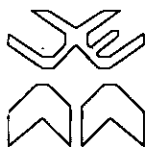


AP. 28



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tema:

***O Impacto da Formação Contínua de Recursos Humanos na
Prestação Eficiente e Eficaz de Serviços***

O CASO DA DIRECÇÃO PROVINCIAL DE SAÚDE DE TETE

Autor: Cassocera, Paulino Alfai

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane

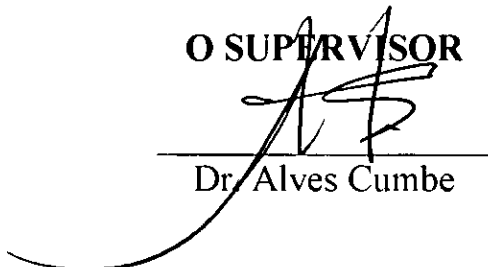
U.E.M. - UFICS
R. E. 4588
DATA 20 / 07 / 05
AQUISICAO <i>oferta</i>
COTA <i>PI-28</i>

Supervisor: Dr. Alves Cumbe

Maputo, Maio de 2002

Neste trabalho, foram incorporadas todas as recomendações do júri.

O SUPERVISOR



Dr. Alves Cumbe

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho do fim do curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.


Paulino Alfai Cassocera

DEDICATÓRIA

À memória do meu pai que sempre me disse que nada aparece estando na sombra de bananeira. E que tudo era fruto de um esforço abnegado.

À ele, as minhas eternas recordações


Paulino Alfai Cassocera

Junho de 2002

AGRADECIMENTOS

À minha mulher **Alverina**, esta grande Senhora que não apenas me deu coragem, como também suportou muitos problemas para que o dia de hoje se tornasse uma realidade;

Aos meus filhos, a quem deixo recomendações da mesma luta para um futuro promissor;

Ao **Dr Alves Cumbe**, supervisor do trabalho que incansavelmente soube apoiar me em todas as fases do trabalho;

À **cooperação Suíça** pela gentileza que teve de me conceder a bolsa para o trabalho do fim do curso, sem a qual certamente nada teria sido possível;

Aos **colegas** de curso, muito especialmente àqueles que constituíram desde os primeiros momentos o meu grupo de estudo: **Capaina, Stélio, Júlio, Lissave, Teresa, Paula e Mutisse** que directa ou indirectamente contribuíram durante toda minha carreira estudantil;

À todos os **professores e corpo técnico administrativo da UFICS** que souberam me suportar durante os 05 anos da minha permanência nesta instituição académica;

Ao Sr. **Raimundo** que incansavelmente me apoio na parte informática de muitos trabalhos, incluindo este;

Aos **colegas de trabalho** que dum forma cortês aceitaram muitas vezes as trocas dos turnos para que pudesse participar nas várias actividades académicas.

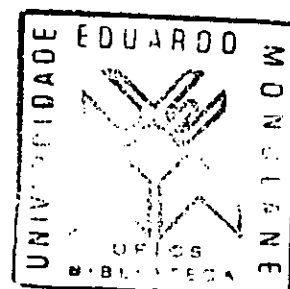
APRESENTAÇÃO

O Tema geral do presente trabalho de investigação aplicada é a **Administração de Recursos Humanos**. O Subtema **Formação Contínua** dos Funcionários Administrativos da Direcção Provincial de Saúde para uma eficaz e eficiente prestação de serviços, surge para procurar responder a preocupação que existe em relação ao funcionamento do sector público moçambicano em geral, e estatal em particular.

Para efectivação do presente trabalho, recorremos a pesquisa bibliográfica e ao trabalho do campo.

Os resultados de estudo vieram a confirmar as nossas hipóteses segundo as quais, a baixa qualidade de serviços prestados é devido a fraca ou ausente formação contínua dos mesmos, associado a baixa qualificação profissional.

A confirmação das nossas hipóteses foi nos dada pelas entrevistas dadas pelas fontes primárias e secundárias consultadas. Conseguimos verificar que a questão de eficácia e eficiência estão intimamente ligados aos conhecimentos, as atitudes e habilidades que devem ser constantemente cultivados mesmo junto dos trabalhadores altamente qualificados. Isto reforça a nossa tese de que a nossa Administração Pública com a maioria dos funcionários não formados tem as maiores necessidades de Formação Contínua.



Abreviaturas

DPST	Direcção Provincial de Saúde de Tete
MAE	Ministério de Administração Estatal
MISAU	Ministério de Saúde
SIFAP	Sistema de Formação em Administração Pública
SIP	Serviço de Informação de Pessoal
SRH	Sistema de Recursos Humanos
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UFICS	Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais
UTRESP	Unidade Técnica da Reforma do Sector Público

Índice

Capítulo I

	Pág.
1.1 Introdução	1
X 1.2. Contextualização	2
X 1.3. Problemática	5
X 1.4. Objecto de Estudo	7
1.5. Objectivos de Estudo.....	7
1.5.1 Geral	7
1.5.2 Específicos	7
1.6. Justificação	7
X 1.7. Delimitação	9
Capítulo II	
X 2.1. Enquadramento Conceptual	10
X 2.2. Enquadramento Teórico	13
2.3. Hipóteses	16
2.4. Metodologia	17
Capítulo III	
3.1. Enquadramento Legal da Reforma do Sector Público	18
3.2. Apresentação dos resultados da pesquisa do campo	20
3.2.1. Os funcionários dos Recursos Humanos na Direcção Provincial de Saúde de Tete.....	22
3.2.3. Os funcionários Sêniores da Direcção Provincial de Saúde de Tete e da Direcção Provincial de Apoio e Controlo de Tete	23
3.2.4. Os funcionários Sêniores dos Ministérios da Saúde, da Administração Estatal e da Unidade Técnica da Reforma do Sector Público	24
Capítulo IV	
4. Análise e Interpretação dos Dados	26
4.1. Interpretação dos Dados e Verificação das Hipóteses	26
4.2. Conclusão	27
4.3. Sugestões e Recomendações	29
Bibliografia	31
Anexos	

Capítulo I

1.1 Introdução

A partir de 1987, começaram a surgir mudanças político-administrativas e económicas em Moçambique como consequência da adesão do país nas instituições financeiras internacionais; como é o caso do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional.

O Estado moçambicano adoptava nesse contexto um novo processo de gestão das empresas estatais, passando-as para públicas ou privadas. Com base nessa nova filosofia, o Estado retirou-se como principal provedor de necessidades colectivas passando a assumir o papel de regulador e de coordenador. Era a transferência de uma economia centralmente planificada para a economia liberal.

A adopção de uma linha socialista com planificação central, fazia com que houvesse uma alocação administrativa de recursos, o estabelecimento de preços administrativos, a limitação do sector privado e assumindo-se o Estado como o principal agente económico, etc. Gobe¹. Isto levou o país à uma situação de procura de bens e serviços perante um declinar da oferta.

À isto tudo se acrescentava uma situação política muito lastimosa devido à guerra civil que o país estava passando; e à pressões internacionais para que o mesmo fosse mudar de orientação política, como condição para a ajuda internacional.

Nisto, Moçambique aderiu aos Programas de Reabilitação Económica que preconizavam, entre outras medidas, a desvalorização da moeda, liberalização das importações e promoção das exportações, equilíbrio orçamental, uma redução de subsídios e uma reforma institucional que passava por cortes drásticos nos efectivos da administração pública e no sector público em geral Alves².

O reconhecimento da importância fundamental da envolvente institucional para a boa prestação do Estado perante as necessidades dos seus cidadãos, levou-nos a

¹ Gobe, Artur M. "A situação económica do país, 1994"

² Alves; Moçambique: Perspectivas económicas, in CASTEL-BRANCO, Maputo 1994

analisar factores influenciadores no desempenho dos funcionários da administração pública em Moçambique.

Assim, é neste âmbito que se pretende realizar o presente trabalho que, por outro lado, visa responder aos requisitos do Curso de Administração Pública leccionado na UFICS- Universidade Eduardo Mondlane para a obtenção do grau de Licenciatura.

O mesmo, que tem como tema "**O Impacto da Formação Contínua de Recursos Humanos na Prestação Eficiente e Eficaz de Serviços: O Caso da Direcção Provincial de Saúde de Tete**", pretende se estruturar em quatro capítulos. O primeiro capítulo para além da introdução inclui a problemática, o objecto e os objectivos de estudo, precedidos da justificação e da delimitação do mesmo.

No capítulo dois, serão dados os enquadramentos conceptual e teórico seguidos das hipóteses e da metodologia a usar para a recolha, análise das informações e elaboração do relatório final. O capítulo três, descreve os contextos em que surge o processo de gestão descentralizada de recursos humanos no país, no Ministério da Saúde e muito em particular a Formação Contínua na Direcção Provincial de Saúde (DPS) de Tete. Portanto, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. O quarto e último capítulo apresenta as conclusões finais da pesquisa, seguindo-se-lhes as recomendações para uma melhor gestão dos problemas.

1.2 Contextualização

O tema que escolhemos diz respeito ao desenvolvimento de Recursos Humanos de uma organização na sua componente formação em trabalho ou formação informal que designamos por formação contínua. Escolhemos o tema e o campo da nossa investigação por motivos já devidamente explicados atrás.

A Direcção Provincial de Saúde de Tete como uma instituição governamental possui na sua estrutura orgânica uma relação com vários outros do governo, daí que a nossa pesquisa de campo tivesse que incluir alguns órgãos centrais e provinciais do governo. Incluímos na nossa pesquisa os Ministérios da Saúde e da Administração

Estatal, a Unidade Técnica de Reformação do Sector Público e a Direcção Provincial de Apoio e Controle.

Dedicamos nesta secção a uma breve informação sobre estes órgãos que certamente irá ajudar a compreender os papéis que cada um tem no tema em análise e as suas relações na gestão dos Recursos Humanos do Estado em Moçambique.

O Ministério da Saúde é o órgão central do governo com funções de dirigir as acções preventivas e curativos de saúde. Tem 16.457 funcionários distribuídos por várias categorias profissionais. Deste universo de funcionários, 610 são do nível superior (doutorados, mestrados, licenciados e bacharéis), 2503 são do nível médio, 4.825 são do nível básico e 8.519 são do nível elementar.¹

Dos 16.457 funcionários que o Ministério da Saúde possui, 1.152 são funcionários administrativos, sendo 7 do nível superior (4 licenciados e 3 bacharéis), 293 do nível médio, 469 são básicos e 388 são elementares.²

Este quadro de pessoal é por si revelador da grande escassez de funcionários formados aos níveis superior e médio que possam responder cabalmente a dinâmica que se pretende imprimir na sociedade moçambicana, no geral e muito em particular no sector de saúde. Mas esta característica dos funcionários públicos em Moçambique não se verifica apenas ao nível do Ministério da Saúde pois, dados colhidos do Sistema de Informação de Pessoal revelam que a força de trabalho do Estado é basicamente constituída por funcionários sem nível básico, cerca de 60% e uma população trabalhadora maioritariamente jovem, cerca de 70% com menos de 45 anos.³

Ao Ministério da Administração Estatal, através do Sistema de Formação em Administração Pública - SIFAP, compete-lhe a acção de coordenação da formação dos funcionários com vista a inverter o cenário aqui descrito. Nos nº 1 e 2 do artigo 11 do Decreto nº 55/94 define-se claramente o papel do Ministério da Administração Estatal na formação formal e informal dos funcionários públicos

¹ Resumo de pessoal existente em 31/03/02 - Ministério da Saúde.

² Resumo de pessoal existente em 31/03/02 - Ministério da Saúde

através da SIFAP. As alíneas b) e e), para citar algumas, dizem: "b) adequação da formação ao regime de carreiras, visando aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços através da melhoria do nível de desempenho individual; e) articulação, consulta e participação activa nas relações entre os intervenientes do Sistema de Formação em Administração Pública - SIFAP, designadamente entre a coordenação central e as unidades de desenvolvimento de recursos humanos e formação dos órgãos sectoriais e territoriais da administração pública"¹

Ora, a pertinência do nosso contacto com este Ministério bem como com o seu órgão de base - a Direcção Provincial de Apoio e Controle - reside no facto das suas atribuições no âmbito do Decreto nº 55/94 de 9 de novembro de 1994.

A Unidade Técnica da Reforma do Sector Público é o órgão operacionalizador da Estratégia Global da Reforma do Sector Público. Este órgão criado por decreto nº 6/2000 de 4 de Abril de 2000 tem como sua missão, entre outras;" a modernização dos serviços públicos orientados por parâmetros de qualidade; a realização de diagnósticos, estudos e avaliações dos problemas do funcionamento do sector público(...)².

A Direcção Provincial de saúde de Tete é um órgão do governo provincial que tem como função a coordenação das acções de saúde ao nível da província de Tete. Como órgão do Estado sofre a dupla subordinação, ao Ministério da Saúde e ao governo da Província. Possui 1.281 funcionários dos quais apenas 27 possuem o nível superior, 167 são nível médio e os restantes 1087 são dos níveis básicos e elementar. Estes números e níveis dos funcionários estão afectos em 35 postos de saúde, 24 centros de saúde, 2 hospitais rurais, 1 centro de formação, 1 hospital provincial e na própria Direcção Provincial de Saúde. Servem ainda uma população de 1.1.44.604 habitantes.³

Ao nível de funcionários administrativos, o quadro é mais grave ainda pois, dos

³ Termos de referência para a operacionalização do plano estratégico do SIFAP, 1997

¹ Decreto nº 55/94 de 9 de Novembro de 1994.

² Estratégia Global da Reforma do Sector Público

³ II Recenseamento Geral da População e Habitação de 1997-INE

1.281 funcionários apenas 83 pertencem ao quadro administrativo, dos quais 18 com o nível médio e os restantes com os níveis básicos e elementar.¹

De acordo com o Relatório Nacional do Desenvolvimento Humano de 1999, a província de Tete está entre as 4 províncias que apresentam uma recuperação do índice de carência em desenvolvimento humano (8,8%)². Mas não nos devemos esquecer que esta província é uma das mais afectadas pelo HIV/SIDA pelo que isso irá se reflectir no desenvolvimento humano da província.

Na área da Administração Pública a província de Tete não possui nenhuma instituição de formação, senão na formação em níveis básicos dos funcionários de saúde e educação e ainda um Instituto Médio de Magistério Primário - IMMP.

1.3 Problemática

A existência de Recursos Humanos capacitados para provimento de serviços de modo eficiente e eficaz, constitui uma preocupação para qualquer organização; visto que essa força de trabalho contribui para o seu desenvolvimento.

Em 1997, dando prosseguimento às reformas administrativas já em curso no país, o Diploma Ministerial N°94/97 de 22 de Outubro, cria o novo Estatuto do Ministério da Saúde. Com base neste Estatuto é criado o Departamento Provincial de Formação² e, subsequentemente, a sua Repartição Provincial de Formação Contínua. Este Departamento procurava substituir os núcleos e corpos técnicos que até então desenvolviam actividades de formação contínua, muitas vezes, verticalmente sem uma coordenação horizontal ou global a nível Provincial, diminuindo obviamente a eficácia das suas acções.

Esperava-se que com a capacitação e/ou formação contínua do profissional de saúde fosse possível resolver ou minimizar os problemas e erros no desenvolvimento das actividades profissionais nesta área. A visão foi de que a realização das actividades

¹ Resumo do quadro de pessoal administrativo-MISAU.

² Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano, PNUD. 2000

² MISAU- DRH. Departamento de Formação. Guião de Normas, Funções e Procedimentos da Repartição Provincial de Formação Contínua. Maputo, Julho de 2001.

de formação contínua seria na base de uma política de descentralização com uma adequada coordenação, entre os níveis central e provincial, quanto à apoio técnico e metodológico requerido.

Esta medida visava criar um programa de formação contínua para todos os funcionários da Saúde com prioridade para aqueles cuja formação terá mais impacto na qualidade dos serviços a prestar.

Porém, da leitura feita a vários relatórios sobre a Formação Contínua no MISAU¹, constata-se que o programa de formação contínua enfrenta actualmente várias deficiências a todos os níveis, relacionadas com a falta de definição da política de formação contínua que faz com que: as actividades sejam, muitas vezes, para as mesmas pessoas ou os mesmos grupos de pessoas; o sistema de formação contínua seja visto como uma forma de ganhar algum valor "extra" e não o desenvolvimento na carreira ou o desenvolvimento institucional. Haja incapacidade de identificar as necessidades em formação e/ou capacitação do grupo alvo do programa bem como da planificação das acções de formação e respectiva avaliação do impacto.

Portanto, passam cerca de cinco anos após a criação do Departamento Provincial de Formação e a sua respectiva Repartição Provincial de Formação Contínua. A Formação Contínua nas províncias, que nem são todas, somente tem nomeado um responsável que, muita das vezes, limita-se a participar nos diversos seminários ou cursos a nível central ou provincial, sem planificar as diversas metodologias de formação contínua e, inclusive, sem transmitir posteriormente os conhecimentos adquiridos.

Assim, o problema está na não planificação e coordenação das actividades de Formação Contínua a nível provincial pela respectiva Repartição Provincial de Formação Contínua. No caso concreto de Tete, a nível dos funcionários do sector administrativo da Direcção Provincial de Saúde, há uma falta de formação permanente que lhes permita acompanhar as mudanças, as orientações e melhorar a qualidade de prestação de serviços.

¹ MISAU-DRH. Departamento de Formação. Guião de Normas, Funções e Procedimentos da Repartição Provincial de Formação Contínua. Maputo, Julho de 2001.

A nossa *pergunta de partida* é a seguinte: qual a correlação entre a produtividade no sector da saúde e o nível de formação dos seus funcionários?

Ademais, a formação de recursos humanos no Ministério da Saúde, na área administrativa, tem sido muito lenta.; isto é, o sector administrativo muito em particular na Direcção Provincial de Saúde (DPS) de Tete, enfrenta a falta de uma renovação permanente dos seus conhecimentos e habilidades.

1.4 Objecto de Estudo

O presente estudo tem como objecto os funcionários da administração pública moçambicana afectos ao Ministério da Saúde e, muito particularmente, os da carreira administrativa na Direcção Provincial de Saúde (DPS) de Tete.

1.5 Objectivos de Estudo

1.5.1 Geral

O objectivo geral deste trabalho é o de analisar a influência que a formação e a capacitação continuas, com vista à melhoria de qualidade de prestação de serviços ao público, podem trazer à função pública moçambicana.

1.5.2 Específicos

- Analisar o estágio actual dos funcionários administrativos da Direcção Provincial de Saúde de Tete no que toca a componente Recursos Humanos.
- Mostrar que as actividades técnicas dos profissionais de saúde são condicionadas, grandemente, pelo desempenho dos funcionários da administração geral.
- Mostrar que o nível de formação e capacitação dos recursos humanos sendo necessário para uma melhor prestação de serviços de saúde, ele é precário na Direcção Provincial de Saúde de Tete.
- Procurar e propor mecanismos para a formação e capacitação dos recursos humanos para um melhor desempenho na prestação de serviços.

1.6 Justificação

O presente estudo enquadra-se nas preocupações actuais sobre a reforma do Sector Público em Moçambique. A iniciativa que nos levou a optar por este tema deve-se à grande importância que a Saúde desempenha para a humanidade em geral. Porém, como é sabido, a grande preocupação do Estado moçambicano tem sido prover os cidadãos de melhores serviços públicos; e esta estratégia passa pela adequação dos funcionários à esta nova exigência que urge responder.

A administração pública moçambicana apresenta-se com fraca capacidade institucional daí a fraca gestão de recursos dificultando a implementação de adordagens de resposta à procura que se tem verificado. O próprio sistema logo à partida se apresenta com escassez de recursos humanos qualificados com capacidade para levar a cabo as complexas funções que o Estado almeja, em especial a nível local PNUD¹.

Ora, passado cerca de uma década, desde o advento do multipartidarismo, a formação e a capacitação do pessoal tem sido quase inexistente nas Direcções Provinciais de Saúde, afectos ao Ministério moçambicano de Saúde; daí a nossa preocupação e vontade de realizar o presente estudo com enfoque nesta instituição pública. Sendo que o mesmo enquadra-se no âmbito da Reforma do Sector Público em curso, particularmente da Reforma Administrativa (componente 3 da estratégia global da Reforma do Sector Público).

Ao nível da Administração Pública, o trabalho é relevante na medida que irá analisar o processo de gestão de recursos humanos a partir de quadros teóricos, ao mesmo tempo que procura encontrar os pontos divergentes/convergentes entre a teoria defendida por académicos, individualidades e as práticas defendidas pela própria instituição a ser estudada.

Poderá ainda contribuir para os futuros estudos na medida em que pretende mostrar algumas linhas a seguir para o melhoramento permanente dos conhecimentos, das habilidades e aumentar a motivação dos funcionários para o seu desempenho profissional.

Ao nível de funcionamento de qualquer organização, o estudo é relevante porque qualquer mudança que se pretenda introduzir numa organização, ela deve começar pelo homem como actor e objecto dessa mesma mudança.

1.7 Delimitação

O estudo se debruça sobre a gestão de recursos humanos no Ministério da Saúde (MISAU) de Moçambique. Concretamente na Repartição Provincial de Formação Contínua da Direcção Provincial de Saúde de Tete, particularmente na formação e/ou na capacitação contínua do pessoal administrativo afecto àquela instituição pública; porém, outras componentes, mesmo que de forma despercebida, poderão merecer abordagem.

O mesmo vai analisar o período compreendido entre 1997, altura da introdução do novo Estatuto do Ministério da Saúde, até 2002 a data da realização deste projecto.

Sendo que em relação ao espaço, a investigação teve o seu início em Maputo mas centrou-se mais na Província de Tete.

Capitulo II

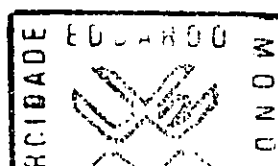
2.1 Enquadramento Conceptual

Nesta parte do trabalho apresentamos alguns dos conceitos básicos para a abordagem da administração de recursos humanos e relevantes para a realização do presente trabalho.

Administração de Recursos Humanos, também chamada de administração de pessoal é uma actividade que tem o propósito de prover as organizações com uma força efectiva de trabalho Davis¹. Ela tem sucesso somente quando proporciona uma força de trabalho efectiva para os trabalhos que devem ser executados numa determinada altura e numa determinada organização.

¹ Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano, Maputo, PNUD, 2000

¹ Werther, Jr. do Davis - Administração de Pessoal e Recursos Humanos, São Paulo: McGraw-Hill, 1993.



A realização de propósitos é possível quando a administração de recursos humanos alcança objectivos organizacional, funcional, societário e pessoal. Assim, os objectivos do pessoal precisam reconhecer os desafios da sociedade, da organização, da função pessoal e das pessoas afectadas Idem².

A administração de pessoal assume duas perspectivas. Uma é a *pró-activa* quando os trabalhadores de recursos humanos são previstos e a acção correctiva começa antes que o problema exista; ela aumenta sua contribuição para a força de trabalho e para a organização, antecipando-se aos desafios antes que eles surjam. A outra é a perspectiva *reactiva* quando os decisores respondem aos problemas, de recursos humanos, depois que eles existam; a acção reactiva torna os problemas compostos e perde oportunidades.

Comunicação, pode ser definida como um "processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra" Chiavenato³. Assim, os indivíduos se movimentam dentro das organizações por meio de informações, que são veiculadas por pessoas que se comunicam, na tentativa de mutuamente se influenciarem. Esta é também a ideia de Robbins⁴ para quem a comunicação é a transferência de significado entre os membros de uma determinada organização.

Segundo Robbins¹ (op. cit.), a comunicação desempenha a função facilitadora de tomada de decisão entre os indivíduos e/ou grupos, pois serve a quatro grandes funções na organização tais como o controlo, a motivação, a informação e a expressão emocional.

Coordenação, segundo Robbins, permite a maximização de uso de recursos existentes, promovendo a integração das diferentes actividades de uma determinada organização, e desta com as diferentes partes da sociedade, de modo a que não haja duplicação desnecessária de esforços Robbins². Assim, neste trabalho, a coordenação é entendida como um conjunto de procedimentos que permitem um

² Werther, Jr. do Davis - Administração de Pessoal e Recursos Humanos, São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

³ Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos. 6ª edição. São paulo: ATLAS, 2000

⁴ Robbins, Stephen P-Comportamento Organizacional 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

¹ Robbins, Stephan - Comportamento Organizacional, 1999

enquadramento de políticas, programas e recursos, numa consecução integrada de algum objectivo.

Descentralização, pode ser definida como a transferência ou delegação de poder e autoridade, para efeitos de planeamento, tomada de decisões e gestão eficiente de actividades, de um órgão central à suas agências ou unidades Stoner³, 267.

A descentralização é feita assim dos níveis mais altos para os níveis mais baixos da organização mas com uma coordenação e liderança do topo da organização para que haja integração eficiente das partes para o bem do todo organizacional.

Formação profissional, segundo Chiavenato³ 1989, refere-se à educação institucionalizada ou não com objectivo de preparar e formar o indivíduo para o desempenho de uma profissão no mercado de trabalho. Deste modo a formação profissional proporciona aos indivíduos qualificações para o ingresso no mercado de trabalho.

Participação, para os administradores e gestores, pode ser concebida como o envolvimento dos indivíduos em processos decisórios ou de desenvolvimento. Sendo que neste trabalho, a participação será definida como o envolvimento dos indivíduos no processo de tomada de decisão, implementação, avaliação dos programas de desenvolvimento e devendo usufruir dos frutos de tais programas Cohn & Uphoff, 1997 citados por Chichava⁴. Tais indivíduos devem fazer parte do processo todo, devendo acordar em negociar e escolher alternativas que permitem alcançar os objectivos almejados.

Recursos Humanos, numa organização são pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente do seu nível hierárquico e da tarefa que executa Chiavenato¹, 1989. Constitui na organização o único recurso com a capacidade de usar os outros recursos com vista a atingir os objectivos organizacionais.

² Robbins, Stephan - Comportamento Organizacional, 1999

³ Stoner e Freeman - Administração 5ª ed. Rio Janeiro

⁴ Chiavenato, Idalberto - Recursos Humanos na empresa, 1991

As pessoas dentro da organização trazem consigo os seus conhecimentos, as suas atitudes, as suas habilidades, os seus comportamentos, as suas percepções.

Treinamento (formação continua)"é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objectivos definidos pela organização" Chiavenato², 1989:26.

Em administração, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, as atitudes a tomar na organização, e desenvolvimento de habilidades inerentes à tarefas específicas.

Desenvolvimento, em recursos humanos, segundo Davis³ 1983, visa a preparação do trabalhador para desempenhar futuras missões que uma organização almeja.

Assim, o treinamento e o desenvolvimento de pessoal, na acepção destes dois teóricos, permitem aos trabalhadores ter conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias à eficiência e eficácia de uma organização. Visam criar, entre outras coisas, a cultura organizacional.

Eficiência, é definida como sendo a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis; e a **eficácia** como a maneira de fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir um objectivo determinado. As medidas de eficácia e eficiência são relativas, cabendo a cada organização, em função dos seus objectivos, estabelecer as seus graus e parâmetros Teixeira⁴, 1998.

2.2 Enquadramento Teórico

Quando se fala de fortalecimento institucional para um sector público capaz de responder as demandas, tem-se em consideração duas abordagens.

¹ Chiavenato, Idalberto - Recursos Humanos 1989

² Chiavenato, Idalberto - Recursos Humanos 1989

³ Davis 1983

⁴ Teixeira, Sebastião - Gestão das Organizações, 1998.

A primeira abordagem é a tradicional baseada na assistência técnica. Este enfoque "...dá ênfase ao equipamento, à especialização e à capacidade administrativa ou técnica" Banco Mundial¹, 1997:83.

Para esta abordagem não interessam tanto os recursos humanos mas sim a capacidade administrativa da organização e o equipamento nela disponível. A abordagem defende que basta uma utilização correcta- através da especialização- do equipamento pelo que se atinge uma eficiência institucional.

Esta abordagem tradicional é bastante generalista porque considera os servidores públicos, por um lado e, por outro, os utentes de serviços públicos, como se fossem todos iguais em termos comportamentais. Os servidores públicos porque basta a sua especialização e o equipamento necessário para que eles possam responder às demandas públicas; aos utentes porque caracterizados por uma falta de interesse nas atitudes e comportamentos dos funcionários, mas sim interessados pelos serviços envolvidos num cargo.

Ora, segundo Robbins² (1999), esta visão é refutada porque as mudanças tecnológicas, a competição acentuada entre as organizações e a busca por uma produtividade melhorada, motivam a Administração de recursos humanos de uma determinada organização a aumentar a sua visão em treinamento precisando, assim, os individuos actualizar os seus conhecimentos de acordo com os seus cargos em particular e, sobre, a solução de problemas, aprimoramento de qualidade e habilidades de formação de equipas em geral.

Ademais, esta abordagem apenas fala de um processo através do qual se atinge um estágio óptimo de prestação de serviços; mas não explica como é que a organização pode funcionar eficientemente ou o quê é e como a capacidade administrativa ou técnica pode beneficiar a organização e aos cidadãos utentes dos serviços.

A outra é a abordagem institucional com ênfase sobre a estrutura de incentivos que orienta o comportamento - como agem e como se comportam os órgãos e as

¹ Banco Mundial. Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1997

² Robbins, Stephen - Comportamento organizacional, 1999

autoridades do Estado. Aqui se procura traduzir palavras, sobre as regras e os mecanismos de incentivo incorporados ao sistema, em realidade.

Segundo a abordagem institucional, os alicerces para um sector público eficiente incluem uma forte capacidade centralizada de formulação e coordenação de políticas cuja sua concretização exige que elas sejam convertidas em prioridades estratégicas; sistemas eficientes e efectivos de prestação de serviços onde é necessário o estabelecimento do devido equilíbrio entre flexibilidade e responsabilidade com um sistema de *feedback* dos servidores e os cidadãos e outros clientes; e, por último, um pessoal motivado e capacitado, o quê é possível por meio de uma série de mecanismos, entre os quais, a selecção, a capacitação continua, a promoção baseada no mérito mas também a remuneração adequada e um forte *esprit de corps*.

O sector público efectivo geralmente tem-se caracterizado por uma forte capacidade central de formulação de políticas macroeconómicas e estratégicas; por mecanismos de delegação, disciplina e debate de políticas entre todos intervenientes; e por vínculos institucionalizados com interessados fora do âmbito governamental, o que gera transferência e responsabilidade e encoraja o *feedback* Banco Mundial¹, entre os intervenientes. Porém, isto tudo depende da formação, capacitação e motivação dos indivíduos participantes nesse processo todo. Esta é a ideia reflectida em Robbins² para quem não se deve delegar tarefas enquanto não se tem pessoal capaz para executá-las.

Por outro lado, os *experts* de recursos humanos precisam reconhecer que o modelo de administração de pessoal é um sistema aberto de partes inter-relacionadas em que cada parte afecta as demais partes e é influenciada pelo ambiente externo em que a organização está inserida Davis³.

A literatura que versa sobre a formação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos por nós consultada, destaca o papel do ambiente (escolar, organizacional)

¹ Banco Mundial - Op. cit

² Robbins - Op. cit

³ Davis - Op. cit

na mudança de atitudes, do comportamento, na aprendizagem de conhecimentos e habilidades técnicas para o propósito definido.

Chiavenato¹ ao discutir a questão de treinamento sustenta que a tarefa de treinamento de pessoal procura ajudar a organização a alcançar os seus objectivos, proporcionando oportunidades aos trabalhadores de todos níveis a obtenção de conhecimentos, a conduta e a prática requeridos pela organização. Salientando que o treinamento longe de ser considerado despesa para a organização, deve ser visto como um investimento.

Na acepção deste autor, o treinamento envolve quatro tipos de mudanças:
Transmissão de informações, geralmente, sobre o trabalho;

Desenvolvimento de habilidades directamente ligadas às tarefas a desempenhar;

Modificação ou desenvolvimento de atitudes, geralmente, para as mais favoráveis à organização e entre os trabalhadores visando assim o aumento da motivação e;

Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser dirigido para o aumento de abstracção e de conceptualização de ideias e de filosofias da organização.

William e Davis² ao abordarem a questão de treinamento e desenvolvimento de pessoal, salientam que tanto o treinamento como o desenvolvimento ensinam as pessoas para novas aptidões, conhecimentos e atitudes necessários à organização. Destacam 3 níveis de beneficiários do treinamento: o benefício para a organização; para o indivíduo e, o benefício nas relações de pessoal e humanas, relações intra e intergrupais e melhoria de implementação de políticas.

Em cada um destes níveis de beneficiários são destacados vários tipos de benefícios, por exemplo, ao nível da organização o treinamento ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais; ajuda a criar uma melhor imagem da organização; melhorar o relacionamento entre o chefe e o subordinado; ajuda no

¹ Chavenato, Idalberto: Op. cit

² William e Davis: Op. cit

desenvolvimento de aptidões de liderança, motivação, lealdade, melhores atitudes e outros aspectos, entre muitos outros benefícios. Ao indivíduo o treinamento ajuda-o a tomar melhores decisões; aumenta a satisfação com cargo e o reconhecimento; propicio ao autodesenvolvimento e a autoconfiança.

Assim, a administração de recursos humanos deve ser capaz de não só atrair e manter pessoal capacitado Banco Mundial¹; Davis², mas também manter o processo de capacitação e/ou formação de modo contínuo. Para tal serão necessárias regras que restrinjam o paternalismo na selecção, formação e promoção de pessoal mediante o uso de critérios de mérito transparentes.

Este é, por exemplo, o caso do estado de Ceará onde o governo usou métodos de triagem pública para a selecção de programas de orientação (tipos de formação) gerando assim um forte sentido de missão e de responsabilidade em torno de programas essenciais e dos que neles trabalhavam e participavam. Este processo todo era feito em coordenação entre as instituições governamentais e com outros sectores da sociedade civil como é o caso das ONGs. O que aconteceu foi que os funcionários apresentaram-se altamente motivados desempenhando, muitas vezes voluntariamente, uma variedade de tarefas maior do que a usual (Banco Mundial, op. cit.) para testar a sua capacidade adquirida.

2.3 Hipóteses

O estudo a realizar parte de duas hipóteses que mutuamente se complementam:

- A situação da baixa qualidade dos serviços prestados pelos funcionários da Direcção Provincial de Saúde de Tete é devido a falta de formação contínua dos funcionários que lhes possa proporcionar uma capacitação para tal.
- A situação da baixa qualidade de serviços prestados pelos funcionários da Direcção Provincial de Saúde de Tete é devido a ausência de formação contínua destes aliada a fraca e ou ausência de formação profissional dos mesmos.

¹ Banco Mundial: Op. Cit.

² Davis: Op. Cit.

2.4 Metodologia

A metodologia para a elaboração do trabalho consistiu em duas modalidades. Uma que é a pesquisa bibliográfica, que se consubstanciou em consulta aos livros e outras obras que versam sobre a matéria de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ainda se consultaram algumas fontes primárias que julgamos válidas para a prossecução do estudo nas instituições consideradas pertinentes.

A segunda fase compreendeu a recolha de dados no campo, como instrumentos de observação, usamos o método de observação indirecta por ser o que mais se adequa ao nosso trabalho. Usamos um guião de entrevistas semi-estruturados por poder conferir ao entrevistado maior margem de manobra para se debruçar com profundidade sobre o objecto da entrevista, ao mesmo tempo que permite ao entrevistador orientar ao entrevistado para os objectivos da pesquisa.

A nossa forma de análise de dados foi a análise de conteúdo que, segundo Quivy¹ é a mais adequada a análise dos relatórios das entrevistas semi-directivas.

Como informadores seleccionados, temos os funcionários de vários níveis ou hierarquia dos Ministérios da Saúde (MISAU) e de Administração Estatal (MAE) ligados aos recursos humanos, da Direcção Provincial de Saúde de Tete, as ONGs, e outros funcionários do Estado, em especial os que participam na gestão dos recursos humanos a nível nacional e local, bem como outros *stakeholders* que têm interesses no processo; tendo sido feitas 20 entrevistas.

As variáveis são o desempenho como a dependente, e a capacitação e/ou a formação contínua como as variáveis independentes (No sentido de que sem a capacitação contínua dos funcionários o desempenho dos mesmos será negativo).

¹ Quivy, R e Compenhoudi, L. manual de Investigação em Ciências Sociais, 1ª ed. Lisboa: Gradiva, 1992.

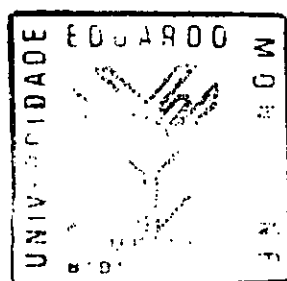
Capítulo III

3.1 Enquadramento Legal da Reforma do Sector Público

A partir da segunda metade da década oitenta, verifica-se no país reformas em todas as principais áreas do Sector Público moçambicano. Ao nível da administração pública, as principais actividades consistiram na reestruturação e consolidação do sistema de gestão de recursos humanos na função pública¹ que permite ao Estado prover serviços aos cidadãos. Em 1992, o Decreto n.º 40/92 cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, também designado por Sistema de Recursos Humanos (SRH), com o principal objectivo de garantir a gestão eficaz de recursos humanos e responder às necessidades de planificação, coordenação, execução e controlo de actividades, tendo como subsectores o Serviço de Informação do Pessoal (SIP) e o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP), criado por Decreto Ministerial 55/94 de 9 de Novembro.

O Decreto 40/92 no seu artigo 2 considera seis áreas no âmbito do sistema de gestão de recursos humanos; são estas: a área de planificação e controlo; a de recrutamento e selecção; a de legislação de pessoal; a de política salarial; a de desenvolvimento e; a área de administração de pessoal. É na área de desenvolvimento que se procura uma ampliação permanente do potencial dos recursos humanos através de acções de formação e avaliação que visem a criação e o aperfeiçoamento das suas competências técnicas e profissionais para melhor prestação de serviços.

O Ministério de Administração Pública (MAE) é, segundo o preceituado no artigo 4 do Decreto supracitado, o órgão director central. Sendo órgãos sectoriais, artigo 5, as unidades orgânicas de recursos humanos dos Ministérios, Comissões Nacionais, Secretarias de Estado e outros órgãos do aparelho de Estado; devendo trabalhar sempre em coordenação com o MAE, como órgão director, têm as funções de planificação, coordenação, execução e controlo; normalização e orientação técnica de acordo com as directrizes do MAE; a inspecção e assessoria aos órgãos provinciais e instituições subordinadas.



Assim, o Ministério da Saúde (MISAU) como órgão sectorial, é-lhe atribuída a função de elaborar propostas para a definição da política de formação no sector de saúde de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas pelo mesmo sector. Cabendo a Repartição Provincial de Formação Contínua, como órgão provincial, planificar e controlar a gestão de recursos humanos do sector de saúde na Província; elaborando e executando planos, programas anuais e acções pontuais de formação; divulgando programas de recrutamento e selecção de candidatos a bolsa de estudos; controlando e analisando os processos anuais de avaliação do desempenho da sua mão-de-obra e, etc.

Ao SIFAP, como órgão coordenador da formação em Administração Pública moçambicana, é-lhe atribuída, através do Decreto 55/94 no artigo 3 alínea a), a tarefa de formação formal ou inicial dos níveis médio e superior e elevação dos níveis de qualificação de conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes científicas, técnicas e profissionais do funcionário.

No plano institucional, o SIFAP advoga que, compete ao MAE as funções de coordenação, direcção, normação, programação, articulação e execução específica, exercidas de forma articulada e integrada com os objectivos; enquanto que no plano teórico e programático, o SIFAP prevê a formação de formadores e instrutores de formação e a implantação de cursos.

De a tempos para cá tem levado a cabo várias actividades que visam dar corpo ao preceituado nestes Decretos. É assim que ao nível do Ministério da Saúde é introduzida a Repartição da Formação Contínua com suas representações nas Províncias.

As resoluções 11 e 12/2001 de 26 de Dezembro, do Conselho Nacional da Função Pública instituem, respectivamente, o estudo da legislação sobre a Administração Pública, legislação e políticas sectoriais e, outros temas específicos de avaliação do potencial para progressão nas carreiras profissionais da Função Pública, onde a componente formação não formal tem um peso substancial avaliado por horas/aulas.

¹ Monteirol, J. O., 2000.

3.2 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

Nesta parte do trabalho apresentamos os resultados das entrevistas feitas aos funcionários administrativos do Departamento dos Recursos Humanos da Direcção Provincial de Saúde de Tete, aos funcionários seniores da Direcção Provincial de Apoio e Controle, aos técnicos ligados a formação contínua do Departamento de Formação da Direcção Provincial de Saúde de Tete. Ao nível central apresentamos as entrevistas feitas aos funcionários seniores ligados a formação aos recursos humanos e a reforma de sector público, das seguintes instituições: Ministério da Saúde (MISAU) e da Administração Estatal (MAE), Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRESP).

Abstivemo-nos de fazer quaisquer comentários, nem interpretações das entrevistas feitas, ficando para as considerações finais e ou conclusões qualquer nosso ponto de vista sobre os assuntos levantandos.

Em jeito de organização, as entrevistas são apresentadas em quatro grupos de funcionários, nomeadamente: funcionários operacionais do Departamento dos Recursos Humanos da DPS de Tete; funcionários ligados à formação contínua do Departamento de formação da DPS de Tete; funcionários seniores da Direcção Provincial de Saúde e de Apoio e Controle de Tete e; por último estão as entrevistas feitas aos funcionários seniores dos Ministérios da Administração Estatal, da Saúde e da Unidade Técnica da Reforma do Sector público.

3.2.1 Os funcionários dos Recursos Humanos da Direcção Provincial de Saúde de Tete.

Em relação a sua participação nas acções de formação contínua, todos os entrevistados consideram que as acções de formação contínua na Direcção Provincial de Tete são essencialmente dirigidas à certas categorias profissionais sendo que o sector administrativo é o menos considerado na Província. Aham ainda que há repetições de participação das mesmas pessoas nas actividades de formação. Consideram que as acções de formação contínua através de

seminários e workshop porque trazem quer para os formandos, quer para os formadores uma mais valia em termos de subsídios que recebem durante a formação, são o motivo que leva as mesmas pessoas a participarem em vários seminários. Um funcionário afirmou que: *os seminários e outras formas de formação contínua são desenvolvidas ou dirigidas a mesmas pessoas que se beneficiam, repetidas vezes, dos subsídios. Nós, os funcionários administrativos, não somos vistos como funcionários da saúde no Ministério da Saúde, até nos chamam de funcionários de apoio. A maioria dos seminários são feitos para os funcionários ligados a saúde materno infantil, enfermagem e Programa Alargado de Vacinações*¹.

Um outro funcionário afirmou que: *realizarem-se muitos seminários durante o ano de 2001 e só dois é que estavam ligados aos funcionários administrativos*².

Perguntados se as actividades de formação contínua poderiam melhorar o seu desempenho nas várias áreas de actividades de administração, os funcionários afirmaram que como resultados dos seminários em 2001 muitas reclamações dos colegas da Saúde que vinham dos distritos diminuíram. Um funcionário afirmou:

*Olha, antes do seminário dirigido aos administrativos das Direcções Distritais e funcionários de várias áreas do Departamento de Recursos Humanos, havia sérios problemas com os documentos para a reforma; a todos os distritos, frequentemente, era-lhes devolvidos os processos de contas pelas Finanças. Os processos disciplinares eram elaborados fora do período legal. Mas ultimamente estes problemas todos estão bastante minimizados*³

Quanto a coordenação inter-sectorial nas acções de formação contínua, os funcionários entrevistados afirmaram que ela é deficitária mesmo ao nível da Direcção Provincial de Saúde de Tete, nesta área de formação contínua; a situação tanto prevalece com outras instituições fora da DPS. Segundo um dos entrevistados, por falta de coordenação inter-sectorial os funcionários administrativos são considerados os menos essenciais e, por conseguinte, não têm beneficiado de acções de formação contínua que lhes permitam estar permanentemente actualizados; mas quando uma nota atrasa num ponto ou uma requisição não é antepadamente feita, as acções de prevenção e cura dos

¹ Entrevista feitas no dia 18/04/2002 DPS Tete.

² Entrevista na DPS Tete, 18.04.2002.

³ Entrevista feitas no dia 18/04/2002 DPS Tete.

médicos, enfermeiros e outros podem falhar. A descoordenação é maior quando se trata de acções que envolvem várias Direcções. Segundo o mesmo entrevistado, houve seminários referentes aos processos de reforma dos funcionários, os funcionários da Direcção Provincial de Plano e Finanças não participaram e, como consequência, estão vários processos que aguardam pelas certidões de efectividade e cujos prazos já expiraram¹.

3.2.2 Os funcionários ligados a Repartição de Formação Contínua do Departamento de Formação da Direcção Provincial de Saúde de Tete.

A formação contínua ao nível da DPS de Tete está na responsabilidade da Repartição da Formação Contínua que possui um núcleo técnico de assessoria. Perguntados sobre como são programadas as acções de formação contínua, um dos entrevistados afirmou:

*"(...)as visitas de supervisão que tem sido feitas nos distritos e nos vários departamentos da DPS de Tete são a fonte dos temas que são debatidos nos vários seminários. Quando os supervisores constatarem problemas que acham serem de carácter comum, é programado um seminário"*².

Quanto a avaliação dos resultados alcançados com as formações já realizadas, os funcionários entrevistados afirmaram:

*"A nossa formação nunca beneficiou de uma avaliação, nem sabemos se o que estamos a fazer traz algum benefício para o local de trabalho e para o trabalhador. Unica coisa que sabemos é que as pessoas participam mais porque tem um subsídio a receber, do que pelo interesse em se formarem"*³.

Quanto a capacidade que a Repartição de Formação Contínua tem de realizar as acções de formação num Centro de Formação, um dos funcionários disse:

*"(...) com o fim do projecto da DANIDA na provincia de Tete as dificuldades serão maiores neste ano. Nós éramos ao nível do País os mais beneficiados porque a DANIDA apoiava a Formação Contínua, é por isso mesmo que pensamos reduzir os subsídios para os 15.000,00MT diários por pessoa"*⁴.

¹Entrevista feita no dia 18.04.2002 DPS Tete

²Entrevista no Centro de Formação de Saúde de Tete, 19.04.2002.

³Entrevista no Centro de Formação de Saúde de Tete, 19.04.2002.

⁴Entrevista no Centro de Formação de Saúde de Tete, 19.04.2002.

No que diz respeito a coordenação da Repartição de Formação Contínua com os vários sectores da saúde, os funcionários afectos a esta Repartição numa posição contrária aos outros, afirmam:

*"existe um conselho técnico de formação contínua que integra os chefes dos Departamentos ou seus representantes e que tem como tarefa a coordenação das acções de formação contínua"*¹.

3.2.3 Os funcionários seniores da Direcção Provincial de Saúde de Tete e da Direcção Provincial de Apoio e Controlo de Tete.

Quanto a institucionalização da formação contínua, os funcionários seniores da Direcção Provincial de Apoio e Controlo consideram que ao nível do Ministério da Administração Estatal está-se numa fase embrionária desta actividade e notam que há uma tendência de centralização. Um funcionário entrevistado nesta instituição disse:

*"Nota-se um grande atraso na implementação do Decreto nº 55/94 que institucionaliza a formação não formal dos funcionários públicos. As Resoluções nº 11 e 12/2001 do Conselho Nacional da Função Pública introduziram o estudo mensal de 120 horas e sua inclusão na avaliação do potencial do funcionário; mas o MAE centraliza a selecção e o envio dos temas mensalmente, facto que não ocorre desde o mês de Março de 2002 indicado para o seu início"*²

Quanto a coordenação inter-sectorial, um funcionário disse:

*"(...) o que eu sei é que cada Direcção Provincial realiza as suas actividades de capacitação dos seus funcionários, a saúde tem um centro de formação assim como as Direcções Provinciais de Agricultura e de Obras Públicas e Habitação. Ao nível da Educação houve a formação por ensino à distância dos professores do grupo E"*³.

Posição pouco contrária é assumida pelos funcionários seniores da Direcção Provincial de Saúde de Tete, um dos entrevistados afirmou que:

"(...) as actividades de formação contínua na saúde datam desde há muito tempo. Estas estavam confinadas aos quadros técnicos da saúde nomeadamente; médicos, técnicos e agentes de medicina, enfermeiras de saúde materno infantil mas estas surgiram espontaneamente por iniciativa dos trabalhadores, hoje com a criação da repartição de Formação Contínua

¹ Indem.

² Entrevista na Direcção Provincial de Apoio e Controlo, 18.04.2002.

³ Indem.

*aos níveis nacionais e provincial, estas actividades passarão a ser programadas e com maior abrangência*¹.

Quanto às áreas abrangidas pela formação contínua e o seu impacto na instituição, um funcionário afirmou:

*"Devido as dificuldades financeiras não nos é possível cobrir todas as áreas, mas existem aquelas que facilmente certos organismos internacionais ou outras instituições se dispõem a financiar, nelas é fácil realizar um seminário de capacitação. Mas ao nível da Direcção Provincial de Saúde foram realizadas muitas actividades de formação com resultados à vista, é o caso de formação em uso de computadores. Hoje todos os nossos funcionários usam o computador"*².

3.2.4 Os funcionários seniores dos Ministérios da Saúde, da Administração Estatal e, da Unidade Técnica da Reforma do Sector Público.

Em relação as actividades de formação contínua, um funcionário entrevistado afecto ao Ministério da Saúde disse:

*"(...) há muito interesse pela formação contínua e as pessoas estão convencidas que ela pode trazer grande contributo na melhoria de trabalho prestado, mas há uma grande falta de capacidade de programação, gestão e operacionalização dos recursos quer financeiros e quer humanos que deverão ser formados"*³

Outro funcionário entrevistado nesta instituição, disse:

*"não há ainda uma formação contínua para todas as áreas de Administração Pública no Ministério da Saúde, a formação contínua é feita apenas para cumprir o calendário ou para ganhar mais algum e, é por isso que mesmo aqueles que vão a formação não divulgam o que aprenderam junto aos outros. O pessoal menor ou de apoio nunca beneficia de formação, entretanto este que pode bloquear todo um processo de bom funcionamento que se pretende alcançar"*⁴

Os funcionários entrevistados no Ministério da Administração Estatal e na Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP), falaram das acções que ainda estão a ser estudadas para esta área à luz do Decreto nº 55/94 e das resoluções nº 11 2 12/2001.

Um funcionário disse a esse respeito:

¹ Entrevista na Direcção Provincial de Saúde de Tete, 19.04.2002.

² Entrevista na Direcção Provincial de Saúde de Tete, 19.04.2002.

³ Entrevista no MISAU, 03.05.2002.

"Estamos a desenhar formas de como capacitarmos os cerca de 100.000 funcionários públicos. Temos a consciência de que muitos deles tem baixas qualificações académicas e sem formação. Mas começa já em Junho de 2002 a formação dos facilitadores"¹.

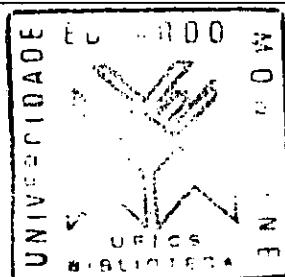
Um outro disse:

"Existe no MAE um estudo de formação de funcionários em carreira; tendo sido enquadrado um projecto que devia ter a duração de três anos com o seu termino previsto para o primeiro trimestre de 2003. Porém devido ao desembolso tardio dos fundos, vai-se iniciar com a formação dos facilitadores em Julho deste ano. A nossa ideia é aproveitar a experiência do Ministério da Educação na formação dos professores do grupo E"²

⁴ Entrevista no MISAU, 03.05.2002.

¹ Entrevista na UTRESP, 02.05.2002.

² Entrevista no MAE, 29.04.2002.



CAPÍTULO IV

4 Análise e interpretação dos dados

4.1 Interpretação dos dados e verificação das hipóteses

No capítulo antecedente apresentamos aquilo que é a percepção dos funcionários dos vários níveis da Administração Pública em relação àquilo que é e/ou deverá ser a formação contínua dos funcionários. A partir das hipóteses que formulamos e dos objectivos gerais e específicos deste trabalho, vamos neste capítulo apresentar aquilo que é a nossa análise e interpretação dos dados fornecidos pelo trabalho de campo.

As nossas hipóteses de partida foram duas:

- ✓ A situação da baixa qualidade dos serviços prestados pelos funcionários administrativos da Direcção Provincial de Saúde de Tete é devido a falta de formação contínua dos mesmos que lhes possa proporcionar uma capacidade para tal;
- ✓ A situação da baixa qualidade de serviços prestados pelos funcionários administrativos da Direcção Provincial de Saúde de Tete é devido a ausência de formação contínua destes aliada a fraca e ou ausência de formação profissional dos mesmos.

Ambas as hipóteses foram confirmadas ou seja:

- A realização de apenas dois seminários para trabalhadores administrativos no universo de 24 realizados ao nível da Província é prova eloquente de que há fraca ou mesmo ausente formação contínua nesta categoria de profissionais (anexo 1).

Isto condiciona sobre maneira a prestação de serviços de qualidade. Aliás, ao longo da apresentação dos dados ficou bem patente o papel que a formação contínua pode desempenhar na melhoria da qualidade de serviços.

Quanto à segunda hipótese, a associação da baixa ou ausente formação e a falta de formação contínua, ela também é confirmada senão vejamos: a Direcção Provincial de Saúde de Tete possui 83 funcionários administrativos espalhados pelas várias instituições à ela subordinadas. Não possui nenhum técnico superior de administração, possui apenas 18 técnicos médios (21,6%), 39 técnicos básicos (46,9%) e 26 técnicos de nível elementar (31,3%). Se adicionarmos os níveis básicos e elementos podemos afirmar que 78,2% dos trabalhadores administrativos da Direcção Provincial de Saúde de Tete não possui o nível médio. O mais agravante ainda é que quer ao nível médio, quer ao básico, muitos funcionários atingiram a estes níveis, não pela formação mas sim pela progressão; na prática não possuem uma formação profissional (veja anexo 2).

Ora, se a formação contínua é necessária, como aliás existe uma Repartição Provincial na Direcção Provincial de Saúde de Tete que zela por esta matéria, ela é bastante fraca ao nível dos funcionários administrativos e que muitos deles não possuem nenhuma formação.

4.2 Conclusão

O trabalho de campo realizado leva nos a concluir que há uma percepção geral da necessidade da formação contínua nas instituições e, muito particularmente, na Administração Pública moçambicana porque primeiro carece de funcionários formados segundo, deve constantemente se actualizar para estar ao nível das exigências dinâmicas nacional e internacional.

No caso vertente do nosso objecto de estudo, verificamos que existem, de maneira geral, acções de formação contínua, mas elas são mais de carácter intervencionista e muitas vezes mal programadas.

As actividades de formação contínua porque são na sua maioria financiadas pelas instituições de apoio à certos programas de actividades de saúde, acabam sendo programadas e dependentes destas instituições.

O carácter dominante do cargo técnico de saúde em muitas esferas de decisão, quer ao nível do Ministério de Saúde, quer ao nível das Direcções Provinciais, leva a fraca percepção da necessidade de um corpo administrativo forte nesta área, razão pela qual a maioria das acções de formação contínua são dirigidas aos técnicos de saúde.

Nota-se ainda o uso de actividades de formação contínua como mero fonte de aquisição de benefícios imediatos (subsídios) ou cumprimento de um calendário de actividades sem objectivos claros para a instituição e para os funcionários formandos. Aliás, Chiavenato (1994) define o treinamento (formação contínua) como um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, actitudes e habilidades em função de objectivos definidos. A falta da definição clara dos objectivos que se pretende.

A formação contínua deve ser feita de acordo com as necessidades da organização e do funcionário. As necessidades devem ser vistas numa perspectiva imediata e futura; pois, todas as organizações crescem, e as suas necessidades variam conforme o ambiente.

Deste modo o sistema de formação contínua deve passar pela análise de recursos humanos e, procura identificar a auto suficiência em recursos humanos nas suas formas quantitativa e qualitativamente para o desempenho das actividades actuais e futuras da organização.

Trata-se pois, da análise das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes desejados pela organização, e que os funcionários devem possuir.

É ao nível do cargo de cada funcionário que deve ser feito o levantamento das necessidades da formação contínua, isto é, saber quais são os requisitos exigidos pelo cargo do funcionário e o que ele domina dentro desses requisitos (Chiavenato 2000).

Outro aspecto não menos importante, é a análise ocupacional ou operacional que procura determinar os comportamentos desejados ao nível dos funcionários para o

desempenho eficaz das funções dos seus cargos. Claro que estes não são os únicos meios de identificação das necessidades de formação contínua, outros tais como: a avaliação do desempenho, a observação do trabalhador, os questionários, a solicitação dos supervisores e das chefias, as reuniões inter sectoriais, os relatórios periódicos e a mudança da rotina do trabalho, devem ser igualmente considerados para o planeamento eficaz e eficiente das necessidades de formação contínua.

4.3 Sugestões/recomendações

Um trabalho de pesquisa longe de produzir conclusões finais de tipo dogmáticos; antes provoca outras reflexões que enriquecerão ainda mais o tema em debate.

A presente dissertação não foge à regra. Aliás, limitações de vária ordem poderão ter contribuído para uma não abrangência das dimensões de análise relevante ao objecto de estudo. Contudo, vislumbram-se algumas sugestões que poderão merecer uma reflexão futura:

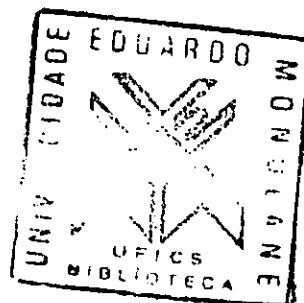
- Até que ponto a fraca actividade de formação contínua na Administração Pública Moçambicana estará ligada a fraqueza institucional do Estado na área de formação?
- Como ligar a actividade de formação contínua à motivação dos funcionários numa realidade moçambicana caracterizada por baixos salários, alto nível de custo de vida?
- Qual é o papel da formação formação contínua na moralização dos funcionários quando cada vez mais se fala de corrupção em Moçambique?

Como recomendações, em função dos constatações, deixamos as seguintes:

- Que se criem aos níveis provinciais e central uma capacidade institucional (recursos humanos, financeiros e materiais) para que as repartições de formação contínua tenha a capacidade de programar, gerir e operacionalizar as suas actividades;
- Que se comece a aplicar o decret nº 55/94 no que diz respeito a ligação das actividades de formação contínua á progressão na carreira dos funcionários.

Isto requer, obviamente, uma avaliação periódica dos funcionários dentro dos conteúdos apreendidos;

- Que as repartições de formação contínua possuam um banco de dados de todos os funcionários indicando os seus níveis de formal e informal para uma melhor gestão das actividades;
- Há uma toda necessidade de formação de facilitadores aos níveis nacional e provincial;
- Dado que as formações que exigem a deslocação dos funcionários acarretam custos às instituições, deve-se desenvolver o mais rápido possível os modelos de ensino a distância e modular que permitam uma avaliação prático-teórica dos funcionários;
- Que se incentive junto dos funcionários a formação académica através do ensino nocturno, devendo para efeito se divulgar junto dos funcionários a resolução nº 12/2001 do Conselho Nacional da Função Pública que valoriza a formação académica na avaliação do potencial do funcionário.



Bibliografia

- BANCO MUNDIAL. *Relatório sobre o desenvolvimento mundial*. Nova Iorque: Oxford University, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto- *Recursos humanos na empresa*. vol. 5. São Paulo: ATLAS, 1991.
- _____. *Recursos humanos*. 6ª edição. São Paulo: ATLAS, 2000.
- CHICHAVA, J. *Sector informal e as economias locais*. In GUAMBE, J. & WEIMER, B.(eds.). *Programa de reforma dos órgãos locais*. texto de discussão nº8. Maputo: MAE, 1998.
- FRADA, João J. Cúcio. *Guião prático para a elaboração e apresentação de trabalhos científicos*. 2.ed. Lisboa: Cosmos, 2000.
- GOBE, Artur M. "A situação económica do país" In CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno (org.)- *Moçambique: perspectivas económicas*. Maputo: UEM, 1994.
- GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. Decreto 40/92 de 25 de Novembro referente a criação do Sistema nacional de gestão de recursos humanos do aparelho de estado. Maputo: BR I Série nº48, 1992.
- _____. Decreto 55/94 de 9 de Novembro referente a criação do Sistema de formação em administração pública (SIFAP). Maputo: BR I Série nº45, 1994.
- _____. Decreto 30/2001 de 15 de Outubro referente a aprovação das Normas de funcionamento dos serviços da administração pública. Maputo: BR I Série nº41, 2001.
- Ministério do Plano e Finanças. DNPO. II Recenseamento Geral da População e Habitação, 1997-DNPO-INE
- MONTEIRO, O. *Administração Pública*. In PNUD. *Governança democrática em Moçambique: prioridades para a segunda geração, 2002-2006*. Maputo: PNUD, 2000.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. 1.ed. Lisboa: Gradiva, 1992.
- PNUD. *Educação e desenvolvimento humano: percurso, lições e desafios para o século XXI*. relatório nacional de desenvolvimento humano de Moçambique. Maputo: PNUD, 2000.
- ROBBINS, Stephen P.- *Comportamento Organizacional*. 8.ed.. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

STONER & FREEMAN. Administração. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall,

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

VERGATA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERTHER, Jr. & Davis, Keith- *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

Documentos Primários

_____. *Guião de normas, funções e procedimentos da repartição provincial de formação contínua*. Maputo, Junho de 2001.

_____. *Plano de formação contínua para o desenvolvimento da gestão distrital de saúde*. Maputo, Abril de 2000.

Ministério da Administração Estatal (MAE). Sistema de formação em administração pública (SIFAP). *Termos de referências para a operacionalização do plano estratégico do sifap*. Maputo, Julho de 1997.

Ministério da Saúde (MISAU). DRH. Departamento de Formação. *Reunião de trabalho sobre a descentralização e coordenação das actividades de formação contínua no MISAU*. Maputo, Junho de 1999.

ANEXOS

Anexos

Documentos operacionais e técnicos sobre recursos humanos no Ministério da Saúde;

Decretos e Resoluções sobre a Gestão de Recursos Humanos na República de Moçambique;

Guião de Entrevistas;

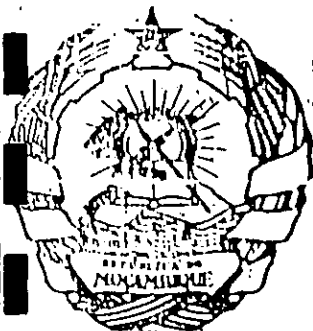
Mapa da Província de Tete.

Table with 58 columns (Carrizosa Provincia, Ciudad, Giza, Israhim, Minera, Misolto P., Nampola, Nassa, Nuhla, Isre, Lampaja, Misolto Grande, Utcuzal, Israhim) and multiple rows of data.

Table with 58 columns and multiple rows, containing various institutional categories like 'Carrizosa de Educacion Superior' and 'Carrizosa de Medicina Especializada'.

Table with 58 columns and multiple rows, containing various institutional categories like 'Carrizosa de Tecnicos de Salud' and 'Carrizosa de Tecnicos de Administracion'.

Table with 58 columns and multiple rows, containing various institutional categories like 'Carrizosa de Carrizosa Carrizosa' and 'Carrizosa de Carrizosa Carrizosa'.



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

of. Paulo Mite 19.10.92
MAB

IMPrensa 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 produzir efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 40/92:

Por ter sido 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 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 homogénea.

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 viseu 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) Inspeção.

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: *Funções*

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

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) Inspeção.

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) *Substituir* 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, técnicas e instrumentos para a sua aplicação;
- b) Acompanhar, orientar e controlar a execução de 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 e 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 tempo de serviço;
- f) Organizar os processos de aposentação;
- g) Organizar os processos para concessão das pensões de aposentação, sobrevivência e de sangue e subsídio por morte;
- h) Organizar os processos de atribuição de bónus a 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

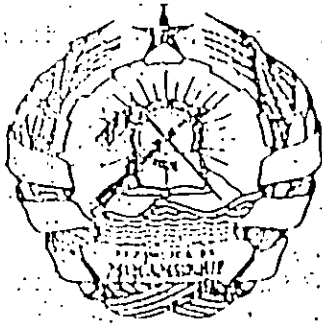
Vigência

O presente decreto entra em vigor seis meses após publicação.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se

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



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 53/94:

Cria o Regime Fiscal aplicável à actividade mineira.

Decreto n.º 54/94:

Autoriza a constituição do BIM — Banco Internacional de Moçambique.

Decreto n.º 55/94:

Cria o Sistema de Formação em Administração Pública — SIEAP.

Decreto n.º 56/94:

Autoriza a constituição da CREDICOOP — Cooperativa de Crédito e Investimento, S.A.R.L.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 53/94

de 9 de Novembro

O desenvolvimento da indústria mineira na República de Moçambique exige a adopção de medidas promocionais e incentivadoras que incluem a adequação do regime fiscal em vigor às particularidades desta actividade.

Nestes termos, ao abrigo do disposto na alínea b) do artigo 17 da Lei n.º 2/86, de 16 de Abril, e no artigo 1 da Lei n.º 5/94, de 14 de Setembro, o Conselho de Ministros decreta:

CAPÍTULO I

Regime Fiscal

ARTIGO 1

Ambito

É criado o Regime Fiscal aplicável à actividade mineira, nomeadamente a realização de operações de prospecção, pesquisa e exploração mineira.

ARTIGO 2

Impostos sobre os rendimentos

1. As pessoas que desenvolvem actividade mineira na República de Moçambique e suas contratadas, ficam sujei-

tas às disposições previstas no Código dos Impostos sobre o Rendimento, em tudo quanto não contrarie o disposto no presente decreto.

2. A determinação da matéria colectável da Contribuição Industrial consta do Regulamento sobre a Determinação da Matéria Colectável da Contribuição Industrial na Actividade Mineira que faz parte integrante deste decreto.

3. A Taxa da Contribuição Industrial aplicável à actividade mineira é de 40 por cento.

4. As entidades a que se refere o n.º 1 deste artigo deverão possuir contabilidade organizada nos termos da legislação em vigor.

Imposto sobre a produção

ARTIGO 3

Incidência

1. O imposto sobre a produção incide sobre o valor dos produtos minerais obtidos a partir da área da concessão certificada ou alvará e, se for caso disso da área da licença, sendo sujeito da obrigação do imposto o respectivo titular.

2. O imposto sobre a produção é devido relativamente aos produtos minerais obtidos em cada trimestre ou em outro período autorizado pelo Ministro das Finanças.

ARTIGO 4

Determinação da matéria colectável

1. O valor dos produtos minerais obtidos no período em que o imposto é devido será determinado, segundo os seguintes critérios:

- A partir do valor de venda declarada pelo contribuinte, quando o produto mineral tenha sido totalmente vendido;
- A partir do valor da venda declarada pelo contribuinte, quando o produto mineral tenha sido parcialmente vendido e do preço da última venda declarada pelo contribuinte em relação ao remanescente;
- A partir do preço determinado pelo Ministro das Finanças sempre que:
 - O produto mineral não tenha sido vendido, ou, tenha sido alienado por outra forma diferente da venda;

mento de operações bancárias nos termos e limites permitidos por lei.

Concluindo-se que o pedido foi formulado com observância dos requisitos estabelecidos na Lei das Instituições de Crédito e no respectivo Regulamento, ao abrigo do disposto na alínea c) do n.º 1 do artigo 153 da Constituição da República, e nos n.ºs 1 e 3 do artigo 11 da Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro, o Conselho de Ministros, decreta:

Artigo 1. É autorizada a constituição do BIM — Banco Internacional de Moçambique, sob a forma de sociedade anónima de responsabilidade limitada.

Art. 2. O BIM — Banco Internacional de Moçambique, S. A. R. L. terá a sua sede na cidade de Maputo.

Art. 3. A sociedade deverá constituir-se no prazo de noventa dias a contar da data de publicação do presente decreto.

Art. 4. A actividade do BIM — Banco Internacional de Moçambique, S. A. R. L. regular-se-á pela Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro, pelo Decreto n.º 34/92, de 26 de Outubro, e demais legislação aplicável.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

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

Decreto n.º 55/94

de 9 de Novembro

A formação em Administração Pública tem vindo a ser uma constante desde a independência nacional através da realização de diferentes acções de formação, nomeadamente na forma de seminários, palestras, cursos de curta duração e cursos de nível médio em direcção e administração estatal.

Análise feita sobre a formação em administração pública levou a que se considere indispensável conceber e implementar princípios, objectivos, programas, mecanismos e instrumentos que assegurem a formação contínua, levante e diversificada, capaz de responder às necessidades comuns dos vários sectores e níveis da administração pública e vinculada à progressão nas carreiras profissionais.

Toma-se necessário, agora, introduzir novos programas de formação, desenvolver a formação de curta duração para funcionários públicos em exercício, adequar e potenciar a formação de nível médio e iniciar a formação superior. Para o efeito urge estabelecer um Sistema de Formação em Administração Pública.

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

ARTIGO 1

Criação do sistema

É criado o Sistema de Formação em Administração Pública, a seguir abreviadamente designado por SIFAP, previsto no artigo 4 do Decreto n.º 14/87, de 20 de Maio.

CAPÍTULO II

Princípios e objectivos gerais

ARTIGO 2

Princípios gerais

O SIFAP orienta-se pelos seguintes princípios gerais:

- articulação da formação com as políticas de administração e gestão pública;
- adequação da formação ao regime de carreiras visando aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços através da melhoria do nível de desempenho individual;
- qualidade e relevância da formação, em conjugação com uma adequada relação custo/eficácia das acções formativas;
- planificação integrada das acções de formação e sua execução descentralizada;
- articulação, consulta e participação activa nas relações entre os intervenientes do SIFAP, designadamente entre a coordenação central e as unidades de desenvolvimento de recursos humanos e formação dos órgãos sectoriais e territoriais da administração pública.

ARTIGO 3

Objectivos gerais

São objectivos gerais do SIFAP:

- desenvolver os conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes científicas, técnicas e profissionais dos funcionários públicos;
- assegurar a permanente actualização dos quadros dirigentes do sector público nos domínios das técnicas de gestão que influenciem mais directamente a modernização, rentabilidade e produtividade dos serviços;
- preparar quadros técnicos para o exercício de funções de direcção e chefia;
- eleva os níveis de qualificação no exercício da função pública, compatibilizando a formação com os requisitos das funções e categorias constantes das carreiras profissionais;
- sistematizar e desenvolver os conhecimentos científicos, técnicos profissionais, nomeadamente, programas, métodos e técnicas de gestão e seus suportes institucionais e de informação.

CAPÍTULO III

Estrutura

ARTIGO 4

Estrutura geral

O Sistema de Formação em Administração Pública estrutura-se nos domínios da formação técnica e formação e aperfeiçoamento profissional.

CAPÍTULO IV

Formação técnica

ARTIGO 5

Caracterização

1. A formação técnica em administração pública visa preparar administradores públicos e técnicos de adminis-

nação atribuindo-lhes um grau académico em ciências de administração e gestão.

2. A formação técnica em administração pública é ministrada em estabelecimentos de ensino e compreende dois níveis:

- a) nível médio;
- b) nível superior.

ARTIGO 6

Ensino médio

1. O ensino médio caracteriza-se pela sua natureza terminal e pela ênfase na formação profissional, tem a duração de 3 anos e é ministrada em Institutos Médios de Administração Pública.

2. É objectivo deste ensino formar técnicos com conhecimentos científicos e técnico-profissionais estabelecidos respectivo perfil profissional.

3. Para o ingresso neste nível, exige-se a conclusão do primeiro ciclo do ensino secundário geral do Sistema Nacional de Educação ou formação profissional equivalente.

ARTIGO 7

Ensino superior

A formação superior em administração pública compete assegurar a formação a nível mais alto de técnicos e especialistas nos diversos domínios da administração pública.

CAPITULO V

Formação e aperfeiçoamento profissional

ARTIGO 8

Caracterização

1. A formação e aperfeiçoamento profissional é orientada para a capacitação, especialização e requalificação dos funcionários promovendo a eficiência e a eficácia dos serviços.

2. A formação e aperfeiçoamento profissional caracteriza-se por:

- a) realização da formação em tempo inteiro ou parcial;
- b) duração de formação variável;
- c) maior ênfase na formação especializada e prática;
- d) possibilidade de atribuição de certificados de habilitações profissionais com vista a progressão nas carreiras profissionais;
- e) aplicação geral de uma metodologia de ensino de adultos.

ARTIGO 9

Objectivos

Os objectivos da formação e aperfeiçoamento profissional:

- a) a preparação de quadros técnicos para o exercício de funções de direcção e chefia;
- b) a permanente actualização dos quadros dirigentes no domínio das técnicas de gestão que influenciem mais directamente a rentabilidade e a produtividades dos serviços;
- c) a formação dos funcionários através de cursos ministrados em módulos e adequados ao regime de carreiras, que agregados poderão conferir certificados de habilitações profissionais e equivalências nos diversos níveis do Sistema Nacional de Educação em condições a acordar com o Ministério da Educação.

ARTIGO 10

Ensino à distância

O ensino à distância constitui uma modalidade alternativa de formação e aperfeiçoamento profissional com vista a atingir um número mais elevado de funcionários.

ARTIGO 11

Formação de agentes de formação

1. A preparação de formadores em técnicas e metodologias específicas do SIFAP, far-se-á através de programas específicos que privilegiarão acções de curta duração.

2. Podem também ser formadores neste domínio, profissionais capacitados e experientes em áreas de conhecimento relevantes, os quais leccionarão disciplinas ou temáticas determinadas.

CAPITULO VI

Direcção e administração

ARTIGO 12

Responsabilidade do Ministério da Administração Estatal

1. O Ministério da Administração Estatal é responsável pela planificação, direcção e controlo da administração do Sistema de Formação em Administração Pública.

2. O Ministério da Administração Estatal define a forma e métodos de implementação progressiva do SIFAP.

3. O conteúdo programático, sistema de funcionamento e de avaliação, com excepção do ensino superior são aprovados pelos Ministros da Administração Estatal e da Educação, sempre que visem a atribuição de nível académico.

ARTIGO 13

Conselho técnico da formação em administração pública

1. O Conselho Técnico da Formação em Administração Pública é um órgão de carácter técnico e consultivo e tem como objectivo fazer recomendações sobre as formas de implementação do SIFAP e da sua adequação permanente à realidade sócio-económica do País.

2. São competências do Conselho Técnico da Formação em Administração Pública:

- a) avaliar a implementação do SIFAP e dar parecer sobre ajustamentos e correcções a introduzir;
- b) analisar e dar parecer sobre políticas, estratégias, curriculum de formação, estudos, projectos e regulamentos que lhe sejam submetidos, bem como sobre os relatórios e as avaliações periódicas do SIFAP;
- c) pronunciar-se sobre as propostas de racionalização ou criação de instituições de formação em administração pública.

3. O Conselho Técnico da Formação em Administração Pública é presidido pelo Ministro da Administração Estatal que proporá ao Primeiro-Ministro a nomeação dos restantes membros.

4. Estarão necessariamente representados no Conselho Técnico os Ministérios da Educação, das Finanças e Trabalho e a Universidade Eduardo Mondlane.

ARTIGO 14

Regulamentação

Compete ao Ministro da Administração Estatal aprovar os regulamentos dos domínios de formação técnica e

Terminação profissional do Sistema de Formação em Administração Pública.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, Mário Fernandes da Graça Machungo.

Decreto n.º 56/94

de 9 de Novembro

No âmbito da Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro, Lei das Instituições de Crédito, foi solicitada a constituição na República de Moçambique, de uma Cooperativa de Crédito, tendo por objecto o exercício de actividade bancária restrita, em benefício exclusivo dos seus associados.

Concluiu-se que o pedido formulado preenche todos os requisitos estabelecidos na Lei das Instituições de Crédito e respectivo decreto que a regulamenta.

Nestes termos, ao abrigo do disposto no n.º 1 alínea e) do artigo 11 da Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro, o Conselho de Ministros, decreta:

Artigo 1. É autorizada a constituição da CREDICOOP — Cooperativa de Crédito e Investimento, S. C. R. L. e aprovados os seus estatutos, em anexo, que fazem parte integrante deste decreto.

Art. 2. A CREDICOOP terá a sua sede na cidade de Maputo.

Art. 3. A CREDICOOP deverá constituir-se no prazo de noventa dias a contar da data de publicação do presente decreto.

Art. 4. A actividade da CREDICOOP regular-se-á pela Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro, pelo Decreto n.º 34/92, de 26 de Outubro, e demais legislação aplicável.

Aprovado pelo Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, Mário Fernandes da Graça Machungo.

Estatutos da CREDICOOP

CAPITULO I

Da denominação, duração, sede, objecto e fins

ARTIGO 1

A sociedade adopta a denominação de CREDICOOP — Cooperativa de Crédito e Investimento, S. C. R. L., sendo abreviadamente designada por CREDICOOP, e nestes estatutos também mencionada como cooperativa, e uma sociedade cooperativa sob a forma de sociedade anónima, dotada da personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira que durará por tempo indeterminado.

ARTIGO 2

A CREDICOOP rege-se pelas disposições dos presentes estatutos e dos regulamentos que venham ser adoptados em sua execução, bem como pela legislação reguladora da actividade das cooperativas em geral e das instituições de crédito em particular.

ARTIGO 3

A CREDICOOP tem a sua sede em Maputo e manterá ou criará, nos termos da lei, filiais, agências ou dependências, em território nacional ou estrangeiro onde necessitadas da prossecução dos seus fins o justificar.

ARTIGO 4

1. A CREDICOOP tem por objecto o exercício de funções de cooperativa de crédito, e bem assim o desenvolvimento de quaisquer actividades afins ou complementares, em benefício exclusivo dos seus sócios.

2. No prosseguimento do seu objecto a CREDICOOP visará alcançar, em especial, os seguintes fins:

- a) A realização de uma política de crédito orientada para a promoção do crescimento e desenvolvimento económico e social do país;
- b) A mobilização das poupanças dos sócios e a sua orientação com vista ao financiamento do desenvolvimento económico;
- c) A captação de fundos de investimento;
- d) A prestação de serviços de garantia de créditos;
- e) A promoção da realização de projectos agrícolas e industriais e o apoio da respectiva implementação por micro, pequenas e médias empresas, constituídas ou a constituir pelos sócios;
- f) A constituição de depósitos a ordem e a prazo noutras instituições de crédito;
- g) A concessão de empréstimos e outras operações activas de crédito a curto, médio e longo prazos que sejam permitidas por lei.

CAPITULO II

Dos fundos próprios, recursos financeiros e das acções

ARTIGO 5

1. A CREDICOOP disporá dos seguintes recursos:

- a) As participações de capital e as contribuições dos seus sócios, em numerário ou espécie;
- b) As reservas constituídas por afectação das jónias, por transferência de todo ou de parte dos lucros líquidos apurados em cada exercício, nas condições que vierem a ser fixadas em assembleia geral;
- c) As reservas legais;
- d) Quaisquer outros bens, rendimentos ou receitas que lhe sejam atribuídos.

2. O capital social da CREDICOOP é de mil milhões de meticais, integralmente subscrito a data da constituição da cooperativa, e encontra-se dividido em cem mil acções de dez mil meticais cada.

ARTIGO 6

1. As acções são nominativas, podendo ser convertidas em títulos, no portador quando a lei o permita e serão representadas por títulos de uma, dez, cem, quinhentas, mil e cinco mil acções.

2. Os títulos, provisórios ou definitivos das acções, serão devidamente numerados, conterão as menções indicadas no artigo centésimo sexagésimo sétimo do Código Comercial e outras que forem julgadas convenientes e serão assinados

BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

2.º SUPLEMENTO

SUMÁRIO

Conselho Nacional da Função Pública:

Resolução n.º 11/2001:

Realização de uma sessão mensal de estudo colectivo da legislação em vigor, com a duração de 120 minutos.

Resolução n.º 12/2001:

Normas de procedimentos e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais do aparelho de Estado.

Resolução n.º 13/2001:

Características do crachá referido no n.º 1 do artigo 41 das Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública, aprovadas pelo Decreto n.º 30/2001, de 15 de Outubro.

Resolução n.º 14/2001:

Requisitos para as funções de Inspector-Geral, Inspector-Geral Adjunto e Inspector-Chefe Provincial, aprovados pela Resolução n.º 12/99, de 9 de Dezembro, do Conselho Nacional da Função Pública e cria a função de Administrador do Património do Governador Provincial

- b) Legislação sobre a Administração Pública;
- c) Legislação e políticas sectoriais;
- d) Outros temas de interesse geral ou específico da Administração Pública.

Art. 3. Compete ao Ministério da Administração Estatal organizar o programa do estudo bem como elaborar e distribuir os textos de apoio das matérias constantes das alíneas a), b) e d) do artigo anterior.

Art. 4. O estudo referido no artigo 1 da presente resolução terá início em 1 de Março de 2002.

O Presidente do Conselho Nacional da Função Pública, José António da Conceição Chichava (Ministro da Administração Estatal).

Resolução n.º 12/2001 de 26 de Dezembro

Pelo Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, foi aprovado o Sistema de Carreiras e Remuneração aplicável aos funcionários do Estado.

Tornando-se necessário definir as normas de procedimentos e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais do aparelho do Estado, ao abrigo da alínea b) do n.º 2 do artigo 11 do Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, o Conselho Nacional da Função Pública determina:

Artigo 1. São aprovadas as normas de procedimentos e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais do aparelho de Estado, a que se refere a alínea b) do n.º 2 do artigo 11 do Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, que constam em anexo à presente Resolução.

Art. 2. As dúvidas resultantes da aplicação das normas de procedimentos e dos critérios de avaliação de potencial são resolvidas por despacho do Ministro da Administração Estatal.

Art. 3. A presente resolução entra imediatamente em vigor.

O Presidente do Conselho Nacional da Função Pública, José António da Conceição Chichava (Ministro da Administração Estatal).

Normas de procedimentos e critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais

CAPÍTULO I Progressão

ARTIGO 1 Conceito

Progressão é a mudança do funcionário de um escalão para outro imediatamente superior dentro da respectiva faixa salarial.

CONSELHO NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA

Resolução n.º 11/2001 de 26 de Dezembro

Realização permanente dos funcionários públicos prevista no plano da estratégia global da Reforma do Sector Público, bem como pelo estudo e divulgação da legislação nos serviços da Administração Pública.

Para este objectivo ao abrigo do disposto na alínea a) do artigo 1 do Decreto n.º 14/87, de 20 de Maio, o Conselho Nacional da Função Pública determina:

Art. 1. Em todos os serviços da Administração Pública terá mensalmente uma sessão de estudo colectivo da legislação em vigor, com a duração de 120 minutos.

Os serviços devem organizar os grupos de estudo de modo que todos os funcionários tenham oportunidade de participar.

A participação dos funcionários responsáveis pelo atendimento ao público será escalonada pelos diversos grupos de trabalho de cada respectivo sector devendo garantir-se que esses serviços não sejam interrompidos.

A realização do estudo previsto no n.º 1 do presente artigo será constituída por grupos intersectoriais.

O estudo de legislação compreenderá, entre outros, os seguintes aspectos:

- a) Constituição da República;



República de Moçambique
Ministério da Saúde
Direcção de Recursos Humanos

Departamento de Formação

**GUIÃO DE NORMAS, FUNÇÕES E PROCEDIMENTOS DA
REPARTIÇÃO PROVINCIAL DE FORMAÇÃO CONTÍNUA**

Visto

O Director de Recursos Humanos

Aprovo

O Ministro da Saúde

**GUIÃO DE NORMAS, FUNÇÕES E PROCEDIMENTOS DA
REPARTIÇÃO PROVINCIAL DE FORMAÇÃO CONTÍNUA**

Elaboração :

Repartição de Formação Contínua – DF & Assistência Técnica de FNUAP.

Departamento de Formação
Guia de Normas, Funções e Procedimentos da
Repartição Provincial de Formação Contínua

INDICE

1.	Introdução	3
2.	Antecedentes	4
3.	Normas Legais	5
4.	Organograma	6
5.	Funções e Tarefas	7
	Repartição Provincial da Formação Contínua	7
	Secção de Planificação e Coordenação da Formação Contínua	10
	Secção de Desenvolvimento de Programas de Formação Contínua	11
	Secção de Informação da Formação Contínua e Bolsas	13
6.	Procedimentos Básicos	15
7.	Bibliografia	18
8.	Anexos	19
	A. Formatos do Plano Provincial de FC	
	B. Metodologias de Formação Contínua	
	C. Formatos para Banco de Dados de FC	

ABREVIATURAS

CF	Centro de Formação
CFC	Centro de Formação Contínua
CS	Centro de Saúde
CT	Corpo Técnico
DRH	Direcção de Recursos Humanos
DF	Departamento de Formação
DPF	Departamento Provincial de Formação
DPS	Direcção Provincial de Saúde
DDS	Direcção Distrital de Saúde
FNUAP	Fundo das Nações Unidas para a População
HP	Hospital Provincial
HR	Hospital Rural
IF	Instituição de Formação
ICS	Instituto de Ciências de Saúde
MISAU	Ministério da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
RPFC	Repartição Provincial de Formação Contínua
SDPFC	Secção de Desenvolvimento de Programas de Formação Contínua
SIFCB	Secção de Informação da Formação Contínua e Bolsas
SNS	Sistema Nacional de Saúde
SPCFC	Secção de Planificação e Coordenação da Formação Contínua
US	Unidade Sanitária

1. INTRODUÇÃO

No último triénio o Departamento de Formação tem realizado múltiplas tentativas de estabelecer uma organização adequada das actividades de formação contínua a nível central e sobretudo provincial, com objectivos definidos e uma finalidade clara e específica virada na melhoria da qualidade da prestação dos serviços de saúde.

Os esforços desenvolvidos ainda não estão a dar os resultados esperados basicamente pela falta de orientações sobre Quem deve fazer o que? Quando? e Como? em relação as actividades de FC a nível provincial. Estas actividades, a maioria compreendidas incorrectamente em forma de seminários, ainda continuam a serem realizadas isolada e/ou repetitivamente, inclusive muitas das vezes com os mesmos grupos alvo, sem uma avaliação que indique os benefícios das mesmas quanto a qualidade da atenção, e sem avaliação da qualidade da formação efectuada.

Numa expectativa de apoiar tecnicamente as Direcções Provinciais de Saúde a operacionalizar a Repartição Provincial de Formação Contínua na óptica de identificar, planificar e executar as actividades de FC em geral num contexto organizado com objectivos e finalidade previamente definidos, o Departamento de Formação emite a presente "Guia de Normas, Funções e Procedimentos da Repartição Provincial de Formação Contínua".

O Guião contém orientações e normas para constituir a Repartição, os órgãos que trabalham com ela, as linhas de hierarquia e coordenação com os outros sectores de dentro e fora da DPS, as funções que devem realizar os integrantes desta Repartição, e a sua relação com a Chefia do Departamento Provincial de Formação. Consideramos que o presente documento servirá de guia técnica de institucionalização da formação contínua a nível provincial.

2. ANTECEDENTES

Na base do Novo Estatuto do Ministério da Saúde de Outubro de 1997, foi elaborado o Estatuto dos Órgãos Provinciais e Locais do MISAU criando o Departamento Provincial de Formação. Uma das principais actividades deste Departamento é a actualização técnica contínua do pessoal de Saúde, assim sendo a Direcção de Recursos Humanos / Departamento de Formação elaborou os Termos de Referência do Departamento de Formação da Província (1997) estabelecendo a criação da Repartição Provincial de Formação Contínua para a prossecução do fim citado.

Foi divulgado a nível das províncias, e posteriormente organizada uma Reunião sobre a Descentralização das actividades de FC (Junho 1999) com objectivos específicos de uniformizar critérios e estratégias de descentralização.

A partir do segundo semestre de 1999, reiteradamente o Departamento de Formação do Nível Central tem realizado esforços para impulsionar a criação da Repartição de Formação Contínua na Província, devido a singular importância para a melhoria de prestação de serviços a nível nacional. Infelizmente os resultados destes esforços são pouco satisfatórios, na actualidade somente cinco DPS tem nomeado um responsável pela FC, cuja função, a maioria das vezes, limita-se a participar nos diversos seminários ou cursos que o nível central ou provincial leva a cabo, sem planificar as diversas metodologias de formação contínua, e inclusive, sem efectuar nenhuma replica ou transmissão posterior dos conhecimentos adquiridos. Na prática, actualmente nenhuma RPFC realiza uma planificação e coordenação das actividades de FC a Nível Provincial.

Simultaneamente, as discussões sobre a institucionalização da formação a nível operacional (provincial e distrital) tem sido vastas e provavelmente ainda não estejam esgotadas, mais é necessário já iniciar e dar o primeiros passos e ter experiências que permitam o aperfeiçoamento da estratégia de implementação.

O presente Guião visa uma primeira fase de operacionalização da Repartição de FC a nível provincial, com uma estimativa de tempo de três anos a partir de Julho 2001. Posteriormente com o reforço técnico das DDS e com uma Repartição Provincial de FC devidamente constituída e executiva, poderá iniciar-se uma segunda fase de operacionalização-descentralização a nível distrital.

É necessário observar realisticamente que no início da operacionalização da FC provavelmente o numero de recursos humanos desta Repartição seja reduzido, portanto a Direcção Provincial de Saúde deverá dar o apoio necessário em termos de disponibilização de técnicos qualificados para a constituição de um staff permanente para os aspectos de gestão das actividades de FC.

Assim mesmo a DPS deve ter em Projecção de que a médio e longo prazo, as Instituições de Formação Inicial existentes em cada Província desempenharão um papel fundamental no desenvolvimento técnico e actualização dos provedores de serviços de saúde do MISAU a nível provincial, e alguns casos a nível nacional, quer para os aspectos de actualização e melhoria da qualidade de prestação de serviços; assim como na recategorização do pessoal. Portanto a longo prazo as IF do MISAU terão um papel chave na Formação Contínua.

3. NORMAS LEGAIS

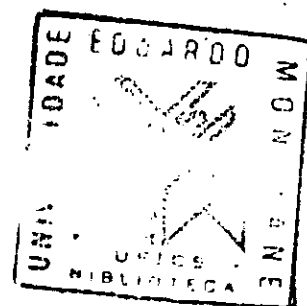
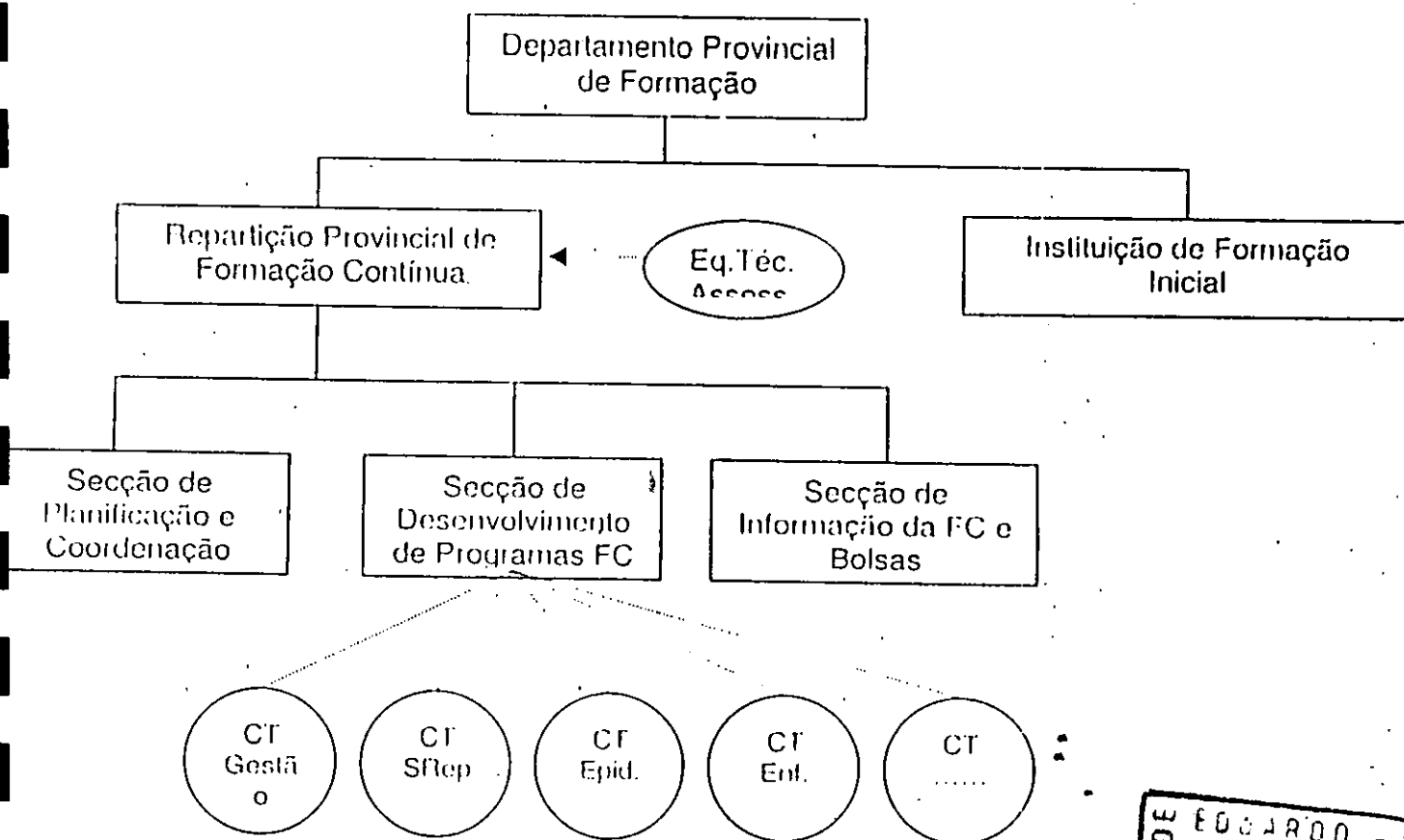
- I. Diploma Ministerial No. 94/97 – 22/Outubro/97: Estatuto do Ministério da Saúde.
- II. Estatuto dos Órgãos Provinciais e Locais do MISAU – Doc. CCS/XXIII/97/DT-18-19/Março/97.
- III. Termos de Referência do Departamento de Formação da DPS – DRH/DF-1997.

4. ORGANOGRAMA

A Repartição Provincial de Formação Contínua pertence ao Departamento Provincial de Formação, e deverá ter um Chefe responsável pelo seu funcionamento. Subordina-se ao Chefe do Departamento Provincial de Formação.

A RPFC deverá estar constituída pelas seguintes secções:

- Secção de Planificação e Coordenação
- Secção de Desenvolvimento (Corpos Técnicos)
- Secção de Banco de Dados e Bolsas



5. FUNÇÕES E TAREFAS DA RPFC

Foram já definidas as seguintes funções:

- Apoiar os diversos Departamentos, Repartições e Programas da Direcção Provincial de Saúde na identificação das necessidades de formação contínua:
- Realizar a análise das necessidades identificadas de formação dos técnicos de saúde, e elaborar e propor o plano de actividades de formação contínua, visando a actualização e aperfeiçoamento dos diversos métodos e técnicas dos profissionais de saúde na prestação de serviços.
- Organizar, dirigir, monitorizar, supervisionar e apoiar as actividades de formação contínua, dirigidas ao desenvolvimento e actualização dos técnicos profissionais de saúde em exercício.
- Aplicar as normas e regulamentos sobre os critérios de selecção de candidatos e acesso aos Cursos de capacitação/actualização e distribuição das bolsas de estudo dos trabalhadores do Ministério da Saúde.
- Criar uma base de dados provincial sobre as actividades de formação contínua dos técnicos do SNS dentro e fora do País.
- Analisar pedidos de bolsas e submete-los à aprovação superior
- Apoiar na supervisão técnica às DDS a efectuar a identificação de necessidades e planificação da formação contínua

- Apoiar a DRH – MISAU na promoção dos técnicos de saúde na base da implementação de programas pré-definidos pelo DF a nível nacional com esta finalidade.

A Chelfia da Repartição Provincial de FC, está constituída por um técnico de saúde de nível médio especializado em ensino, e desenvolve as seguintes funções :

- Participa directamente na identificação das necessidades de formação, através das diversas metodologias: reuniões técnicas, supervisão, normas técnicas emitidas pelo nível central, entre outras.
- Realiza a análise das necessidades identificadas de formação dos técnicos do SNS a nível provincial, e apoiado pelo Equipa Técnica Assessor, elabora o plano de actividades de formação continua.
- Propõe o plano provincial de formação continua à Direcção Provincial de Saúde, através da Chelfia do Departamento Provincial de Formação, para respectiva aprovação.
- Coordena, organiza, dirige, monitoriza, supervisa e apoia as actividades de formação continua, dirigidas ao desenvolvimento e actualização dos técnicos profissionais de saúde em exercício.
- Aplica as normas e regulamentos sobre os critérios de selecção de candidatos, e acesso aos Cursos de capacitação/actualização e distribuição das bolsas de estudo dos trabalhadores do Ministério da Saúde.

- Orienta a criação e manutenção de uma base de dados provincial sobre a formação contínua dos técnicos de saúde e outros quadros em formação no SNS dentro e fora do País.
- Estabelece linhas de coordenação de acções (prioridade, cronograma e recursos) com o nível Central através da Chelia do DF ou directamente por delegação de responsabilidades, em função de planificar as acções formuladas pelo Nível Central e as definidas pelo Nível Provincial.
- Garante a ligação com hospitais, unidades sanitárias, e outras Instituições que servem como campos de estágio e/ou estudo.
- Estuda e implementa formas concretas de ligação com a instituição de formação inicial existente na Província.
- Promover e apoiar a investigação científica como uma das metodologias básicas do processo de ensino aprendizagem, de acordo com a área e os objectivos educacionais previamente elaborados.

EQUIPA TÉCNICA ASSESSOR DA RPFC

A Equipa Técnica Assessor está constituída pelos Chefes dos Departamentos e Repartições da DPS e os responsáveis dos Corpos Técnicos de FC, e deve prestar assessoria técnica ao Chefe da Repartição Provincial de FC.

Funções:

- Apoiar durante a supervisão (qualidade da prestação de serviço) para identificação das necessidades e a monitorização da FC.
- Apoiar ao Chefe da RPFC na elaboração do plano anual de FC da Província.

- Apoiar nível provincial a divulgação de normas e critérios técnicos em cada área.
- Apoiar à coordenação da interacção das actividades dos formadores nas diversas áreas.
- Participar nas actividades de FC como facilitadores da aprendizagem e/ou treinadores.

Secção de Planificação e Coordenação da FC

Esta secção deve desempenhar as seguintes funções:

- Dar apoio técnico às diversas Repartições e Programas da Direcção Provincial para à identificação das necessidades de formação, e elaborar a listagem das mesmas incluindo as insuficiências do desempenho devido a inadequado conhecimento e/ou habilidades técnicas, novas orientações e estratégias.
- Determinar as prioridades no processo de formação no âmbito das necessidades identificadas, em coordenação com os responsáveis das Repartições e Programas de Atenção da Província.
- Elaborar um Plano de Actividades de Formação Contínua anual e bienal.
 - ❖ Levar a cabo a coordenação com os diversos Departamentos, Repartições, Programas e ONGs existentes na Província para elaboração do Plano Director Anual de FC da Província, e integração do mesmo no Plano Director da DPS.
 - ❖ Divulgar o Plano de FC nos diversos níveis e organizações.

- Determinar os níveis de responsabilidade e execução das actividades planificadas, contemplando a participação das ONGs existentes na Província que trabalham no âmbito da saúde.
- Determinar as necessidades em termos de recursos humanos, materiais e financeiros resultantes da Planificação formulada.
- Elaborar instrumentos indicadores para uma avaliação de impacto das actividades de FC.
- Apoiar a formação de estruturas operacionais de FC a nível distrital.
NB: Com avanços na implementação das estratégias de descentralização, a divisão de tarefas entre província e distrito deverá prever a médio prazo uma maior autonomia de distritos, com capacidade técnica, na formulação e execução dos seus planos de formação contínua.

Secção de Desenvolvimento de Programas de FC

Esta secção deve desempenhar as seguintes funções:

- Na base da Planificação efectuada, definir os objectivos educacionais, programas, temas, metodologias e técnicas da formação contínua a serem aplicadas para cada área técnica.
- Definir os critérios ou perfil dos formadores para as actividades de FC específicas, e concertar com o banco de dados existente.
- Propor a equipa de facilitador/es da aprendizagem, treinador/es ou implementador/es das actividades de FC.
- Efectuar a coordenação com os corpos técnicos das diversas áreas.

- Apoiar a organização logística, incluindo o financiamento (se for necessário)
- Monitorizar e avaliar o processo das actividades de FC, através de instrumentos de avaliação previamente elaborados em coordenação com a SPCFC.
- Elaborar, com apoio dos corpos técnicos os instrumentos indicadores da avaliação de processo da formação contínua.
- Organizar e levar a cabo a formação de formadores nos casos necessários, e/ou propor actualizações para os formadores em metodologias de ensino-aprendizagem e na área técnica especializada.

CORPOS TÉCNICOS PROVINCIAIS DE FC

Os corpos técnicos não são estruturas orgânicas da Secção, os corpos técnicos são estruturas virtuais constituídas por pessoal de recurso identificado na base da formação e experiência numa área específica para levar a cabo um determinado programa de FC, seja com metodologia formal (cursos, seminários) ou informal (treino em serviço).

Funções:

- Apoiar à elaboração de um programa e/ou currículo de FC local, distrital ou provincial.
- Implementar as actividades de FC seleccionando as metodologias e técnicas de ensino/ aprendizagem mais adequadas de acordo com o nível de formação inicial e temas.
- Identificar recursos didácticos necessários.

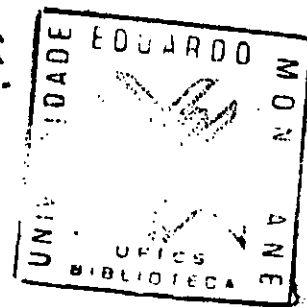
- Apoiar a avaliação do processo das actividades de FC.
- Apoiar a monitorização e avaliação do impacto das actividades de FC, quando solicitado.

Secção de Informação da Formação Contínua e Bolsas

- Criar e manter actualizado um banco de dados com a seguinte informação:
 - ❖ Plano Anual de Actividades de FC da Província aprovado.
 - ❖ Actividades de formação contínua planificada e realizada na Província quer por metodologia formal ou informal.
 - ❖ Actividades de formação contínua não planificada e realizada na Província quer por metodologia formal ou informal.
 - ❖ Funcionários técnicos de saúde e as actividades de formação recebidas no país ou no exterior.
 - ❖ Formadores existentes na Província nas diversas áreas.
 - ❖ Material didáctico existente a nível provincial, especificando tipo de material, nível técnico, quantidade e local onde se encontra.
 - ❖ Instituições que podem executar uma formação determinada.
- Determinar critérios de selecção para os cursos de curta duração de formação contínua.

- Divulgar as bolsas disponíveis e criar as condições para a selecção de candidatos a nível provincial.

- Fornecer informação ao Departamento de Administração e Gestão de Pessoal da DPS, e/ou Nível Central para efeitos de promoção na carreira.



6. PROCEDIMENTOS BÁSICOS

Como identificar as necessidades de FC?

Estratégias :

- Participação na Supervisão Integrada Activa (Supervisão formativa, não de tipo fiscalização-punição)
- Análise dos Relatórios de Supervisão
- Análise dos Relatórios Anuais das DDS e DPS
- Análise das Coberturas de Atenção
- Análise dos Estudos ou pesquisas locais
- Reuniões de trabalho com os responsáveis dos diversos Departamentos/ Repartições/Programas.
- Informação sobre as novas normas, estratégias formuladas pelo MISAU.

Como determinar as prioridades?

Estratégias :

- Definir os critérios para estabelecer as prioridades:
 - * Magnitude do problema de saúde pública (surto epidémico, aumento da mortalidade materna na U.S., indicadores de má qualidade de atenção nas U.S. em aumento: natimortalidade com foco + a entrada, etc.)
 - * Magnitude e relação do grupo alvo imediato beneficiado, e o problema de saúde pública vigente
 - * Retro-alimentação da supervisão integrada
 - * Intervalo da última formação recebida na área específica
 - * Novas normas emitidas pelo Nível Central
- Tempo disponível para a implementação das actividades de FC

Como elaborar o Plano Anual de Formação Contínua da DPS?

Em coordenação com a Equipa Técnica Assessor:

- 1 Listar as necessidades de formação identificadas e designadas prioritárias em cada área técnica.
- 2 Elaborar ou seleccionar (caso estiverem já elaborados) Programas de Formação abrangentes de acordo com as necessidades em cada área.
- 3 Determinar as metodologias, recursos humanos, materiais e financeiros (quando necessário), e locais a serem utilizadas para cada Programa de FC.
- 4 Calendarizar a execução dos Programas.
- 5 Elaborar um Primeiro Draft do Plano para divulgação e discussão.
- 6 Convocar às ONGs que trabalham em saúde para a determinação de responsabilidades na execução de actividades das suas áreas técnicas e geográficas.
- 7 Elaboração do Plano Final para aprovação pelo DPF e DPS e inclusão na planificação financeira da DPS.

N.B.: A organização de uma estrutura de FC não implica a ausência de Planos de FC de metodologia informal como as sucedidas na supervisão diária levadas a cabo pelo pessoal tecnicamente superior. Num futuro mediato, cada unidade (ICS, HC, HP, HR, ...) ou serviço dentro duma unidade (laboratório, bloco, ...) deverá ter o seu plano de formação contínua. Estes planos deverão considerar as actividades de formação contínua mais relevantes, quer informal e diária (discussão de um caso clínico) até aquelas do carácter mais formais. Assim, podem constituir um elemento dum sistema de garantia de qualidade de serviços prestados. Estes respectivos planos são apresentados, discutidos, concertados e integrados no plano do nível que segue.

Como seleccionar o/s implementador/es de um determinado programa de formação:

É fundamental que o formador ou facilitador reúna os seguintes requisitos:

- Ser formado na área técnica específica, matéria do Programa de Formação a ser levada a cabo.
- Ter experiência relevante mínima de três anos na área técnica específica.
- Ter recebido formação em metodologias participativas de ensino.
- Ter qualidades de comunicação interpessoal e de grupo
- Ter bom desempenho profissional

Guião de Entrevistas

Entrevista aos Gestores Públicos (MISAU, MAE).

Tema:

O que Preocupa: a perspectiva de desenvolvimento na função pública e o seu impacto para a prestação de serviços.

Quais as Expectativas: espera-se que o entrevistado ajude a perceber todo um processo em torno do fenómeno formação contínua, com particular destaque para a implementação de programas específicos e projectos locais de gestão de recursos humanos.

Identificação (Nome, Departamento)

I- Decreto nº 40 de 21 de 92, aprova as Linhas Gerais para a gestão de Recursos Humanos no país e os mecanismos de coordenação de todos os sectores interessados no processo.

I. Gestão de Recursos Humanos de um modo descentralizado procurando responder os grandes objectivos do Sector de Saúde.

- 1.1. Qual é o fundamento desta perspectiva(o que se espera com isso)?
- 1.2. Este modelo está a surtir os efeitos desejados? Como?
- 1.3. A nível do Sector Público, existe algum desafio no sentido de evoluir ainda mais este modelo?
- 1.4. Se existe. Até que ponto acha que esse desafio constituiria um fortalecimento dos recursos humanos na prestação de serviços?

II- Mecanismos de Coordenação Inter-Sectorial.

- 1.5. Quais as formas de coordenação inter-sectorial estão sendo adoptadas?
- 1.6. Como avalia a intervenção de vários sectores?
- 1.7. Quais os aspectos que merecem referência do ponto de vista da compreensão do esforço dos sectores neste âmbito?
- 1.8. Coordenação esperada e a coordenação obtida. Quais as razões de um eventual desfásamento?

III - Formação Contínua, na vertente deste trabalho tem como objectivo aumentar e diversificar as oportunidades de aumento de conhecimentos, habilidades e responder aos grandes objectivos organizacionais.

1. Que mecanismos estão criados para assegurar este processo aos profissionais de saúde?
2. Existem algumas iniciativas para promover a expansão qualitativa dos recursos humanos?
3. Se sim. Quais são essas iniciativas da parte da sua instituição?
- Está satisfeito com essas iniciativas institucionais?
4. Quais são as razões dos eventuais malogros com que se deparou a instituição?

IV- Todo o processo aqui descrito, passa por um modo organizacional inter-sectorial entre várias instituições, cada uma com suas competências.

1. Quais são as competências deste Ministério (Departamento).
2. Qual é a eficácia/utilidade dessa relação inter-sectorial?
3. Qual tem sido a reacção dos funcionários face a esse processo todo?

Guião de Entrevistas

Entrevista aos Gestores Públicos (Na Província).

Tema:

(O que preocupa: os mecanismos em torno do funcionamento da Repartição de Formação de Recursos Humanos na Direcção Provincial de Saúde de tete no âmbito de desenvolvimento de recursos humanos no país. Procurar perceber se haverá, ou não, uma relevância, quer para o grupo alvo quer para outros stakeholders, nos projectos desta Repatição.

(Quais as Expectativas: espera-se que o entrevistado ajude a perceber todo um processo em torno do fenómeno formação contínua, com particular destaque para a implementação de programas específicos e projectos locais.

Identificação (Nome, Departamento)

Assunto: **Participação na discussão sobre a elaboração do projecto de formação Contínua.**

1. Conhece este projecto que foi aprovado e está sendo realizado pela Secção de Formação Contínua?
2. Em que consistia esse projecto?
3. Assistiu a discussão desse projecto? Porque?
4. Se sim. O que se dizia?
5. Quanto tempo durou essa discussão?
6. Antes da aprovação do projecto participou nas discussões preliminares?
7. Contribuiu com ideias durante as discussões? porque?
8. O que aconteceu depois (em relação à sua contribuição)?
9. Quem esteve presente na discussão?

Assunto: **A implementação do Projecto e a participação dos funcionários - a percepção dos gestores locais.**

1. Tem participado na implementação do projecto?
Se não. Porquê? Se sim. Como?
2. Durante a vigência do projecto houve algum contacto de auscultação dos gestores do mesmo com os funcionários?
Se sim. Porquê? Nunca houve problema com o projecto?
Se não. Porquê? Quantas vezes? O que aconteceu (mudanças) depois?
3. Quais são as acções que têm sido executadas, pela repartição, durante a vigência do projecto?
4. Quais são as dificuldades que têm enfrentado em relação a este projecto?



Tuesday, April 09, 2002

Assunto: **Formação e Capacitação dos técnicos no âmbito do Projecto**

1. Ao nível local existiu algum programa de formação e capacitação dos técnico?
10. Se sim, quem foram os técnicos e quantos?
11. Até que ponto acha que isto constituiria um fortalecimento do projecto no sentido de responder aos desafios da reforma do Sector Público?
12. Quais seriam outras formas de participação governamental no projecto para o sucesso deste e da própria função pública?

Coordenação intersectorial

1. Quais são as instituições governamentais com que tem trabalho esta Secção/Departamental?
2. Em que consiste tal coordenação?
3. Qual tem sido o nível de desempenho de cada instituição?
4. Resultados esperados e resultados obtidos. Causas do provável desfasamento?
5. Na sua óptica, o que devia ser feito para um maior sucesso do processo de reforma da função pública?

Ainda sobre Participação dos Funcionários

1. Que lições tira dos funcionários face a este processo?
2. Qual tem sido a sua reacção face a essa participação?
3. Quais são, na sua opinião, os factores que enfermam a participação dos funcionários nos projectos para o desenvolvimento dos recursos humanos?

5. Actividades

- ✓ Quais são as actividades realizadas, no âmbito da formação contínua?
- ✓ Quem foram os principais participantes nessas actividades?
- ✓ Onde são realizadas essas actividades?

*Fora do local de trabalho _____

*Dentro do local de trabalho _____

*Fora da cidade de Tete _____

*Dentro da cidade de Tete _____

1. Como são identificadas tais actividades?
2. O estágio (qualidade) das actividades:
Muito Bom _____ Bom _____ Razoável _____ Muito Baixo
3. Porquê?

Guião de Entrevistas

Entrevista ao Funcionário Comum:

Tema:

O que Preocupa: os mecanismos em torno do funcionamento da Repartição de Formação de Recursos Humanos na Direcção Provincial de Saúde de Tete no âmbito de desenvolvimento dos recursos humanos no país. Procurar perceber se haverá, ou não, uma relevância, quer para o grupo alvo quer para outros stakeholders, nos projectos desta Repartição.

Quais as Expectativas: espera-se do entrevistado uma ajuda na definição e percepção dos problemas em torno do Projecto de formação contínua de recursos humanos numa perspectiva de participação.

Identificação (Nome, Departamento)

Assunto: Participação na discussão sobre a elaboração das modalidades do projecto. *e. f. m. c.*

1. Conhece este projecto que foi aprovado e está sendo realizado pela Repartição Provincial de Recursos Humanos de Tete?
2. Em que consistia esse projecto?
3. Assistiu a discussão desse projecto? Porque?
4. Se sim. O que se dizia?
5. Quanto tempo durou essa discussão?
6. Antes da aprovação do projecto participou nas discussões preliminares?
7. Contribuiu com ideias durante as discussões? Porque?
8. O que aconteceu depois (em relação à sua contribuição)?
6. Quem esteve presente na discussão?

Assunto: A implementação do Projecto e a participação dos funcionários- a percepção dos mesmos.

1. Tem participado na implementação do projecto?
Se não. Porque? Se sim. Como?
2. Durante a vigência do projecto houve algum contacto de auscultação dos gestores do mesmo com os funcionários?
Se não. Porque?
Se sim. Porque? Quantas vezes? O que aconteceu (mudanças) depois?
3. Quais são as acções que têm sido executadas durante a vigência do projecto?
4. Quais são as dificuldades que têm enfrentado na implementação do projecto?
5. Alguma vez fez parte dos contemplados pelo projecto?
6. Se não. Porque? Se sim. Como foi a sua participação?
7. Quem são os potenciais participantes?

Assunto: Modo de organização.

1. Organização dos dias do entrevistado (horários, actividades)
 - 1.1. O que tem feito geralmente?
2. Quais são as modificações devidas ao projecto (abilidades a que teve de renunciar ou, pelo contrário, que pôde desenvolver)?
3. Tipo de actividades e modificações devidas ao projecto?
4. As relações laborais:
Há intercâmbio de ajuda no seu Departamento/Secção?
Que mudanças houve devido ao Projecto de formação contínua?

Que pessoas ajudaram particularmente o entrevistado, ou foram marcantes para si (os chefes de Departamento/repartição, os técnicos da formação contínua) ?

5. Está satisfeito com a iniciativa do projecto? Porque?

6. Quais são as razões dos eventuais malogros com que se deparou o projecto?

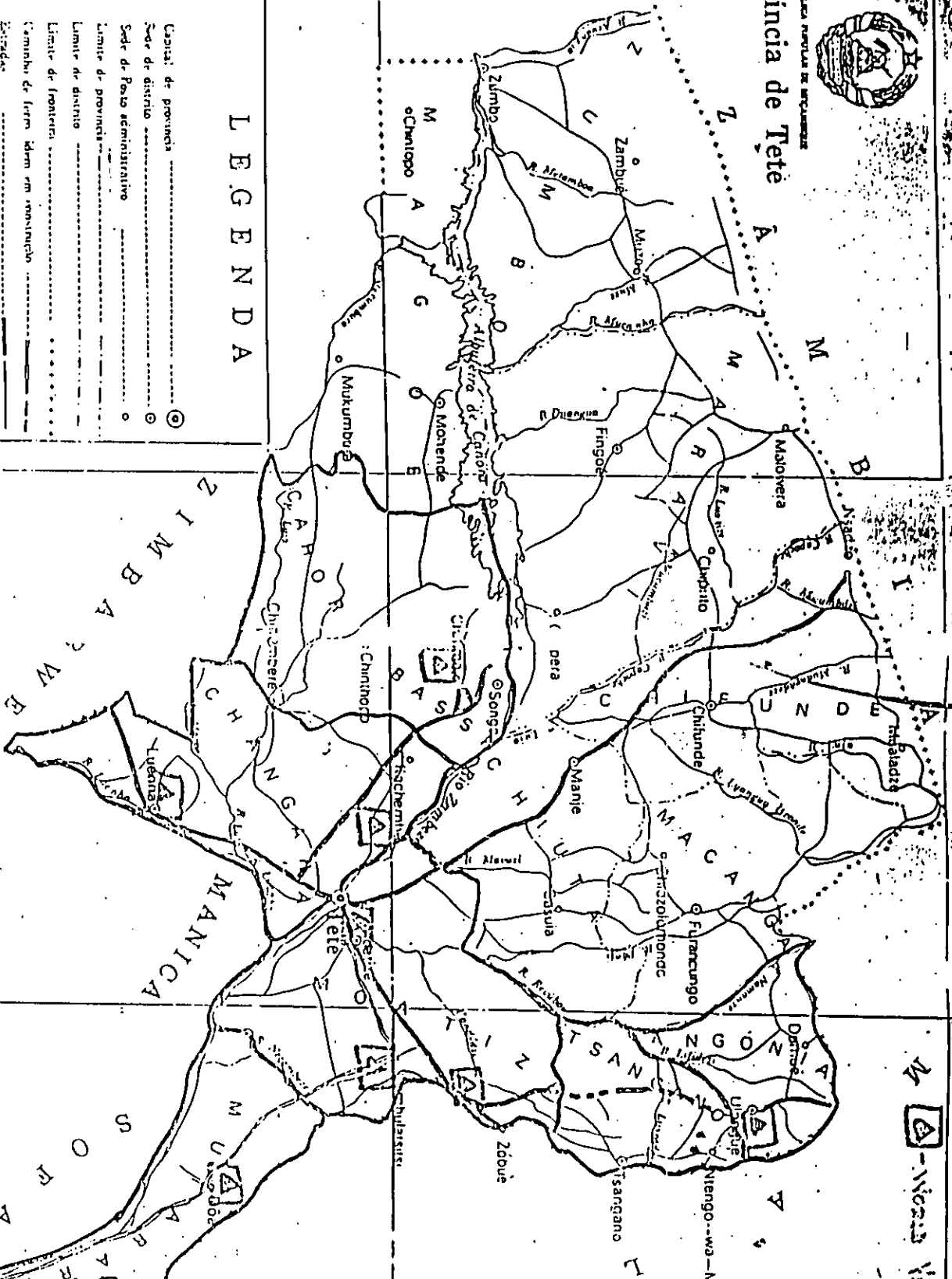
7. Crê poder-se encontrar um mecanismo adequado para melhorar o desempenho do mesmo? Qual?

Está tu me parece entrevista semi estruturada, mas
sem estruturada.



ESTADO LIVRE DE MOÇAMBIQUE

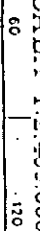
Provincia de Tete



LEGENDA

- Capital de provincia (Circled dot)
- Sede de distrito (Circle with dot)
- Sede de Posto administrativo (Circle with dot)
- Limite de provincia (Dashed line)
- Limite de distrito (Dotted line)
- Limite de fronteira (Dash-dot line)
- Caminhos de ferro idem em rotinheira (Dashed line)
- Estadas (Solid line)
- Vias e estradas (Dashed line)
- Estadas em rotinheira (Dotted line)
- Linhas de telegrapho (Dash-dot line)
- Linhas de telegrapho em rotinheira (Dotted line)
- Linhas de telegrapho (Dash-dot line)

ESCALA 1:240.000



ZAMBIA

M O
3000
3000

N E
1819
NU

M - Nicos Nicos Nicos