE) que é a entidade receptora. Dentro do MAE, o órgão técnico responsável pelo Projecto é a Direcção Nacional da Função Pública (DNFP).

Objectivo e enfoque da avaliação

De acordo com os Termos de Referência acordados entre a ASDI e o MAE para esta Avaliação (*Anexo I*), esta tem como objectivos:

- analisar e avaliar se os objectivos do Projecto, tal como foram previamente definidos, foram alcançados;
- determinar se os resultados obtidos estão consolidados;
- analisar e avaliar se os moçambicanos estão agora capacitados para, sem apoio de consultores, manter e actualizar os sistemas e produtos desenvolvidos e se os custos para essa manutenção e actualização são razoáveis e fazem parte do orçamento ordinário;
- avaliar a relação custo-eficácia do Projecto, identificando os custos de cada um dos principais objectivos, a utilização criteriosa e racional dos recursos alocados e a existência de alternativas menos dispendiosas para alcançar os mesmos objectivos; *ou*: identificar os custos associados aos principais outputs do Projecto, compará-los com outros custos (parte dos custos consumidos relativamente ao total) e comentar a sua razoabilidade;
- analisar o desempenho da FUNDAP (Fundação do Desenvolvimento Administrativo), consultor contratado para suportar tecnicamente o Projecto, quer quanto à eficiência da sua acção, quer quanto à adequação dessa acção face às necessidades do MAE;
- propôr alterações e mudanças no Projecto para o futuro com vista a melhorar a administração e gestão do pessoal da Administração Pública, seja quanto aos objectivos, seja quanto à metodologia a utilizar.

Em termos de enfoque, esta avaliação foi desenvolvida no sentido de analisar o passado (o que foi feito; como foi feito) mas tendo sempre presente que o principal era perspectivar o futuro. Para tanto, a preocupação central da avaliação foi a de analisar o estado actual do Projecto, a consolidação dos resultados já alcançados e a capacidade existente para prosseguir e em que condições.

Assim, atendendo ao horizonte temporal de duração do presente compromisso da ASDI com o MAE (que termina em Dezembro de 1996), procurou-se situar o passado, aprender com a experiência acumulada e perspectivar o futuro.

Síntese dos resultados, conclusões e recomendações

É evidente a todos os observadores a evolução que em matéria de administração e gestão de recursos humanos a Administração Pública de Moçambique tem tido desde 1989, sendo igualmente reconhecida a importância e o impacto deste Projecto nessa evolução.

Sendo o Projecto MAE/ASDI o único que, no panorama da cooperação internacional com Moçambique, abrange a gestão dos recursos humanos da Administração Pública na sua globalidade, pode concluir-se que há uma estreita relação entre os resultados alcançados e a acção conjugada do doador (ASDI), do receptor (MAE) e do consultor (FUNDAP). Aliás, a evolução verificada assenta na definição, implantação e desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH) institucionalizado pelo Decreto n° 40/92, de 25 de Novembro, que é um produto deste Projecto.

Sintetizando os resultados alcançados, pode dizer-se que:

1. **Na área da legislação e procedimentos**, existe um ambiente de maior legalidade na organização e funcionamento da Administração Pública resultante da aplicação alargada do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE) conseguida através da sua divulgação, do apoio à sua aplicação por meio de um Manual de Procedimentos e da formação de pessoal (entre 1991 e 1995 foram formados 564 funcionários dos Departamentos de Recursos Humanos de todos os Sectores da Administração).
2. **Na área das actividades administrativas**, foram elaborados os quadros de pessoal de todas as instituições públicas com a consequente integração dos funcionários nesses quadros de pessoal; organizaram-se os processos individuais da grande maioria dos funcionários e os arquivos dos Órgãos Sectoriais de Recursos Humanos; regularizou-se e normalizou-se o expediente administrativo; e organizaram-se os primeiros concursos de nomeação e promoção de pessoal.
3. **Na área do Sistema de Informação de Pessoal (SIP)**, através do Quadro Integrado é agora conhecido, pela primeira vez, o número de funcionários (92 000, com uma margem de erro de 5%) e a sua distribuição por carreiras, categorias, Sector e área geográfica); está criada uma base de dados informatizada que documenta a força de trabalho existente na Administração Pública (de onde constam já os dados referentes a 27 000 funcionários); existe um cadastro completo do pessoal técnico superior e médio e de direcção (QTSMD); foi criado um Sistema de Referência Legislativa, base de dados informatizada com a legislação sobre recursos humanos.
4. **Na área das carreiras e remunerações**, foi aprovada uma tabela salarial única; simplificaram-se e uniformizaram-se as categorias e os salários (passou-se de cerca de 6 000 para 908 designações); elaboraram-se os qualificadores de todas as

carreiras comuns e foi fornecida a metodologia e a formação para preparação dos qualificadores específicos de cada Sector; aprovaram-se os regulamentos das carreiras em todos os Ministérios; fez-se o levantamento e a análise sobre a competitividade dos salários na Administração Pública face ao sector empresarial e às organizações internacionais; está em preparação um novo sistema de carreiras e remunerações.

5. **Na área da desconcentração de competências de gestão de recursos humanos para as Províncias**, foi aprovada a lei que regula o processo de desconcentração (Decreto nº 49/94, de 19 de Outubro); foi elaborado e divulgado um Manual para apoiar a concretização desse processo; em 1995 foi ministrada formação a 466 funcionários de Recursos Humanos nas Províncias e promoveu-se um estágio de 12 funcionários provinciais junto do Tribunal Administrativo.

O mérito pelos resultados alcançados é, naturalmente, imputável aos diversos actores que partilham a responsabilidade pelo Projecto.

- Desde logo, ao MAE que, em circunstâncias difíceis, teve a visão da necessidade de um Sistema que permitisse organizar e gerir os recursos humanos do Aparelho do Estado e que teve a capacidade de demonstrar as virtualidades dos seus objectivos e de traçar um programa de acção de forma a conseguir encontrar o apoio financeiro e técnico de que carecia para os alcançar. Depois, através do seu desempenho, foi ganhando e reforçando a confiança dos diversos interlocutores internos e externos, ganhando um espaço próprio no contexto da transformação do país.
- Depois, à ASDI, um financiador qualificado e apreciado pela coragem em aceitar o desafio de se envolver num projecto com as dificuldades e o alcance deste, pela seriedade da negociação e do acompanhamento, pela flexibilidade para se ajustar ao ritmo próprio de Moçambique e da sua Administração Pública, pelo respeito sempre manifestado pelas opções do país, pela capacidade de encontrar o necessário apoio técnico e pela confiança que deposita nos seus parceiros de Projecto.
- A todos os Serviços da Administração Pública moçambicana que estão envolvidos nas diversas fases do Projecto do qual são não só os destinatários mas, fundamentalmente, os verdadeiros executantes. Assinala-se, em especial, a participação da área de Recursos Humanos dos Sectores que se têm disponibilizado para em ligação estreita com a DNFP e a FUNDAP serem campo experimental nos diversos produtos que o Projecto tem concretizado.
- Papel de relevo nos resultados alcançados cabe também à FUNDAP cujo desempenho merece registo pelo esforço de programação, pelo respeito pelas opções do MAE e pelas orientações da ASDI, pela qualidade, continuidade e persistência da acção, pela metodologia adoptada, pela documentação produzida e pelo envolvimento pessoal dos consultores.

- Aos membros dos Grupos Técnicos e aos consultores nacionais que com o seu envolvimento nas diversas fases do trabalho - diagnóstico da situação, concepção do produto, experimentação e desenvolvimento - são uma garantia de continuidade da acção e de articulação com o consultor externo e com os Sectores.

O percurso já efectuado e os resultados conseguidos constituem um balanço muito positivo do desempenho e dos efeitos do Projecto: o papel do MAE e do SRH e a importância da função recursos humanos são reconhecidos (de forma mais evidente junto dos Órgãos Sectoriais de Recursos Humanos); a Direcção Nacional da Função Pública ganhou capacidade técnica em diversas áreas de actuação; através da formação ministrada e da metodologia de desenvolvimento do Projecto há competência instalada na generalidade dos Órgãos Sectoriais de RH; existe um corpo de consultores nacionais que pode reforçar as capacidades instaladas dentro da Administração Pública.

Recomenda-se, no entanto, uma especial atenção a alguns aspectos que constituem fragilidades que podem afectar a sustentação, o desenvolvimento e a credibilidade do SRH.

Com efeito, por força de diversas circunstâncias (dificuldades de recrutamento, mobilidade interna, saídas temporárias para formação no estrangeiro, etc.) a capacidade técnica instalada no MAE não se pode considerar suficiente quer em termos quantitativos, quer em termos qualitativos, seja para assegurar as tarefas actuais, seja para enfrentar os desafios emergentes. Estas dificuldades tendem a agravar-se com o processo de desconcentração, com o desenvolvimento do SIP (Sistema de Informação de Pessoal) e com a fase terminal de concepção e posterior implementação do novo sistema de carreiras e remunerações que estão a exigir um esforço de acompanhamento técnico, material e financeiro do MAE que este tem dificuldade em fornecer.

Assim, recomenda-se que seja dada prioridade ao processo de desconcentração de competências para as Províncias, à operacionalização das condições para que a liderança do Projecto seja assumida com clareza pelos recursos nacionais, à conclusão da arrumação dos processos individuais, à consolidação do SIP, à agilização do relacionamento entre a Administração e o Tribunal Administrativo, à ultimate da proposta de novo sistema de carreiras e remunerações. Em contrapartida, recomenda-se uma pausa no investimento humano, material e financeiro em novos produtos.

A estratégia recomendada é, pois, a de se concentrarem esforços no que está a ser feito com o objectivo da sua consolidação e assim se obter a base de sustentação para os necessários desenvolvimentos. Nesta estratégia de consolidação e sustentação deve ser prestada especial atenção à efectiva transferência de responsabilidades e informação dos consultores externos para o MAE de forma a que este assuma, de forma inequívoca, a liderança do processo de modernização da Administração Pública de Moçambique.

O grau de dependência externa do MAE é, em termos técnicos, ainda significativo em algumas áreas de actuação e, em termos financeiros, quase absoluta.

Justificam-se, pois, as observações sobre a prioridade em reforçar a capacidade técnica do MAE, justificando-se, igualmente, a continuação do apoio financeiro de forma a que não se comprometam os resultados alcançados. Este esforço financeiro, contudo, deverá ser reorientado em termos de objectivos (privilegiando a consolidação dos produtos) e de meios de intervenção (privilegiando a capacitação interna do MAE apoiada supletiva e prioritariamente na capacidade interna da Administração e dos consultores, universidades e empresas nacionais).

Em matéria de financiamentos externos recomenda-se, igualmente, uma mais intensa articulação com o MAE e outros doadores envolvidos de forma a que se resolvam os actuais problemas de coordenação da assistência externa, em especial com o Banco Mundial e com o seu projecto "Capacity Building". É importante assegurar que à confluência de objectivos se junte a articulação dos fluxos financeiros - e que o MAE tenha a capacidade de os operacionalizar - de forma a que acções empreendidas e em plena fase de desenvolvimento não sejam prejudicadas por atrasos ou descoordenação na disponibilização ou utilização dos indispensáveis recursos financeiros. O processo, em curso, de desconcentração para as Províncias de algumas competências em matéria de gestão de recursos humanos está a sofrer atrasos e dificuldades que em grande parte se devem a problemas de coordenação na utilização dos recursos financeiros externos.

O **anexo 2** contém o resumo dos principais pontos fortes, pontos fracos e das recomendações relativamente às diversas áreas de actuação identificadas no Projecto.

O **anexo 3** elenca sistematizadamente essas mesmas recomendações e o **anexo 4** sugere uma escala de prioridades que permite traçar um plano de acção a três fases (acção imediata / acção a um ano / acção a dois anos).

Em termos do processo global de modernização da Administração Pública de Moçambique, outra inflexão deve constar da agenda prioritária do MAE (enquanto órgão central de dinamização) e dos Sectores (enquanto actores fundamentais da mudança): a preocupação com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aos agentes económicos.

Até agora, sob o impulso fundamental e importante deste Projecto MAE/ASDI, as energias e os recursos foram orientados para a organização interna da Administração e para a criação das condições que permitem a *administração* dos recursos humanos enquanto meio para alcançar resultados.

Doravante, é necessário que haja um novo impulso no sentido de utilizar as novas facilidades para potenciar uma *gestão* correcta desses recursos humanos numa dinâmica nova de procura de resultados que se materializem em melhores serviços

prestados. Trata-se de um salto qualitativo importante que vai para além dos objectivos fixados para este Projecto MAE/ASDI, mas que é dele decorrente e consequência necessária. Através de acções sistematizadas de desburocratização e simplificação de procedimentos administrativos e de criação de uma relação mais próxima e confiante entre a Administração e os Cidadãos gerar-se-á nova motivação na Administração e na Sociedade para consolidar o que está certo, corrigir deficiências e enfrentar novos desafios.

Para tanto é indispensável que o poder político, a todos os níveis, patrocine e estimule de forma visível e continuada a acção dos órgãos administrativos e que se reforcem as formas de comunicação horizontal e vertical dentro da Administração e entre esta e a Sociedade.

ÍNDICE

O contexto do Programa	
Contexto do desenvolvimento do Projecto	1
A história do Projecto	2
Descrição do Projecto	4
Avaliação	
Metodologia	8
Resultados	11
Conclusões e recomendações	21
Lições para o futuro	23
Lista da documentação anexa	26

O CONTEXTO DO PROGRAMA

Contexto do desenvolvimento do projecto

A criação do MAE, em 1986, como órgão responsável pela direcção, organização e funcionamento da área comum do Aparelho do Estado e, em especial, pela formulação da política de gestão dos seus recursos humanos, marca o início de um novo ciclo na Administração Pública de Moçambique.

A experiência colhida nos anos pós-independência, o fracasso da opção inicial pelo modelo socialista e as mudanças ocorridas no panorama político internacional levaram o Governo de Moçambique a rever progressivamente as opções de enquadramento do país na cena internacional e de modelo de desenvolvimento. Naturalmente, também o modelo de organização sócio-político do país evoluiu em conformidade.

É neste contexto que, com o apoio do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, surge em 1987 o Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) através do qual se iniciam as transformações em direcção a uma economia de tipo mercado. Contudo, a implementação desse Programa de reajustamento económico exigia uma capacidade administrativa para desenvolver as políticas públicas aí previstas, capacidade essa que se veio revelar muito deficitária e, conseqüentemente, a necessitar de medidas urgentes para a organização e dinamização da Administração do Estado.

Em termos de Administração Pública, a situação caracterizava-se pela inexistência de qualquer sistema de planificação e controlo, sistema de carreiras e remunerações, plano de formação e plano de recrutamento e selecção de pessoal. Por outro lado, após vários anos de trabalhos preparatórios, havia finalmente um Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE) mas cujo conhecimento era muito restrito e cuja aplicação era absolutamente incipiente. Não havia mesmo informação quantitativa e qualitativa sobre os recursos humanos da Administração.

Estavam, assim, criados os pressupostos básicos para o MAE afirmar a sua presença e a necessidade de "recriar" a Administração Pública moçambicana, bem como para demonstrar aos doadores internacionais a imprescindibilidade da sua acção e a solidez dos seus projectos.

A ASDI aceitou o desafio que lhe foi lançado e desde 1987 vem colaborando com o MAE no sentido do seu reforço institucional e da capacitação interna e na institucionalização e operacionalização de um Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos.

O actual Projecto MAE/ASDI (que resultou em grande parte da reorientação de um projecto inicial destinado a formar Directores Nacionais e Chefes de Departamentos

de Recursos Humanos em matérias de gestão pública - entretanto suspenso por se ter concluído que faltavam as condições básicas em matéria de organização da Administração Pública para que esta pudesse ser gerida com eficácia) tem evoluído com naturalidade (de acordo com a programação feita e com os objectivos traçados) e com a flexibilidade necessária para se ajustar à evolução política e económica da sociedade e às mudanças de liderança política do próprio MAE (o facto de durante a vigência do Projecto o MAE ter tido três responsáveis diferentes não afectou a continuidade e o aprofundamento das acções).

De entre as mudanças mais significativas no contexto envolvente do Projecto justificam registo especial a aprovação de uma nova Constituição da República de Moçambique, o acordo de paz assinado em Roma entre a FRELIMO (Frente Nacional de Libertação de Moçambique) e a RENAMO (Resistência Nacional Moçambicana), a eleição presidencial de 1994 e o regresso de largos milhares de moçambicanos que se encontravam refugiados em países vizinhos. Todos eles tiveram interferência directa ou indirecta com o desenvolvimento do Projecto, quer quanto ao ritmo do seu desenvolvimento, quer quanto a novos desafios que foram postos à Administração Pública do Estado.

A história do projecto

A colaboração entre o MAE e a ASDI remonta a 1987, ano em que se iniciou um programa de formação de administradores públicos (directores nacionais e chefes de departamento de recursos humanos).

Cedo se reconheceu, porém, que o problema principal da Administração Pública de Moçambique não se situava tanto na capacidade gestonária dos seus dirigentes - embora esta fosse e seja ainda uma preocupação de relevo - como, principalmente, na grande insuficiência na organização e gestão dos recursos humanos do Aparelho de Estado. Faltavam as bases essenciais para que a actividade dos gestores da Administração pudesse ser consequente e eficaz.

Assim, em resultado da reavaliação do diagnóstico inicialmente traçado, o actual Projecto MAE/ASDI iniciou-se em 1989 na sequência de aturadas negociações entre o doador e o receptor (e com a participação da FUNDAP, que vinha já trabalhando no projecto original).

As negociações incidiram sobre os objectivos do Projecto, a sua duração, o financiamento, as modalidades de apoio técnico e o sistema de monitoragem.

Foi, assim, acordado um plano com um horizonte temporal de três anos (Julho de 1989 a Julho de 1992) a ser concretizado na base de planos anuais de operações acordados entre o MAE, a ASDI e a FUNDAP, que seriam objecto de avaliação anual, como veio a acontecer através das Consultas Anuais.

Como objectivos imediatos do Projecto foram definidos: legitimação e capacitação do MAE como órgão central dinamizador da reforma do Aparelho de Estado e a estruturação de um Sistema de âmbito nacional que suportasse e enquadrasse os desenvolvimentos da gestão dos recursos humanos da Administração.

Para suportar tecnicamente o Projecto, a ASDI seleccionou a FUNDAP com a qual celebrou contrato autónomo estabelecendo os direitos e obrigações dos dois contraentes.

Posteriormente, reconhecida a validade da acção desenvolvida até ao momento e a necessidade de prosseguir os esforços que vinham sendo feitos por todos os envolvidos (MAE / ASDI / FUNDAP / ÓRGÃOS SECTORIAIS) foi aprovado novo plano para o triénio Julho de 1992 a Julho de 1995, entretanto renovado por um período de 18 meses (até Dezembro de 1996).

O esforço financeiro da ASDI com este Projecto orçado em 47,2 MSEK até final do período presentemente acordado (Dezembro de 1986) tem duas componentes bem diferenciadas: custos com a contratação da FUNDAP (divididos entre honorários e despesas reembolsáveis) e custos locais (destinados a suportar encargos com aquisição de equipamento, material de escritório, despesas com comunicações e deslocações, edição de material de apoio, compensação a funcionários dos grupos técnicos).

Em 1992 foi acordado que parte dos custos locais do Projecto seriam assegurados através do projecto "Capacity Building" do Banco Mundial, perspectiva que até este momento ainda não se concretizou por dificuldades de operacionalização desses fundos.

Em termos do desenvolvimento do Projecto, foi assinalado que decorreu em duas fases distintas:

- A primeira, entre 1989 e 1992, foi essencialmente a fase da **concepção** do modelo para o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, da construção dos produtos, do envolvimento dos sectores, da estruturação de procedimentos e da criação dos Grupos Técnicos e da formação profissional dos seus membros;

Nesta fase encarou-se a complexidade da situação então existente caracterizada pela inexistência de dados sobre os recursos humanos da Administração, pela falta de divulgação, regulamentação e aplicação do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), pela multiplicidade e descoordenação de tabelas salariais, pela inexistência de um sistema de carreiras, pela falta de credibilidade técnica do MAE.

- A segunda, entre 1992 e 1996, é considerada a fase de **implementação** do Sistema em toda a Administração (Central e Provincial) com relevo para o

processo de desconcentração e de preparação do novo sistema de carreiras e remunerações.

Entretanto, há perspectivas para o arranque de uma terceira fase, entre 1997 e 1999, visando a **consolidação** do Sistema e o desenvolvimento de novos produtos: o sistema de avaliação de desempenho e um plano de recrutamento e selecção.

Descrição do projecto

Hierarquia dos objectivos:

Objectivos de desenvolvimento

- Necessidade de desenvolver a economia de mercado em Moçambique;
- Reforço da democracia e a garantia de acesso da população aos serviços sociais básicos.

Objectivos imediatos

- Criar as condições efectivas de afirmação e consolidação do MAE como órgão legítimo, reconhecido e capaz de promover a modernização do Aparelho de Estado moçambicano;
- Reforçar a administração e a gestão de pessoal da Administração Pública de Moçambique com vista a aumentar a eficácia e a eficiência da função pública.

Outputs

Face aos objectivos definidos foram planeados os seguintes resultados:

- Implantação de um sistema de recursos humanos com âmbito nacional;
- Articulação entre os órgãos de recursos humanos do Aparelho do Estado, com dinamização pelo MAE;
- Aplicação das normas do EGFE;
- Construção da base técnica e operacional para a gestão de recursos humanos na Administração Pública;
- Concepção e implementação de sistemas informatizados para gestão de recursos humanos;

- Concepção e desenvolvimento de um novo sistema de carreiras e remunerações.

Actividades desenvolvidas

De entre as diversas actividades desenvolvidas no contexto deste Projecto MAE/ASDI elencam-se as seguintes:

- Foi aprovada uma tabela salarial única para toda a Administração e foi estruturado o actual sistema de carreiras com simplificação e uniformização das nomenclaturas (Decreto nº 41/90);
- Elaboraram-se os qualificadores das carreiras comuns da Administração e foi definida a metodologia e dada formação para a elaboração dos qualificadores sectoriais;
- Foram organizados os Processos Individuais da generalidade dos funcionários;
- Organizaram-se os arquivos dos Sectores relativos aos recursos humanos;
- Procedeu-se à integração da generalidade dos funcionários no quadro de pessoal (Quadro Integrado) com validação das situações através do Tribunal Administrativo;
- Foi estruturado o QTSD (Quadro Técnico Superior e de Direcção) abrangendo cerca de 6 000 funcionários, que posteriormente evoluiu para QTSMD (Quadro Técnico Superior, Médio e de Direcção);
- Organizaram-se e treinaram-se Grupos Técnicos interministeriais para colaborarem com o MAE e estebelecerem melhores ligações funcionais com os Sectores;
- Foram elaborados e distribuídos manuais de procedimentos (Manual do EGFE e Manual do Processo Disciplinar) para facilitar a aplicação do EGFE;
- Foi dada formação profissional a funcionários da área de Recursos Humanos dos Ministérios e Províncias (a cerca de 600 funcionários);
- Foram aprovados os quadros de pessoal de todos os Ministérios;
- Foram aprovados regulamentos de carreiras em todos os Ministérios;
- Dinamizaram-se concursos para nomeação e promoção;

- Apresentou-se um projecto de alterações pontuais para aperfeiçoamento do EGFE, recentemente aprovado pelo Conselho de Ministros;
- Foi aprovado o Decreto nº 40/92 que cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH);
- Prepararam-se e distribuíram-se quatro manuais de organização do SRH;
- Promoveram-se 16 encontros (seminários, *work shops*, ...) com a participação de cerca 460 de funcionários de Recursos Humanos para divulgação do SRH e para facilitar a articulação entre todos os interlocutores do Sistema;
- Foi concebido e iniciada a implementação do Sistema de Informação de Pessoal (SIP) como base de dados informatizada para gestão de recursos humanos;
- Foi criado um Sistema de Referência Legislativa para conter toda a legislação referente à gestão de recursos humanos da Administração;
- Elaborou-se um estudo comparativo dos salários no mercado de trabalho em Moçambique para avaliar a competitividade dos salários actualmente praticados na Administração Pública;
- Iniciou-se a elaboração de uma proposta de um novo sistema de carreiras e remunerações
- Foi aprovado o Decreto nº 49/94 sobre a desconcentração de competências de gestão de recursos humanos para o nível Provincial;
- Foi elaborado e divulgado um Manual sobre a Desconcentração e foi dada formação a cerca de 470 funcionários provinciais.

Inputs

O primeiro contributo da ASDI para este Projecto foi o de tomar a **decisão de o apoiar**. Ao reconhecer a importância da gestão dos recursos humanos da Administração Pública de Moçambique como factor importante para o desenvolvimento económico e social do país e de reforço da democratização da Sociedade e ao aceitar partilhar com o MAE a responsabilidade pela sua concretização, a ASDI transmitiu também aos receptores do Projecto a energia e confiança em o assumir e desenvolver. A manutenção deste apoio, reafirmada nas diversas Consultas Anuais já realizadas, têm também contribuído para manter o interessamento técnico e político pelo Projecto.

Depois, a **disponibilização dos recursos financeiros** (nos montantes já atrás explicitados) sem os quais o Projecto não poderia ser desenvolvido, seja para construir a base material em que se suporta, seja para melhorar a qualificação dos recursos humanos envolvidos, seja para motivar e manter ligados ao Projecto as pessoas necessárias, seja para adquirir equipamentos, seja, ainda, para manter o apoio técnico externo.

Finalmente, a **escolha da FUNDAP** como consultor externo do Projecto, conferindo-lhe a base técnica qualificada que muito tem contribuído para o grau de concretização dos objectivos acordados entre todos os parceiros.

Efeitos e impacto

Tratando-se de um Projecto que se vem desenvolvendo há já vários anos e que abrange toda a Administração Pública, seria impossível elencar aqui todos os efeitos e o impacto que ele tem provocado na Administração e na Sociedade de Moçambique. Merecem, contudo, destaque:

- O reconhecimento do papel que assume a gestão dos recursos humanos no processo do desenvolvimento do país traduzido, designadamente, no aumento da importância dos Departamentos de Recursos Humanos no contexto dos respectivos Sectores e na aceitação da legitimidade do MAE para dinamizar as mudanças neste domínio;
- A adopção da tabela salarial única e a simplificação e uniformização da nomenclatura das carreiras e categorias são factores de maior justiça interna na Administração, de simplificação da gestão de recursos humanos e da gestão orçamental;
- O processo de arrumação dos processos individuais dos funcionários gerou o conhecimento efectivo da força de trabalho existente, quanto ao número, qualificações e distribuição por Sectores e níveis de Administração, bem como a definição de uma política de controlo do seu crescimento quantitativo e qualitativo; permitiu reduzir custos através da eliminação de funcionários "fantasmas" (funcionários inexistentes mas que constavam das folhas de pagamentos); possibilitou a recuperação de informação útil para a fase de implementação do SIP e criou as condições para planear a formação profissional para desenvolvimento das organizações;
- O esforço de divulgação e de apoio à aplicação do EGFE gerou um ambiente de maior legalidade e de mais justiça e transparência na Administração, bem como o aparecimento de propostas tendentes ao aperfeiçoamento do próprio EGFE (já concretizadas em legislação recente);

- Por outro lado, as preocupações com a gestão dos recursos humanos induzidas pelo Projecto, conjugado com o melhor conhecimento e aplicação do EGFE, com o conhecimento da força de trabalho existente na Administração e da sua distribuição, bem como com a arrumação nos processos individuais criaram as condições institucionais e políticas para o processo de desconcentração presentemente em curso;
- A formação ministrada no contexto do EGFE e da desconcentração estruturou um grupo relativamente alargado de funcionários conhecedores dos mecanismos de administração de pessoal e com algumas apetências para uma gestão efectiva de recursos humanos;
- A estruturação de um Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos e os trabalhos para a sua implementação criaram uma rede de circulação de informação que é importante e que convém potenciar e geraram hábitos de programação, monitoragem e avaliação de actividades e de trabalho em equipa que devem ser realçados;
- Os trabalhos preparatórios do novo sistema de carreiras e salários permitiram ter uma visão alargada dos problemas de competitividade entre a função pública e o sector empresarial, criando condições para a definição de uma política coerente e ajustada à realidade de Moçambique.

AVALIAÇÃO

Metodologia

Razões, fins e enfoque da avaliação

A avaliação deste Projecto foi acordada entre o MAE e a ASDI na Consulta Anual de 1994 pelo facto de se ter constatado que seria útil uma análise independente, feita por pessoas que não estivessem ligadas à sua concepção, desenvolvimento ou financiamento.

Esta acção de avaliação foi desde logo perspectivada como uma forma de:

- aprofundar o conhecimento do MAE e da ASDI sobre os resultados já alcançados e a sua consolidação e sobre a capacidade e competência instaladas no MAE enquanto órgão director central do Sistema;
- procurar identificar os benefícios que Moçambique recolheu desta cooperação;

- analisar a metodologia seguida na concepção e desenvolvimento do Projecto, designadamente quanto à opção de associação com um consultor técnico externo;
- avaliar a razoabilidade dos custos;
- suscitar recomendações sobre as acções a empreender para garantir a manutenção e desenvolvimento do Sistema;
- extrair lições para o futuro.

Abordagem e métodos usados na condução da avaliação

Para tentar encontrar as respostas para as questões apresentadas nos Termos de Referência a Equipa de Avaliação definiu como núcleo da sua actividade fazer entrevistas individuais e/ou em grupos a um leque muito alargado de pessoas que estão ou estiveram em contacto privilegiado com o Projecto.

Esta foi uma das primeiras decisões da Equipa logo no encontro preliminar que teve lugar em Estocolmo em Novembro de 1995. Este encontro foi também importante na medida em que, a par de proporcionar um primeiro conhecimento dos elementos da Equipa, permitiu também debater e aprofundar com os responsáveis da ASDI pela acção o enquadramento, objectivos, metodologia e prazos de execução da Avaliação, bem como para recolher documentação relevante para o efeito. Desde logo foi programada uma semana de trabalho da equipa para prosseguir com os trabalhos preparatórios.

Esta reunião teve lugar em Lisboa, entre 22 e 26 de Janeiro, e foi fundamental pois que, para além de possibilitar um debate mais aprofundado sobre o Projecto e a metodologia a seguir para procurar as respostas para as questões que nos eram propostas pela ASDI (agora com contornos mais claros face à leitura e análise dos documentos anteriormente recolhidos), permitiu a planificação pormenorizada dos trabalhos, a distribuição de tarefas pelos elementos da Equipa e a preparação de documentos de trabalho :calendário e agenda de contactos a estabelecer e um documento de metodologia de intervenção onde o acento tónico foi posto na identificação das necessidades e expectativas - e respectivos indicadores de avaliação do grau de satisfação - dos diversos destinatários e utilizadores do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (*Anexo 5*).

Criaram-se, assim, as condições que permitiram o arranque imediato dos trabalhos à chegada a Moçambique e a preparação e sensibilização, em avanço, do terreno propício à acção.

Em Moçambique, a primeira semana foi dedicada a contactos intensivos com a Embaixada da Suécia, com membros do Governo, com a Direcção e corpo técnico da

Direcção Nacional da Função Pública (DNFP), com a FUNDAP e com os Consultores Nacionais, encontros estes que nos proporcionaram uma visão bastante completa do percurso e do estado actual do Projecto, bem como das perspectivas e dificuldades de evolução na óptica dos responsáveis políticos e técnicos pelo seu desenvolvimento.

Durante a segunda semana a Equipa desdobrou-se em visitas a quatro Províncias (Cabo Delgado, Nampula, Sofala e Inhambane) para aí, directamente, avaliar o grau de implantação e consolidação do Sistema e quanto às condições em que está a decorrer o processo de desconcentração de competências da gestão de recursos humanos dos quadros de pessoal básico e não qualificado. Os interlocutores principais foram os Governadores, as Direcções Provinciais de Apoio e Controlo (órgãos desconcentrados do MAE e que desempenham uma função chave neste processo) e os órgãos sectoriais locais de recursos humanos. (Os *Anexos 6, 7, 8 e 9* contêm a descrição sumária das conclusões das deslocações às Províncias de Inhambane, Sofala, Nampula e Cabo Delgado, respectivamente).

Na terceira semana de trabalho continuaram ainda os contactos no âmbito do MAE (mas agora principalmente fora da DNFP) e foram privilegiados os encontros com os responsáveis sectoriais de Recursos Humanos. Dos trabalhos efectuados durante esta semana merecem destaque: a mesa redonda com todos os directores de recursos humanos dos diferentes Ministérios (cujas opiniões sobre os constrangimentos do Sistema e as acções a empreender estão contidas no *Anexo 10* e a mesa redonda realizada na Naamacha durante um dia inteiro com dirigentes e técnicos da DNFP, com alguns directores nacionais de RH, com a ASDI, com a FUNDAP e com os Consultores Nacionais. Estas mesas redondas permitiram consolidar as opiniões que se vinham formando no seio da Equipa e debater perspectivas de evolução de uma forma muito franca, interessante e produtiva.

Finalmente, a quarta e última semana em Moçambique foi preenchida, essencialmente, com a produção de documentos com as conclusões provisórias a serem debatidas nas reuniões finais com os principais interlocutores políticos e técnicos (MAE, ASDI, DNFP e FUNDAP). Assinala-se, a propósito, a quase total convergência de opiniões de todos estes interlocutores quanto ao diagnóstico e às recomendações feitas pela Equipa de Avaliação.

Teve também lugar um encontro com outros doadores internacionais com o objectivo de lhes dar informação sobre todo o Projecto e os resultados já alcançados, bem como sobre a agenda próxima, procurando-se, assim, uma maior congregação de esforços. Deste encontro fica também o registo feito pelos participantes do reconhecimento do elevado grau de concretização do Projecto e do papel da ASDI.

O *anexo 11* ilustra de forma bastante elucidativa o esforço despendido pela Equipa no contacto com tantas e tão diversas personalidades e em tão diferentes sectores e locais.

Limitações do estudo

Uma avaliação como esta vive fundamentalmente do rigor das entrevistas e da validade objectiva das apreciações que são transmitidas aos avaliadores. Tratando-se de opiniões subjectivas de cada um dos interlocutores, a forma procurada para ultrapassar esta dificuldade residiu em alargar tanto quanto possível o número e a qualidade dos entrevistados. Julgamos que a grande unanimidade quanto à análise e às recomendações são um indicador de que os objectivos foram alcançados. No entanto, esta advertência tem sempre cabimento.

Da programação inicial ou da evolução que foi tendo no terreno - a flexibilidade da planificação foi lema assumido pela Equipa - ficaram por concretizar alguns contactos que nos pareciam interessantes (outros responsáveis políticos e Tribunal Administrativo, em especial) e que poderiam enriquecer as conclusões.

Em matéria de limitações pode-se também registar que a documentação sobre os aspectos financeiros do Projecto não são tão elucidativos e em alguns aspectos (especialmente quanto aos custos locais) quanto o são os documentos técnicos (que são, em geral, muito completos e pormenorizados). Regista-se, contudo, que também neste aspecto se nota uma evolução muito positiva pois que os documentos da fase mais recente apresentam já um grau de especificação e de clareza de assinalar.

Resultados

1. Face aos objectivos

a. Implantação de um sistema de recursos humanos de âmbito nacional

Com a publicação do Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro (*Anexo 12*) foi formalmente criado e estruturado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado (SRH).

Aí foram definidas as áreas de intervenção do Sistema (planificação e controlo; recrutamento e selecção; legislação sobre regime do pessoal da função pública; política salarial; formação profissional; e administração dos recursos humanos.

Foi também estabelecida a estrutura do Sistema e as atribuições e competências de cada um dos seus componentes: órgão director central (MAE), órgãos sectoriais (cada Ministério e outros sectores do Estado) e os órgãos provinciais.

Para dinamizar o conhecimento do Sistema e apoiar a sua estruturação e operacionalização foram elaborados e distribuídos quatro manuais de aplicação.

O Sistema parece bem estruturado e não é contestado. A sua visibilidade, enquanto Sistema, deverá ser reforçada, em especial ao nível das Províncias.

b. Promover a articulação entre os órgãos de RH

As reuniões periódicas entre responsáveis de RH são uma prática interessante e útil para garantir a circulação de informação sobre os resultados alcançados e sobre os projectos de desenvolvimento.

O recurso à constituição de grupos técnicos para manter uma ligação constante com os principais sectores no âmbito dos diversos produtos, mesmo na sua fase de concepção é uma solução pragmática e funcional de fortalecimento do Sistema. Neste momento estão em funcionamento três grupos técnicos: um para a área da Gestão (formação, rotinas administrativas, circulação de informação); outro para o SIP; o terceiro para a área da normação (carreiras e salários). Os suplementos atribuídos aos membros dos grupos técnicos, podendo ter alguns inconvenientes no futuro, enquadram-se actualmente no contexto do pragmatismo que se referiu.

Um maior envolvimento político na evidenciação do Sistema e o reforço da intervenção do Director Nacional da Função Pública na ligação com os Sectores e com as Províncias permitirão uma afirmação mais constante do valor do Sistema e transmitirão a visão de futuro que é importante manter.

c. Viabilizar a aplicação do EGFE

O ambiente de maior legalidade que se verifica na Administração, o número de funcionários com a sua situação jurídico-funcional regularizada, a dinamização de concursos de recrutamento e promoção, o maior conhecimento e exigência pelo respeito e aplicação prática dos direitos dos funcionários, a maior disciplina instalada são resultado directo dos esforços desenvolvidos nesta área de actuação do Projecto.

Neste domínio há a salientar o investimento feito na formação profissional (que abrangeu cerca de 600 funcionários) e na elaboração e divulgação de manuais de aplicação das normas do EGFE.

Também a revisão, já feita, de algumas normas do EGFE resultou da experiência de aplicação e do esforço de formação que se tem desenvolvido.

Manter a pressão na aplicação do EGFE através da formação e da maior divulgação dos manuais de apoio permitirá consolidar ainda mais os bons resultados já obtidos nesta área de actuação.

d. Construir a base técnica e operacional para a gestão dos RH

De entre os resultados alcançados neste domínio destacam-se: a actual tabela salarial única (associada desde logo à uniformização e redução das nomenclaturas das carreiras e categorias profissionais); a elaboração dos qualificadores comuns e o lançamento das acções para a definição dos qualificadores específicos; a aprovação dos quadros de pessoal e dos regulamentos de carreiras em todos os Ministérios; a organização dos processos individuais dos funcionários; a normalização dos principais procedimentos administrativos.

Os resultados obtidos estão, em geral, de acordo com as expectativas e permitem aos diversos sectores centrais administrar os seus recursos humanos com relativa segurança. Importante será que se preste atenção individualizada a Sectores onde ainda se verificam atrasos em algumas destas áreas e, em especial, às Províncias. Por outro lado, deve impulsionar-se fortemente o salto qualitativo da passagem das acções de administração de pessoal (assegurar rotinas) para a gestão de RH (estimular o desempenho e aproveitar racionalmente as capacidades das pessoas para desenvolvimento das instituições e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos).

e. Conceber e implementar sistemas informatizados para gestão de RH

A recolha e tratamento de dados em bases informatizadas tem-se materializado em diversos produtos: no Quadro do Pessoal Integrado (que, na sequência do processo de aplicação da tabela salarial única e uniformização de nomenclaturas permitiu pela primeira vez obter dados fiáveis sobre a força de trabalho existente no Aparelho de Estado - veja-se o *Anexo 13*); no Quadro Técnico Superior, Médio e de Direcção (que contém o cadastro dos recursos humanos mais qualificados da Administração) e, na actual fase, no Sistema de Informação de Pessoal (SIP).

A concepção do SIP está feita, embora esteja a carecer de alguns aperfeiçoamentos e desenvolvimentos. O módulo sobre salários está na

fase final de concepção e, entretanto, alguns Sectores estão já a solicitar o SIP para outros módulos que articuladamente com os objectivos do SIP facilitem a gestão correcta dos recursos humanos a nível de cada Serviço. É um desafio importante para o futuro e credibilidade do SIP que o MAE deve encarar com seriedade e celeridade.

O principal desafio que de momento se coloca ao SIP é o da sua consolidação dentro da DNFP (em termos da capacidade técnica e operacional instalada) e da sua implantação nos Sectores (actualmente o SIP cobre menos de 1/3 dos funcionários).

f. Desenvolver um novo sistema de carreiras e remunerações

Partindo da base já estabilizada conseguida com o processo de aplicação da tabela salarial única e tendo como pano de fundo o estudo sobre a competitividade dos salários efectuado no âmbito deste Projecto MAE/ASDI está a decorrer, sob a direcção da FUNDAP, a fase de concepção de um novo sistema de carreiras e salários. O trabalho já desenvolvido afigura-se interessante e admite-se que ele pode contribuir para flexibilizar o actual sistema de carreiras e para motivar mais os funcionários.

Convirá, no entanto, conter expectativas excessivas que pode haver tentação de transmitir para a Administração pois que o resultado final dependerá muito, ao menos na vertente remunerações, dos recursos orçamentais que puderem ser afectados ao projecto.

Há presentemente um ligeiro atraso na calendarização prevista - o que não é problemático - e espera-se que esta fase esteja concluída até final do corrente ano.

2. Capacidade do MAE

O MAE é presentemente reconhecido como o órgão central com competência e capacidade para se ocupar das questões de recursos humanos de âmbito geral. A acção desenvolvida ao longo dos anos, a metodologia de participação implementada e a atenção dada à formação foram conquistando a Administração e definindo o espaço próprio do MAE.

No entanto, há debilidades internas do MAE - neste caso, na DNFP - que devem ser encaradas com frontalidade para garantir e consolidar o percurso já feito.

Na verdade, a actual **capacidade técnica** reconhecida ao MAE advém muito, em algumas áreas, da capacidade da FUNDAP (que por força das circunstâncias e contra os seus propósitos se viu impelida para a acção directa e não para o mero apoio à acção, mais consentâneo com o papel do consultor externo) e dos consultores nacionais. Uns e outros têm garantido continuidade e consistência ao Projecto e a prevista e desejável alteração de papéis (com a DNFP a assumir claramente a liderança de todos os aspectos do Projecto) deve ser rodeada de cautelas de forma a que a substituição ocorra sem sobressaltos que comprometam os resultados alcançados.

Urge, pois, reforçar a capacidade técnica do MAE (com mais e qualificados recursos humanos) e criar as condições institucionais para que a DNFP possa centrar as suas preocupações na consolidação do SRH, com particular ênfase na fase de desconcentração de competências para as Províncias que está em curso.

Se em termos de capacidade técnica o MAE é deficitário (embora em algumas áreas de actividade haja capacidade para assumir as suas responsabilidades em termos razoáveis, embora sujeitos a contingências de ausência temporária ou definitiva de alguns recursos chave), em termos de **capacidade financeira** para prosseguir e desenvolver o Projecto ele é quase absolutamente dependente.

3. Capacidade dos Sectores

A actual capacitação dos Sectores reflecte, naturalmente, o grau de implantação e consolidação do SRH.

A nível central, constata-se que a rede está, em geral, operacional, há funcionários formados nos diversos produtos do projecto, é reconhecido o papel da função recursos humanos e dos seus órgãos sectoriais, os procedimentos estão razoavelmente normalizados e o SIP está em desenvolvimento.

Contudo, numa organização com a dimensão e as características da Administração Pública, é também natural que haja diferentes ritmos de acção e diferentes graus de implantação e consolidação dos diversos produtos. Assim, enquanto alguns Sectores (Saúde, Obras Públicas, Educação,...) estão já a pressionar para novos desenvolvimentos de forma a passarem da fase de administração de pessoal para a fase de gestão de recursos humanos, Sectores há que ainda não iniciaram a sua vinculação a alguns produtos básicos (os Ministérios da Defesa e do Interior, por exemplo, ainda não iniciaram a arrumação dos processos

individuais dos funcionários) ou que ainda estão na fase de "arrumação" interna.

A nível provincial, as dificuldades são bastante maiores. A informação e o envolvimento são menos intensos e as deficiências de recursos humanos qualificados são bastante acentuadas. Este é, aliás, um problema muito actual e de cuja superação dependerá muito o sucesso do processo de desconcentração de competências. Aqui exige-se uma articulação muito forte entre os recursos humanos e financeiros do MAE, de cada Ministério, das Direcções Provinciais e também dos doadores internacionais para que seja possível reforçar a formação de pessoal e disponibilizar recursos materiais essenciais (transportes, material de secretaria, telecomunicações, ...) para que o SRH possa passar esta prova da desconcentração e afirmar-se ao nível provincial.

Neste capítulo pode dizer-se que o SRH tem capacidade de sustentação e desenvolvimento aceitável a nível central, mas está muito enfraquecido a nível provincial. São naturais, pois, os sentimentos de expectativa e ansiedade que a Equipa encontrou nos contactos com as Províncias.

4. Actividades de formação profissional

A formação profissional tem tido um papel muito importante no arranque, desenvolvimento e consolidação dos *outputs* do Projecto. A formação profissional tem estado presente na preparação dos grupos técnicos (foram formados 83 elementos neste contexto), na estruturação e divulgação do SRH (tendo sido abrangidos 463 funcionários nas iniciativas realizadas com esse fim), no apoio à efectividade do EGFE (foi dada formação a 564 funcionários), na preparação do novo sistema de carreiras e salários (abrangendo 12 funcionários), na melhoria do relacionamento com o Tribunal Administrativo (foram proporcionados estágios a 12 funcionários) e no lançamento do processo de desconcentração (foi dada formação a 466 funcionários).

As actividades de formação profissional deverão continuar a merecer uma especial atenção para consolidação e desenvolvimento do SRH porque:

- no panorama geral, ainda é deficitária (no número de funcionários abrangidos, na duração da formação e nas matérias abarcadas);
- esta deficiência é particularmente sentida nas Províncias, para onde se está a expandir agora o Sistema;

- atendendo à baixa qualificação habilitacional geral da Administração Pública de Moçambique (90% dos funcionários têm 9 anos de escolaridade ou menos) e à impossibilidade de promover a sua requalificação sistemática através do sistema de ensino, a formação profissional tem aqui um papel essencial para alterar o panorama actual.

No domínio da formação profissional cabe ainda uma referência para o papel que a formação organizada ou a formação em exercício ("*on job training*") deve ter no fortalecimento da própria DNFP.

Com efeito, sendo certo que desde o início do Projecto se apostou nesta vertente para capacitar o MAF, a verdade é que, por força de diversas circunstâncias (escassez de recursos humanos qualificados, fraca capacidade dos salários para reter os funcionários ligados à Administração, procura de melhor qualificação académica, ...), parte significativa das pessoas que tiveram ligadas ao Projecto e que conseguiram um domínio significativo das áreas em que trabalhavam não se encontram hoje em actividade na DNFP. Foi assinalada a existência de 9 pessoas nestas circunstâncias, quase tantas como as que estão presentemente envolvidas. Se bem que parte delas (4) estejam em formação no estrangeiro, a questão não deixa de ser preocupante, tanto mais que não há garantias de que estes regressem ao trabalho no âmbito das funções da DNFP relacionadas com o SRH.

Também os grupos técnicos têm sofrido algumas vicissitudes desta natureza pois que, do núcleo inicial, 6 funcionários deixaram de exercer a função para a qual foram qualificados através da formação profissional.

5. Desenvolvimento, acessibilidade e utilização dos sistemas de informação

Neste domínio regista-se que, face à situação que se verificava no início do Projecto, houve uma evolução assinalável.

Foi criado o Quadro do Pessoal Integrado, que possibilitou, pela primeira vez, conhecer o número e a distribuição dos efectivos da Administração de Moçambique.

Foi criado o QTSMD que contém o cadastro de todo o pessoal mais qualificado da Administração (cerca de 6 000 funcionários).

Foi criado o SIP cuja utilidade já é evidente (já está a ser utilizado para produzir relatórios parcelares sobre RH), mas que deverá ser um instrumento fundamental na gestão dos recursos humanos quando

ultrapassar as actuais limitações resultantes de só abranger ainda cerca de 1/3 da Administração (e também se conseguir encontrar resposta adequada às solicitações dos Sectores mais desenvolvidos neste domínio). A propósito do SIP deve ainda fazer-se uma referência à especial debilidade da DNFP nesta área que exige reforço quantitativo e qualitativo urgente de recursos humanos. Outro aspecto importante a ter em consideração é o que respeita à indispensabilidade de a DNFP ser depositária de toda a informação técnica relativa ao programa informático que suporta o SIP, cujo desenvolvimento e transferência faz parte das obrigações da FUNDAP.

Foi concebido o Sistema de Referência Legislativa para vir a conter toda a legislação relativa aos recursos humanos da Administração Pública (embora por enquanto ainda se circunscreva apenas à legislação sobre o regime geral dos funcionários).

6. Efeitos em matéria de igualdade de oportunidades (homens/mulheres)

Nesta área não há registos especiais no contexto do Projecto. Nas acções empreendidas e no envolvimento gerado não parece que tenha havido especiais preocupações - nem necessidade - de salvaguardar igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres porque este valor é já aceite na Sociedade e a Administração espelha essa mesma Sociedade. Assim, embora sem dados concretos - quando este aspecto foi suscitado a resposta foi quase sempre que se tratava de uma questão irrelevante neste contexto - pode dizer-se que as oportunidades de formação e de intervenção terão sido repartidas sem suscitarem reparos para além dos que resultam de alguns papéis social e tradicionalmente mais reclamados das mulheres (por ex: assistência a filhos doentes).

7. Análise de custos

As dificuldades que tradicionalmente se encontram na análise de custos numa perspectiva de relação custo/eficácia em processos desta natureza - já previstas nos Termos de Referência - determinaram que a Equipa se orientasse no sentido de procurar determinar o custo aproximado das acções empreendidas agrupadas nos objectivos e a evidenciar a evolução dos custos com a assistência externa e a sua repartição entre custos relativos a acções feitas no Brasil e em Moçambique (como já se referiu, a demonstração dos custos locais só na última fase do projecto passou a ser documentada de forma pormenorizada o que, constituindo um avanço de relevo, não é suficiente para estabelecer comparações). Os mapas constantes do *Anexo 14* resumem os dados apurados em termos de custos e distribuição de cargas de trabalho, ressaltando-se que

quanto aos custos se trata de valores indicativos e não absolutamente rigorosos.

Da leitura desses mapas podem extrair-se algumas conclusões:

- A distribuição do esforço financeiro reflecte as prioridades que foram acordadas aos diversos objectivos, sendo evidente que o processo do novo sistema de carreiras e remunerações (11% do total) e da desconcentração de competências de gestão de RH para as Províncias (4%) só recentemente passaram a merecer atenção; é natural, pois, que a evolução venha a fazer-se no sentido de reorientar o investimento para estas áreas de actuação em pleno desenvolvimento, esperando-se que tal seja mais evidente com a desconcentração;
- Em contrapartida, face aos resultados até agora produzidos, parece poder concluir-se que o SIP consome relativamente mais recursos (31%) do que outros produtos mais consolidados e envolvendo mais recursos humanos, o que merece registo;
- Por outro lado, o elevado peso relativo dos custos reembolsáveis (cerca de 1/3 dos custos totais) parece sugerir que uma eventual concentração de trabalho feito em Moçambique e com recursos locais ou localizados possibilitará libertar recursos financeiros que possam ser afectados a áreas de actuação mais carecidas sem sobrecarregar mais o financiador;
- A distribuição do nível de esforço (tempo dispendido por objectivo e por recursos humanos utilizados) denota, por um lado, o papel que os Consultores Nacionais têm desempenhado no processo e, por outro lado, o peso ainda assinalável do trabalho executado no Brasil (e que explicar, mas não de forma peremptória, algumas das dificuldades sentidas para que a DNFP possa ter o controlo técnico inequívoco sobre todos os produtos do SRH (quanto mais o trabalho seja desenvolvido localmente, mais fácil se torna a transferência de competências e o entrosamento dos técnicos locais com os produtos));
- Os dados relativos aos custos indicam, ainda, um assinalável grau de execução face ao orçamentado, o que permite concluir que a programação foi bastante cuidada e a execução bem monitorada;
- Os gráficos permitem também concluir que houve uma distribuição relativamente equilibrada dos recursos ao longo dos anos e que a própria FUNDAP tem vindo desde 1993/94 a pôr em prática uma estratégia de reduzir o trabalho efectuado no Brasil.

8. O trabalho desenvolvido pelo consultor externo

Foi já referido neste Relatório que a FUNDAP tem desempenhado um papel de grande relevância neste Projecto e que parte dos méritos pelos resultados alcançados lhe são devidos.

A metodologia seguida tem-se revelado adequada e é a recomendada para este tipo de projectos: diagnóstico da situação, concepção de modelo de solução, aplicação experimental num universo limitado, avaliação da experiência, correcção de falhas e aplicação extensiva do modelo corrigido.

A estratégia adoptada de enfrentar sucessiva e gradualmente as diversas dificuldades do Projecto, de avançar com pequenos passos mas sem perder de vista o objectivo final de estruturação e consolidação do SRH, de gerar e ganhar confiança através do envolvimento e apelo à participação das pessoas e dos Sectores e de encontrar aliados internos e externos ajustados às necessidades (consultores nacionais e grupos técnicos) revelou-se correcta.

O respeito pelas opções do MAE e pela vinculação ao acordado com a ASDI, bem como a capacidade de adaptação à realidade, ao ambiente e às necessidades da Administração Pública de Moçambique e a flexibilidade na acção têm sido factores com grande peso na afirmação do Projecto e das suas virtualidades. Esta atitude é visível, por exemplo, na preocupação e insistência em não considerar as questões resolvidas apenas através da aprovação da legislação, procurando sempre garantir as condições para a efectiva aplicação da legislação através de manuais de apoio e da formação profissional.

Também merecem destaque os consultores afectos ao projecto pois que a qualidade, continuidade e persistência da sua acção e o profissionalismo com que têm encarado os desafios e as contrariedades do percurso são reconhecidos por todos.

Outro aspecto relevante da actividade da FUNDAP é o que se prende com a quantidade e qualidade da documentação produzida, quer para historiar e documentar o percurso efectuado, com as alternativas equacionadas, as decisões tomadas e as prioridades acordadas, quer para facilitar o trabalho de execução material das diversas fases do Projecto. Neste domínio, a única reserva, já atrás assinalada, respeita à documentação do programa informático do SIP (que, no entanto, a FUNDAP está já a procurar colmatar).

O objectivo menos conseguido pela FUNDAP prende-se com a capacitação do MAE. Em parte por responsabilidades próprias (a maior fatia das quais pode estar em parte significativa de alguns produtos ter ou estar a ser desenvolvida no Brasil, sem contacto directo e permanente com os funcionários moçambicanos que depois vão ter responsabilidades pela sua utilização e desenvolvimento), em parte por razões que lhe são estranhas (a contingência de terem de suprir dificuldades técnicas e sobrecargas de trabalho do próprio MAE e da DNFP - assumindo muitas vezes e directamente responsabilidades que cabem àqueles - , a insuficiência de meios materiais e orçamentais da Administração para criar condições propícias ao desenvolvimento de algumas acções, etc.) condicionaram os resultados neste domínio. Contudo, a FUNDAP está consciente desta debilidade do Projecto e deverá privilegiar para os tempos mais próximos uma estratégia articulada com o MAE para o reforço da capacidade operacional e de liderança do Ministério e da DNFP.

Conclusões e Recomendações

Ao longo deste Relatório foram já sendo apresentadas as conclusões a que a Equipa de Avaliação chegou e as recomendações que em cada caso parecem mais relevantes. Foi também já salientado que quer nos encontros que foram sendo feitos na fase de recolha de informação, quer nos de balanço provisório, se regista uma grande acordo quanto ao diagnóstico efectuado e quanto às sugestões e recomendações apresentadas pela Equipa.

O *Anexo 2* proporciona uma visão agregada da análise e das propostas de acção e o *Anexo 4* fornece as pistas para delinear um programa de acção coerente para enfrentar as dificuldades enunciadas e fortalecer os passos já dados.

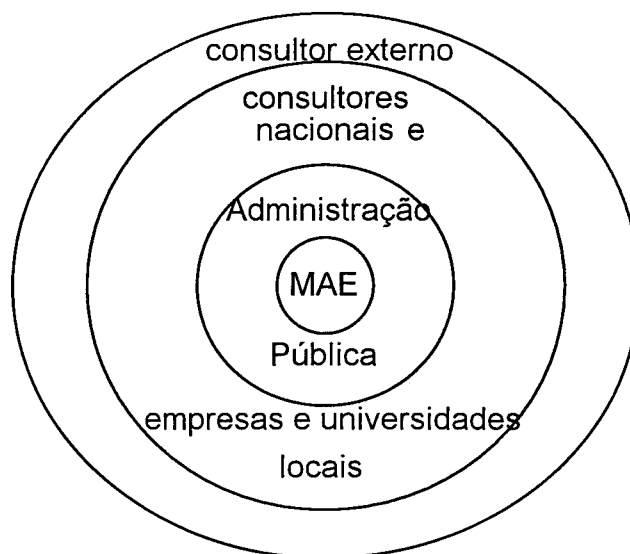
Muito resumidamente, pode agora dizer-se, pois, que:

- o Projecto tem um assinalável grau de execução na generalidade dos objectivos propostos;
- Face à situação de partida e às condições efectivas existentes em Moçambique para desenvolver um Projecto com este âmbito e com estes objectivos, muito foi realizado para organizar os recursos humanos da Administração Pública moçambicana e para a preparar para os objectivos de desenvolvimento que se espera que ela possa prosseguir;
- A democratização da Administração é um reflexo mas também um agente potenciador da democratização da Sociedade de Moçambique em todos os seus aspectos: políticos, económicos e sociais;
- Pelo seu desenho estrutural e posicionamento no Aparelho de Estado, pela rede de comunicação estabelecida para funcionamento e pelos progressos já feitos, o

SRH tem um lugar na História da "criação" da Administração Pública de Moçambique e um papel de relevo a desempenhar para o seu progresso;

- Considerando o percurso já feito e o horizonte da duração do apoio da ASDI, neste momento é de extrema importância concentrar os recursos disponíveis para consolidar os resultados alcançados. Assim, julgamos que as prioridades devem ser orientadas para:
 - reforçar a capacidade interna do MAE, quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos; uma recomendação a seguir neste processo de reforço da capacidade de acção e de liderança do MAE e, mais especificamente, da DNFP, é no sentido de se identificar de forma inequívoca um interlocutor interno com quem a FUNDAP possa trabalhar em estreita ligação para operar a transferência de conhecimentos necessários para assegurar a sustentação do SRH de forma autónoma;
 - centrar a acção nos produtos já desenvolvidos (de forma a que eles possam ser ultimados e a sua aplicação por toda a Administração seja uma realidade) ou cujo desenvolvimento está em fase adiantada (como é o projecto do novo sistema de carreiras e salários);
 - apoiar intensamente o processo de desconcentração, quer na visibilidade do apoio político, quer na área do suporte técnico (mais pessoal qualificado, mais informação e mais informação), quer nos meios materiais (meios de comunicação, material e equipamento de escritório);
 - encontrar, organizar e mobilizar a capacidade nacional encontrando aí os futuros parceiros e aliados operacionais do MAE para a manutenção e desenvolvimento do SRH; subsidiariamente, esta capacidade deve procurar-se nos outros Sectores da Administração e depois nos consultores, universidades e empresas de Moçambique.

Esquematizando:



- Atenção especial deve também ser prestada a alguns condicionamentos externos muito relacionados com o desenvolvimento e consolidação do SRH: a ligação com o Ministério das Finanças (em todas as matérias que envolvem custos e muito em especial, nesta fase, na concepção e discussão do sistema de carreiras e remunerações) e com o Tribunal Administrativo (importa encontrar soluções que compatibilizem os objectivos controlo e de legalidade dos actos administrativos com as necessidades de flexibilizar a gestão evitando os bloqueios resultantes da ainda insuficiente capacidade de resposta do Tribunal);
- Outra conclusão possível é a de que estão já criadas as condições básicas para a administração do pessoal da função pública, impondo-se agora que se promova a utilização das capacidades intrínsecas dos produtos para promover uma melhor gestão dos recursos humanos da Administração, estimulando um desempenho global e sectorial orientado prioritariamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos Cidadãos e para um melhor desempenho da economia.

Lições para o futuro

A primeira lição a extrair é a de que foi uma decisão correcta a de apoiar um projecto de estruturação global dos recursos humanos da Administração Pública e a de centrar o projecto na criação e dinamização de um Sistema Nacional devidamente estruturado e sediado num órgão central potencialmente com capacidade política e técnica de intervenção em toda a Administração.

Depois, a percepção da necessidade de capacitação desse órgão central para poder exercer cabalmente as suas competências. Esta preocupação teve sempre presente no Projecto e a sua constante reafirmação não impediu, contudo, que este aspecto seja

ainda uma das suas principais fraquezas. Significa isto que de futuro será de reforçar ainda mais as acções e a monitoragem nesta matéria. Neste domínio, será de prestar especial atenção à procura de mecanismos (jurídicos, salariais, de carreira, ...) que permitam uma maior vinculação das pessoas aos processos para as quais são treinadas.

Neste contexto merece também referência a necessidade de se assegurar o envolvimento permanente e visível dos políticos e da alta direcção.

O recurso a uma instituição externa para fornecer o suporte técnico qualificado que falta em quantidade e qualidade no ambiente nacional, a que se alia, com grande pertinência, o facto de essa instituição ter a mesma base linguística, revelou-se de fulcral importância e é algo que deve ser retido como exemplo.

Ainda assim será importante que de futuro se acordem mecanismos de assistência que enfatizem o trabalho no país, em contacto mais próximo com os funcionários receptores da ajuda, para facilitação do processo de transferência de conhecimentos.

No âmbito das preocupações com a transferência de competências este Projecto sugere que se recomende, para futuro, uma especial atenção ao fornecimento oportuno de toda a documentação de suporte necessária para que a substituição de pessoas ou instituições não comprometa a operação com os produtos ou o seu desenvolvimento ou ajustamento (em especial na área da documentação do *software* informático, relativamente ao qual se devem também acautelar as questões relativas à sua propriedade).

Outra lição que se pode tirar deste Projecto é a da utilidade de se encontrarem parceiros locais com grande conhecimento da realidade que se pretende trabalhar, como aconteceu com o apelo aos consultores nacionais.

Também a flexibilidade e pragmatismo da abordagem feita e da metodologia de trabalho adoptada, combinando detalhe de programação, respeito pelas opções legítimas do país receptor e capacidade de ajustamento ao(s) diferente(s) ritmo(s) da Administração e às transformações do país são aspectos que devem ser respeitados noutros projectos.

Finalmente, no domínio dos recursos financeiros, é importante assegurar desde o início a escrituração detalhada das verbas dispendidas para possibilitar a monitoragem fácil e oportuna de custos e resultados. Nesta matéria, duas outras preocupações devem merecer atenção: procurar uma maior coordenação das ajudas internacionais de forma a que os fluxos financeiros acompanhem o ritmo de desenvolvimento das acções planificadas; a prática de atribuir complementos salariais a funcionários com funções chave nos projectos é uma solução pragmática que permite suprir dificuldades estruturais no país receptor, mas que com a continuidade e regularidade dos pagamentos tende a introduzir distorções sensíveis no equilíbrio interno das

organizações. A atribuição esporádica e selectiva de prémios por resultados em vez dos pagamentos regulares pode eventualmente constituir uma alternativa a estudar.

LISTA DA DOCUMENTAÇÃO

<i>Anexo 1</i>	<i>Termos de Referência da Avaliação</i>
<i>Anexo 2</i>	<i>Resumo das conclusões: pontos fortes, pontos fracos e recomendações</i>
<i>Anexo 3</i>	<i>Resumo das recomendações (por áreas de actuação)</i>
<i>Anexo 4</i>	<i>Resumo das recomendações (por áreas e prioridades)</i>
<i>Anexo 5</i>	<i>Documento preparatório da Avaliação - proposta para identificar indicadores de qualidade do SRH</i>
<i>Anexo 6</i>	<i>Conclusões da deslocação à Província de Inhambane</i>
<i>Anexo 7</i>	<i>Conclusões da deslocação à Província de Sofala</i>
<i>Anexo 8</i>	<i>Conclusões da deslocação à Província de Nampula</i>
<i>Anexo 9</i>	<i>Conclusões da deslocação à Província de Cabo Delgado</i>
<i>Anexo 10</i>	<i>Resultados do inquérito feito na Mesa Redonda com directores de RH</i>
<i>Anexo 11</i>	<i>Lista de contactos feitos durante a Avaliação</i>
<i>Anexo 12</i>	<i>Decreto nº 40/92 (cria o Sistema Nacional de Gestão de RH)</i>
<i>Anexo 13</i>	<i>Quadro do Pessoal Integrado</i>
<i>Anexo 14</i>	<i>Mapas de apuramento e distribuição de custos</i>

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 1

SGRH - Moçambique

Sida

Division for Public Administration
and Management TK/BH
1995-08-29

Terms of reference for an Evaluation of a project for support to strengthening personnel administration and management in the civil service in Mozambique

Since 1989 Sida has supported a Project within the Ministry of State Administration (MAE) in Mozambique, aimed at strengthening the personnel administration and management functions in order to increase the effectiveness and efficiency within the public service. From the start of the project, the Brazilian Foundation for Administrative Development, FUNDAP, has been contracted by Sida to support MAE in implementing the project.

The Project has been implemented within the framework of a three-year Plan of Operations (8907-9206) and is since 9207 guided by a five-year Plan of Operations (9207-9706). Annual plan of operations have been elaborated yearly on the basis of the progress made in the project and taking into consideration the developments in the country and in the public service respectively. Based on yearly terms of reference Sida has contracted FUNDAP to support MAE in carrying out the project activities.

The costs for Sida have been divided into two parts: for hiring FUNDAP and local costs to support project activities (disbursed directly to MAEs bank account). For the period 8907 to 9506, the total cost for contracting FUNDAP amounts to approximately 25 MSEK and for local costs to around 10 MSEK.

During the annual sector review 1992 it was agreed that the World Bank sponsored Capacity Building project should support part of the project costs. However, due to delay in the preparations of that project and difficulties for MAE to use the credit funding from the World Bank, all funding in foreign currency to the project have been financed by Sida up to February 1995.

In the Annual Sector Review in April 1994 it was agreed that

an independent evaluation of the project should be carried out and financed by Sida and the World Bank.

Purpose of the evaluation

The purpose of the evaluation is to:

a) analyse and assess if the objectives and targets of the project as stated in the project documents have been met, and if the results achieved are sustainable; are Mozambicans now able to maintain and update the systems and products developed without further assistance from consultants and are the costs for maintaining and updating the systems reasonable and part of the recurrent budget;

b) assess the cost effectiveness of the project, has the project achieved its objectives at the lowest possible costs? For each of the major objectives of the project, try to identify all the costs (Sida's and the Government of Mozambique) associated with that objective. Compare the cost for the achievement of the project objective with the cost of alternative ways of achieving the objective. Do the project's costs for the achievement seem reasonable? Is the project a cost-efficient way of achieving this objective?.

In case this should prove not possible, identify the costs associated with the production och each major project output. Compare the cost per unit of the project output with other costs and comment on the reasonableness of the unit cost.

c) analyse the efficiency (how well did the consultant performe) and effectiveness (whether the job the consultant did was what MAE required) of the technical assistance provided by FUNDAP to the project;

d) propose alterations and changes in the project for the future in order to improve the personnel management function of the public service, both as regards objectives and methodology.

Scope and focus of the evaluation

The consultants shall carry out:

- an analysis and assessment of the results - outputs as well as effects - achieved in relation to the objectives of the project, and their sustainability;

- an analysis of the development of the capacity within MAE to administer and manage staff in the civil service;
- an analysis of the development of the capacity (personnel, systems, procedures) of other ministries at central and provincial level related to personnel administration and management within their respective authority;
- an assessment of the training activities carried out within the project;
- an assessment of the information systems (computer based or not) developed and introduced in order to support the personnel administration and management - whether or not the the informations systems developed are accessible and are used in the right way;
- an assessment of whether the project has had any effects on the gender balance in the public sector;
- an assessment of the cost effectiveness of the project activities in relation to the results achieved;
- an analysis of the work carried out by the consultant FUNDAP, the chosen method to provide the support, e.g. no longterm adviser working in Mozambique but using a group of consultants visiting Mozambique once or twice a year during shorter periods providing oportunities for mutual learning between consultants and Mozambican staff involved in the project - has the project produced sufficiently trained Mozambican officials to do the work that the consultant has performed, are there enough trained Mozambican staff who are able to continue without consultancy support.

Based on the assessments and analysis made as indicated above, the team shall give proposals for a possible continued Swedish/World Bank support to the development of the personnel administration and management in the public service.

Methodology and manning

The consultants shall discuss with Sidas Division for Public Administration and Management and review some of the written material about the project before the departure to Mozambique.

In Maputo, the consultants shall discuss with the Swedish Embassy, the Office of the World Bank, the Ministry of State Administration and the Ministry of Planning and Finance. Furthermore, the consultants should consult with a considerable number of central and provincial entities in Mozambique in order to get a picture of the impact of the project in the public service. A final meeting with representatives of the Swedish Embassy, the World Bank and MAE should be organized, where the consultants should give a brief summary of findings and conclusions.

The evaluation shall be carried out by a team of consultants with considerable experience from the field of personnel administration and management in the public service and at least one of the consultants shall be familiar with the public service in a Portuguese speaking country. The working language is Portuguese.

Time schedule and reporting

The evaluation shall be carried out during a period of approximately six weeks in November-December 1995 or February-March 1996. A visit to Maputo and two provinces in Mozambique shall be carried out during approximately three weeks. A draft report in the English or Portuguese language following mainly the Format for Sida evaluation reports shall be submitted to Sida, the World Bank and the Ministry of State Administration not later than three weeks after the visit to Mozambique. A final report in the same language shall be presented to Sida within two weeks after receiving the comments from Sida, the World Bank and the Ministry of State Administration on the draft report. (Sida will translate the final report in order to make it available in both the English and Portuguese languages.)

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 2

SGRH - Moçambique

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS

DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
I. Legislação e Procedimento Administrativo	◇ Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE) geralmente conhecido e aplicado pelos funcionários de Recursos Humanos (RH) ◇ Maior legalidade dos actos administrativos visível por toda a administração pública ◇ Manuais de procedimentos bem adaptados, divulgados e utilizados pelos técnicos de RH sectoriais contribuindo para a uniformização da aplicação do EGFE ◇ Capacidade técnica para aplicação e desenvolvimento instalada no MAE/DNFP na área de GRH ◇ Implantação do quadro de pessoal aprovado como instrumento disciplinador da Gestão de Recursos Humanos (GRH) ◇ Controle geral dos efectivos em todos os níveis, incluindo a limitação de ingresso de pessoal não qualificado	• Falta de conhecimento e aplicação do EGFE por dirigentes nos diversos níveis • Distribuição insuficiente do EGFE e dos manuais de procedimentos ao nível operacional, especialmente nas províncias e nos distritos, o que limita o acesso e a utilização • Áreas do EGFE ainda não regulamentadas e implementadas • Complexidade e formalismo excessivos nos procedimentos administrativos, produzindo um sistema fortemente burocrático, moroso, e pouco transparente • Embora seja garantia de legalidade, o funcionamento do Tribunal Administrativo afecta o bom desempenho de GRH nos sectores	1. Maior divulgação do EGFE e dos procedimentos, especialmente ao nível de base: distritos e funcionários comuns 2. Criação dum centro de documentação em cada DPAC, para divulgar e facilitar a aplicação da lei e dos manuais 3. Continuação do processo de actualização e adequação do EGFE através da legislação e regulamentos complementares 4. Acções específicas de análise de circuitos administrativos e avaliação da necessidade dos vários procedimentos em vigor com o fim de reduzir e simplificar os processos burocráticos 5. Adequação de Regime Jurídico: nova lei para substituir o <i>visto prévio</i> actualmente em vigor por um <i>visto posterior</i> do Tribunal Administrativo (TA) e para possibilitar nomeações interinas e provisórias 6. Formação dos formadores, em especial nas províncias

RESUMO --- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
II. Actividades Administrativas: Processos Individuais (PI's), Arquivos, Expediente, etc.	◊ Existência dos Processos Individuais (PIs) organizados e arquivados na quase totalidade da AP ◊ Organização básica dos departamentos de RH nos sectores ◊ Técnicos de RH formados nos aspectos operacionais do Sistema de Recursos Humanos (SRH) ◊ Disponibilidade de informação exacta e actualizada para cada funcionário efectivo ◊ Capacidade técnica instalada no MAE/DNFP nesta área ◊ Criação das condições de administração coerente de pessoal ao nível individual e organizacional ◊ Motivação para a organização e exactidão de GRH mesmo em condições das graves faltas materiais e técnicas	• Existência de sectores ainda não abrangidos pelo SRH, e a urgência da sua integração no sistema, bem como sectores atrasados na sua implantação ao nível central • Aumento da complexidade e das demoras no processamento das acções rotineiras de gestão de Recursos Humanos (GRH) • Elevada taxa de rotação de pessoal operacional de RH, resultando na perda da capacidade técnica instalada através da formação • Falta de sistemas e habilitações básicas para organização e funcionamento dos DRHs nas áreas de documentação e arquivo, especialmente nas províncias • Falta do material essencial ao nível das unidades operacionais, que impede a concretização dos trabalhos de organização dos processos e arquivos • Falta de clareza sobre o direito de consulta pelo funcionário do seu PI e dos mecanismos de acesso	1. Ênfase na universalização urgente do SRH em todos os sectores e a sua consolidação ao nível central 2. Criação dum fundo especial dedicado ao financiamento da arrumação dos arquivos nos sectores e DRHs menos favorecidos, especialmente ao nível das direcções provinciais 3. Criação duma verba dedicada à formação contínua nos aspectos operacionais da administração de RH, através do SIFAP e dos CEFAPs 4. Identificação correcta das necessidades para formação, diferenciadas por grupos de formados com funções e habilidades diferentes e a elaboração dos currículos especificamente apropriados 5. Maior dinâmica da colaboração nas unidades operacionais de RH com o fim de multiplicar o número de pessoal formado e informado 6. Elaboração e divulgação dum folheto informativo a todos os funcionários relativo aos seus direitos e procedimentos para acções administrativas rotineiras

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS

DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP)	◇ Cadastro de cerca de 27,000 funcionários através de sistema informático ◇ Existência da informação exata sobre a estrutura e a natureza da força do trabalho aos níveis macro e institucionais ◇ Criação das bases de dados úteis para planificação macro e institucional no sector publico ◇ Criação duma base para planificação do desenvolvimento ao nível do funcionário e da carreira ◇ Criação de capacidade técnica no MAE/DNFP na área de gestão de informação ◇ Implantação da prática da utilização de quadro de pessoal como base de planificação de RH ◇ Informação actualizada e acessível sobre o Quadro Integrado e Sistema de Referência Legislativa ◇ Potencialidades para dinamização da GRH aos níveis macro e micro	• Falta de documentação adequada do software e dos aspectos técnicos do sistema computadorizado • Falta actualmente cadastrar cerca de 60% dos funcionários no SIP, incluindo os do maior sector (Educação) • Informação não actualizada porque a entrada dos dados depende do visto do TA; reduzindo a utilidade do SIP para planificação e gestão corrente • Falta de capacidade técnica e financeira nacional adequada para sustentar o sistema e continuar o seu desenvolvimento • O atraso no desenvolvimento do SIP está a condicionar a concretização dos outros outputs do projecto, e especial a simulação do impacto orçamental do sistema de carreiras e remuneração proposto	1. Obter a documentação completa dos aspectos técnicos do software para o SIP 2. Reforçar a equipa técnica do Depº. de Informática da DNFP, para assegurar a continuidade do SIP 3. Contratação duma empresa nacional para prestar Assistência Técnica (AT) na manutenção do SIP e para o seu desenvolvimento futuro, e treinamento e capacitação dos consultores nacionais pelo consultor externo actual 4. Realização do diagnóstico das necessidades para o desenvolvimento do SIP, junto dos sectores (dirigentes e DRH) para que o SIP responda às suas necessidades operacionais de GRH 5. Demonstração e divulgação das virtualidades do SIP como ferramenta de planificação e gestão de RH, especialmente ao nível dos sectores centrais e DPACs 6. Iniciar um esforço especial visando os sectores centrais que ainda não implantaram o SIP e às DPACs, em termos de formação e acompanhamento nos aspectos operacionais

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS
DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP) (continuação)		• SIP actual não adaptado às necessidades operacionais de GRH dos sectores • Coordenação insuficiente com o Ministério do Plano e Finanças (MINFIN) nas áreas de orçamentação e gestão macro • Não existem condições para implantação do SIP nas províncias (DPACs) pondo em causa a exactidão dos dados sobre os quadros provinciais (~65% da força do trabalho) • No Sistema de Referência Legislativa faltam os inputs relacionados com os sectores (regulamentos específicos) e pode não ser adequado para implantação nos sectores	7. Completar urgentemente o cadastro dos funcionários, incluindo especialmente a integração dos dados do sector de Educação no SIP 8. Adaptar o Sistema de Referência Legislativa às necessidades dos sectores e organizar o input dos regulamentos específicos sectoriais

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS

DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R)	◊ Carreiras uniformizadas e Tabela Única Salarial implementadas ◊ Maior consistência interna e justiça relativa em relação aos salários na AP ◊ Existência de regulamentos de carreiras em todos os sectores ◊ Existência de qualificadores para as carreiras comuns (elaborados pelo MAE) e da divulgação, através de formação, da metodologia para elaborar os qualificadores sectoriais ◊ Sensibilização para implantar o sistema de carreiras que se traduzem na dinamização de concursos de promoção nos sectores ◊ Melhor informação disponível sobre competitividade dos salários na Administração Pública (AP) face ao mercado de trabalho	• Debilidade interna do MAE para assegurar a implementação adequada, a monitoragem e o desenvolvimento do sistema de C&R • Muitos funcionários com carreiras não actualizadas: falta de concursos de promoção regulares • Actual sistema de carreiras desligado da realidade habitacional dos funcionários e não contém mecanismos de suprir a falta de habilitações académicas por formação profissional • Incapacidade do sistema remuneratório actual de compensar a responsabilidade dos funcionários fora das posições de chefia • Complexidade excessiva da metodologia e programas computadorizados para elaboração do modelo salarial e para calcular os seus impactos orçamentais	1. Contratação de consultores nacionais especializados para trabalhar na planificação e análise do sistema de C&R, em colaboração com o consultor externo actual 2. Reforço urgente do Depº. de Normação com técnicos qualificados, para assegurar a continuidade do sistema de C&R 3. Elaboração e documentação completa do programa computadorizado para C&R adaptado às necessidades de planificação macro 4. Continuar a assistência técnica até ao fim do ciclo actual de redefinição da política de C&R 5. Articulação directa entre os programas de formação na AP bem como nos sectores e as carreiras profissionais e as metodologias de promoção 6. Ligar o sistema de C&R à gestão funcional a fim de incentivar o profissionalismo e o desempenho e melhorar a eficácia global dos Serviços Públicos 7. Fortalecer a colaboração entre MAE e o MINFIN no desenvolvimento da proposta C&R

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R) (continuação)	◊ Diagnóstico e reconhecimento geral da inadequação do sistema actual de C&R à realidade da Administração, em termos de requisitos não realistas para a força de trabalho rural e em termos do avanço profissional dos funcionários sem oportunidade de aumentar o seu nível académico ◊ Proposta actualmente em discussão sobre C&R bem estruturada e com perspectivas de criar carreiras mais estimulantes e coerentes em relação com o desenvolvimento dos funcionários e das organizações públicas	• Os quadros de pessoal sectoriais actuais não permitem o desenvolvimento profissional nem organizacional • Ligação institucional actual do MAE ao MINFIN é insuficiente para o desenvolvimento da proposta para C&R	

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias	◊ Promoção duma política de GRH descentralizada para melhorar a eficácia administrativa e facilitar a tomada de decisão mais próxima ao lugar de trabalho ◊ Cria condições para aliviar o papel dos órgãos centrais e permitir-lhes concentrar-se no apoio à elaboração de políticas, na planificação e na gestão do seu quadro de pessoal habilitado ao nível médio e superior ◊ Permitirá aumentar a consistência entre GRH e os outros iniciativas de descentralização, incluindo a execução orçamental descentralizada, a criação de governos municipais, e a reestruturação prevista dos governos provinciais ◊ Responsabilização e capacitação de pessoal ao nível provincial, nos DPACs e nas Direcções Provinciais Sectoriais, na GRH	• Falta de preparação adequada e oportuna das Províncias, os sectores e, em particular, as DPACs, pelo MAE em antecipação da transferência de competências determinada por lei • Recursos materiais, financeiros e humanos insuficientes para o desempenho adequado dos DRHs provinciais e das DPACs • Falta de clareza sobre os aspectos operacionais do sistema provincial, especialmente quanto às competências e articulação entre os diversos órgãos provinciais (Governador, DPAC, DPFIN e as Direcções Provinciais) e centrais (MAE, DNFP, MINFIN, o Tribunal Administrativo, e os sectores) intervenientes • O vazio operacional criado pela transferência de competências apenas por lei antes da criação das condições técnicas e materiais nas Províncias que permitam a sua transferência de facto	1. Realização de uma intervenção de emergência para tornar possível a implantação dos arquivos provinciais essenciais nas DPACs e nos DRHs sectoriais 2. Organização imediata de brigadas de formação/ acompanhamento que possam ajudar a esclarecer como deve funcionar o SRH provincial 3. Realização de acções de sensibilização e formação dos governadores e directores provinciais para transmitir o entendimento das políticas e modalidades de GRH provinciais 4. Criar mecanismos regulares para a circulação de informação entre MAE, os sectores centrais e provinciais, as DPACs e gabinetes dos governadores, os DRH sectoriais provinciais e para esclarecer as normas para o funcionamento do sistema provincial de RH e para facilitar a resposta oportuna aos problemas encontrados no terreno 5. Encontrar formas de agilizar o visto do Tribunal Administrativo e a publicação dos actos administrativos no Boletim de Republica através da reforma do regime jurídico, da capacitação administrativa do Tribunal e do melhoramento do sistema de informação e monitoragem

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS
DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias (continuação)		A deficiência na circulação de informação e na colaboração entre MAE e os sectores e as Províncias na planificação do processo da transferência de competências, resultando num plano não realista e no impasse administrativo actual	6. Articulação com os fluxos financeiros previstos para o apoio da desconcentração, incluindo resolução das dificuldades de utilização dos recursos orçamentados no projecto "Capacity Building"

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional”	◊ MAE reconhecida pelos DRH sectoriais como “Órgão Director Central” legítimo ◊ Boa comunicação e colaboração entre MAE e os sectores centrais ◊ O SRH como “rede” é bem concebido e permite ligar efectivamente os órgãos centrais (MAE, MINFIN, Trib. Admin, etc.) com os órgãos operacionais (sectores) ◊ Reconhecimento da importância do sistema e do avanço que ele constitui na AP ◊ Aumento da importância dos DRHs nos seus respectivos sectores, incluindo a sua contribuição para o desenvolvimento institucional ◊ A metodologia pragmática do desenvolvimento do sistema permite a sua adaptação às necessidades dos sectores e do futuro	• MAE não operacionalizou completamente o seu papel como Órgão Central Director, devido à insuficiente capacidade técnica interna para a sua realização • Dependência excessiva da FUNDAP como “força motriz” daí resultando dificuldades na assumpção clara da responsabilidade perante os vários produtos e actividades do programa • Insuficiências quanto ao reconhecimento ao mais alto nível político do papel do MAE e do processo de reforma em curso na GRH (visibilidade externa do programa) • Falta ao MAE a capacidade técnica para fazer funcionar o Sistema sem sobressaltos e para continuar o seu desenvolvimento • O ritmo e as prioridades do desenvolvimento do SRH são estabelecidos pelo MAE, embora os sectores sintam outras necessidades urgentes; em resultado do que o sistema procura servir mais o MAE do que o MAE e o sistema servirem os sectores.	1. Reforço urgente da DNFP: criação das condições para melhorar o exercício das funções de direcção interna, técnicos de carreira nos departamentos, consultores nacionais para aumentar a capacidade 2. Hiato de dois anos em novas iniciativas no Sistema; com a consequente concentração na consolidação e sustentação das iniciativas actualmente em curso 3. Estratégia explícita de progressiva “retirada” da FUNDAP; e inerente responsabilização da DNFP e capacitação de técnicos nacionais: funcionários e consultores 4. Identificação clara de um funcionário da DNFP como responsável para cada um dos produtos ou actividades concretas do programa 5. O MAE e a política de RH devem ser mais flexíveis para que os sectores mais avançados (e.g. Educação e Saúde) possam continuar o seu desenvolvimento na GRH à frente de - mas em coordenação - com o processo global 6. Maior envolvimento do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) como elo de ligação entre MAE e o Conselho de Ministros a fim de inserir o processo de reforma nas políticas e acções sectoriais

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS
DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional” (continuação)		Falta de incentivos adequados para técnicos administrativos nos DRHs, resultando em fraca motivação e desempenho	7. Incentivar o trabalho nos DRHs pela criação e implementação das carreiras adequadas, incluindo concursos periódicos para promoção, e incentivos indirectos, através de formação e apoio operacional para motivar os técnicos administrativos de RH

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VII. Impacto do Programa e Sistema em Relação ao Desempenho da Administração Pública	◊ Promoção da legalidade, neutralidade e transparência nos actos administrativos e nas organizações públicas ◊ A valorização da gestão de recursos humanos como função integral na AP e a legitimação dos DRH e dos seus funcionários ◊ A recente existência de concursos para promoção incentivada e reconhece o melhoramento do nível académico dos funcionários ◊ Disponibilidade de informação melhorando a planificação e a tomada de decisões políticas e técnicas, ao nível macro e ao nível da organização ◊ Utilização da tecnologia informática para melhorar as capacidades analíticas e de decisão ◊ Introdução das noções e práticas de planificação e programação de actividades no MAE e nos DRHs sectoriais ◊ Sensibilização sobre metodologias de organização e gestão na Administração Pública baseadas na "gestão por resultados"	• Ênfase insuficiente nos aspectos operacionais do sistema pelo MAE; necessidade de assegurar a realização das mudanças previstas nos planos para o SRH • Falta da capacidade no MAE e nas DPACs para prestar assistência e acompanhar a "gestão para desempenho" nos sectores e nas Províncias • Fraca ligação entre GRH e a direcção funcional em todos os níveis da Administração, limitando a capacidade do responsável para organizar o seu pessoal • Não existência de incentivos ligando o desempenho do funcionário e a progressão na sua carreira • Ao nível institucional, falta de ligações eficazes entre planificação de RH e planificação orçamental • Ausência duma estratégia clara de promoção de "gestão para desempenho" através da GRH	1. Aumentar a grau de esforço no acompanhamento dos aspectos operacionais de GRH, com ênfase especial nas províncias 2. Fortalecer as ligações entre o MAE e o MINFIN e entre as DPACs e as Direcções Provinciais de Finanças na planificação e orna mentação. 3. Identificar e reduzir obstáculos institucionais à GRH que dificultam a reorientação administrativa para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público. 4. Criar e fortalecer a capacidade do MAE e do Grupo Técnico para promover a "gestão para desempenho" na área de RH 5. Reforma do sistema de C&R para incluir o desenvolvimento e desempenho profissional nos critérios para promoção 6. Delimitação e fortalecimento da discricionariedade gerencial nas unidades funcionais para facilitar a capacidade dos responsáveis para organizar as tarefas do pessoal para maximizar o seu desempenho

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS

DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VIII. Organização do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH)	◊ Conceção estratégica do Sistema como conjunto integrado do MAE e dos DRHs sectoriais aos níveis central e provincial ◊ Desenvolvimento gradual baseado na identificação das necessidades e prioridades dos utilizadores ◊ Metodologia baseada num ciclo bem definido de diagnóstico, elaboração do modelo, aplicação experimental, avaliação e implantação generalizada ◊ Estratégia de envolvimento duma equipa multissetorial no desenvolvimento do Sistema e a sustentação da capacidade acumulada através do "Grupo Técnico" ◊ Adequação de soluções "importadas" à realidade moçambicana através de experimentação colaborativa ◊ Capacidade técnica, profissionalismo, compromisso e continuidade individual dos consultores externos (FUNDAP)	• Dependência excessiva dos consultores, externos e nacionais, como "força motriz" e não só como assessoria técnica • Instabilidade e insuficiência da equipa técnica do MAE, resultando no enfraquecimento da capacidade técnica e da sustentabilidade do processo • Falta da garantias quanto ao retorno ao DNFP e ao projecto dos bolséiros e formados financiados pelo projecto • Dependência do projecto do pagamento de subsídios aos funcionários do Estado • Baixos salários e condições difíceis de trabalho tornam difícil a manutenção da equipa técnica e a sua motivação • Concentração insuficiente nos aspectos operacionais em relação ao ênfase nos aspectos conceptuais e técnicos • Responsabilização de alguns DRHs antes de eles terem a capacidade técnica e as condições materiais necessárias para desempenhar as funções	1. Concentrar esforços e recursos na consolidação e sustentação do que está a ser feito actualmente 2. Elaborar uma estratégia explícita de transferência de responsabilidade dos consultores externos para o MAE e os seus parceiros nacionais para possibilitar a redução significativa dos níveis de assistência estrangeira 3. Dinamizar o projecto prioritariamente pela mobilização da capacidade técnica nacional a vários níveis: no MAE, na Administração Pública, nas instituições académicas moçambicanas, e através das empresas de consultoria e consultores locais. 4. Reforçar o DNFP com pessoal técnico em quantidade e qualidade adequadas. 5. Recentrar as tarefas do Director Nacional para aumentar a sua disponibilidade para liderança do programa e a promoção dos seus produtos e estratégias junto das instituições externas envolvidas 6. Aumentar o papel do MAE como instituição responsável pela transferência de todos aos consultores nacionais a contratação directa pelo MAE

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS
DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VIII. Organização do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH) (continuação 1)	◊ Flexibilidade, paciência, e compromisso sustentado do doador no seu apoio ao programa, ao MAE, e à FUNDAP ◊ Ênfase no processo e não só no resultado o que criou entendimento e compromisso entre os envolvidos do MAE e dos outros sectores ◊ Criação progressiva dos produtos intermediários como forma de gerar confiança política e técnica através da visibilidade de resultados que se vão alcançando ◊ Instalação do hábito de trabalho em grupos e equipas ◊ Documentação completa e exacta do processo e dos seus resultados ao longo dos anos ◊ Enquadramento dos consultores nacionais como forma de alargar a base técnica e como garantia da continuidade e coerência do processo	• Diminuição gradual do número de técnicos nacionais envolvidas resultante da falta de substituição dos membros do Grupo Técnico • Dificuldades na conciliação das disponibilidades do Director Nacional com as necessidades continuas do desenvolvimento do programa e a dependência consequente da liderança dos consultores • Utilização limitada da capacidade nacional externa à Administração Pública para complementar os consultores externos e criar as condições para sustentação das actividades de análise, assessoria, e desenho dos sistemas técnicos • Insuficiente atenção prestada às instituições centrais externas ao MAE que em grande parte influenciam a eficácia do sistema: MINFIN, Tribunal Administrativo, Imprensa Nacional, etc.	7. Aumentar o acompanhamento da ASDI durante o processo de redução do papel da FUNDAP, por monitoragem frequente em Maputo e por uma avaliação externa para documentar a implementação da estratégia de sustentação.

RESUMO -- AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS
DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

<u>COMPONENTE/ ÁREA DE ACTUAÇÃO</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FORTES</u>	<u>SITUAÇÃO ACTUAL PONTOS FRACOS</u>	<u>RECOMENDAÇÕES</u>
VIII. Organização do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH) (continuação 2)	• Estratégia de formação através do trabalho concreto colaborativo para reforçar o conhecimento com habilitações praticas • Integração do projecto dentro das estruturas existentes do MAE e da Administração Pública	• Centralização excessiva das actividades durante a fase preparatória da desconcentração • Transferência inadequada das técnicas utilizadas pelos consultores externos, na forma da documentação metodológica e colaboração com técnicos nacionais em grande parte devido ao volume do trabalho realizado no Brasil	

relatfin\anexos\resumogr

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 3

SGRH - Moçambique

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

I. Legislação e Procedimento Administrativo

1. Maior divulgação do EGFE e dos procedimentos, especialmente ao nível de base: distritos e funcionários comuns
2. Criação dum centro de documentação em cada DPAC, para divulgar e facilitar a aplicação da lei e dos manuais
3. Continuação do processo de actualização e adequação do EGFE através da legislação e regulamentos complementares
4. Acções específicas de análise de circuitos administrativos e avaliação da necessidade dos vários procedimentos em vigor com o fim de reduzir e simplificar os processos burocráticos
5. Adequação de Regime Jurídico: nova lei para substituir o *visto prévio* actualmente em vigor por um *visto posterior* do Tribunal Administrativo (TA) e para possibilitar nomeações interinas e provisórias
6. Formação dos formadores, em especial nas províncias

II. Actividades Administrativas: Processos Individuais (PI's), Arquivos, Expediente, etc.

1. Ênfase na universalização urgente do SRH em todos os sectores e a sua consolidação ao nível central
2. Criação dum fundo especial dedicado ao financiamento da arrumação dos arquivos nos sectores e DRHs menos favorecidos, especialmente ao nível das direcções provinciais
3. Criação duma verba dedicada à formação contínua nos aspectos operacionais da administração de RH, através do SIFAP e dos CEFAPs
4. Identificação correcta das necessidades para formação, diferenciadas por grupos de formados com funções e habilidades diferentes e a elaboração dos currículos especificamente apropriados
5. Maior dinâmica da colaboração nas unidades operacionais de RH com o fim de multiplicar o número de pessoal formado e informado
6. Elaboração e divulgação dum folheto informativo a todos os funcionários relativo aos seus direitos e procedimentos para acções administrativas rotineiras

III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP)

1. Obter a documentação completa dos aspectos técnicos do software para o SIP
2. Reforçar a equipa técnica do Depº. de Informática da DNFP, para assegurar a continuidade do SIP
3. Contratação duma empresa nacional para prestar Assistência Técnica (AT) na manutenção do SIP e para o seu desenvolvimento futuro, e treinamento e capacitação dos consultores nacionais pelo consultor externo actual
4. Realização do diagnóstico das necessidades para o desenvolvimento do SIP, junto dos sectores (dirigentes e DRH) para que o SIP responda às suas necessidades operacionais de GRH
5. Demonstração e divulgação das virtualidades do SIP como ferramenta de planificação e gestão de RH, especialmente ao nível dos sectores centrais e DPACs

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

6. Iniciar um esforço especial visando os sectores centrais que ainda não implantaram o SIP e às DPACs, em termos de formação e acompanhamento nos aspectos operacionais
7. Completar urgentemente o cadastro dos funcionários, incluindo especialmente a integração dos dados do sector de Educação no SIP
8. Adaptar o Sistema de Referência Legislativa às necessidades dos sectores e organizar o input dos regulamentos específicos sectoriais

IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R)

1. Contratação de consultores nacionais especializados para trabalhar na planificação e análise do sistema de C&R, em colaboração com o consultor externo actual
2. Reforço urgente do Depº. de Normaçoão com técnicos qualificados, para assegurar a continuidade do sistema de C&R
3. Elaboração e documentação completa do programa computadorizado para C&R adaptado às necessidades de planificação macro
4. Continuar a assistência técnica até ao fim do ciclo actual de redefinição da política de C&R
5. Articulação directa entre os programas de formação na AP bem como nos sectores e as carreiras profissionais e as metodologias de promoção
6. Ligar o sistema de C&R à gestão funcional a fim de incentivar o profissionalismo e o desempenho e melhorar a eficácia global dos Serviços Públicos
7. Fortalecer a colaboração entre MAE e o MINFIN no desenvolvimento da proposta C&R

V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias

1. Realização de uma intervenção de emergência para tornar possível a implantação dos arquivos provinciais essenciais nas DPACs e nos DRHs sectoriais
2. Organização imediata de brigadas de formação/ acompanhamento que possam ajudar a esclarecer como deve funcionar o SRH provincial
3. Realização de acções de sensibilização e formação dos governadores e directores provinciais para transmitir o entendimento das políticas e modalidades de GRH provinciais
4. Criar mecanismos regulares para a circulação de informação entre MAE, os sectores centrais e provinciais, as DPACs e gabinetes dos governadores, os DRH sectoriais provinciais e para esclarecer as normas para o funcionamento do sistema provincial de RH e para facilitar a resposta oportuna aos problemas encontrados no terreno
5. Encontrar formas de agilizar o visto do Tribunal Administrativo e a publicação dos actos administrativos no Boletim de Republica através da reforma do regime jurídico, da capacitação administrativa do Tribunal e do melhoramento do sistema de informação e monitoragem
6. Articulação com os fluxos financeiros previstos para o apoio da desconcentração, incluindo resolução das dificuldades de utilização dos recursos orçamentados no projecto "Capacity Building"

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional”

1. Reforço urgente da DNFP: criação das condições para melhorar o exercício das funções de direcção interna, técnicos de carreira nos departamentos, consultores nacionais para aumentar a capacidade
2. Hiato de dois anos em novas iniciativas no Sistema; com a consequente concentração na consolidação e sustentação das iniciativas actualmente em curso
3. Estratégia explícita de progressiva “retirada” da FUNDAP; e inerente responsabilização da DNFP e capacitação de técnicos nacionais: funcionários e consultores
4. Identificação clara de um funcionário da DNFP como responsável para cada um dos produtos ou actividades concretas do programa
5. O MAE e a política de RH devem ser mais flexíveis para que os sectores mais avançados (e.g. Educação e Saúde) possam continuar o seu desenvolvimento na GRH à frente de - mas em coordenação - com o processo global
6. Maior envolvimento do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) como elo de ligação entre MAE e o Conselho de Ministros a fim de inserir o processo de reforma nas políticas e acções sectoriais
7. Incentivar o trabalho nos DRHs pela criação e implementação das carreiras adequadas, incluindo concursos periódicos para promoção, e incentivos indirectos, através de formação e apoio operacional para motivar os técnicos administrativos de RH

VII. Impacto do Programa e Sistema em Relação ao Desempenho da Administração Publica

1. Aumentar a grau de esforço no acompanhamento dos aspectos operacionais de GRH, com ênfase especial nas províncias
2. Fortalecer as ligações entre o MAE e o MINFIN e entre as DPACs e as Direcções Provinciais de Finanças na planificação e ornamentação.
3. Identificar e reduzir obstáculos institucionais à GRH que dificultam a reorientação administrativa para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público.
4. Criar e fortalecer a capacidade do MAE e do Grupo Técnico para promover a “gestão para desempenho” na área de RH
5. Reforma do sistema de C&R para incluir o desenvolvimento e desempenho profissional nos critérios para promoção
6. Delimitação e fortalecimento da discricionariedade gerencial nas unidades funcionais para facilitar a capacidade dos responsáveis para organizar as tarefas do pessoal para maximizar o seu desempenho

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

VIII. Organização do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH)

1. Concentrar esforços e recursos na consolidação e sustentação do que está a ser feito actualmente
2. Elaborar uma estratégia explícita de transferência de responsabilidade dos consultores externos para o MAE e os seus parceiros nacionais para possibilitar a redução significativa dos níveis de assistência estrangeira
3. Dinamizar o projecto prioritariamente pela mobilização da capacidade técnica nacional a vários níveis: no MAE, na Administração Pública, nas instituições académicas moçambicanas, e através das empresas de consultoria e consultores locais.
4. Reforçar o DNFP com pessoal técnico em quantidade e qualidade adequadas.
5. Recentrar as tarefas do Director Nacional para aumentar a sua disponibilidade para liderança do programa e a promoção dos seus produtos e estratégias junto das instituições externas envolvidas
6. Aumentar o papel do MAE como instituição responsável pela transferência de todos aos consultores nacionais a contratação directa pelo MAE
7. Aumentar o acompanhamento da ASDI durante o processo de redução do papel da FUNDAP, por monitoragem frequente em Maputo e por uma avaliação externa para documentar a implementação da estratégia de sustentação.

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 4

SGRH - Moçambique

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

RECOMENDAÇÕES URGENTES

(ACÇÃO IMEDIATA)

I. Legislação e Procedimento Administrativo

1. Adequação de Regime Jurídico: nova lei para substituir o *visto prévio* actualmente em vigor por um *visto posterior* do Tribunal Administrativo (TA) e para possibilitar nomeações interinas e provisórias

II. Actividades Administrativas: Processos Individuais (PI's), Arquivos, Expediente, etc.

1. Ênfase na universalização urgente do SRH em todos os sectores e a sua consolidação ao nível central
2. Criação dum fundo especial dedicado ao financiamento da arrumação dos arquivos nos sectores e DRHs menos favorecidos, especialmente ao nível das direcções provinciais

III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP)

1. Obter a documentação completa dos aspectos técnicos do software para o SIP
2. Reforçar a equipa técnica do Depº. de Informática da DNFP, para assegurar a continuidade do SIP
3. Contratação duma empresa nacional para prestar Assistência Técnica (AT) na manutenção do SIP e para o seu desenvolvimento futuro, e treinamento e capacitação dos consultores nacionais pelo consultor externo actual
4. Completar urgentemente o cadastro dos funcionários, incluindo especialmente a integração dos dados do sector de Educação no SIP

IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R)

1. Contratação de consultores nacionais especializados para trabalhar na planificação e análise do sistema de C&R, em colaboração com o consultor externo actual
2. Reforço urgente do Depº. de Normação com técnicos qualificados, para assegurar a continuidade do sistema de C&R

V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias

1. Realização de uma intervenção de emergência para tornar possível a implantação dos arquivos provinciais essenciais nas DPACs e nos DRHs sectoriais
2. Organização imediata de brigadas de formação/ acompanhamento que possam ajudar a esclarecer como deve funcionar o SRH provincial
3. Realização de acções de sensibilização e formação dos governadores e directores provinciais para transmitir o entendimento das políticas e modalidades de GRH provinciais
4. Articulação com os fluxos financeiros previstos para o apoio da desconcentração, incluindo resolução das dificuldades de utilização dos recursos orçamentados no projecto "Capacity Building"

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional”

1. Reforço urgente da DNFP: criação das condições para melhorar o exercício das funções de direcção interna, técnicos de carreira nos departamentos, consultores nacionais para aumentar a capacidade
2. Hiato de dois anos em novas iniciativas no Sistema; com a consequente concentração na consolidação e sustentação das iniciativas actualmente em curso
3. Estratégia explícita de progressiva “retirada” da FUNDAP; e inerente responsabilização da DNFP e capacitação de técnicos nacionais: funcionários e consultores
4. Identificação clara de um funcionário da DNFP como responsável para cada um dos produtos ou actividades concretas do programa

VII. Impacto do Programa e Sistema em Relação ao Desempenho da Administração Publica

1. Aumentar a grau de esforço no acompanhamento dos aspectos operacionais de GRH, com ênfase especial nas províncias

VIII. Organizacao do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH)

1. Concentrar esforços e recursos na consolidação e sustentação do que está a ser feito actualmente
2. Elaborar uma estratégia explícita de transferência de responsabilidade dos consultores externos para o MAE e os seus parceiros nacionais para possibilitar a redução significativa dos níveis de assistência estrangeira
3. Recentrar as tarefas do Director Nacional para aumentar a sua disponibilidade para liderança do programa e a promoção dos seus produtos e estratégias junto das instituições externas envolvidas

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES

(ACÇÃO DENTRO DE UM ANO)

I. Legislação e Procedimento Administrativo

1. Maior divulgação do EGFE e dos procedimentos, especialmente ao nível de base: distritos e funcionários comuns
2. Criação dum centro de documentação em cada DPAC, para divulgar e facilitar a aplicação da lei e dos manuais
3. Acções específicas de análise de circuitos administrativos e avaliação da necessidade dos vários procedimentos em vigor com o fim de reduzir e simplificar os processos burocráticos
4. Formação dos formadores, em especial nas províncias

II. Actividades Administrativas: Processos Individuais (PI's), Arquivos, Expediente, etc.

1. Criação duma verba dedicada à formação contínua nos aspectos operacionais da administração de RH, através do SIFAP e dos CEFAPs

III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP)

1. Realização do diagnóstico das necessidades para o desenvolvimento do SIP, junto dos sectores (dirigentes e DRH) para que o SIP responda às suas necessidades operacionais de GRH
2. Iniciar um esforço especial visando os sectores centrais que ainda não implantaram o SIP e às DPACs, em termos de formação e acompanhamento nos aspectos operacionais

IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R)

1. Elaboração e documentação completa do programa computadorizado para C&R adaptado às necessidades de planificação macro
2. Fortalecer a colaboração entre MAE e o MINFIN no desenvolvimento da proposta C&R

V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias

1. Criar mecanismos regulares para a circulação de informação entre MAE, os sectores centrais e provinciais, as DPACs e gabinetes dos governadores, os DRH sectoriais provinciais e para esclarecer as normas para o funcionamento do sistema provincial de RH e para facilitar a resposta oportuna aos problemas encontrados no terreno
2. Encontrar formas de agilizar o visto do Tribunal Administrativo e a publicação dos actos administrativos no Boletim de Republica através da reforma do regime jurídico, da capacitação administrativa do Tribunal e do melhoramento do sistema de informação e monitoragem

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional”

1. O MAE e a política de RH devem ser mais flexíveis para que os sectores mais avançados (e.g. Educação e Saúde) possam continuar o seu desenvolvimento na GRH à frente de - mas em coordenação - com o processo global
2. Maior envolvimento do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) como elo de ligação entre MAE e o Conselho de Ministros a fim de inserir o processo de reforma nas políticas e acções sectoriais

VII. Impacto do Programa e Sistema em Relação ao Desempenho da Administração Publica

1. Fortalecer as ligações entre o MAE e o MINFIN e entre as DPACs e as Direcções Provinciais de Finanças na planificação e ornaamentação.
2. Reforma do sistema de C&R para incluir o desenvolvimento e desempenho profissional nos critérios para promoção

VIII. Organizacao do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH)

1. Dinamizar o projecto prioritariamente pela mobilização da capacidade técnica nacional a vários níveis: no MAE, na Administração Pública, nas instituições académicas moçambicanas, e através das empresas de consultoria e consultores locais.
2. Reforçar o DNFP com pessoal técnico em quantidade e qualidade adequadas.
3. Aumentar o papel do MAE como instituição responsável pela transferência de todos aos consultores nacionais a contratação directa pelo MAE
4. Aumentar o acompanhamento da ASDI durante o processo de redução do papel da FUNDAP, por monitoragem frequente em Maputo e por uma avaliação externa para documentar a implementação da estratégia de sustentação.

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --
AValiação DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

RECOMENDAÇÕES DE MÉDIO PRAZO
(ACÇÃO DENTRO DE DOIS ANOS)

I. Legislação e Procedimento Administrativo

1. Continuação do processo de actualização e adequação do EGFE através da legislação e regulamentos complementares

II. Actividades Administrativas: Processos Individuais (PI's), Arquivos, Expediente, etc.

1. Identificação correcta das necessidades para formação, diferenciadas por grupos de formados com funções e habilidades diferentes e a elaboração dos currículos especificamente apropriados
2. Maior dinâmica da colaboração nas unidades operacionais de RH com o fim de multiplicar o número de pessoal formado e informado
3. Elaboração e divulgação dum folheto informativo a todos os funcionários relativo aos seus direitos e procedimentos para acções administrativas rotineiras

III. Sistema de Informação de Pessoal (SIP)

1. Demonstração e divulgação das virtualidades do SIP como ferramenta de planificação e gestão de RH, especialmente ao nível dos sectores centrais e DPACs
2. Adaptar o Sistema de Referência Legislativa às necessidades dos sectores e organizar o input dos regulamentos específicos sectoriais

IV. Sistema de Carreiras e Remuneração (C&R)

1. Continuar a assistência técnica até ao fim do ciclo actual de redefinição da política de C&R
2. Articulação directa entre os programas de formação na AP bem como nos sectores e as carreiras profissionais e as metodologias de promoção
3. Ligar o sistema de C&R à gestão funcional a fim de incentivar o profissionalismo e o desempenho e melhorar a eficácia global dos Serviços Públicos

V. Desconcentração de Competências de GRH para as Províncias

Tudo é Urgente e Importante.

VI. Aspectos Institucionais e Funcionamento do “Sistema Nacional”

1. Incentivar o trabalho nos DRHs pela criação e implementação das carreiras adequadas, incluindo concursos periódicos para promoção, e incentivos indirectos, através de formação e apoio operacional para motivar os técnicos administrativos de RH

RESUMO DAS RECOMENDAÇÕES --
AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAE/ASDI PARA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

VII. Impacto do Programa e Sistema em Relação ao Desempenho da Administração Pública

1. Identificar e reduzir obstáculos institucionais à GRH que dificultam a reorientação administrativa para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público.
2. Criar e fortalecer a capacidade do MAE e do Grupo Técnico para promover a “gestão para desempenho” na área de RH
3. Delimitação e fortalecimento da discricionariedade gerencial nas unidades funcionais para facilitar a capacidade dos responsáveis para organizar as tarefas do pessoal para maximizar o seu desempenho

VIII. Organização do Projecto MAE/ASDI de Desenvolvimento do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SRH)

Tudo é Urgente e Importante.

relatfin\anexos\recomdpr

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 5

SGRH - Moçambique

UTILIZANDO A ÓPTICA DE “QUALIDADE DE SERVIÇO” NA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS EM MOÇAMBIQUE

Antecedentes

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) é um complexo de instrumentos jurídicos, rotinas e procedimentos administrativos, conhecimentos e habilitações individuais, capacidades organizacionais e infra-estruturas que foram desenvolvidos para satisfazer as necessidades dos vários envolvidos na Administração Pública moçambicana. Alguns utilizadores do Sistema necessitam de informação, outros necessitam de meios para tomar e implementar decisões e outros, ainda, necessitam dos benefícios e das protecções do serviço enquanto funcionário público.

Portanto, a avaliação do progresso atingido no desenvolvimento do SGRH pode ser visto como o **grau de satisfação que a sua aplicação produz para os vários envolvidos**. Nesta perspectiva, uma parte da avaliação enfocará mais nos impactos produzidos no âmbito do projecto ASDI/MAE do que nos recursos utilizados, as actividades realizadas e os produtos intermédios desenvolvidos (embora, naturalmente, sem os esquecer). Noutras palavras, para complementar os elementos da avaliação que se vão tratar em mais detalhe - os “inputs” e as actividades relacionadas com o projecto que envolvem os participantes no SGRH - também se pretende documentar e avaliar as mudanças concretas realizadas e percebidas pelos utilizadores do Sistema.

A qualidade dos impactos do SGRH é o melhoramento quantitativo e qualitativo na informação, mecanismos de gestão, decisões, acções e resultados administrativos que são da interesse dos utilizadores não directamente envolvidos na sua implementação. Esta nota técnica descreve uma maneira de ver a problemática dos impactos utilizando a óptica de qualidade de serviço aos seus clientes.

Os Componentes do Programa de Desenvolvimento de SGRH

Na base da análise dos documentos elaborados ao longo do programa pelo MAE e pela FUNDAP, identificam-se três áreas maiores que constituem os resultados ou produtos do ponto da vista dos utilizadores ou beneficiários do programa.

Nota-se aqui uma diferenciação importante entre os fins para que o programa tem trabalhado e os meios utilizados. A maioria dos clientes vêem os meios utilizados pelo projecto sem grande interesse; para eles o que é importante é a eficácia do SGRH para a planificação, gestão, e funcionamento das instituições, unidades e indivíduos que constituem a Administração Pública moçambicana.

Nesta perspectiva, podemos ver os principais produtos pretendidos em três grandes componentes complementares:

- 1) **Componente da Informação** -- Melhorar a natureza, a exactidão, a disponibilidade, e a utilidade da informação disponibilizada aos vários utilizadores, clientes, e beneficiários do SGRH. Esta componente inclui produtos como:
 - Processos Individuais para cada indivíduo enquadrado na função publica
 - Quadros de Pessoal para Unidades Funcionais e Instituições Publicas
 - O Sistema da Informação de Pessoal (SIP)

2) Componente das Acções Administrativas -- Melhorar a exactidão, a legalidade, a rapidez, e a resposta às prioridades dos utilizadores dos actos que constituem a regularização e a gestão dos recursos humanos geridos. Esta componente inclui produtos como:

- Instrumentos de implementação do EGFE para actos normais incluindo nomeação, promoção, transferência, reforma, acção disciplinar, e demissão
- Conhecimento e habilitações necessários para a utilização dos instrumentos citados acima
- Capacidade institucional para gerir e fiscalizar as acções de GRH incluindo a taxa de demora, a exactidão, e a legalidade.

3) Componente do Contexto Institucional do SGRH -- Melhorar as institutos jurídicos e administrativos através dos quais a função pública moçambicana está estruturada. Esta componente inclui produtos como:

- O esquema de categorias, incluindo a estrutura única e a sua aplicação nas várias instituições
- O esquema salarial e de benefícios não-salariais correspondentes
- Os sistemas de carreiras nas várias instituições públicas que utilizam os esquemas citados acima para aumentar e desenvolver as capacidades individuais dos funcionários e dos quadros de pessoal institucionais.

Pode-se também prever uma quarta área da actuação do projecto, que até ao período da avaliação ainda não se concretizou no terreno, nomeadamente:

4) Componente de Descentralização -- A transferência das actividades de gestão e administração de RH para as instituições territoriais subordinadas incluindo:

- A Desconcentração de Competências que abrange a atribuição da responsabilidade de GRH do Quadro Básico e Não-Habilitado aos Governos Provinciais, que já está na sua fase preparatória e inicial
- A Criação dos Quadros de Pessoal Municipais para as futuras autarquias, que é uma fase prevista mas para a qual ainda não há políticas de base ou planos definidos.

Os Clientes do SGRH

O SGRH torna possível o funcionamento das organizações públicas moçambicanas. Estas organizações são instrumentos para implementação das políticas públicas, são prestadores de serviços e regulamentadores em relação à sociedade e à economia, e são fontes de emprego para os indivíduos que preenchem o quadro de pessoal do aparelho público.

Portanto, pode ver-se que o SGRH tem que servir os interesses e satisfazer as prioridades dos vários envolvidos na Administração Pública. É importante reconhecer que esses interesses e prioridades não são sempre idênticos; por exemplo, a protecção dos direitos dos funcionários reduz, frequentemente, a flexibilidade dos políticos e dos gestores na modificação do quadro de pessoal.

Assim, podemos identificar três grupos principais dos clientes/envolvidos do SGRH:

A) O Executivo Político e Administrativo -- Os políticos e altos funcionários que definem ou colaboram directamente na definição das políticas públicas e estratégias e grandes programas que orientam o trabalho das instituições, organizações, e unidades da Administração Pública, incluindo as unidades de apoio que tornam possível o trabalho da direcção. Este grupo inclui:

- A Presidência e a Assembleia da República como orientadores do Governo
- O Conselho Nacional da Função Pública, como autoridade política orientadora ao nível da Administração Pública na sua totalidade
- Ministros como orientadores das actividades sectoriais e os chefes e os seus Departamentos de Recursos Humanos sectoriais, como as unidades técnicas que fornecem a informação que eles utilizam para planificação e acompanhamento
- MAE (a DNFP) e MINFIN (DNO e DNEO) como responsáveis ao nível central pela atribuição de recursos e a fiscalização do seu aproveitamento
- Governadores Provinciais e os DPAC como fiscalizadores da Administração Pública ao nível provincial

B) Os Gestores das Unidades Funcionais -- Os funcionários que dirigem as organizações e unidades da Administração Pública e os responsáveis pelas actividades concretas de gestão das pessoas da função pública ao nível destas unidades operacionais. Este grupo inclui:

- Ao nível central, os Directores Nacionais e Chefes de Departamento de Recursos Humanos, especialmente em relação ao QTSD e ao pessoal de apoio ao Ministério
- Ao nível provincial, os Directores Provinciais e os seus Chefes de Departamentos de Recursos Humanos
- Ao nível das cidades e dos distritos, os Directores Sectoriais e os Administradores/Presidentes dos Conselhos Executivos.
- No contexto da iniciativa da desconcentração de competências, o Governo Provincial e o DPACs como responsáveis pela gestão do Quadro Básico e Não-Habilitado.

C) Os Funcionários Públicos -- Cada um dos elementos que fazem o trabalho da Administração Pública moçambicana em qualquer nível, incluindo quadros superiores, técnicos médios, quadros básicos e não-habilitados nomeados bem como trabalhadores eventuais contratados.

Enquanto funcionários individualmente considerados, a sua nomeação, avanço na carreira, desenvolvimento profissional, são estruturados, controlados, facilitados ou impedidos, etc. pela natureza jurídica, administrativa e técnica da GRH na sua instituição e na eficácia da aplicação das normas, procedimentos e rotinas, bem como pelas filosofias e estratégias que orientam as decisões de GRH.

Avaliando a Qualidade de Serviços do SGRH:

Para avaliar o SGRH do ponto da vista da qualidade, tem que se tomar em conta a variedade das prioridades e interesses de cada um dos três grupos. O reconhecimento destas diferenças (potenciais) sugere uma abordagem pluralista da avaliação, com indicadores de qualidade correspondendo às prioridades e perspectivas de cada grupo.

Concretamente, isso implica que os indicadores de qualidade sejam múltiplos. A matriz anexada mostra esta lógica e as “**perguntas fundamentais**” que orientam a elaboração dos critérios quantitativos e qualitativos para cada grupo de “clientes”/utilizadores por cada componente do programa MAE/ASDI/FUNDAP de desenvolvimento do SGRH.

MATRIZ PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES DA QUALIDADE

PARA O SGRH MOÇAMBICANO:

POR COMPONENTE E GRUPO DE CLIENTES

COMPONENTES	1 INFORMAÇÃO	2 ACTOS ADMINISTRATIVOS	3 CONTEXTO INSTITUCIONAL
CLIENTES/ UTILIZADORES	(Processos individuais, quadro de pessoal, SIP)	(Aplicação do EFGE ao nível individual e organizacional)	(Categorias, Carreiras e Tabela Salarial e a sua Aplicação)
A EXECUTIVOS POLÍTICOS E ADMINISTRATIVOS	<u>Indicadores</u> Quais são as necessidades de informação e que características do seu aprovisionamento são valorizadas pelos executivos no SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são os critérios através dos quais os executivos avaliam a qualidade dos actos administrativos do SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são as características do sistema de carreiras e salários que facilitam o desenvolvimento profissional e organizacional como visto pelos executivos ?
B GESTORES DAS UNIDADES FUNCIONAIS	<u>Indicadores</u> Quais são as necessidades de informação e que características do seu aprovisionamento são valorizadas pelos gestores no SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são os critérios através dos quais os gestores avaliam a qualidade dos actos administrativos do SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são as características do sistema de carreiras e salários que facilitam o desenvolvimento profissional e organizacional como visto pelos gestores ?
C FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS	<u>Indicadores</u> Quais são as necessidades de informação e que características do seu aprovisionamento são valorizadas pelos funcionários no SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são os critérios através dos quais os funcionários avaliam a qualidade dos actos administrativos do SGRH?	<u>Indicadores</u> Quais são as características do sistema de carreiras e salários que facilitam o desenvolvimento profissional e organizacional como visto pelos funcionários ?

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 6

SGRH - Moçambique

CONCLUSÕES DA DESLOCAÇÃO À PROVÍNCIA DE INHAMBANE

I. Impacto geral do SGRH

Em geral, pode dizer-se que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), enquanto sistema (objectivos, princípios, estrutura e metodologia) não é identificado por um número muito significativo de elementos e clientes.

Identificação do SGRH

Por outro lado, pode também dizer-se que uma parte significativa dos interlocutores teve já contacto ou tem conhecimento (mais ou menos aprofundado conforme tenham ou não participado em acções de formação) de algumas acções, produtos e/ou resultados do SGRH.

Identificação de outputs

Parece, pois, haver necessidade de mais informação, mais *marketing* do SGRH, para que aqueles que o integram e que são seus clientes "naturais" tenham a visão de conjunto das acções, do seu enquadramento no planeamento geral e, conseqüentemente, percebam qual deve/pode ser o seu contributo e/ou benefício das acções em que estão envolvidos, do caminho já percorrido, do ponto onde se está, do rumo em que se vai e do objectivo a atingir. É bom recordar que "*não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde vai*".

A criação de um Boletim Informativo do MAE sobre o SGRH seria interessante e útil neste domínio.

A articulação MAE/DPAC/Distrito tem melhorado como resultado directo ou próximo das acções efectuadas para implementação do SGRH. Há, no entanto, necessidade de clarificar melhor o papel da DPAC e de reforçar a sua capacidade operativa (mais recursos humanos e mais capacitação dos existentes, mais equipamentos - meios de transporte, mobiliário, fotocopiadora, computadores, papel,... - e mais recursos financeiros).

Articulação institucional do MAE

A articulação DPAC/Sectores Provinciais é ainda, em geral, bastante ténue (ou até problemática no caso do Conselho Municipal, em que subsistem ainda muitas confusões e equívocos quanto à autonomia). Os Departamentos de RH dos diversos Sectores Provinciais parecem pouco enquadrados no Sistema.

**Articulação
DPAC/Sectores
Provinciais**

Em termos metodológicos, também a participação dos interessados deve ser melhorada e estimulada. A relação tem sido, essencialmente, unidireccional (MAE $\Rightarrow$ DPAC $\Rightarrow$ Distrito) e pouco efectiva no sentido inverso e para fora do "ambiente" MAE. Parece, pois, justificar-se maior atenção aos aspectos do diálogo no contexto do SGRH como forma de auscultar as expectativas, as dificuldades e as propostas de todos os clientes.

Participação

A assistência de dirigentes do MAE a sessões do Governo Provincial e visitas da DPAC aos Distritos e aos Sectores foram apontadas como vias para estreitar o relacionamento entre as instituições envolvidas.

O conhecimento de dados que o SGRH deveria fornecer (ex: a força de trabalho existente na Província) é ainda muito parcelar. Seja em termos quantitativos, seja em termos qualitativos, os dados disponíveis não estão globalizados, são pouco estruturados e pouco fiáveis. A DPAC não dispõe dessa informação e a Direcção Provincial de Finanças dispõe de dados recolhidos por processo paralelo (preparação do orçamento anual da Província). Casos há, contudo, em que a nível sectorial essa informação parece consistente (ao menos ao nível quantitativo).

**Conhecimento da
força de trabalho**

No período de implementação do projecto (1989/96) são reconhecidas melhorias na organização e funcionamento dos RH a nível da Província, mas os resultados ficam ainda bastante aquém das expectativas.

**Visibilidade
interna**

Não é seguro afirmar que o SGRH esteja implantado e consolidado na perspectiva da *administração* de RH e, por consequência, muito menos na de *gestão* de RH.

O SGRH não tem ainda visibilidade aceitável na Província.

Embora sem recurso a qualquer tipo de indicadores objectivos, a percepção geral indicia que, em geral, as melhorias que se vêm introduzindo na administração de RH não têm ainda qualquer impacto ao nível da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

**Visibilidade
externa**

II. Formação

É reconhecida por todos os interlocutores a validade e a utilidade da formação que tem sido ministrada. Em geral, os cursos e seminários realizados são considerados pertinentes para melhor conhecimento do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EFGE), para despertar os funcionários para os aspectos da gestão de RH e para transmitir informação sobre os principais procedimentos administrativos relacionados com a função pública.

**Qualidade da
formação**

Também a qualidade e empenhamento dos formadores é assinalada.

Regista-se ser opinião generalizada que as acções de formação realizadas são insuficientes quanto ao número de funcionários que as frequentam, quanto à duração dos cursos e quanto às matérias versadas. Há uma grande apetência por mais formação.

Quantidade da formação

Salvo raras excepções, não são adoptados procedimentos internos para retransmitir a formação/informação recolhida nas acções em que os funcionários participam. Em geral, há um sentimento de "apropriação" e de "exclusivismo" dos conhecimentos e dos instrumentos de apoio (ex: manuais) por parte dos funcionários, o que gera "vazios" de conhecimento quando esse funcionário está ausente ou abandona definitivamente o Serviço.

Potencialização da formação

Em regra, não há planos de formação elaborados e quando os há a prática vem demonstrando que não se conseguem concretizar, em especial por falta de recursos financeiros.

Planos de formação

Uma medida a equacionar poderá ser a de estimular os serviços a prepararem planos de formação "à sua medida" e a negociarem com o MAE e/ou outras entidades da Administração Pública ou com doadores (criando um Fundo de Formação ?) as condições do seu co-financiamento na perspectiva da partilha de encargos.

No domínio da organização da formação é importante atender a aspectos como:

Efectividade da formação

- clara definição dos critérios de selecção para a formação;
- assegurar a continuidade e assiduidade dos formandos (acontece que módulos sequenciais são frequentados por funcionários diferentes);
- garantir a avaliação da formação (a DPAC poderá fazer o acompanhamento da acção dos formandos em cursos de âmbito genérico).

Foi transmitido o interesse em reabilitar a Escola Provincial de Administração de forma a que esta se transforme num verdadeiro centro de formação profissional virado para satisfazer as necessidades da Província e do resto do país.

Estruturas de formação

III. Desconcentração

É visível a preocupação do MAE em procurar preparar a Província para a desconcentração. Há alguma formação, alguma informação, algum acompanhamento. Contudo, quantitativa e qualitativamente ainda há bastante trabalho a desenvolver, em especial quanto à clarificação dos novos circuitos e dos papéis a desempenhar pelos diversos órgãos. A reorganização da DPAC é fundamental.

Preparação para a desconcentração

Há muitas expectativas quanto aos efeitos positivos da desconcentração da gestão de RH. No entanto, é também patente a apreensão e ansiedade quanto à capacidade humana (qualitativa e quantitativamente) e instrumental (equipamentos, orçamento) para a aceitar em condições satisfatórias.

Expectativas e apreensões

Os Sectores esperam uma acção mais intensa e mais qualificada da DPAC para uma correcta gestão dos RH da Província. Deslocações da DPAC aos Sectores e reuniões periódicas de coordenação e troca de informação de todos os directores de RH da Província foram assinalados como iniciativas cuja concretização se pretende.

Intervenção da DPAC

O quadro de pessoal provincial está a ser ultimado. Justifica-se agora maior articulação entre a DPAC e a Direcção Prov. de Finanças para analisar a questão dos RH e, de acordo com as prioridades estabelecidas, programar o seu preenchimento.

Quadro de pessoal

A informatização de alguns ficheiros e procedimentos poderá antecipar benefícios e resolver problemas com maior consistência. De outra forma, a prazo será necessário "re-trabalhar" matérias que agora estão na agenda. A DPAC está disponível para ser experiência piloto no âmbito do Sistema de Informação de Pessoal (SIP).

**Informatização e
comunicação**

Por outro lado, a utilização mais alargada de meios de comunicação mais modernos (ex: o fax) possibilitará ganhos sensíveis na circulação de informação dentro da Província e desta com os Sectores centrais, ultrapassando barreiras físicas e dificuldades de diversa ordem que condicionam fortemente a circulação da informação.

Há um sentimento muito generalizado de que as acções de desconcentração da gestão e RH ficarão comprometidas de forma muito séria se se mantiver o actual estado de coisas relativamente à burocracia dos procedimentos administrativos relativos a actos da vida profissional dos funcionários (que chegam a demorar 3 ou 4 anos). Estas dúvidas são reportadas ao Tribunal Administrativo (por ser a entidade que tem a intervenção final, antes da publicação) mas admite-se que as críticas incluam também o MAE e o Ministério do Plano e das Finanças.

**Tribunal
Administrativo**

Hipóteses a explorar:

- *criação de secções provinciais do TA;*
- *reduzir o número de actos sujeitos à fiscalização do TA;*
- *privilegiar a fiscalização "a posteriori" em detrimento do visto prévio;*
- *utilização da "urgente conveniência de serviço" para operacionalização imediata de algumas decisões.*

O Sector da Educação tem já uma boa experiência de desconcentração na gestão de RH. Conviria, pois, analisá-la e aprender com os resultados.

**Aprender com as
experiências**

IV. Informação/Comunicação

Há dificuldades sensíveis e sentidas na comunicação interna (embora haja práticas interessantes em alguns Serviços) e, em especial, na comunicação externa, quer entre Serviços da Administração Pública, quer entre estes e os cidadãos (esta incipiente ou nula).

**Comunicação
interna e externa**

Os manuais fornecidos são considerados extremamente úteis (embora, paradoxalmente, em diversos Serviços sejam pouco divulgados ou de difícil acesso) mas em quantidade insuficiente (agravada pela grande dificuldade de reprodução nos Serviços).

Documentação

A organização de Centos de Documentação na DPAC e nos Sectores, onde se juntariam os livros, revistas, manuais e legislação de interesse colectivo pode melhorar sensivelmente este aspecto.

A dispersão da legislação, o atraso na publicação do Boletim da República (BR) e as dificuldades da sua circulação (atrasos, falta de verba para a assinatura) recomendam um esforço no sentido da compilação, sistematização, anotação e divulgação da legislação.

Legislação

O exemplo seguido pelo MAE quanto à legislação sobre desconcentração é considerado como uma boa experiência a merecer continuação e alargamento.

V. EGFE

O EGFE é mais conhecido e é mais efectivo o grau da sua aplicação. É perceptível a maior preocupação com a legalidade nas relações profissionais e o processo de preparação e fundamentação das decisões tem melhorado em resultado das iniciativas que se têm desenvolvido no âmbito do projecto.

**Ambiente de
legalidade**

Reconhece-se, em geral, a grande utilidade do EGFE mas assinalam-se também diversas lacunas e dificuldades (em especial o facto de desde 1987 se continuar a aguardar diversa legislação complementar ao EGFE).

Uma das críticas mais constantes ao EGFE refere-se à rigidez de diversas normas, em especial as relacionadas com os requisitos para promoção nas carreiras. Estas normas são consideradas pouco adaptadas à realidade da escolaridade no país e à idade e nível académico dos actuais funcionários. Daqui resulta a impossibilidade de muitos funcionários concorrerem aos (poucos) concursos de promoção abertos, com a consequente desmotivação.

**Falta de
flexibilidade**

Esta questão é agravada pelo facto de muitos funcionários não poderem melhorar os seus níveis de escolaridade em virtude e nas suas localidades não haver escolas que o permitam.

É igualmente muito frequente a crítica à excessiva burocracia que caracteriza muitos dos procedimentos previstos no EGFE (concursos, nomeações, substituições, aposentações, bónus de antiguidade), em grande parte pelo elevado número de entidades que neles participam.

**Burocracia dos
procedimentos**

Assinalaram-se decisões administrativas que demoram 3 a 4 nos e que, uma vez finalizados os trâmites processuais, deparam com outro tipo de dificuldades (verba, lugar no quadro) que inviabilizam a sua concretização.

Há também a registar casos de actos relativos à vida profissional de funcionários (nomeações, substituições, transferências) que demoram muito tempo até serem publicados e até em que a publicação não chega a ocorrer (embora seja necessária).

Há a convicção geral de que a situação dos processos individuais melhorou muito substancialmente (seja quanto à arrumação, seja quanto ao conteúdo) na vigência e por efeito do projecto. No entanto, não se pode considerar que esta matéria esteja totalmente resolvida pois que há Sectores onde os processos ainda não estão completos ou devidamente sistematizados ou onde faltam materiais que permitam concluir a sua arrumação (dossiers, fichas, armários).

**Processos
individuais**

A própria transferência de processos individuais do MAE para a DPAC está a ser entravada por falta de espaço e de armários para a sua arrumação com segurança.

Por força da legislação, é vedado o acesso dos funcionários ao seu processo individual. Esta situação afecta a transparência do funcionamento interno da Administração Pública e não contribui para assegurar que a informação nele constante é relevante e está completa (e co-responsabilizar o funcionário por isso).

Acesso aos processos individuais

Sendo um dos interessados (cliente) pela informação constante do processo, parece útil que se equacione a alteração legislativa para possibilitar o acesso em condições que garantam a segurança dos dados e a confidencialidade relativamente aos restantes funcionários que funcionalmente a eles não devam ter acesso.

É considerada muito útil, mas ainda insuficiente. Regista-se o facto de o Sector da Educação ter integrado um módulo sobre o EGFE em cursos de formação pedagógica.

Formação sobre EGFE

Em geral, os funcionários estão pouco informados sobre os mecanismos legais ao seu dispôr para prosseguir a defesa dos seus direitos.

Reclamação e recurso

Sugestão: preparar e distribuir desdobrável sobre o assunto.

Júlio Nabais

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 7

SGRH - Moçambique

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

**ACTA DA VISITA DE TRABALHO EFECTUADO NA PROVÍNCIA
DE SOFALA, NO PERÍODO COMPREENDIDO ENTRE
11 e 15/3/1996**

Composição do grupo	• EVA-MARIE SKOGSBERG, da Equipa de Avaliação • ANDREA CHILAULE, acompanhante
Objectivo	Avaliar o Projecto do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Província de Sofala
Contactos	• Director Provincial de Apoio e Controlo • Chefes de Repartições ou Departamentos de Recursos Humanos das Direcções Provinciais de Apoio e Controlo, Agricultura, Saúde, Educação, Finanças e Conselho Municipal • Mesa redonda com todos os Chefes de Departamento ou Repartição de Recursos Humanos da Província • Visita de trabalho às Administrações Distritais de Dondo e Gorongosa

Em seguida, apresenta-se a situação actual de cada Sector:

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE APOIO E CONTROLO (DPAC)

Director Provincial:

Antes dos membros do projecto realizarem formação referente ao Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e legislação complementar, a interpretação de certos artigos era controversa; com a formação dada pelo MAE a qualidade de trabalho melhorou bastante, embora existam algumas Direcções com problemas sérios devido ao facto de os funcionários que participaram nas acções de formação terem sido transferidos para outros Departamentos ou Distritos. Porém, com a troca de experiência existente entre o Departamento de Recursos Humanos da DPAC e outros Chefes a situação não é alarmante.

Aplicação do EGFE

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

No que concerne ao recrutamento, em geral cumpre-se o estabelecido na Resolução nº. 2/92 do Conselho Nacional da Função Pública. No entanto, existe uma particularidade no Gabinete do Governador onde há funcionários que exercem as suas actividades como dactilógrafos, mas o salário que possuem chega a ser superior ao de Director Provincial, o que cria descontentamento, essencialmente entre os funcionários que possuem longa experiência profissional mas que, por falta do nível académico exigido, não podem progredir. Para a resolução desta situação sugeriu-se que os Governadores Provinciais tivessem formação ou um Seminário sobre actos administrativos pois que sem adequada formação na área administrativa das pessoas responsáveis pela gestão de Recursos Humanos esta não terá sucesso. A inobservância da legislação poderá afectar o sucesso da desconcentração que visa agilizar os actos administrativos.	Sensibilização e formação dos responsáveis provinciais em gestão de recursos humanos
Chefe do Departamento de Recursos Humanos da DPAC: Os processos individuais estão organizados segundo a metodologia adoptada pelo MAE. Com a desconcentração de competências espera receber os processos individuais dos funcionários abrangidos por este processo, mas os arquivadores existentes estão cheios e não dispõe de mais material.	Organização dos processos individuais
Já se começou a preparar o quadro de pessoal Provincial, tendo sido recebidas cinco propostas de Direcções Provinciais.	Quadro de pessoal provincial
Com a desconcentração de competências, o volume de trabalho aumentou pois que o expediente remetido ao Gabinete do Governador referente aos Recursos Humanos da Província é submetido a este Departamento para análise e posterior devolução ao Governador para tomada da decisão final. Por isso seria conveniente o reforço quantitativo e qualitativo do Departamento.	Escassez de recursos humanos, materiais e financeiros da DPAC

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

A DPAC - como órgão coordenador do Sistema de Gestão de Recursos Humanos ao nível da Província - não consegue dar assistência adequada aos organismos Provinciais e Distritos, por falta de meios materiais, financeiros e humanos, perdendo assim a sua credibilidade. Em especial, assinalam-se as seguintes carências: não possui nenhum meio de transporte próprio; insuficiência de equipamento informático; falta de arquivadores, ficheiros, pastas, resmas de papel de fotocópia; a máquina de fotocópias está avariada.

Quanto ao Sistema de Informação de Pessoal (SIP), só poderá ser instalado após reorganização dos processos individuais. **Implantação do SIP**

Chefe de Secretaria da DPAC

O orçamento atribuído a DPAC é exíguo: não chega para sobreviver durante três meses. As dificuldades orçamentais são um grande constrangimento ao relacionamento da DPAC com os Distritos porque as comunicações ficam seriamente condicionadas (não há viaturas, não há baterias para as comunicações via rádio, não há verba para telefones, água e electricidade). Também as tarefas normais de manutenção e reparação não são feitas por falta de recursos financeiros. **Orçamento da DPAC**

Funcionários da DPAC

O sistema de carreiras actual é limitador do acesso porque exige como requisito que sejam obtidas novas habilitações académicas, o que nem sempre é possível obter ou comprovar. Não é valorizada a experiência profissional. **Evolução difícil nas carreira**

É dificultado o acesso ao Processo Individual do funcionário. Esta é também uma consequência da falta de confiança entre os dirigentes e os funcionários (em especial com as mulheres, que muitas vezes não são autorizadas a ficar em casa para acompanhar os filhos doentes). **Acesso ao processo Individual**

Foram assinalados problemas na contagem de tempo de serviço quando os funcionários são transferidos de um local de trabalho para outro, prejudicando a sua carreira. **Contagem do tempo de serviço**

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

MESA REDONDA com os Chefes de Departamentos/ /Repartição de Recursos Humanos:

Antes da formação efectuada pelo MAE, os artigos constantes do EGFE e legislação complementar tinham várias interpretações; as acções de formação serviram para uniformização da interpretação do EGFE e legislação complementar.

Aplicação do EGFE

A maior parte dos Chefes afirmaram que os processos individuais foram organizados segundo a metodologia transmitida nas acções de formação e a informação constante nos processos possibilita a gestão de Recursos Humanos. Porém, por falta do material, há Direcções Provinciais que ainda estão a organizar os processos individuais (pois o orçamento atribuído às Direcções é exíguo para adquirir o material necessário).

Organização dos processos individuais

Nas suas Instituições, as necessidades dos Departamentos ou Repartições de Recursos Humanos são colocadas em último plano. Para o aperfeiçoamento das rotinas de Recursos Humanos pretende-se mais formação, envolvendo mais funcionários, para haver capacidade de resposta às competências, cada vez maiores, concedidas às Províncias pelo Decreto 49/94 de 19 de Outubro.

Sensibilização e formação em gestão de recursos humanos

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE AGRICULTURA E PESCAS

Chefe de Repartição de Recursos Humanos

A Repartição de Recursos Humanos está inserida no Departamento de Administração e Finanças.

Deficiências na identificação da força de trabalho

A Direcção tem 607 funcionários pertencentes à Agricultura, não se conhecendo o número de funcionários da área das Pescas. Por esta razão não é possível conhecer o número exacto do quadro de pessoal da Direcção. Neste momento está a recolher-se informação para actualização e correcção dos dados, pois há casos de funcionários que exercem actividades não correspondentes com a sua categoria profissional.

Os processos individuais não estão organizados de acordo com a metodologia adoptada pelo MAE; a informação neles contida não é acessível à gestão de Recursos Humanos e carece de actualização; não são conhecidos relatórios do SIP.

Processos individuais; Informação do SIP

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

Por não ter frequentado a formação sobre o EGFE, em caso de dificuldades procura a DPAC-DRH para apresentar os problemas e ser aconselhado sobre o cumprimento das normas estabelecidas e assim prosseguir o processo com celeridade.

Apoio da DPAC

Existem seis máquinas fotocopiadoras avariadas que por falta de meios financeiros não foram mandadas reparar; há 2 máquinas de dactilografia que não funcionam por falta de fitas magnéticas.

Insuficiência de meios financeiros e materiais

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE SAÚDE

Três funcionários da Direcção participaram na formação e transmitiram os conhecimentos adquiridos aos restantes funcionários do DRH. O total de funcionários da Direcção Provincial de Saúde é de 1 855.

Formação

Os Processos Individuais dos funcionários estão organizados de acordo com a metodologia adoptada pelo MAE.

Processos individuais

No âmbito da Desconcentração de competências foram recebidos do Ministério da Saúde os PIs dos funcionários abrangidos, estando os documentos que os compõem a ser arquivados nos PIs existentes na Província.

Transferência de processos para a Província

CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DA BEIRA

Sector de Quadros

A formação dada contribuiu numa forma positiva para a uniformização da aplicação da legislação.

Aplicação do EGFE; formação

Os documentos dos funcionários estão arrumados nas pastas de arquivo, possuindo separadores de modo a facilitar a respectiva identificação.

Arrumação dos processos individuais

O Conselho tem 1 590 funcionários o que exige que seja dada uma grande atenção e prioridade aos aspectos relacionados com a correcta gestão dos recursos humanos.

Gestão da força de trabalho

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO DE DONDO

**Administrador Distrital, Administrador Distrital Adjunto e
Chefe de Secretaria Distrital**

A Administração Distrital tem 38 funcionários.

Força de trabalho

Um funcionário participou nas acções de formação do EGFE e Legislação Complementar; após a conclusão do curso transmitiu os conhecimentos adquiridos e o material recebido, o que tem auxiliado na tomada da decisão.

Formação

Embora não haja um plano de formação, anualmente são comunicadas à DPAC as necessidades de formação.

Os processos individuais dos funcionários não estão organizados conforme a metodologia adoptada pelo Sistema, mas os dados constantes do processo permitem a realização duma boa gestão de Recursos Humanos.

**Processos
individuais**

A desconcentração de competências é necessária para agilizar os procedimentos administrativos mas só poderá ter efeitos positivos se for acompanhada pela transferência de meios humanos, materiais e financeiros ou outras medidas que possam complementar o processo.

**Condições para a
desconcentração**

ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO DE GORONGOSA

Quadro de Pessoal - 26 funcionários.

Força de trabalho

Carreiras e Salários - a diferença salarial existente entre certas letras é exorbitante, razão pela qual os funcionários não estão motivados para realizarem com eficácia as suas actividades; em certos casos, a responsabilidade é maior mas a recompensa é ínfima.

**Salários e
motivação**

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

1 funcionário da Administração do Distrito participou na **Formação** formação sobre o EGFE e Legislação Complementar.

Após a formação a qualidade do trabalho efectuado por esse funcionário melhorou bastante e a partir daí deu formação em serviço aos funcionários da Administração sobre o EGFE e Legislação Complementar.

Promoveu-se um Seminário local sobre diversos temas da Administração Pública, sendo um dos temas o EGFE e Legislação Complementar. O Seminário foi orientado por esta Administração Distrital e Técnicos da DPAC, com apoio das ONGs.

Proposta a revisão da Resolução nº2/92, donde constam os **Carreiras e** qualificadores de funções e categorias a vigorarem no Aparelho **qualificadores** do Estado.

Esta Resolução é factor de desmotivação dos funcionários mais antigos do Aparelho do Estado pois que na altura em que havia falta de Quadros com formação académica superior asseguraram o funcionamento deste Aparelho; alguns têm vontade de estudar, mas pelas exigências do serviço não atingiram o objectivo, e hoje não podem progredir por não possuírem os requisitos académicos exigidos (embora profissionalmente estejam capacitados).

Considera-se necessário relacionar o desempenho com o posicionamento na carreira.

Uma vez que há funcionários nomeados directamente para **Formação de** funções de Administrador Distrital é indispensável que seja **Administradores** ministrada formação específica a este pessoal na área do regime jurídico da função pública para que a gestão se conforme sempre com a lei.

São muitas as carências da Direcção Distrital, em especial **Recursos materiais** material de escritório

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE EDUCAÇÃO

Saliência para a importância da formação ministrada no âmbito do projecto MAE/ASDI/FUNDAP. **Formação e aplicação do EGFE**

Os treinamentos dados pelo MAE, contribuíram para a uniformização da interpretação da legislação complementar e EGFE.

Número de funcionários existentes: 3434. **Força de trabalho**

Enquanto o Tribunal Administrativo estiver centralizado a desconcentração de competências não terá resultados positivos, pois que a demora na tramitação do expediente vai permanecer. **Organização do Tribunal Administrativo**

Os Processos Individuais estão organizados segundo a metodologia adoptada pelo Ministério da Educação mas foi criada uma comissão ao nível do DRH que é responsável pela reorganização dos Processos Individuais segundo a metodologia adoptada pelo MAE. **Processos individuais**

DIRECÇÃO PROVINCIAL DE FINANÇAS

O Chefe do Departamento de Recursos Humanos, participou nas acções de formação, as quais contribuíram para o melhoramento do trabalho. **Formação**

Os Processos Individuais estão organizados e a informação neles contida é completa e actualizada. A Direcção Provincial tem 131 funcionários. **Processos individuais**

Quanto às carreiras e salários foi proposto que sejam melhorados os qualificadores na perspectiva de se pensar na forma de valorizar a experiência profissional dos funcionários. **Carreiras e salários**

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 8

SGRH - Moçambique

RESULTADOS DA DESLOCAÇÃO À PROVÍNCIA DE NAMPULA

REALIZADO ENTRE 14 E 15 MARÇO DE 1996

Director Provincial de Apoio e Controle

Dentro dos dois anos do serviço em Nampula do Director Provincial actual (anteriormente Director em Inhambane e desde Abril 1996 transferido à província de Sofala), tem encontrado dificuldades na execução das iniciativas do MAE. Muitos dos funcionários não tem a formação adequada, e se tiver não tem os meios nem a motivação para tomar a iniciativa e ajudar resolver os problemas dos Direcções Provinciais (caso de Departamento de Recursos Humanos) e os Distritos (caso de Departamento de Assistentes). O trabalho realizado é principalmente de rotina.

Mas dentro destas condições, a DPAC avançou significativamente na preparação para a desconcentração de competências. A nova chefe de DRH tem participado nos seminários do projecto da DNFP, e organizou um seminário de seguimento para avançar a preparação do quadro de pessoal provincial e a criação das condições para a administração dos processos individuais a serem transferidos de Maputo. Também iniciou um série de visitas aos distritos (engrupados em 3-4 distritos por encontro) para explicar a desconcentração aos administradores e directores distritais.

Mas a realidade é que os maiores sectores (educação e saúde) ainda recebem mais apoio dos seus ministérios em Maputo de que da DPAC. Um outro problema é a movimentação continua dos técnicos de RH, especialmente nos sectores mais pequenos, que limita a continuidade de conhecimento e faz necessário sempre voltar e formar as pessoas nos aspectos básicos de EGFE e procedimentos, enquanto preferia concentrar mais nos aspectos ligados a desconcentração.

Ainda não entende-se como vai funcionar o sistema desconcentrado em termos do papel da DPAC em relação aos sectores e a gabinete do governador. Também não está claro a metodologia do trabalho em relação a carreira de secretariado (carreira comum). Está preocupado com as ligações entre o governo provincial e os órgãos centrais, principalmente o Tribunal Administrativo. O DRH da DPAC também não tem as condições materiais para implementar a desconcentração. Precise-se arquivadores, mobílias, pastas, fotocopiadoras etc. bem como um orçamento de funcionamento adequado. Dado o grande numero de funcionários que serão dentro do quadro provincial, seria também útil implantar o SIP computerizado na

Pessoal da DPAC

**Esforços da DPAC na
GRH**

**Diferença entre
Sectores Maiores o
Resto**

**Incerteza sobre
Articulação
Institucional na
Província**

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996
RESULTADOS DE NAMPULA

provincia.

Mais importante do imediato é reforçar o treinamento dos técnicos dos DRH não província (incluindo os da DPAC) e acompanhar continuamente o processo de desconcentração.

Ao médio prazo (depois da estabilização da situação) seria “inverter a situação de administração de rotina” e promover a utilização dos meios e mecanismos administrativos para um melhor desempenho dos sectores e distritos.

Departamento de Recursos Humanos, DPAC

Tem 5 funcionários: 1 chefe, 3 técnicos administrativos, e 1 aspirante responsável para os arquivos. A DPAC tem aproximadamente 1000 funcionários dentro da sua responsabilidade; só 25 ainda são casos irregulares (não integrados ou não tem processo individual).

O DRH é relativamente bem organizada. O espaço é adequado: 3 salas--1 gabinete do chefe, 1 para arquivo, e 1 grande para os funcionários que tem uma secretaria cada. O arquivo está em boa condição, bem organizada e cuidada, mas falta pastas e papel. etc. E os arquivadores e o espaço não chega para o volume do trabalho antecipado com a desconcentração. precise-se um reforço.

Nota-se um maior conhecimento do EFGE na província mas muito menos nos distritos. Muitas vezes só uma copia do EFGE e do manual existe no distrito--na gabinete do administrador. Então ainda existem muitas praticas irregulares--por exemplo suspensões sem qualquer processo disciplinar ou substituições (especialmente de chefia) sem consideração dos requisitos e procedimentos. Também nos distritos não tem os documentos e modelos necessários para fazer a administração de rotina.

O próprio sistema também tem problemas. O sistema de concursos para promoção não está a funcionar. Por exemplo, no concurso da carreira da administração de 1994-5, muitos passaram mas não podem ser promovidos por falta de dotação orçamental ou de lugares no quadro. Então pessoas com os requisitos são desmotivados por que não conseguem exercer os seus direitos para avançar na carreira. A administração de sistema de bónus de antiguidade é muito demoroso, principalmente na verificação dos anos de serviço pelas Finanças. É normal a pessoa esperar 2-3 anos para uma resposta. Também a falta duma componente eficaz de avaliação de desempenho deixa alguns funcionários que não

**Urgência de Formação
na Província**

**Possibilidade de Gerir
para Desempenho**

**O Departamento de
Recursos Humanos**

**EGFE--Conhecido na
Província mas Não nos
Distritos**

**Concursos--Processo
sem Realização dos
Objectivos**

RESULTADOS DE NAMPULA

trabalham avançar em frente dos outros que são mais sérios.

O chefe e os funcionários do DRH estão preocupados com a desconcentração. Não está clara o que é que a DPAC vai fazer em relação os sectores e o governador. Não sabem se a DPAC vai manter uma copia de todos os PIs do quadro provincial no seu arquivo ou se a única copia vai ficar nas direcções provinciais. Também não entendem como vai funcionar a administração de quadro de secretariado, que por decreto fica na DPAC enquanto as pessoas vão trabalhar nos vários sectores. A DPAC tem organizado vários encontros e alguns mini--seminários ao nível da província para criar as condições para desconcentração, mais precise mais acompanhamento da DNFP.

**Preocupação com a
Desconcentração**

Direcção Provincial de Educação

O chefe de DRH trabalhava neste área desde 1988, então é testemunho da grande transformação da administração. No início não havia controle nenhum--a guia de marcha era suficiente para alguém trabalhar numa escola ou mesmo numa direcção distrital. Em 1991, com a iniciativa de integração dos funcionários, só metade tinha uma documentação minimamente adequada. E muitas deles deixaram de trabalhar há anos, ou até faleceram, mas ainda existiram nas listas e “receberam” os salários. Neste altura, dentro de dois ano conseguiram integrar 80% dos funcionários. Em 94-95 o levantamento do MINED indicou que só 175 pessoas do quadro não forma regularizadas.

**Testemunho do
Melhoramento na
GRH**

Agora o sector da educação de Nampula tem aproximadamente 6000 funcionários. A maioria deles são professores D ou E do ensino básico, então vai ser incluídos no quadro provincial através do processo de desconcentração.

**Grande numero de
funcionários na
província**

O DRH tem 8 pessoas, incluindo o chefe e o chefe adjunto. 2 tratam dos processos individuais, 2 tratam de formação e processo disciplinares, e 2 tratam de expediente de rotina. O chefe avalia os funcionários minimamente bom; ao lado do chefe adjunto tem 2 pessoas que dominam os procedimentos e os outros estão apreendendo. O projecto de MINED tem oferecido vários seminários sobre GRH, e assim melhoraram os seus conhecimentos. Também beneficiaram dos cursos do MAE e no ano passado do estagio organizado pelo MAE no tribunal administrativo.

A Capacidade do DRH

RESULTADOS DE NAMPULA

As condições no DRH são deploráveis. Não tem espaço nem equipamento adequado. Os PIs (seis mil!) não tem pastas e estão armazenados numa cave sem arquivadores. Os estantes lá não chagam para arrumar correctamente os processos, então há problemas sérios de acesso, organização, e manutenção em condição física minimamente adequada dos PIs. A situação é muito grave, dado que a desconcentração vai trazer os “processos mãe” à DPE que não tem condições para recebe-los.

Condições Péssimas do Trabalho e dos Arquivos

Também está preocupado com o aspecto institucional da desconcentração. O papel da DPAC não está claro, e mesmo assim a sua capacidade técnica como coordenador de GRH ao nível da província não está evidente. E parece que do ponto da vista de DPE a desconcentração pode realmente ser problemática. Desde (?) 1994, o MINED tem delegado aos direcções provinciais a responsabilidade de gerir efectivamente o seu pessoal. Portanto entre o DRH e o Director Provincial foram tomadas quase todas as decisões sobre RH e o ministério ao nível central funcionou mais como canal de que gestor. Isto é, na prática, a DPE já estava a gerir o pessoal do seu sector na província. Agora, parece possível que as decisões da DPE tem que passar através da DPAC pela gabinete do governador antes de ir ao Maputo, que pode criar atrasos e até complicações na administração de pessoal. Assim, não é claro que na prática a desconcentração vai facilitar ou dificultar o GRH no sector da educação.

Desconcentração--Um Passo para Frente ou mais uma Complicação?

Uma dos grandes problemas actuais é com a implementação rigorosa da EGFE através do Tribunal Administrativo. O regulamento do MINED diz que é necessário ter um director da escola para se abrir. Mas em muitos distritos não existem pessoas com os requisitos para ser directores. Então, o TA não permita a nomeação, nem provisoriamente, de alguém sem requisitos mas os directores distritais não tem alternativas. E se aprovam a nomeação, leva meses e meses. Ao mesmo tempo agora as finanças está a exigir nomeação formal antes de autorizar o pagamento dos prémios de chefia. Estas demoras e complicação desmotivam o pessoal que está a trabalhar nos distritos. O sistema de educação não está funcionar por causa desta contradição entre o formalismo de EGFE e a exigência do trabalho no terreno.

A Rigidez do EFGE e do Tribunal Administrativos Prejudica Desempenho

A experiência recente com concursos, quer de ingresso quer de promoção, foi positiva. Mesmo que levou um tempo, o mecanismo de contratação dos professores “eventuais” enquanto estão a espere da publicação da sua nomeação funciona para

Concursos são Positivos

RESULTADOS DE NAMPULA

resolver as pressões de funcionamento.

O aspecto de GRH que faz falta ainda é a planificação e o desenvolvimento da força do trabalho. Estes métodos podem estimular o melhoramento de desempenho do sistema da educação e não só a arrumação dos seus arquivos e processos burocráticos.

**Planificação e o
Desenvolvimento de
RH**

Direcção Provincial de Saúde

A DPS tem aproximadamente 2500 funcionários dos quais cerca de 200 são do quadro mede e superior e o resto estará no quadro provincial.

A Força de Trabalho

O DRH tem 6 funcionários: 1 chefe, 1 para relações publicas e protocolo, 1 para formação, 2 para administração e gestão, e 1 para arquivo e cadastro. Os arquivos foram numa sala muita pequena mas com as necessidades de desconcentração arranjava uma sala grande e com melhor ventilação e segurança. Por causa da falta de arquivadores, a DPS encomendou uma carpintaria fabricar da madeira, que estão a ser instaladas e vão dar para arrumar os processos do quadro provincial que já chagaram e estão a ser “casados” com o arquivo provincial.

**O Departamento de
Recursos Humanos**

Em geral, pense-se que o DRH é capaz de fazer o trabalho previsto na desconcentração mas provavelmente vai precisar acessória e acompanhamento durante os primeiros anos. A preocupação é mais com a DPAC e o resto do sistema ao nível provincial. Há incerteza considerável em termos da funcionalidade do sistema, mesmo que em princípio deve agilizar a administração. Também ainda não parece uma solução do problema do tribunal administrativo, que é capaz de tornar pior com os processos todos provenientes das províncias.

**Capacidade do Sector
é Maior de Que na
DPAC**

Um problema do sector de saúde é com planificação e orçamentação para RH, e a sua coordenação com os programas de formação do sector. Este problema existe ao nível dos ingressos e ao nível das promoções. Não há previsão de dotação conforme com as saídas dos institutos. Dado que a maior ênfase no sector de saúde é com a formação e o melhoramento da qualidade da força do trabalho, isso tem implicações serias.

**Planificação e
Orçamentação para
GRH**

Também tem dificuldade com o tratamento dos processo disciplinares provenientes dos distritos. Muitas vezes são incompletos, outros reflectem acções tomados pelos DDs ou administradores sem documentação adequada,

**Irregularidades nos
Distritos**

RESULTADOS DE NAMPULA

Confia na motivação do DPAC dentro da desconcentração, e reconhece-se a sua iniciativa na preparação dos vários sectores, mas a sua capacidade humana, técnica, e material parece insuficiente para os desafios previstos.

**A Motivação não pode
Substituir para a
Capacidade**

Conselho Municipal da Cidade de Nampula

O Presidente do CM notou a ambiguidade actual da situação das cidades; ainda não foi definida e muito menos implementada a reforma administrativa que reflecte o seu estatuto como “município.” A GRH é um exemplo típico disso.

**Cidade--Município
Subordinado**

Quase todos os funcionários administrativos são quadros da função pública e assim pertencem do quadro de pessoal do MAE gerido pelo Governador e a DPAC. Neste contexto, o Presidente só pode pedir e sugerir decisões em relação dos funcionários da cidade. Em contraste, cada vez mais o pessoal de apoio é contratado--seleccionado, gerido, e pago pelo CM com o seu próprio orçamento. O CM de Nampula tem actualmente cerca de 255 funcionários (genericamente) dos quais 120 são do quadro e 135 são contratados. Os contratados são atribuídas uma categoria e trabalho dentro do mesmo regime salarial de que o pessoal do quadro, mas sem alguns dos benefícios específicos do EGFE.

**Funcionários versas
Contratados**

Na prática a situação em Nampula é mista--ainda tem vários pessoal de apoio no quadro que fazem trabalho que não exige habilitações altas, e o CM tem contratado vários técnicos mais ou menos qualificados para complementar os funcionários que muitas vezes não tem as habilitações que a gestão da cidade exige. Portanto, a situação em relação GRH nos “municípios nascentes” é de facto uma preocupação e o Presidente não está convencido que existe uma política adequada para esta área que vai bem servir os CMs. Por exemplo, não iniciou o desenvolvimento do quadro de pessoal da cidade e a definição do seu relacionamento com o quadro do Estado.

**Falta de Política e
mecanismos para GRH
Municipal**

O CM de Nampula tem um responsável para RH que trata os aspectos de rotina, concretamente administra a contratação de pessoal próprio e colabora com a DPAC para a administração dos funcionários. Esta colaboração não sempre corre bem, por causa de falta de reconhecimento institucional da DPAC do DRH da cidade. Também, o responsável não tem formação adequada--só no ano passado assistiu uma dos seminários da DNFP e isto não por convite mas porque o MAE utilizou a sala

**Repartição de RH na
Administração da
Cidade**

RESULTADOS DE NAMPULA

do Conselho Municipal e então o Chefe de DRH do CM pode entrara e assistir.

A iniciativa de desconcentração de competências é considerada positiva, no sentido que vai agilizar o expediente e fomentar uma maior integração entre os sectores e o aparelho administrativo local, mas há preocupações sérios sobre a capacidade da DPAC de efectivamente assumir o seu papel. Também o problema da Tribunal Administrativa ainda parece um obstáculo do bom funcionamento da administração de pessoal.

Desconcentração e as Capacidades da DPAC

Mesa Redonda de Responsáveis Provinciais para RH

Sobre o EFGE, pode se dizer que ainda não está bem em uso. Muitos dos dirigente não entendem nem a sua importância nem o seu conteúdo, e muitas vezes vêem a suas provisões como complicações burocráticas introduzidos pelos funcionários dos DRHs. Especialmente nos distritos, o estatuto e os procedimentos não estão conhecidos e respeitados. E também os funcionários não entendem o papel e o conteúdo do lei e as suas implicações em termos dos seus direitos e deveres.

Mais Divulgação do EGFE Necessário

Também há consenso que é muito importante procurar maneiras de “relaxar” os requisitos no terreno, especialmente em relação as posições de chefia. Muitas vezes não existem pessoas com os requisitos para ser director de uma escola, um posto de saúde, ou até uma direcção distrital. Por lei não pode ser nomeado e então não pode ser remunerado; mas muitas vezes ainda está (por necessidade) a fazer o trabalho dum responsável sem reconhecimento e sem remuneração. Isto não é justo em relação ao funcionário mas também compromete a motivação e o desempenho no terreno. A situação é grave e exige uma medida urgente, como por exemplo nomeações provisórias ou bónus de chefia discricionário.

Rigidez nos Requisitos não é Realista nos Distritos

A situação em relação concursos, especialmente de promoção, melhorou bastante durante os últimos anos. A sua organização e implementação tem corrido bem e os resultados, mesmo com alguns atrasos, saírem correctamente. Mas esta mudança criou um outro problema, a lista de espera para promoções é muito longa por falta de problemas com o quadro de pessoal e de dotação orçamental adequada. Então os concursos criaram expectativa e mais tardar têm produzidos uma certa frustração.

Concursos Funcionam Bem, mas Atribuição de Promoções Não

Esta problema está também ligada dum problema estrutural do sistema: a ligação rígida entre categoria e habilitação académica

RESULTADOS DE NAMPULA

e a ligação fraca entre categoria e ocupação. Portanto, o incentivo não está bem ligada com a natureza do trabalho e com o desempenho do funcionário mas com a grau de educação e a antiguidade.

**Estrutura de Careiras
Deve Ser Redesenhada**

Há uma preocupação geral com a desconcentração de competências à província. Mesmo que todos concordam que a ideia é correcta, a falta das condições na província é evidente. Por um lado, as condições materiais não existem. Mas também as condições técnicas e institucionais não existem. O funcionamento do sistema não é claro, e os técnicos de RH precisam uma melhor formação nos aspectos administrativos. Também, não se vê exactamente como vai funcionar o papel da DPAC e a Gabinete do Governador em relação os sectores. Também é muito importante que os Directores Provinciais como dirigentes sejam bem orientados sobre o sistema.

**Condições Ainda Não
Existem para
Desconcentração**

A DPAC tem tomado a iniciativa dentro dos meios que tem para melhorar estas situações. Mas parece que o problema ultrapassa as suas capacidades e precise um reforço de Maputo, em termos materiais e em termos de acompanhamento técnico.

**A DPAC está Tentar
mas Não Tem
Capacidade**

Também há uma preocupação geral com o Tribunal Administrativo que está visto como um grande obstáculo ao funcionamento do SGRH desconcentrado. Seria óptimo ter uma delegação do Tribunal para a região norte que pode processar todos os processos das varias províncias. Ou alternativamente uma flexibilização do sistema para libertar a acção no terreno, incluindo a autorização provisora de pagamentos pelas DPFIN enquanto os processos estão a ser avaliados pelo Trib. Admin. em Maputo.

**O Tribunal
Administrativo Vai
Limitar os Benefícios
de Desconcentração**

Governador da Provincial de Nampula

O Governador não tem muita informação sobre a desconcentração, só sabe que o Governo Provincial vai assumir responsabilidade para os funcionários de nível básico e mais baixo. Pense que é positiva para melhorar a administração e simplificar os canais burocráticos. Objectivo deve ser de resolver os problemas dos trabalhadores e melhor responder as necessidades dos dirigentes nos sectores e nos distritos.

**Governador Apoio a
Desconcentração em
Princípio mas sem
Informação Completa**

O Governador ainda não considerou os aspectos de funcionamento administrativo e relações institucionais que são implicados pela desconcentração. Por exemplo, não estava a prever que toda a expediente ia passar pela sua gabinete nem tem considerado o papel da DPAC na GRH do quadro

**Indefinição da
Articulação
Institucional dentro do
Governo Provincial**

RESULTADOS DE NAMPULA

provincial. Queria saber mais sobre a esquema institucional e as possibilidade de delegação e organização do trabalho entre os sectores, a DPAC, a DPFIN, e o Governo. Também seria importante considerar os aspectos orçamentais, a elaboração bem como a execução do orçamento provincial.

Também está preocupado com o papel do Tribunal Administrativo como um “resíduo” de centralização que pode impedir a eficácia da administração provincial.

**Tribunal
Administrativo e GRH
Provincial**

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 9

SGRH - Moçambique

**RESULTADOS DA DESLOCAÇÃO À PROVÍNCIA DE
CABO DELGADO**

REALIZADO ENTRE 11 E 13 MARÇO DE 1996

Director Provincial de Apoio e Controle

O Departamento de Recursos Humanos tem 4 funcionários, e o actual Director Provincial era Chefe de DRH até o ano passado. Desde 1994, 2 dos melhores funcionários de DRH passaram a ser Administradores Distritais, pois há dificuldades com manutenção de pessoal qualificada e formada na área.

Nota-se um melhor funcionamento da GRH na província, principalmente em termos da legalidade e exactidão dos actos administrativos baseados no EGFE e o Manual de Procedimentos. Uma parte deste melhoramento é relacionada com a formação organizada pelo MAE, mas também os maiores sectores (Educação, Saúde, etc.) têm prestado apoio as suas direcções provinciais que melhorou o seu entendimento das normas do Sistema e o seu desempenho como implementadores.

O Director não considere-se que a DPAC está em condição de desempenhar os papeis previsto em Decreto 4/94 para implementar a desconcentração de competências. Falta de funcionários capazes, falta de condições matérias na direcção, e falta dos sistemas implantadas ao nível do governo provincial. Não são capazes de avançar com a elaboração de quadro de pessoal provincial, que vai fazer possível o inicio de gestão desconcentrada. Isso, independente do facto que os processos individuais dos sectores de Obras Publicas e Saúde já tem chegados e outros estão em via.

Dep. de Recursos Humanos, DPAC

Tem 4 funcionários do departamento. Eles sintam que não tem capacidade técnica nem condições do trabalho para implementar a desconcentração. Precisem sala de arquivos, arquivadores, fotocopiadoras, computador, mobílias, pastas, papel etc.

Precisem formação e acompanhamento para a implementação do sistema que parece muito complexo e difícil. Também pode ser inconsistências e até contradições dentro dos diplomas legais, os manuais, os modelos e mapas, etc. Há grande preocupação que a DPAC vai ser atribuída a culpa quando este problemas funcionais e até conflitos surgem.

Composição de DPAC

**Impacto de SGRH e
EGFE**

**Capacidade de DPAC
para a
Desconcentração**

Capacidade de DPAC

**Dificuldades Previstas
com Desconcentração**

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996
RESULTADOS DE CABO DELGADO

Não entendem como vai funcionar a gestão de quadro comum provincial, i.e. pessoal de carreira de secretariado. Pode ser conflito entre o DPAC e os sectores.

Parece também uma contradição entre o papel do DPAC como órgão do MAE que deve gerir o pessoal dos distritos e o papel do DPAC como órgão de assessoria ao Governador na gestão de quadro provincial e o papel do DPAC como coordenador da GRH nos sectores provinciais. O DPAC agora não está capaz de assessorar adequadamente o governador na GRH do quadro provincial.

Também as relações com DPFIN não são actualizadas e vão tornar cada vez mais importante com a desconcentração. DPAC não tem informação nenhuma sobre as implicações da desconcentração para o processos de elaboração de orçamento provincial.

Os funcionários da DPAC também pensam importante melhorar a qualidade do seu acompanhamento aos distritos. Tem o papel duplo de tutela e apoio às administrações distritais, na prática o apoio prestado é muito pouco. Nos distritos o EGFE, as normas e os procedimentos são pouco conhecidos. então a necessidade de reforçar o contacto com a base na área de GRH. E vai ser ainda mais importante em relação a criação dos municípios.

Governador da Província

A capacidade institucional limitada é um factor que vai limitar o desempenho da administração. Especificamente na área de GRH, não existe pessoal formado capazes de fazer funcionar o sistema desconcentrada.

Uma dos problemas é com o fluxo da informação; lento e fraco; dada a posição geográfica da província. Incerteza induz frustração e descontentamento na parte dos vários envolvidos; os técnicos administrativos que trabalham dentro do sistema e os próprios funcionários que são afectados pelas fraquezas. A província ainda está a lutar para conseguir uma administração adequada, para entrar na gestão de RH, "ainda restamos um real trabalho."

Sobre a desconcentração de competência, precise-se recursos humanos e materiais e também incentivos adequados para fazer possível a exigência necessária. Também ainda não está muito

Quadro Comum Provincial

Papel da DPAC

DPAC e DP de Finanças

Necessidades dos Distritos

Capacidade é Factor Limitante

Dificuldades duma Província Remota

Condições Institucionais para

RESULTADOS DE CABO DELGADO

claro como vai funcionar ao nível da província em termos de relacionamento entre Governador, DPAC e os sectores. Há também a articulação entre eles e a DPFIN em relação a dotação salarial das posições no Quadro de Pessoal provincial. E tem dúvidas que a desconcentração de GRH vai funcionar dado a posição do Tribunal Administrativo único como engarrafamento potencial.

**Desconcentração não
Existem**

Direcção Provincial de Educação

Tem 3419 funcionários na província; menos de que 200 não são integrados por falta de documentação. O DRH tem 5 pessoas: 1 chefe, 2 técnicos formados, 2 ainda não formados, e um aspirante que cuida os arquivos. A Chefe de RH estava lá há 5 anos e é considerada competente pelo Director.

**A DP de educação e o
seu DRH**

O desenvolvimento na área é notável. A realização dos concursos em 94-5 correu muito bem, com orientação e apoio do Ministério e administração ao nível local. Mas os problemas de comunicação com os distritos causaram dificuldades. Problema agora é com a desconcentração; o MINED já está a devolver os processos mas a Província ainda não está organizada para assumir a gestão do seu quadro. "Tudo é pendurado."

**Melhoramento e
Preocupação**

Os arquivos são relativamente bem organizados e cuidados. Quase todos os processos estão com pastas, muitas deles "arranjadas." Os arquivadores são razoáveis, mas tem problemas com algumas gavetas. Não tem fotocopiadora, então sempre tem dificuldades com a expediente que precise de cópias.

Arquivos

O chefe de DRH diz que não tem capacidade actualmente de tratar a área de formação, mesmo que o Director Provincial exige acessória em respeito a selecção de participantes e a coordenação dos movimentos de funcionários resultando. Ele queria criar uma repartição de formação para distinguir esta área da área da administração rotina e cadastro. Depois de organizar os processos, o desenvolvimento de pessoal de ensino deve ser a prioridade de DRH.

**Falta de repartição
para Formação**

Identificou a necessidade de formar pessoal dos distritos-- Chefes de Secretaria e Técnicos Administrativos de DDE e da Administração--na rotina de GRH para reduzir a frequência de devolução dos processos. Também queria deslocar periodicamente aos distritos para acertar a situação de pessoal mas não tem meios.

**Importância de
Capacitar os Distritos**

Presidente do Conselho Municipal de Pemba

Situação específica em relação GRH é mais em respeito da utilização de pessoal contratado. A cidade tem 28 pessoas do quadro e 215 contratados. A contratação é por orçamento próprio, então não entre DPAC, MINFIN, ou Tribunal Administrativo. São governados pelo Lei do Trabalho e não pelo EGFE. Salários são aproximadamente 65% do orçamento municipal; incluindo pessoal de apoio administrativo; cobradores, fiscais e outros ligados aos mercados; mecânicos, carpinteiros e outro operários habilitados; e trabalhadores de salubridade urbana e reparação das ruas.

**Problemática de
Pessoal Contratado**

Ainda não iniciou a elaboração de quadro de pessoal municipal; os funcionários são indicados pelo Governador e DPAC como qualquer outro distrito. O Presidente não está satisfeito com esta situação e queria exercer mais controle sobre a selecção e gestão do seu "staff". Também o Conselho Municipal falta pessoal formada nas áreas da administração e gestão, que são necessárias para o funcionamento da cidade.

**Dependência Excessiva
na DPAC**

Direcção Provincial de Saúde

DRH tem 4 pessoas, chefe trabalhava na área desde 94 em Cabo Delgado mas também era no DAF em Niassa durante 89-92. Chefe assistiu um curso da gestão (45 dias) organizado pelo MISAU, que incluiu um módulo sobre GRH. Mas a ênfase era mais no aspecto de controle (efectividade etc.) de que a administração e procedimentos do EGFE. O DRH tem uma pessoa formada nos seminários do MAE, também o Chefe de RH do Hospital Provincial foi formado.

Pessoal de DRH

DPS tem 1025 funcionários dos quais 956 são efectivos. Tem 57 contratados a espere da formalização do seu enquadramento. A DPS espere 878 processos para desconcentração; a maior parte já foi mandada pelo Ministério mas ainda falta 108 PIs que não foram encontrados. O Ministério financiou a deslocação de 3 funcionários para arrumar os PIs e busca-los. Parece que só um dos funcionários de DRH domina bem o EGFE e os procedimentos, então tem problemas de eficácia do trabalho.

**A DP de Saúde e
Preparação para
Desconcentração**

Os arquivos estão relativamente organizados mas não são armazenados numa maneira conveniente. Não tem arquivadores, então estão em estantes, num espaço muito apertado. Estão seguros mas acesso é difícil. Precise-se

Arquivos

RESULTADOS DE CABO DELGADO

urgentemente pastas, papel, arquivadores, e outro material de trabalho, e também uma sala minimamente adequada para por o arquivo em condição.

Um dos maior problemas é a articulação institucional. Pessoas que saiam do Instituto de formação não tem lugares dotados e pessoas qualificadas para promoção não podem subir também por falta da dotação. A planificação de pessoal não está coordenada com a planificação orçamental.

**Problemas com
Planificação e
Enquadramento**

Há incerteza com o funcionamento do sistema desconcentrado--articulação entre DPS, DPAC, Governador e entre a província e os órgãos centrais especialmente o Tribunal Administrativo. Também há preocupação com a gestão de pessoal da Carreira de Secretariado depois de desconcentração. Se os processos estão com a DPAC, com vai se articular entre o supervisor da pessoa e o responsável do processo. Parece uma dispersão da autoridade que pode dificultar o acompanhamento eficaz do trabalhador.

**Articulação
Institucional na GRH
Desconcentrada**

Director Provincial das Finanças

Não muito informado sobre a nova articulação entre DPAC, DPFIN, Governador, e os sectores na implementação da desconcentração de competência de GRH. Também não tem preparado para a elaboração do quadro provincial de pessoal. Está assumir que os limites orçamentais serão estabelecidos centralmente para pessoal nos vários sectores, e não só para educação e saúde que já tem o seu tratamento especial.

**Falta de Conhecimento
sobre a
Desconcentração**

Reconhece a necessidade duma melhor colaboração entre DPFIN e DPAC, mas não está a ver como realizar esta necessidade. E ao lado destas aspectos institucionais, disse que será útil formação e acessória na planificação e orçamentação especificamente na área de pessoal.

**Relação DP de
Finanças e DPAC**

Direcção Provincial de Agricultura

São duas pessoal na Repartição de RH do DAF da DP Agricultura e Pesca. A DPAP tem 176 funcionários na província: 84 na capital e 92 nos distritos. Dentro deles todos, 134 serão na quadro provincial e 42 no quadro central do Ministério. Dos 134, a DPAP já tem recebido 93 PIs, portanto ainda falta 51 processos a serem mandados para completar o

Pessoal da DPAP

RESULTADOS DE CABO DELGADO

quadro provincial. O nível central foi informado há mais de três meses desta situação, mas ainda não tem resposta. Dos 42 técnicos médios e superiores na província, 34 estão no capital provincial, 25 nas carreiras técnicas e 9 na carreira administrativa.

Um grande problema é com posições de chefia. Em toda a província, não existe um Director Distrital nomeado, porque nos distritos não tem pessoal com os requisitos. Isto cria muita insatisfação no terreno e também limita a eficácia do funcionamento.

O MINAG organizou uma formação em 95 para o seu pessoal administrativo, mas na área de RH tratou muito mais a contagem do tempo e o assunto de bónus da antiguidade de que os outros aspectos. Não foi organizado um concurso de promoção desde 1987, que tem criado muita frustração e falta de incentivos.

Será necessária agilizar os procedimentos administrativos para fazer possível acesso dos funcionários aos seus direitos e também a possibilidade da direcção organizar melhor a sua força do trabalho. Não se sabe se a desconcentração com programada vai realmente fazer isso ou se vai criar novos engarrafamentos ao nível provincial, especialmente em relação a DPAC. Também não tem certeza que esta nova metodologia do trabalho não vai agravar a situação do Tribunal Administrativo.

**Problema de
Requisitos nos
Distritos**

MINAG e GRH

**Esperança e
Preocupação em
Relação a
Desconcentração**

Mesa Redonda de Responsáveis Provinciais para RH

O EFGE em geral não é o problema; é a sua implementação. Exemplo, 5-10 ano sem concursos ou promoções. As demoras rotina de 1-3 anos do processo administrativo ao nível central entre Ministério, Finanças, Tribunal Administrativo e Boletim de Republica.

O sentimento geral é que o nível de funcionário determina a velocidade do seu processo. Então, os funcionários “da base” sofrem mais as dificuldades do sistema.

**Mecanismos
Burocráticos não
Funcionam**

Tratamento Não Igual

O sistema não é realista e não serve as necessidades dos funcionários. Por exemplo o subsidio de morte: 45 dias é pouco para reunir todos os documentos necessários e a demora pode ser 2-3 anos até o pagamento. Então, não se satisfaz o objectivo que é ajudar a família no tempo de falecimento.

**Dificuldades dos
Funcionários em
Relação os Direitos**

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996
RESULTADOS DE CABO DELGADO

É necessário divulgar mais a informação sobre o EGFE e as normas e procedimentos. Os funcionários não entendem bem os seus direitos e os seus deveres. Muitas vezes exigem pagamentos que não existem e ao mesmo tempo não gozem dos seus benefícios legais.

Falta de Conhecimento de EGFE

Há grande preocupação com desconcentração. Os DRHs não são preparados; não sabem elaborar o quadro de pessoal provincial. O manual não está adequado. A DPAC não está preparada nem de prestar assistência aos outros em para fazer a sua parte administrativa no GRH provincial. Articulação entre a Gabinete do Governador, a DPAC, e as Direcções Províncias também não está clara.

Preocupação com Desconcentração

Em relação a DPAC, é importante ter a capacidade técnica adequada e o relacionamento construtivo. precisa-se flexibilidade em relação os problemas dos sectores, aplicação correcta e rápida dos regulamentos, e uma “segurança no tratamento” dos processos.

Necessidade de Capacitar o DPAC

A província precisa mais formação na área de GRH. Não só mais pessoas formadas (quantidade) mas também aprofundamento do entendimento dos responsáveis e técnicos (qualidade). Também necessita um maior e mais consistente acompanhamento do trabalho administrativo.

Mais Formação para os Técnicos de GRH

Os impactos do projecto são evidentes, mais na área de administração de rotina. A gestão de RH (pessoa certa no lugar certo) e o desenvolvimento de RH não são comuns fora dos sectores de educação e saúde, onde há esforços sectoriais nestes sentidos.

Impacto do Projecto na GRH

Também há problemas com o cargo de chefia, especialmente nos distritos onde muitas vezes não há pessoal com os requisitos mas há necessidade urgente de indicar um responsável para conseguir o funcionamento do sector. O sistema actual não permite uma resolução provisória que implica a compensação do responsável.

Problemas com Requisitos nos Distritos

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 10

SGRH - Moçambique

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos
Mesa redonda com Directores Sectoriais de Recursos
Humanos - 19 de Março de 1996

1. Quais são as principais dificuldades actualmente sentidas com o SGRH?

- Falta de banco de dados no órgão Director Central
- Falta de formação adequada dos elementos de execução do projecto
- Falta do controlo do sistema nos sectores por parte de equipa encarregada e/ou financiadores do Projecto do SGRH

- Falta de estrutura determinante para o director
- Inexistência do Estatuto orgânico que defina o critério
- Falta de quadros competentes para criação ou sistematização do mesmo nos sectores

- Falta de pessoal qualificado para o desempenho da área de RH
- Dificuldades na organização dos PI's porque o pessoal não é qualificado e não sabe o que deve informatizar ou não
- Para a realização de um bom trabalho na área de RH é preciso haver estímulos
- Não se tem formado o pessoal consoante as necessidades. A formação é feita desorganizadamente
- Dificuldades na interpretação do EGFE, porque há muitas lacunas

- Falta implantação ou execução do preconizado na política de formação: necessidade de melhor planificação, articulação entre o órgão director e os órgãos sectoriais
- Ausência de meios e de pessoal qualificado tanto no órgão director como nos órgãos sectoriais para implantação adequada do Sistema

- Falta total de formação e capacitação tanto a nível de gestores como a nível dos executores
- Atraso ou mesmo até a não aplicação do Decreto sobre a desconcentração por falta de apoio e coordenação do órgão Director Central
- Falta de um manual sobre legislação de RH
- Submissão de propostas de legislação sobre RH sem que haja participação dos órgãos sectoriais

- Falta de recursos financeiros para suportar a organização dos RH's ao nível local dado que o sector é novo e tem de criar, no novo organograma, as Direcções Provinciais
- Pessoal existente e ainda com situação jurídico-laboral não regularizada
- Atraso na implementação do processo de desconcentração
- Falta de definição do Estatuto da cidade de Maputo
- Dificuldades de tramitação da documentação
- A formação dada nas províncias não foi suficiente pelo que se recebem pedidos de esclarecimentos constantes.

- As principais dificuldades deste sistema resultam da falta de meios materiais e financeiros para responder a todas necessidades, designadamente:
 - Formação de pessoal adstrito às Direcções Provinciais e
 - Acesso a toda a legislação necessária para o melhor desempenho do sector dos RH

- Estando a ser implantado o SIP no nosso sector sentimos algumas dificuldades por falta de equipamento. O computador existente a nível central não possui capacidade para trabalhar com o programa adoptado
- A nível das Direcções Provinciais não existe equipamento para a implantação do SIP

- Morosidade na tramitação do expediente com maior incidência no Tribunal Administrativo e Imprensa
- Incompatibilidade da legislação de RH's com a realidade existente ao nível do país
- Fraca capacidade operativa por parte das Direcções de Apoio e Controle ao nível das províncias
- Fraca base material nas Direcções Provinciais que não permite a operacionalização de determinados actos administrativos

- Falta de pessoal qualificado para trabalhar no Sistema ou melhor: o pessoal existente não tem formação na área de RH
- Disposição dos processos Individuais por falta de um sistema harmonizado de arquivo
- Dificuldades na aquisição dos principais meios materiais para o trabalho nomeadamente: computadores, livros de registos, pastas de arquivo, etc
- Dificuldades de comunicação com as províncias bem como nas deslocações

- Capacitação Institucional (sectorial e local) para enfrentar os desafios
- Multiplicação do sistema ate ao nível local (provincial) --> formação
- Falta de avaliação regular do sistema, tendo em conta as mudanças sócio-económicas em curso
- Problemas de formação de gestores de RH, incentivos e sua estabilidade a nível dos sectores

- Falta de meios materiais
- Falta de meios financeiros
- Falta de equipamentos, como sejam: máquinas, computadores e transportes

- A falta de meios materiais de trabalho principalmente a falta de um computador,
- Certa falta de sensibilidade por parte das Direcções dos sectores.

- Inexistência de quadros de pessoal a nível das Províncias está a afectar o processo de desconcentração
- Falta de legislação sobre a gestão dos RH ao nível provincial (EGFE)) e outra legislação de pessoal.

- Dificuldades de articulação entre o órgão central e local por inexistência de pessoal formado nessa área
- Falta de acompanhamento directo por parte de pessoal afecto a nível central em relação às Províncias (Órgãos locais)
- Falta de meios materiais e financeiros para a concretização de certas actividades do sistema (máquinas, computadores, papel, etc) e formação de pessoal

- Falta de recursos financeiros para o desenvolvimento dos programas de RH a nível sectorial
- Centralização da legislação aplicável aos recursos humanos
- Falta de assessoria directa aos sectores de RH pelo MAE

- Dificuldades de deslocação para realização de trabalhos de assistência às Direcções Provinciais na área de RH
- Falta de meios materiais (computadores) para melhor implantação do sistema
- Sente-se uma certa dificuldade de implantação do sistema devido à pouca preparação do pessoal ligado a área de RH

- Fraca divulgação do sistema para o nível dirigente, portanto para além da área de RH
- Fraca capacidade técnica das áreas de RH dos sectores e também do órgão Director Central
 - Rotinas muito burocratizadas não permitindo a criação da dinâmica necessária do processo administrativo e da gestão de RH

- Circuito deficiente de informações
- Acompanhamento deficiente das pessoas que estão fornecendo dados a nível de algumas instituições.

2. Quais são as actividades concretas que devem ter prioridade no contexto deste Projecto MAE/ASDI para os próximos 3 anos?

- Fornecimento permanente de dados por parte do órgão Director Central

- Inspecção e auditoria, em geral
- Formação de gestores nas diversas áreas
- Acompanhamento do processo de desconcentração

- Formação profissional para as diversas áreas de pessoal
- Formação de quadros
- Criar incentivos para o estímulo do pessoal que formam
- Continuação da materialização do SIP.

- Reforço dos órgãos provinciais:
- Redefinição do perfil e papel das DPAC's
- Identificação dos sectores de Recursos Humanos mais enfraquecidos a nível central para um apoio mais directo do órgão director
- Adequação mais profunda do EGFE
- Criação de condições nas províncias para a implementação do programa de descentralização, principalmente na componente desconcentração
- Maior articulação com o Tribunal Administrativo com vista à criação de secções provinciais
- Maior atenção ao programa/política de formação com vista a reforçar e/ou criar a capacidade desejada nas instituições públicas
- Promover a componente planificação dado que actualmente o que se verifica é uma administração de Recursos Humanos e não uma gestão
- Encontrar meios ou formas para uma utilização mais efectiva do SIP.

- Formação profissional para os diversos níveis de funções
- Definição clara da metodologia de aplicação da desconcentração e sua concretização
- Continuação da manutenção do SIP
- Beneficiar o equipamento do SIP

- Incentivar a formação aos diferentes níveis
- Informar os representantes provinciais sobre a legislação vigente

- Formação profissional do pessoal afecto ao sector de Recursos Humanos, tanto internamente como no exterior do País principalmente nos Países de Língua Oficial Portuguesa

- Formação dos executores tanto a nível central como das Direcções provinciais

- Formar técnicos à altura de gerir o Sistema
- Criar uma base material para sustentar o Sistema
- Harmonizar toda a legislação de gestão de Recursos Humanos
- Melhorar o Sistema de comunicação

- Formação de quadros
- Criar incentivos para o estímulo dos quadros

- Formação a nível local, tendo em conta a implementação do Dec.49/94
- capacitação institucional
- Apoio em Recursos para o nível Local

- Continuar com o programa de formação de dirigentes, funcionários de nível médio e básico
- Criar condições para que o sistema seja conhecido a nível central e local
- Realização de seminários e encontros de troca de experiência

- Realização de cursos de capacitação com duração de 3 meses (no mínimo), para os operadores directos do sistema

- Capacitação do pessoal executivo com maior prioridade ao nível local
- Garantir a elaboração do quadro do pessoal provincial e sua aprovação
- Fornecimento de legislação sobre a gestão do EGFE e manuais de procedimentos às províncias.

- Formação do pessoal para a área, com regularidade
- Aquisição de computadores
- Expansão do processo de formação até aos níveis locais.

- Assessoria no desenvolvimento de programas sectoriais dos Recursos Humanos
- Auditoria dos programas desenvolvidos pelos sectores de RH (através do MAE)
- Formação do pessoal sectorial de RH.

- Apoiar os sectores necessitados em termos de meios materiais (essencialmente computadores)
- Preparação/formação do pessoal da área de Recursos Humanos das Direcções Provinciais
- Implantar efectivamente o sistema de Gestão de Recursos Humanos nas Direcções Provinciais.

- Redefinição do sistema remuneratório e de carreiras
- Definição do sistema de avaliação do desempenho
- Obrigatoriedade de concursos para promoção
- Garantir o comprometimento da direcção política sobre a importância da gestão de recursos humanos
- Simplificação dos processos administrativos
- Criação de condições para incentivos aos funcionários (não necessariamente financeiros)

- Capacitar as instituições através das Direcções dos Recursos Humanos, no sentido destas gerirem os Recursos Humanos com meios e técnicas modernos para o efeito (informatização do sector)
- Priorizar a formação de pessoal para esta área

- Sistematização da capacitação dos implementadores do sistema
- Necessidade de o MAE fazer deslocar os seus técnicos às diversas instituições do Aparelho de Estado para observar *in loco* os progressos ou dificuldades encontradas.

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 11

SGRH - Moçambique

LISTA DE CONTACTOS

EM MAPUTO

1. Na Embaixada da Suécia

- Sra. Ann Stödborg
- Sr. Lars Tengroth

2. A nível governamental

- Sr. Alfredo Gamito - Ministro da Administração Estatal (MAE)
- Sr. Eneias Comiche - Ministro da Presidência para os Assuntos Económicos e Sociais

3. Na Administração Pública

Do Ministério da Administração Estatal:

- Sr. Leonardo Simbine - Secretário-Geral
- Sr. Aiuba Cuereineia - Director Nacional da Função Pública (DNFP)
- Sr. José Guambe - Director Nacional da Administração Local
- Sra. Catarina Matsinhe - Directora Adjunta (DNFP)
- Sr. Lwanga - Inspector-Geral do MAE
- Sr. Augusto João Chingure - Chefe do Departamento de Gestão (DNFP)
- Sr. Hilário Langa - Chefe do Departamento de Informática (DNFP)
- Sr. Samuel Bié - Departamento de Normação (DNFP)
- Sr. António Mahumane - Departamento de Gestão (DNFP)
- Sra. Carminda Tinga - Departamento de Informática (DNFP)
- Sra. Lucina Lídia - Departamento de Informática (DNFP)
- Sra. David Sandro - Formação (DNFP)
- Sr. Mário Sarmiento Maússe (DNFP)
- Sra. Andrea Felisberto Chilaule - Departamento de Recursos Humanos do MAE

Do Grupo Técnico:

- Sr. Mariano Germano - Ministério das Obras Públicas e Habitação
- Sr. Adelino Chongole - Ministério dos Recursos Minerais e Energia

Do Ministério do Plano e das Finanças:

- Sr. Armindo Matos - Director Nacional Adjunto do Orçamento

Do Ministério da Educação

- Sr. Pedro Biché - Director Nacional dos Recursos Humanos (DNRH)
- Sr. Moisés Matavele - Chefe de Recursos Humanos da DNRH

Do Ministério da Saúde

- Sr. Lucas C. Jeremias - Director Nacional de Recursos Humanos (DNRH)
- Sr. Mucavele - Director Nacional Adjunto dos Recursos Humanos
- Sr. Matuapa - DNRH
- Sra. Mónica - DNRH

Do Ministério das Obras Públicas e Habitação

- Sra. Vitória Diogo - Directora Nacional de Recursos Humanos
- Sr. Germano - Ch. Departº Planificação
- Sra. Aida Simbine- Resp. Arquivos
- Sr. David Mapere - Ch. Departº Administração de Pessoal

Na Mesa Redonda com Directores de Recursos Humanos

- Sr. João A. da Rocha - Ch. do Dep. Pessoal do Min. Agricultura e Pescas
- Sr. Alfredo Ramos - Ch. de Rep. Pessoal do Min. Indústria, Comércio e Turismo
- Sr. Francisco Maússe- Chefe Secção RH do Inst. Sup. Relações Internacionais
- Sr. Lucas Sati - Chefefe RH do MICOA
- Sr. João Hilário Ambrósio - Ch. Rep. Pessoal da Sec. Est. Antigos Combatentes
- Sr. João António Nchonho - Ch. Dep. RH Sec. Est. Antigos Combatentes
- Sr. Domingos Rub - Ch. Dep. RH ex-CNP
- Sr. António Simbine - Ch. Dep. RH do Ministério da Administração Estatal
- Sr. Safar S. Mucavele - Ch. Dep. RH do Ministério da Saúde
- Sra. Vitória Dias Diogo - Directora Nacional de RH do Min. Obras Púb. e Habit.
- Sr. João K. Cândido - Ch. Dep. RH do Min. Rec. Minerais e Energia
- Sra. Deolinda Silva - Ch. Dep. RH da Presidência da República
- Sra. Maria Luisa Lucas - Ch. Dep. RH do Min. Plano e Finanças
- Sra. Antonieta da Conceição - Dir. RH MICAS
- Sr. Moisés Matavele - Ch. Dep. RH Min. Educação
- Sr. Pedro Biché - Director Nacional de Recursos Humanos
- Sra. Celeste Jaime Chamo - Dep. RH Obras Públicas
- Sr. Lázaro Alberto M. - Dep. RH UP
- Sr. Francisco C. Nharre - CSP SEHA
- Sr. Mário Samuel E. Sarango - Resp. RH Min. Justiça
- Sr. Cipriano Buana - Dep. RH
- Sr. Martinho Joaquim - Dep. RH do Min. Trabalho

4. Da FUNDAP

- Sr. Maximino de Barros
- Sra. Lais Macedo de Oliveira
- Sra. Maria Lúcia Campos Maia
- Sr. Quintino Junqueira

5. Consultores Nacionais

- Sr. António Reis
- Sra. Maria Sílvia Costa
- Sr. Armindo Matos
- Sr. Cauchique

NAS PROVÍNCIAS

Inhambane

- Sr. Francisco Pateguana - Governador
- Sr. Augusto Jaime - Director Provincial de Apoio e Controle -DPAC (*cessante*)
- Sra. Zínia Menete - Directora Provincial de Apoio e Controle (*nomeada*)
- Sr. Rodrigo Mabote - Director Provincial de Finanças
- Sr. Director Provincial Adjunto de Finanças
- Sr. Presidente do Conselho Municipal
- Sr. Afonso Francisco - Chefe do Departamento de Assistentes aos Distritos (DPAC)
- Sr. Bata - Chefe do Departamento de Quadros (DPAC)
- Restantes funcionários da DPAC
- Directores dos Departamentos de Recursos Humanos das Direcções Provinciais
- Sr. António Zefanias - Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da Dir. Prov. de Saúde
- Sr. Marcelino Filipe - Repartição de Recursos Humanos da Dir. Prov. de Agricultura e Pescas
- Sr. Jorge Ziane - Administrador Adjunto do Distrito de Massinga
- Sr. Feliciano Sumburane - Ch. Dep. RH da Dir. Provincial da Educação

Cabo Delgado

- | | |
|-----------------------------|---|
| • Governador Jorge Muanaumo | Gov. da Província de Cabo Delgado |
| • Sr. Joao Paulo de Graca | Presidente, Conselho Municipal de Pemba |
| • Sr. Henrique Yalamani | Juiz Presidente de Tribunal Provincial |
| • Sr. Tanganhica | Director Provincial de Apoio e Controle |

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

- | | |
|----------------------------------|---|
| • Sr. Alberto Mongoroue | Director Provincial das Finanças |
| • Sr. Tiago H Simba | Director Provincial da Educação |
| • Sr. Rosario Januario Namdole | Director Provincial de Saúde |
| • Sr Jorge Tinga | Assessor Económico do Governador |
| • Sr. Fernando C. Bernardo | Chefe Subst, Dept RH, DPAC |
| • Sr. Francisco Andre Sumaila | Dept RH, DPAC |
| • Sr.Boavida Antonio Aquina | Dept RH, DPAC |
| • Sr. António Pedro Mahapende | Dept RH, DPAC |
| • Sr. Paulo Santos | Dept de Assistentes, DPAC |
| • Sr. Abudo Amaro | Dept de Assistentes, DPAC |
| • Sr. Simão Tamue Naloebilla | Dept de Assistentes, DPAC |
| • Sr. João Portugal Nipuanha | Dept de Assuntos JES, DPAC |
| • Sr. Sispa Agostinho Momba | Dept de Assuntos JES, DPAC |
| • Sra. Maria Albertina Jesus | Chefe de Dept RH, DP Educ. |
| • Sr. Manuel Gabriel | Chefe de Dept RH, DP Saúde |
| • Sr. Mualimo Camali | Subst, Chefe de Repartição de RH, DP Agric. |
| • Sr Francisco Jalaia | Chefe do DAF, DP Agricultura |
| • Sr Angelino Sibeli Lidfaboka | Subst Chefe Sec RH, DP Finanças |
| • Sra. Adelaide de Carmo | Dactil, DP Trabalho |
| • Sra. Henriquetta MQ Rachide | Chefe de SRH, DPCCN |
| • Sr. Raifo Marrusse | Chefe Rpt AF, DP Transp e Comun |
| • Sr. Celestino Nasa Agure | Dept RH, DP Saúde |
| • Sr. Momade Jamal | Chefe Rep AF, DP Indust Comm e Tur |
| • Sr. Anselmo Tangami Lualanga | DP Trabalho |
| • Sr. Alvaro Assalue | Dactil, CP Plano |
| • Sr. Guilherme Machoma | Subst Chefe de Sec, DPAC |
| • Sra. Clara More | Tec Orçam, DP Finanças |
| • Sr. António Francisco de Sousa | Oficial de Registo Civil |
| • Sr. Marcelino Rafael | Sub Chefe Dept RH, DP CID |
| • Sr. Tomás Domingos Sarafim | Chefe Dept RH, Ser Prov A. Comb |
| • Sr. Issufo Abudo | Rec Hum, Comando Prov Policia |
| • Sr. Albino João de Silva | Rec Hum, DP Obras Publicas e Hab. |
| • Sr. Venâncio Jose Hariri | Tec de RH, DP Educ |
| • Sr. Pedro Antonio Rinasse | C Prov Policia |

Nampula

- | | |
|-------------------------------|---|
| • Governador Rosario Mualeia | Gov. da Província de Nampula |
| • Sr. Ishaca Abdul Aly Baraca | Presidente, Conselho Municipal de Nampula |

Avaliação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Moçambique - 1996

- | | |
|--|---|
| • Sr. Tefula | Director Provincial de Apoio e Controle
(actual) |
| • Sr. Director Provincial de Apoio e Controle (novo) | |
| • Sra. Maria Felizbela Félix Lázaro | Chefe Subst, Dept RH, DPAC |
| • Sr. Isac Simione | Dept RH, DPAC (ex chefe) |
| • Sr. Cheamole Alide | Dept RH, DPAC |
| • Sra. Isabel da Conceição Bica | Dept RH, DPAC |
| • Sr. Rafale Porte | Dept RH, DPAC |
| • Sr. Celestino Girimula | Chefe de Dept de RH, DP Educação |
| • Sr. Romão Chimpaca | Chefe de Dept de RH, DP Saúde |
| • Sr. Ernesto M'pula Gimo | Chefe de RH, DP Cultura |
| • Sr. Carlos António Alberto | Chefe de RH, DP Indústria, Comércio, e Tur. |
| • Sr. Patrício Machatine | Chefe de RH, DP Interior |
| • Sra. Destina Joao de Barros | Agente de RH, DP Registos e Notariados |
| • Sra. Miguela Muahole | Chefe de RH, DP Finanças |
| • Sr. Feliciano Abdala | Chefe de RH, DP Obras Públicas e Hab |
| • Sra. Diua Luisa | Chefe de RH, Serv Prov de Planeam. Físic |
| • Sr. Abílio Muativisa | Chefe de RH, Serv Prov de Acção Social |
| • Sr. José Nuvunga Junior | Chefe de RH, DP Recursos Min e Energia |
| • Sra. Luísa Chiuenda | Chefe de RH, Serv Prov do Cajú |
| • Sr. Eusébio Ribeiro Sabe | Serv Prov dos Antigos Combatentes |
| • Sr. Francisco Paulino Paulo | Chefe de RH, DPCCN |
| • Sr. Clemente Francisco Iofa | Chefe de DAF, DP Trabalho |
| • Sr. Martins Afonso | Chefe de RH, Conselho Municipal de Nampula |
| • Sr. Arnaldo Uazire Satique | Secção de Orçamento e Contas, DP Finanças |

Sofala

- Sr. António João Santana - Director Provincial de Apoio e Controle
- Sr. João S. Conceição Barreto - Ch. Dep. RH da DPAC
- Sr. Alexandre Moulinho - Ch. Secretaria da DPAC
- Ch. Repartição de RH da Dir. Prov. de Agricultura e Pescas
- 23 chefes de Departamento e de Repartição de RH
- 1 técnico da Direcção Provincial de Saúde
- Funcionários do Sector de Quadros do Conselho Municipal da Beira
- Administrador Distrital de Dondo
- Administrador Distrital Adjunto de Dondo
- Ch. Secretaria Distrital de Dondo
- Sr Chivavice Muchangade - Administrador Distrital de Gorongosa

- Sr. João Bata - Administrador Distrital Adjunto de Gorongosa
- Sr. Madicane Chuva - Técnico de RH da Dir. Prov. Educação
- Sr. Joaquim Manuel Semo - Ch. DRH da Direcção Provincial de Finanças
- Sr. José Pusmado Cogo - Funcionário da DPAC
- Sra. Amélia Santiago - Funcionária da DPAC
- Sra. Rabia Ussene - Funcionária da DPAC

PARTICIPANTES NA MESA REDONDA DE 22/03/96 - HOTEL LIBOMBOS - NAAMACHA

- Sr. Aiuba Cuereneia - Director Nacional da Função Pública (DNFP)
- Sra. Catarina Matsinhe - Directora Adjunta (DNFP)
- Sr. Augusto João Chingure - Chefe do Departamento de Gestão (DNFP)
- Sr. Hilário Langa - Chefe do Departamento de Informática (DNFP)
- Sr. Samuel Bié - Departamento de Normação (DNFP)
- Sr. António Simbine - Ch. Dep. Recursos Humanos Do MAE
- Sra. Marina - Dep. Normação (DNFP)
- Sr. Mariano Germano - Grupo Técnico
- Sra. Sílvia Costa - Consultora Nacional
- Sr. António Reis - Consultor Nacional
- Sr. Sousa Cruz - Consultor Nacional
- Sr. Lucas Jeremias - Director Nacional de Rec. Humanos do Min. Saúde
- Sra. Vitória Diogo - Dir. Nac. de Rec. Hum. do Min. Obras Públ. e Habitação
- Sr. Matavele - Ch. Dep. Recursos Humanos do Ministério da Educação
- Sr. Maximino de Barros - FUNDAP
- Sra. Lais Macedo - FUNDAP
- Sra. Maria Lúcia C. Maia - FUNDAP
- Sr. Quintino Junqueira - FUNDAP
- Sr. Lars Tengroth - ASDI
- Sra. Eva-Marie Skogsberg - Equipa de Avaliação
- Sr. Louis Helling - Equipa de Avaliação
- Sr. Júlio Nabais - Equipa de Avaliação

NO ENCONTRO COM DOADORES

- Sr. Lars Tengroth - ASDI
- Representante da Embaixada da Holanda
- Representante da Embaixada da Suíça
- Representante da Embaixada da Noruega
- Representante do PNUD

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 12

SGRH - Moçambique



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

IMPRESSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

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

SUMÁRIO

Conselho de Ministros

Decreto n.º 40/92:

Por ter saído incorrecto, publica-se novamente este Decreto que cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 40/92

de 25 de Novembro

O Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, aprovado pelo Decreto n.º 14/87, de 20 de Maio, instituiu, adequou e actualizou normas e regras tendentes a criar as necessárias condições a uma correcta administração e gestão de pessoal.

No entanto, a aplicação dessas normas legais no aparelho de Estado impõe a criação e estruturação de um sistema de gestão de recursos humanos com o objectivo não só da uniformidade da sua execução em todo o território

nacional mas também de garantir que determinadas funções comuns a todos os órgãos públicos sejam desempenhadas de forma coordenada e homogênea.

Nestes termos, ao abrigo do disposto na alínea g) do n.º 1 do artigo 153 da Constituição da República, o Conselho de Ministros decreta:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO 1

Criação do sistema

É criado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado, também designado por Sistema de Recursos Humanos (SRH), com o objectivo de garantir a eficiência da gestão de recursos humanos e responder às necessidades de planificação, coordenação, execução e controlo das actividades da sua gestão em função das directrizes e da acção governamentais.

ARTIGO 2

Áreas do sistema

No âmbito do Sistema de Recursos Humanos consideram-se as seguintes áreas:

- Área de planificação e controlo: processo de estabelecimento de objectivos e metas a serem alcançados e de definição dos meios necessários para atingi-los, envolvendo a organização, de cadastros, quadros de pessoal, o subsistema de informação e a avaliação do cumprimento do plano definido;
- Área de recrutamento e selecção: processo de busca, atracção e escolha de candidatos que preencham os requisitos exigidos para provimento de determinadas funções e categorias;
- Área de legislação de pessoal: processo de elaboração, uniformização na aplicação e revisão permanente do conjunto de normas legais que regem as relações de trabalho dos funcionários do aparelho de Estado;
- Área de política salarial: processo que envolve a elaboração, avaliação e revisão permanente de

qualificadores profissionais, estruturas salariais e política de remuneração, benefícios e incentivos;

e) Área de desenvolvimento: processo permanente de ampliação do potencial dos recursos humanos através de acções de formação e avaliação que visem a criação e o aperfeiçoamento da sua competência técnica e profissional;

f) Área de administração de pessoal: execução de actividades administrativas de carácter operacional e rotineiro de apoio à gestão de recursos humanos.

CAPÍTULO II

Estruturação do sistema

ARTIGO 3

Órgãos do sistema

O Sistema de Recursos Humanos do Aparelho de Estado compreende os seguintes órgãos:

- a) Órgão director central;
- b) Órgãos sectoriais;
- c) Órgãos provinciais.

ARTIGO 4

Órgão director central

1. O Ministério da Administração Estatal, como órgão central do aparelho de Estado responsável pela direcção geral da função pública, é o órgão director central do sistema.

2. São funções gerais do órgão director central:

- a) Planificação, coordenação e controlo;
- b) Normalização e orientação técnica;
- c) Assessoria;
- d) Inspecção.

3. As funções gerais referidas no número anterior são exercidas a nível local pela Direcção Provincial de Apoio e Controlo em termos a regulamentar pelo Conselho Nacional da Função Pública.

ARTIGO 5

Órgãos sectoriais

1. As unidades orgânicas de recursos humanos dos Ministérios, Comissões Nacionais, Secretarias de Estado e demais órgãos do aparelho de Estado constituem-se em órgãos sectoriais do Sistema de Recursos Humanos, devendo actuar sempre em coordenação com o órgão director central, do Ministério da Administração Estatal.

2. São funções dos órgãos sectoriais, a seu nível:

- a) Planificação, coordenação, execução e controlo;
- b) Normalização e orientação técnica de acordo com as directrizes do órgão director central;
- c) Assessoria;
- d) Inspecção.

ARTIGO 6

Órgãos provinciais

1. As unidades orgânicas de recursos humanos das direcções provinciais constituem-se em órgãos provinciais do Sistema, devendo actuar sempre em coordenação com os respectivos órgãos sectoriais, e órgão local coordenador do Sistema.

2. São funções dos órgãos provinciais a seu nível:

- a) Planificação e controlo;
- b) Coordenação e execução;
- c) Orientação técnica;
- d) Inspecção.

ARTIGO 7

Estrutura dos órgãos sectoriais e provinciais

Os órgãos sectoriais do Sistema organizam-se em direcções ou departamentos ou repartições de recursos humanos e os órgãos provinciais em departamentos ou repartições ou secções, tendo em conta a complexidade e o número de funcionários do sector, o nível de responsabilidade e de organização exigidos.

CAPÍTULO III

Atribuições dos órgãos do sistema

ARTIGO 8

Atribuições do órgão director central

Constituem atribuições do órgão director central do Sistema de Recursos Humanos:

1. Na área da planificação e controlo:

- a) Planificar, coordenar, orientar e controlar as actividades de gestão de recursos humanos do aparelho de Estado, de acordo com as directrizes e planos do Governo em coordenação com o Ministério das Finanças;
- b) Elaborar o plano global do sistema nacional de gestão de recursos humanos;
- c) Controlar a composição dos quadros de pessoal dos sectores;
- d) Administrar e manter actualizado o subsistema central de informação de recursos humanos;
- e) Orientar, acompanhar e controlar projectos relativos à implementação dos subsistemas de informação dos órgãos sectoriais;
- f) Implementar e controlar a política de quadros do aparelho de Estado, definindo critérios e métodos para estruturação e operacionalização do quadro de técnicos superiores e de direcção e acompanhar a evolução dos recursos humanos que o integram.

2. Na área de recrutamento e selecção:

- a) Realizar estudos e pesquisas com vista ao estabelecimento de políticas de recrutamento e selecção de recursos humanos para a área comum do aparelho de Estado, definindo métodos, técnicos e instrumentos para a sua aplicação;
- b) Acompanhar, orientar e controlar a execução das actividades de recrutamento e selecção de recursos humanos para a área comum do aparelho de Estado, avaliando-as sistematicamente, com vista à aplicação correcta das normas do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado.

3. Na área da legislação de pessoal:

- a) Elaborar propostas de normas de gestão de recursos humanos, visando a aplicação e actualização permanente da legislação de pessoal;
- b) Organizar e manter actualizado o ficheiro de legislação, de actos oficiais e normativos e de jurisprudência;

- c) Promover, coordenar, orientar e controlar a correcta aplicação da legislação referente a pessoal;
- d) Realizar estudos e pesquisas com vista ao estabelecimento de normas de higiene e protecção do trabalho no aparelho de Estado.

4. Na área da política salarial:

- a) Realizar estudos, elaborar e analisar propostas referentes a qualificadores profissionais, estruturas salariais e à política de remuneração, benefícios e incentivos, em coordenação com o Ministério das Finanças;
- b) Elaborar estudos para o permanente ajustamento e actualização do sistema remuneratório do aparelho de Estado.

5. Na área do desenvolvimento:

- a) Realizar e desenvolver estudos visando a definição da política global de formação para a área comum do aparelho de Estado;
- b) Elaborar planos, programas e projectos de formação para a área comum do aparelho de Estado;
- c) Realizar estudos visando a permanente adequação dos critérios e normas de avaliação de desempenho previstas no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado;
- d) Acompanhar, avaliar e controlar os resultados dos programas de formação para a área comum do aparelho de Estado;
- e) Definir os critérios para a atribuição de bolsas de estudo.

ARTIGO 9

Atribuições dos órgãos sectoriais

Constituem atribuições dos órgãos sectoriais do Sistema de Recursos Humanos:

1. Na área da planificação e controlo:

- a) Planificar e definir normas de gestão de recursos humanos do sector, de acordo com a política e planos do Governo e as directrizes do órgão director central;
- b) Realizar e manter actualizado o subsistema de informação de recursos humanos, de acordo com as orientações do órgão director central;
- c) Orientar, acompanhar e controlar a implementação de subsistemas descentralizados de informação;
- d) Implementar e controlar a política de quadros do sector, identificando e acompanhando a evolução dos recursos humanos que integram o Quadro de Técnicos Superiores e de Direcção.

2. Na área de recrutamento e selecção:

- a) Planificar, programar e executar as actividades de recrutamento, selecção e colocação de pessoal, com base nas políticas e planos definidos para o sector;
- b) Realizar estudos e pesquisas na área de recrutamento e selecção, visando o seu constante aperfeiçoamento;
- c) Promover, coordenar, orientar, avaliar e controlar a execução das actividades de recrutamento e selecção nos órgãos provinciais e instituições subordinadas;

- d) Desenvolver e aplicar métodos, técnicas e procedimentos de recrutamento e selecção que garantam a correcta aplicação das normas do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado.

3. Na área da legislação de pessoal:

- a) Implementar as normas de gestão de recursos humanos adequando-as às peculiaridades do sector;
- b) Orientar e controlar a aplicação das normas legais nos órgãos provinciais e instituições subordinadas, zelando pelo seu correcto cumprimento;
- c) Organizar e manter actualizado o ficheiro de legislação, de actos oficiais e normativos e de jurisprudência;
- d) Realizar estudos e pesquisas com vista ao estabelecimento de normas de higiene e protecção do trabalho específicas do sector e zelar pela sua aplicação.

4. Na área da política salarial:

- a) Implementar a política salarial no sector;
- b) Desenvolver estudos e elaborar propostas relativas a qualificadores e carreiras profissionais.

5. Na área do desenvolvimento:

- a) Elaborar propostas para definição da política de formação do sector;
- b) Elaborar planos e executar programas anuais e/ou acções pontuais de formação de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas para o sector;
- c) Programar o recrutamento e selecção de candidatos a bolsas de estudos;
- d) Promover, orientar e avaliar a execução das actividades de formação;
- e) Implementar, acompanhar e analisar o resultado do processo de avaliação de desempenho;
- f) Realizar estudos e elaborar propostas visando a permanente adequação dos critérios e normas de avaliação previstos no Estatuto Geral dos Funcionários do Estado.

6. Na área da administração de pessoal:

Programar, coordenar, controlar e executar as actividades de gestão corrente de pessoal, devendo nomeadamente:

- a) Manter actualizados o cadastro de categorias e funções e o cadastro funcional;
- b) Registar e controlar a assiduidade e a efectividade dos funcionários;
- c) Controlar as situações referentes aos regimes especiais de actividade;
- d) Organizar e controlar os processos de contagem de tempo de serviço, aposentação, concessão de pensões, bônus de antiguidade e de rendibilidade e subsídio por morte.

ARTIGO 10

Atribuições dos órgãos provinciais

Constituem atribuições dos órgãos provinciais do Sistema de Recursos Humanos:

1. Na área da planificação e controlo:

- a) Planificar e controlar a gestão de recursos humanos do sector, na província, de acordo com as directrizes e planos do Governo e as normas do órgão sectorial e do órgão local coordenador do Sistema;

- b) Elaborar propostas relativas ao quadro de pessoal;
- c) Organizar, controlar e manter actualizado o subsistema de informação de recursos humanos.

2. Na área de recrutamento e selecção:

Programar e executar as actividades de recrutamento, selecção e colocação de pessoal.

3. Na área da legislação de pessoal:

- a) Implementar as directrizes e normas de gestão de recursos humanos e orientar, acompanhar e controlar a sua aplicação;
- b) Zelar pela aplicação das normas e condições de higiene e protecção do trabalho.

4. Na área da política salarial:

Garantir a correcta aplicação da política salarial.

5. Na área do desenvolvimento:

- a) Elaborar e executar planos, programas anuais e acções pontuais de formação;
- b) Divulgar programas de recrutamento e selecção de candidatos a bolsas de estudo;
- c) Controlar e analisar os processos anuais de avaliação do desempenho.

6. Na área da administração de pessoal:

Programar e executar as actividades de gestão corrente de pessoal, devendo nomeadamente:

- a) Manter actualizados o cadastro de categorias e funções e o cadastro funcional;
- b) Organizar a documentação para provimento provisório;

- c) Executar as actividades relativas à posse;
- d) Registar e controlar a efectividade e a assiduidade dos funcionários;
- e) Organizar o processo relativo à contagem de dias de serviço;
- f) Organizar os processos de aposentação;
- g) Organizar os processos para concessão das pensões de aposentação, sobrevivência e de saqueio e subsídio por morte;
- h) Organizar os processos de atribuição de prémios aos funcionários.

CAPÍTULO IV

Disposições finais e transitórias

ARTIGO 11

Normas complementares

Compete ao Conselho Nacional da Função Pública aprovar as normas complementares para aplicação do presente decreto.

ARTIGO 12

Vigência

O presente decreto entra em vigor seis meses após a publicação.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Mário Fernandes da Graça Chungo*.

Sida Evaluations

- 95/1 Educação Ambiental em Moçambique. Avaliação de um projecto no Instituto Superior Pedagógico na Beira
Kajsa Pehrsson
Dept. for Democracy and Social Development
- 95/2 Agitators, Incubators, Advisers - What role for the EPU's? An Evaluation of South African Education Units supported by Sweden
Joel Samoff
Dept. for Research Cooperation
- 95/3 Avaliação do Programa de Gemelagem Beira - Gotemburgo
Arne Heilemann, Lennart Peck Translation: Dulce Leiria
Dept. for Democracy and Social Development
- 95/4 Evaluation of the Establishing of the Bank of Namibia 1990-1995
Jon A. Solheim, Peter Winai
Dept. for Democracy and Social Development
- 96/1 The Beira-Gothenburg Twinning Programme - cooperation for municipal development
Arne Heileman, Lennart Peck
Dept. for Democracy and Social Development
- 96/2 Debt Management. Swedish Support to the Ministry of Finance, Kenya
Kari Nars
Dept. for Democracy and Social Development
- 96/3 Telecommunications. A Swedish Contribution to Development
Evaluation of BITS' support to telecommunications development
Lars Rylander, Ulf Rundin et al
Dept. for Infrastructure and Economic Cooperation
- 96/4 Biotechnology Project: Applied Biocatalysis
Prof. Karl Schügerl
Dept. for Research Cooperation
- 96/5 Swedish Assistance 1991-95 to Democratic Development and Human Rights in Ethiopia - An Evaluation
Christian Åhlund
Dept. for East and West Africa
- 96/6 Moçambique - Estruturação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Naturales
Júlio Nabais, Eva-Marie Skogsberg, Louise Helling
Departamento de Democracia e Condições Sociais

Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 13

SGRH - Moçambique

QUADRO DO PESSOAL INTEGRADO

Sector/Provincia	C.D.	Gaza	Inh.	Manic	MProv	Namp	Nias	Sofa	Tete	Zamb.	Mcid.	O.C.	Total
Presidência Repúb.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	346	346
Agricultura Pescas	191	459	234	202	458	291	300	337	429	317	-	1628	4847
Educação	3482	3238	3454	1866	2258	7326	2872	3245	2413	6954	4311	718	42007
Cultura Juventude	18	23	23	24	370	128	45	84	25	30	19	135	2824
Indústria Com.Tur.	28	37	43	49	51	61	28	78	52	54	115	414	1010
Transportes Com.	71	9	68	17	103	112	23	113	14	84	80	421	1115
Obras Públicas Hab.	85	154	114	111	157	174	82	268	121	247	851	1091	3455
Justiça	74	56	68	48	161	92	42	54	49	63	60	180	987
Plano e Finanças	78	72	72	48	45	114	50	131	71	83	152	700	1616
Administração Estat.	596	362	526	453	312	1006	614	707	459	556	541	133	6265
Trabalho	21	32	32	26	34	46	20	53	30	28	60	240	622
Recursos Minerais E.	19	-	-	19	-	67	13	12	48	22	-	379	579
Saúde	974	1360	1158	916	611	2023	826	1855	1077	2775	2265	3330	18270
Negócios Estr.Coop.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	422	422
Informação	33	10	27	30	-	43	22	117	28	29	32	3691	3962
Assembleia Repúb.	5	-	7	8	-	8	8	13	10	8	5	49	120
Gab.Primeiro Minist.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38	38
Antigos Combatentes	12	13	14	13	13	15	22	12	17	14	-	18	163
Tribunal Supremo	28	24	38	19	27	58	40	42	25	22	136	48	527
Procuradoria G.Rep.	4	4	3	3	5	6	3	9	3	2	12	13	67
Universidade Ed.M.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1273	1273
Inst.Pl.Físico	12	8	11	12	15	13	10	24	13	9	3	145	275
Universidade Ped.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	174	174
Inst.N.Seg.Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	157	157
Inst.Sup.Rel.Int.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	16
Imprensa Nacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	204	204
Trib.Administrat.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
Sec.Estado Cajú	48	77	39	-	32	57	-	10	-	42	-	53	358
Total geral	5779	5938	5931	3864	4652	11640	5020	9104	4884	11359	8641	14902	91714

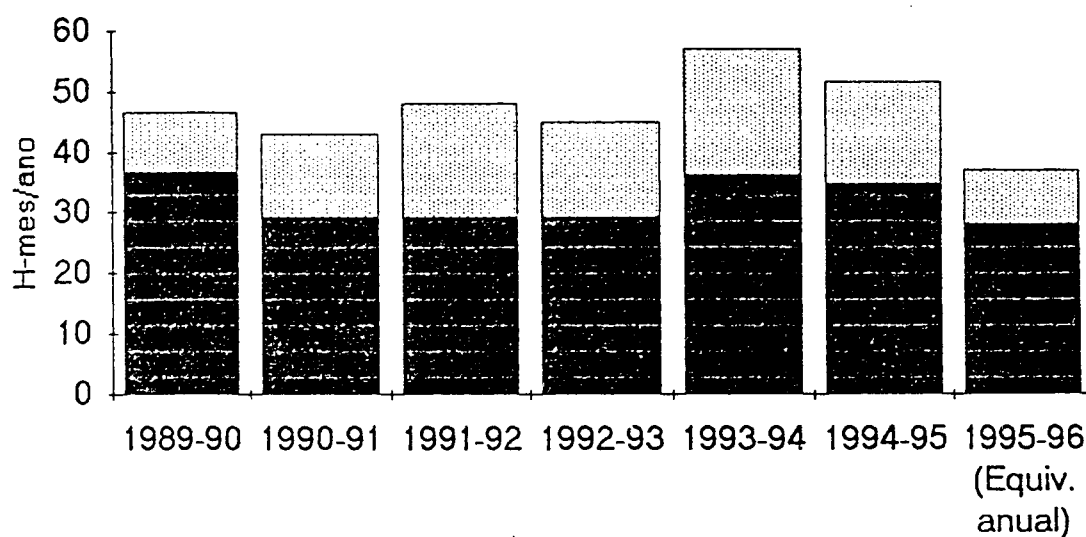
Avaliação projecto MAE/ASDI

ANEXO 14

SGRH - Moçambique

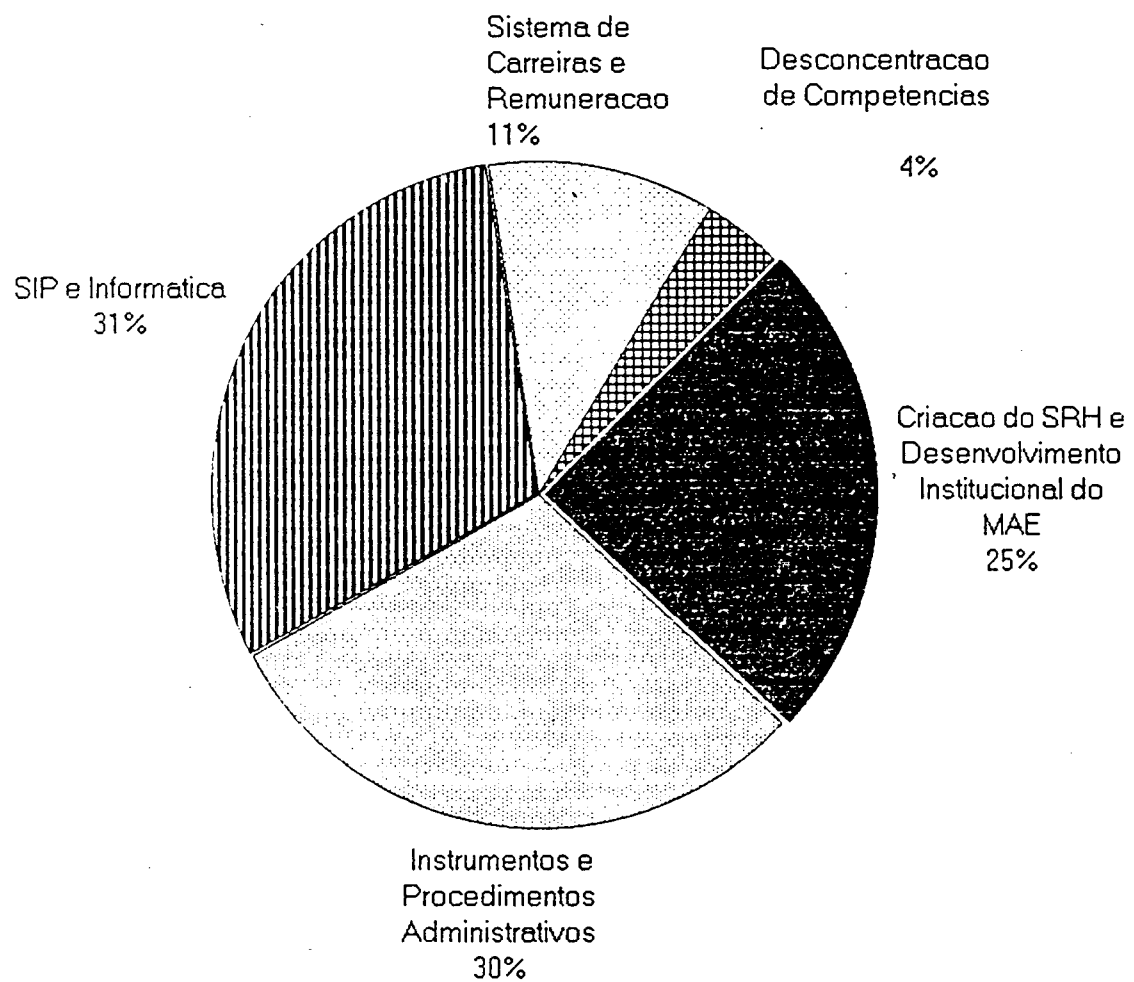
	Nivel de Esforço e Custos Indicativos de Assistencia Tecnica por Area de Actuacao, 1989-1996						
OBJECTIVOS	<i>FUNDAP H-mes em Moç</i>	<i>FUNDAP H-mes em Brasil</i>	<i>FUNDAP H-mes em TOTAL</i>	<i>Consultores Nacionais H-mes</i>	<i>Custo Taxas</i>	<i>Custo Reembol- saveis</i>	<i>Custo TOTAL</i>
Criacao do SRH e Desenvolvimento Institucional do MAE	52	28	79	80	4,769	2,283	7,052
Desenvolvimento e Implantacao dos Instrumentos e Procedimentos Administrativos	63	31	94	103	6,213	3,142	9,355
Criar e Implantar uma Base de Dados sobre o Pessoal Efectivo da Funcao Publica	64	30	94	123	6,462	3,254	9,716
Racionalizar e Desenvolver o Sistema de Carreiras e Remuneracao	23	10	33	32	2,667	1,714	4,381
Desenvolver e Implantar um Sistema Desconcentrado (ao Nivel Provincial) de GRH	8	3	11	20	924	459	1,383
TOTAL	210	101	311	357	21,035	10,852	31,887

Nível Indicativo de Assistencia Externa, por Ano 1989-1996

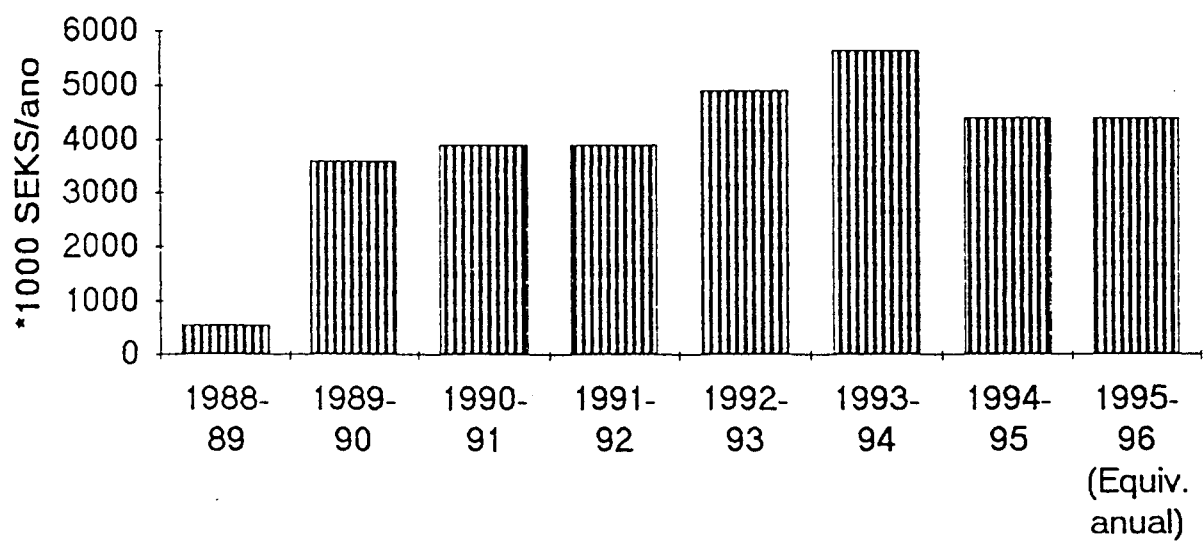


■ FUNDAP em Maputo □ FUNDAP em Brasil

Distribuicao Indicativa da Assistencia Tecnica
por Area de Actuacao, 1989-1996



Despesas Indicativas para Assistencia Tecnica Externa 1988-1996



Sida Evaluations - 1995/96

- 95/1 Educação Ambiental em Moçambique. Kajsa Pehrsson
Department for Democracy and Social Development
- 95/2 Agitators, Incubators, Advisers - What Roles for the EPU's? Joel Samoff
Department for Research Cooperation
- 95/3 Programa de Gemelagem Beira - Gotemburgo. Arne Heilemann, Lennart Peck
Department for Democracy and Social Development
- 95/4 Evaluation of the Establishing of the Bank of Namibia 1990-1995. Jon A. Solheim, Peter Winai
Department for Democracy and Social Development
- 96/1 The Beira-Gothenburg Twinning Programme. Arne Heileman, Lennart Peck
Department for Democracy and Social Development
- 96/2 Debt Management. Kari Nars
Department for Democracy and Social Development
- 96/3 Telecommunications - A Swedish Contribution to Development. Lars Rylander, Ulf Rundin et al
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 96/4 Biotechnology Project: Applied Biocatalysis. Karl Schügerl
Department for Research Cooperation
- 96/5 Democratic Development and Human Rights in Ethiopia. Christian Åhlund
Department for East and West Africa



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

S-105 25 Stockholm, Sweden

Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64

Telegram: sida stockholm. Postgiro: 1 56 34-9

E-mail: info@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>