# UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

## FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**

**Licenciatura em Administração Pública**


# Relatório de Estágio sobre Desafios e Perspectivas na Gestão da Reforma e Modernização Administrativa pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2016-2024)


**Nércia Santos Sabão Mutota**

**Supervisor: Prof. Doutor Odibar Lampeão**



Maputo, Fevereiro de 2025

**Nércia Santos Sabão Mutota**

# Relatório de Estágio sobre Desafios e Perspectivas na Gestão da Reforma e Modernização Administrativa pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2016-2024)

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

**Supervisor: Prof. Doutor Odibar Lampeão**

Maputo, Fevereiro de 2025

**Relatório de Estágio sobre Desafios e Perspectivas na Gestão da Reforma e Modernização Administrativa pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública (2016-2024)**

Nércia Santos Sabão Mutota

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

**Mesa de Júri:**

**O Presidente**

**(Universidade Eduardo Mondlane)**

**Vogal 1**

**(Universidade Eduardo Mondlane)**

**Vogal 2**

**(Universidade Eduardo Mondlane)**

**O Supervisor**

(Prof. Doutor Qubar Lampeão)

Maputo, Fevereiro de 2025

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Nércia Santos Sabão Mutota, declaro por minha honra que o presente relatório de estágio para culminação do curso, que submeto à Faculdade de Letras e Ciencias Sociais, da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciada em Administração Pública, nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer outro grau, e que este constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes utilizadas para a sua elaboração.

A Licencianda

Nércia S. S. Mutota

(Nércia Santos Sabão Mutota)

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais (Santos Mutota e Saugineta Buene), que desde cedo incutiram em mim o gosto pela academia. Vocês têm tudo a ver com a pessoa que me tornei hoje!

Aos meus irmãos (Dulce, Quino e Daminalfa).

Que não vos falte um exemplo a seguir!

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, saúde, foco e determinação, pelas imensuráveis vitórias e objectivos alcançados, durante todos os meus anos de estudos, por permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da jornada até a realização deste relatório.

Aos meus pais Santos Sabão Mutota e Saugineta Pedro Buene que envidaram todo o esforço possível para me proporcionar uma boa educação. Aos meus irmãos Timóteo, Pedrito, Sandra, Dulce, Quino e Daminalfa que me serviram de inspiração. Ao meu companheiro Alexandre pelo apoio incondicional.

A Universidade Eduardo Mondlane, a todos os docentes e funcionários da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, em particular do Departamento de Ciência Política e Administração Pública pelos conhecimentos transmitidos e suporte dado na minha formação profissional.

Aos dilectos docentes, Prof. Doutor Tomás Fuel e Mestre Sofia Balate pela paciente orientação, pelas sucessivas correções, pelos comentários críticos e sugestões que me impulsionaram a buscar mais de mim, nesta última etapa da jornada.

Ao Prof. Doutor Odbar João Lampeão, meu supervisor, por aceitar esse desafio, pela confiança em mim depositada e por acreditar no meu potencial.

Ao Ministério da Administração Estatal e Função Pública, em especial ao corpo directivo e Técnico da Direção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública por me e direcional nas diferentes matérias com profissionalismo.

Aos meus colegas da turma de AP+CP pelo companheirismo. As co-estrelinhas Julieta Magaia e Madalena Muiambo e ao Marcos Manjate pela amizade, cumplicidade, suporte, e experiências inesquecíveis.

A todos que directa ou indirectamente colaboraram para que pudesse chegar a este momento que constitui o culminar de uma fase e início de novos desafios.

## RESUMO

Uma das grandes acções do Governo voltadas para a melhoria na prestação de serviços aos cidadãos nos últimos 15 anos, foi a aprovação, em 2012, da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), 2012-2025, cuja gestão operacional é da responsabilidade das estruturas do Ministério que superintende a área da Função Pública, que tem o dever de garantir as competências necessárias para assegurar de forma transversal as macro-actividades de Monitoria, Comunicação e Simplificação de processos e procedimentos no âmbito do desenvolvimento da Administração Pública, bem como a capacidade de implementação das iniciativas transversais sob alçada do Ministério.

Embora os relatórios e balanços anuais de implementação da ERDAP, apresentem, no geral, resultados positivos em relação ao cumprimento das actividades planificadas, no que diz respeito ao impacto directo no cidadão, de acordo com a avaliação do Meio-Termo da ERDAP, realizado em 2022, a estratégia não teve o desempenho esperado, sendo, portanto, relevante olhar para os aspectos inerentes a sua gestão.

Em resultado do estágio realizado no Ministério da Administração Estatal e Função Pública, concretamente na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, constatou-se que, apesar do papel relevante desta unidade gestora no desempenho da reforma, esta enfrenta desafios e constrangimentos que impactam directamente nos resultados da reforma.



Palavras-chave: Estado, Administração Pública, Reforma, Modernização Administrativa.

## ABSTRACT

One of the Government's major actions aimed at improving the provision of services to citizens over the last 15 years was the approval, in 2012, of the Public Administration Reform and Development Strategy (ERDAP), 2012-2025, whose operational management is the responsibility of the structures of the Ministry that oversees the area of the Civil Service, which has the duty to guarantee the necessary skills to ensure, in a transversal manner, the macro-activities of Monitoring, Communication and Simplification of processes and procedures within the scope of the development of the Public Administration, as well as the capacity to implement transversal initiatives under the Ministry's jurisdiction.

Although the annual reports and assessments of the implementation of ERDAP generally show positive results in relation to the fulfillment of planned activities, with regard to the direct impact on citizens, according to the ERDAP Mid-Term assessment, carried out in 2022, the strategy did not perform as expected, and it is therefore relevant to look at the aspects inherent to its management.

As a result of the internship carried out at the Ministry of State Administration and Civil Service, specifically at the National Directorate for the Development of Public Administration, it was found that, despite the relevant role of this management unit in carrying out the reform, it faces challenges and constraints that directly impact the results of the reform.



Keywords: State, Public Administration, Reform, Administrative Modernization.

## LISTA DE SÍMBOLOS, DE SIGLAS OU DE ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| AP | Administração Pública |
| CIAP | Comissão Interministerial da Administração Pública |
| CIRAP | Comissão Interministerial de Reforma da Administração Pública |
| CIRESP | Comissão Interministerial de Reforma do Sector Público |
| EGRSP | Estratégia Global de Reforma do Sector Público |
| ERDAP | Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública |
| DNDAP | Direcção de Administração e Desenvolvimento da Administração Pública |
| FAE | Funcionários e Agentes do Estado |
| FLCS | Faculdade de Letras e Ciências Sociais |
| MAEFP | Ministério da Administração Estatal e Função Pública |
| NGP | Nova Gestão Pública |
| PARP | Plano de Acção para Redução da Pobreza |
| RSP | Reforma do Sector Público |
| UEM | Universidade Eduardo Mondlane |

SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA.....**Error! Bookmark not defined.**
DEDICATÓRIA ..... ii
AGRADECIMENTOS ..... ii
RESUMO..... iii
ABSTRACT..... iv
LISTA DE SÍMBOLOS, DE SIGLAS OU DE ABREVIATURAS ..... 1
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO..... 1
1.1. Contextualização ..... 2
1.2. Problema de Estudo..... 4
1.3. Objectivos do Estudo ..... 7
1.3.1. Objectivo Geral:..... 7
1.3.2. Objectivos Específicos:..... 7
1.4. Metodologia ..... 7
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA..... 1
2.1. Quadro Conceptual..... 1
2.1.1. Estado..... 1
2.1.2. Sector Público ..... 1
2.1.3. Administração Pública ..... 2
2.1.4. Reforma..... 2
2.1.5. Reforma do Sector Público (RSP) ..... 2
2.1.6. Modernização Administrativa..... 3
2.2. Contexto da origem das reformas gerenciais ..... 4
2.3. A Transformação Global na Gestão Pública ..... 5
2.4. A Nova Gestão Pública em África ..... 7
2.4.1. Gerações de Reformas ..... 8
CAPÍTULO III: PRINCIPAIS REFORMAS IMPLEMENTADAS EM MOÇAMBIQUE ..... 10
3.1. O Escangalhamento do Aparelho do Estado Colonial ..... 10
3.2. Reformas fragmentadas..... 12
3.3. O emergir de uma visão de reforma globalizada..... 14
3.3.1. Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001 a 2011..... 14

3.3.2. Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 16
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..... 18
4.1. Breve descrição do Local de estágio: Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) ..... 18
4.2. Descrição das actividades desenvolvidas ao longo do Estágio ..... 21
4.3. Reforma e Modernização Administrativa em Moçambique ..... 26
4.3.1. Componentes da ERDAP ..... 28
4.3.2. Grandes Metas da ERDAP: Indicadores de Referência ..... 29
4.4. Gestão do processo de Reforma e Modernização Administrativa no período de 2016 à 2024 31
4.4.1. Apoio Técnico e Administrativo à CIRAP ..... 33
4.4.2. Papel da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP) como unidade que faz secretariado da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público na gestão da ERDAP ..... 34
4.4.3. Processo de interação da DNDAP com outras Instituições do Sector Público para garantir a implementação da Reforma ..... 36
4.1. Desafios da DNDAP na Gestão da ERDAP ..... 37
4.2. O futuro que se visualiza para o processo de reforma e Modernização Administrativa em Moçambique ..... 40
Referências Bibliográficas ..... 44
APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA ..... 47
APÊNDICE II – CRONOGRAMA ..... 49
ANEXO I – ESTUDO DE MEIO-TERMO DA ERDAP 2016-2020 ..... 51
ANEXO II – RESPOSTA A SOLICITAÇÃO DE ESTÁGIO ..... 53
ANEXO II – GUIA DE APRESENTAÇÃO ..... 54
ANEXO III – COMUNICAÇÃO DE FIM DO ESTÁGIO ..... 55
ANEXO IV – AVALIAÇÃO DA ESTAGIÁRIA PELO SUPERVISOR TÉCNICO ..... 56

## Lista de Ilustrações

Tabela 1: Grau de Execução Anual das Actividades Planificadas no âmbito da Reforma ……..…..…….6

Tabela 2: Valores da ERDAP……..…….……..19

Tabela 3: Objectivos Estratégicos da ERDAP …….…….27

Tabela 4: Grandes Metas da ERDAP…….…….29

Figura 1: Componentes de Desenvolvimento da AP…….……28

Figura 2: Componentes Transversais…….28

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente relatório, subordinado ao tema: *Desafios e Perspectivas na Gestão da Reforma e Modernização Administrativa pelo Ministério da Administração Estatal e Função Público (2016-2024)*, surge no âmbito do Estágio Profissional para culminação do curso, realizado no Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), concretamente na Direção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP), por um período de três meses, tendo por objetivo abordar sobre o processo de reforma e modernização administrativa, materializado na Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública.

O Estado como instrumento de acção coletiva da sociedade e a forma através da qual a sociedade busca alcançar seus objectivos políticos fundamentais[1], tem um grande desafio de orientar suas acções, adequando-se a dinâmica da sociedade a que se presta. Nesta senda, a necessidade de se constituir uma Administração Pública cada vez mais capacitada para responder às solicitações da sociedade, a prestação de serviços públicos com maior qualidade, bem como a elevação do desempenho das instituições do Estado se tornaram de forma rápida e intensa numa "bandeira" fundamental da teoria e da prática da gestão pública na contemporaneidade[2].

Com o processo de globalização, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo no final da década de 70, a reforma do Estado tornou-se o tema central da agenda política mundial dos anos 90.[3] Praticamente todos os governos começaram a empreender esforços para modificar a estrutura do aparelho de Estado, modernizar e agilizar a Administração Pública, com foco na eficiência, democratização do serviço público e flexibilização organizacional que são os ingredientes básicos para a modernização do sector público.

Moçambique não ficou alheio a esse processo; desde a proclamação da Independência Nacional, o Governo tem engendrado esforços para melhorar a performance da Administração Pública e

[1]a ordem ou estabilidade social, a liberdade, o bem-estar, e a justiça social. - Bresser-Pereira, Luiz (2004). "**Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública**". In Ciro Biderman e Paulo Arvate (orgs.). Economia do Sector Público no Brasil. São Paulo: Campus Elsevier, 2004: 3-15.

[2] SIMIONE, A. **A modernização da gestão e a governança no sector público em Moçambique**. In: Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro. 2014 p.552-553

[3] Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (1998). **Uma nova gestão pública para a América Latina.** In: Serviço Público Ano 50 Número 1 Jan-Mar 1999: 121-144.

confiança dos cidadãos, através da oferta de serviços públicos que responda as necessidades as demandas da sociedade [4].

Nestes termos, o presente relatório aborda sobre o processo de Reforma e Modernização administrativa, com ênfase na gestão da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025, no período de 2016 a 2024.

Em termos metodológicos, o relatório foi desenvolvido com base na observação participante, aliada à técnica de entrevista semi-estruturadas, realizadas junto aos técnicos responsáveis pela gestão da Reforma. Além desses dois métodos, também se fez o uso da pesquisa documental (Balanços Anuais, Relatório da Avaliação de Estudo de Meio Termo da ERDAP 2016-2020 e legislação diversa) e a pesquisa bibliográfica que permitiu captar dados da literatura, em torno da reforma.

No que se refere a estrutura, o relatório comporta cinco capítulos: o primeiro contempla a presente introdução, constituída pela contextualização, problema de estudo, objectivos e a metodologia usada para a sua elaboração. O segundo apresenta a revisão da literatura sobre a reforma do sector público no mundo e os desafios inerentes a sua adopção e implementação em África. O terceiro descreve as reformas implementadas em Moçambique, com maior ênfase na Estratégia de Reformas e Desenvolvimento da Administração Pública (2012-2025), como a mais recente reforma implementada no país, inspirada nas ideias da NGP. O quarto apresenta a análise e interpretação dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e recomendações com base nos resultados.

### 1.1. Contextualização

A literatura sobre reforma em África (KIRAGU, 2002; AWORTWI, 2006; AYEE, 2008; CROOK, 2010; HYDEN, 2013), aponta que, desde a década de 1980 a reforma do sector público tem ocupado uma posição de grande importância na agenda de desenvolvimento africana. A melhoria

[4] Simione, A. A. (2015). **Dinâmicas do contexto político e administrativo na construção da administração pública em Moçambique**.

na prestação de serviços e maior eficiência na gestão pública, têm sido as duas principais preocupações que impulsionam este processo de reforma, que se estende por todo o continente[5].

Em Moçambique, a discussão sobre reforma adquiriu centralidade crescente no debate sobre as condições para o enfrentamento dos problemas estruturais e das fragilidades institucionais da gestão pública, caracterizada por uma burocracia excessiva e inoperante, pouco flexível e dinâmica, e, sobretudo, pela necessidade de ampliação da presença e representação do Estado ao nível das comunidades locais[6].

Na história sobre reformas em Moçambique é de destacar o período de 1983-87 marcado pela introdução das primeiras reformas críticas e generalizadas do sector público, visando a transformação radical das estruturas económica e política adoptada no País após a Independência (1975)[7]. Entretanto, foi com a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) 2001-2011, lançado oficialmente em 2001, como corolário das reformas políticas, econômicas e sociais iniciadas em 1975, que o processo de reforma ganhou maior visibilidade.

A EGRSP orientou o conjunto das instituições públicas na melhoria da qualidade de serviços e das respostas do Estado à sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública virada à integridade, transparência, eficiência e eficácia[8].

Para capitalizar a dinâmica criada com a EGRSP e assegurar a consolidação da Administração Pública através da optimização da prestação de serviços, o Governo aprovou em 2012, a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025, uma estratégia integrada e integradora, alinhada com os desafios constantes da visão de governação e desenvolvimento da Administração Pública moçambicana[9]. A ERDAP estabelece uma visão de

[5] Hyden G.(2013) **Culture, Administration, and Reform in Africa**, International Journal of Public Administration, 36:13, 922-931, DOI: 10.1080 / 01900692.2013.773034.
[6] SIMIONE, A. **A modernização da gestão e a governança no sector público em Moçambique**. In: Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro. 2014 p.552-553.
[7] SITOE, E. **Modernização do Estado Através do Desenvolvimento de Recursos Humanos em Moçambique**. In: Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública: Implicações para a Formação de Recursos Humanos. 2006.
[8] CIRESP (2001). **Estratégia Global da Reforma do Sector Público**, 2001-2011. Maputo, Imprensa Nacional.
[9] República de Moçambique (2012). **Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, 2012-2025.** Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Sessão Ordinária de 14 de agosto de 2012.

uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade[10].

### 1.2. Problema de Estudo

O Governo aprovou em 2012, a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), definida por forma a optimizar a prestação de serviços e modernizar a Administração Pública com vista ao desenvolvimento do País e a responder aos desafios inerentes a nova conjuntura global, marcada pela evolução das TIC's e consequente elevação das demandas do cidadão em relação a qualidade dos serviços públicos prestados.

A ERDAP é um documento estratégico que apresenta a visão, missão, valores, objectivos e grandes metas para o desenvolvimento da Administração Pública até 2025, operacionalizado através de planos de acção, que definem e calendarizam as actividades estratégicas a desenvolverem para cada período de 5 anos e se desdobram em planos de actividade anuais, que são monitoradas e avaliadas ao fim de cada período de implementação, através de relatórios/ balanços de actividades de todos os sectores da Administração Pública.

No tocante as grandes metas do Governo, a ERDAP identifica um conjunto de indicadores de referência e estabelece metas concretas para o período de vigência de cada um dos Planos de Acção, com vista a reforçar o compromisso e analisar o impacto da implementação da ERDAP na sociedade moçambicana como um todo e, em específico, na Administração Pública. Portanto, foram definidos os seguintes indicadores de referência: (i) grau de satisfação dos utentes, (ii) Índice de obtenção dos serviços, (iii) percepção de melhoria de desempenho dos serviços públicos pelos funcionários, (iv) grau de satisfação dos funcionários do estado, (v) evolução do ambiente de negócios, (vi) evolução da governação electrónica, (vii) evolução da participação electrónica (e-participation), (viii) nível de transparência e (ix) consolidação democrática.

De acordo com o plasmado no documento estratégico, a gestão da ERDAP é feita por todos os sectores da Administração Pública, a todos níveis, sobre os quais recai a responsabilidade particular no desenvolvimento de capacidades e competências para a implantação da ERDAP, com sucesso.

[10] República de Moçambique (2012). **Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública**, 2012-2025. Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Sessão Ordinária de 14 de agosto de 2012.

Entretanto, a gestão operacional desta, é da responsabilidade das estruturas do Ministério da Administração estatal e Função Pública (MAEFP)[11], neste contexto, que deve garantir as competências necessárias para assegurar de forma transversal as macro-actividades de Monitoria, Comunicação e Simplificação de processos e procedimentos no âmbito do desenvolvimento da Administração Pública (AP), bem como a capacidade de implementação das iniciativas transversais sob alçada do Ministério.

Dentro da estrutura orgânica do MAEFP, a Gestão da Reforma é assegurada pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP). Portanto, cabe ao DNDAP:

- Garantir a implementação de políticas, estratégias e programa transversais integrados no processo de modernização administrativa, promovendo a integração com os programas sectoriais e a estratégia global do Governo;
- Garantir a integração e promover o alinhamento operacional entre os diferentes organismos da Administração Pública na implementação de iniciativas tendentes à modernização da AP;
- Gerir a implementação do processo de modernização da AP e das iniciativas a este adstrito;
- Promover medidas integradas visando a promoção do profissionalismo, a racionalização de processos e procedimentos e a mudança de atitudes com vista à melhoria da prestação de serviços ao cidadão;
- Acompanhar e monitorar as iniciativas e indicadores relativos ao processo de modernização da AP e seu impacto na sociedade moçambicana;
- Comunicar o processo de modernização da AP;
- Promover a auscultação e a consulta permanente da sociedade civil, sector privado, entidades estrangeiras e parceiros de cooperação sobre matérias relacionadas com o desempenho da Administração Pública e da Função Pública;
- Identificar e estudar em estrita ligação com os diferentes serviços e os órgãos representativos da sociedade civil os obstáculos à modernização administrativa, propondo medidas concretas para os dirimir.  garantir a integração e promover o alinhamento

[11] resultante da fusão, em 2015, dos extintos Ministérios da Função Pública e da Administração Estatal – Decreto Presidencial Nº 1/2015, de 16 de Janeiro de 2015. "Extingue e cria Ministérios". Maputo: Boletim da República, 2015.

operacional entre os diferentes organismos da Administração Pública na implementação de iniciativas tendentes à reforma e modernização da AP e

- Elaborar os Planos e Balanços de Implementação da Estratégia.

Os Relatórios/Balanços Anuais de Implementação da ERDAP para o período em análise (2016-2024), sugerem que, embora não alcance 100%, a implementação da estratégia tem sido positiva e/ou satisfatória, conforme ilustra a tabela 1.

*Tabela 1: Grau de Execução Anual das Actividades Planificadas no âmbito da Reforma*

| **Ano** | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Grau de Execução** | 74.08% | 59.69% | 63.64% | 69.33% | 68.81% | 80.08% | 68,83% | 76.47% | 65,4% |

Fonte: Balanços anuais de Implementação da ERDAP

Não obstante aos resultados sugeridos nos Relatórios/Balanços Anuais de Implementação da ERDAP, faltando apenas um ano para o fim do período de sua implementação, maior parte, dos indicadores acima arrolados, não se efetivou, conforme se pode aferir nos diferentes organismos que analisam esses indicadores, que a nível internos (a pesquisa sobre o grau de satisfação dos utentes sobre os serviços da Administração Pública e Índice de Percepção da Corrupção,), como internacionais (Doing Business, UN E-Government Survey, Corruption Perception Index, Democracy Index). Ademais, no que diz respeito ao impacto directo no cidadão, de acordo com a avaliação do Meio-Termo da ERDAP, realizado em 2022, a estratégia não teve o desempenho esperado.

Nestes termos, ciente de que, a monitoria sistemática dos indicadores e o acompanhamento da execução das actividades, constituem, por um lado, factores críticos para o sucesso da Estratégia e, por outro lado, a chave para aferir não só o grau de execução da ERDAP, mas também a evolução dos indicadores globais e o respectivo grau de cumprimentos das metas, e o grau de envolvimento da comunidade, se coloca a seguinte questão: *quais os principais desafios enfrentados pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública e em especifico pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública no processo de Gestão da Reforma e Modernização Administrativa em Moçambique e as suas projecções futuras sobre a reforma?*

## 1.3.Objectivos do Estudo

### 1.3.1. **Objectivo Geral:**

Compreender o processo de Gestão da Reforma e modernização Administrativa, seus desafios e perspectivas a nível do Ministério da Administração Estatal e Função Pública e concretamente na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública do, no período 2016 a 2024.

### 1.3.2. **Objectivos Específicos:**

- Descrever o processo de reforma materializada na Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública;
- Identificar os principais desafios enfrentados pela DNDAP no processo de Implementação da Reforma;
- Examinar o impacto da reforma no processo de modernização da Administração Pública;
- Apresentar as perspectivas futuras para o processo de reforma e modernização do Sector Público em Moçambique.

A delimitação temporal do tema (2016-2024) justifica-se pelo facto de ser este o período de Implementação da ERDAP, após a reestruturação dos ministérios e da extinção da Comissão Interministerial do Sector Público e da Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRESP).

## 1.4. Metodologia

Ao abordar sobre a reforma e modernização da Administração Pública em Moçambique elaborou se um relatório de natureza prática, seguindo uma abordagem qualitativa. Em relação aos objectivos, foi feita uma pesquisa exploratória, a fim de expandir o conhecimento sobre o tema em alusão, ilustrar as especificidades e as interfaces associadas às práticas de governança que têm vindo a ser introduzidas na gestão pública em Moçambique.

No que tange as técnicas de pesquisa, foi adoptada uma pesquisa bibliográfica que se consistiu no levantamento da bibliografia relevante sobre reforma do Sector Público com particular enfâse nas práticas voltadas a Nova Gestão Pública, mediante consulta tanto as fontes primárias como secundárias.

A fim de conhecer e dominar a Reforma do Sector Público em Moçambique, foi feita uma pesquisa documental que consistiu no estudo minucioso da Estratégia Global da Reforma do Sector Público

(2001-2011) e da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (2012-2025), seus balanços anuais e quinquenais e estudo sobre sua implementação.

Foi, ainda, utilizada a técnica entrevista semi-estruturada, aplicada aos técnicos da DNDAP que lidam directamente com a gestão da reforma, a fim de colher o seu entendimento sobre os desafios no processo de gestão da reforma e saber quais as suas espectativas sobre futuras reformas no país.

Importa salientar que foram entrevistadas dois, um dos quais pediu o anonimato, sendo esse o número de técnicos responsáveis pela gestão da reforma a nível na DNDAP e do MAEFP.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

O processo de globalização e a afirmação da Administração Pública como um campo de conhecimento estimularam a disseminação de práticas de reformas do sector público e o seu estudo científico no mundo. Neste capítulo, serão apresentados os conceitos relevantes para uma melhor compreensão da temática proposta e de seguida, a revisão da literatura sobre reforma e modernização da Administração Pública**.**

### 2.1. Quadro Conceptual

Para melhor compreensão da temática abordada neste relatório cabe, antes de mais, definir alguns conceitos relevantes, quais sejam: Estado, Administração Pública; Sector Público, Reforma, Reforma do Sector Público e Modernização Administrativa.

#### 2.1.1. Estado

O Estado é, segundo Bresser Pereira (2004:03)[12], a instituição que organiza a ação coletiva dos cidadãos de cada Estado-nação[13], através da constituição nacional, e de todas as demais instituições legais ou jurídicas que cria ou legitima, e que fazem parte constitutiva dele próprio.

De acordo com o mesmo autor, o Estado é o instrumento da acção coletiva por excelência da sociedade, que busca alcançar os seus objectivos políticos fundamentais. É a forma através da qual a sociedade busca alcançar seus objetivos políticos fundamentais: a ordem ou estabilidade social, a liberdade, o bem-estar, e a justiça social (BRESSER PEREIRA, 2004:04).

Dentro do Estado, por sua vez, existe um aparelho, ou organização estatal que dispõe de funcionários e agentes através dos quais este materializa as suas acções, e um sistema institucional normativo constituído por leis relativamente permanentes e por políticas públicas mais transitórias.

#### 2.1.2. Sector Público

O sector público é o conjunto de instituições e agências que directa ou indirectamente financiadas pelo Estado têm como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos.

---

[12] BRESSER-PEREIRA, Luiz (2004). *"***Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública".** In Ciro Biderman e Paulo Arvate (orgs.). Economia do Sector Público no Brasil. São Paulo: Campus Elsevier, 2004: 3-15.

[13] **Estado-nação** é o ente político soberano no concerto das demais nações, o Estado é a organização dentro desse país com poder de legislar e tributar a respectiva sociedade.

Falar do Sector Público no sentido mais amplo, é falar da actividade que é realizada pelo Governo Central, Ministérios, Governos Provinciais, Direcções Provinciais, Administrações de Distritos, Direcções Distritais, Postos Administrativos, Autarquias, as Empresas Públicas, os Institutos Públicos e outras Agências do Estado, todos trabalhando para o benefício da sociedade.[14]

### 2.1.3. Administração Pública

A Administração Pública é descrita como sendo um conjunto de órgãos, serviços, funcionários e agente do estado, bem como das demais pessoas coletivas publicas que assegura a prestação de serviços públicas ao cidadão[15].

### 2.1.4. Reforma

A palavra reforma é geralmente usada para se referir a uma mudança operada tendo em vista um melhoramento. É empregue para descrever inúmeras mudanças, desde pequenos ajustes nos mecanismos de gestão até mudanças fundamentais na propriedade, governação e nos mecanismos de gestão.[16]

Segundo Weimer (2002:64), a reforma pode ser entendida, no sentido amplo, como mudanças (intra e inter-institucionais) realizadas com a finalidade e aumentar a capacidade de actuação das instituições".

### 2.1.5. Reforma do Sector Público (RSP)

Refere-se a um processo constante que visa alinhar a máquina estatal às demandas de uma sociedade em constante transformação. As reformas do Sector Público nascem da necessidade de ajustar a máquina estatal aos interesses de várias ordens existentes na sociedade.

A reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura e no processo das organizações públicas, com o objectivo de fazer com que funcionem melhor (Pollitt e Bouckaert, 2000: 8 apud Awortwi e Sitoe, 2006).

[14] CIRESP (2001). **Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011**. Maputo, Imprensa Nacional, p.8.
[15] CIRESP. **Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, 2012-2025**. Maputo, 2016
[16] Europe-Aid (2009). **Public Sector Reform**: An Introduction. European Commission. Concept Paper No. 1. 50p.

Segundo a Europe-Aid, 2009:32, a Reforma do Sector Público é definida como a produção de uma melhoria mensurável nos serviços ou uma mudança positiva na relação entre o cidadão e o Estado.

Corkery et al (1998), definem as reformas no sector público como "todas as formas de mudanças administrativas envolvendo processos, políticas e procedimentos que impactaram todo o serviço civil e que podem ou não ter conotações políticas"[17].

A reforma visa transformar as organizações do sector público, através de um processo abrangente e integrado, de forma a fazer face aos diversos desafios que o Estado enfrenta, tornando-o mais moderno, eficiente e voltado ao cidadão.[18]

Como observa Dzimbiri,[19] as RSP devem ser entendidas como a modernização do que antes era chamado de reforma administrativa.

Vários estudiosos têm usado o termo "reforma administrativa" para significar: todas as melhorias na administração; reestruturações administrativas gerais em circunstâncias difíceis; remédios específicos para má administração; sugestões para um governo melhor; ou ainda, iintenções de reformadores autodeclarados.

No entanto, a maioria da literatura parece concordar com a proposição de que o termo "reforma administrativa" se refere a tentativas deliberadas de um país de melhorar sua burocracia para fornecer serviços aos cidadãos de forma mais eficiente e eficaz.[20]

### 2.1.6. Modernização Administrativa

A modernização administrativa é um processo contínuo e desafiador que busca tornar as organizações públicas mais eficientes, eficazes e transparentes, com o objetivo de melhor atender às necessidades dos cidadãos. A introdução da modernização da Administração Pública veio

[17] CORKERY, J, at al.(1998).**Management of Public Service Reform:** A Comparative Review of Experiences in the Management of Programmes of Reform of the Administrative Arm of Central Government. International Institute of Administrative Sciences, Brussels: IOS Press. P. 83.
[18] NYAKADA, Vasco Pedro (2008). **Lógica Administrativa do Estado Moçambicano** (1975-2006). Brasília – DF. 162p.

[19] DZIMBIRI, L., (2006).**The hybrid administrative system and public sector reforms in Africa: failure of a "transformational culture"?**
[20] CAIDEN, G.E. (2007).**Administrative Reform**. New Brunswick and London: Aldine Transaction, p. 11p. 43.

incorporar preceitos de competitividade, tais como a inovação, a eficiência, a eficácia e participação dos cidadãos.[21]

A modernização implica mudança, sendo importante que a AP ultrapasse as condições que a limitam e se torne mais simplificada, desburocratizada, mais transparente e com uma relação de maior proximidade para com os cidadãos.[22]

### 2.2. Contexto da origem das reformas gerenciais

Finda a IIGM, um grupo de intelectuais como Simion (1947), Waldo (1948) e Merton (1949), iniciou uma onda de críticas ao modelo burocrático em vigor.

Merton (1949), conhecido como o maior crítico do modelo burocrático, elaborou uma crítica mais incisiva e directa ao modelo, que é os que ficou conhecido como as disfunções da burocracia. Merton descreveu o impacto da prescrição estrita das tarefas sobre a motivação dos funcionários, resistência a mudanças e o desvirtuamento dos objectivos, provocado pela desobediência acrítica às normas; o abuso da senioridade como critério para a promoção funcional; a impessoalidade levada ao pé da letra, levando a organização a ignorar as peculiaridades das necessidades individuais; e a arrogância funcional em relação ao público destinatário dos serviços públicos (Secchi, 2009, p.353)[23].

Essas críticas levaram a crise do modelo burocrático vigente e este foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos (Barzelay, 1992; Osborne e Gaebler, 1992; Hood, 1995; Pollitt e Bouckaert, 2002a).

Com a crise do Estado burocrático, emerge na década de 70, uma crise fiscal, também conhecida como a crise de endividamento internacional. Pela sua extensão para responder aos direitos sociais, o Estado tornou-se incapaz de financiar os seus gastos. Portando, tornou-se mister encontrar um caminho para se retornar ao equilíbrio do Estado, sob o ponto de vista fiscal: um Estado capaz de arrecadar receitas que permitam financiar os seus gastos. Mas era também necessário reorganizar

[21]FONSECA F. & CARAPETO C., (2009). **Governação, Inovação e Tecnologias**. O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro. Edições Sílabo. 2009

[22] Idem.

[23] SECCHI, Leonardo (2009). "Modelos **Organizacionais e Reformas da Administração Pública**". Revista de Administração Pública, 43/2; abril/março 2009, pp. 347-69.

internamente a própria Administração Pública, para não só arrecadar receitas, mas também saber realocá-las de forma eficiente na prossecução de seus objectivos.

### 2.3. A Transformação Global na Gestão Pública

No final da década de 1980, um notável movimento para reformar a gestão pública varreu o mundo (BRESSER PEREIRA, 1998; CLAD, 1998; KETTL, 2003; SECCHI, 2009; RUBAKULA, 2014). Este movimento é considerado global por duas razões: primeiro, porque se espalhou pelo mundo, nenhuma parte do planeta escapou do impulso de reforma. E segundo, pelo facto deste ter sido abrangente em escopo, impulsionado não apenas por sua amplitude, mas também por suas características comuns. (KETTL, 2003)[24].

Não obstante a globalidade desse movimento, as aplicações das novas teorias e novos modelos de reforma do sector público emanavam principalmente do Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e EUA. Awortwi e Sitoe, (2006)[25] apontam cinco factores como demandantes dessa transformação e que tinham por objectivo melhorar a eficiência, a economia e a eficácia do Governo:

1. O sector público desses países se tinha tornado demasiado amplo e dispendioso, em termos monetários e em termos de gestão;
2. A necessidade de usar a informação e a tecnologia para aumentar a eficiência, visto que, a demanda por serviços de maior qualidade por parte do público só aumentava;
3. aumentou a percepção das pessoas de que certas instituições do sector público estavam a controlar ao invés de facilitar, limitando as opções, ao invés de expandi-las, e desperdiçando recursos ao invés de usá-los da melhor forma possível;
4. os funcionários do sector público davam um valor cada vez maior ao desenvolvimento pessoal e à satisfação profissional;
5. uma crença ideológica no sector privado enfatizava cada vez mais a necessidade de mudança na política relacionada com o que o Governo deveria fazer e como deveria fazê-lo.

[24] Kettl, Donald (2003). "A Revolução Global: reforma da administração do sector público." In Bresser Pereira, Luiz C. & SPINK, Peter (Eds.) (2003). Reforma gerencial do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas. 5ª Edição. Pp. 75-121.
[25] AWORTWI E SITOE. (ed.) **Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública:** Implicações para a Formação de Recursos Humanos. 2006.

Enquanto a recessão global desencadeada pela crise da década de 70 continuava a espremer e remodelar economias ao redor do mundo, os administradores públicos também enfrentavam a tarefa desafiadora de desenvolver soluções mais inovadoras para proteger a estrutura essencial de prestação de serviços públicos e por forma a produzir um governo que "funcionasse melhor e custasse menos". Neste contexto, os governos buscaram uma reforma gerencial para agregar melhor valor ao dinheiro dos impostos e, mais fundamentalmente, remodelar a relação do Estado com seus cidadãos, a New Públic Managment (KETTL, 2003; RUBAKULA, 2014).

A New Públic Managment (Nova Gestão Pública), é uma série de ideias e práticas contemporâneas usadas para descrever a agenda de reforma do sector público que se tornou proeminente durante o final da década de 1980, caracterizada pela adoção de conceitos e estilos de gestão do sector privado, a introdução de quase-mercados e processos de contratação e a aplicação de padrões e medidas explícitas de desempenho (GLYNN e MURPHY, 1996 citado por RUBAKULA, 2014).

A Nova Gestão Pública (NGP), tem suas raízes em desenvolvimentos práticos da Administração Pública de todo o mundo, no conjunto de ideias em geral conhecido como reinvenção do governo e na ligação conceptual com a política pública e, em especial, com a perspectiva da *public choice* na teoria da administração pública (DENHARDT, 2012).

Para Kettl (2003), a Nova Gestão Pública alicerçava-se em seis componentes principais, quais sejam:

- **Produtividade** - *Como os governos poderiam fornecer mais serviços com menos receitas?* Os governos tinham que encontrar maneiras de produzir mais com menos;
- **Marketização** – *Como o governo pode usar incentivos de estilo de mercado para erradicar as patologias de sua burocracia?* Nesse caso devia substituir o mecanismo tradicional comando e controle por um mecanismo de mercado e, em seguida, aplica-lo para mudar o comportamento dos gestores governamentais;
- **Orientação ao serviço** - *Como um governo se conecta aos cidadãos?* Isso implica virar o foco aos cidadãos - destinatários dos serviços. O governo poderia usar mecanismos de mercado para dar aos cidadãos opções de escolha ou pelo menos para incentivar uma abordagem orientada para o cliente na prestação de serviços;
- **Descentralização** - *Como o governo pode tornar os programas mais responsivos e eficazes?* O governo precisa delegar responsabilidade por vários programas aos níveis mais

baixos de governo e aumentar os incentivos dos gerentes de linha de frente e a capacidade de responder às necessidades dos cidadãos;

- **Política -** *Como o governo pode melhorar sua capacidade de planejar e rastrear políticas?* O governo tinha que buscar melhorar a eficiência da prestação de serviços, que podem ou não permanecer nas mãos do governo, ao mesmo tempo em que melhoram sua capacidade de fiscalização;
- **Accountability (prestação de contas)** - *Como os governos podem melhorar sua capacidade de cumprir o que prometem?* Foco nos resultados em vez de processos e estruturas.

### 2.4. A Nova Gestão Pública em África

Segundo Olowu (citado por Awortwi)[26], a maioria dos governos nacionais africanos iniciou suas primeiras reformas administrativas na década de 1970, logo após a independência. O objectivo dessas reformas era transformar as burocracias herdadas dos sistemas coloniais em entidades administrativas que pudessem promover o desenvolvimento. Mais tarde, outras razões justificaram a adopção e implementação de reformas.

Na década seguinte, uma série de fenómenos se fez sentir e mudou o rumo do que deveria ser uma jornada de transformação do continente. Como refere Ayee (2008),[27] os anos 1980 são vistos como uma "década perdida" para a África, devido às várias crises económicas que o continente enfrentou. A crise foi resultado da dependência de um número limitado de produtos primários, do crescimento da dívida externa, do rápido crescimento populacional, da persistente seca e dos devastadores conflitos internos. Como resultado, as burocracias estatais na África começaram a ter um desempenho além do esperado. Além disso, elas eram percebidas como muito grandes, corruptas e carentes de senso de responsabilidade e prestação de contas. Para agravar o problema, surgiu a politização do recrutamento, levando ao colapso da capacidade dos ministérios em cumprir funções básicas.

[26]Awortwi, N. (2006). **Basta de explicações "caixa preta" nas reformas do sector público e da Administração Pública em África**; In Awortwi & Sitoe (ogrs), Perspetivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública Implicações para a Formação de Recursos Humano.
[27]Ayee, J.R.A. (2008).**Reforming the African Public Sector**. Retrospect and Prospect, Dakar: CODESRIA.

No final da segunda metade do século XX, muitos países em desenvolvimento (principalmente em África) decidiram mudar para uma economia baseada no mercado, fomentada por doadores externos que pressionaram os governos ao condicionar seu financiamento a ajustes econômicos estruturais, como livre comércio, concorrência, privatização e intervenção estatal limitada. Entre a necessidade de uma nova reforma e a dependência dos países do ocidente, a Nova Gestão Pública chega a África por influência das instituições financeiras internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (WAAL, 2007 *apud* RUBUKULA, 2014).

### 2.4.1. Gerações de Reformas

A literatura sobre reforma do sector público em África aponta para três gerações de reformas (Kiragu, 2002; Awortwi, 2006; Ayee, 2008; Crook, 2010)**,** que são essencialmente relevantes para melhor compreensão da questão dos serviços públicos no contexto das reformas do sector público na África subsaariana.

- **Reforma da Primeira Geração**

A primeira geração de reformas se deu entre os meados dos anos 80 e meados dos anos 90, com um enfoque particular na reestruturação dos serviços públicos, sob fundo de políticas económicas neoliberais. Traduzindo-se essencialmente aos programas de ajustamento estrutural, financiados pelo Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional, estas reformas tinham as seguintes características: racionalização da máquina governamental, redução do papel do Estado quer na economia como na provisão de serviços básicos, através da redução de custos e contenção da despesa pública, privatização de empresas públicas; redução de pessoal – demissões, fusões e congelamento de contratações, eliminando funcionários fantasmas; redução de salários e tentativa de usar economias com a redução de contratações para pagar salários mais altos a gerentes de nível superior com habilidades-chave (KIRAGU, 2002; AYEE, 2008).

Entretanto, essas reformas não produziram as mudanças desejadas, pelo contrário, em muitos casos, foram um constrangimento para a criação de capacidades e provisão de serviços, para além de terem provocado a escassez de profissionais qualificados para sustentar e melhorar a qualidade e expandir serviços públicos em áreas tais como educação, saúde e extensão agrícola, em resultado da redução do número dos funcionários (KIRAGU, 2002, *apud* FORQUILHA, 2013).

- **Reforma da Segunda Geração**

A Segunda Geração de Reformas situa-se entre a metade da década de 1990 a 2000. Na década 80, o Banco Mundial descreveu o sector público como a causa da estagnação e do declínio do crescimento em África, tendo-o considerado como sendo excessivamente grande, avolumado, ineficiente, improdutivo e incapaz de prestar serviços eficientes (Banco Mundial, 1981, 1989). Em decorrência disso, devia se adoptar uma abordagem de desenvolvimento favorável ao mercado, na qual as actividades do sector público seriam transferidas para o sector privado através de um processo de privatização e incorporação. Consequentemente, na década neste período, a reforma do sector público em África assumiu várias formas, incluindo a privatização das empresas públicas, a criação de empresas mistas, o arrendamento a longo prazo de bens públicos para empresas privadas e o uso dos processos de tomada de decisão, tais como concursos públicos e licitações (AWORTWI, 2006).

O foco estava nos sistemas de gestão, gestão de desempenho e gestão orçamentária, especialmente depois de se perceber que as economias esperadas com a redução de pessoal eram irreais (Crook, *apud* 2010 Forquilha, 2013 e Ayee, 2008).[28] Foi durante esse período que a Nova Gestão Pública começou a ganhar campo no continente africano; as reformas passaram a integrar uma série de aspectos técnicos preconizados pela Nova Gestão Pública (New Public Management), como é o caso do o reforço das capacidades dos funcionários, a ênfase colocada nos resultados, o uso de parcerias público-privadas na provisão de serviços públicos, descentralização, entre outros aspectos (Kiragu, 2002; Crook, 2010 *apud* Forquilha, 2013).

Todavia, devido ao seu caracter fragmentário e pouco coordenado do processo da sua implementação., as medidas desta segunda geração de reformas não geraram os resultados esperados no que tange a provisão dos serviços públicos (Forquilha, 2013).

- **Reforma da Terceira Geração**

A Terceira Geração de reformas surgiu no início dos anos 2000 e estão amplamente dentro do paradigma da NPM, mas geralmente estão vinculadas a planos de redução da pobreza, que se

[28]Ayee, Ayee, J.R.A. (2008).**Reforming the African Public Sector**. Retrospect and Prospect, Dakar: CODESRIA.

tornaram uma nova condicionalidade para empréstimos a países altamente endividados e pobres (CROOK, 2010).[29]

A suposição é que o NGP criaria um esforço deliberado na arrecadação de impostos enquanto tentava cortar melhor as despesas, bem como profissionalizar e modernizar os gestores públicos individuais e conceder-lhes autonomia (Pollit 2007). Por meio do NGP, as relações entre Estados, mercados e sociedades seriam estruturadas dando alta consideração às forças de mercado, eficiência gerencial e responsabilidade governamental. Na reconfiguração das relações acima mencionadas na base do NGP, tanto o processo de descentralização quanto a reforma do serviço público tiveram que ser levados em consideração (HOPE 2001 *apud* RUBUKULA, 2014).)

Como refere Awortwi (2006), eram objectivos da terceira geração da reforma:

(i) reduzir o sector público;
(ii) reduzir o excesso de pessoal;
(iii) remover as camadas burocráticas desnecessárias e melhorar a capacidade de gestão e administrativa;
(iv) descentralizar algumas responsabilidades do Governo central, os poderes e recursos para os governos locais; e
(v) incorporar incentivos do mercado no sistema de compensação dos funcionários públicos.

## CAPÍTULO III: PRINCIPAIS REFORMAS IMPLEMENTADAS EM MOÇAMBIQUE

Este capítulo descreve as reformas implementadas em Moçambique, desde a Independência até ao estágio actual da implementação da Estratégia de Reformas e Desenvolvimento da Administração Pública (2012-2025), como a mais recente reforma implementada no país, inspirada nas ideias da NGP.

### 3.1. O Escangalhamento do Aparelho do Estado Colonial

De acordo com Chichava, o Estado Moçambicano proclamado logo após a Independência, herdou do passado colonial, uma estrutura administrativa baseada no princípio da centralização, que

[29]Crook, R. (2010). **Rethinking civil service reform in Africa: 'islands of effectiveness' and organisation commitment**. Commonwealth & Comparative Politics, 48 (4), 479 -504

passou a influenciar e determinar toda a vida política, económica e social do país. O escangalhamento do aparelho do Estado colonial preconizado logo em 1975, reflectiu a necessidade de diferenciação do modelo anterior, num processo de mudança radical para uma nova ordem, que tinha na Administração Pública (AP) o seu instrumento formal principal na implementação das políticas do Governo.[30]

Embora se deixasse a cargo da AP a implementação das políticas do Governo, esta veio a encarar vários problemas, pois a capacidade da administração estatal era pequena. Tais problemas relacionavam-se, com o facto de uma maioria esmagadora da população portuguesa ter deixado Moçambique durante os anos anteriores e posteriores à Independência Nacional, sendo que a maior parte deste grupo tinha uma formação académica mais lata e que trabalhava na AP e nas empresas.[31]

Nisso de acordo com Ferrão, Moçambique ficou com poucos quadros, muitos deles capazes simplesmente de manter uma administração rotineira, pois a maior parte dos moçambicanos, que começou a desempenhar funções na AP após a Independência, tinha tido como único modelo anterior as rotinas administrativas do fascismo português e o comportamento dos seus funcionários.[32]

Este facto, aliado a chamada do pessoal moçambicano com pouca formação académica para se encarregar das tarefas, reduziu de forma significante a capacidade do aparelho de estado. A crise institucional e outras dificuldades do processo de transição, agudizados por outros factores internos (tais como divergências ideológicas e constrangimentos económicos), tornaram inevitável a opção pelo modelo centralizado de desenvolvimento e gestão.[33]

Moçambique adoptou nas últimas cinco décadas, dois modelos de Estado antagónicos sendo, um de carácter socialista e princípios centralizadores (1975 a 1987) e outro de natureza capitalista e princípios liberais (1987 o actual). Dada a diferença nas concepções e orientações sociopolíticas e econômicas desses dois modelos de Estado, consequentemente a dinâmica do funcionamento da

[30] Chichava, J.(2005). **A Reforma do Sector Público Em Moçambique**. Maputo.
[31]Abrahamsson, H. e NILSSON, A.(1994).**Moçambique em transição: Um Estudo da História de Desenvolvimento Durante o Período 1974- 1992.** 1ª Edição, Maputo: Padrigu & CEEI-ISRI.
[32]Ferrão, V. (2002).**Compreender Moçambique**. Maputo: Editora Escolar. DINAME.
[33] Chichava, J. (2005). Opcit. p. 43.

Administração Pública tem reflectido na prática e muitas vezes de forma paradoxal as influências e padrões desses modelos instituídos.[34]

Nisso de acordo com Valá, há muito que tem sido exercida pela sociedade uma elevada pressão para mais e melhores serviços e, existe uma expectativa de alcance de uma solução urgente para os vários problemas de carácter técnico e de gestão que têm afetado de forma recorrente todo o conjunto do sector público e nas diferentes esferas governamentais, tanto no nível central assim como no dos entes subnacionais. A sociedade espera da Administração Pública que introduza dentre várias medidas alternativas para fazer face às insuficiências que têm caracterizado a actuação do poder público, estratégias visando a melhoria do atendimento de suas necessidades sociais, o uso eficiente de recursos públicos, o reforço das acções e dos resultados das políticas públicas, a elevação da transparência dos actos e da gestão, maiores intervenções para ampliar a accountability, a criação de instituições robustas e eficientes e a constituição de um quadro de servidores públicos cada vez mais profissionalizados e competentes.[35]

### 3.2. Reformas fragmentadas

Com a Independência Nacional, nasce no seio do governo uma visão de mudança que levou as primeiras transformações ou ondas de reformas. Podemos destacar três fases de reformas em Moçambique desde o período pós-Independencia até o ano 2000. A primeira fase de 1975 é, de acordo com o CIRESP (2001), da constituição do novo Estado que culminou com a aprovação da Primeira Constituição de Moçambique livre, adopção de Estado de democracia popular e do modelo de estado socialista de partido único.

A segunda fase de reforma situou-se no período 1983-87. e Nilsson (1994) apontam que em meados da década de 80, o Governo de Moçambique compreendeu que a estratégia de desenvolvimento do país ora vigente de economia centralmente planificada, se encontrava num beco sem saída. A produção Nacional tinha-se tornado demasiado baixa, a capacidade do Estado fazer uma planificação central e uma fixação administrativa de preços tinha sido sobrestimada. A

[34] Simione, A. A. (2015). Opcit. p. 75.

[35] Valá, S. (2008). **Descentralização e desenvolvimento sustentável no Moçambique rural.** In: CISTAC, Gilles. Chiziane, Eduardo. *10 anos de Descentralização em Moçambique: os caminhos sinuosos de um processo emergente*. Maputo: FD-NEAD, UEM, p. 174-21

desestabilização militar e económica tinha anulado as condições de produção. Contudo, os credores bilaterais internacionais não se sentiam satisfeitos com as medidas económicas de Moçambique na outrora vigente.

Como condição para o fornecimento de créditos, Moçambique teria que ser membro das instituições Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional-FMI e Banco Mundial-BM) e teria que ser definido um Programa de Reabilitação Económica em colaboração com essas organizações a partir de 1983. Estas medidas culminaram com a mudança política e ideológica marxista leninista, de economia centralmente planificada para economia de mercado. Após e na sequência da adesão de Moçambique em 1984 nas instituições Bretton Woods (FMI & BM), introduziu-se importantes medidas e reformas económicas no quadro do Programa de Reabilitação Económica (PRE). Ou seja, adoptou-se a economia de mercado, introduzido em 1987 com a adopção do PRE, depois do país ter aderido, três anos antes, ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial, (NILSSON, 1994.P.89).

A terceira fase de reformas iniciou em 1990. Tal como refere Forquilha (2007), Moçambique iniciou em princípios da década de 90, com o programa de reforma dos órgãos locais, um processo de descentralização, parte integrante de um conjunto de reformas políticas, económicas e administrativas em curso desde os anos 80. Estas reformas de descentralização e desconcentração conheceram um enquadramento político e sua celeridade em 1990, com a aprovação (pela Assembleia ainda mono partidária), da Constituição da República de Moçambique, que consagrou os princípios de separação de poderes e pluralismo político. Institucionalizou no quadro da consagração de um Estado de Direito democrático, os princípios de desconcentração e descentralização. A Constituição de 1990 permitiu a abertura do espaço político, criou as bases para uma governação local assente em princípios democráticos, de inclusão e participação local. A aprovação da Constituição da República de Moçambique em 1990 culminou com a assinatura do Acordo Geral da Paz (AGP) em Roma, em 1992 e a realização das primeiras eleições multipartidárias em 1994.

De acordo com Simione, um balanço sobre a construção da Administração Pública em Moçambique iniciada em 1975 com o alcance da Independência Nacional, assim como, a análise às transformações realizadas na pós-Independência consubstanciadas na implementação de reformas do Estado e administrativas, revela-nos uma dupla realidade. Por um lado, que houve

avanços e inovações nas estruturas administrativas instituídas, em alguns casos deixando marcas profundas de implantação de sistemas de organização, processos e práticas de gestão que permitem identificar uma clara tendência de modernização administrativa, se comparados com o período em que o país esteve submetido à colonização portuguesa. [36]

Mas, por outro lado, chegou-se a constatação de que os resultados e as implicações das mudanças que foram sendo introduzidas apesar de positivos, mostram-se de certo modo desiguais e fragmentados. Ainda predominavam fragilidades para o conjunto do Estado principalmente quanto a sua presença efetiva nas zonas rurais se comparada às zonas urbanas, afora a prevalência de problemas críticos relacionados com os recursos humanos e a qualidade das acções do poder público que, ainda afetavam o funcionamento das organizações públicas e o fato de não terem sido definitivamente atacados.

### 3.3. O emergir de uma visão de reforma globalizada

Face aos problemas que afectavam a Administração Pública nos finais dos anos 90, era certa a necessidade de se conceber uma nova reforma, mas diferente do que se já tinha materializado até aquela altura. Foi então que o Dr. Pascoal Mocumbi, Primeiro Ministro, naquela época, indagando sobre qual era o problema básico naquele momento, chegou a constatação de que, não era a ausência de Reforma, mas a inexistência de uma estratégia global para a Reforma. "Esta distinção é fundamental."

#### 3.3.1. Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001 a 2011

Em 2001 o Governo lançou e iniciou a implementação de um conjunto de reformas do sector público, integradas numa Estratégia Global de 10 Anos (2001-2011), cujo objectivo era melhorar a prestação do serviço público e facilitar a implementação de políticas de redução da pobreza e promoção do desenvolvimento sustentável. A Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), veio responder a necessidade de dotar o Governo de um instrumento que sistematizasse e desse um comando unificado as diversas iniciativas da reforma em curso no pais, e por outro a premente necessidade de reconfigurar as funções do Estado nas suas múltiplas relações com a

[36] Simione, A. A. (2015). **Dinâmicas do contexto político e administrativo na construção da administração pública em Moçambique**.

sociedade, face a dinâmica política, social e económica, verificada nos processos de transformação do Estado rumo à democracia multipartidária e à economia do mercado.[37]

A EGRSP foi adoptada para responder a uma vasta gama de problemas que assolavam o sector público moçambicano; este ressentia-se, segundo Macuane (2006)[38], da falta de grande parte das características elementares de uma Administração Pública bem estruturada (modelo weberiano), o que influencia negativamente o seu desempenho. Para o autor, a EGRSP é resultado de um diagnóstico que apontou os seguintes aspectos críticos:

Consequentemente, o sector público moçambicano ressente-se da falta de grande parte das características elementares de uma Administração Pública bem estruturada (com base nas linhas apresentadas por Weber), o que influencia negativamente o seu desempenho.

- Complexidade excessiva dos procedimentos administrativos que fez com que a administração ficasse mais desligada do cidadão, tornando o acesso aos serviços públicos mais difícil e encorajando a corrupção;
- Insuficiência ou inadequação da definição dos objectivos e funções das organizações do sector público dentro dos órgãos locais;
- Falta de sistema ou processo de formulação de políticas públicas, portanto, não há práticas consolidadas de formulação de políticas;
- Dificuldade no recrutamento e manutenção de pessoal qualificado, o que resulta na fraca competitividade do sector público em relação ao sector privado;
- Os sistemas e mecanismos de gestão e formação dos recursos humanos existentes, que eram relativamente recentes e ainda não satisfaziam completamente os objectivos;
- O baixo nível de qualificações do pessoal do sector público (mais de 80 porcento dos funcionários do Estado tinha nível elementar ou básico e menos de 4 porcento tinha formação superior);
- Dificuldade em responsabilizar os funcionários públicos, devido à falta de mecanismos de análise e avaliação do desempenho das organizações públicas;
- Fraca participação da população na governação a nível provincial e distrital, como resultado da não institucionalização das formas de representação e de participação das organizações da sociedade civil e do sector privado a esses níveis;
- O orçamento do Estado não incorpora todos os fundos utilizados no sector público; por outras palavras, há proliferação de fundos fora do orçamento (off-budgets);
- Grande parte da legislação que rege a gestão financeira do Estado está desenquadrada do contexto actual.

De acordo com a CIRESP (2001), pretendia-se com essa estratégia que o sector público viesse a ter como característica a de ser:

- Aberto e atento as relações económicas com o exterior e actuante no apoio ao sector privado nacional;

[37] CIRESP (2001) Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011. Maputo, Imprensa Nacional. p.6.
[38] MACUANE, J. J. (2006). **A Gestão da Reforma do Sector Público: Política, Capacitação e Nova Gestão Pública em Moçambique**, 2001-5. In: AWORTWI e SITOE. (ed.) Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública: Implicações para a Formação de Recursos Humanos. 2006.

- Centrado nas funções representativas, políticas, reguladoras, normativas e de avaliação de resultados;
- Participante discreto, selectivo e indirecto no sector produtivo;
- Ágil, descentralizado, desburocratizado, simplificado e voltado para a qualidade dos serviços públicos que deve prestar, sendo a estes prestados o mais próximo possível dos utentes dos serviços públicos;
- Modernizado e com alta incorporação de tecnologia;
- Democratizado, com um alto grau de institucionalização de formas participativas e de atendimento das colocações que lhe sejam feitas pelos cidadãos, individualmente, ou enquanto representantes de organizações;
- Transparente, tanto no que diz respeito à utilização dos bens e recursos públicos, quanto ao que se refere aos procedimentos e avaliação de resultados;
- Dotado de pessoal qualificado, profissionalizado e preparado para a mudança, com alto sentido de servidor público e de efectividade e responsabilidade.[39]

A EGRSP, tinha em vista orientar o conjunto das instituições públicas a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado a sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que demandam uma cultura pública virada à integridade, transparência, eficiência e eficácia[40]. Para o alcance dessa visão, a Estratégia estabelece seis componentes para as quais foram definidas acções estratégicas

A Estratégia Global da Reforma do sector Público, consiste de um plano de dez anos (2001-2011), dividido em duas fases: a primeira (2001-2005) cujo foco foi criar as condições básicas para a transformação do sector público, nomeadamente (a) a mobilização política e o apoio público a reforma; (b) a capacitação das instituições públicas a nível nacional e local para gerir a implementação da reforma; (c) a criação da base legal, metodológica e das ferramentas e instrumentos necessários a orientação da reforma; e (d) a mobilização de fundos. A segunda fase (2006-2011), tem por objectivo aprofundar as reformas iniciadas durante a primeira fase, ajustando-as as prioridades actuais do Governo, com especial destaque para o desenvolvimento de Instituições Públicas racionalizadas e integradas prestando serviços de qualidade ao cidadão.

### 3.3.2. Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025

Na sequência dos resultados conseguidos com a implementação da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) 2001-2011, em 2012, o Governo aprovou a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 (ERDAP), como um instrumento de

[39] CIRESP (2001) Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011. Maputo, Imprensa Nacional. p.6.
[40] Ibidem, p.4.

continuidade da anterior reforma, mas também, como mecanismo de alinhamento do Governo com os objectivos estabelecidos na Agenda 2025, Plano de Acção para Redução da Pobreza (PARP) 2010-2014 e Objectivos de Desenvolvimento do Milénio na área da Governação.

Tem como objectivos: Dotar a Administração Pública de técnicos qualificados; Aproximar a Administração Pública ao cidadão; Melhorar a qualidade dos serviços; Fortalecer a organização da Administração Pública; Promover e disseminar uma cultura de integridade na Administração Pública e na sociedade; e Utilizar as tecnologias de informação e comunicação e a inovação para melhorar a prestação de serviço; e Acompanhar a execução e medir os resultados. A ERDAP foi desenvolvida no sentido de concretizar a visão de "uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade"[41]

[41] República de Moçambique (2012). **Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, 2012-2025.** Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Sessão Ordinária de 14 de agosto de 2012.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é dedicado a apresentação e discussão dos resultados. No primeiro momento, é apresentada uma descrição do local de estágio, destacando os serviços essenciais, a estrutura orgânica, e as funções da Direcção onde a estagiária esteve afecta. No segundo momento são apresentados os principais instrumentos de Reforma e Modernização Administrativa em Moçambique. De seguida, aborda sobre a gestão do processo de Reforma e Modernização Administrativa no período de 2016 à 2024, os desafios da DNDAP na Implementação da ERDAP e o futuro que se visualiza do processo de reforma e modernização da AP.

De referir que, os dados a seguir apresentados, resultam da experiência colhida durante o período de estágio e das entrevistas realizadas aos técnicos da DNDAP, que pediram anonimato.

### 4.1. Breve descrição do Local de estágio: Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP)

**Criação**

O Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) foi criado por Decreto Presidencial n.º 1/2015 de 16 de janeiro, como resultado da fusão dos extintos Ministério da Administração Estatal e Ministério da Função Pública[42].

**Natureza**

O Ministério da Administração Estatal e Função Pública é o órgão central do Aparelho do Estado que, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidos pelo Governo, é responsável pela organização, funcionamento e inspecção da Administração Pública, organização territorial-administrativa, toponímia e nomes geográficos, bem como pela gestão estratégica dos recursos humanos do Estado.

**Missão**

Formular políticas, definir estratégias, regulamentar e orientar o funcionamento da Administração local do Estado e das Autarquias locais, assegurando a edificação de uma Administração e Função Públicas modernas, centradas no cidadão, e orientadas para resultados, prestando serviços de qualidade.

[42] MOÇAMBIQUE. Decreto Presidencial Nº 1/2015, de 16 de Janeiro de 2015. "Extingue e cria Ministérios". Maputo: Boletim da República, 2015.

**Visão**

Ser uma entidade governamental impulsionadora de uma Governação local descentralizada, eficaz e célere, dinamizadora da Cultura de integridade e da boa Governação, promovendo a modernização e a profissionalização da Administração e Função Públicas, com os serviços centrados no cidadão, de acordo com os princípios, objectivos, políticas e prioridades definidas pelo Governo.

**Tabela 2: Valores da ERDAP**

- Boa Governação
- Excelência;
- Transparência;
- Integridade;
- Bem Servir;
- Participação;
- Unicidade;
- Ética;
- Auto estima;
- Profissionalismo;
- Meritocracia;
- Proactividade;
- Celeridade;
- Urbanidade;
- Responsabilização;
- Imparcialidade;
- Emponderamento das comunidades.

**Serviços essenciais**

- Gerir a Reforma do Sector Público;
- Dirigir a Administração Local do Estado;
- Coordenar o processo de descentralização da Administração local do Estado;
- Adequar permanentemente a estrutura organizativa do Aparelho do Estado;
- Desenvolver políticas e estratégias integradas de gestão de Recursos Humanos do Aparelho do Estado;
- Apoiar tecnicamente o exercício da tutela administrativa do Estado sobre as autarquias locais;
- Organizar, o funcionamento e desenvolvimento dos órgãos locais do Estado, bem como a mobilização e organização da participação das comunidades locais;
- Organizar o funcionamento das Assembleias Provinciais;
- Elaborar e implementar as normas sobre a organização territorial e toponímia;
- Promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos da Administração Local do Estado e das autarquias locais aos cidadãos e às pessoas colectivas;
- Inspeccionar a Administração do Estado e das Autarquias Locais;
- Controlar a implementação das políticas de assistência e previdência social dos funcionários e agentes do Estado;
- Coordenar o processo de gestão das relações entre a Administração Pública e as organizações dos sindicatos da Função Pública;
- Coordenar a prevenção e gestão de calamidades;
- Organizar o sistema de informação, documentação e arquivo do Estado.

(Fonte: Carta de Serviço do MAEFP)

**Estrutura Orgânica**

De acordo com o artigo 5, da Resolução n.º 3/2023, de 20 de Fevereiro, o Ministério da Administração Estatal e Função Pública tem a seguinte estrutura:

a) Direcção Nacional da Administração Local;
b) Direcção Nacional do Desenvolvimento Autárquico;
**c) Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública;**
d) Direcção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado;
e) Direcção Nacional de Organização Territorial;
f) Direcção Nacional de Recrutamento e Seleção de Pessoal;
g) Direcção de Tecnologias, Sistemas de Informação e Documentação;
h) Direcção de Assuntos Jurídicos e Eleitorais;
i) Direcção de Planificação e Cooperação;
j) Direcção de Administração e Recursos Humanos;
k) Gabinete de Assuntos Sindicais e Transversais;
l) Gabinete de Controlo Interno;
m) Gabinete do Ministro;
n) Departamento de Comunicação e Imagem; e
o) Departamento de Aquisições.

**Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP)**

Não podendo apresentar, as funções de cada Unidade Orgânica, cabe aqui descrever as referentes a Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, a unidade orgânica na qual foi realizado o estágio. Ao abrigo do n.º 1 do artigo 8 da Resolução n.º 3/2023, de 20 de Fevereiro, coadjuvado com o n.º 1 do artigo 8 da Resolução n.º 12/2021, de 25 de Fevereiro, a DNDAP tem as seguintes funções:

a) medir e acompanhar os níveis de satisfação dos cidadãos relativamente aos serviços prestados pela administração pública;
b) assegurar de forma transversal as macro-actividades de monitoria e comunicação das acções realizadas e resultados alcançados no âmbito da reforma;
c) assegurar a auscultação e consultas permanentes sobre as acções de impacto decorrentes do processo de implementação da reforma da administração pública;
d) velar pela observância dos valores da reforma e desenvolvimento da administração pública definidos pelo governo;
e) analisar o funcionamento e métodos de trabalho das unidades de prestação de serviços públicos e de atendimento do público;
f) elaborar propostas de normas e critérios de organização, procedimentos, direcção e funcionamento de órgãos e instituições da administração pública;
g) elaborar projectos e emitir pareceres sobre projectos de legislação sobre a função pública;
h) apreciar os estatutos orgânicos das instituições da Administração Pública e das entidades descentralizadas;
i) desenvolver estudos e pesquisas orientadas para racionalização de procedimentos administrativos e para a reforma e desenvolvimento da administração pública;
j) emitir pareceres sobre propostas de criação ou reorganização dos serviços do Estado, estatutos orgânicos, dos serviços centrais e locais do aparelho do Estado e instituições da administração indirecta do Estado;
k) realizar outras actividades que lhe sejam superiormente determinadas nos termos do presente estatuto e demais legislação aplicável.

A Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública conta, actualmente, com 9 quadro incluindo o corpo directivo, sendo dirigida por um Director Nacional, coadjuvado por um Director Nacional Adjunto.

**Estrutura**

De acordo com o n.º 2 do artigo 14 do Diploma Ministerial n.º 160/2021, a DNDAP estrutura-se em:

a) Departamento da Organização e Normação da Administração Pública;
b) Departamento de Gestão da Reforma da Administração Pública; e
c) Departamento de Estudos e Pesquisa.

**Horário de Funcionamento**

- De segunda a Sexta-feira
- Das 7:30 horas às 15:30 horas

**Endereços**

- Rua da Rádio nº 112, C. Postal 4116, 4º andar. Cidade de Maputo

**Contacto**

- Tel: 21350979
- Fax: 21325130

### 4.2. Descrição das actividades desenvolvidas ao longo do Estágio

Como anteriormente mencionado, a estudante realizou o seu estágio na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, tendo tido a oportunidade de passar pelos três departamentos acima enunciados.

Durante o período de estágio, a estudante participou das seguintes actividades:

**(i) Elaboração da Proposta de Revisão da Lei de Bases de Organização e Funcionamento da Administração Pública (Lei n°. 7/2012, de 8 de Fevereiro - LEBOFA).**

A revisão da Lei de Bases de Organização e Funcionamento da Administração Pública (LEBOFA), resulta da necessidade de adequá-la à Constituição da República de Moçambique**,** revista através da Lei n.º 1/2018, de 12 de Junho, mas também, da necessidade de adequá-la à nova dinâmica da Organização e Funcionamento da Administração Pública.

Neste contexto, a revisão consistiu essencialmente em:

- ✓ aprimorar as matérias relativas a Estrutura da Administração Pública;
- ✓ incluir a matéria relativa a descentralização;
- ✓ regulamentar os comandos do Decreto n.º 12/2015 (de 10 de Junho, que estabelece as normas e critérios de organização dos Ministérios) e do Decreto n.º 41/2018 (de 10 de Junho que estabelece as normas que regulam as atribuições, autonomia, regime Orçamental, organização e funcionamento dos institutos, fundações e fundos públicos) na LEBOFA;
- ✓ Trazer do Decreto 30/2001 (de 15 de Outubro, que aprova as Normas de Funcionamentos dos Serviços da Administração Pública) todos as matérias inerentes ao funcionamento da Administração Pública, pois estas são díginas da LEBOFA.
- ✓ Trazer os princípios de funcionamento e organização da Administração Pública na LEBOFA, entre outros aspectos.

- ❑ **Lições Aprendidas**

Desta actividade, para além de aprender sobre as matérias que são díginas de uma Lei e as que podem ser apresentadas em sede de um Regulamento, estudante pode igualmente aprender sobre a legística actualmente usada para elaboração de uma Lei, quer em aspectos de forma, como de conteúdo.

**(ii) Encontro técnico para consolidação da ERDAP.**

O encontro enquadra-se no âmbito do cumprimento das actividades planificadas pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, tendo como comando, a consolidação da ERDAP e a apresentação da nova abordagem da Estratégia. O encontro tinha em vista:

- ✓ acomodar as recomendações emanadas no relatório do estudo do meio-termo da ERDAP;
- ✓ integrar aspectos constantes na Estratégia Nacional de Desenvolvimento (ECND), no Plano Estratégico de Capacitação Descentralizada (PCD), na Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública (ECAP), Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE);

- ✓ inserir as contribuições colhidas no âmbito da assistência técnica às Províncias e no Conselho Coordenador do MAEFP;

- ❑ **Lições Aprendidas**

Deste encontro a estudante pode perceber como é feito o processo de interação entre a DNDAP e os diversos sectores, no processo de implementação da ERDAP. A estudante pode aprender que as actividades estratégicas definidas em cada sector, devem ser incluídas no PESOE, a fim de que sejam financiadas pelo Orçamento disponibilizado para cada ano. Um dos aspectos que chama atenção, é o descontentamento dos grupos focais da ERDAP com o valor que se dá à reforma aquando da elaboração do Plano Económico e Social (PES).

**(iii) Elaboração da Proposta de Plano de Ação Anual da ERDAP 2025**

A Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), constitui-se num Plano Estratégico que estabelece uma visão de desenvolvimento para a Administração Pública em Moçambique para um horizonte temporal de 13 anos, identificando os principais objectivos a atingir, numa perspectiva integrada dos diferentes sectores de actividade, ao nível central e local, e implementada de forma partilhada pelos vários órgãos da Administração Pública.

O Plano Estratégico define: (1) a visão, missão e valores, (2) os objectivos estratégicos, (3) as grandes metas, (4) as componentes de desenvolvimento, (5) as áreas de actuação e, (6) os indicadores de desempenho.

Para a sua operacionalização, o Plano Estratégico é acompanhado de Planos de Acção, sendo o primeiro de 4 anos e os outros dois quinquenais.

O Plano de Acção, se desdobra, por sua vez, em Planos Anuais de Actividades que conjugam informação proveniente das diferentes fontes responsáveis pelas iniciativas definidas no documento, subscritos em: Prioridade, Actividades Estratégicas, Indicador de resultado, Linha de Base, Meta, Periodicidade, Localização da actividade, Acção a realizar, Total de Beneficiários, Orçamento, Responsável e Interveniente.

De salientar que, a elaboração das propostas de Plano de Acção anual da ERDAP assenta nas prioridades definidas no Plano de Acção da ERDAP, no Plano Económico e Social do

Sector/Província/Distrito para o ano em referência, no Plano Estratégico Sectorial/Provincial/Distrital e demais políticas que forem julgadas pertinentes.

- **Lições Aprendidas**

Como elaborar um plano de actividades, elementos que devem constituir um plano e principalmente, como definir indicadores e fazê-los corresponder as actividades planificadas.

### (iv) Elaboração do Balanço Anual de Implementação da ERDAP - 2024

Tendo em conta que o plano de acção é um instrumento de natureza operacional com um horizonte temporal definido, que assenta na visão e objectivos estratégicos de desenvolvimento da Administração Pública, é imprescindível que se faça um acompanhamento e avaliação periódica da sua implementação com vista a apurar-se o ponto de situação da execução das actividades planificadas pelos sectores.

Assim, no final de cada ano, faz o balanço das actividades realizadas pelo Governo no âmbito da implementação da ERDAP, de modo a apresentar o ponto de situação da execução do plano, bem como o nível de cumprimento das actividades da ERDAP nos diferentes sectores da Administração Pública.

O Balanço da ERDAP – 2024, apresenta as actividades estratégicas realizadas pelo Governo, acompanhadas pelas prioridades e pelos respectivos indicadores de produto, bem como os resultados alcançados por cada componente da Estratégia.

Este é o resulta dos balanços sectoriais enviados ao MAEFP, através dos grupos focais de cada órgão central responsável pelas actividades previamente definidas no Plano de Acção aprovado no início do ano em referência.

Cabe a cada Orgão Central incluir, no seu balanço, as actividades realizadas a nível provincial e local.

- **Lições Aprendidas**

Como elaborar um balanço de actividades e com base nele tirar ilações sobre a implementação de um plano e fazer projecções futuras.

**(v) Emissão de pareceres sobre propostas de criação ou reorganização dos serviços do Estado, Estatutos Orgânicos, dos Serviços Centrais e Locais do Aparelho do Estado e Instituições da Administração Indirecta do Estado**

Através da Lei 7/2012, de 8 de Fevereiro, a Assembleia da República definiu as bases de organização e funcionamento da Administração Pública. Adicionalmente, o Governo aprovou, através do Decreto n.º 12/2015 de 10 de Junho, que estabelece as normas e critérios de organização dos Ministérios e, pelo Decreto n.º 41/2018 de 10 de Junho que estabelece as normas que regulam as atribuições, autonomia, regime Orçamental, organização e funcionamento dos institutos, fundações e fundos públicos.

Para garantir a observância desses instrumentos, o Ministério da Administração Estatal e Função Pública, através da DNDAP assiste o processo de criação ou reorganização dos serviços do Estado, Estatutos Orgânicos, dos Serviços Centrais e Locais do Aparelho do Estado e Instituições da Administração Indirecta do Estado, emitindo pareceres e/ou harmonizando as respectivas propostas com o proponente.

O processo começa com a submissão, ao MAEFP, da proposta de instrumento que se pretende, para emissão de parecer; em seguida, inicia-se um processo de análise minuciosa da proposta para verificação da sua conformidade, quer em conteúdo, como em forma. Posteriormente emite-se o parecer e /ou, solicita-se o proponente para harmonização da proposta.

- **Lições Aprendidas**

Emissão de parecer sobre a criação ou reorganização dos serviços do Estado, Estatutos Orgânicos e Regulamentos Internos, bem como a legística para cada um dos instrumentos acima mencionados;

Em que consiste a harmonização e a prova de um instrumento legal e sua materialização;

O processo de criação e/ou reorganização dos serviços do Estado obedece a critérios legalmente definidos. Entretanto, ao Presidente da República (PR) é dada a competência de estruturar o Governo como desejar, daí que para cada PR eleito, há uma espécie de escangalhamento do

Governo e criação de novos Ministérios e outros órgão e entes públicos, como os Secretários de Estado.

### 4.3. Reforma e Modernização Administrativa em Moçambique

As novas práticas de gestão pública orientadas para a elevação da performance e modernização do Administração Pública adquiriram maior visibilidade no início da década de 2000, com a aprovação da reforma administrativa corporalizada pela Estratégia Global de Reforma do Sector Público (EGRSP), cujo pressuposto era a obtenção de melhores resultados na organização e no funcionamento da Administração Pública e a adopção de uma série de mecanismos para alterar os valores essenciais da cultura administrativa do ideal típico burocrático, como a legalidade, imparcialidade e equidade, por princípios renovados de eficiência, efetividade e qualidade.

A EGRSP preconizava a existência de uma Administração Pública moderna, competente, eficiente, transparente, íntegra, desconcentrada e virada para o cidadão.

Com a implementação dessa Estratégia, foi possível visualizar uma melhoria da prestação de serviços ao cidadão e ao sector privado; o fortalecimento da capacidade dos órgãos locais através da materialização do princípio da descentralização e desconcentração de funções; a profissionalização da função pública com vista a consolidação de uma Administração Pública que se baseia no profissionalismo, ética, meritocracia, integridade e cultura do trabalho; e melhoria da gestão financeira e consolidação da boa governação e combate à corrupção[43].

Com vista a capitalizar a dinâmica criada com a EGRSP e assegurar a existência de um instrumento de referência e orientador sobre as grandes abordagens da governação, para a consolidação da Administração Pública através da optimização da prestação de serviços, o Governo aprovou em agosto de 2012, a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025. Este instrumento tem, em vista o estabelecimento de um Sector Público que se pretende:

- Ágil, descentralizado, desburocratizado, simplificado e voltado para a qualidade dos serviços públicos que deve prestar, sendo estes prestados o mais próximo possível dos utentes dos serviços públicos;

[43] República de Moçambique. Balanço da Estratégia Global da Reforma do Sector Público. Maputo, Fevereiro de 2012

- Modernizado e com alta incorporação de tecnologia;
- Democratizado, com um alto grau de institucionalização de formas participativas e de atendimento das colocações que lhe sejam feitas pelos cidadãos, individualmente, ou enquanto representantes de organizações;
- Transparente, tanto no que diz respeito à utilização dos bens e outros recursos públicos, quanto ao que se refere aos procedimentos e avaliação de resultados;
- Dotado de pessoal qualificado, profissionalizado e preparado para a mudança, com alto sentido de servidor público e de efectividade e responsabilidade[44].

Com a ERDAP o Governo acrescenta na Administração Pública um instrumento orientador para todas instituições públicas de modo a transformar as mesmas em entidades centradas no cidadão, promotoras do desenvolvimento e vocacionadas para a prestação de serviços de qualidade, através de recursos humanos qualificados e motivados, adoptando processos eficientes e sistemas integrados, com base numa gestão financeira rigorosa e transparente, numa estrutura consolidada, responsabilizada e de actuação íntegra e coordenada.

A nova Estratégia foi desenvolvida no sentido de concretizar uma visão de "uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade". Foram definidos 7 objectivos estratégicos a prosseguir pela Administração Pública de forma transversal e integrada pelos vários sectores, conforme a tabela:

Tabela 3: Objectivos Estratégicos da ERDAP

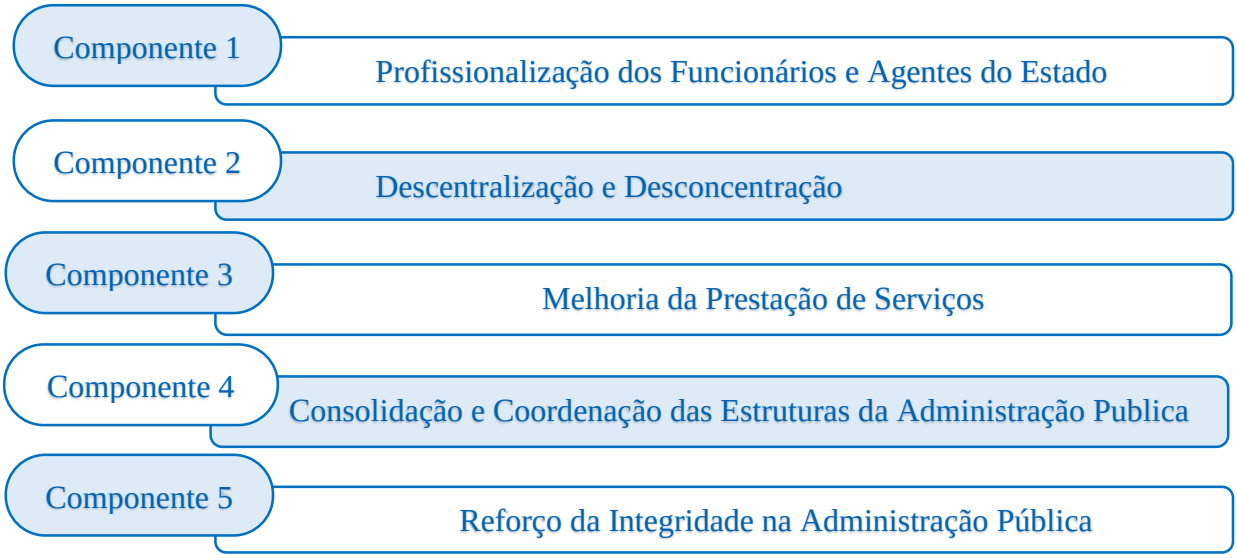
| | |
|---|---|
| **objectivos estratégicos** | 1.Dotar a Administração Pública de técnicos qualificados |
| | 2.Aproximar a Administração Pública do cidadão |
| | 3.Melhorar a qualidade dos serviços |
| | 4.Fortalecer a organização da Administração Pública |
| | 5.Promover e disseminar uma cultura de integridade na Administração Pública e na sociedade |
| | 6.Utilizar as tecnologias de informação e comunicação e a inovação para melhorar a prestação de serviço |
| | 7.Acompanhar a execução e medir os resultados |

[44] República de Moçambique (2012). **Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública**, 2012-2025. Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Sessão Ordinária de 14 de agosto de 2012. p.10.

### 4.3.1. Componentes da ERDAP

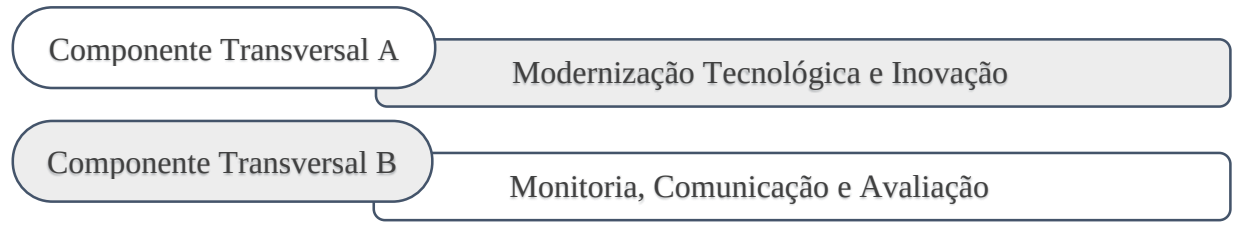
Em alinhamento com os objectivos estratégicos, foi definido um conjunto de diretrizes, designadas componentes, que traduzem as principais vertentes da reforma e modernização da Administração Pública no intervalo de 13 anos. Assim, foram definidas 5 Componentes de desenvolvimento da Administração Pública, conforme a figura abaixo:

Figura 1: Componentes de Desenvolvimento da AP




Adicionalmente, a estratégia é suportada por 2 Componentes transversais que representam os elementos de aceleração e concretização de toda a Estratégia:

Figura 2: Componentes Transversais



### 4.3.2. Grandes Metas da ERDAP: Indicadores de Referência

Decorrente do compromisso do Estado Moçambicano de melhorar de forma contínua os serviços prestados ao cidadão e todo o ambiente a ele associado, como alavanca do desenvolvimento do País, a ERDAP identifica um conjunto de indicadores de referência e estabelece metas concretas para o período de vigência de cada um dos Planos de Acção.

Os indicadores identificados permitem reforçar o compromisso e analisar o impacto da implementação da ERDAP na sociedade moçambicana como um todo e, em específico, na Administração Pública e, estabeleceu metas concretas para o período de vigência de cada um dos Planos de Acção (5 anos), conforme ilustrado na tabela a seguir.

Tabela 4: Grandes Metas da ERDAP

| Indicador de Impacto | Valor de Base | Metas | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2014 | 2019 | 2024 |
| **Grau de satisfação dos utentes**<br>Fonte: Pesquisa Avaliação Satisfação 2009 | Razoável (2,9) | 3,2 | 3,58 | Bom (4) |
| **Índice de obtenção dos serviços**<br>Fonte: Pesquisa Avaliação Satisfação 2009 | 81% | 84% | 88% | 92% |
| **Percepção de melhoria de desempenho dos serviços públicos pelos funcionários**<br>Fonte: Estudo de Opinião da Reforma 2009 | 94% | 94% | 94% | 94% |
| **Grau de satisfação dos funcionários do Estado** | --- | --- | --- | --- |
| **Evolução do ambiente de negócios**<br>Fonte: Doing Business 2011 | 126 | 116 | 106 | 96 |
| **Evolução da Governação Electrónica**<br>Fonte: UN E-GovernmentSurvey 2010 | 0,2288 (161) | 0,2782 (≈144) | 0,3101 | 0,3420 (123) |
| **Evolução da participação electrónica (e participation)**<br>Fonte: UN E-Government Survey 2010 | 0,1143 (97) | 0,1286 (86) | 0,2143 | 0,3000 (39) |
| **Nível de transparência**<br>Fonte:CorruptionPerceptionIndex 2010 (TI) | 2,7 (116) | 3 (101) | 4 (66) | 5 (46) |
| **Consolidação democrática**<br>Fonte: DemocracyIndex 2010 (EIU) | 4,9 | 5,2 | 5,6 | 6 |

Fonte: ERDAP (2012-2025)

Como ilustra a tabela acima, para cada período quinquenal de Implementação do Plano, o Governo estabeleceu uma meta que devia ser assegurada e monitorada pela unidade de Gestão da Reforma. Porém, até ao presente (2024), maior parte, se não todos os indicadores acima arrolados

encontram-se distantes da meta definida para cada um deles e outros estão ainda pior que a situação em que se encontravam aquando da aprovação da ERDAP.

A título de exemplo, para o **Grau de Satisfação dos Utentes**, cujo valor base (classificação antes da implementação da ERDAP) era de 2.9, considerado razoável, previa-se uma evolução gradual para "Bom" atingindo a classificação 4 até 2024. Porém, de acordo com a Pesquisa Avaliação Satisfação 2024, este indicador só evoluiu até a classificação 3, no ano em referência.

No que tange ao **Grau de Satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado**, embora a pesquisa virada para os funcionários não tenha sido realizada, processos como implementação da tabela salarial única, o sistema de gestão de recursos humanos do Estado, a limitação de procedimentos administrativos para promoção, progressão e mudança de carreiras, ameaças de greves de certas classes profissionais, problemas de enquadramentos, delongas na previdência social para funcionários reformados, indefinição na assistência médica e medicamentosa, entre outros aspectos levantados como diagnóstico da situação[45], levam a crer que a avaliação do funcionário pode não se situar próxima do satisfatório.

No que concerne a **Evolução da Participação Electrónica (*e-participation*),** previa-se uma evolução até 2024, para a posição 39, da posição 97 no início da ERDAP. No entanto, até 2022, bem próximo do fim da implementação da ERDAP, este indicador situava-se na posição 163[46], bem distante da meta e muito além da posição de base. O Estudo meio-termo de implementação da ERDAP[47], contatou ainda que, o uso de tecnologias de informação pelos utentes para denunciar irregularidades cometidas por prestadores de serviços é quase inexistente.

Quanto ao **Nível de transparência,** Moçambique, também, decresceu significativamente. Do valor de base (116ª posição), e a posição 46, prevista como meta para o ano 2024, o País situava-se até 2023, na posição 145[48], muito distante do desempenho assumido como meta no âmbito da ERDAP. Ademais, de acordo com o Estudo meio-termo de implementação da ERDAP, a publicitação de concursos públicos e respectivas adjudicações; a necessidade de declaração de bens de titulares de cargos, funcionários e agentes do estado; os processos de recrutamento e

[45] Realizado pelo Ministério da Administração Estatal e Função pública no ano 2024.
[46] Fonte: UN E-Government Survey 2022
[47] Avaliação do Meio-Termo de Implementação da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública no período 2026-2020.
[48] Fonte: Corruption Perception Index 2023 (TI)

selecção; a publicitação de relatórios de inspecção e auditorias conforme proposto na Lei do Direito a Informação; o acesso a registos públicos, entre outros aspectos, poderão não ter sido observados com necessária importância, quedando a forma como se olha o índice de transparência em Moçambique.

Esse cenário, levou a indagação sobre possíveis desafios e constrangimentos na gestão da ERDAP que estejam a influenciar o desempenho dos indicadores de referencia.

### 4.4. Gestão do processo de Reforma e Modernização Administrativa no período de 2016 à 2024

No período em referência, o processo de reforma e modernização administrativa consubstancia-se na Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (2012-2025). Aquando da sua aprovação em 2012, a ERDAP estava sob gestão da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRSP) e da Comissão Interministerial da Administração Pública (CIAP), criados através do Decreto Presidencial nº 2/2007 de 8 de Março e pelo Decreto Presidencial nº 3/2015 de 20 de Fevereiro, respectivamente.

Em 2016, o processo de reforma e modernização da Administração Pública passou a ser gerido pela Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, criada pelo Decreto Presidencial n.º 2/2016, de 20 de Maio, como resultado da extinção da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP) e da Comissão Interministerial da Administração Pública (CIAP) e cujas atribuições e competências, foram ajustadas pelo Decreto Presidencial n.º 37/2020, de 30 de Novembro.

A CIRAP é o órgão de coordenação das actividades a desenvolver na Administração Pública, que assegura a implementação dos objectivos no âmbito da aplicação da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública[49]. A CIRAP é presidida pelo Primeiro-Ministro e tem a seguinte composição:[50]

[49] CONSELHO DE MINISTROS. Decreto n.º 98/2021 de 31 de Dezembro. Aprova o Regulamento Interno da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, abreviadamente designada por CIRAP e revoga o Decreto n.º 73/2016, de 30 de Dezembro.

[50] PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto Presidencial n.º 37/2020, de 30 de Novembro. Ajusta as atribuições, competências e funcionamento da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, abreviadamente designado por CIRAP.

a. Ministro que superintende a área da Função Pública – Vice-Presidente;
b. Ministro que superintende a área da Economia;
c. que superintende a área das Finanças;
d. Ministro que superintende a área da Justiça;
e. Ministro que superintende a área da Ciência e Tecnologia;
f. Ministro que superintende a área da Educação;
g. Ministro que superintende a área da Saúde; e
h. Ministro que superintende a área do Trabalho.

Ao abrigo do disposto no artigo 3, do Decreto Presidencial n.º 37/2020, de 30 de Novembro, coadjuvado com o artigo 3 do Decreto n.º 98/2021 de 31 de Dezembro, que revê o Regulamento Interno da CIRAP, esta tem as suas competências elencadas nos seguintes domínios:

- No domínio da Reforma da Administração Pública;
- No domínio da Reforma Legal;
- No domínio da Descentralização;
- No domínio das Políticas de Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação; e
- No domínio da Função Pública.

Nos termos da legislação acima mencionada, é da competência da CIRAP, no domínio da Reforma da Administração Pública:

a) definir objectivos gerais metodológicos e prioridades da organização, modernização, gestão e implementação da reforma da Administração Pública;
b) garantir a harmonização do quadro legal e das políticas sectoriais da reforma da Administração Pública de modo a contribuir para a racionalização dos recursos humanos, materiais e financeiros;
c) orientar, supervisionar e avaliar o progresso de programas sectoriais e acções da reforma da Administração Pública em função dos objectivos e metas estabelecidas;
d) promover acções concentradas na desburocratização, simplificação de procedimentos, descentralização e de modernização administrativa, para melhorar a qualidade de serviços e boa governação;

e) orientar e supervisionar o envolvimento de parceiros externos no processo da reforma da Administração Pública, de acordo com os interesses do país e a necessidade de harmonizar as iniciativas neste âmbito;
f) promover a realização de acções de consulta e concertação com a sociedade civil, nomeadamente com os representantes do sector empresarial, sindicatos, associações e comunidades locais, auscultando as suas opiniões em relação aos serviços prestados ao público;
g) orientar a gestão e implementação da reforma, facilitando a articulação e harmonização dos diversos programas sectoriais.

### 4.4.1. Apoio Técnico e Administrativo à CIRAP

Para garantir a execução corrente do programa da reforma do sector público, apoiar o seu funcionamento e assegurar a planificação integrada, coordenação, articulação e acompanhamento dos programas e projectos da Reforma, a CIRAP dispõe de uma unidade de apoio técnico e administrativo. Nos termos do disposto no artigo 9 do Decreto Presidencial n.º 37/2020 de 30 de Novembro, o apoio técnico e administrativo à CIRAP é assegurado pelo Ministério que superintende a área da Gestão da Reforma da Administração Pública.

Ao abrigo do disposto nas alíneas c) do artigo 2 e e) do artigo 3, do Decreto Presidencial n.º 39/2020, de 28 de Dezembro, que redefine as atribuições e competências do Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP), cabe a este órgão gerir a reforma do sector Público, o que pressupõe: i) garantir a implementação de políticas, estratégias e programas transversais de modernização administrativa; ii) promover as necessárias reformas na organização institucional da Administração Pública.
Na mesma senda, a alínea c), do artigo 2 da Resolução n.º 12/2021 de 25 de Fevereiro, que aprova o Estatuto Orgânico do MAEFP, coadjuvado com a alínea c), do artigo 2 do Diploma Ministerial n.º 160/2021 de 8 de Dezembro que aprova o Regulamento Interno do MAEFP, definem como uma das atribuições do Ministério, a gestão da reforma do sector público.

Nos termos do artigo 14 do Diploma Ministerial n.º 160/2021 de 8 de Dezembro, que aprova o Regulamento Interno do MAEFP, é incumbido à Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública a função de velar pela Gestão da Reforma do Sector Público.

Portanto, nos termos dos instrumentos legais acima mencionado, a DNDAP é a unidade que faz o secretariado técnico e administrativo a Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, na gestão da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP).

### 4.4.2. Papel da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP) como unidade que faz secretariado da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público na gestão da ERDAP

A Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública enquanto Secretariado da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP) tem as tarefas de preparar o plano de actividades e as sessões da CIRAP, preparar e organizar as sessões da CIRAP, expedir as convocatórias para as sessões da CIRAP, emitir pareceres sobre os assuntos submetidos à CIRAP, elaborar sínteses das sessões da CIRAP, monitorar o cumprimento das decisões e recomendações da CIRAP, elaborar os relatórios e informes de actividades da CIRAP, propor estudos e investigação relacionados com assuntos que fazem parte das competências da CIRAP, promover a publicação das Resoluções da CIRAP no Boletim da República e organizar o arquivo da CIRAP.

No tocante a gestão da reforma do sector público, a DNDAP, através do Departamento de Gestão da Reforma da Administração Pública, é responsável por:

- assegurar de forma transversal as macro-actividades de monitoria e comunicação das acções realizadas e resultados alcançados no âmbito da Reforma, bem como realizar actividades de Monitoria e avaliação aos programas de impacto imediato implementados no ministério e nos sectores em coordenação com os demais órgãos do sector;
- prestar apoio técnico às unidades sectoriais de gestão e implementação da reforma do sector público na elaboração e implementação dos seus planos e acções de reforma e garantir a articulação dos programas de reforma dos diversos sectores;
- garantir a implementação das políticas e estratégias integradas da reforma do sector a integração dos programas sectoriais de reforma em curso na estratégia global do governo;
- promover e realizar estudos e ensaios para a reengenharia de procedimentos administrativos nas instituições públicas;

- assegurar a auscultação e consultas permanentes sobre as acções de impacto decorrentes do processo de implementação da reforma da Administração Pública;
- analisar o funcionamento e métodos de trabalho das unidades de prestação de serviços públicos e de atendimento do público;
- promover a realização periódica de sondagem de opinião pública sobre funcionamento dos serviços da Administração Pública, bem como a auscultação a organizações ou seguimentos da Sociedade Civil sobre matérias relacionadas com o desempenho da Administração e Função Pública;
- promover medidas integradas visando a promoção do profissionalismo e a mudança de atitudes com vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão; e
- prestar assistência técnica na elaboração e implementação dos Planos Sectoriais de Prevenção e Combate a Corrupção.

E, através do Departamento de Estudos e Pesquisas:

- desenvolver estudos e pesquisas orientadas para a reforma da Administração Pública e para a racionalização dos procedimentos administrativos;
- medir e acompanhar os níveis de satisfação dos cidadãos relativamente aos serviços prestados pela AP e apoiar na realização de diagnósticos feitos pelas instituições da AP com vista a simplificação de procedimentos administrativos;
- acompanhar e coordenar o processo de melhoria de prestação de serviços dos órgãos centrais, provinciais, distritais e locais no âmbito da Reforma AP;
- velar pela observância dos valores da reforma e desenvolvimento da AP e propor projectos de modernização dos serviços públicos orientados por parâmetros de qualidade;
- formular, em articulação com outros sectores do aparelho do Estado propostas de introdução de mudanças nas prioridades de definição de programas e planos nas políticas sectoriais;[51]

[51] Diploma Ministerial n.º 160/2021, de 8 de Dezembro, que aprova o Regulamento Interno MAEFP

Neste contexto, olhando de forma mais específica para a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), cabe a DNDAP assegurar a implementação das componentes transversais A e B desta, que se traduzem no seguinte:

- ✓ Consolidar da utilização das tecnologias de informação e comunicação - **Componente transversal A (Modernização Tecnológica e Inovação) –** que visa a melhoria da prestação de serviços, aproximando os órgãos centrais e locais, integrando o conhecimento entre sectores e suportando a agilização de procedimentos;
- ✓ Acompanhar da execução e medição dos resultados - **Componente transversal B (Monitoria, Comunicação e Avaliação) -** que perspectiva a celeridade na correção de desvios, comunicando de forma regular as realizações e os seus impactos e fomentando a partilha de boas práticas e a melhoria continua.

### 4.4.3. Processo de interação da DNDAP com outras Instituições do Sector Público para garantir a implementação da Reforma

DNDAP, promove as actividades que visam a monitoria, comunicação e avaliação dos resultados da implementação da reforma, definidas no âmbito da componente transversal B: Monitoria, Comunicação e Avaliação aliado ao Objectivo Estratégico 7 da ERDAP: Acompanhar a execução e medir os resultados.

Na prossecução dessa componente e por forma a assegurar a interação com outras instituições do Sector Público para garantir a implementação da Reforma, o Governo orientou que cada sector da Administração Pública indicasse um técnico (ponto focal da reforma) para servir de elo entre a entidade gestora da reforma e o sector, no tratamento das matérias ligadas a reforma. E através desse técnico (ponto focal da reforma) que a DNDAP (unidade gestora da reforma) interage com cada sector, em todas as fases de desenvolvimento das actividades da reforma (divulgação do estratégia, planificação, monitoria e avaliação), garantindo assim o envolvimento de todos actores da AP e a mobilização dos recursos humanos e financeiros essenciais à concretização do disposto na ERDAP[52].

[52] Da entrevista, a Chefe de Departamento de Gestão da Reforma

### 4.1. Desafios da DNDAP na Gestão da ERDAP

O processo de monitoria, avaliação e comunicação da reforma da Administração Pública consiste em acompanhar, avaliar e divulgar os resultados dos programas implementados. Assim, no que tange a reforma da Administração Pública consubstanciada pela implementação da ERDAP, esse processo é feito através do acompanhamento semestral e anual da execução das actividades planificadas no âmbito da reforma; auscultação das instituições, estruturas e indivíduos responsáveis pela implementação dos planos dos sectores; verificação do grau de implementação da estratégia, apuramento dos resultados e avaliação do impacto e a efectividade no alcance dos objectivos previamente definidos pelo governo, bem como a divulgação dos feitos da administração pública através dos órgãos de comunicação social do país, os quais são exaltados em uma cerimonia organizada pelo MAEFP. Entretanto, a efectivação desse processo é condicionado por diversos factores conforme segue abaixo.

- **Insuficiência de recursos financeiros**

O primeiro e principal desafio está ligado a exiguidade de recursos financeiros. A DNDAP não dispor de projectos e fundo de financiamento próprio, para as diferentes actividades, tendo que depender de parceiros (como por exemplo, a PNUD e GIZ) para a materialização de sua agenda. Por conta disso, seus projectos e agenda acabam sendo, directa ou indirectamente condicionadas, quer em termos de sua materialização, como em termos de satisfação dos colaboradores, participantes e até mesmo dos próprios funcionários que têm que obedecer a dinâmica de cada parceiro[53]

- **Fraco domínio da ERDAP pelos sectores**

Os nossos entrevistados denunciaram o fraco domínio do instrumento que até o momento orienta os processos de reforma na Administração Pública por parte dos funcionários no geral e particularmente dos pontos focais da reforma, devido a pouca divulgação do mesmo ao nível dos sectores da Administração Pública;

[53] Entrevista com os gestores da reforma na DNDAP

- **Falta de comprometimento na indicação dos pontos Focais**

Há uma desordenada e constante troca dos técnicos que exercem a função de pontos focais da reforma nos sectores, o que resulta na descontinuidade na dinâmica no desenho e implementação de actividades ligadas à reforma, muitas vezes por falta de experiência do novo ponto focal.

- **Falta de perfil específico para pontos focais**

Falta de perfil específico para os técnicos que devem desempenhar a função de pontos focais da reforma, o que leva a banalização da função e consequente ausência de uma figura capaz de incutir nos funcionários a necessidade de desenhar e implementar medidas que impactem de forma notória no cidadão;

- **Definição de actividades utópicas**

Os sectores planificam algumas actividades sem levam em conta a capacidade técnica para a sua realização, o que faz que, no final do período definido para a sua planificação estas aparecem como não realizadas.

- **Foco em resultados Formais**

A tendência generalizada dos sectores desenharem projectos ou planificarem acções voltadas à gerar resultados formais e que muitas vezes não vão de encontro com as necessidades e demandas reais do cidadão[54].

Para além da insuficiência de recursos financeiros para garantir a efectiva implementação da ERDAP e as medidas nela definidas, podemos apontar como entraves do processo de reformas, o elevado peso da componente de ajuda externa no Orçamento de Estado, fraco entendimento do significado e relevância dos processos de reforma da Administração Pública por parte das lideranças e por conseguinte, pouco comprometimento com a matéria.

Devido a escassez de recursos financeiros, até o momento, a DNDAP não está a implementar nenhuma iniciativa que mereça ser mencionada além da Conferência Nacional de Inovação e Boas Práticas que objectiva promover e incentivar a criatividade e inovação no seio da Administração

[54] Relatou a Chefe de Departamento da Reforma da DNDAP

Pública, que também carece de disponibilidade orçamental para a sua materialização, referiu a nossa entrevistada.

A Conferência Nacional de Inovação e Boas Práticas é um evento que emana da ERDAP cujos objectivos se traduzem na consolidação da utilização das tecnologias de informação e comunicação - Componente transversal A (Modernização Tecnológica e Inovação) e no acompanhamento da execução e medição dos resultados - Componente transversal B (Monitoria, Comunicação e Avaliação).

Traduz, essencialmente, num fórum de troca de experiências e informação sobre vários processos de transformação, modernização e desenvolvimento da Administração Pública**,** realizada de dois em dois anos.

Dos projectos aprovados vale mencionar dois (2), da última edição, realizada em 2023, nomeadamente:

- **Secretaria virtual de Quissico** - É uma plataforma que permite aos cidadãos realizar solicitações e obter informações de serviços públicos municipais por meio da internet ou USSD;
- ***Werenga Unchengere* –** projecto do distrito de Chemba, província de Sofala que tem como objectivo auxiliar os alunos com dificuldades graves de leitura e escrita com vista a inserção e retenção dos mesmos nas escolas contribuindo assim para o aumento das capacidades cognitivas e uma maior visibilidade do impacto do projecto educacional na sociedade.

Essa iniciativa surge da necessidade de exaltar acções e práticas inovadoras que impactam e incrementam o sentido de uma reforma que se faz efectiva onde os casos de sucesso devem ser disseminados, para melhorar a cultura organizacional na Administração Pública estimulando réplicas e contínua inovação nos serviços públicos.

Entretanto, a limitação de recursos retarda, e elaboração de Brochuras Bienal de Boas Práticas na Administração Pública e por conseguinte a divulgação dessas práticas inovadoras que poderiam contribuir significativamente na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

### 4.2.O futuro que se visualiza para o processo de reforma e Modernização Administrativa em Moçambique

A busca por uma Administração Pública moderna, de excelência e com foco na satisfação do cidadão, tem sido o vector do processo de reforma.

Portanto, o actual estágio revela que, há ainda muito por fazer, que é preciso desenhar estratégias que não somente impactem no cidadão, mas também criar condições internas na Administração Pública, que propiciem um ambiente favorável para prestar melhor serviço. Portanto, forçam uma reflexão em torno do futuro da Reforma, os seguintes instrumentos:

- O estudo de meio termo da ERDAP que sugere uma mudança de abordagem com o foco a centrar-se menos na integridade e corrupção e mais na profissionalização da Administração Pública e modernização;
- A aprovação do Pacote de Medidas de Aceleração Econômica, que redefinem a velocidade na modernização da Administração Pública e uma clarificação do papel das lideranças no engajamento e dedicação a causa da melhoria do cenário que circunda a Administração Pública, com cada vez mais auditorias, maior simplificação na Administração Pública e melhoria do atendimento a cidadãos e sector privado;
- A realização da pesquisa sobre grau de satisfação do utente, que diante dos resultados pode oferecer informações valiosas para que, no âmbito da implementação da reforma, se foque em aspectos emergentes num sentido de atacar aspectos que até aqui, possivelmente não eram abordados como seria desejável aos olhos do cidadão;
- A aprovação da Estratégia de Combate a Corrupção na Administração Pública, que visa atacar de forma estratégica as raízes do problema da corrupção e os sectores onde ela mais se manifesta;

Diante desses aspectos urge a necessidade de se desenhar reformas voltadas para a profissionalização e modernização da Administração Pública, boa gonernação, criação de condições mais favoráveis a prestação de serviços que vão ao encontro das expectativas do cidadão.

Neste contexto, o Governo vem trabalhando não só no sentido de garantir a continuidade das iniciativas de reformas que contribuem para a modernização da Administração Pública, mas também, em iniciativas que melhor respondam aos anseios do cidadão e a nova dinâmica global. Por outro lado, tem estado a olhar para a necessidade de adopção de uma nova estratégia para suprir as fraquezas detectadas, contornando as ameaças externas à AP, aproveitando as forças e oportunidades dos contextos interno e externos para a consolidação e aprofundamento das reformas já realizadas.

E para melhorar o processo de gestão, pondera-se, a instalação de uma sala multimédia, com vista a implantar um sistema ou plataforma digital para auxiliar no processo de planificação e monitoria das acções de reforma da Administração Pública.

E, como referido em sede de entrevista, a pretensão do Governo com o processo de reformas é chegar a construir instituições:

- Sustentáveis, capazes de permanecer no tempo com uma utilização responsável de recursos;
- Eficazes, capazes de cumprir as missões de serviço público;
- Transparentes, que prestem contas aos cidadãos;
- Inclusivas, que garantam a acessibilidade aos serviços públicos de todos os cidadãos;
- Inovadoras, abertas à mudança e capazes de ajustar em permanência as suas respostas às necessidades das pessoas e da sociedade.

## 5. Conclusão

A nível de qualquer estratégia, o processo de gestão, que se traduz na monitoria e avaliação deste, afiguram de extrema importantes pois só assim se pode verificar se os programas implementados estão a atingir os objectivos propostos e corrigir antecipadamente os desvios.

Com a ERDAP, não é diferente, a DNDAP tem a competência de assegurar de forma transversal as macro-actividades de monitoria, avaliação e comunicação das acções realizadas e resultados alcançados no âmbito da Reforma, incluindo as actividades de monitoria e avaliação dos programas de impacto imediato implementados nos diversos sectores, em apoio a Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRAP).

Ademais, cabe a DNDAP prestar apoio técnico às unidades sectoriais de gestão e implementação da reforma do sector público na elaboração e implementação dos seus planos e acções de reforma e garantir a articulação dos programas de reforma dos diversos sectores;

Entretanto, neste processo a DNDAP tem enfrentado desafios de natureza financeira e técnica que comprometem o seu desempenho na geração dos resultados definidos no âmbito da Estratégia, pelo que, torna-se imprescindível no processo de desenho dos novos programas e estratégias de reforma, garantir que tais desafios sejam ultrapassados.

Relativamente a perspectiva futura, ficou claro que a implementação da ERDAP, não constitui o fim dos esforços do governo. Pelo contrário, trouxe a luz, os principais pontos que deverão ser o foco das reformas futuras.

Por fim, vale referir que já está em preparação, uma estratégia de continuidade da ERDAP, que deverá, não só corrigir as falhas da reforma em implementação, mas igualmente impulsionar a transformação digital do País, a todos os níveis.

## 6. Recomendações

- Necessidade de que definir um mecanismo sólida de financiamento das actividades de reforma e reduzir a dependência externa para sua materialização;
- Necessidade de conscientizar os funcionários em geral e as lideranças em particular sobre a relevância e pertinência da reforma;
- Necessidade de capacitação contínua dos pontos focais, por forma a incutir neles a ideia de orientação para resultados que impactem directamente no cidadão;
- Necessidade de se instituir os critérios para a indicação de Ponto Focal da reforma a nível dos sectores e criar incentivos para a manutenção deste a longo prazo;
- Necessidade de se melhorar o comprometimento das lideranças com as iniciativas de reforma;

**Referências Bibliográficas**


- ✓ ABRAHAMSSON, H. e NILSSON, A.(1994).**Moçambique em transição: Um Estudo da História de Desenvolvimento Durante o Período 1974- 1992.** 1ª Edição, Maputo: Padrigu & CEEI-ISRI.
- ✓ Autoridade Nacional de Administração Pública. **Programa da Reforma do Sector Público – Fase II – 2006-2011**. Aprovado na 24ª Sessão Ordinária do Conselho de Ministros aos, 10 de Outubro de 2006. p.4.
- ✓ Avaliação do Meio-Termo de Implementação da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública no período 2026-2020.
- ✓ AWORTWI e SITOE. (ed.) **Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública:** Implicações para a Formação de Recursos Humanos. 2006.
- ✓ AYEE, J.R.A. (2008). **Reforming the African Public Sector**. Retrospect and Prospect, Dakar: CODESIA.
- ✓ BRESSER-PEREIRA, Luiz (2004). *"***Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública".** In Ciro Biderman e Paulo Arvate (orgs.). Economia do Sector Público no Brasil. São Paulo: Campus Elsevier, 2004: 3-15.
- ✓ CIRESP (2001). ***Estratégia Global da Reforma do Sector Público***, **2001-2011**. Maputo, Imprensa Nacional.
- ✓ CHICHAVA, J. (2005). **A Reforma do Sector Público Em Moçambique**. Maputo.
- ✓ CORKERY, J, T.O. DADDAH, C. O'NUALLAIN and LAND (1998).**Management of Public Service Reform: A Comparative Review of Experiences in the Management of Programmes of Reform of the Administrative Arm of Central Government**. International Institute of Administrative Sciences, Brussels: IOS Press. P. 83.
- ✓ Corruption Perception Index 2023 (TI)
- ✓ DE WALLE E BOUCKAERT (2003) **Public Service Performance and Trust in Government: The Problem of Causality**, International Journal of Public Administration, 26: 8-9, 891-913, DOI: 10.1081 / PAD-120019352.
- ✓ EUROPE-AID (2009). **Public Sector Reform***:* An Introduction. European Commission. Concept Paper No. 1.
- ✓ FERRÃO, V. (2002).**Compreender Moçambique**. Maputo: Editora Escolar. DINAME.

- ✓ FONSECA F. & CARAPETO C. (2009). **Governação, Inovação e Tecnologias**. O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro. Edições Sílabo. 2009
- ✓ FORQUILHA, S. (2013). **Não Basta Introduzir Reformas para Se Ter Melhores Serviços Públicos.** In Brito, L. et al. Desafios para Moçambique 2013, pp. 331-355.
- ✓ HUGHES, O.E. (1998).**Management and Administration: An Introduction**. London: Macmillan Press.
- ✓ HYDEN (2013) **Culture, Administration, and Reform in Africa**, International Journal of Public Administration, 36:13, 922-931, DOI: 10.1080 / 01900692.2013.773034.
- ✓ KETTL, Donald (2003). "**A Revolução Global: reforma da administração do sector público**." In Bresser Pereira, Luiz C. & SPINK, Peter (Eds.) (2003). Reforma gerencial do Estado e Administração Pública gerencial. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas. 5ª Edição. Pp. 75-121
- ✓ NYAKADA, *Vasco Pedro (2008).* **Lógica Administrativa do Estado Moçambicano** *(1975-2006).* Brasília – DF. 162p.
- ✓ SIMIONE, Albino (2015) *Dinâmicas do Contexto Político e Administrativo Na Construção da Administração Pública Em Moçambique*. In: Revista Foco. – V.8, nº 2, ago./dez. 2015. 20p.
- ✓ República de Moçambique (2012). **Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, 2012-2025.** Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Sessão Ordinária de 14 de agosto de 2012.
- ✓ RUBUKULA, Gelas. **The New Public Management and its Challenges in Africa.** In: Public Policy and Administration Research**.** ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972 (Online). Vol.4, No.4, 2014.
- ✓ VALÁ, S. (2008). **Descentralização e desenvolvimento sustentável no Moçambique rural.** In: CISTAC, Gilles. Chiziane, Eduardo. *10 anos de Descentralização em Moçambique: os caminhos sinuosos de um processo emergente*. Maputo: FD-NEAD, UEM, p. 174-21
- ✓ UN E-Government Survey 2022

**Legislação**


- ✓ CONSELHO DE MINISTROS. Decreto n.º 98/2021 de 31 de Dezembro. Aprova o Regulamento Interno da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, abreviadamente designada por CIRAP e revoga o Decreto n.º 73/2016, de 30 de Dezembro.
- ✓ PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto Presidencial n.º 37/2020, de 30 de Novembro. Ajusta as atribuições, competências e funcionamento da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, abreviadamente designado por CIRAP.Ministério da Administração Estatal e Função Pública.
- ✓ PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto Presidencial n.º 39/2020, de 28 de Dezembro. Redefine as atribuições e competências do Ministério da Administração Estatal e Função Pública, criado pelo Decreto Presidencial n.º 1/2015, de 16 de Janeiro e revoga o Decreto Presidencial n.° 22/2020, de 28 de Julho.
- ✓ Diploma Ministerial n.º 160/2021: Aprova o Regulamento Interno do Ministério da Administração Estatal e Função Pública.
- ✓ MOÇAMBIQUE. Decreto Presidencial Nº 1/2015, de 16 de Janeiro de 2015. "*Extingue e cria Ministérios".* Maputo: Boletim da República, 2015.
- ✓ Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública. Resolução n.º 12/2021 de 25 de Fevereiro, que aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Administração Estatal e Função Pública e Revoga a Resolução n.º 2/2015 de 24 de Junho.

## APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA

Cordiais Saudações!

Antes de mais, agradeço por aceitar conceder esta entrevista destinada a fins exclusivamente académicos.

Meu nome é Nércia Santos Sabão Mutota, sou estudante finalista do curso de Licenciatura em Administração Pública, ministrado na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane e estagiária no Ministério da Administração Estatal e Função Pública, afecta na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública.

O meu objectivo com esta entrevista é colher dados para dar subsídio ao meu Relatório de Estágio para a culminação de curso, que procura relatar sobre os desafios e perspectivas inerentes ao processo de Gestão da Reforma e modernização Administrativa, em especial na gestão da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, pelo Ministério da Administração Estatal e Função Pública e concretamente pela Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública do, no período de 2016 a 2024.

A sua colaboração é muito importante para garantir a consistência do relatório.

Mais uma vez, obrigada!

**Perguntas para entrevista:**

1. Qual é o papel da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP) na Implementação da Reforma do Sector Público?
2. Qual é a tarefa da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública (DNDAP) como unidade que faz secretariado da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público?

3. Como é que se dá o processo de interação do MAEFP com outras Instituições do Sector Público para garantir a implementação da Reforma?
4. Como está a ser feita a Monitoria, Avaliação e Comunicação da Reforma?
5. Quais são os desafios enfrentados pela DNDAP no processo de implementação e gestão da Reforma?
6. Que iniciativas a DNDAP tem levado a cabo por forma a prover a modernização na Administração Pública?
7. Conferencia de Boas práticas, em que âmbito surge, quantas e quais iniciativas ou projectos aprovados no âmbito de boas práticas estão sendo implementadas em outros sectores e que impacto se pode verificar na melhoria da prestação de serviços ao cidadão?
8. Quais os principais entraves a gestão da ERDAP?
9. Qual é o futuro que se visualiza para o processo de reforma do Sector Público em Moçambique?

## APÊNDICE II – CRONOGRAMA

| | Tempo / Actividades | ANO DE 2024/2025 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | NOVEMBRO | | | | DEZEMBRO | | | | JANEIRO | | | | FEVEREIRO | | | |
| **Área de Secretaria-Geral** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | Participar | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **2** | Atender ao Público | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **3** | Organizar e providenciar a recepção, classificação, registo, distribuição e arquivo de correspondências de acordo com o Sistema Nacional de Arquivos do Estado | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **4** | Elaborar documentos administrativos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Área de Gestão da Reforma do Sector Público** | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **5** | Conhecer e dominar a legislação e os instrumentos da Reforma do Sector Público em Moçambique: Estratégia Global da Reforma do Sector Público e a Estratégia de Reforma da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública; | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **6** | Participar da Reunião técnica de elaboração da proposta de revisão da LEBOFA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **7** | Participar do encontro de consolidação da ERDAP, com os grupos focais da reforma | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **8** | Participar da elaboração do Balanço da ERDAP 2024 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **9** | Participar da elaboração do Plano de acção da ERDAP 2025; | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **10** | Participar da análise e elaboração de pareceres sobre propostas de criação, reorganização dos serviços Públicos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Participar da análise e elaboração de pareceres sobre propostas de Estatutos Orgânicos e Regulamentos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **11** | Submeter o relatório ao supervisor para revisão e aprovação | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **12** | Submeter do relatório final à Faculdade | | | | | | | | | | | | | | | | |

## ANEXO I – ESTUDO DE MEIO-TERMO DA ERDAP 2016-2020

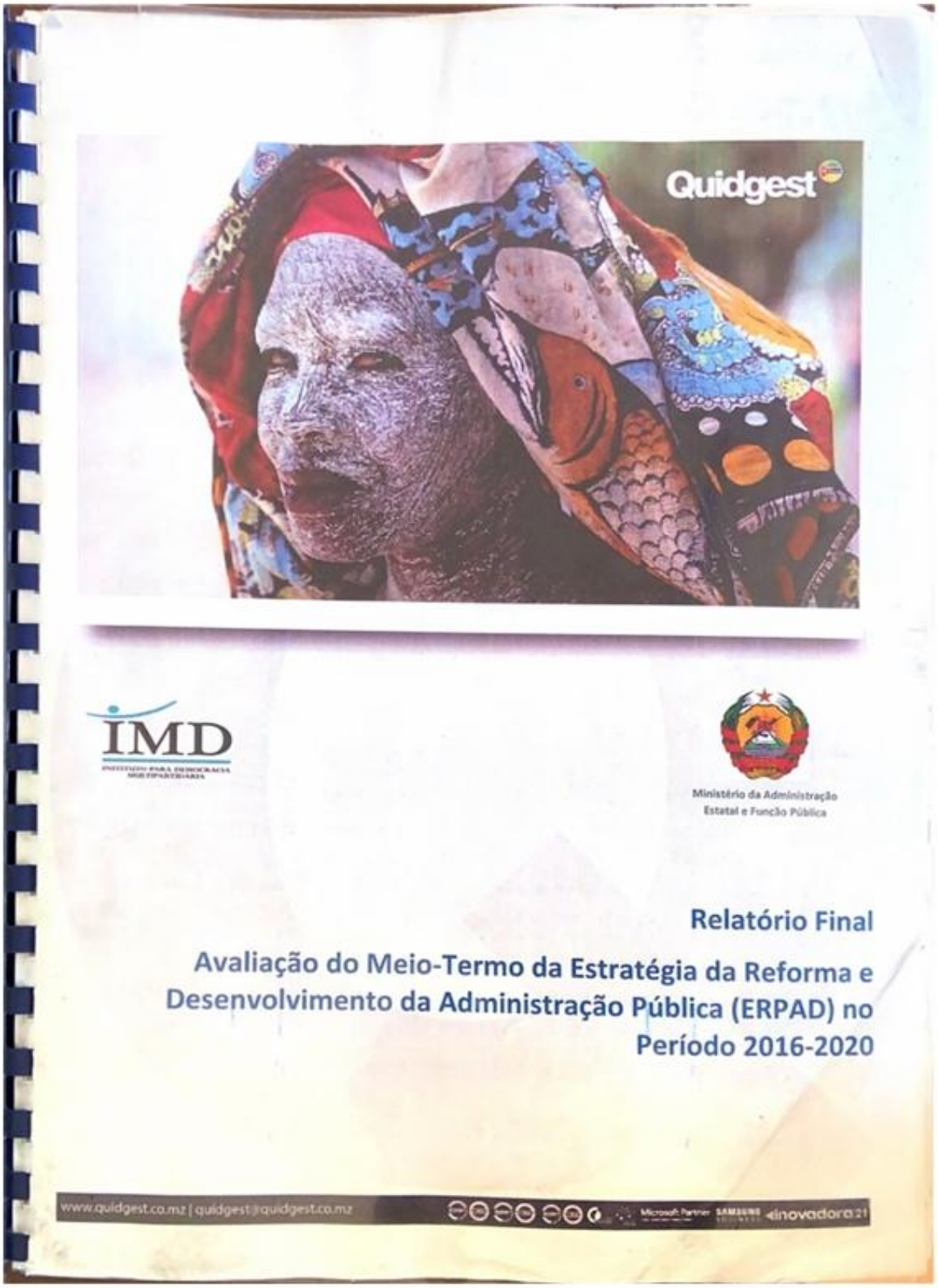


Tabela de resultados alcançados no período em referência

| Benchmarking / Ano | Bom | Superado | Total |
|---|---|---|---|
| 2016 | 57.41% | 16.67% | 74.08% |
| 2017 | 34.02% | 25.67% | 59.69% |
| 2018 | 31.82% | 31.82% | 63.64% |
| 2019 | 44.00% | 25.33% | 69.33% |
| 2020 | 65.14% | 3.67% | 68.81% |
| Média | | | 67% |

*Tabela 22: % dos resultados alcançados*

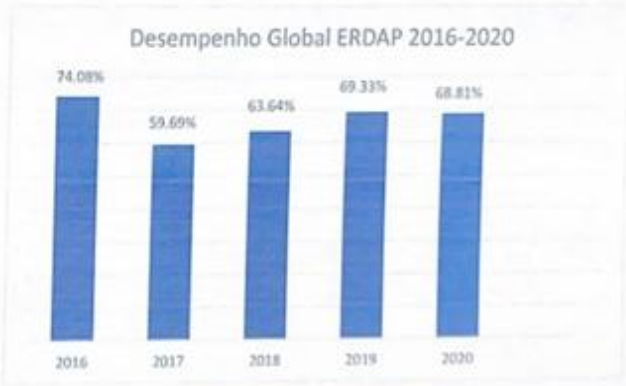



*Gráfico 21: % de desempenho global*

Maputo, Janeiro de 2023

Carlos Calaine Marques

Neuza Simão Chihururu

Victorina Joaquim

## ANEXO II – RESPOSTA A SOLICITAÇÃO DE ESTÁGIO

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA

DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

À
Universidade Eduardo Mondlane-
Faculdade de Letras e Ciências Sociais (UEM)
Maputo

Nota nº 273/MAEFP/DARH/DFo/024.1 Maputo 27/11/2024

Assunto: **Pedido de Vaga Para Estágio Pré-profissional.**

Acusamos a recepção da nota nº.57/DCPAP/UEM, datada à 23 de Agosto de 2023, a qual solicita autorização do estágio pré-profissional neste Ministério, a favor da estudante **Nércia Santos Sabão Mutota,** finalista do Curso de Licenciatura em Administração Pública.

Nestes termos, temos a informar a V.Excia que a estudante foi acolhida 13 de Março de 2024 à 13 de Junho, e a mesma solicitou Prorrogação de período de estágio através do requerimento datado de 28 de Agosto de 2024, que foi autorizada pelo despacho de Excelentíssimo Senhor Secretário permanente do Ministério da Administração Estatal e Função Pública e tendo iniciado o segundo estágio no dia 22 de Novembro de 2024, que terá a duração de 3 meses, isto é, o término será a 13 de Fevereiro do ano 2024.

Cordiais Saudações.

A Directora Nacional

**Maria Madalena Luciano**

(Técnico Superior N1)

vsu

Rua da Rádio, nr.112,Caixa Postal nr.4116.1º Andar, Tel/ fax 21.350970 www.mae.gov.mz Maputo

## ANEXO II – GUIA DE APRESENTAÇÃO

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA
DIRECÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

**GUIA DE MARCHA Nº 33 / DARH/024.1/2024**

Segue a apresentar-se na Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública, a senhora **Nércia Santos Sabão Mutota,** estudante finalista do curso de Licenciatura em Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane- Faculdade de Letras e Ciências Sociais (UEM), a fim de realizar estágio Pré-profissional, a partir do dia 21/11/2024, por um período de 3 (três) meses.

Maputo, aos 21 de Novembro de 2024

A Directora Nacional

**Maria Madalena Luciano**

(Técnico Superior N1)

Rua da Rádio, nº 112, Caixa Postal nº 4116, 1º Andar, Tel 21,350970 www.mae.gov.mz Maputo

## ANEXO III – COMUNICAÇÃO DE FIM DO ESTÁGIO

**REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE**
**MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA**
**DIRECÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**À:**
**Universidade Eduardo Mondlane (UEM)**
**- Faculdade de Letras e Ciências Sociais**
**(FLCS)**

**Nota nº** 14 **/MAEFP/DNDAP/**329**2025** **Maputo, 10/03/2025**

**Assunto:** **Estágio Pré-Profissional para Culminação do Curso**

A Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública recebeu a Senhora **Nércia Santos Sabão Mutota,** estudante finalista do Curso de Licenciatura em Administração Pública, a fim de realizar Estágio Pré-Profissional para conclusão de Curso, por um período de três (3) meses.

Nestes termos, temos a informar a V.Excia que a estudante foi acolhida nesta Direcção, no dia 22 de Novembro de 2024, tendo cumprido uma carga horária de 40 horas por semana (480 horas, no final de 90 dias úteis), estando sob supervisão do Prof. Dr. Odibar João Lampeão, Técnico Superior de Administração Pública N1 e Chefe de Departamento de Estudos e Pesquisa, Licenciado em Administração Pública, Mestrado e Doutorado em Administração.

Durante o período referido, a estagiária demonstrou bom desempenho e assimilação das matérias inerentes às atribuições da Direcção, sendo de nossa satisfação comunicar à V.Excia que o estágio decorreu sem sobressaltos.

Com os melhores Cumprimentos.

**A Directora Nacional**

**Sónia João Canada**

(Técnica Superior de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado N1)

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA,
RUA DA RÁDIO Nº 112, C. P. 4116 | MAPUTO

## ANEXO IV – AVALIAÇÃO DA ESTAGIÁRIA PELO SUPERVISOR TÉCNICO

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

### FICHA DE AVALIAÇÃO DE ESTAGIÁRIO PELO SUPERVISOR TÉCNICO

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Supervisor técnico** | Odibar João Lampeão | | |
| ***E-mail*** | ojpeao@gmail.com | | |
| **Empresa** | Ministério da Administração Estatal e Função e Pública | **Sigla** | MAEFP |
| ***E-mail* da empresa** | maefp@maefp.gov.mz | | |
| **Estagiário** | Nércia Mutota | | |
| **Período do estágio** | Três Meses | **Carga horária** | 480 horas |
| **Status do estágio** | ( ) Estágio remunerado ( ) Auxílio institucional ( X ) Nenhum | | |

**Avaliação de desempenho do estagiário**: E = excelente; B = bom; R = regular; I insatisfatório

| **Fatores de desempenho** | **Notas** |
|---|---|
| **Assiduidade/pontualidade**: cumprimento do horário e frequência ao estágio | E |
| **Dinamismo/iniciativa**: capacidade de propor e/ou realizar ações adequadas espontaneamente. | E |
| **Capacidade de assimilação**: capacidade de aprender e interpretar métodos e instruções novas. | E |
| **Integração com a equipe de trabalho**: forma pela qual estabelece contato com as pessoas no ambiente de trabalho. | E |
| **Postura**: sigilo, maturidade profissional, linguagem e apresentação. | E |
| **Conhecimento teórico**: conhecimento dos conceitos básicos em relação às atividades que desenvolve. | B |
| **Aplicação do conhecimento**: capacidade de relacionar a teoria e a prática. | E |
| **Dedicação**: empenho para envolver-se em atividades e aprender coisas novas. | E |
| **Versatilidade**: facilidade em adaptar-se a diferentes situações no desempenho de suas atividades. | E |
| **Eficiência e organização**: capacidade de cumprir prazos com qualidade e organizar-se em relação a tarefas e trabalhos que lhe são confiados. | E |

**Eventuais considerações ou comentários adicionais sobre o estagiário**

A estagiária sempre demonstrou entrega e vontade de aprender, tendo assimilado com muita facilidade as rotinas organizacionais do Ministério principalmente da Direcção Nacional de Desenvolvimento da Administração Pública onde se abordam matérias que giram em torno da reforma do sector público, estruturação e reorganização da administração pública. Denota, pela avaliação feita, forte capacidade para crescer profissionalmente tendo mostrado que a sua formação na universidade estava alinhada aos desafios que se enfrentam nas instituições da Administração Pública sendo, por isso, avaliada com "excelente".

| | |
|---|---|
| **Assinatura do Supervisor técnico (carimbo):** | Data: 10/03/2025 |