



República de Moçambique



# PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO NO ÂMBITO DA DESCENTRALIZAÇÃO (2024 – 2035)



# Ficha Técnica

**Título:** Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização

**Editor:** Ministério da Administração Estatal e Função Pública

**Coordenação geral:** Bisa Carlota Novele

**Coordenação Técnica:** Tomás Timba, Esménia Mualeia, Sónia Cananda, Elga Mondlane, Cândida Zonjo, Plácido Nerino Pereira, Virgulino Nhate, Mário Omia, Carlitos Mesa Rupia, Arlanza Sabino Dias, Georgina Alfredo, Benildes Salomão, Maria Madalena Luciano.

**Equipa Técnica:** Moisés Muianga, José Mandomando, Arlindo Trapesse, Miguel Tavete, Catarina Chiau, Odibar Lampeão, Rosa Costa, Abílio Muenhewaco, Mário Omia, Carlitos Mesa Rupia, Maria de Lurdes Mangueleze, Isabel Siteo, Celso Uamusse, Zeca Viagem Nhamunué, Evaristo Manjate, Margarida Tamele, Egídio Guambe, Wilson Jarnete, Cremildo Ernesto Fernando.

**Assistência Técnica e Financeira:** Programa de Parceria Boa Governação Financeira.

**Apoio Técnico:** MAP Consultoria

**Revisão Linguística:** Fátima Mendonça

**Tiragem:** 2000

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro do Ministério Federal de Cooperação Económica e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ), da Embaixada da Suíça em Moçambique (CH) e da União Europeia (UE). O seu conteúdo é da inteira responsabilidade do Governo de Moçambique e não reflecte necessariamente a posição do BMZ, da CH ou da UE.

## Prefácio

A revisão pontual da Constituição da República de Moçambique (CRM), através da Lei nº 1/2018, de 12 de Junho, introduziu alterações profundas ao paradigma de governação descentralizada provincial e distrital, um processo novo e em construção, do qual emergem alguns desafios de entre os quais se destaca a capacitação dos principais actores da Descentralização.

Outrossim, considerando a profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE's) em áreas-chave da Administração Pública (AP), uma das principais prioridades do Governo, constante na Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP, 2012-2024), os Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA's) e os Centros de Capacitação em Administração Pública e Governação Local e Autárquica (CeGov's) são chamados a desempenhar um papel preponderante, reforçado pelo novo Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE) e, importa considerar uma abordagem que tenha em conta os assuntos transversais como, por exemplo, as questões de Género, assentes na Estratégia de Género na Função Pública EGAP 2020-2024, aprovada pelo Governo, através da Resolução n. 39/2020, de 8 de Julho.

Havendo necessidade de aglutinar várias iniciativas de formação/capacitação de Recursos Humanos do Estado, principalmente aquelas que se referem a áreas comuns, o Governo aprovou o Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização (PCD, 2024-2035), através da Resolução nº 13/2024, de 9 de Agosto, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, um documento orientador sobre o universo de capacitações, no seio da Administração Pública, com o objectivo de desenvolver as habilidades dos servidores públicos e outros actores-chave do processo de descentralização, de forma coordenada, sistémica e equitativa, para melhorar o desempenho das suas funções na prestação de serviços públicos de qualidade.

①

Assim, com o PCD 2024-2035, espera-se que a Administração Pública moçambicana seja capaz de alcançar os seguintes objectivos:

- Desenvolver e implementar curricula centrados em conteúdos e metodologias relevantes para fortalecer as competências dos servidores públicos, no contexto da descentralização;
- Fortalecer a Escola de Governo para cumprir a sua missão com sucesso e oferecer capacitação, tomando em consideração uma abordagem transversal, incluindo em matéria de género, aos servidores públicos e actores-chave da descentralização em todo o território nacional;

- Estabelecer e aplicar directrizes, mecanismos de orientação e articulação das instituições, no desenvolvimento de capacidades dos servidores públicos e actores-chave no âmbito da descentralização, e

- Assegurar mecanismos de financiamento e parcerias para acções de capacitação dos servidores públicos e actores-chave da descentralização.

Nestes termos, estabeleceu-se o presente instrumento para servir de guia de orientação para todos os actores envolvidos na implementação de acções de formação/capacitação dos FAE's que vão desde a indução dos novos ingressos, passando pelas acções de formação em matérias de gestão técnica de diferentes processos administrativos, até às matérias de planificação, implementação, monitoria e fiscalização de Políticas Públicas

Maputo, 10 de Agosto de 2024

A Ministra da Administração Estatal e Função Pública



Ana Comoane



**REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE**

**COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RESOLUÇÃO nº 13 /2024**  
**de 09 de Agosto**

Havendo necessidade de estabelecer um mecanismo que coordene as acções de capacitação dos servidores públicos nas matérias comuns da Administração Pública, no âmbito da descentralização, ao abrigo do disposto na alínea d) do artigo 2 do Decreto Presidencial n.º 37/2020 de 02 de Dezembro, determina:

**Artigo 1**

É aprovado o Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização (2024-2035), abreviadamente designada por PCD, sendo parte integrante da presente Resolução.

**Artigo 2**

O Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização abrange matérias comuns da Administração Pública a todos níveis.

**Artigo 3.**

A presente Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Aprovada pelo Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, aos 02 de Agosto de 2024.

Publique-se,

**O Presidente**

  
**Adriano Maleiane**  
**(Primeiro – Ministro)**

## Lista de Abreviaturas e Acrónimos

AM	Assembleia Municipal
ANAMM	Associação Nacional dos Municípios de Moçambique
ANEP	Autoridade Nacional de Educação Profissional
AP	Administração Pública
BGF	Programa de Parceria Boa Governação Financeira
CCD	Curso de Curta Duração
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação Financeira
CEGOV	Centro de Capacitação em Administração Pública, Governação Local e Autárquica
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIRAP	Comissão Interministerial da Administração Pública
COVID-19	Doença do Coronavírus
CRM	Constituição da República de Moçambique
CV	Currículo Vocacional
DNGERHE	Direcção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado
DO	Desenvolvimento Organizacional
EGAP	Estratégia de Género na Administração Pública
EG	Escola de Governo
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ERDAP	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
FAE	Funcionários e Agentes do Estado
FOFA	Forças Oportunidades Fraquezas e Ameaças
FP	Formação Profissional
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GRH	Gestão de Recursos Humanos
GTR	Grupo Técnico de Referência
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
IFAPA	Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica
IMPFA	Instituto Médio de Planeamento Físico e Ambiente
INAGE	Instituto Nacional de Governo Electrónico
ISAP	Instituto Superior de Administração Pública
M&A	Monitoria e Avaliação
MA&A	Monitoria, Avaliação e Aprendizagem
MADER	Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural
MAEFP	Ministério da Administração Estatal e Função Pública
MCTES	Ministério de Ciência Tecnologia e Ensino Superior
MdE	Memorandos de Entendimento
MEF	Ministério da Economia e Finanças
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
MISAU	Ministério da Saúde
MOPHRH	Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos
MTA	Ministério da Terra e Ambiente
N/A	Não Aplicável
OGDD	Órgãos de Governação Descentralizada Distrital
OGDP	Órgãos de Governação Descentralizada Provincial
ONG	Organizações Não-Governamentais
OREP	Órgãos de Representação do Estado na Província
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PCD	Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização
PDRH	Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PESOE	Plano Económico e Social e Orçamento do Estado

POEMA	Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral do Funcionários e Agentes do Estado
RH	Recursos Humanos
SAD	Subsistema de Avaliação de Desempenho
SAP	Subsistema de Administração de Pessoal
SCR	Subsistema de Carreiras e Remuneração
SDPAP	Subsistema de Desenvolvimento Profissional Administração Pública
SEETP	Secretaria de Estado para o Ensino Técnico-Profissional
SICD	Sistema Integrado de Capacitação para a Descentralização
SIDA	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
SNE	Sistema Nacional de Educação
SNGRHE	Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado
SPO	Sistema de Planificação e Orçamentação
SPP	Subsistema de Planificação de Pessoal
SRCA	Sistema de Reconhecimento de Competências Adquiridas
TIC	Tecnologia de Informação e Capacitação
TSU	Tabela Salarial Única
UJC	Universidade Joaquim Chissano

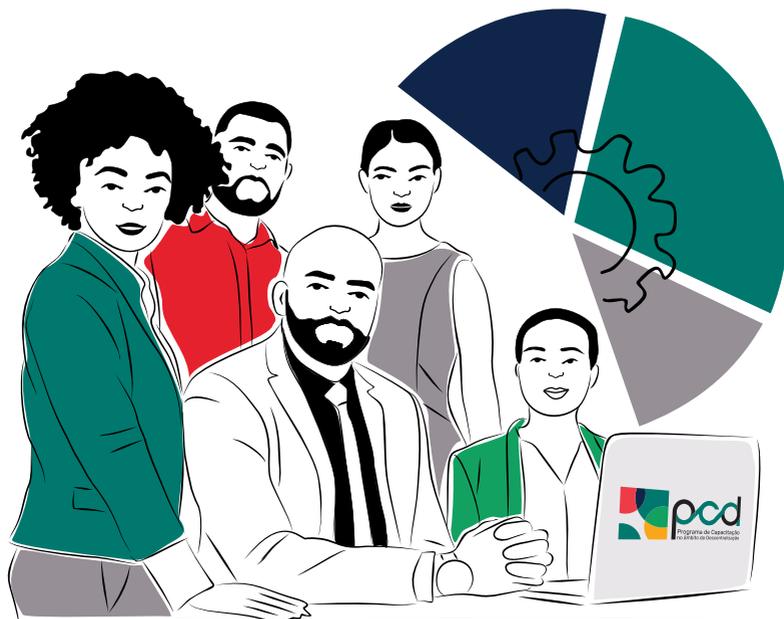
# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO</b>	<b>5</b>
<b>3. ANÁLISE SITUACIONAL DAS NECESSIDADES E CONDIÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E ACTORES-CHAVE</b>	<b>9</b>
3.1 FORÇAS	10
3.2 OPORTUNIDADES	11
3.3 FRAQUEZAS	13
3.4 AMEAÇAS	15
<b>4. VISÃO, MISSÃO E VALORES</b>	<b>16</b>
4.1 Visão	16
4.2 Missão	16
4.3 Valores	16
<b>5. OBJECTIVOS DO PCD</b>	<b>18</b>
5.1 Objectivo Geral	18
5.2 Objectivos Específicos	18
5.3 Resultados/Indicadores gerais do PCD	19
<b>6. EIXOS E ACÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>21</b>
6.1 Eixo 1: Capacitação dos grupos-alvo no âmbito da descentralização	22
6.2 Eixo 2: Desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições públicas para a capacitação	33
6.3 Eixo 3: Sistema integrado de capacitação no âmbito da descentralização	40
6.4 Eixo 4: Financiamento de Capacitações e Parcerias para a Implementação do PCD	44
6.5 Eixo 5: Gestão da Implementação do PCD incluindo o seu Plano de Comunicação	47
<b>7. PLANO DE ACÇÃO</b>	<b>51</b>
<b>8. GLOSSÁRIO</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO</b>	<b>58</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Para a consolidação da governação democrática, paz e reconciliação, e melhorias na prestação de serviços, em 2018 foram aprovadas reformas constitucionais profundas, no pilar da descentralização, que deram origem a uma nova forma de organização e funcionamento dos órgãos centrais e locais do Estado, sobretudo a nível provincial. A estas reformas acresceram desafios no funcionamento e eficácia do aparelho governativo, devido, principalmente, à necessidade de ajustamento das competências dos servidores públicos e outros actores-chave à descentralização (entendida na sua dimensão ampla incluindo a de devolução, desconcentração e fiscal) e às novas dinâmicas da Administração Pública (AP).

Com objectivo de desenvolver competências dos servidores públicos (englobando funcionários e agentes do Estado, governantes, servidores em posição de direcção ou chefia e com mandato electivo) e de outros actores com um papel relevante na descentralização (como, por exemplo, autoridades cívicas e comunitárias) para um melhor desempenho dos seus papéis estratégicos e operacionais no processo de descentralização, o Governo de Moçambique decidiu elaborar o presente Programa de



Capacitação no âmbito da Descentralização, abreviadamente designada PCD (2024 - 2035).

A elaboração do PCD foi liderada pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) com o apoio do Programa de Parceria Boa Governação Financeira (BGF), uma parceria entre a República de Moçambique, a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia, implementado pela Agência Alemã para a Cooperação Internacional (GIZ), com suas contrapartes moçambicanas. O processo, que decorreu entre Janeiro e Dezembro de 2023, baseou-se em consultas e envolvimento das unidades orgânicas deste sector, diversos ministérios do Governo, Assembleia da República, Tribunal Administrativo, gestores e técnicos dos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA), entidades de nível local (provincial, distrital e municipal), sociedade civil e parceiros de cooperação.

A elaboração do PCD é parte da materialização da visão da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP 2012-2025) no que concerne à prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão através da profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE), garantindo competências necessárias para a implementação sustentável das reformas de descentralização e consolidação da paz.

O processo consistiu, numa primeira fase, na realização do diagnóstico situacional das necessidades de capacitação dos servidores públicos e instituições de capacitação para a promoção da descentralização.

O exercício permitiu identificar Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) do actual sistema de capacitação nos diferentes níveis da AP, com enfoque nas condições para a viabilização concreta da descentralização.



Assim, foi efectuada uma profunda revisão do quadro legal e institucional da situação actual da governação descentralizada e capacitação dos servidores públicos no país, bem como entrevistas com informantes-chave a nível central e local, incluindo instituições do Estado e de Governo e uma amostra dos órgãos provinciais, distritais e municipais em Inhambane, Maputo (província e cidade), Nampula e Sofala.

Numa segunda fase, foram construídas propostas de linhas estratégicas do Programa, suas acções e indicadores/resultados esperados, os quais foram amplamente partilhados nos diferentes fóruns de actores relevantes no processo de descentralização. Assim, as orientações do PCD são



reflexo de experiências e boas-práticas diversas, incluindo administração comparada, sobre a profissionalização dos servidores públicos, em geral, e capacitação, em particular, viradas para a melhoria dos processos de descentralização.

O PCD é composto por três capítulos. O primeiro inclui, para além da presente introdução, o enquadramento, o resumo da análise situacional das condições e necessidades de capacitação assim como a visão, missão e valores do PCD. O segundo capítulo é constituído pelos eixos do Programa, nomeadamente: capacitação do público-alvo relevante para a descentralização; fortalecimento da Escola de Governo e outras entidades de capacitação dos servidores públicos; Sistema Integrado de Capacitação no âmbito da Descentralização; mecanismos de

financiamento das capacitações do PCD e por fim a gestão do próprio Programa. O terceiro capítulo introduz as linhas gerais do Plano de Acção do Programa, cujos detalhes seguem em documento separado. O glossário, no fim, fornece informação sobre as definições de termos e conceitos operacionais empregues neste Programa.



## 2. ENQUADRAMENTO

No contexto da ERDAP, o Governo tem vindo a implementar reformas na área de gestão de recursos humanos (GRH) que resultaram numa mudança substancial do quadro legal e institucional para a capacitação dos servidores públicos na Governação descentralizada.

A base normativa para a capacitação dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) é o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e o respectivo Regulamento (REGFAE), aprovados pela Lei n.º 4/2022, de 11 de Fevereiro e o Decreto n.º 32/2023 de 08 de Junho, respectivamente, e o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), aprovado pelo Decreto n.º 11/2023, de 03 de Abril.

O EGFAE determina que as habilidades técnico-profissionais dos FAE devem ser desenvolvidas por meio de um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) da sua respectiva instituição. O EGFAE determina como obrigatória a indução (capacitação inicial) e a frequência dos cursos de formação para os quais o FAE tenha sido selecionado.

A responsabilidade de assegurar o direito à formação e capacitação é, de acordo com o EGFAE, dos dirigentes do Estado. Estes têm o dever de promover o desenvolvimento profissional e a formação contínua dos funcionários a si subordinados, de modo a contribuir para a sua auto-realização e garantir uma melhoria constante da prestação de serviços.

O EGFAE define que uma Administração Pública (AP) competente depende de desenvolvimento profissional dos FAE através de um contínuo ajustamento e desenvolvimento das competências para melhoria do desempenho das actividades e funções, incluindo as funções de direcção, chefia e confiança, que lhe são atribuídas. O desenvolvimento de competências abrange o desenvolvimento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessários para o desempenho das funções que os servidores públicos bem como os outros actores-chave exercem.



A formação profissional é orientada para a capacitação, especialização e requalificação dos funcionários a fim de promover a eficiência e eficácia dos serviços. O desenvolvimento profissional do FAE é um processo permanente de ampliação do seu potencial através de acções de indução, formação e avaliação estando intrinsecamente associado ao desenvolvimento da carreira, a saber: progressão, promoção e mudança de carreira profissional.

O SNGRHE é o principal mecanismo de garantia de gestão eficiente dos recursos humanos (RH). O SNGRHE é composto por cinco subsistemas que se interligam, nomeadamente: Subsistema de Carreiras e Remuneração (SCR), Subsistema de Planificação de Pessoal (SPP), Subsistema de Desenvolvimento Profissional na Administração Pública (SDPAP), Subsistema de Administração de Pessoal (SAP), e o Subsistema de Avaliação de Desempenho (SAD). O MAEFP como órgão Director do SNGRHE tem a função de gestão estratégica e desenvolvimento dos RH do Estado.

Ao nível dos sectores, as unidades orgânicas de recursos humanos dos órgãos centrais do Estado, são os órgãos do SNGRHE a nível nacional. A nível provincial o Gabinete do Secretário de Estado na Província e o Gabinete do Governador de Província coordenam e são órgãos do SNGRHE, a este nível, as unidades orgânicas de RH dos Serviços de Representação do Estado na Província e das entidades descentralizadas (do Conselho Executivo Provincial). Na cidade de Maputo, com estatuto de província, a coordenação do SNGRHE é feita pelo Gabinete do Secretário de Estado. As unidades orgânicas de RH dos Serviços de Representação de Estado na Cidade de Maputo são os órgãos do SNGRHE. Ao nível de distrito o órgão coordenador é a Secretaria Distrital e os órgãos do sistema são as unidades orgânicas de RH dos serviços distritais.

O SDPAP dispõe de normas orientadoras e estratégias que asseguram a implementação de uma política integrada de formação e desenvolvimento de RH na AP, incluindo a gestão de carreira.

No Governo, a formação e capacitação dos FAE em áreas transversais da descentralização, como administração pública e gestão de finanças públicas, têm vindo a ser realizadas pelas escolas de Governo, pelos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA) e pelo Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação Financeira (CEDSIF). Múltiplas entidades sectoriais providenciam a capacitação em áreas específicas.

No âmbito de SDPAP, compete ao órgão director do SNGRHE, entre outros aspectos, coordenar a elaboração de estudos para o aperfeiçoamento permanente dos processos de capacitação e profissionalização em AP e sua implementação; preparar propostas de normas e instrumentos para apuramento e planificação das necessidades de RH e recolher e analisar dados globais dos resultados e do impacto de programas de capacitações.

Quanto aos eleitos e outros actores relevantes do processo da descentralização, em observância do princípio de subsidiariedade, é da responsabilidade do Estado a capacitação dos actores e órgãos que não tenham a devida capacidade para assumir as responsabilidades para a resolução dos seus problemas. Assim, este princípio fundamenta a necessidade de acção do Estado não só para capacitar os FAE, mas também outros servidores públicos, entre os eleitos a nível local - as Assembleias Provinciais e Municipais - assim como os actores-chave comunitários e da sociedade civil, para que possam ter capacidades para resolver, de forma autónoma, os seus problemas, ao seu nível e dentro do seu âmbito de acção.

É neste contexto que é elaborado o PCD o qual visa criar condições necessárias para a existência de um quadro institucional consistente, uma abordagem de coordenação e racionalização de recursos que permitam a disponibilização e financiamento da capacitação dos diferentes grupos-alvo com intervenção na descentralização compreendida no seu sentido lato, isto é, com inclusão da desconcentração e da devolução. Por via disso, o âmbito do Programa abrange os níveis centrais e locais relevantes para o processo de descentralização.

### 3. ANÁLISE SITUACIONAL DAS NECESSIDADES E CONDIÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E ACTORES-CHAVE

A elaboração do PCD baseou-se na análise situacional do contexto em que ocorre a capacitação, que resultou na identificação de factores internos e externos, aos órgãos descentralizados e desconcentrados que condicionam o seu pleno funcionamento. Baseado num profundo diagnóstico situacional das necessidades de capacitação, o exercício permitiu a identificação de factores constitutivos de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA). Abaixo destacam-se resumidamente alguns dos factores que orientaram a concepção do PCD.





## 3.1 FORÇAS

### Para a materialização da capacitação dos servidores públicos

- Reformas curriculares enfatizando a abordagem modular em detrimento de ensino secundário geral;
- Existência de formadores internos (na AP) para as áreas específicas (finanças, auditoria, etc.);
- Disponibilidade de materiais (módulos) relevantes para capacitação;
- Bom nível dos FAE em termos de competências específicas a todos níveis;
- Interesse político e popular nos potenciais benefícios da descentralização;

### Para o desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições públicas para a capacitação

- Reformas e Capacitação Institucional dos IFAPA;
- Existência de um grau de confiança considerável em relação aos IFAPA – devido ao seu histórico;
- Colaboração com entidades especializadas da função pública na capacitação;
- Existência de uma importante rede de formadores composta por funcionários públicos experientes e competentes.

### Para o sistema integrado de capacitação para a descentralização

- Interesse político no “saber fazer” e fortalecimento de FAE, com destaque para os níveis locais e operativos, para melhorar a governação e a prestação de serviços;
- Existência de políticas e estratégias de género para a AP;
- A complementaridade entre os subsistemas de SNGRHE.



## 3.2 OPORTUNIDADES

### Para a materialização da formação e capacitação dos servidores públicos

- Existência de parceiros de cooperação dispostos a financiar o desenvolvimento de capacidades dos FAE;
- Existência de instituições de formação (públicas e privadas) com potencial para oferecer programas de capacitação dos FAE;
- Prioridade para a inclusão social poderá contribuir para o aumento do acesso à capacitação por diversos grupos-alvo;
- Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e metodologias de ensino e aprendizagem digital disponíveis, mas ainda pouco aproveitadas para aumentar a eficiência de aprendizagem dos servidores públicos ao nível local.



### Para o desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições públicas para a capacitação

- Existência de alguns memorandos entre o MAEFP e os IFAPA com entidades especializadas de capacitação, mostrando a potencialidade de complementaridade de esforços para a melhoria da qualidade de formação dos FAE;
- Reconhecimento e abertura pelo MAEFP e pela direcção dos IFAPA que o processo das reformas curriculares e institucionais é positivo e

- deve continuar para potenciar a expansão e melhoria na qualidade;
- Interesse do MAEFP na reorganização das escolas de Governo para melhorarem o seu desempenho.

## Para o sistema integrado de capacitação para a descentralização

- Reformas em curso no SNGRHE e regulamentação dos subsistemas e desenvolvimento dos instrumentos operacionais;
- As reformas da descentralização criam motivação acrescida para a capacitação dos servidores públicos ao nível local;
- Existência de uma abordagem metodológica no sector da Educação Técnico Profissional, que pode servir como referência para a abordagem conceptual de um quadro de competências nacional para orientar as capacitações;
- Novo quadro legal para que o SNGRHE e especificamente a Tabela Salarial Única (TSU) e o SCR possam facilitar melhor alinhamento da capacitação com os incentivos profissionais e remuneratórios para os FAE.





## 3.3 FRAQUEZAS

### Para a materialização da formação e capacitação dos servidores

- Falta de preparação de FAE para o exercício de funções administrativas em áreas-chave (ex., finanças. Aquisições e RH);
- Baixa oferta real dos IFAPA nas províncias da região norte e as províncias da Zambézia e Tete no Centro;
- Inexistência de planos de capacitação bem articulados, como um todo, tanto a nível dos órgãos como da AP;
- Formação e capacitação dos FAE feitas maioritariamente de forma *ad hoc*, em função do pacote de formação oferecido pelos parceiros de cooperação;
- Não aproveitamento integral dos FAE capacitados para a aplicação dos seus conhecimentos no local de trabalho;
- Falta de alinhamento entre os conteúdos dos cursos e as necessidades funcionais que os formandos/FAE enfrentam;
- Conteúdos dos IFAPA desactualizados, especificamente nas áreas fora do âmbito do MAEFP;
- Falta de uso de critérios profissionais na selecção de participantes da capacitação;
- Fraca aplicação da abordagem andragógica na capacitação;
- Inobservância da aplicação de princípios de igualdade de género na selecção de participantes para as capacitações;
- Capacitação excessivamente teórica;
- Baixa oferta de capacitação relevante por parte de instituições fora do Governo;
- Baixo número de quadros com formação profissionalizante correspondendo aos seus cargos actuais;
- Baixa taxa de capacitação das pessoas com cargos de direcção, chefia e confiança em função de género e áreas conexas;
- Fraco conhecimento da EGAP 2020-2024 e fraca incorporação de uma perspectiva de género nos conteúdos de capacitação.

## Para o desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições públicas para a capacitação

- Fraca colaboração entre os IFAPA e os Ministérios de tutela;
- Fraca capacidade de financiamento próprio para os IFAPA e para os FAE;
- Dispersão e fraca coordenação dos esforços e recursos externos em prol da capacitação dos servidores públicos ao nível local;
- Fraca coordenação entre os IFAPA;



## Para o sistema integrado de capacitação para a descentralização

- Capacitações fora do SNGRHE não certificadas e sem validade formal no SCR;
- Instituições e órgãos da AP não orçamentam a capacitação ou têm exiguidade de fundos para financiar a implementação dos planos para a capacitação dos FAE;
- Fraca coordenação de iniciativas de formação entre instituições e órgãos da AP e parceiros de capacitação;
- Baixa existência de programas motivacionais ou de incentivos aos FAE.



## 3.4 AMEAÇAS

### **Para a materialização da formação e capacitação dos servidores públicos**

- Mudanças climáticas criam exigências para a capacidade reforçadas ao nível local;
- Cursos de longa duração (nível médio e Currículo Vocacional 4 e 5 – CV4/CV5) com altos custos elevados em tempo e financiamento, mas com rendimento limitado em termos funcionais para o desempenho dos órgãos locais de governação e prestação de serviços;
- Modalidades convencionais de capacitação dificultam o acesso a mulheres com obrigações sociais e a pessoas com deficiências.

### **Para o desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições para a capacitação**

- IFAPA com capacidades limitadas para satisfazer as necessidades de formação em AP;
- Instituições de formação privadas com poucos incentivos para trabalhar com o sector público;
- Grande distância e insuficiência na coordenação, planificação, orçamentação e colaboração na realização de acções de capacitação nas regiões geograficamente distantes dos IFAPA;
- Tendência de instituições do Estado e de projectos externos para trabalhar em sectores isolados (“silos”) dificultando a coordenação e integração dos programas de capacitação para os FAE dos órgãos locais que são multisectoriais por natureza.

### **Para o sistema integrado de capacitação para a descentralização**

- Alta rotatividade de pessoal nos cargos de direcção e chefia e mobilidade nas funções técnicas especializadas;
- Falta de um quadro normativo que crie incentivos para a formação, por exemplo, promoção e progressão – incluindo para formadores;

# 4. VISÃO, MISSÃO E VALORES



## 4.1. Visão

Prestação de serviços de qualidade ao cidadão, dotando os vários actores da descentralização de competências necessárias para o desempenho do seu papel com responsabilidade e eficácia.



## 4.2 Missão

Assegurar o funcionamento de um sistema integrado e eficaz de desenvolvimento de capacidades dos servidores públicos e de outros actores-chave no processo da descentralização, sensível à inclusão social.



## 4.3 Valores

O Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização é guiado pelos seguintes princípios:

**a) Competência Profissional** – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para os servidores públicos desempenharem eficazmente as suas funções e assumirem responsabilidades na função pública;

**b) Inclusão social, equidade e igualdade de género** – abertura e envolvimento dos diferentes grupos da sociedade, tendo em conta as necessidades de mulheres e homens e circunstâncias específicas, para seu benefício no processo de capacitação e governação local;

**c) Imparcialidade** – tratamento justo e igual no processo de capacitação, promovendo confiança e transparência na selecção de servidores públicos e outros actores do processo de descentralização;

**d) Integridade e Responsabilidade** – compromisso com



princípios éticos, acções responsáveis e prestação de contas visando um processo de capacitação e governação transparente;

**e) Colaboração** – promoção de colaboração, coordenação, articulação, partilha de informações e recursos, bem como busca de soluções conjuntas no processo de formação e governação local;

**f) Sustentabilidade** – adopção de planos e acções tendo em conta impactos a longo prazo e manutenção de condições duradouras no processo de capacitação.

## 5. OBJECTIVOS DO PCD

### 5.1 Objectivo Geral

Desenvolver a capacidade dos servidores públicos e outros actores-chave do processo de descentralização de forma coordenada, sistémica e equitativa do ponto de vista do género para melhorar o desempenho das suas funções na prestação de serviços públicos de qualidade.

### 5.2 Objectivos Específicos

- Desenvolver e implementar currículos centrados em conteúdos e metodologias relevantes para fortalecer as competências dos servidores públicos no contexto da descentralização;
- Fortalecer a Escola de Governo para implementar o seu mandato e oferecer capacitação, tendo em consideração a perspectiva de género, aos servidores públicos e actores-chave da descentralização em todo o território nacional;
- Estabelecer e aplicar directrizes, mecanismos de orientação, e articulação das instituições no desenvolvimento de capacidades dos servidores públicos e actores-chave no âmbito da descentralização;
- Assegurar mecanismos de financiamento e parcerias para acções de capacitação dos servidores públicos e actores-chave na descentralização.

### 5.3 Resultados/ Indicadores gerais do PCD

a) Percentagem (%) de servidores públicos em profissões/funções/cargos prioritários, tais como gestores de finanças públicas e de recursos humanos nos órgãos de governação local capacitados (ou com competências adequadas) para a realização das respectivas funções/tarefas/responsabilidades técnicas profissionais (com sub-indicador de género de no mínimo 30%);

b) Percentagem (%) de dirigentes e representantes dos órgãos de governação local capacitados para a realização das suas responsabilidades como governantes (desagregado por género);

c) Quadro legal para o SDPAP/sistema de capacitação dos FAE integrado com os outros instrumentos normativos da SNGRHE, tais como os Subsistemas de Carreiras e Remuneração e de Avaliação de Desempenho aprovados e implementados, incluindo ênfase na inclusão social e igualdade de género;

d) Escola de Governo estabelecida e exercendo as suas competências para capacitar os servidores públicos, em todos os escalões territoriais.



## 6. EIXOS E ACÇÕES ESTRATÉGICAS

Para o alcance dos objectivos definidos e operacionalização da abordagem adoptada, o PCD desdobra-se em cinco eixos estratégicos e respectivas acções associadas aos resultados e indicadores específicos. As acções estratégicas e os resultados orientam a concepção do Plano de Acção, apresentado em documento separado.



## 6.1 Eixo 1: Capacitação dos grupos-alvo no âmbito da descentralização

### Objectivo estratégico:

Desenvolver e implementar currícula centrados em conteúdos e metodologias relevantes para fortalecer as competências profissionais dos servidores públicos no contexto da descentralização.

O eixo 1 tem como foco a capacitação dos vários grupos-alvo envolvidos no processo de descentralização e desdobra-se nos elementos metodológicos e curriculares da disponibilização das capacitações profissionalizantes. Fornece orientações sobre o levantamento regular das necessidades, identificação dos grupos-alvo, conteúdos curriculares, bem como sobre as metodologias empregues, de acordo com o grupo-alvo.

O PCD tem como **grupo-alvo** prioritário os FAE dos órgãos que participam na governação descentralizada a todos os níveis, devido às suas responsabilidades no funcionamento dos órgãos de governação que materializam a descentralização.

O PCD contempla igualmente a capacitação de uma diversidade de actores que estão envolvidos na governação descentralizada, nomeadamente, os governantes nomeados e eleitos, os representantes políticos e comunitários, assim como autoridades comunitárias e conselhos consultivos locais e outros actores relevantes no âmbito da descentralização. A capacitação inclui representantes de órgãos do legislativo e deliberativos, do executivo e do judiciário que sejam relevantes para a descentralização e a Administração Pública.

O levantamento das necessidades de capacitação é baseado nas demandas das diversas unidades orgânicas dos órgãos centrais e locais alvo do PCD.

Este exercício orienta a **actualização e desenvolvimento dos conteúdos curriculares** que respondam às exigências do processo de descentralização e desconcentração. Um mecanismo sistemático deve orientar sempre a actualização das necessidades existentes para capacitação dos servidores públicos.

Os materiais de capacitação são elaborados por especialistas, autores de conteúdos, tomando em conta as características dos grupos-alvo e as competências desejadas. As matérias específicas devem ser asseguradas por especialistas sectoriais. O recurso a especialistas internacionais pode ser feito se justificada a relevância dos conteúdos. Todos os materiais de capacitação devem integrar a perspectiva de género de modo a **promover a igualdade de direitos** entre homens e mulheres.

Os cursos de capacitação dos servidores públicos são definidos pelo Órgão Director Central de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado que também tem a responsabilidade de homologar os currícula de capacitação. A aprovação dos conteúdos curriculares de capacitação é feita por uma comissão nomeada pela direcção da Escola de Governo ou pela entidade coordenadora da materialização dos cursos de capacitação.



Para matérias específicas, a comissão deve incluir **especialistas sectoriais**.

Para a operacionalização das capacitações, o PCD baseia-se em métodos andragógicos adaptando-os de acordo com o tipo do grupo-alvo identificado. Para alargar a abrangência, o PCD explora a **combinação de modalidades de capacitações diversas**: a presencial, virtual, auto-aprendizagem, híbrida, em serviço, remoto, incluindo ensino à distância e outras que se mostrarem convenientes.

A adaptação das metodologias deve tomar em consideração aspectos de inclusão, promoção de igualdade de direito e oportunidades de acesso às capacitações. Os critérios de identificação e selecção dos participantes nas capacitações devem basear-se na representatividade entre homens e mulheres, considerando igualmente necessidades de pessoas com deficiência. As técnicas de capacitação devem, com efeito, observar obrigatoriamente **abordagens de inclusão**, com linguagem neutra, concorrendo para a eliminação da discriminação baseada no género e promoção de igualdade de direitos e equidade de género.

O PCD privilegia a componente de capacitação para o **“saber fazer”** ligado às boas práticas profissionais bem como às normas e procedimentos da AP moçambicana. Por via disso, para selecção de formadores deve-se tomar em consideração funcionários públicos com longa experiência e especializados em diversos domínios da Administração.

Ao mesmo tempo, deve-se incentivar a actuação como formador sectorial, sempre que for possível. Uma matriz de qualificadores com perspectiva de género deve informar o processo de recrutamento de formadores. O **desenvolvimento de atitudes e valores deontológicos** deve ser pré-condição de todas as actividades de capacitação.

O PCD define como principais cursos de capacitação dos servidores públicos os seguintes:



## Escola de Governo

### **(A)** Indução de eleitos (obrigatória)

Com o objectivo de enquadrar o eleito na AP e no contexto de suas funções;

### **(B)** Curso Executivo para dirigentes dos órgãos eleitos

Visa desenvolver competências para exigências profissionais das suas funções nas áreas comuns da AP;

### **(C)** Indução para a função (obrigatória)

Com a perspectiva de enquadrar o dirigente e chefe na AP e no sector das suas actividades;

### **(D)** Curso Executivo para Dirigentes Superiores

Visa desenvolver e adaptar as competências/CHA (conhecimento, habilidade e atitude) para novas exigências profissionais;

### **(E)** Indução inicial para categoria profissional (obrigatória)

Foca o enquadramento do FAE em AP e no contexto das suas funções;

### **(F)** Capacitação para desenvolvimento de competências (obrigatória durante o período probatório e para funções em comissões de serviço)

Visa actualizar, aperfeiçoar, reconverter e desenvolver as competências dos funcionários do Estado através da obtenção de uma certificação de especialização;

### **(G)** Capacitação para desenvolvimento profissional ao longo da carreira (para promoção)

Com objectivo de actualizar, aperfeiçoar, reconverter e desenvolver as competências dos FAE através da obtenção de uma certificação para efeitos de promoção na carreira ou adaptar as suas competências às exigências profissionais de especialidade;

### **(H)** Capacitação para autoridades comunitárias e actores cívicos

Com vista a informar as autoridades comunitárias sobre os principais temas e mecanismo de participação/consulta nos processos de governação local

Todos os cursos definidos pelo PCD serão desdobrados em currícula específicos com conteúdos orientados na base de levantamento das necessidades específicas para cada grupo-alvo (vide a matriz – anexo 1).

Os conteúdos dos *currícula* podem ser actualizados de acordo com os desafios entendidos pelas entidades beneficiárias ou orientados pelo levantamento de necessidades e estudos efectuados pela Escola de Governo.



O PCD representa uma intervenção estratégica visando contribuir para um fortalecimento significativo e sustentável da qualidade da gestão pública e governação local em prol de uma melhor e mais inclusiva prestação de serviços públicos e de um ambiente favorável ao desenvolvimento económico, ao nível das comunidades. Deste modo, o PCD prioriza estrategicamente os seguintes grupos-alvo: dirigentes e pessoal com cargos direcção, chefia e confiança, assim como FAE em geral de nível central, órgãos de representação do Estado a nível local e entidades descentralizadas.

A capacitação destes grupos-alvo pretende colmatar as deficiências dos seus conhecimentos e habilidades, do seu profissionalismo, e da sua autodisciplina sob o ponto de vista normativo e deontológico, que constituem constrangimentos estruturantes da implementação das políticas públicas que os orientam.

A nível central serão contemplados todos os ministérios e outras instituições relevantes para a descentralização e serão articuladas actividades de capacitação com órgãos de outros poderes, como o legislativo e o judiciário. De forma complementar, também serão capacitados actores chave na descentralização, assim como actores comunitários – como autoridades comunitárias e tradicionais e representantes dos conselhos consultivos locais.

A capacitação vai incidir inicialmente sobre um núcleo dos grupos-alvo acima indicados, que servirá de ponto de partida para estimular o desempenho do sector público e garantir a implementação da descentralização. Este grupo inicial também terá o papel de viabilizar o funcionamento do sistema de capacitação e sensibilização para a mudança, pelo exemplo dado a outros FAE e dirigentes para se capacitarem de forma contínua e para a melhoria do desempenho.

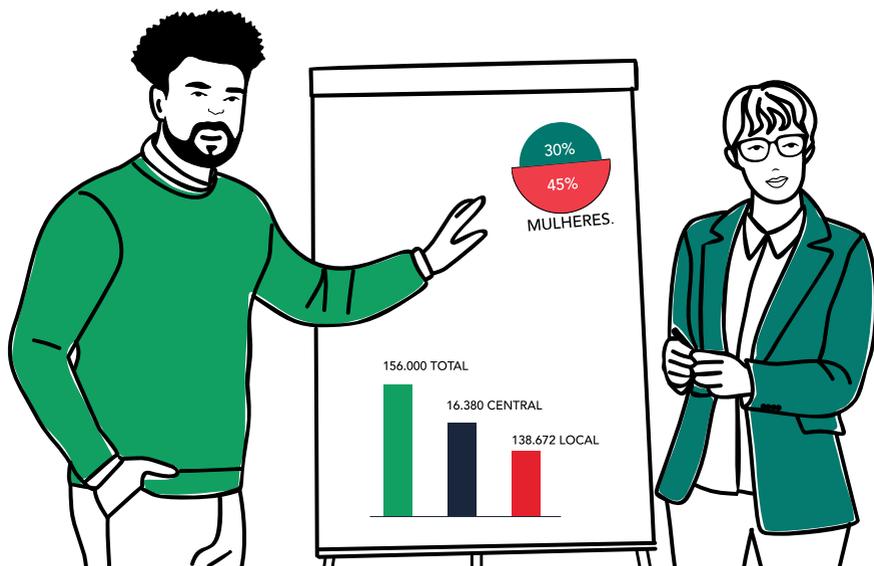
Baseada na combinação dos dados das diferentes fontes tais como dados do SNGRHE desenvolvidos pelo MAEFP

em colaboração com o CEDSIF e Ministério de Economia e Finanças (MEF), quadro de pessoal aprovado e preenchido, composição do governo nos principais cargos governativos e executivos, composição de órgãos com representantes eleitos de acordo com a legislação em vigor bem como a estrutura de representação comunitária e da sociedade civil conforme a legislação, com o PCD estima-se abranger a um público-alvo de cerca de **156.000** servidores públicos de diferentes níveis da administração, sendo:

A nível central: cerca de **16.380** servidores públicos que equivale a 11% do total do grupo-alvo;

A nível local: cerca de **138.672** servidores que equivalem a 89% do total do público-alvo previsto, considerando que é sobretudo ao nível local onde se encontra a maior parte de servidores públicos;

Em todas as capacitações se estima que o público deve considerar alcançar um mínimo de aproximadamente **30% a 45% de mulheres**.



Estas estimativas são calculadas tendo em conta um ideal de  *pelo menos duas capacitações* por um mandato para dirigentes políticos e representantes eleitos. Para os FAE, idealmente seriam administradas  *pelo menos três capacitações num ciclo de cinco anos*. As estimativas tomam em consideração os FAE assim como quem exerça cargos governativos e de representação política nas instituições legislativas e deliberativas a nível nacional, provincial, distrital e municipal, relevantes para o processo de descentralização.

Às estimativas de dirigentes políticos, representantes e FAE, seriam adicionadas capacitações às autoridades comunitárias e actores cívicos. Na orçamentação do PCD este público-alvo não é orçamentado. De acordo com os dados na posse do MAEFP estima-se a existência de **90.000** autoridades comunitárias, das quais cerca de **4.6%** são mulheres.



Dos dados disponibilizadas, os membros de Conselho Consultivos Locais (que incluem membros da sociedade civil) são estimados em cerca de **46.000 actores** dos quais são **28% mulheres**. Para este grupo os mecanismos de planificação devem alinhar-se com as disponibilidades, não sendo considerado de plano prioritário para o PCD.

O número real dos servidores públicos a capacitar poderá ser calibrado com base nos PDRHs dos órgãos e sectores envolvidos na implementação do PCD e no processo de planificação (incluindo a disponibilidade de recursos).

Deste modo, para além da possibilidade de redução de número de capacitações por cada servidor público, prevê-se uma expansão progressiva do número de FAE a capacitar ao longo do tempo:

- Estimulados pelo funcionamento do sistema em si;
- Estabelecimento de uma Escola de Governo funcional;
- Maior capacidade dos sectores e os diferentes órgãos de identificar necessidades de capacitação, mobilizar recursos e gerir a capacitação de forma integrada com outros sectores e órgãos.

Em relação aos actores comunitários, o potencial grupo-alvo das autoridades comunitárias e cívicas é vasto, o que requer uma abordagem direccionada para a sua capacitação. Metodologias inteligentes devem ser objecto de outras discussões para a planificação das capacitações deste último grupo.

## Acções estratégicas:

- Definir conteúdos, metodologias, modalidades, duração, etc. das acções de capacitação no âmbito da descentralização;
- Realizar cursos de indução para governantes, eleitos, bem como para funcionários e agentes de Estado de nomeação provisória, recém-transferidos e nomeados em comissão de serviço, garantindo a proporcionalidade de representação de homens e mulheres;
- Conceber e actualizar curricula de cursos de curta duração e cursos modulares profissionalizantes, bem como outras acções de capacitação adequadas aos FAE, titulares de cargos de direcção, chefia e confiança, eleitos e técnicos vinculados aos órgãos de governação local;
- Conceber e actualizar curricula para a capacitação pontual de outros servidores públicos – dirigentes, representantes, FAE do nível central, membros de sociedade civil, etc. – com papel relevante no processo de descentralização e na governação local.
- Desenvolver programas de actualização/reciclagem das lideranças e titulares de cargos de direcção, chefia e confiança envolvidas na descentralização e a governação local.

## Resultados/Indicadores:



% de profissões/carreiras prioritárias (no mínimo de 30% mulheres) nos órgãos de governação local com curricula de capacitação baseados nas competências exigidas para o seu bom desempenho, aprovados e implementados;



% de grupo-alvo dos servidores públicos capacitados no contexto do PCD desagregados por sexo, função e órgão;



% de órgãos locais de governação com seus FAE (# e %) em carreiras técnicas e administrativas capacitados (ou com competências adequadas) para a realização adequada/bom desempenho das suas funções profissionais (com sub-indicador de género);



% de chefias dos órgãos locais de governação capacitados (ou com competências adequadas) para a realização adequada/bom desempenho das suas funções profissionais (com sub-indicador de género);



% de novos ingressos/enquadrados dos FAE, dirigentes, e governantes dos órgãos locais de governação com desempenho formativo adequado em Cursos de Indução (com sub-indicador de género);



% de governantes e dirigentes em cada escalão de governação sensibilizados em relação aos conceitos, valores, objectivos, e abordagens institucionais em relação à legislação, às políticas públicas, e ao processo de descentralização em Moçambique. (com sub-indicador de género);



% de cursos realizadas em formato digital e híbrido.

## 6.2 Eixo 2: Desenvolvimento institucional da Escola de Governo e outras instituições públicas para a capacitação

### Objectivo estratégico

Fortalecer a Escola de Governo na implementação das suas atribuições e competências, oferecer capacitação, tendo em consideração a perspectiva de género, aos servidores públicos e outros actores-chave da descentralização em todo o território nacional.

A ERDAP define como factor crítico para o sucesso da profissionalização dos recursos humanos do Estado o fortalecimento da Escola de Governo. É nessa linha, que se deve considerar com especial relevo a Escola de Governo enquanto instituição vocacionada para formação profissionalizante, capaz de garantir o desenvolvimento de competências dos servidores públicos. A Escola de Governo deve ter capacidade institucional, organizacional e operacional para desempenhar com zelo as suas atribuições de leccionação de programas de capacitação profissionalizante.

Em consonância com a Componente 1 da ERDAP e na base do diagnóstico situacional efectuado, o PCD propõe a institucionalização da Escola de Governo para melhoria do mecanismo de profissionalização dos Servidores Públicos.

Escola de Governo é uma entidade vocacionada para desenvolvimento de capacidade dos servidores públicos (FAE em exercício, aspirantes a servidores públicos, governantes, eleitos, autoridades comunitárias, membros de Conselhos Consultivos locais e outros actores directamente envolvidos na descentralização), baseada numa orientação técnico-metodológica e de aprendizagem profissionalizante e de especialização.

Para a Escola de Governo, o PCD estabelece que tenha uma arquitectura organizacional e funcional que consiste na disposição apresentada na figura abaixo.



## Escola de Governo

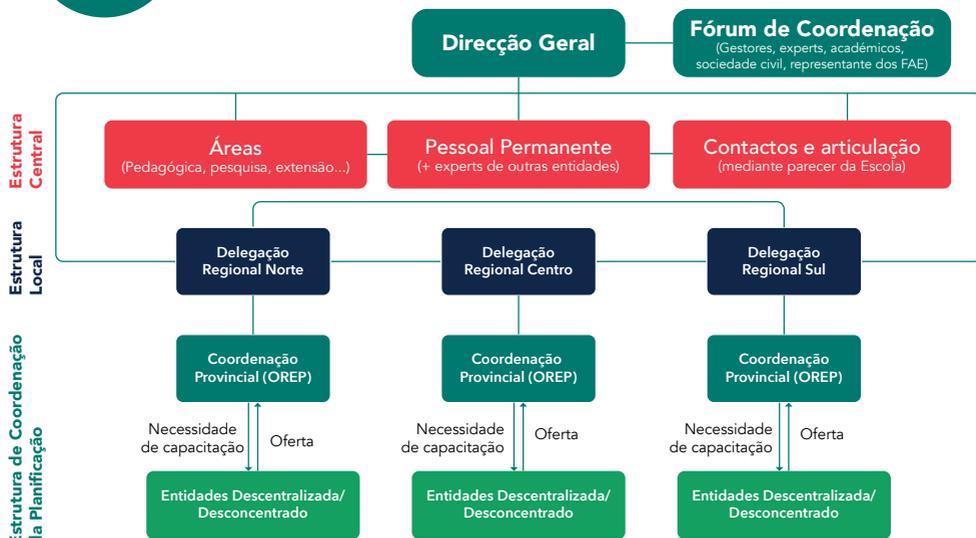


Figura 1: Estrutura da Escola de Governo

## Descrição das unidades da Escola de Governo

<b>Direcção Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entidade coordenadora (incluindo escolas sectoriais);</li><li>• Desenho de programas de formação e capacitação e desenvolve o Plano de toda Escola com as delegações regionais;</li><li>• Orientação técnico-metodológica (comissão de aprovação de materiais...);</li><li>• Garantia da qualidade das actividades de indução, profissionalização e especialização dos servidores públicos;</li><li>• Realização pesquisas, inovações no desenvolvimento profissional;</li><li>• Gestão de acordos nacionais e internacionais;</li><li>• Mobilização de fundos adicionais para implementação de actividades de capacitação.</li></ul>
<b>Delegações regionais (Norte, Centro e Sul)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Níveis operacionais da Escola de Governo;</li><li>• São a modificação, actualização, modernização e simplificação dos IFAPA;</li><li>• Com uma estrutura simples e flexível para capacitações e mobilização de recursos;</li><li>• Criação de condições (material, actualização, capacitação, supervisão e monitoria das capacitações) e operacionalização para capacitações.</li></ul>
<b>OREP (Coordenação das necessidades de capacitações)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Província sem IFAPA, OREP é responsável para planificação e coordenação com as Delegações regionais;</li><li>• Coordena a logística das actividades de capacitação;</li><li>• Articula com as entidades descentralizadas e desconcentradas para viabilização das capacitações dos servidores públicos.</li></ul>



A Escola de Governo é tutelada pelo órgão que superintende a área da função pública, tem uma Direcção Geral que coordena as Delegações Regionais e todo o processo de capacitação.

De modo a garantir a oferta da capacitação ao nível local, a Direcção-Geral da Escola conta com representações regionais (Delegações Regionais).

As delegações regionais da Escola do Governo são níveis operacionais das capacitações e formações dos servidores públicos e outros actores relevantes. As delegações regionais coordenam com os órgãos de representação do Estado na Província (OREP) todo o processo de capacitação e Formação dos FAE.

Para materializar as capacitações e formações, a complementaridade e alargar o acesso, a Escola de Governo fará ligação e articulação com outros órgãos e instituições provedoras de serviços de capacitação e formação.

A Direcção-Geral da Escola de Governo pode ser apoiada por um Fórum de Coordenação, composto por gestores, especialistas, académicos e representantes de FAE. Este colégio de apoio à direcção da Escola de Governo garante a constante actualização em termos de conhecimentos práticos dos sectores e sensibilidade às necessidades dos actores a serem capacitados. O Fórum tem também o papel de reforço das ligações com outras escolas sectoriais.



## Acções estratégicas:

Desenvolver e implementar um Plano de Negócio das Escolas de Governo para responder ao PCD em todas as províncias;

Definir mecanismo de coordenação, parceria, e co-certificação no âmbito do SDPAP entre a Escola de Governo e outras instituições de formação de servidores públicos, incluindo as sectoriais e outras com especialização relevante para os órgãos de governação local;

Investir e manter as infraestruturas (incluindo digitais) para assegurar o acesso inclusivo à capacitação de qualidade a todos níveis;

Reforçar as capacidades dos RH das escolas de Governo, com destaque para a formação de formadores e supervisores;

Estabelecer um processo de planificação e actualização

das capacitações com gestores de RH e outras instituições implementadoras do PCD;

Elaborar um mecanismo de mobilização, actualização, certificação e acompanhamento de formadores sectoriais, incluindo uma estratégia de incentivos;

Desenvolver bases de dados de formadores sectoriais certificados, especialistas nacionais e internacionais, e autores de materiais e conteúdos de capacitação observando o princípio de promoção de igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres;

Estabelecer uma plataforma de ensino e aprendizagem à distância, aplicando meios digitais para a capacitação virtual e remota, incluindo as facilidades de TICs necessárias para o acesso adequado ao nível local.

## Resultados/Indicadores:



Instrumentos legais para a institucionalização da Escola de Governo aprovados e implementados em todos os escalões territoriais, incluindo os mecanismos para assegurar a inclusão social e igualdade de género;



A Escola de Governo, incluindo a sede nacional bem como as delegações regionais e provinciais, com capacidades organizacionais adequadas para desempenhar as suas competências;



Aplicação das tecnologias modernas/TICs na Escola de Governo em todos os escalões para aumentar a qualidade e eficiência da capacitação dos FAE, dirigentes e governantes dos órgãos locais com qualidade e eficiência;



Mecanismos de coordenação e colaboração entre a Escola de Governo e as suas delegações em relação às instituições sectoriais e especializadas de capacitação dos FAE dos órgãos locais de governação.

## 6.3 Eixo 3: Sistema integrado de capacitação no âmbito da descentralização

### Objectivo estratégico:

Estabelecer e aplicar directrizes, mecanismos de orientação, e articulação das instituições ao desenvolvimento de capacidades dos servidores públicos e outros actores-chave no âmbito da descentralização.

Este eixo apresenta o Sistema Integrado de Capacitação no âmbito da Descentralização (SICD). Ele define o quadro institucional, os instrumentos e mecanismos de coordenação entre os sectores a nível central e local. O eixo contempla ainda o quadro normativo e metodológico para garantia da qualidade e relevância das capacitações.

A estrutura do sistema compreende três níveis: estratégico (de direcção política de topo e um órgão director de GRH do Estado), de planificação e de execução. A coordenação e articulação dos aspectos de planificação e execução entre diversos actores é feita através da Escola de Governo e fóruns de gestores de RH nacional e provincial.

Assim, o SICD é baseado em estruturas já existentes com a seguinte composição:

Uma Direcção Política (a Comissão Interministerial da Administração Pública – CIRAP) responsável pela aprovação dos instrumentos políticos e normativos, estratégicos, planos plurianuais e pelo acompanhamento da implementação, considerando a abordagem sensível ao género;

Um Órgão Director do SNGRHE, responsável pela acreditação e certificação dos cursos (e ou de entidades) de capacitação no âmbito da descentralização. Este órgão define mecanismos de acreditação, credenciação, integração e coordenação dos diferentes provedores de capacitação. Estabelece critérios de acesso à capacitação dos FAE e outros actores-chave, orientado pelo princípio de “não deixar ninguém para trás”. O Órgão Director assegura a interligação entre as capacitações e os módulos dos subsistemas de SNGRHE;

- Um mecanismo de Planificação Integrada e acompanhamento da implementação, composto pelos órgãos do SNGRHE a nível central, dos Órgãos de Representação do Estado na Província (OREP) e Órgãos de Governação Descentralizada Provincial (OGDP), o Fórum de Gestores de RH dos níveis central e provincial e a Escola de Governo.
- Os distritos e municípios interagem com o sistema através dos Órgãos de Representação do Estado a nível provincial. No caso dos municípios, a interação é também feita com o órgão que Representa o Estado no Distrito.

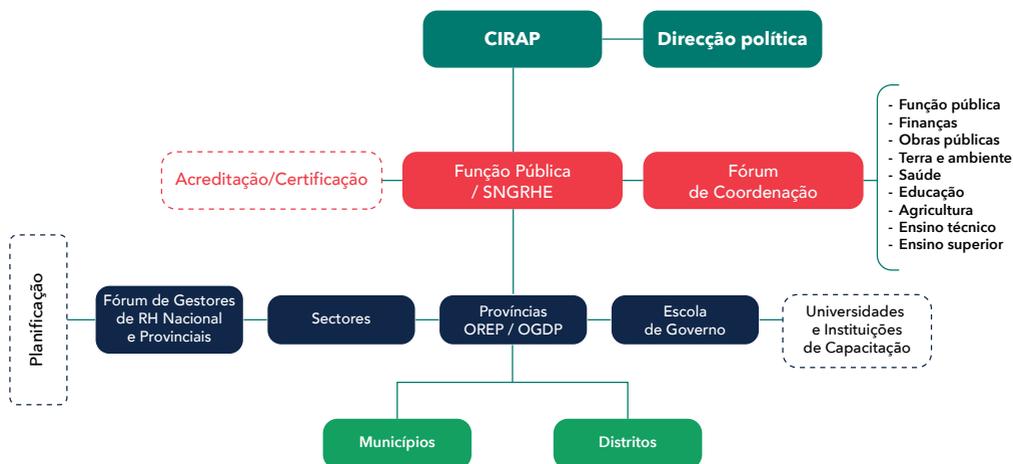


Figura 2: Estrutura do SICD

A capacitação especializada na área de AP, relevante para a descentralização, é da responsabilidade, em primeira instância da Escola de Governo.

As outras entidades podem oferecer capacitação no “saber fazer”, como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) da Universidade Joaquim Chissano (UJC), do Instituto Médio de Planeamento Físico e Ambiente (IMPFA) na área de terra e ambiente, do Centro de Desenvolvimento

de Sistemas de Informação Financeira (CEDSIF) na gestão do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), entre outras.

De forma complementar, a capacitação também é feita por projectos relevantes de várias organizações não-estatais. Para estes casos será importante assegurar a integração dos dados de indicadores de capacitação, nas estatísticas de capacitação.

Na base do sistema de acreditação definido pelo Órgão Director do SNGRHE e operacionalizado pela Escola de Governo, outros actores podem ser licenciados/acreditados para oferecerem capacitações aos servidores públicos. É responsabilidade do Órgão Director Central, em coordenação com a Escola de Governo, definir os mecanismos de avaliação e certificação dos formandos, assim como monitorar os provedores, programas e consolidar os resultados das capacitações, incluindo os fundos aplicados.

### Acções estratégicas:

- Desenvolver um quadro de competências para os FAE dos órgãos locais, como base da planificação de cursos de capacitação;
- Desenhar e implementar requisitos mínimos de capacitação: a) indução obrigatória, b) durante o período probatório, c) na mudança de posição, d) ao longo da carreira;
- Definir e redefinir (quando necessário) o mandato da Escola de Governo e o seu estatuto;
- Definir um mecanismo de gestão estratégica de capacitação coordenado pelo Órgão Director do SNGRHE com a coparticipação de outros sectores estratégicos da descentralização;
- Estabelecer os mecanismos de coordenação operacional e prestação de contas dos actores da implementação do PCD sobre as metas;
- Conceber e implementar um Sistema de Acreditação e Certificação das Capacitações (atribuição de créditos);
- Estabelecer mecanismos de relação entre os subsistemas de SNGRHE que influenciem a gestão de carreira dos FAE;
- Reforçar as capacidades institucionais e organizacionais dos intervenientes na implementação do PCD;
- Definir o quadro para ensino e aprendizagem à distância com destaque para a aplicação de meios digitais;

- Assegurar que o e-SNGRHE permita a recolha e compilação de informação relevante sobre as capacitações dos servidores públicos;
- Desenhar e implementar um processo de planificação, actualização e supervisão das capacitações com base nos PDRHs;
- Estabelecer um mecanismo de identificação estratégica de novas prioridades de capacitação.

## Resultados/Indicadores:



# de políticas, normas e regulamentos de cursos de capacitação para a descentralização (inclui o alinhamento entre SDPAP, SCR e SAD; acreditação de provedores de capacitação, critérios de acesso à capacitação) harmonizados, desenvolvidos, aprovados e em vigor;



# de instituições de gestão da implementação do PCD estabelecidas, capacitadas e em funcionamento em todos os escalões territoriais;



Uma matriz de requisitos mínimos de capacitação: a) indução obrigatória, b) durante o período probatório, c) na mudança de posição, d) ao longo da carreira elaborado e aprovado;



Uma Escola de Governo como plataforma de coordenação criada, seu mandato e estatuto aprovados;



Um Sistema de Acreditação e Certificação das Capacitações (atribuição de créditos) concebido e aprovado;

# Capacitações de servidores públicos no âmbito do PCD recolhidos e compilados através do e-SNGRHE.

## 6.4 Eixo 4: Financiamento de Capacitações e Parcerias para a Implementação do PCD

### Objectivo estratégico:

Assegurar mecanismos de financiamento e parcerias para acções de capacitação, sensíveis ao género, dos servidores públicos e outros actores-chave na descentralização.

Este eixo apresenta as diferentes modalidades para o financiamento da implementação do PCD. Estas compreendem fundos disponibilizados pelo orçamento de Estado, o autofinanciamento pelos próprios servidores públicos, bem como os diferentes apoios dos parceiros sociais e de cooperação.

No âmbito da ERDAP no capítulo da profissionalização dos servidores públicos, todas as entidades da Administração Pública relevantes devem planificar as capacitações dos seus colaboradores. Nesta perspectiva, as planificações das capacitações devem ter em conta o PCD, o seu Plano de Acção, assim como os PDRH.

As entidades relevantes no processo de descentralização devem assegurar uma dotação orçamental no PESOE anual destinada às actividades de capacitação dos grupos-alvo. O Órgão Director do SNGRHE em coordenação com o sector que superintende a área de finanças deve assegurar a criação de programas orçamentais específicos para as capacitações.

Os servidores públicos são incentivados a investir no autofinanciamento do seu desenvolvimento profissional. Qualquer capacitação por iniciativa do servidor deve estar alinhada com o PDRH da sua instituição. Os cursos de capacitação têm efeito na avaliação de desempenho assim como nas promoções. O sistema de créditos e de certificação deve permitir uma sistematização da informação sobre as capacitações dentro da plataforma do e-SNGRHE.



Os parceiros sociais e de cooperação interessados em apoiar o Estado moçambicano, na melhoria das competências dos grupos-alvo do PCD, devem selecionar as áreas de seu interesse dentro das linhas do Programa e do seu Plano de Acção. Os parceiros, através de diferentes plataformas de coordenação entre si e com o Governo devem providenciar informação sobre os recursos disponíveis, iniciativas em curso ou planificadas para a capacitação, contribuindo para a planificação anual das capacitações em todos os níveis. O Órgão Director Central deve garantir a sistematização das diferentes iniciativas esparsas de capacitação de servidores públicos, que lhe permitam visualizar os níveis de esforços empreendidos no processo.

Toda a orçamentação para as capacitações dos servidores públicos observa o princípio da promoção de igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres com vista a eliminar qualquer tipo de práticas discriminatórias. A planificação na perspectiva de género deve orientar toda a agenda de capacitação dos servidores públicos.

Privilegia-se o uso das tecnologias de informação e comunicação nas capacitações para reduzir os custos e abarcar o maior número dos grupos-alvo.

### **Acções estratégicas:**

- Estabelecer um plano de financiamento e mobilização de recursos para o PCD dentro do orçamento do Estado e junto dos parceiros sociais e de cooperação;
- Assegurar uma dotação orçamental anual para financiar a capacitação, seja nas escolas de Governo ou noutras entidades distintas;
- Criar e integrar a capacitação como um programa no Sistema de Planificação e Orçamentação (SPO);
- Estabelecer mecanismo de planificação conjunta de capacitação entre o Órgão Director, escolas de Governo e parceiros sociais e de cooperação;

- Elaborar o orçamento sensível ao género para a implementação do PCD, incluindo a metodologia orçamental e os mecanismos de controlo e prestação de contas;
- Usar tecnologias de informação e comunicação nas capacitações.

## Resultados/Indicadores:



Estabelecido o sistema para comparticipação de parceiros sociais e de cooperação no financiamento da capacitação;



Desenvolvido um mecanismo coordenado de cofinanciamento entre diferentes entidades envolvidas nas capacitações;



Governo e parceiros sociais e de cooperação coordenam o financiamento das capacitações do grupo-alvo;



% do orçamento do Estado alocado e disponibilizado para programas de capacitação dos servidores públicos;

% dos recursos dos parceiros sociais e de cooperação destinados às capacitações no âmbito do PCD.

## 6.5 Eixo 5: Gestão da Implementação do PCD incluindo o seu Plano de Comunicação

### Objectivo estratégico:

Garantir a divulgação, planificação, implementação, monitoria e avaliação do PCD.

Este eixo apresenta o mecanismo de gestão da implementação do PCD incluindo acções relativas à sua comunicação bem como a coordenação em todos níveis da implementação de actividades de capacitação.

A gestão da implementação é, em primeira instância, da responsabilidade do Órgão Director do SNGRHE. No âmbito das suas atribuições de gestão do SDPAP, este coordena a planificação, a implementação, a monitoria e a avaliação de todo Programa de Capacitação no âmbito da Descentralização.

A coordenação provincial de gestão da implementação do PCD é garantida pelos OREP e ao nível distrital pela Secretária Distrital, garantindo estes a inclusão das entidades descentralizadas, em articulação com as escolas de Governo (IFAPA).

Os Fóruns de Gestores de RH central e local são as principais plataformas de harmonização e consolidação do processo de implementação do PCD. Em matérias específicas, participam nesses fóruns as escolas de Governo.

As acções de monitoria são orientadas por um grupo constituído pelo Órgão Director do SNGRHE, Escola de Governo, parceiros de cooperação e, tendo em vista a sua materialização, o mesmo articula-se com pontos focais sectoriais dos OREP, OGDP, distritais e das autarquias.



O processo de monitoria incide sobre o progresso do Programa e fornece informação útil que permita identificar e corrigir os problemas decorrentes da sua implementação. É da responsabilidade do Órgão Director Central fazer as necessárias readaptações e aperfeiçoamento do PCD, para o alcance dos resultados.

O PCD deve ser submetido a avaliação periódica que permita aferir a sua *relevância, eficiência, efectividade, impacto, coerência, sustentabilidade e viabilidade económica e financeira*. A avaliação deve ser feita em dois momentos distintos: avaliação de meio-termo, a ser feita nos primeiros cinco anos de implementação e avaliação final a decorrer 60 dias após o término. No final da implementação do Plano de Resultados Rápidos (*Quick Wins*), será feita uma avaliação para aferir as condições reais de instalação do processo de implementação de todo PCD.

As evidências produzidas pela monitoria e avaliação (M&A) devem ser amplamente partilhadas com a CIRAP e outros actores relevantes do processo de descentralização e com os beneficiários dos serviços públicos.

O plano de comunicação do PCD respeita os principais períodos da implementação. Numa primeira fase consiste na difusão dos instrumentos, do próprio Programa e seu Plano de Acção a todos níveis da AP, aos parceiros sociais e de cooperação e a outros actores relevantes no processo de descentralização. Numa segunda fase, consiste na difusão de acções de planificação, das oportunidades, do calendário das capacitações e na divulgação dos resultados da monitoria de capacitação.

Para a comunicação, o PCD explora todos os principais mecanismos em uso pelo Governo de Moçambique, privilegiando os métodos digitais para a redução de custos e maior abrangência. Compete ao Órgão Director Central partilhar a informação sobre a implementação do PCD ao Governo, incluindo comunicação periódica dos resultados de implementação.

### **Acções estratégicas:**

- Estruturar um quadro organizacional efectivo para a gestão e monitoria da implementação do PCD a todos os níveis;
- Elaborar o Plano de Acção e os Planos Anuais de Actividades no âmbito das acções estratégicas definidas pelo PCD;
- Divulgar o PCD, Plano de Acção, Planos Anuais de Actividades, resultados de monitoria, oportunidades de capacitações e outras acções a todos grupos interessados em todos os escalões;
- Definir instrumentos de monitoria da implementação do PCD;
- Garantir a monitoria do PCD e a elaboração dos relatórios anuais da Implementação do PCD a todos os níveis;
- Estabelecer o grupo de monitoria continuada do PCD;
- Garantir a realização da Avaliação de resultados rápidos, Meio-termo e a Avaliação Final da implementação do PCD.

## Resultados/Indicadores:



# de grupo-alvo dos servidores públicos alcançados pela mensagem de comunicação e informação sobre o PCD;



# de acções para a divulgação de informação sobre a capacitação no âmbito da descentralização, aos grupos interessados e da sociedade civil em geral, em todos os escalões territoriais, considerando a abordagem de género;



Relatórios de implementação e monitoria do PCD elaborados, aprovados e divulgados;



Relatórios de execução financeira e de auditoria da implementação do PCD elaborados, aprovados e divulgados;

Avaliações, inicial, intermédia e final do PCD, realizadas e divulgadas.



## 7. PLANO DE ACÇÃO

O Plano de Acção para a implementação do PCD tem um horizonte temporal de 11 anos (2024-2035) e alinha-se com os ciclos de governação. O instrumento inclui a criação das condições e a implementação, bem como um Plano de Resultados Rápidos (*Quick Wins*) para assegurar a compreensão e engajamento das partes interessadas a todos os níveis.

A implementação é dividida em duas fases antecedidas por um período de criação de condições com a duração máxima de 12 meses (resultados rápidos). A primeira fase vai de 2024 a 2030 e a segunda de 2031 a 2035. O PCD deve ser integrado na planificação anual do Governo, com as suas actividades reflectidas nos planos e orçamentos em todos os escalões.

## 8. GLOSSÁRIO



**Descentralização** – é o processo através do qual o Governo central passa as competências de acção para entidades ao nível subnacional ou local. A descentralização pode tomar diferentes formas com destaque para a **política, administrativa e fiscal**.

- **A política ou devolução** envolve a transferência de poderes para entes a nível local, levando à criação de novos entes públicos autónomos do Governo Central. Na República de Moçambique (vide Título XIV da CRM) este é o caso das autarquias locais e dos Órgãos de Governação Descentralizada Provincial – OGDP e Distrital – OGDD (artigo 268, n.º1 da CRM), estes últimos ainda por operacionalizar, e ambos com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e com eleição dos membros dos seus órgãos.
- **A Descentralização administrativa, ou desconcentração** refere-se à atribuição de competências a entes a nível local para agirem em representação do Estado e do Governo Central, mas de cuja estrutura ainda fazem parte. No caso do País, este é o exemplo dos Órgãos de Representação do Estado na Província (OREP) e no Distrito (ORED).
- **Descentralização fiscal** refere-se à atribuição a entes ao nível local do poder de tomada de decisões, de forma autónoma, sobre questões relacionadas com as suas receitas e despesas. A governação descentralizada está sujeita a mecanismos de controlo do Estado e do Governo Central, devidamente definidos na legislação, que incluem o controlo externo e a tutela nas suas vertentes administrativa e financeira.

No PCD o termo descentralização é, assim, empregue integrando as suas diferentes dimensões (devolução, desconcentração e fiscal). Engloba a administração directa e indirecta do Estado de todos níveis locais ou subnacionais.



**Formação** - é entendida como sendo a instrução, o processo de constituição ou estruturação de um indivíduo a partir de um conjunto de conhecimentos para determinado domínio. Envolve geralmente um longo percurso, predominantemente teórico. No PCD o termo formação é distinto do de capacitação, sendo a formação considerada como um processo de habilitação teórica e longa, não necessariamente vocacionada para os servidores públicos, em termos de aperfeiçoamento prático das suas funções profissionais em cursos de curta duração.



**Capacitação** - é entendida como preparação das pessoas para enfrentarem os desafios que derivam do exercício das suas tarefas ou funções profissionais. No Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), a capacitação, entendida como formação profissional, destina-se a melhorar o desempenho dos FAE de suas actividades técnicas e/ou administrativas ou o desempenho de funções de direcção, chefia e confiança. O conceito de capacitação é empregue no PCD como um processo transformacional em que as pessoas são induzidas intencionalmente a transformar a sua formação em capacidade de trabalho em termos de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA). A capacitação é geralmente assumida como uma acção curta com fim de profissionalização imediata do funcionário e agente de Estado no exercício das suas funções.



**Formação Profissional** - é uma das técnicas da gestão de recursos humanos (GRH) que visa melhorias das competências e do desempenho actual e futuro dos servidores públicos para que os fins delineados pela organização sejam alcançados. A formação profissional pode ser inicial, contínua e de aperfeiçoamento. A formação inicial visa a obtenção de capacidades necessárias para iniciar o exercício de uma profissão; a formação contínua destina-se aos servidores públicos inseridos numa organização e visa a adaptação às transformações técnicas ou tecnológicas; a formação de aperfeiçoamento segue-se à inicial e destina-se a complementar



**Igualdade de Género** - é um dos princípios constitucionais fundamentais que sustentam o Estado de Direito Democrático em Moçambique, rejeitando qualquer tipo de discriminação baseada no género. A Constituição impõe que homens e mulheres devam ser tratados de forma igual perante a lei, em todos os aspectos da vida política, económica, social e cultural (Artigo 35), o que implica que ambos os géneros têm direito de gozar dos mesmos direitos e oportunidades (Política de Género).



**Competências** - no contexto do PCD são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções que os servidores públicos bem como os outros actores-chave exercem em relação à descentralização e governação local. Os seus elementos são:

- **Conhecimentos** - relacionados com o saber, o conhecimento, o domínio teórico que a pessoa tem sobre determinado tema ou assunto. No âmbito do PCD, os conhecimentos relevantes são conceitos, princípios, políticas, legislação, estratégias, e o quadro institucional, relacionado com a descentralização e governação local, bem como a informação normativa e teórica sobre as áreas fim e áreas meio relevantes.
- **Habilidades** - referem-se ao saber fazer, isto é, ao domínio dos aspectos técnicos e práticos das funções desempenhadas para alcançar os resultados relacionados com estas. No contexto do PCD, as habilidades relevantes incluem a aplicação dos procedimentos administrativos e a prestação de serviços, as boas práticas técnicas e profissionais, bem como a execução e cumprimento da regulamentação e requisitos especificados pela legislação.
- **Atitudes** - dizem respeito à orientação normativa e à motivação da pessoa, ou seja, à sua determinação em querer fazer correctamente, em termos técnicos, bem como deontológicos. No âmbito do PCD, as atitudes relevantes incluem o compromisso com as normas deontológicas, tais como os direitos humanos e constitucionais, cumprimento com princípios e requisitos legais, ética e integridade pública, transparência, diálogo inclusivo e profissionalismo.



**Escola de Governo** - é uma entidade voltada para a capacitação dos FAE em exercício, assim como para aspirantes a servidores públicos, incluindo governantes, representantes políticos eleitos, actores comunitários e cívicos que participam na governação. A Escola de Governo baseia-se numa abordagem de aprendizagem profissionalizante, vocacionada para a orientação técnico-metodológica, monitoria, avaliação e garantia da qualidade das actividades de capacitação, aperfeiçoamento e reciclagem dos servidores públicos. Para o PCD a Escola de Governo é concebida como a principal plataforma, uma autoridade de operacionalização das capacitações, assegurando a coordenação e orientação metodológica dos procedimentos para profissionalização dos servidores públicos.



**Áreas comum da AP** - no âmbito do PCD referem-se aos processos necessários para viabilizarem as finalidades da governação, a Administração Pública, e a prestação de serviços públicos ao nível local. Incluem funções tais como a execução dos procedimentos administrativos e financeiros; a atribuição e gestão; a direcção e supervisão de organizações e processos; a coordenação interna e externa, e a prestação de contas. O funcionamento eficaz nas áreas meio visa possibilitar o alcance da missão da organização pública.



**Áreas fim ou específicas** - referem-se à realização dos resultados externos em relação à sociedade e economia e à população beneficiária os quais constituem a missão da governação descentralizada. Isso inclui toda a acção governamental ao nível local, incluindo a Administração Pública, a prestação de serviços públicos e a execução e cumprimento da legislação e regulamentação em vigor. Para o PCD a capacitação nas áreas fins é fundamentalmente abordada pelos sectores, cabendo uma coordenação com o Órgão Director de gestão dos RHE no que concerne ao efeito das capacitações na gestão do desenvolvimento profissional dos servidores públicos.



**Princípio de Subsidiariedade** - é um dos princípios constitucionais que orientam o Estado moçambicano (n.º 2 do Artigo 8 da CRM). A subsidiariedade consiste em, o Estado, excepcionalmente intervir na governação descentralizada em casos de incapacidade devidamente comprovada na realização das atribuições das e pelas entidades descentralizadas (Artigo 10 da Lei n.º 4/2019).

Este princípio fundamenta o papel e a responsabilidade do Estado em capacitar actores que participam no processo de descentralização que não sejam os FAE, dentre os quais os eleitos a nível local - as Assembleias Provinciais e Municipais - assim como os actores comunitários e da sociedade civil, para que possam ter a capacidades para resolver, de forma autónoma, os seus problemas, ao seu nível, dentro do seu âmbito de acção.



**Servidor Público** - considera-se servidor público (FAE, empregado público, agente municipal ou qualquer outro similar) a pessoa que exerce mandato, cargo, emprego e função em entidade pública, em virtude de eleição, de nomeação, de contratação ou de qualquer outra forma de investidura ou vínculo, ainda que de modo transitório ou sem remuneração (ver artigo 3 da

Lei n.º 16/2012, de 14 de Agosto, de Probidade Pública). Para o PCD o termo servidores públicos é aplicado tanto a eleitos como a FAE, não sendo extensivo a actores cívicos e comunitários não vinculados ao Estado nos termos acima indicados.



Anexo 1. Matriz de Cursos de Curta Duração e Curricula de Formação em Administração Pública no Contexto da Descentralização em curso e Grupos-Alvo

<b>Curso</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Período</b>	<b>Conteúdo do Currículo</b>	<b>Metodologias</b>
Indução de eleitos (obrigatório)	Enquadrar o eleito na administração pública e no contexto de suas funções	Após da investidura	Matéria relativa às suas funções	Presencial Híbrido (virtual presencial)
Curso Executivo para dirigentes dos órgãos eleitos	Desenvolver competências para exigências profissionais das suas funções nas áreas comuns da AP	Até 5 anos de exercício	Planificação e Orçamentação participativa sensível ao género Prestação de contas Fiscalização da acção governativa local Governação e Gestão local Ética pública e inclusão Género na Administração Pública Gestão de desastres Liderança e Gestão de equipa Finanças Públicas Gestão de património do Estado	Presencial Auto-instrucional Híbrido (virtual-presencial)

<b>Curso</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Período</b>	<b>Conteúdo do Currículo</b>	<b>Metodologias</b>
Indução para a função (obrigatório)	Enquadrar a/o dirigente e chefe na administração pública e no sector das suas actividades	Até 3 meses após a nomeação	Governança e gestão local Procedimentos administrativos e financeiros locais Planificação e Orçamentação Assistência técnica, supervisão e coordenação Ética pública e inclusão Género na Administração Pública Gestão de património do Estado	Presencial Auto-instrucional Local de trabalho
Curso Executivo para Dirigentes Superiores	Desenvolver e adaptar as competências para novas exigências profissionais	Até 5 anos de exercício	Gestão de RH e património local TICs (Habilidades informáticas) Liderança e gestão da equipa Finanças públicas Ética pública e inclusão Género na Administração Pública	Presencial Auto-instrucional Híbrido (virtual-presencial)
Indução Inicial para recém-admitidos (obrigatória)	Enquadrar a/o funcionária/o e agente do Estado em administração pública no contexto das suas funções	Até 3 meses de afectação	Organização, funcionamento e coordenação dos órgãos locais Normas e procedimentos na administração Pública Habilidade informática e inclusão Ética pública e inclusão Género na Administração Pública	Presencial

<b>Curso</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Período</b>	<b>Conteúdo do Currículo</b>	<b>Metodologias</b>
Capacitação para desenvolvimento de competências (obrigatória incluindo para funções em comissões de serviço)	Actualizar, aperfeiçoar, reconverter e desenvolver as competências dos funcionários do Estado, através da obtenção de uma certificação de especialização	Até 2 anos de exercício	Gestão recursos humanos Gestão do património Gestão de documentos e arquivos (incluindo SNGD) Gestão territorial e urbanização (incluindo saneamento do meio) Gestão da receita pública e gestão tributária Execução da despesa pública Controlo interno Atendimento ao Público Desenvolvimento e gestão de projectos Planificação e orçamentação local sensível ao género Gestão de serviços locais Contratação pública (geral) Contratação de empreitada (incluindo supervisão e fiscalização) (especialização) Secretariado e protocolo Gestão de serviços públicos locais	Presencial No local de trabalho Auto instrucional Híbrido (virtual-presencial)

<b>Curso</b>	<b>Objectivo</b>	<b>Período</b>	<b>Conteúdo do Currículo</b>	<b>Metodologias</b>
Capacitação para desenvolvimento profissional ao longo da carreira (promoção e progressão)	Actualizar, aperfeiçoar, reconverter e desenvolver as competências dos funcionários do Estado, através da obtenção de uma certificação para efeitos de promoção e progressão na carreira ou adaptar suas competências às exigências profissionais de especialidade.	(formação contínua)	Elaboração de quadro de pessoal Planeamento físico, Gestão de terra Licenciamento ambiental Saneamento básico e protecção do meio ambiente Orçamentação na óptica de género Gestão Financeira e Gestão Tributária Género na Administração Pública Administração do património do Estado Técnicas de elaboração de diagnósticos e planificação de formação Sistema de Previdência e Segurança Social Metodologia de elaboração de PDRH Gestão da receita pública Execução da despesa pública Controlo interno	Presencial e no local de trabalho Auto instrucional Híbrido (virtual-presencial)
Capacitação para autoridades comunitárias e actores cívicos	Informar as autoridades comunitárias sobre os principais temas e mecanismo de participação/ consulta nos processos de governação local	Contínuo	Organização e funcionamento dos órgãos ao nível local Processo de governação local Coordenação e articulação com entidades administrativas públicas e as populações Mecanismo de participação	Presencial Híbrido (OSC)

Lógica de intervenção		Periodização	Crítérios de avaliação
Objec-tivo geral	Desenvolver a capacidade dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE), governantes e dirigentes, representantes eleitos, e autoridades cívicas e comunitárias para melhor desempenho das suas funções e participação activa, equitativa e inclusiva na governação e desenvolvimento local com destaque para a prestação de serviços de qualidade ao cidadão.	Avaliação final	<p><b>SUSTENTABILIDADE</b> Continuação do fluxo de capacitações e outros benefícios correlatos para o grupo-alvo</p> <p><b>IMPACTO</b> Fazer diferença no modus operandi por parte do grupo-alvo</p> <p><b>RELEVÂNCIA</b> Satisfação das necessidades de capacitação do grupo-alvo</p>
Objectivos estra-tégicos	1. Desenvolver e implementar curricula centrados em conteúdos e metodologias relevantes para fortalecer as competências dos servidores públicos no contexto da governação descentralizada, sensíveis ao género e inclusão social;	Avaliação inter-média e final	

Lógica de intervenção	Periodização	Critérios de avaliação
<p>2. Estabelecer e aplicar directrizes e mecanismos de orientação, integração, governação e articulação das instituições e actores que participam no desenvolvimento da capacidade dos FAE e outros actores no âmbito da descentralização;</p> <p>3. Reforçar Escolas de Governo bem preparadas e equipadas para implementar o seu mandato e oferecer capacitação de qualidade sensível ao género, aos servidores públicos e outros intervenientes da descentralização</p> <p>4. Estabelecer mecanismos de mobilização de recursos e parcerias para acções de capacitação dos servidores públicos e outros actores-chave na descentralização;</p> <p>5. Assegurar a planificação, implementação, e monitoria do PCD e a sua divulgação pela Estratégia de Comunicação do PCD.</p>		

Lógica de intervenção		Periodização	Critérios de avaliação
Resultados (Outputs)	Medidas de qualidade e quantidade do progresso Rácios de custo e rácios entre insumos e resultados Comparação entre os resultados alcançados e os planificados	Trimestralmente/ Anualmente	<b>EFFECTIVIDADE</b> Progressos visando o alcance dos objectivos  <b>EFICIÊNCIA</b> Economia de tempo e recursos na conversão de insumos e actividades em produtos ou resultados
Actividades	Medidas baseadas no cronograma Variações do cronograma planificado	Semanalmente / Mensalmente	<b>ECONOMIA</b> Assegurar a melhor combinação entre custo, qualidade e tempo.
Custos	Medidas baseadas no orçamento Análise das contribuições do governo, doadores, entre outros Análise da variância dos custos	Semanalmente / Mensalmente	







## Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Embaixada da Suíça em Moçambique**



**União Europeia**

implementado por:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH