



Editorial

Caro participante!



Estamos já no nosso 4º boletim de Gestão da Mudança. Neste número apresentamos como tema central a *Importância da Gestão da Mudança no Processo de Descentralização*. Com a implementação da Lei nº 8/2003 e seu respectivo regulamento muitas mudanças irão

ocorrer a nível dos órgãos locais do Estado e, para a compreensão e efectivação destas mudanças os instrumentos de gestão da mudança constituem suporte importante para assegurar o êxito do processo.

Ainda no âmbito da descentralização, vários outros assuntos serão abordados no boletim, nomeadamente um breve resumo do que preconiza a Lei nº 8/2003, o seu regulamento e decretos relacionados. Nas notí-

cias faremos referência a afectação e formação dos novos técnicos para reforço as secretarias provinciais no âmbito da RSP, e a criação da ANFP. O ISAP brinda-nos com um artigo sobre os cursos que ministram, falaremos da promoção dos Quick Wins, do Fórum Virtual e finalmente apresentamos uma experiência de simplificação de processos.

Desejamos-lhe uma boa leitura!

A reforma em marcha



A Legislação sobre os órgãos locais do Estado (Lei nº 8/2003 - LOLE e o Decreto nº 11/2005) estabelece os princípios, organização, competências e funções daquelas entidades do Estado nos escalões de província, distrito, posto administrativo e localidade.

A LOLE estabelece o Distrito como a unidade territorial principal da organização e funcionamento da administração local do Estado e base da planificação e desenvolvimento económico. Elimina o princípio de dupla subordinação e encoraja a flexibilidade na definição de estruturas governamentais de acordo com as necessidades, potencialidades e capacidades locais. Deste modo, o **Decreto 6/2006** de 12 de Abril, apresenta o **Estatuto Orgânico do Governo Distrital** - a *Estrutura Tipo* de 4 serviços, nomeadamente: 1) Serviço Distrital de Planeamento e Infra-estruturas; 2) Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia; 3) Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Acção Social; e 4) Serviço Distrital de Actividades Económicas mais a Secretária Distrital e o Gabinete do Administrador Distrital. Para além dos 4 serviços da estrutura mínima, os distritos podem criar 1-2 serviços adicionais, em coordenação com a província, se for necessário, permitindo um ajustamento às necessidades das suas próprias realidades por forma a servir melhor aos cidadãos.

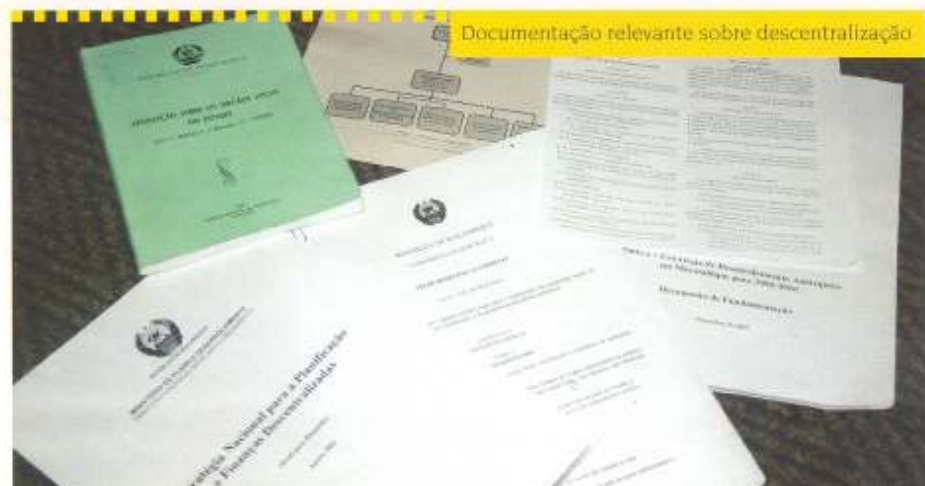
A ligação das áreas de serviços de forma temática à nova estrutura do Governo Distrital quebra com a divisão sectorial tra-

dicional. Deste modo a LOLE proporciona o quadro para uma transição de um modelo centralizado de "desconcentração sectorial" para um modelo de "desconcentração territorial". Diferentemente da *desconcentração sectorial*, que teria capacitado ou 'empoderado' agentes desconcentrados dos ministérios centrais (Directores Provinciais e Chefes de Serviços Distritais), a *desconcentração territorial fortalece a posição dos Governadores Provinciais e Administradores Distritais* como chefes das administrações sub-nacionais horizontalmente integradas (os Governos Provinciais e Distritais) e expande a autonomia de tais governos, como unidades orçamentais distintas do Estado, na gestão das responsabilidades e recursos a si delegados pela administração central especialmente.

A LOLE também introduz as figuras de **Secretário Permanente Provincial e Distrital**, sendo a principal responsabilidade destas, a gestão dos aspectos adminis-

trativos na respectiva entidade. Ainda, reconhece o **envolvimento das comunidades** no processo de planificação e desenvolvimento local e, aproxima deste modo as instituições públicas ao cidadão.

Ainda no âmbito da implementação efectiva da LOLE, foi aprovado o **Decreto 5/2006** de 12 de Abril, atribuindo competências às administrações aos níveis provincial e distrital no âmbito da **gestão dos recursos humanos do Estado**. Deste modo competirá ao Governador Provincial, gerir carreiras de regime geral, especial e específico e as funções de direcção, chefia e confiança de nível igual ou inferior ao Secretário Permanente Distrital. Ao Administrador competirá gerir igualmente as carreiras de regime geral, especial e específico e as funções de direcção, chefia e confiança de nível igual ou inferior a chefe do gabinete do Administrador Distrital, com excepção do Chefe de Localidade que é nomeado pelo Governador Provincial nos termos da Lei.



Importância da Gestão da Mudança nos Processos de Descentralização

Descentralização política e descentralização Administrativa

Quando fala-se dos processos que visam diminuir a concentração do poder político e administrativo distingue-se principalmente dois conceitos relacionados e complementares, nomeadamente: 1) o processo de descentralização política, sendo a devolução de tarefas e responsabilidades do Estado às unidades de auto-governação lo-

cal (as autárquias), e 2) o processo de descentralização administrativa ou desconcentração que entende-se como o processo de delegação de tarefas, recursos e responsabilidades dos órgãos centrais aos órgãos locais do Estado (os Governos Provinciais e Distritais). A tabela abaixo faz referência a algumas das principais diferenças

Descentralização política

A *descentralização política* é a transferência de poder do Estado para unidades locais de auto-governação. Estas são eleitas pela comunidade e prestam contas a ela.

A *descentralização política* pressupõe duas pessoas jurídicas distintas: o Estado e a entidade que executará o serviço, por ter recebido do Estado essa atribuição.

A *descentralização política* ocorre quando o Estado desempenha algumas de suas funções por meio de outras pessoas jurídicas. *Ex:* Autarquias

Na *descentralização política* as autarquias formulam e implementam os seus próprios planos e políticas nas áreas de competência legalmente definidas.

Na *desconcentração política*, as autarquias locais tem autonomia de cobrar impostos, direito de ter orçamento e competência legislativa.

Descentralização administrativa

A *descentralização administrativa* ou *desconcentração* é a redistribuição interna de funções, que inclui a gestão administrativa, financeira e recursos humanos relacionados com os serviços públicos entre os vários níveis do governo.

A *desconcentração política* sempre se opera no âmbito interno de uma mesma pessoa jurídica, constituindo uma simples distribuição interna de competências dessa pessoa.

A *desconcentração* ocorre quando o Estado, encarregado de executar um ou mais serviços, distribui competências, no âmbito de sua própria estrutura, a fim de tornar mais ágil e eficiente a prestação dos serviços. *Ex:* **Órgão Locais do Estado.**

Na *desconcentração* os órgãos locais do Estado, mesmo implementando os seus próprios planos, continuam cumprir tarefas e implementar políticas que são definidas pelo Governo central.

Na *desconcentração* há cedência de influência sobre os orçamentos e decisões financeiras, as quais podem ser confiadas aos funcionários desconcentrados, que só prestam contas aos seus superiores.

Aplicação dos Instrumentos de Gestão da Mudança no processo de descentralização

A implementação da Lei nº 8/2003 mudará de forma fundamental o funcionamento dos órgãos locais do Estado e a relação entre os funcionários aos vários níveis de governação. Neste contexto, os **instrumentos de gestão de mudança** revelam-se importantes para assegurar a transição e o sucesso do processo em curso. Os referidos instrumentos são: **comunicação, patrocínio, formação, coaching (orientação), gestão da mudança e gestão da resistência**. Importa salientar que dependendo da situação, estes elementos podem ser utilizados de forma isolada ou não.

Na fase da divulgação e início da implementação da LOLE a **comunicação** e o **patrocínio** são essenciais para alertar as pessoas sobre o novo processo e prevenir as possíveis resistências.

Com o desaparecimento da dupla subordinação, a **relação entre o chefe** ao nível central e os **quadros nos escalões inferiores** torna-se mais uma relação de **colaboração** do que de chefia. Neste sentido, o chefe deverá assumir um **papel de líder do processo** assegurando o fluxo de orientações técnicas e metodológicas necessárias, a mobilização de recursos (humanos e financeiros) para realização de determinadas tarefas.

O **papel principal do líder a nível provincial** (governador, secretários permanentes provincial e distrital, directores provinciais, etc) será de assegurar a assistência técnica necessária ao nível distrital de modo a que este possa funcionar como "núcleo eficiente de prestação de serviços ao cidadão". Assim, dever-se-á seleccionar as pessoas certas e estabelecer as sinergias através de trabalho em equipa, criando uma **visão comum** sobre onde o sector pretende chegar. O líder aglutina os interesses e estabelece sinergia para levar avante as actividades do sector. Aqui o instrumento **patrocínio, comunicação e gestão da resistência** revela-se muito importante para partilhar a visão e inibir as resistências.

Pelo facto dos governos locais serem menos dependentes do nível central, há es-



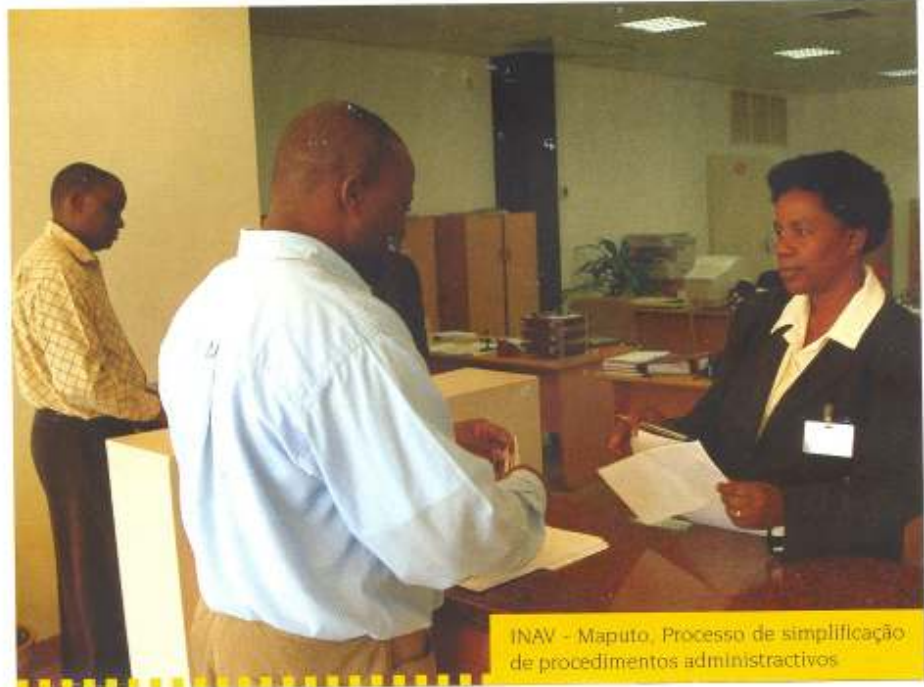
▼ paço para lançar iniciativas de desenvolvimento local. No entanto, esta abordagem também requer a introdução de **novos estilos de gestão**. Neste novo contexto, os líderes (governador, secretários permanentes provincial e distrital, directores provinciais, etc), devem desenvolver mais capacidade de tomar decisões firmes e racionais, determinando os fins, escolhendo os melhores modos de agir e aplicar os meios mais eficazes e eficientes de realizar as tarefas. O **patrocínio**, a **comunicação**, a **gestão da mudança** devem ser aqui chamados para manter a motivação da equipa, e a **formação** e o **coaching** para melhor desenvolver as habilidades e capacidades da equipa.

A reforma dos órgãos locais do Estado representa também um desafio em termos de **capacidade e qualificações** dos funcionários. Neste sentido o líder deve apoiar na **comunicação** para continuamente dar e colher informações, opiniões e sugestões da sua equipa, usar a **formação e coaching** como instrumentos de apoio e desenvolvimento de capacidades e habi-

lidades da equipa, tendo consciência que o poder da influência torna-se mais importante que o poder da posição.

Neste processo, torna-se necessário também, que o líder, tendo como base a

governança participativa, tenha a capacidade de aglutinar ideias numa determinada discussão participativa de todos os actores que eventualmente partilham opiniões naquele nível de governação.



INAV - Maputo, Processo de simplificação de procedimentos administrativos

Experiência de Reforma no Sector Público

Caminhando para uma Experiência de Simplificação de Processos e Procedimentos no Acesso ao DUAT e Concessão de Exploração Florestal

Por: Padil Salimo (Técnico Provincial para RSP – Nampula)



A Estratégia Global da Reforma do Sector Público aprovada em 2001 pelo Governo de Moçambique, continua sendo um instrumento indispensável para o alcance dos objectivos no combate a Pobreza Absoluta, e na melhoria das condições de vida da população a nível local.

O desafio da implementação da reforma na primeira fase, foi de estabelecer as condições de base que iriam sustentar a efectiva transformação do sector público. Na segunda fase "O cavalo de batalha" é o de garantir mudanças profundas, visíveis e com impacto na vida das populações.

O processo de descentralização que se sustenta na implementação da LOLE, apresenta oportunidade para o avanço de iniciativas locais financiadas através de recursos descentralizados da reforma.

Neste base, a província de Nampula movida pelo espírito de desenvolvimento, a partir dos pressupostos e abordagens locais, iniciou o compromisso de simplificação de processos e procedimentos que emperam o crescimento do sector privado através de um processo de reengenharia de processos e procedimentos administrativos em algumas áreas específicas. Desta vez vamos destacar o **sector de terras e florestas**.

Durante o mês de Agosto e Setembro do ano em curso, decorre uma consultoria sobre processos e procedimentos relativos a aquisição do Direito de Uso e Aproveitamento de Terras (DUAT) e na Assinatura de Contratos de Concessão de Exploração Florestal.

Os resultados da consultoria irão culminar com a operacionalização de um

plano de implementação de processos e procedimentos simples, desde as etapas preliminares até ao tipo de pareceres técnicos necessários para a tramitação do expediente. Em termos específicos a consultoria irá incidir sobre: local de entrada e constituição dos processos nos sectores provinciais e distritais; clarificação do papel dos órgãos envolvidos no processo; reavaliação dos prazos na obtenção do DUAT, apresentação dos planos de maneio florestal, etc.

Na verdade, a ideia de aprofundar a simplificação dos procedimentos para o DUAT assim como para a Concessão de Exploração Florestal irá constituir uma experiência piloto no país, a qual poderá eventualmente ser replicada. O fim último deste processo de reengenharia, é o estabelecimento de mecanismos e procedimentos que irão garantir maior celeridade na tramitação de documentos de acesso ao DUAT e Assinaturas de Contratos de Concessão Florestal que são pilares importantes para o estímulo ao investimento privado.

Notícias

Criação da ANFP

Foi criada pelo decreto presidencial nº 2/2006 de 7 de Julho a Autoridade Nacional para a Função Pública. Para cabal realização das suas atribuições, a ANFP organiza-se nas áreas seguintes:

1. Organização e desenvolvimento da administração pública
2. Gestão estratégica e desenvolvimento de recursos humanos
3. Procedimentos administrativos, Documentação e Arquivos do Estado,
4. Fiscalização e inspeção da administração pública

Com a criação deste órgão pretende-se dar uma nova dinâmica a administração pública através de uma gestão estratégica e fiscalização da função pública.

Afectação de Técnicos Provinciais para a Reforma do Sector Público

Já estão afectos profissionais para assistência técnica e financeira às secretarias provinciais de 7 províncias, no âmbito da RSP. De recordar que na 1ª fase da RSP tinham sido afectos técnicos as províncias de Namúbia, Inhambane e Zambézia.

Os técnicos recrutados, beneficiaram de uma capacitação sobre os processos de reforma do sector público por forma a favorecer a sua integração nas províncias.

A capacitação decorreu num período de 10 dias, em Maputo e contou com a facilitação dos técnicos da UTRESP. Foram convidados os directores do MAE das Direcções Nacionais de recursos humanos, Formação e Administração Local, que apresentaram temas ligados ao SIFAP, Recursos Humanos e Lei dos Órgãos Locais do Estado.

UTRESP responde às propostas de FMD submetidas à aprovação pela província de Manica

Como forma de responder às propostas de acções de reengenharia de processos de prestação de serviços identificadas durante o primeiro trimestre de 2006 na província de Manica, em Junho de 2006, a UTRESP efectuou uma visita de trabalho a esta província, tendo se reunido com as 11 instituições provinciais que submeteram as referidas propostas, nomeadamente: Direcções provinciais de Agricultura, Indústria e Comércio; Transportes e Comunicações; Mulher e Acção Social, Recursos Minerais e Energia; Saúde, Trabalho; Juventude e Desportos; Delegação provincial de Estatística e Gabinete de Prevenção e Combate a Droga.

Em termos de agenda, a equipa realizou um workshop de meio dia, visando (1) aprofundar a compreensão geral dos sectores relativamente ao mecanismo de financiamento do fundo e (2) enquadrar as propostas enviadas no âmbito das iniciativas elegíveis pelo fundo.

Posteriormente, foram feitos encontros sectoriais, tendo em vista a identificação de novas propostas ou melhoria das já existentes. Cabe aos sectores a responsabilidade de melhorar as propostas e enviá-las à UTRESP.

Anteprojecto da Política de Descentralização

No âmbito do anteprojecto de política e estratégia nacional de descentralização, será levado a cabo, sob liderança do MAE, um processo de consultas alargadas durante o mês de Outubro corrente.

Para ampliar o universo de participantes no processo de consulta, as informações serão colocadas no Fórum Virtual de Gestão de Mudanças.

Fórum Virtual

Caro participante,



É com grande satisfação que compartilhamos com vocês o número total de participantes do Fórum Virtual até agora inscritos a nível central e provincial.

Até ao momento temos maior participação a nível provincial com um total de 393, contra 126 do nível central. Pelo facto da participação feminina ainda ser reduzida, incentivamos desde já a adesão das mulheres.

O fórum virtual já está disponível, porém, constatamos que ainda existem dificuldades para o seu acesso. Estando na posse do seu código pessoal, faça a seguinte tentativa:

- Entre na internet pela pag: www.fgm.mz
- Click no botão **Sign In**
- Introduza o seu código de acesso (user name)
- Digite a sua senha pessoal (password)

Uma vez acessando à página do fórum, poderá visualizar as diferentes janelas que lá estão dispostas. Para acessar a informação relativa a um determinado assunto, click sobre o respectivo título.

Caso não tenha código pessoal e as dificuldades persistam, não exite em nos contactar pelo email: fgm@utresp.gov.mz



UTRESP
 Unidade Técnica da Reforma do Sector Público
 Av. Guerra Popular Nº 2º Andar - 707
 Telefone: 21307672/3 Fax: 21307674
 Email: fgm@utresp.gov.mz
www.utresp.gov.mz

Qualquer contribuição, dúvida ou sugestão pode ser enviada para a Equipa da Gestão da Mudança nos endereços mencionados nos contactos.

C O N T A C T O S



Técnicos para reforma do Sector Público em sessão de formação

Cursos que o ISAP Oferece Actualmente

Nos números anteriores do Boletim Gestão da Mudança temos vindo a apresentar notícias sobre os Cursos executivos e de Certificado Superior Profissional em Administração Pública ministrados pelo Instituto Superior de Administração Pública (ISAP). *Mas afinal o que são estes cursos?*

1. Certificado Superior Profissional em Administração Pública (CPSAP)

O CPSAP é um curso superior que confere um Certificado Superior Profissional. Este tipo de certificado encontra enquadramento na Lei do Ensino Superior nº 5/2003.

Este curso tem por finalidade fornecer aos funcionários uma visão geral, teórica e prática, da gestão no sector público. O seu enquadramento é holístico, cobrindo aspectos técnicos, funcionais e analíticos, assim como aspectos específicos do Sector Público e do Desenvolvimento.

O CPSAP é um curso modular, composto por oito módulos, nomeadamente, Moçambique: História, Política e Cultura; Governação e Políticas Públicas; Planificação Estratégica; Recursos Humanos e Liderança; Economia e Gestão Financeira; Desenvolvimento Organizacional; Gestão da Informação e Comunicação e Desenvolvimento Local.

Cada módulo compreende um ciclo de três fases:

- 1) *Período de Preparação* - tem a duração de uma semana e é dedicado à leitura e reflexão sobre as matérias do módulo. Estes período de preparação é antecedido por uma *sessão de indução*, na qual, os docentes do módulo fazem a introdução das matérias, apresentam os materiais e orientam os estudantes para a leitura. O estudo pode ser individual, contudo é encorajado o estudo em grupo.
- 2) *Período Lectivo* - dura uma semana e meia, 30 horas lectivas, e é de contac- ▶▶

Comemorações do Dia do ISAP

No dia 23 de Junho de 2006 o ISAP (Instituto Superior de Administração Pública) comemorou a data da sua criação, que coincide com o Dia Internacional da Função Pública. Para assinalar esta data, o ISAP realizou durante a semana de 19 a 23 de Junho dois eventos de grande relevância: o Workshop Pedagógico para os docentes e o Seminário sobre Formação para a Melhoria do Desempenho da Função Pública.

O Workshop Pedagógico juntou docentes do ISAP para analisar o percurso dos módulos já realizados no 1º curso CPSAP - Certificado Superior Profissional em Administração Pública, e reflectir sobre as estratégias de formação e avaliação, de modo a promover a harmonização dos métodos de trabalho dos docentes.

O seminário tinha por objectivo promover a partilha de informações e a troca de experiências sobre a importância da formação dos funcionários públicos de todos os níveis para a melhoria do desempenho da Função Pública.

Este evento, foi presidido pela Vice-Ministra da Administração Estatal, juntaram-se sessenta e oito participantes, entre docentes e estudantes do ISAP e de outras instituições que formam em Administração Pública, nomeadamente, IFAPA, UEM, ISRI, ISCTEM e alguns parceiros do ISAP como sejam o PNUD, BAD, Cooperação Francesa, Embaixada do Brasil.

Uma das principais constatações do Seminário foi de que as instituições do ensino superior poucas vezes orientam a sua formação para o nível local. Por isso, no fim do evento foi constituído um grupo de trabalho para propor um projecto de formação distrital orientada para a melhoria do desempenho da função pública àquele nível.

Este grupo multisectorial e multidisciplinar é coordenado pelo ISAP e junta representantes do IFAPA, ISRI, MAE, MPD, MF, MID, MICOA, ISCTEM e Município da Matola. O grupo reúne-se quinzenalmente e já deu os primeiros passos para o desenho do projecto.

Formandos do curso CPSAP, 2006



to entre os docentes do módulo e os estudantes, em sessões diárias, nas quais, individualmente e em grupo, os estudantes fazem o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos durante o período de preparação e estabelecem relações entre os conhecimentos veiculados pelos textos lidos e a realidade nas instituições públicas moçambicanas. Estas sessões tem uma carácter participativo e visam apresentação de dúvidas e análise de casos concretos.

- 3) *Período de Aplicação Prática e Avaliação* - tem a duração de uma semana e meia e serve para o estudante melhorar as suas capacidades de observação, análise crítica e reflexão sobre situações concretas que se verificam na sua instituição. No fim deste período o estudante deve apresentar um ensaio, sob orientação do docente, de pelo menos 10 páginas, que é um dos itens de avaliação do módulo. Além disso, os docentes, visitam algumas instituições para se aperceberem *in loco* do ambiente de trabalho dos estudantes e discutir com outros funcionários da instituição sobre a relevância do estudo que estiver a ser realizado.

Depois destas três fases segue-se uma semana de descanso, para permitir que o estudante se ocupe mais do seu trabalho na instituição. Neste período recomenda-se que os estudantes reflectam individualmente sobre o processo de aprendizagem, preenchendo a Ficha de Avaliação e tomando notas sobre a sua reflexão usando um Guião para o efeito.

A forma como o CPSAP é organizado permite que o funcionário possa estudar sem se desligar do seu trabalho e que os conhecimentos adquiridos sirvam para melhorar o seu desempenho profissional. Além disso, através dos trabalhos relacionados com as matérias dos módulos que o estudante realiza no seu local de trabalho, espera-se que este poderá influenciar algumas mudanças, contribuindo assim para a melhoria do desempenho institucional.

Podem frequentar o CPSAP funcionários públicos que tenham o nível académico de licenciatura. A frequência dos cursos Pós-Graduação Superior em Administração Pública (PGPAP) permite ao funcionário obter um diploma a esse nível.

Actualmente o CPSAP é leccionado apenas em Maputo, no ISAP, mas espera-se que a médio prazo, seja expandido para outras províncias.

2. Cursos Executivos

Os cursos executivos são de curta duração, e podem ter entre oito e trinta horas, dedicados a matérias diversas, tendo em conta as necessidades específicas do grupo-alvo.

Para este tipo de formação, o ISAP possui pacotes diversos, nomeadamente, Liderança, Gestão e Administração, Recursos Humanos, Comunicação, Desenvolvimento Organizacional, Planificação, Governação, Políticas Públicas, Desenvolvimento Económico Local, Finanças Públicas, Gestão de Equipas, e Relacionamento institucional.

Os cursos executivos geralmente são solicitados pelas instituições interessadas, sendo ministérios e instituições públicas. Neste quadro, a planificação é feita em estreita interacção com o público alvo, de modo a que os programas possam ser ajustados aos seus interesses específicos. A abordagem das matérias é feita por forma que a aprendizagem melhore a percepção das práticas institucionais e influencie na mudança de atitude dos funcionários e das instituições em geral.

Qualquer instituição, de nível central ou local, pode solicitar ao ISAP um curso executivo para os seus funcionários, desde que esteja preparada para suportar os custos da sua realização.



Formandos do curso CPSAP, 2006