

69

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
MUNICIPAIS
(O CASO DO MUNICÍPIO DE CHIBUTO)**

Trabalho Apresentado em Cumprimento Parcial dos Requisitos
Necessários para a Obtenção do grau de Licenciatura em
Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane

Por : Aurélio de Jesus Chiconela.

Supervisor- Doutor Xavier de Jesus Maria.

Co-Supervisora : Doutora Carla Machavane.



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

U.E.M. - UFICS
R. E. 4637
DATA 20 / 07 / 05
AQUISIÇÃO ofenta
GOIA AP-69

UFICS/ISA
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Maputo, Junho de 2001

INDICE

CAPITULOS	PAGINAS
Dedicatória-----	i
Agradecimentos-----	ii
Declaração de Honra-----	iii
Sumário Executivo-----	iv
Lista de abreviaturas-----	v
I. Introdução-----	1
II. Contextualização-----	3
II. 1 . 1 Aspectos Gerais-----	3
II. 1 . 2 Aspectos Especificos-----	6
II. 2 Relevância do Tema no Contexto da AP-----	8
III. Estudo-----	10
III. 1 . Ponto de partida-----	10
• Objecto-----	10
• Problemática-----	10
• Delimitação-----	10
III.2 . Revisão da Literatura-----	11
III.2.1. A Questão da Formação na Gestão dos Recursos Humanos-----	11
III.2. 2. Quadro Teórico-----	13
III.2. 3 Definição de Principais Termos-----	16
III.3. Metodologia-----	17
• Objectivos-----	18
• Hipótese-----	19
IV Pesquisa-----	20
IV.1 . Introdução-----	20
IV.2 . Resultados-----	20
IV.2.1 Resultados Parciais-----	20
IV.2.2 Resultados Gerais-----	30
V. Conclusões e Recomendações-----	31
V.1. Verificação da Hipótese-----	31
V.2. Conclusões-----	33
V.2.1. Conclusões Gerais-----	33
V.2.2 Conclusões Especificas-----	34
V.3. Recomendações-----	35
VI. Bibliografia-----	36
VII. Anexos-----	39

I. Introdução

O presente trabalho surge no âmbito da licenciatura em AP leccionada na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais na Universidade Eduardo Mondlane. O curso vai já no seu quarto ano de existência, tendo graduado no ano lectivo 1999/2000 o primeiro grupo de formados nesta área de especialidade académica e profissional a nível superior, estando em perspectivas para o presente ano lectivo, 2000/2001 a graduação do segundo grupo.

Para a obtenção do grau de licenciatura os estudantes tem de realizar um trabalho de investigação aplicada, no quinto ano, através de um estudo de caso, com vista a melhorar os serviços de uma instituição Pública, Estatal, um município ou uma ONG. A realização deste trabalho tem como objectivo consolidar de forma autónoma e individual, os conhecimentos e trabalhos práticos realizados durante o curso.

O presente trabalho vai versar-se sobre a área de gestão de recursos humanos, ligados aos CM's. O enfoque do trabalho será analisar a gestão dos processos de formação de funcionários municipais, tendo como estudo de caso o CM de Chibuto.

O trabalho esta organizado da seguinte maneira: Após a introdução feita no primeiro capítulo, é apresentado no segundo capítulo o contexto no qual se circunscreve o trabalho, onde são colocados os aspectos gerais e específicos.

No terceiro capítulo é feito o Estudo, que esta subdividido em três subcapítulos; no primeiro subcapítulo temos o ponto de partida que inclui o objecto de estudo, a problemática e a delimitação; no segundo subcapítulo é feito o enquadramento teórico que inclui a questão da formação na gestão dos recursos humanos, o quadro teórico, e a definição dos principais termos; no terceiro subcapítulo apresenta-se a metodologia do trabalho, os objectivos e a hipótese de trabalho.

No quarto capítulo é apresentada a pesquisa, que inclui dois subcapítulos; no primeiro é feita a introdução onde se expõe a data da realização, a forma como foi

realizada, os obstáculos e as categorias que foram estabelecidas; no segundo subcapítulo temos os resultados, primeiros os parciais e em seguida os gerais.

O quinto capítulo é dedicado às conclusões e às recomendações, onde também subdividiu-se o capítulo em três subcapítulos, nomeadamente o da verificação da hipótese, o segundo das conclusões específicas e gerais e o terceiro com as recomendações.

No sexto e sétimos capítulos é reservada a apresentação da bibliografia e dos anexos respectivamente.

II. Contextualização

II.1.1 Aspectos Gerais

(Antecedentes)

O processo de reformas em vigor, tem o seu início em 1987 com os acordos que o país estabeleceu com o BM e o Fundo Monetário Internacional, no qual se deu maior ênfase à descentralização tanto da AP assim como da gestão económica do país, estas reformas tem sido conduzida para a desconcentração, a delegação e a devolução da gestão do bem público. Na descentralização pretende-se dentre vários objectivos traçados criar condições para uma maior profissionalização, modernização dos governos central, locais e dos quadros neles afectos.

Com as grandes mudanças que vem ocorrendo na organização e funcionamento da sociedade, aliadas a pratica do funcionamento das instituições do Estado e das pressões internas e externas de cariz económico, social e político-militar que as instituições do Estado, a os organismos da sociedade estiveram sujeitas, impôs-se ao governo a definição de novos desenvolvimentos sobre o ordenamento jurídico, político, económico, cultural e social, da organização e funcionamento dos órgãos de Estado e das diferentes forças sociais que intervêm na sociedade, culminando com a revisão constitucional, o início do processo de paz e o reconhecimento por parte da Frente de Libertação de Moçambique a necessidade de descentralizar o sistema político-administrativo do País.

Com aprovação pela Assembleia Popular aos 2 de Novembro de 1990 da nova constituição da República, pensamos que estavam criadas as condições normativas sobre as quais assentariam as reformas político-administrativas.

Em Novembro de 1996, fez-se uma revisão pontual da constituição, pela qual foram introduzidos no texto constitucional os princípios relativos ao Poder Local. Esta revisão pontual permitiu a aprovação pela Assembleia da República da lei nº 9/96 de 22 de Novembro, que no seu artigo 3º manda introduzir no texto da constituição o novo Título IV, com epígrafe " PODER LOCAL". Esta lei criou um quadro legal que permitisse a coexistência de órgãos locais do Estado e o poder local, este ultimo correspondendo as

autarquias locais. A mesma lei no número 1 do artigo 189 determina que o "*Poder local compreende a existência de autarquias locais*", no artigo 190 no seu número 1 determina que "*As autarquias locais são os municípios e as povoações.*" Estas autarquias podem ser cidades, vilas ou postos administrativos. Em consequência disso, a anteceder a criação do quadro jurídico-Legal que regula a organização e funcionamento das Autarquias locais, através da Legislação fundamental sobre as Autarquias Locais no ano 2000, o Governo publicou uma serie de nove leis que constituem o Dossier Autárquico, em que se aborda quais os direitos e deveres dos cidadãos em todo processo eleitoral autárquico¹. Neste contexto, através da lei nº 10/97, de 31 de Maio, foram criados doze Municípios de Cidade e dez Municípios de Vila.

O Município de Chibuto, que constitui o nosso objecto de estudo faz parte dos municípios de Cidade (fonte: Boletim da República, de 31 de Maio de 1997, 4 Suplemento; Lei 10/ 97).

A análise e a sustentabilidade deste processo passa por uma revisão do nível de formação profissional e de toda a carga que os funcionários transportam de um processo que tinha por denominador comum a centralização governativa, uma dupla subordinação no quadro de um regime monopartidario.

A existência na Administração Municipal de funcionários provenientes da anterior maquina administrativa do Estado, sugere-nos a olhar para a velocidade das mudanças assim como o grau de profundidade que estas envolvem, no actual processo (Guambe, 1997) dai que a formação necessária aos funcionários não poderá apenas cingir-se em questões pragmáticas e técnicas, mas também na mudança de mentalidade e de atitudes dos funcionários.

(Contexto actual)

O MAE, ao longo deste processo consciente das mudanças que ocorrem no País, tem procurado desenvolver acções que melhorem a qualidade profissional dos funcionários da AP, por intermediação da DNFP (SIFAP, 1993). As acções baseiam-se essencialmente na melhoria da gestão de RH da função pública (Monteiro in UNDP, 2000).

¹Veja Guião das autarquias locais, 1997, Prefácio.

O Quadro Institucional dos Distritos Municipais, no artigo 66 referente aos quadros de pessoal no ponto dois determina que : *os distritos municipais aprovam os seus quadros de pessoal nos termos legais e definem e ministram a preparação necessária aos seus funcionários.* No ponto três do mesmo artigo sustenta-se que : *salvo as excepções ou especialidades estabelecidas pela lei no sentido da definição de condições mais favoráveis, o pessoal dos quadros municipais fica sujeito ao regime geral dos funcionários do Estado.*

Esta lei inscrita no quadro institucional dos distritos municipais acima citada é sustentada também pela lei 2/97 do artigo 18.

Primeiro, estes instrumentos legais dão uma certa autonomia aos CM's para formarem os seus funcionários em função das suas necessidades.

Segundo, é estabelecido que a norma que regula a gestão dos recursos humanos municipais está assente ao regime do EGFE.

Tendo em conta a evolução da dinâmica da estrutura da administração a nível central, a nível sectorial e a nível local, o MAE considerou indispensável conceber e implementar princípios, objectivos, programas, mecanismos e instrumentos que assegurassem a formação contínua em AP.

É neste contexto que é criado o SIFAP, através do decreto 55/94 de 9 de novembro. O SIFAP *é um conjunto articulado e integrado de políticas, funções, objectivos, normas, procedimentos e recursos, orientado para a formação e aperfeiçoamento profissional dos funcionários públicos* (SIFAP, 1993).

Como se pode constatar, todo o conjunto de programas e acções de formação de funcionários municipais encontra-se adscrito aos programas concebidos para os funcionários dos órgãos centrais e locais do Estado. Este facto é relativamente contraditório e sem largas vantagens para uma melhor formação do funcionário municipal, isto porque as autarquias locais são entidades que reflectem a estruturação e um maior fortalecimento da administração local, através da criação dos órgãos de poder local.

Portanto, o Estado relaciona-se nestes termos com um órgão paralelo não hierarquicamente subordinado à si, na medida em que este órgão esta dotado juridicamente

de uma autonomia em relação a gestão dos recursos patrimoniais, materiais, financeiros e administrativos para defesa dos seus próprios destinos e gestão dos seus interesses (lei 2/97, artigo 7).

Perante este facto sugere-se para a gestão dos recursos humano no caso específico da formação, a existência de um quadro de formação específico para as autarquias locais, pois a dinâmica da AP a nível central não equivale taxativamente a dinâmica da AP a nível local na vertente municipal.

II.1. 2 Aspectos Específicos

O município de Chibuto esta situado na zona central da província de Gaza, a norte da cidade de Xai-Xai e junto da bacia do rio Limpopo, confina-se a norte com o Posto administrativo de Godide-Chipadja, a sul pelos Posto Administrativos de Chicumbane e Chilembene e a Oeste com o Posto administrativo de Tchaimite e a Este com o Posto de Malehice. Detém uma área de 117 Km² e uma população estimada em 81.454 habitantes distribuída em 20 bairros, de acordo com o II recenseamento geral da população e habitação de 1997 feito pelo Instituto nacional de estatística.

No que respeita a organização e funcionamento dos órgãos municipais, existe neste município uma Assembleia Municipal com 17 membros distribuídos em 4 comissões de trabalho. Esta assembleia realiza cinco sessões ordinárias anualmente e sempre que necessário sessões extraordinárias, segundo o regimento em funcionamento. Cada comissão interliga-se com a respectiva área de vereação no CM.

O CM é composto por um presidente, e 6 vereadores. Os vereadores para tomarem decisões de cada pelouro, recebem antecipadamente propostas feitas por técnicos de diferentes áreas, que são analisados e em seguida faz-se a deliberação através da votação segundo o regimento do CM, em sessões feitas quinzenalmente.

Funcionam na área do município órgãos e serviços do Estado nomeadamente; Direcções distritais: da agricultura e desenvolvimento rural, da educação, da saúde, do comercio industria e turismo, a delegação do INAS, Serviço Notariado, Tribunal Distrital, Procuradoria, Comando Distrital da PRM.

A autarquia possui, algumas unidades agro-pecuárias de descasque de arroz, processamento de farinha de milho, da madeira, possui uma rede formal e informal de comercio, tem delegações dos Bancos Austral, BCM, TDM e Correios de Moçambique. No que se refere a infra-estruturas de educação e saúde, existem 17 escolas de nível primário algumas de material precário, 2 de nível secundário e médio, um hospital rural e um centro de saúde, operam também nesta autarquia ONG's, varias associações que envolvem diferentes extractos sociais.

O CM, funciona com 75 funcionários, dos quais 5 são do quadro de pessoal e 70 são de fora do quadro. Estes funcionários estão divididos em varias áreas desde a área administrativa, área técnica e a área braçal (que integra os homens da limpeza, cozinheiros, serventes, policias municipais). (Ver anexo 1).

(Justificação para escolha do Município)

O município de Chibuto tem nos últimos três anos sido alvo de mudanças de grande impacto na organização e funcionamento das diferentes estruturas existentes no município, quer económicas, demográficas, geográficas, ambientais quer políticas e administrativas. Estas mudanças são um poderoso meio de influência sobre os destinos do município e do conselho municipal.

Como principais causas destas mudanças que ocorrem no município são apontadas a erosão e as cheias do ano 2000 que tem obrigado as populações que vivem nas regiões afectadas, a procurarem novos lugares de habitação, em zonas consideradas mais seguras. Como consequência o município de Chibuto recebeu cerca de cinco mil famílias afectadas pela erosão e doze mil pessoas afectadas pelas cheias, elevando o número de habitantes do município de sessenta mil pessoas para cerca de oitenta e uma mil pessoas².

Um outro factor relevante para opção deste município, é o crescente volume de investimentos que se observam no município. A titulo de exemplo está-se em estudos

² Estes dados obtemos quando da realizamos neste municipio um trabalho de avaliação do Projecto da distribuição de radios a manivela as vitimas das cheias do ano 2000.

avançados a projecção da exploração da considerada maior reserva mundial de Titânio em Chibuto, o que representa para a autarquia duas potenciais situações.

Uma dos possíveis cenários é a de oportunidades de desenvolvimento e crescimento, o outro é do potencial meio de introdução de constrangimentos, dificuldades, conflitos e problemas para os intervenientes, quer os munícipes, os órgãos municipais assim como para os agentes económicos que operam nesta autarquia. Estes aspectos constituem por si só um desafio a governação do município pelo CM.

II.2 Relevância do tema no contexto da AP

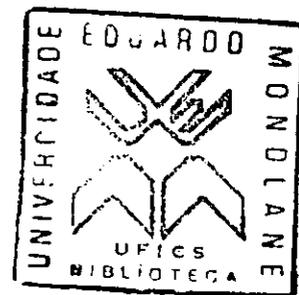
O actual momento da reforma, modernização e profissionalização do Estado³, tem conduzido a novas ênfases da gestão e a novas propostas da Administração Pública.

No plano económico enfatiza-se a redução das *missões* do Estado, por via da transferência ou assunção da gestão do bem público por outras entidades públicas ou privadas, por meio da redução do *papel gestor* do Estado, através de contractos de gestão de serviços públicos confiados a outras entidades, assim como através da transformação de empresas públicas em empresas concessionárias.

No plano *Político Administrativo*, a ênfase tem sido dada a *desconcentração, delegação e devolução*, esta ultima também considerada descentralização democrática (Weimer in UNDP, 2000).

O fim ultimo deste movimento é o Estado forte, pequeno com poucas despesas. Este processo esta inevitavelmente ligado ao desenvolvimento organizacional e a uma capacitação institucional, factos que são sustentados pela formação humana e a formação profissional por ser uma exigência de resposta à mudança (Salgado, 1997).

³ A revisão da constituição introduziu emendas no capítulo referente aos órgãos locais do Estado introduzindo através do artigo 189 a existência de autarquias locais sem contudo extinguir-se as administrações distritais e da localidade, extinguindo-se sim o conselho executivo, alteraram-se funções, competências e subordinação de determinados órgãos e de órgãos recém criados.



(Motivação para o tema)

A motivação para a realização do presente trabalho tem como base contribuir para um melhor aproveitamento das potencialidades humanas junto do conselho municipal do Chibuto, considerando que o processo de reforma administrativa em vigor no país, marcado por um processo de autarcização, ocorre num espaço em que o quadro de pessoal afecto a estes órgãos que estão a ser criados é detentor de um baixo nível de qualificações⁴.

III O Estudo

III.1. Ponto de partida

III.1.1. Objecto de estudo

O presente trabalho tomou como seu objecto de estudo a política de gestão dos recursos humanos na função pública, na vertente formação no que respeita a gestão dos processos de formação de funcionários municipais.

III.1.2. O Problema

Após a aprovação do quadro jurídico-legal que cria, regula o funcionamento e define as competências do município e dos órgãos municipais (Lei 2/97), vários recursos foram accionados por forma a garantir o pleno funcionamento dos órgãos criados. Volvidos dois anos e meio após o início do funcionamento das autarquias locais, segundo o relatório da segunda reunião Nacional dos Municípios, um dos grandes constrangimentos constatados nestas instituições é a existência de um quadro de pessoal com baixo nível de qualificação técnica, profissional e académica facto que constitui um potencial nó de estrangulamento para o crescimento e desenvolvimento dos municípios.

Este trabalho pretende, perceber como é que a gestão do processo de Formação dos recursos humanos na função pública poderá ser determinante no aproveitamento e maximização das potencialidades humanas existentes no conselho municipal do Chibuto.

III.1.3. Delimitação

O trabalho será concentrado na Gestão de Recursos Humanos, focalizando essencialmente o processo de formação, no que concerne a coordenação e articulação institucional das estratégias e planos de formação, treinamento e capacitação dos funcionários municipais. Foi tomado como base para estudo com vista a sugerir melhorias o intervalo dos anos 1998 à 2001. Reconhece-se a existência de outros factores que influenciam o desempenho eficiente e eficaz do CM para além da questão da formação, na

⁴ Esta informação esta contida no relatório da segunda reunião nacional dos municípios, que faz o balanço dos dois primeiros anos da autarcização do país, realizada em 2000.

implementação de políticas, todavia essas abordagens não fazem parte dos objectivos deste trabalho.

III.2. Revisão da literatura

III.2.1. A questão da formação na gestão de recursos humanos

As alterações técnicas, económicas e organizativas, tem levado a uma constante alteração do conteúdo do trabalho e das respectivas competências, o que gera desactualizações necessitando de reactualização e adaptação as transformações que ocorrem (Kirkbridge in Stacey, 1998).

A formação é uma função da gestão de recursos humanos⁵, dos diferentes responsáveis de linha e dos supervisores imediatos (Ceitil, 1992)

O ponto central dos processos de formação na gestão de recursos humanos, é criar condições para que haja equilíbrio entre o que o funcionário pode fazer e o que o cargo por ele ocupado exige (Adair, 1988), ou seja, a formação adopta como objectivo a preparação do pessoal para os cargos profissionais através de uma qualificação específica de nível intermédio assim como também pretende uma preparação contínua de técnicos superiores.

A definição e delimitação do conceito Formação mostra-se uma tarefa significativa, dai que iremos procurar discutir três abordagens sobre o conceito.

Ducley e Catle, Jim (1996), citados por Cardim (1998), definem **formação** como sendo uma actividade que visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida activa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades dos indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou colectivamente.

⁵ A gestão de RH é a função que consiste em prever e em aplicar as consequências humanas da definição e realização de estratégias da empresa. (Montecel, 1972) Ferreira (1987) considera que dentre as complexas atribuições desta actividade, ela deverá compor-se de pelo menos seis sectores especializados : recrutamento e selecção; orientação e aconselhamento; movimentação e registo; cargos e salários; assistência e benefícios e formação e treinamento.

Esta definição ao procurar estabelecer a necessidade de se fazer a ligação da formação das diversas formas de educação não confunde ambas actividades, porque ambas em ultima análise tem um objectivo comum, todavia o quadro de referencia da formação é mais limitado a profissão. A necessidade de se articular as diversas formas de educação com a formação é essencial na medida em que gera reflexos na organização da actividade e nos próprios custos desta actividade.

A Comissão Interministerial para o Emprego (in cadernos de divulgação, 1988), define **formação** como o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica.

Nesta perspectiva, abandona-se a identificação do grupo-alvo, objectivos, precisando-se mais o conteúdo. Todavia, esta definição permite estabelecer limites de intervenção da formação perante a educação, considerando que o enfoque da formação é a preparação do indivíduo para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões.

Adair (1988 :129) define a **formação** como sendo a disposição planeada dos meios de aprendizagem quer no trabalho quer num centro de formação. Esta ajuda os empregados a realizarem com mais competência as suas funções presentes ou futuras, aumentando assim tanto a eficiência da empresa como a sua própria satisfação no trabalho.

A ênfase desta ultima definição é direccionada a forma como são utilizados os meios tomando em consideração o lugar onde são aplicados durante o processo, esta pode ser feita, "*in the job or out of the job*". Todavia o fim desta actividade é a preparação contínua dos indivíduos para aumentar a eficiência produtiva.

Perante estas diferentes abordagens, do conceito formação, pode se considerar que a **formação** é constituída por intervenções escolares ou extra-escolares, que visam a preparação inicial ou contínua, de jovens ou adultos no activo ou fora do activo, para o exercício de uma profissão qualificada ou técnica.

III.2.2. Quadro teórico

Fortes (1993) citando Maquiavel, considera que todo o Estado, qualquer que seja a sua forma de Governo, tem três funções baseadas numa divisão tripartida do poder: função legislativa (respeitando a elaboração de leis), Executiva (respeita a execução das leis e a administração pública) e Judicial (respeitando o julgamento de questões ligadas a aplicação das leis e na punição de crimes).

Para a satisfação das necessidades colectivas, o Estado possui uma diversidade de serviços e departamentos divididos em função dos três poderes que lhe são atribuídos. É na satisfação das necessidades colectivas que consiste a **Administração pública**⁶.

A administração pública reveste-se de várias modalidades conforme, os órgãos que a exercem, a extensão territorial que abrange e a natureza das suas decisões, assim esta pode ser : Administração Central, quando é exercida pelo Governo que abrange todo território nacional; e Administração local, que é exercida pelos corpos administrativos e magistrados administrativos e abrange apenas uma determinada circunscrição territorial. A Administração pública pode ainda ser Activa, quando os órgãos decidem e actuam, ou seja, quando têm funções deliberativas ou de gerência; Exemplo, a Administração de um Ministério ou de um Município, e a Administração consultiva com funções meramente orientadoras, emitindo pareceres, esclarecimentos ou aconselhamentos (Afonso, 1971).

A Administração municipal assenta num sistema caracterizado pela descentralização governativa. Cheema e Rondinelli (UNDP, 1995) identificam três tipos de

⁶Administração pública é actividade conduzida pelo Estado e pelos outros órgãos, no sentido de assegurar a satisfação das necessidades colectivas; ou conjunto de órgãos cuja actuação permite a satisfação daquelas necessidades. Estas duas conceptualizações permite tomar a administração pública em dois sentidos o material e o orgânico. No sentido orgânico ela é um conjunto serviços, organismos, que actuam de forma disciplinada, regulada e contínua para cabal satisfação das necessidades colectivas. No sentido material ela é um conjunto de operações e decisões para satisfação de necessidades colectivas.(Carvalheda & Cabrito, 1988 :13)

descentralização Político-Administrativo, nomeadamente: Desconcentração, Delegação⁷ e Devolução.

A devolução consiste no estabelecimento ou reforço das unidades governamentais com uma certa independência em relação ao controle do governo central e uma clara autoridade nas operações, através de um certo número de sectores (Cheema e Rondinelli in UNDP : 1995). Esta forma de descentralizar pressupõe transferência de recursos, tarefas e autoridade (Manor, 1998) para os órgãos do governo regional ou local eleitos.

A devolução pressupõe também a definição de políticas específicas de actuação mais realistas das organizações que passam a exercer uma certa autonomia política e administrativa em áreas juridicamente estabelecidas⁸.

O adequado acompanhamento deste processo passa necessariamente por um desenvolvimento profissional, individual (humano) e organizacional, sustentado pela formação, na medida em que *é um recurso utilizado pelas organizações com vista a melhorar a produtividade e o bem estar social e económico do elemento humano* (Ferreira, 1987 : 49), de modo a responder ao desenvolvimento da satisfação e da conciliação dos interesses do binómio homens – organização.

Os indivíduos entram para a organização na esperança de verem as suas satisfações pessoais maiores em relação ao esforço pessoal, e paralelamente a organização espera do indivíduo uma contribuição que ultrapasse os custos da sua manutenção dentro da organização (Chiavenato, 1989).

A agregação destas expectativas, exige da organização a capacidade de mostrar aos seus colaboradores que podem aumentar as suas capacidades, de tal forma que os indivíduos possam com menor custo, maior qualidade e produtividade obter maior

⁷ Desconcentração: envolve a atribuição de funções governamentais a nível central a outras repartições ou instituições ou para áreas distantes. Tem como efeito a extensão dos "tentáculos" do governo central. A delegação é o vínculo para transferência de responsabilidades para funções específicas e associadas a autoridade numa organização que está fora ou é indirectamente controlada pelo governo. (Cheema & Rondinelli in UNDP, 1995 : 80 – 86)

rendimento, o que vai conseqüentemente dar maior satisfação tanto para os colaboradores assim como para a organização.(Ferreira, 1987)

Chiavenato (1989) realça que a facilitação do estudo do relacionamento entre os indivíduos e a organização, assim como da administração de recursos humanos, tem maior relevância a abordagem sistémica⁹ das organizações, grupos e pessoas.

Uma organização pode ser considerada neste contexto como um sistema social e técnico, estruturado, no qual o seu interior se cruzam tanto o sub-sistema social com suas vertentes política, económica e cultural e o sub sistema técnico profissional. Entendida a organização como sistema, ela alimenta - se de recursos que, do exterior, são introduzidos nela (organização) como "inputs" que submetidos a um processo de transformação interna, formam os "outputs" organizacionais sob forma de objectivos realizados ou frustrados (Ceitil, 1992).

Estes recursos especificamente *os recursos humanos são sem dúvida portadores de energia que alimentam o sistema / organização* (Ceitil, 1992 : 23). Nesta acepção, sendo os recursos humanos a maior fonte de energia que a organização tem , deles dependem todas as outras funções da organização, por este ser o recurso que manipula os demais recursos da organização (Chiavenato, 1989).

Neste contexto, torna-se relevante considerar as preocupações neste domínio, em que, por um lado é importante compreender a especificidade deste recurso o que leva-nos a uma maior investigação das formas de maior rentabilidade deste recurso, assim como encontrar caminhos que levem a criar nas organizações condições que permitam uma efectiva potenciação dessa energia com vista a uma maior eficácia do sistema / organização.

Este debate teórico, procura analisar o papel da organização em relação ao indivíduo e o papel do indivíduo em relação à organização. Este binómio ocorre dentro de

⁸ Nota do autor.

⁹ O sistema neste caso refere-se ao sistema aberto que descreve asserções e interacções de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante.

um determinado contexto que cria um sistema de interações e transações de produtos, Informações e serviços.

A aplicação do conceito sistema na análise da gestão da formação permite a identificação de dispositivos institucionais, ou seja, de certas estruturas que operando no domínio da formação com objectivos análogos, orientação comum e estabilidade de actuação, possam criar características geradoras de formulas organizativas e metodologias específicas, adequadas ao tratamento de certos públicos-alvo e a resposta a certos problemas que afectam a esse mesmo público-alvo (Cardim, 1998).

Para a existência de um sistema de formação é essencial a presença de um certo numero de características ou elementos que , no seu conjunto, determinam a sua identificação. Cardim (1998 : 24) considera existirem os seguintes elementos na caracterização dos sistemas: 1) *Existência de um conjunto de unidades activas formalizadas ou institucionalizadas que suportam o sistema;* 2) *Certos fins comuns, metodologias, programas e formas de organização da formação com um certo grau de formalização;* 3) *Coordenação do conjunto implicando regras de financiamento e de funcionamento idênticas;* 4) *Um continuo de actividades de formação, face as necessidades da economia e da sociedade, e certa visibilidade social que atribua relevância ao trabalho desenvolvido.*

III.2.3. Definição de Principais Termos

Para análise dos dados obtidos na pesquisa o trabalho operacionalizou conceitos que em seguida são definidos. Edgar Schein define a **organização** como sendo " *a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explicita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade*" (Schein, 1986 : 17).

As pessoas referidas por Schein, são consideradas como principais recursos de que uma organização dispõe. **Recursos Humanos** "*são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização(direcção), ao*

nível intermediário(gerência e assessoria) e no nível operacional(técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Este constitui o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si".(Chiavenato,1989 : 156)

Uma das principais formas de aproveitar o potencial de que estes recursos dispõem é a formação, conceito analisado e discutido no ponto III.2.1, todavia a acção de potenciar mais os recursos humanos exige por inerência própria uma gestão. **Gestão da formação** "é uma actividade profissional com objectivo de prever e promover acções e meios com vista a criar condições que permitam que haja pessoal que desempenhe com competência as diversas funções, nos sectores em que estão empregues"¹⁰.

Tomando em consideração que a formação envolve varias instituições, organizações e actores, há necessidade de coordenar as actividades desenvolvidas. **Articulação interorganizacional** "refere-se à administração das transações que a organização estabelece com outras organizações; fornecedoras, clientes e organizações normativas (Mattos,1998 : 214)

III.3. Metodologia

Para a obtenção das Informações necessárias para a realização do trabalho, recorreu-se a fontes secundárias e primárias, consistindo em consulta bibliográfica e realização de entrevistas semi estruturadas.

Foram consultadas varias obras que versam sobre a gestão de recursos humanos assim como também sobre a formação. Foram também consultados jornais, trabalhos publicados e outros não publicados.

Teve como principais interlocutores membros do conselho municipal, dois responsáveis por outras áreas de serviços técnicos, nomeadamente a de gestão de recursos humanos e a de urbanização, um número representativo de clientes dos serviços do órgão em estudo, os munícipes e a sociedade civil que opera no município, foram também

¹⁰ Esta definição foi extraída de um documento que serve de guião de trabalho para elaboração de planos de formação do Ministério da Industria e Comércio (1998).

contactadas as autoridades centrais do Estado ligadas a tutela administrativa dos municípios e os organismos não governamentais que colaboram e participam no processo.

A amostra baseou-se num universo de 15 pessoas, que foram divididas em quatro categorias, nomeadamente: os munícipes de Chibuto, a dos funcionários municipais, a dos órgãos centrais de tutela administrativa e a das instituições parceiras.

III.3.1. Objectivos:

III.3.1.1. Gerais:

-Proporcionar a organização estrutural do conselho municipal a possibilidade de através da qualificação profissional dos funcionários, produzir serviços que garantam uma melhor satisfação das necessidades dos munícipes.

-Contribuir para criação de condições favoráveis à mudança de comportamento e de atitudes dos funcionários municipais.

-Tornar a formação um meio de valorização e motivação da pessoa humana, assim como um instrumento para subsidiar estratégias de capacitação e aperfeiçoamento de funcionários com qualificações reconhecidas.

III.3.1.2. Específicos:

Contribuir para uma melhor forma de gestão das estratégias de formação, analisando e propondo formas de uma melhor coordenação e articulação de programas de formação, treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos no CM, procurando quebrar o potencial ciclo vicioso de gestão empírica e improvisada da formação.

III.3.2. Hipótese de trabalho

III.3.2.1. Pergunta de Partida

Em que medida a Política de Formação de funcionários Públicos contribui para a eficácia e eficiência na implementação de políticas definidas para o Conselho Municipal de Chibuto.

III.3.2.2 Hipótese:

A política de formação de funcionários Públicos não contribui para a eficácia e eficiência do CM de Chibuto na implementação de políticas definidas para a autarquia.

A não contribuição tem como causas : Primeiro, não se aborda na especialidade e na especificidade a componente municipal nos princípios, objectivos, programas e instrumentos de formação contínua em AP.

Segundo a descentralização administrativa em vigor no País não dispõe da capacidade de coordenação e articulação de funções, responsabilidades e competências entre os diferentes organismos e parceiros institucionais¹¹ que colaboram e participam na formação de funcionários municipais a nível do país.

¹¹ Por parceiros institucionais entendem-se, os órgãos centrais de tutela e os parceiros sociais, nomeadamente: MAE, MPF, Tribunal administrativo, MOPH, AWEPA, GTZ-PDDM, Cooperação Suíça, Banco Mundial, MINT-Centros de formação da policia municipal, CEFA-Associação dos municípios de Moçambique.

IV. Pesquisa

IV. 1. Introdução

O trabalho realizado circunscreveu-se a nível do município de Chibuto e na cidade de Maputo ao nível das várias instituições ligadas a formação de autarcas, nomeadamente o MAE e as instituições parceiras. O método usado baseou-se em entrevistas semi-estruturadas. A deslocação ao município de Chibuto realizou-se durante o mês de Abril entre os dias 3 à 13.

No terreno vivemos algumas dificuldades que influenciaram o trabalho, sem contudo invalidarem a realização e conclusão do trabalho.

Tivemos escassez de informação e a informação a que tivemos acesso estava pouco sistematizada.

Tivemos também limitações geográficas e temporais, aliadas a disponibilização tardia dos fundos que garantissem a deslocação para o terreno.

Foram contactadas várias individualidades¹², assim como consultados alguns documentos existentes no CM, nos órgãos centrais em Maputo e nas instituições parceiras.

IV.2. Resultados

IV.2.1. Resultados Parciais

Em função dos objectivos do trabalho, foi conveniente dividi-lo em quatro categorias, nomeadamente :

A primeira categoria corresponde aos munícipes que são os clientes directos dos serviços prestados pelo Conselho Municipal; um representante da área comercial; um representante da área industrial; um representante da área agro-pecuária e um representante de organizações sem fins lucrativos. Ainda dentro desta categoria temos um subgrupo composto por um líder religioso; um secretário do bairro; um membro de uma associação.

A segunda categoria é a do conselho municipal de Chibuto que subdividimos em três subgrupos, nomeadamente: o presidente do conselho municipal; o vereador para o

¹² A lista das individualidades contactadas pode ser vista no anexo 4.

pelouro de administração economia e finanças; a técnica pela gestão dos recursos humanos e o técnico da área de urbanização e planeamento físico.

A terceira categoria corresponde aos órgãos centrais de tutela administrativa sobre as autarquias locais, composta pela Direcção Nacional do Desenvolvimento Autárquico e a Direcção Nacional da função Pública.

A quarta categoria é composta pelas instituições de parceria que colaboram e participam no processo de formação de autarcas, nomeadamente a Associação dos Municípios de Moçambique (através da comissão instaladora); a cooperação Suíça (através do PADEM) e o Banco Mundial (através do programa PDM).

Municípios:

Primeiro considerar que os municípios reconhecem o impacto positivo da criação do CM, nota-se alguma mudança apesar de ser prematuro para se avaliar com mais precisão e profundidade o desempenho dos órgãos criados nestes três anos. Os nossos interlocutores, distribuídos em organizações em função das actividades que são desenvolvidas por cada um deles, consideram estar a fazer um trabalho complementar para a vida do município e do CM em particular em determinadas áreas. Questionados sobre as áreas que tem estado a realizar o trabalho complementar, apontam a abertura de furos de água, construção de casas com material local para pessoas afectadas pela erosão assim como pelas cheias, construção de "latrinas melhoradas".

Procuramos saber qual é o nível de participação dos municípios na governação do município, ao que consideram existir uma certa participação dos municípios na governação da autarquia, tem havido contactos permanentes entre as organizações o CM e a AM, através de convites para assistência das sessões da AM. São várias as contribuições que tem sido feitas, *" quando há necessidade de mobilizar as pessoas o município reúne-se connosco e em conjunto traçamos planos e estratégias de mobilizar as pessoas "*¹³, *" durante a época das cheias, o presidente chamou os comerciantes da cidade para apoiar no melhoramento das estradas, e nós apoiamos financeiramente assim como*

¹³ Reverendo Novela. 10/04/01. Residência Pastoral

disponibilizamos alguns dos nossos carros para carregar areia e pedras, de forma gratuita"¹⁴.

Questionados sobre a qualidade de serviços prestados pelo CM, os nossos interlocutores consideram ainda existir muita dificuldade neste aspecto, segundo um dos nossos entrevistados, "*porque ainda temos os mesmos problemas essenciais que tínhamos no tempo do Conselho Executivo*"¹⁵. Todos os nossos interlocutores apontam como principais preocupações, a questão da água, a questão das estradas, a falta de uma fiscalização correcta da questão do lixo, da cobrança de receitas fiscais aos comerciantes formais e informais assim como os transportadores, a questão da erosão, a excessiva demora na solução de preocupações dos munícipes quando dirigem-se ao CM.

Dentre as varias causas desta situação, é a apontada a fragilidade técnica dos funcionários, "*nós temos um excelente presidente, mas mal acompanhado, o elenco é fraco necessita de melhorias*"¹⁶ para o reverendo Novela "*a morosidade na resolução das preocupações deve-se a falta de experiência em relação ao actual sistema pelos funcionários*". "*há uma excessiva burocracia nos processos, o que faz levar-se bastante tempo nos expedientes do CM*"¹⁷.

Há uma necessidade de se mudar as mentalidade dos funcionários procurando ajusta-los a nova realidade "*é necessário terem uma formação de relações humanas, não porque eles estejam a atender mal as pessoas, mas porque é uma herança da antiga administração e o modelo de trabalho assim como os procedimentos penso que mudaram*"¹⁸. Esta falta de mudança de mentalidade faz com que a governação do município assente em termos práticos, em moldes monopartidarios, "*há uma tendência de monopartidarizar a governação e não ser feita pelas instituições criadas, os que governam e são os mais influentes nas opiniões principais são os mais influentes no partido Frelimo*"¹⁹

¹⁴ Sr. Ismael Issufu. 11/04/01. No seu estabelecimento comercial dentro do município de Chibuto.

¹⁵ Sr. Mauaie. 10/04/01. Na sede do Distrital do CCM.

¹⁶ Sr. Lalgý. 11/04/01. Nos escritórios centrais da empresa.

¹⁷ Sr. Mauaie. 10/04/01. Na sede Distrital do CCM.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Sr. Langa. 12/04/01. Realizada no BCM.

No conjunto de medidas para melhorar o desempenho do CM e a prestação de serviços, os interlocutores consideram também importante que para além da formação do funcionário é preciso *“mudar a mentalidade do cidadão, ensinar as pessoas a viverem na cidade, não basta a policia bater nas pessoas, é necessário que se criem formas de explicar ao cidadão o tipo de conduta exigida dentro de uma cidade, porque as pessoas não conhecem na sua maioria.”*²⁰

Funcionários do CM:

Em relação ao funcionamento interno do CM, procuramos saber do presidente quais são as fragilidade identificadas nos funcionários. Segundo o entrevistado, a maior fragilidade é no domínio da legislação, a falta de conhecimento e domínio de algumas técnicas de trabalho, assim como a falta de espirito de iniciativa e inovação levando os funcionários a esperarem apenas pelas ordens do chefe. Perante esta situação o CM tem procurado incentivar a escolarização do pessoal, estando neste momento cerca de sete funcionários a frequentarem o curso nocturno, também tem existido varias seminários de capacitação para os funcionários a membros da AM. *” Os seminários são pouco fortes, o melhor meio de preparar com consistência este pessoal é a escolarização, porque permite um maior campo de intervenção e abertura, para pessoas com o nível de qualificação que tenho aqui no município*²¹. Em relação a existência ou não de planos de formação constatamos não existir ainda nenhum plano para a formação do pessoal, *“nós apenas motivamos as pessoas a ir a escola, dispensando os funcionários 30 minutos antes da hora de saída, para preparam-se a tempo*²²”. Os seminários que são feitos são geralmente promovidos e da iniciativa de organismos do Estado e de outros parceiros sociais e financeiros. O CM tem com o município de Castelo de Paiva um acordo de Geminagem, em que uma das componentes centrais é a formação, *“temos previsto a ida a Portugal 16 pessoas, das quais 6 vão para a escolarização cinco para um curso de dois anos e outras cinco para um curso de seis meses, para se formarem em diferentes áreas, de interesse do funcionamento do CM”*²³.

²⁰ Idem.

²¹ Presidente do CM. 04/04/01. Gabinete de Trabalho.

²² Idem.

²³ Idem.

Procuramos saber do presidente como é que é feita a coordenação entre os diferentes actores e entidades que promovem acções de formação e capacitação. No que respeita às instituições de formação de funcionários públicos, no caso específico do IMAP, não tem existido nenhum tipo de relacionamento segundo afirma o presidente "os alunos que estão no IMAP, não estão por coordenação ou solicitação tanto da nossa parte como do IMAP, mas por iniciativa própria dos formandos, e acho ser necessário que dentro do próprio IMAP se especifique a questão municipal". Na óptica do nosso interlocutor é importante e melhor aproveitar-se esta instituição, porque "o vínculo legal deste instituto permite criar uma certa equivalência do (MINED), se for feita fora pode não ter nenhuma equivalência, apesar de se abordarem os mesmos conteúdos e ter-se a mesma carga horária", para o presidente, "é melhor explorar-se o que já existe e evitar criar novas instituições poupando vários custos".

Segundo o Presidente" há uma descoordenação na formação de funcionários autárquicos, não há um mecanismo de harmonização das acções quer nos conteúdos, e objectivos, há necessidade de se conceber um plano conjunto que tenha uma periodicidade definida, alvos específicos e estratégia de implementação"

Em relação a comunicação interinstitucional, os mecanismos de comunicação são ineficientes porque o que se verifica é que "as entidades do Estado cá no município não anunciam-nos sobre os planos que tem dentro do município, é necessário que cada Direcção Provincial ou Distrital comunique os seus planos ao município, eu só descubro em alguns casos quando vejo as obras num estado avançado de construção".

O segundo subgrupo desta categoria, corresponde ao vereador. A vereação de administração economia e finanças inclui também, a gestão dos recursos humanos(RH), gestão do património. O vereador, disse estar mais virado para a área financeira, enquanto que a chefe da secretaria é a responsável pela gestão do RH. Procuramos saber do vereador qual tem sido o seu papel em relação a questões fundamentais de gestão dos RH. No que respeita a questão do recrutamento, o vereador considera não existir um critério definido, para recrutar pessoal, a comunicação é feita entre os funcionários, vereadores, e o presidente, e em seguida "faço perguntas e avalio em termos práticos a utilidade da pessoa para o cargo que pretende ocupar"²⁴

²⁴ Vereador para o pelouro de administração economia e finanças.04/04/01.Sala de reuniões para vereadores.

Tendo em conta, que existe no CM um quadro de pessoal com baixas qualificações, qual é a estratégia adoptada ou a adoptar perante a situação. *"As acções baseiam-se na motivação dos funcionários para a frequência do curso nocturno, a outra acção foi o envio de funcionários para um curso em Maputo no MAE"*²⁵. O CM não tem um plano de formação, *"o plano pode existir a qualquer momento, mas passa pela existência de um formador"*²⁶, assim sendo as acções de formação são de uma forma geral da iniciativa das entidades que realizam a formação, quer a nível de áreas prioritárias ou mesmo de público alvo desses cursos. Procuramos saber quais eram as áreas chaves, que merecem prioridade, tendo o vereador apontado, *"a contabilidade, a urbanização, o sector da erosão, a área de gestão ambiental e o sector das águas"*. Os seminários tem tido um impacto relativamente positivo mas segundo o vereador, *"é um impacto de curta duração, porque alguns destes seminários são dirigidos a pessoal não executivo e administrativo, mas a todos tanto membros da AM assim como a membros do CM e a funcionários do CM"*.

Procuramos saber qual é o papel dos órgãos de tutela perante a formação. *"Com os órgãos de tutela quase que não existe nenhuma coordenação, mas ela é muito necessária, não há nenhuma acção concreta nem uma equipa ou unidade que esteja a realizar esta coordenação"*. Para o nosso interlocutor a formação não deve apenas cingir-se na formação de funcionários em áreas de especialização, *"é necessário que se preparem e capacitem formadores, porque poderá permitir termos uma formação continua e ajustada a nossa realidade, portanto eu penso que podem ser aproveitados os poucos quadros locais para formar os outros desde que haja planificação e coordenação"*.

O terceiro subgrupo desta segunda categoria, é composto pela gestora dos recursos humanos que por sinal é também chefe da secretária e o chefe da equipa técnica de planeamento físico e urbanização.

O sector de gestão dos RH, controla os trabalhadores, controla o livro do ponto, trabalha directamente com as preocupações dos trabalhadores, controla o funcionamento geral dos serviços dentro e fora do CM.

Quisemos saber quais eram os principais constrangimentos vividos na gestão dos recursos humano. Para além do constrangimento do nível académico dos funcionários a

²⁵ Idem.

gestora considera existir também a dificuldade de fazer o enquadramento dos funcionários na carreira profissional. *“O município não enquadra, apenas trata de reunir os documentos e envia o despacho para a Direcção Provincial de Apoio e Controle(DPAC) e esta por sua vez envia para o Tribunal Administrativo(TA) e só depois é que é enviado para o CM²⁷”*. Segundo a nossa interlocutora maior parte do pessoal que trabalha no CM vem da administração do Distrito de Chibuto, são eventuais, e outros foram contratados pelo CM, e *“o volume de assuntos, exige que haja autonomia municipal na gestão do pessoal”*.

O CM tem elaborado, através deste sector regularmente um relatório que é enviado semestralmente para os órgãos centrais de tutela, por forma a por estas entidades a par do desenrolar da vida do CM.

Procuramos saber da gestora se conhecia o SIFAP, ela respondeu-nos que não conhecia.

Procuramos saber dela como é que é feita a coordenação com as varias entidades que formam o pessoal autárquico. Segundo ela uma das questões que tem sido colocada nos seminários é a questão da coordenação, entre os organismos que formam os funcionários. Ela procurou clarificar-nos com o seguinte exemplo, *“a bem pouco tempo o TA deu-nos uma formação, onde apareceram novos modelos para justificação das contas, e nós ficamos sem saber se são os mesmos modelos para o MPF ou para o MAE, porque quando tivemos esta formação, não estava ninguém do MAE assim como do MPF, e nós precisamos de um esclarecimento ao longo da formação em relação as matérias que estão a ser dadas assim como em relação a diferença dos cursos”²⁸*. Para enfatizar ainda mais esta questão da ausência de coordenação, a gestora deu-nos um segundo exemplo, *“a AWEPA deu-nos um curso, que está a criar-nos dificuldades no terreno, ao longo do trabalho, porque o material utilizado na formação parece-me ser ultrapassado, em relação ao material que estamos a utilizar actualmente, como pode ver é importante a presença de vários formadores ou que haja uma melhor articulação e harmonização de conteúdos e material a ser utilizado na formação”*.

Para além desta questões a gestora, colocou-nos a questão do requisito de participação na formação, em que ela questiona quem são os prioritários nos cursos. Esta questão prende-se com o facto de por exemplo a AWEPA formar membros da AM do CM

²⁶ Idem.

²⁷ Chefe da secretária e técnica de gestão dos recursos humanos.06/04/01. Sala de reuniões para Vereadores.

²⁸ Idem.

e os funcionários municipais. Segundo ela “ *não há vantagem em formar membros da AM prioritariamente, porque quando vamos para o terreno e encontramos questões praticas estes indivíduos não estão lá e no fim do mandato o município ficará vazio* ”²⁹.

Temos a seguir o chefe da equipe de urbanização e planeamento físico. Esta é uma área que vela pelo crescimento da cidade, vela pelas infra-estruturas da cidade, vela pelos arranjos urbanísticos. Procuramos saber do nosso interlocutor qual é a avaliação que ele faz do pessoal que com ele trabalha directamente. Para ele “ *o desempenho não chega a atingir os níveis desejados no que respeita a capacidade de resposta, isto porque o pessoal não tem formação da área, assim como também há falta de material para execução das actividades* ”³⁰. Com a conclusão do plano director, há uma perspectiva de se melhorar o ordenamento da cidade, e já foi feito um estudo piloto em relação a gestão urbana com a criação de um novo bairro, o bairro Chimundo na zona alta.

Estes trabalhos são feitos com um esforço muito redobrado, porque “ *a equipa é reduzida e falta pessoal propicio para o sector* ”³¹. Procuramos saber como é que era feita a distribuição da população no período em que não existia um plano director.

“ *A cidade durante algum tempo foi crescendo de uma forma desnorteada, e penso que o conselho executivo era a entidade responsável, veja que nós tínhamos situações em que uma rua principal ia terminar no quintal de uma casa, não tínhamos zonas residenciais, zonas comerciais, zonas industriais, zonas de reserva, portanto existiam atropelos aos princípios urbanísticos* ”³². Tendo em conta a qualidade de pessoal com que trabalha , quisemos saber que estratégias pensa ele para se melhorar a situação.

O entrevistado acha ser importante que se promovam seminários, colóquios, debates entre especialistas, que estão em Maputo assim como em outros lugares do País, assim como “ *as instituições ligadas a geografia e cadastro, planeamento físico, devem procurar ter um espaço a nível dos órgãos centrais de tutela do município ou deve-se criar uma unidade especifica que se liberte da gestão central do Estado passando a velar*

²⁹ Idem.

³⁰ Chefe da equipa de urbanização e planeamento físico. 06/04/01. Sala de reuniões para Vereadores.

³¹ Idem.

³² Idem.

especificamente para estas cidades, porque o crescimento demográfico é muito acelerado e a gente vê uma demanda que ultrapassa os recursos que estão disponíveis para dar resposta."

Órgão de tutela Administrativa :

A DNDA é uma unidade recentemente criada em virtude do surgimento das autarquias. Anteriormente a unidade que acompanhava a vida das autarquias a nível dos órgãos de Estado era a Direcção Nacional da Administração Local (DNAL). A Separação entre os órgãos locais do poder de Estado, dos órgãos de poder local exigiu um tratamento diferenciado.

Segundo o Director desta unidade, ela ainda esta em processo de se constituir. Este dirigente, esteve antes a dirigir a DNAL, dai que procuramos saber qual tem sido o impacto dos cursos ministrados pelas entidades parceiras aos funcionários municipais. Segundo ele *"os cursos leccionados pelas ONG's aos municípios centram-se mais em questões de educação cívica e mobilização, sem contudo deixar de ser questões importantes, elas não estão a dar questões técnicas, não estão a habilitar o funcionário a prestar serviços ao público, por exemplo eles não dão uma formação processual"*³³

Na óptica do interlocutor existe uma fragilidade técnica na formação dos funcionários. Existem questões sensíveis que não são abordadas, segundo ele, como *"o melhoramento do solo urbano, a questão dos mercados, a erosão dos solos e etc."* Na óptica do nosso interlocutor, estes cursos pretendem de uma certa forma buscar a satisfação dos políticos, e para ele *"é importante conciliar aquilo que é a vontade dos políticos com as questões meramente técnicas e executivas"*³⁴. Na mesma esteira a Dra. Carla³⁵ reconhece que os cursos previstos no âmbito do SIFAP tem mais a ver com questões Técnico-Administrativas enão com outras questões específicas dos municípios.

Procuramos saber do director da DNDA como é que poderá ser feita a conciliação entre a vontade política e as parte executiva.. O director da DNDA, aponta para *"a necessidade de fazer-se um desenvolvimento simultâneo entre capacitação institucional a*

³³ Director nacional do desenvolvimento autárquico. 18/04/01. No seu Gabinete de Trabalho.

³⁴ Idem.

³⁵ A Dra. Carla Machavane é a Chefe do Departamento de Formação na DNFP. 05/06/01. Gabinete de trabalho.

melhoria das condições de trabalho"³⁶, segundo ele isto pressupõe que a capacidade técnica deve ser acompanhada de melhores condições de trabalho.

Instituições Parceiras na Formação :

Procuramos saber destes parceiros, qual tem sido o papel desta instituições no processo de formação de autarcas. Para a CIAMM, a sua função tem sido coordenar as acções de formação, promovidos pela associação dos municípios Portugueses e pelo CEFA.

Segundo o nosso interlocutor o curso a ser feito em Moçambique é uma iniciativa piloto, com o objectivo de abranger maior numero possível de autarcas, porque estes cursos já vem sendo feitos, por via de bolsas de estudo para Portugal disponibilizados a funcionários municipais já a três anos.

Para o BM, o papel mais relevante tem sido financiar cursos de curta duração e seminários.

Para a cooperação Suíça, a formação tem sido no sentido mais alto, que inclui os membros da AM e do CM, em matérias sobre legislação, matéria autárquica, enquanto para os funcionários e técnicos, lecciona-se temas como contabilidade, fiscalização de serviços, obras, liderança, atendimento ao público e outras questões técnicas.

Em relação ao papel governamental há unanimidade em considerar, que este tem um papel importante, isto porque "*o quadro de pessoal tem o estatuto de funcionário do Estado*"³⁷. Dai que devia, "*ser o governo a esboçar, desenhar, módulos e métodos de formação em AP, incluindo dos municípios*"³⁸.

Procuramos saber quais são os problemas com os quais se confrontam ao longo desta actividade. Dentre vários constrangimentos apontados, o que tem merecido mais eco é a questão da articulação institucional. Segundo uma das nossas interlocutoras "*o governo não dispõe de mecanismos, meios que possam coordenar e orientar de forma harmoniosa os diferentes pacotes e conteúdos que são dados pelos parceiros, quer para cursos de curta duração que nós temos priorizado, quer os de longa duração. E normalmente estes cursos obedecem aos planos traçados pelos doadores, e eu penso que isto é um grave*

³⁶ Idem.

³⁷ Dr. Weimer da cooperação Suíça. 11/05/01. Na sua residência.

³⁸ Idem.

*problema*³⁹. Para a CIAMM a questão que mais lhes preocupa é primeiro a necessidade de encontrar um apoio do governo para a instalação física da organização, uma outra preocupação deste entidade é a necessidade de se conceber um plano global, e integrado de formação de autarcas, a partir de uma coordenação com o MAE.

Para o nosso interlocutor da cooperação Suíça são vários os constrangimentos, desde a *“Ausência de um perfil claro das necessidades dos funcionários, em termos académicos e de experiência, a falta de um programa concertado, consolidado de formação, a falta de um conhecimento personalizado sobre quem faz o quê, sobre os conteúdos da formação”*.

Perante estes factos apontados a Dra. Allen, apontou para a necessidade de se criar uma unidade, a nível governamental com a função de coordenar todas acções de formação, supervisionar as acções, avaliar as acções, propor programas de formação, e orientar através de políticas específicas aos municípios. Segundo ela está já num estagio muito avançado a criação desta unidade junto do IMAP, através do projecto PDM. Entretanto, o Dr. Weimer chama atenção para a necessidade de se olhar, não só para os “outputs” mas também a qualidade dos formandos após a formação em termos de eficiência, eficácia e transparência do funcionário.

IV.2.2. Resultados Gerais

Há um sentimento generalizado da falta de coordenação entre os diferentes actores e instituições no processo de formação de autarcas.

Esta ausência de coordenação é reflexo da existência apenas de princípios normativos que devem regular a coordenação das interacções institucionais, elaborados e consagrados no quadro jurídico para a implantação das autarquias locais, através da lei 2/97 no seu artigo 27.

Os conteúdos técnicos e específicos das autarquias⁴⁰ são pouco ou quase não abordados, porque no SIFAP estão apenas previstos conteúdos meramente técnico-Administrativos e também devido a não clarificação sobre as competências, responsabilidades e funções na elaboração e leccionação destes aspectos.

³⁹ Dra. Challoe Allen do Programa PDM no BM. 27/04/01. Na sala de conferências do BM em Maputo.

⁴⁰ Estamos a falar do Planeamento Urbano municipal, Gestão de Solos, Gestão de Mercados, Fiscalização e controle de Obras, Planos de expansão de Cidades, Exploração de Zonas comerciais, Industriais, desenvolvimento turístico autárquico e etc, só para citar alguns exemplos.

V. Conclusões e Recomendações

V.1. Verificação da Hipótese

Partindo do princípio de que a nossa hipótese de trabalho, sustenta que a Política de Formação de Funcionários Públicos não contribui para eficácia e eficiência do CM de Chibuto na implementação de Políticas definidas para autarquia de Chibuto, constatou-se em função dos resultados obtidos no terreno, que a nossa hipótese foi confirmada.

Segundo considerações dos clientes do CM de Chibuto, apesar de reconhecerem o facto de ser prematuro fazer uma avaliação aprofundada e minuciosa da qualidade de serviços prestados pelo CM que são em certa medida o reflexo da implementação de políticas definidas, segundo eles os serviços prestados são deficientes, *“porque ainda temos os mesmos problemas essenciais que existiam na altura do Conselho Executivo”*.

Este posicionamento é também partilhado, pelo presidente do CM, que reconhece a fragilidade dos seus funcionários no domínio de matérias técnicas e legislativas, que orientam o dia a dia de trabalhos. Para o chefe da equipe responsável pela área de urbanização da cidade, *“o serviços não chegam a atingir os níveis desejados, no que se refere a capacidade de resposta”* na mesma esteira o director nacional de desenvolvimento autárquico reconhece que *“que os municípios tem uma fragilidade técnica muito grande”*.

Considerando que a eficiência e eficácia na implementação de políticas passa pelo domínio, de técnicas, práticas e regras formais de trabalho, os dados obtidos deixam-nos claros sobre os resultados que se podem esperar das acções da organização em estudo.

Madureira (1990), considera que a eficácia e eficiência são medidas de desempenho organizacional. A eficácia na óptica deste autor, mede o grau em que os objectivos de uma organização são realizados, enquanto que a eficiência, mede o grau em que uma organização utiliza os seus recursos para realização dos seus objectivos.

A mudança do cenário encontrado no município de Chibuto passa necessariamente, por uma melhor utilização dos recursos que alimentam a organização/sistema (Ceitil, 1992). A formação é uma das formas mais importantes de adequar os recursos humanos aos respectivos cargos. Todavia, o processo de formar exige dos actores uma certa disciplina, organização e orientação de acções, o que significa, a existência de um modelo de gestão da formação devidamente elaborado e submetido a análise de todos

intervenientes, por forma a que estes reconheçam e visualizem os seus papéis, funções e responsabilidades ao longo do processo.

Uma das razões deste cenário é a inexistência da componente municipal nos princípios, objectivos, programas e instrumentos de formação contínua em AP. Esta realidade é também partilhada pelo Dr. Weimer, quando diz *"não há um perfil de necessidades dos funcionários em termos académicos e de experiência, não há um programa concertado, consolidado de formação, tudo é feito na base de projectos"*. Nesta linha de pensamento, podemos considerar que a ausência de um plano ou programa de formação no município de Chibuto, é uma consequência directa da fragilidade dos instrumentos nacionais orientadores da formação contínua em AP. A consequência deste cenário todo é a prevalência de um modelo de gestão da formação feita fundamentalmente de forma empírica e improvisada.

Esta constatação remete-nos as análises feitas por Cardim (1998), em que ele chama atenção para a necessidade de uma visão crítica da formação, tendo em conta que esta pode ser ineficiente devido a dispersão de objectivos. Dai que deve ser *absolutamente essencial melhorar, a capacidade de gestão nos seus diversos níveis, aproveitando-se melhor as estruturas existentes. (1998 : 15).*

A segunda razão do cenário que a hipótese sustenta, assenta na ausência de capacidade de coordenação institucional, funcional e sectorial, tornando-se esta, um nó de estrangulamento.

Os interlocutores contactados são unânimes em considerar que realmente não existe capacidade de coordenação.

Para a categoria dos funcionários do CM, *"Há uma descoordenação no processo de formação, dos funcionários, não há um mecanismo de harmonização dos conteúdos, não há uma acção concreta de coordenação na formação de funcionários municipais"*.

Contactadas as instituições que colaboram e participam neste processo de formação, o posicionamento não se alterou. *"não existe uma coordenação formal entre o MAE e todas organizações envolvidas"*⁴¹.

*"Constam-me que apenas o Guião Básico das autarquias locais feito por Joshep é o único meio utilizado pelos parceiros quando querem elaborar conteúdos e estabelecer uma certa coordenação"*⁴².

⁴¹ Dr. Weimer da Cooperação Suíça. 11/05/01. Na sua residência.

“A coordenação dos cursos que são financiados e leccionados pela parte Portuguesa é feita por eles , o MAE não tem feito nada a não ser, ser informado do que vai ser feito”⁴³.

Perante este quadro, pensamos que o processo de formação de funcionários da função pública que é também válido para os funcionários municipais, por força da lei 2/97 no artigo 18 que determina a aplicação do EGFE aos funcionários municipais, tem de ter em conta, os elementos discutidos e avançados por Cardim (1998 : 24), nomeadamente , a existência de um conjunto de unidades activas formalizadas ou institucionalizadas que suportam o sistema; existência de certos fins comuns, metodologias, programas e formas de organização da formação com um certo grau de formalização; existência de uma coordenação através de um conjunto de regras de financiamento e funcionamento idênticas.

V.2. Conclusões

Da análise global dos dados levantados foi possível extrair algumas conclusões gerais e específicas.

V.2.1. Conclusões Gerais

- a) Há ausência de um sistema integrado de formação de funcionários municipais incluindo o perfil de necessidades profissionais, académicas e autárquicas.
- b) Conclui-se também que existe uma reduzida capacidade de regulação do sistema de formação, quer através do diálogo entre os diferentes parceiros institucionais, quer da criação de iniciativas articuladas. Entretanto os doadores envolvidos na descentralização tem encontros regulares e para além disto, os doadores fazem parcerias estratégicas com o governo.
- c) Os mecanismos de comunicação institucional, mostram-se frágeis e ineficazes, quer entre os organismos públicos quer entre estes e as instituições parceiras que colaboram na formação de funcionários municipais.
- d) O SIFAP não aborda com especificidade assim como não aprofunda a questão da governação municipal. Ele foi concebido tendo em conta o

⁴² Dra. Allen do BM. 27/04/01. Na sala de conferências do BM.

sistema político-administrativo sem a componente autarcização, ou seja, dá maior ênfase a formação da gestão do bem público direccionando-se mais aos órgãos do poder de Estado.

- e) Da comparação feita aos pacotes que são oferecidos por entidades de parceria na formação de autarcas concluiu-se que estes tem estado a dar aos cursandos conteúdos de relevância para a governação autárquica, e não apenas educação cívica e mobilização municipal (veja anexo 3).

V.2.2. Conclusões Especificas

a) O processo de municipalização, apesar de ser uma experiência nova está a mostra-se promissora e com vantagens relativamente maiores em relação a experiência anterior de governação local, por permitir alguma mudança de procedimentos na solução de problemas dos próprios munícipes, através da participação dos munícipes na solução dos problemas que enfermam a vida da autarquia.

b) Olhando para o funcionamento da AM, observou-se que o município, tem apenas representado na AM o partido Frelimo, por razões que se prendem com a abstenção das outras forças políticas nas primeiras eleições autárquicas, facto que não põe em causa a legitimidade da administração municipal. Este facto faz com que a orientação do município seja em função das decisões partidárias, sem a presença de oposição, criando uma certa inércia na lógica democrática e participativa que se pretende nos processos de tomada de decisão.

Os efeitos serão profundos, na mentalidade dos funcionários, por ser uma fonte de inspiração a resistência a mudança quer de mentalidades quer do comportamento.

c) O CM não dispõe e nunca teve um programa local de formação de funcionários. Este aspecto é acompanhado pelo desconhecimento dos instrumentos chaves da política estatal de formação de funcionários públicos nomeadamente o SIFAP e o IMAP, por parte do Vereador e da Gestora dos recursos humanos.

⁴³ Membro da CIAMM. 25/04/01. Gabinete de Trabalho no CM da Matola.

Todavia apesar do baixo nível de qualificações académicas, as qualificações profissionais constituem uma potencial fonte de inspiração para acções de formação (Veja anexo 2)

V.3. Recomendações

- É necessário desenvolver-se uma dinâmica permanente de actualização qualificante, em que se reconhece e se organiza a formação em volta de eixos que permitam, motivar e valorizar a experiência adquirida nas situações de trabalho.
- Há necessidade de se recorrer a modulação da formação em unidades e capítulos de estudo que podem ser capitalizáveis e transferidas para outros contextos de formação no sentido de auto-formação, permitindo também estimular com maior incidência a formação de formadores locais o que poderá implicar uma maior abrangência do sistema. Segundo Ducley e Catle (1998) a articulação das diversas formas de educação com a formação permite ter-se uma melhor percepção sobre os reflexos e sobre os custos desta actividade.
- Reforçar o processo através de respostas pós-laborais que permitam a frequência por parte de indivíduos inseridos em actividades profissionais. Esta medida deve ser feita em paralelo com a institucionalização do sistema de bolsas recorrendo ao sistema de crédito ou de horas para a formação que o município disponibilizará ao funcionário.
- Criar junto do IMAP, uma unidade com o objectivo de fazer um acompanhamento substancial da formação, velando especificamente pela questão da formação autárquica. Esta deve integrar membros da AMM e membros das instituições de parceria na formação de autarcas por forma a complementar a componente administrativa com questões específicas do governo municipal.
- Deve se ajustar o sistema de formação de funcionários municipais, ao SIFAP, deixando-se mais claro, neste sistema, o papel, as responsabilidades e competências dos diferentes intervenientes.

VI. Bibliografia

- ADAIR, John, (1988), **The action cent red leader**, the industrial Society press, London,
- AFONSO, Martins, (1971), **Princípios Fundamentais de Organização Política e Administrativa da Nação**, 2ª edição, Coimbra Editora Ltd. Braga
- ALVES, Armando Teixeira & COSSA, Benedito Ruben, (1997), **Guião das Autarquias Locais**, Ministério da Administração Estatal- Direcção nacional da Administração Local. Maputo
- ASSEMBLEIA DA REPUBLICA, (1995), **Quadro Institucional dos Distritos Municipais, Lei número3 / 94 B.R. número 37, primeira série – segundo suplemento**, Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo.
- BILHIM, João Abreu de Faria, (1996), **Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas**, Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- CADERNOS DE DIVULGAÇÃO número 29,(1988), **Historia Mundial da Educação**, Comissão Interministerial para o Emprego, Lisboa.
- CASCIO, Wayne F. (1998), **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Fifth edition, McGraw - Hill- International Edition. New York
- CARDIM, José Casqueiro, (1998), **Formação profissional: do conceito as modalidades, Sistemas e necessidades**, in **Praticas de formação profissional**, pp13-31, Universidade técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas, Lisboa.

- CARVALHA, Luís & Cabrito, Belmiro Gil ,(1988), **Noções de Administração Pública**, Tomo - I e Tomo - II, Texto Editora. Lisboa
- CEITIL, Mário (1992), **Recursos Humanos eis a Questão**, Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas – Ministério da Industria e Energia, Lisboa.
- CHIAVENATO, Idalberto (1989), **Recursos Humanos na Empresa**, São Paulo, Editora Atlas S.A. São Paulo
- COLECÇÃO POLITICA ESTATAL, (1980), **Noções Sobre o Estado**, Instituto Nacional do livro e disco. Maputo
- DECRETO NÚMERO 55 / 94 de 9 de novembro, primeira série , número 45, Maputo.
- DIVERREZ, Jean, **Políticas e Técnicas de direcção do pessoal**. 2ª edição. Editorial pòrtico, Lisboa.
- DU MONTCEL, Henri Tezenas, (1972), **Dicionário de Gestão**, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- FERREIRA, Paulo Pinto, (1987), **Treinamento de Pessoal**, 4ª edição, Editora Atlas S.A. São Paulo
- FORTES, Martins (1993), **Montesquieu- O Espirito das Leis**, São Paulo
- GUAMBE, J.M.E, (1997), **A Problemática do Financiamento dos Municípios**, in MAE especial, Ministério da Administração Estatal. Maputo
- MANOR, James, (1998), **A promessa e as Limitações da Descentralização**, in Guambe, J.E.M., Weimer, B., Ministério da Administração Estatal(MAE), **Programa de Reforma dos órgãos locais**, Série textos de discussão numero 6. Maputo

- **MATTOS, Ruy de A., (1988), Gerência e Democracia nas Organizações. 1ª edição.**
Editora Livre Ltda. Brasília
- **MATTOS, Ruy de A, (1992), De recursos a Seres Humanos - O desenvolvimento Humano na Empresa,** Editora Livre Ltda. Brasília
- **MATIAS, Nelson; EVARISTO, Teresa; DE JESUS, Isabel; DA SILVA, Cristina gomes; HONÓRIO, Fernando; MATEUS, Eunice, (1999), Mercado de Formação - Conceitos e Funcionamento,** Observatório do emprego e Formação profissional- Estudos e análises 9, Lisboa.
- **HALL, Laura & TORRINGTON, Derek, (1998), Human Resource Function- The Dynamics of Change and development, 1st edition,** Financial Times Management. London
- **KIRKBRIDGE, Paul, Gerir a mudança,** in STACEY, Ralph, (1998), **Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança, Perspectivas Internacionais sobre dinâmica Organizacional 1ª edição,** Publicações dom quixote Ltda. Lisboa pp. 29-57
- **JONH Locke, "Segundo tratado Sobre o Governo" in "Os pensadores",(1978),** Editora Abril Cultural. São Paulo
- **SALGADO, Cristina Margarida, (1997), Avaliação da Formação Interface Escola/Empresa, 1º edição,** Texto Editora. Lisboa
- **SCHEIN, Edar- tradução Portuguesa de BENTO, Maria Silva, (1986), Psicologia na organização,** Livraria Clássica Editora, Lisboa.
- **SIFAP – Sistema de Formação em Administração Pública, (1993),** Ministério da Administração Estatal – Direção Nacional da Função Pública, Maputo.

- MADUREIRA, Mário António Soares,(1990), **Introdução a Gestão**, Publicações dom quixote/Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- UNDP (1995), **Public Sector Management, Governance and Sustainable Human Development**: A discussion paper. New York.
- UNDP (2000) **Governança Democrática em Moçambique. Prioridades Para Segunda Geração 2002-2006**: Estudos ocasionais 2. Maputo.

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Relação do Pessoal do Quadro e do Pessoal fora do Quadro.

Anexo 2- Tabela de grau de formação dos funcionários por nível académico.

Anexo 3- Módulos dos cursos leccionados pelas instituições de parceria.

Anexo 4- Lista de pessoas entrevistadas.

Anexo 5- Guiões de entrevistas.

Anexo 6- Extractos da questão da formação de funcionários municipais na imprensa,

extraídos do Jornal Noticias nos dias : 20 de Janeiro de 2001, pagina 3; 22 de Janeiro de 2001, pagina 4; 23 de Janeiro de 2001, pagina 3; 24 de Janeiro de 2001, pagina 4.

CONSELHO MUNICIPAL DE CHIBUTO

RELAÇÃO DO PESSOAL DO QUADRO

Nº	Nome	Data de Nascimento	Categoria Profissional	Função no Município	Data de Ingresso no A/E	Habilitações Literárias	Local de Trabalho
1.	Loira Abido Sitor	18/04/68	Assist. Téc. C	Chefe de Secretaria	1981	8ª classe	Conselho Municipal
2.	António João Matavel	- / - /59	Assist. Téc. B11ª	Escriturário Dactilógrafo	1978	9ª classe	Conselho Municipal
3.	José António Cuamba	16/03/61	Assist. Téc. C	Tesoureiro	1982	5ª classe	Conselho Municipal
4.	Diogo Cardoso	08/12/37	Pedreiro A	Pedreiro	1960	4ª classe	Conselho Municipal
5.	Valdim José Massingue	- / - /36	Pedreiro A	Pedreiro	1953	4ª classe	Conselho Municipal

RELAÇÃO DO PESSOAL FORA DO QUADRO

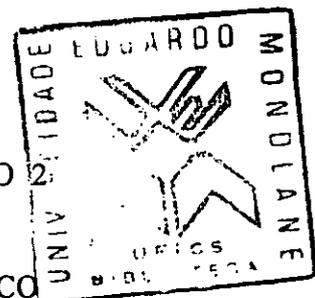
Nº	Nome	Data de Nascimento	Categoria Profissional	Função no Município	Data de Ingresso A/E	Habilitações Literárias	Local de Trabalho
1.	Jaine Lucas Mavale	12/02/64	Téc. Médico	Téc. de Urbaniz.	1983	11ª classe	Conselho Municipal
2.	Eliseu Alexandre Ombe	07/07/58	Téc. Bas. PF	Téc. de Urbaniz.	1998	7ª classe	Conselho Municipal
3.	António Macamo	- / - /52	-	Man. Cons. Est.	1997	1ª classe	Conselho Municipal
4.	Rafael Vilanculos	-	-	Jardineiro	1995	-	Conselho Municipal
5.	Fernando Bombe	1949	-	Jardineiro	1996	-	Conselho Municipal
6.	António M. Macia	3/0/47	-	Auxiliar- Canalizador	1985	-	Conselho Municipal
7.	Zelamias Pelane	23/4/54	-	Guarda Est. água	1977	-	Conselho Municipal
8.	Fernando Saveca	2/2/51	-	Coveiro	1998	2ª Classe	Conselho Municipal
9.	Litigia Nhalinga	3/6/78	-	Auxiliar de Secretaria	1999	7ª Classe	Conselho Municipal
10.	Ernesto Chavane	- / - /1946	-	Jardineiro	1976	-	Conselho Municipal
11.	António Julião Cossa	19/3/55	-	Fiscal	1999	5ª Classe	Conselho Municipal
12.	Fernando Mathe	3/8/56	-	Carpinteiro	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
13.	José Mondlane	19/1/59	-	Limpeza	1999	-	Conselho Municipal
14.	Justino Chichomgue	15/8/60	-	Motorista	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
15.	Albino J. Machava	4/4/62	-	Motorista	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
16.	Mário E. Ninguine	8/7/50	-	Magarife	1983	4ª Classe	Conselho Municipal
17.	Carlos Chissano	10/6/49	-	Cozinheiro	1999	3ª Classe	Conselho Municipal
18.	Salomão Mutimucio	12/2/55	-	Limpeza	1999	-	Conselho Municipal
19.	Valente Carrato	3/9/47	-	Limpeza	1974	-	Conselho Municipal
20.	António Maibaze	14/3/49	-	Limpeza	1999	-	Conselho Municipal
21.	Manuel F. Langa	12/4/58	-	Pinitor	1999	4ª Classe	Conselho Municipal

Nº	Nome	Data de Nascimento	Categoria Profissional	Função no Município	Data de Ingresso A/E	Habilitações Literárias	Local de Trabalho
22.	Filipe Boeme	-/1949	-	Pedreiro	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
23.	Fabião Singaue	18/10/54	-	Jardineiro	1976	-	Conselho Municipal
24.	Lourenço A. Mandalaie	12/3/59	-	Limpeza	1999	-	Conselho Municipal
25.	Rabeca Carlos Macarao	18/3/80	-	Empregada Doméstica	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
26.	Alão Júlio Sique	2/5/74	-	Motorista	1999	9ª Classe	Conselho Municipal
27.	Felismina Matasse	23/7/76	-	Operadora de Computador	1999	12ª Classe	Conselho Municipal
28.	Elias Maria	15/8/75	-	Carpinteiro	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
29.	Antonio Manjate	4/3/58	-	Técnico de Estradas	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
30.	Laweinyo Jaime	9/9/61	-	Técnico de água	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
31.	Agostinho Alabunda	11/8/63/	-	Técnico de Contabilidade	1999	9ª Classe	Conselho Municipal
32.	Hilda Munguanbe	6/9/68	-	Assessor Jurídico	1999	10ª Classe	Conselho Municipal
33.	Jaime Chauque	1/9/62	Escritorário	Secretário	1999	8ª Classe	Conselho Municipal
34.	Rock Muehanga	6/7/62	-	Contabilista	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
35.	Antonio Bambo	3/2/49	-	Cobrador	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
36.	Adolfo Wale	8/4/52	-	Cobrador	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
37.	Magaisso Machaila	-/4/44	-	Motorista	1999	4ª Classe	Conselho Municipal
38.	Virgílio Bambo	13/8/56	-	Assessor Emp	1999	9ª Classe	Conselho Municipal
39.	Augusto Zilha	19/3/58	-	Canalizador Chefe	1995	4ª Classe	Conselho Municipal
40.	Sarmuel Numaio	23/8/56	-	Guarda na Est. água	1989	-	Conselho Municipal
41.	Antonio Sigauque	29/10/72	-	Auxiliar Canalizador	1976	6ª Classe	Conselho Municipal
42.	Jamal Arnade	12/6/72	-	Auxiliar Canalizador	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
43.	José Murovo	18/4/52	-	Canalizador	1982	2ª Classe	Conselho Municipal
44.	Mário Mondlane	1/1/54	-	Operador Eléctrico	1987	1ª Classe	Conselho Municipal
45.	Mário Zilha	9/4/44	-	Canalizador	1997	4ª Classe	Conselho Municipal
46.	Francisco Macuácura	1/12/46	-	Operador Eléctrico	1975	-	Conselho Municipal
47.	Alberto Mate	15/7/66	-	Operador Eléctrico	1976	-	Conselho Municipal
48.	Paulo Chone	23/3/77	-	Auxiliar Canalizador	1999	8ª Classe	Conselho Municipal
49.	Anastácia Cuna	30/9/62	-	Canalizadora	1991	9ª Classe	Conselho Municipal
50.	Vicente Macuácura	2/7/54	-	Operador Eléctrico	1979	-	Conselho Municipal
51.	Manuel Tomo Langa	12/2/58	-	Polícia	1999	7ª Classe	Conselho Municipal
52.	António Alfredo	23/5/64	-	Polícia	1999	5ª Classe	Conselho Municipal
53.	Mateus Mintz	13/6/56	-	Polícia	1999	5ª Classe	Conselho Municipal
54.	Roberto Jamine	7/9/62	-	Polícia	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
55.	Alfredo Valoi	3/8/75	-	Polícia	1999	8ª Classe	Conselho Municipal
56.	Jamisse Baloi	8/4/79	-	Polícia	1999	10ª Classe	Conselho Municipal
57.	Felix Humberto	23/10/58	-	Polícia	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
58.	Augusto Madeira	27/6/62	-	Polícia	1999	5ª Classe	Conselho Municipal
59.	João José Machava	30/12/64	-	Polícia	1999	6ª Classe	Conselho Municipal
60.	Luís Macuácura	1/11/57	-	Polícia	1995	4ª Classe	Conselho Municipal

ANEXO I

Nº	Nome	Sexo	Data de Nascimento	Categoria Profissional	Função no Município	Data de Ingresso A/E	Habilitações Letrárias	Local de Trabalho
61.	Alfredo Buduia	M	31/8/31	-	Limpeza	1995	-	Conselho Municipal
62.	Fernando Maibaze	M	12/10/58	-	Limpeza	1994	-	Conselho Municipal
63.	Sirino Cossa	M	4/4/57	-	Limpeza	1977	-	Conselho Municipal
64.	Miguel Manjate	M	3/1/59	-	Limpeza	1960	3ª Classe	Conselho Municipal
65.	Chico Ernesto Nota	M	10/12/56	-	Limpeza	1995	4ª Classe	Conselho Municipal
66.	Fabão Cossa	M	4/11/56	-	Limpeza	1996	-	Conselho Municipal
67.	Francisco Zilba	M	2/1/49	-	Mãun, Const. Estradas	1996	2ª Classe	Conselho Municipal
68.	Carlos Homquane	M	16/2/61	-	Mãun Const. Estradas	1998	4ª Classe	Conselho Municipal
69.	Francisco Tehangale	M	29/4/59	-	Mãun, Const. Estradas	1995	1ª Classe	Conselho Municipal
70.	Adriano Unui	M	2/3/62	-	Polícia	1999	6ª Classe	Conselho Municipal

ANEXO 2



GRAU DE FORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS POR NÍVEL ACADÊMICO

TOTAL DE FUNCIONÁRIOS : 75

CLASSES	QUANTIDADE	PERCENTAGEM %
12 ^a / 11 ^a	2	2,66
10 ^a	2	2,66
9 ^a / 6 ^a	22	29,33
5 ^a / 1 ^a	30	40
SEM HABILITAÇÕES	19	25,33

Deste universo, doze funcionários são administrativos. Destes doze dois tem qualificação profissional de assistente técnico C e um assistente técnico B de 1^a, um técnico básico de planificação, todos com níveis compreendidos entre 5^a e 9^a.

Deste universo temos também um técnico médio com 11^a classe.

Apesar do baixo nível académico, as qualificações profissionais, mostram-se um potencial meio de inspiração para acções de formação.

MODULOS DOS CURSOS LECCIONADOS PELAS INSTITUIÇÕES DE PARCERIA

CIAMM / CEFA

(Ano de realização 2000)

Duração: 1 ano.

Grupo alvo: Funcionários Municipais.

Modulo A)

Noções de Ciências Políticas e Organização do Estado
Introdução à Sociologia Geral e da Função Pública
Técnicas de Planeamento e Pesquisa Operacional
Administração Pública Regional e Local
Desenvolvimento Regional
Direitos e Procedimentos Administrativos
Técnicas de Administração Autárquica
Organização de Serviços e Modernização Administrativa
Informática

Modulo B)

Noções Gerais de Direito
Noções de Economia
Ordenamento do Território e Gestão Ambiental
Gestão de Recursos Humanos e Deontologia Profissional
Direito Fiscal

ModuloC)

Inglês

ModuloD)

Língua Portuguesa e técnicas de Comunicação Oral e Escrita
Finanças e Contabilidade

Fonte: Organigrama do curso de Administração Local; CM da Cidade da Matola.

Lista de Pessoas entrevistadas

Municípios:

Sr. Mauaie; Coordenador do CCM-Chibuto
Sr. Ismael Issufu; Proprietário de casa Comerciais (lojas).
Sr. Lalgy; Proprietário da Industria Moageira de Chibuto
Sr. Langa; Agricultor, membro da associação de agricultores e funcionário do BCM.¹
Sr. Manhique; Secretário do Bairro 2-Chibuto.
Reverendo Novela; Pastor da Igreja do Nazareno-Chibuto.

Funcionários do CM

Presidente do CM
Vereador para o Pelouro de Administração Economia e Finanças.
Técnica de Gestão dos Recursos Humanos (Chefe da Secretária).
Técnico de Urbanização e Planeamento Físico (Chefe da equipa).

Órgão de tutela Administrativa

Director nacional do Desenvolvimento Autárquico.
Chefe do Departamento de Formação na DNFP

Instituições de Parceria

Banco Mundial; Challoe Allen
Cooperação Suíça; Dr. Bernhard Weimer.
CIAMM; Dr. Alexandre Victor

¹ O Sr. Langa foi entrevistado na qualidade de membro da associação de agricultores e criadores de gado, assim como o representante da área agro-pecuária.

AWEPA

(Ano de realização 2001)

Duração: 1 mês.

Grupo Alvo: Membros dos Conselhos e Membros da AM; Técnicos dos sectores de Planificação e Finanças.

Modulos Ministrados

Noções sobre Finanças Autarquicas, sua importância e origem. Leis 2/97 e 11/97

Orçamentos e diferentes tipos de receitas próprias e taxas

Recursos complementares controlados pelas autarquias

Noção sobre código tributário Autarquico, Genese, seu Funcionamento e sua importância para a autarquia

Formas de elaboração de um plano e orçamento autárquicos

Planificação Orçamental na perspectiva politico-social

Fonte: Projecto de Capacitação sobre " Finanças Autarquicas".

ANEXO 5

GUIÃO DE ENTREVISTAS.

As entrevistas foram realizadas com pessoas pré-seleccionadas.

PRESIDENTE DO CM

1. Gostaria que o senhor Presidente fizesse um pequeno resumo da história do município desde a sua criação a sua transformação de conselho executivo à conselho municipal.
2. Qual é a missão do CM.
3. Quais são os objectivos a curto , médio e longo prazo.
4. Quais são as estratégias para se atingirem esses objectivos (que recursos tem).
5. Quais são as áreas de maior complexidade e as de menor, no CM.
6. O CM tem parcerias com algumas organizações da sociedade civil, local e de fora do município.
7. Quais são as fragilidades identificadas nos funcionários.
8. Tem existido cursos de formação.
9. Quais são os planos que existem a nível do município para formar os seus funcionários.
10. Como é que é feita a coordenação da formação com os órgãos de Tutela.
11. Existe alguma cooperação com entidades estrangeiras, com vista a formação de funcionários municipais.
12. Como é que são capacitados os funcionários municipais.
13. Qual tem sido o papel das instituições de formação de funcionários públicos em relação a formação de funcionários municipais.
14. Que tipo de formação considera importante para os funcionários.
15. Qual é a sua opinião em relação ao actual modelo de formação de funcionários municipais.
16. Que aspectos podem ser alterados ou mantidos para melhorar o processo de formação.
17. Que considerações quer deixar em relação ao desenvolvimento da instituição que dirige.

VEREADOR PARA O PELOURO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. Quais são as funções desta área de vereação.
2. Quais são as funções que competem ao senhor vereador
3. Como é que são estabelecidos e transmitidos os objectivos periódicos da sua área de vereação.
4. Como é que é feita a prospecção do mercado de RH.
5. Qual tem sido o seu papel em relação aos processos de recrutamento, selecção, formação e integração dos RH.
6. Qual é a situação do quadro de pessoal em relação ao nível académico e profissional.
7. Qual tem sido a sua intervenção em relação a formação.
8. Tem conhecimento do SIFAP. O que pensa do sistema.
9. Quais são as estratégias existentes para formar e capacitar os RH.

10. Como é que são identificadas as necessidades de formação.
11. Que tipo de formação seria mais ajustada a realidade do município de Chibuto.
12. Qual é o impacto das acções de formação que são levadas a cabo, em relação ao desempenho dos RH.
13. Existe algum acordo de cooperação a nível local, regional ou internacional para formar os RH.
14. Como é que são coordenadas as acções de formação a nível interno do CM.
15. Que recomendações quer deixar para se melhorar o processo de formação dos funcionários municipais.

TÉCNICA DE GESTÃO DE RH.

1. Quais são as funções do sector de RH.
2. Quais as funções que lhe competem.
3. Na gestão de RH quais as áreas de maior dificuldade e as de menor .
4. A municipalização deu uma real transferência e autonomia na gestão de RH.
5. Quais são os programas e recursos que o sector dispõe para formar os RH.
6. Como é que é feita a coordenação da formação entre os diferentes departamentos do CM.
7. Como é que é coordenada a formação entre o CM e os órgãos de tutela.
8. Existem encontros regulares de concertação quer a nível local ou com outros organismos em relação a questão da formação.
9. Quais são os resultados desses encontros.
10. Tem conhecimento do SIFAP. Qual tem sido o seu impacto nos funcionários do CM.
11. Qual tem sido o relacionamento entre as instituições de formação de funcionários públicos e o CM.
12. Que perspectivas existem em relação a formação e desenvolvimento dos RH.
13. Que considerações quer deixar em relação ao actual desenho organizacional e de coordenação entre os órgãos de tutela e os CM's.
14. Quais as considerações que quer deixar para se melhorar a formação municipal.

TÉCNICO DO SECTOR DE URBANIZAÇÃO E PLANEAMENTO FÍSICO

1. Quais as funções do sector que dirige.
2. Quais as funções que lhe competem.
3. Qual tem sido o desempenho dos RH nesta área.
4. Como é que é feita a coordenação para a formação em relação ao sector de RH.
5. Tem existido cursos de formação.
6. Como é que são ministrados e que vantagens trouxe para os vossos serviços.
7. Que tipo de formação seria mais ajustada ao vosso trabalho.

8. Como é que é feita a monitorização de pessoal sem nenhuma formação ou experiência profissional.
9. Que melhorias considera serem importantes introduzir para se desenvolver a formação de funcionários municipais.
10. Que considerações quer deixar para se melhorar o desempenho da sua área de serviço aqui no CM.

MUNICIPES DE CHIBUTO

1. Que actividades desenvolve a vossa organização.
2. Qual tem sido o impacto da criação do CM.
3. Como tem sido o relacionamento entre o CM e a vossa organização.
4. A presença do CM faz se sentir aqui no município.
5. Qual tem sido a vossa participação na governação do município.
6. Quais as áreas e sectores que considera fortes e quais que considera fracas nas acções do CM.
7. O que pensa dos serviços que o CM presta aos seus municípios.
8. Como avalia a competência dos funcionários, são rápidos a resolver as vossas preocupações.
9. Qual tem sido a contribuição do CM em relação as vossas actividades.
10. Qual tem sido o papel do CM em relação as normas de conduta social dos municípios.
11. Que melhorias deveriam ser introduzidas nos serviços municipais.

DIRECTOR DA DNDA

1. Quais as funções desta direcção.
2. Quais as competências do senhor director.
3. O que motivou a criação da recente direcção.
4. Qual tem sido o relacionamento entre a DNDA e DNFP em relação a formação de funcionários municipais.
5. Qual é o impacto do SIFAP em relação a formação dos funcionários municipais.
6. Que recursos os municípios tem para formar os seus funcionários.
7. Como ue é feita a coordenação dos processos de formação entre os órgãos de tutela e os CM.
8. Qual é a avaliação que faz dos mecanismos estabelecidos para coordenar a politica de formação de funcionários publicos em relação aos municípios.
9. Que perspectivas existem para o desenvolvimento dos funcionários municipais.

DNFP

1. Quais as competências da DNFP em relação a gestão de RH do CM.
2. Quais são as competências do CM em relação a gestão de RH.

3. Que responsabilidades o CM tem em relação a formação.
4. Como é que é feita a coordenação dos programas de formação entre os CM's e a DNFP.
5. Que planos existem para formação específica dos funcionários municipais.
6. Que estratégias existem para se melhorar a comunicação e o relacionamento entre o topo e a base.
7. Como é que são estabelecidos e transmitidos os planos e objectivos da formação aos CM's.
8. Qual é a avaliação que faz do SIFAP para formar funcionários municipais.
9. Quais são as perspectivas existentes para se melhorar o SIFAP integrando nele a componente municipal.

INSTITUIÇÕES DE PARCERIA.

1. Que actividades são desenvolvidas por esta organização em relação aos municípios.
2. Qual é o papel desta instituição em relação ao processo de formação de funcionários municipais.
3. Qual é o papel do governo em relação a este processo.
4. Que constrangimentos tem encarado no processo .
5. Quais são as perspectivas existentes para se desenvolver e melhorar o processo.

Notícias
22 de Janeiro de 2001
P.C. de S

Segunda-feira,
22 de Janeiro de 2001

notícia

POLÍTICA

Funcionários municipais iniciam formação na capital

FUNCIONÁRIOS dos conselhos municipais das 33 autarquias do país vão receber a partir de hoje, em Maputo, formação em administração local, numa altura em que o Governo começa a esboçar planos de identificação de novas unidades territoriais a autarizar a partir deste ano, em obediência ao princípio de gradualismo.

A abertura do curso será orientada pelo Ministro da Administração Estatal, José Chichava, segundo confirmou ontem ao "Notícias" fonte ligada aos preparativos do evento.

Dados colhidos pela nossa reportagem indicam que a capacitação é promovida pela Comissão Instaladora da Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (CIANM), liderada pelo presidente do Conselho Municipal da cidade da Matola, Carlos Tembe, em coordenação com a sua congénere portuguesa.

Um comunicado de Imprensa do Conselho Municipal da Cidade da Matola, a que o "Notícias" teve acesso indica que este curso surge no contexto da conferência nacional dos municípios ocorrida na cidade central da Beira, em 1999. Nesta conferên-

cia que, aliás, não conseguiu instalar aquilo que seria a Associação Nacional dos Municípios de Moçambique, os delegados ao evento delegaram à comissão instaladora o mandato de promover um curso de formação para funcionários seniores dos municípios, sendo este o cumprimento de tal mandato.

Os custos inerentes à formação destes funcionários, nomeadamente o fornecimento do material didáctico e subsídios para os formandos serão suportados pela parceria portuguesa enquanto o transporte e o alojamento, pela CIANM.

Muito recentemente os presidentes dos conselhos municipais, das assembleias locais e outros quadros seniores estiveram reunidos no distrito de Boane para avaliarem o seu desempenho nos dois últimos anos, de implantação das autarquias no país. Na presença de quadros do Governo central, os representantes dos órgãos locais apontaram como principal preocupação de momento a necessidade da aprovação do regulamento da Lei das Finanças Autárquicas, documento que irá permitir uma colecta mais efectiva dos impostos referentes às autarquias.

Importa, entretanto, referir que através desta lei os conselhos municipais habilitam-se a cobrar impostos e taxas previstas na legislação por se entender que as actuais receitas cobradas estão muito aquém das necessidades de cada autarquia.

Durante esse encontro, os representantes dos órgãos municipais consideraram de positivo o trabalho realizado por este escalão de governação do país ao longo dos dois anos de implantação, porquanto permitiu a melhoria das condições de vida da população, particularmente no que diz respeito à reabilitação e construção de infra-estruturas como estradas e outras e ainda na recolha de lixo.

Sabe-se, entretanto, que o Governo vai prosseguir este ano a identificação de unidades territoriais a autarizar no futuro, fazendo os estudos necessários para que os órgãos competentes possam decidir sobre a sua criação.

Este processo continuará, entretanto, a obedecer o princípio de gradualismo quer na sua extensão territorial (criação de novas autarquias) quer na transferência de competências do Estado para as autarquias.

O PARTIDO Trabalhista (PT), de Miguel Mabote, está já a preparar a sua participação nas segundas eleições autárquicas do país, agendadas para o ano de 2003. Com efeito, 450 membros desta formação política vão ser formados em diferentes áreas de gestão autárquica para que possam proceder ao levantamento dos problemas específicos de cada autarquia e apresentar as respectivas propostas de resolução.

Esta informação foi avançada ao nosso Jornal pelo líder desta formação política, Miguel Mabote, o qual acrescentou ainda que a capacitação destes elementos será feita por especialistas ligados à área da autarização.

O programa de formação vai permitir que os participantes recebam também explicações detalhadas sobre legislação autárquica em vigor no país, assim como de aspectos geopolíticos de cada lugar.

A fonte disse ainda que os cursistas poderão ser propostos para candidatos a diversos lugares dos órgãos municipais de cada autarquia existente no país ou a ser criada.

Esta formação constitui o ponto de partida da nossa preparação com vista à nossa participação nas eleições autárquicas. O programa de actividades aprovado para esta matéria prevê que numa primeira fase o partido se organize internamente e proceda à sua reestruturação e revitalização. Posto isto, iremos virar as nossas atenções para a sociedade no seu todo, com o objectivo de sensibilizar as pessoas a votarem em nós, afirmou a nossa fonte.

No que se refere à participação do Partido Trabalhista neste sufrágio, Miguel Mabote disse que a sua formação política está a trabalhar no sentido de participar, de forma individual, neste processo, sem contudo, descurar-se a possibilidade do partido participar do plebiscito dentro de uma coligação, existente ou a criar.

Nós, Partido Trabalhista, estamos a prepararmo-nos para participarmos nas eleições de forma individual, contudo, por sabermos tratar-se de um processo delicado, não excluímos a possibilidade de podermos integrar uma coligação de partidos concorrentes às eleições locais de 2003. É uma das estratégias a ter

Autarquia já me

como as autarquias, o contacto permite aos partidos a possibilidade de coligações, disse. Ele disse ainda de se preparar para as autarquias, o qual envolve acções e horas a sua "uma dos seus



para uma em pleitos. Segundo a notícia, para melhorar a situação das empresas, o partido pretende a criação de um trabalho para os jovens. Miguel Mabote disse que o partido já iniciou as suas actividades em algumas autarquias, nomeadamente em Matola. Quando se trata de ideias e estratégias, o partido não quer perder a oportunidade de se apresentar dentro de uma coligação, disse. O Partido Trabalhista, afirmou, não quer perder a oportunidade de se apresentar dentro de uma coligação, disse. O Partido Trabalhista, afirmou, não quer perder a oportunidade de se apresentar dentro de uma coligação, disse.



funcionários municipais formam-se em administração

● Capacitação começa segunda-feira em Maputo e terá a duração de 12 meses

FUNCIONÁRIOS dos municípios de Moçambique, os delegados ao evento delegaram a comissão instaladora o mandato de promover um curso de formação para funcionários de quadros do Governo central, os representantes dos órgãos locais apontaram como principal preocupação de momento a necessidade da

Sabe-se entretanto, que o Governo vai prosseguir este ano a identificação de unidades territoriais a autarcizar no futuro, fazendo os estudos necessários para que os órgãos competentes possam decidir sobre a sua criação.

Este processo continuará entretanto, a obedecer o princípio de gradualismo quer na sua extensão territorial (criação de novas autarquias) quer na transferência de competências do Estado para as autarquias.

realizou oração confissão presença da sociedade experientes vários em nais a pr de toda: religiões comentou preparativ. E pois, fonte, que amanhã, 1. Universitá: dinada ao t de paz, ju e reconcili Neste n mos que t nação seja paz e da re a mesma foi Instada a detalhe sob tema, a font



Parte destes funcionários municipais vem a Maputo receber formação em administração local

em que o Governo começa a esboçar planos de identificação de novas unidades territoriais a autarcizar a partir deste ano, em obediência ao princípio de gradualismo. Com efeito, arranca segunda-feira próxima na cidade de Maputo a capacitação dos funcionários previamente seleccionados em todos os municípios que terá a duração de 12 meses. A abertura do curso será orientada pelo Ministro da Administração Estatal, José Chitavá, segundo confirmou ontem ao "Notícias" fonte ligada aos preparativos do evento.

dos colhidos pela nossa reportagem indicam que a capacitação é promovida pela comissão instaladora da Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (CIANM), dirigida pelo presidente do Conselho Municipal da Cidade de Matola, Carlos Tembe, em coordenação com a sua congénere portuguesa.

Um comunicado de Imprensa do Conselho Municipal da cidade de Matola, a que o "Notícias" teve acesso indica que este curso surge no contexto de uma conferência nacional dos municípios ocorrida na cidade de Matola, em 1999. Nesta conferência que, aliás, não conseguiu instalar aquilo que a Associação Nacional dos

seniores dos municípios, sendo este o cumprimento de tal mandato.

Os custos inerentes à formação destes funcionários, nomeadamente o fornecimento do material didáctico e subsídios para os formandos serão suportados pela parceria portuguesa enquanto o transporte e o alojamento, pela CIANM.

Para tomarem parte nesta capacitação começaram a chegar ainda ontem a Maputo os primeiros funcionários municipais das 33 autarquias do país.

Muito recentemente os presidentes dos conselhos municipais, das assembleias locais e outros quadros seniores estiveram reunidos no distrito de Boane para avaliarem o seu desempenho nos dois últimos anos de implantação das autarquias no país. Na presença

aprovação do regulamento da Lei das Finanças Autárquicas, documento que irá permitir uma colecta mais efectiva dos impostos referentes às autarquias.

Importa, entretanto, referir que através desta lei os conselhos municipais habilitam-se a cobrar impostos e taxas previstas na legislação por se entender que as actuais receitas cobradas estão muito aquém das necessidades de cada autarquia.

Durante esse encontro, os representantes dos órgãos municipais consideraram de positivo o trabalho realizado por este escalão de governação do país ao longo dos dois anos de implantação, porquanto permitiu a melhoria das condições de vida da população, particularmente no que diz respeito à reabilitação e construção de infra-estruturas como estradas e outras e ainda na recolha de lixo.

EMPRESA DO GRUPO "A"

PRECISA EDITOR-CHEFE

EXIGE:

FORMAÇÃO SUPERIOR EM COMUNICAÇÃO MAIS 5 ANOS E EXPERIÊNCIA COMO EDITOR

OFERECE-SE:

SALÁRIO COMPATIVEL

RESPOSTAS: C.P. 1335

Publicidade

20/1/01 ANÚNCIO

FEWS-NET (Famine Early Warning) pela USAID, tem para admissão imediata de comunicação.

Local

Cidade de Xai-Xai, província de G

Requisitos:

1. Nacionalidade moçambicana;
2. Licenciatura em Ciências Sociais;
3. Pelo menos dois anos de experiência;
4. Capacidade de trabalhar em grupo;
5. Dinâmico e possuidor(a) de habilitação;
6. Bom conhecimento de Inglês e Francês;
7. Domínio na área de computação;
8. Possuidor(a) de carta de condução.

Responsabilidades:

1. Desenvolver e manter ligações entre a sede, província e a nível local;
2. Desenvolver estratégias de aviso ao longo de bacia de Rio Limpopo;
3. Providenciar suporte técnico a nível de informações relacionadas com a bacia;
4. Colaborar com as entidades responsáveis naturais na produção de mensagens;
5. Monitorar o estado da segurança sensíveis ao longo da bacia do Limpopo.

Oferece-se:

Boas condições de trabalho, salário e regalias.

Os(as) candidatos(as) interessados em "curriculum" até dia 30 de Janeiro de 2001, devem enviar para: Direcção de Agricultura e Desenvolvimento Rural, 3º andar, telefone/fax 460588, Maputo.

Notícias
24 de Janeiro de 2001
Domingo - Feix

Página 4

Frelimo

O vo é engrossar

com os Antigos Combatentes da Luta de Libertação Nacional. É a partir destas organizações democráticas de massas que vamos imprimir uma nova dinâmica no funcionamento dos órgãos partidários a nível da nossa cidade. Sabemos que a batalha não será fácil, mas como estamos no campo e contamos com o esforço de cada um dos nossos militantes, recolheremos os melhores frutos, partindo do princípio de que aqueles que nos legeram depositaram confiança em nós e não vão deixar de nos apoiar. Nós nunca vamos esquecer a OJM e a OMM nas suas actividades. Sempre que irmos para o terreno, convidaremos um membro da OJM, outro da OMM e um recruta da Associação dos Antigos Combatentes. A nossa bandeira aposta na juventude vê-se ao facto de termos esciência de que este grupo é que ficará a dirigir os destinos do país. Nós hoje somos militantes da Frelimo que passamos pela juventude. Portanto, é na juventude onde iremos buscar o que é novo. Vamos continuar a sustentar brigadas que irão trabalhar directamente nas instituições de ensino existentes. Vamos consolidar os círculos de círculo já criados nas escolas, como por exemplo, na escola Machel, na Universidade Pedagógica, entre outros locais. Não tenho de referir que no momento da posse do novo partido, os jovens que participaram na cerimónia, assim como a OMM, manifestaram a disposição de apoiar o novo Frelimo a desenvolver

as suas actividades ao nível da nossa cidade.

NOT. - Confirma que o novo secretariado da Frelimo na Beira é resultado de uma proposta da SOTEMAZA?

J.L.J. - A nossa candidatura para estas funções foi proposta pelos militantes do partido Frelimo residentes em todos os bairros da cidade da Beira. Portanto, não tem nada haver com a organização SOTEMAZA. A existência deste secretariado resulta da confiança que os militantes do partido depositaram nele. Sublinho, a nossa candidatura não tem nada a ver com a SOTEMAZA. Quem assim o afirmar estará totalmente enganado. Ainda a este propósito, tenho a dizer que hoje no nosso país um indivíduo não é proibido de se filiar numa organização se assim o desejar. Eu posso ser membro da SOTEMAZA e ser, igualmente, militante da Frelimo. Por exemplo, a senhora Graça Machel é dirigente de uma organização reconhecida pelas Nações Unidas mas nunca deixou de militar na Frelimo. Há ainda vários casos. A nossa eleição não tem nada a ver com a SOTEMAZA. Fique tranquilo em relação a isso. Antes da nossa eleição, ou melhor, antes da apresentação da nossa candidatura, nós desenvolvemos um trabalho na base no sentido de medirmos a nossa popularidade no seio dos militantes. E foram estes militantes que nos deram a coragem de entrarmos na concorrência para os órgãos partidários. Aliás, para os militantes, vale o nosso agradecimento na esperança de que todo o trabalho é feito com base na confiança e julgamos que os nossos militantes, a população e toda a sociedade civil depositou em nós a confiança necessária para levarmos avante a nossa tarefa. Posso dizer ainda, sem qualquer receio, que durante o nosso mandato, iremos trazer mais membros para o partido Frelimo. A Frelimo vai ter um novo visual e já fomos encorajados pelo membro da Comissão Política do nosso partido, Armando Guebuza, a trabalharmos sem medo dos outros partidos e no sentido de somarmos mais vitórias na batalha que nos espera à frente.

Associação dos Municípios de Moçambique

Comissão instaladora continua em funções

- indica Carlos Tembe

A COMISSÃO instaladora da Associação Nacional dos Municípios de Moçambique (ANMM) continua em funções visando a institucionalização desta agremiação no país. Carlos Tembe, presidente da referida

Comissão Municipal da Cidade da Matola e um dos principais mentores deste projecto, referiu-se aos apoios que tem vindo a receber da Associação Nacional dos Municípios de Portugal afirmando que eles reforçam a

dos participantes terem concluído ser prematura a institucionalização de um órgão de dimensão da associação quando os municípios em si não estavam ainda consolidados. Foi então que os dirigentes municipais reunidos na Beira terminaram a conferência sem a institucionalização da associação, mas recomendando à comissão instaladora liderada por Carlos Tembe no sentido de procurar mais subsídios para a sua constituição.

Esta semana, em Maputo, Tembe manifestou-se confiante que na base da cooperação existente entre a comissão instaladora da ANMM e a sua congénere portuguesa seria possível a concretização do seu desejo. Aliás, é com base nessa cooperação que a comissão liderada por Carlos Tembe conseguiu dar início a um curso de capacitação de quadros dos municípios moçambicanos na área de administração municipal. O referido curso conta igualmente com a coordenação do Centro de Estudos de Formação Autárquica e terá a duração de um ano.

Ao organizar este seminário, a comissão instaladora da ANMM que aliás recebeu o mandato para esse efeito da conferência da Beira, teve em reconhecimento a determinação dos órgãos municipais no melhoramento do funcionamento das áreas administrativas. Influenciou ainda para tal a exigência dos autarquias de um conhecimento integral dos quadros nas áreas afectas e ainda a necessidade de um melhor controlo financeiro e administrativo, o que passa pela afectação de quadros competentes.

Com a realização deste curso é dado um passo no fortalecimento e desenvolvimento de recursos humanos na procura de soluções para os problemas que afectam os municípios moçambicanos sobretudo nestes primeiros anos de autarquização.



comissão, disse esta semana em Maputo que contactos prosseguem com parceiros nacionais e estrangeiros visando a concretização desta ideia aliás, passo fundamental para o desenvolvimento das autarquias locais. Esta comissão integra para além de Tembe, dirigentes municipais das cidades de Xai-Xai, Quelimane, Chimio, Namputa e Beira.

Num breve improvisado segunda-feira última, no decurso da abertura do primeiro curso de funcionários municipais em administração local, Tembe, que é igualmente presidente do

cooperação descentralizada entre os dois países.

Pouco depois da realização das primeiras eleições autárquicas em Moçambique, em Outubro de 1998, Carlos Tembe procurou consensos dos presidentes dos conselhos municipais visando a criação da associação que, no geral congregaria 33 municípios do país. O presidente do Conselho Municipal da Cidade da Matola desdobrou-se em contactos à busca de parcerias e em 1999 conseguiu realizar na cidade da Beira, em Sofala, aquela que seria a conferência constitutiva da associação. Foi entretanto, uma conferência abortada por alguns

Descentralização já é uma realidade no país

— Vice-Ministro da Administração Estatal na abertura do primeiro curso de capacitação de funcionários municipais

O GOVERNO vai prosseguir com o processo de autarquização, iniciado em 1998, com a realização das primeiras eleições locais. O vice-titular da pasta

reunidos no distrito de Boane em Maputo, para a avaliação deste processo tendo concluído que, não obstante alguns empecilhos próprios do processo, novo

funcionários da administração apenas três por cento possuem o nível superior, 13 por cento o nível médio e a parte restante o nível básico

precisou o vice-titular da pasta da Administração Estatal.

Dirigindo-se de modo especial aos cursandos, Cuereña instou-os a tirarem o

Alia, a consolidação do poder local em Moçambique reforça a democracia participativa e a estabilidade, através de um maior maior envolvimento dos cidadãos na tomada de decisões sobre assuntos do seu interesse e cuja natureza é local, contribuindo para o desenvolvimento económico local, dando assim um ímpeto ao sucesso do programa de alívio à pobreza absoluta no país.

PASSO FUNDAMENTAL PARA AS AUTARQUIAS

Por seu turno, o presidente do Conselho Municipal da Cidade de Matola, Carlos Tembe, considerou o curso, ontem iniciado de passo fundamental para a consolidação do funcionamento das autarquias no país. Tembe, que falava nas suas funções de presidente da Comissão Instaladora da Associação Nacional de Municípios de Moçambique, aliás, um dos impulsores desta capacitação, com o apoio do Centro de Estudos de Formação Autárquica e da Associação Nacional de Municípios de Portugal.

O curso, segundo Carlos Tembe, terá a duração de um ano devendo ser leccionadas disciplinas tais como Direito de Procedimento Administrativo, Direito Fiscal, Contabilidade, entre outras atinentes à administração municipal.

A realização deste curso é o culminar dos esforços empreendidos pela Comissão Instaladora da Associação Nacional dos Municípios de Moçambique em resposta às solicitações dos municípios moçambicanos para a capacitação de recursos humanos nesta, caso na área administrativa, disse Carlos Tembe, anotando que a comissão que lidera continuará, entretanto, a empreender esforços no sentido de se conseguirem mais fundos que permitirão a realização de mais cursos para outras áreas que ainda não foram abrangidas.

Com a realização deste curso será dado um grande passo no fortalecimento e desenvolvimento de recursos humanos na procura de soluções para os problemas que afectam os municípios moçambicanos, sobretudo nestes primeiros anos de autarquização, sublinhou.



da Administração Estatal, Ajuiba Cuereña, fez esta afirmação na abertura do primeiro curso de funcionários municipais ontem iniciado na cidade de Maputo. Participam nesta capacitação, que terá a duração de um ano, representantes das 33 cidades e vilas autárquicas implantadas no país.

Cuereña, explicou que o processo de descentralização é já uma realidade no país, precisando de ser consolidado a bem do cidadão. Lembrou que em Dezembro passado, dirigentes municipais estiveram

quanto este da municipalização, não tiraram mérito ao programa.

Na Reunião Nacional dos Municípios ficou claro que alguma experiência foi ganha nos dois anos de implantação de autarquias no país, referiu aquele governante anotando que a administração local carece no entanto, de quadros formados para uma melhor prestação de serviços aos municípios. Porém, segundo ele, tal carência não é exclusiva dos municípios.

O défice de formação abrange a administração estatal no geral, sublinhando que dos cerca de 110 mil

Estes dados mostram, segundo Ajuiba Cuereña, o quão urgente é acelerar os programas de formação no país. Aliás, este é o principal "calcanhar de Aquiles" no Aparelho do Estado. O vice-ministro indicou, porém, que o Governo, na base de parcerias, tem priorizado o aspecto da formação sendo por isso que anualmente envia para Portugal, cidade de Coimbra, 10 funcionários para capacitação.

Pretendemos com este tipo de formação colocar o Homem certo no lugar certo. O aspecto de recursos humanos é bastante fundamental,

maior proveito possível dos ensinamentos que vão receber nos próximos 12 meses. Disse que no final do curso os participantes deverão utilizar os conhecimentos adquiridos para uma melhor prestação de serviços aos municípios.

Da parte que nos toca, nós, Governo, estamos disponíveis para prestar o maior apoio para o sucesso deste curso em administração local, sublinhou aquele governante.

Lembre-se, entretanto, que a institucionalização das autarquias locais no país insere-se no quadro do programa do Governo na área da administração pública, como um dos instrumentos para abrir espaços de participação das comunidades na resolução de problemas de interesse local.

Municípios de Portugal reforçam cooperação

A ASSOCIAÇÃO Nacional de Municípios Portugueses manifesta-se disposta a prosseguir a "cooperação descentralizada" com os municípios de Moçambique. Com efeito, o vice-presidente daquela organização lusófona, António Ganhão, disse ontem em Maputo que a ANMP tem procurado desenvolver um modelo, uma matriz que se adequa às necessidades dos concidadãos e aos seus desafios que a sociedade enfrenta face ao leque variado e complexo de competências que tem que coordenar e implementar.

Ganhão fez esta afirmação participando na abertura do primeiro curso de funcionários municipais em administração local ontem iniciado em Maputo.

Ao perspectivarmos esta parceria, ao levarmos a efeito esta acção de formação conjunta que tem por destinatários principais os funcionários dos conselhos municipais tivemos naturalmente

a percepção e a consideração de quão diferente, com as suas idiossincrasias próprias e específicas, é a realidade e a actualidade moçambicana, disse acrescentando que quer ao nível dos conteúdos das disciplinas e pese embora o denominador comum ao nível dos princípios gerais que são uma condição civilizacional das sociedades democráticas: quer no âmbito da pedagogia e da metodologia, houve o propósito sempre presente de adequar a formação aos formandos, ao seu contexto geográfico e histórico, social e cultural, dando-se igualmente o espaço e o mérito devido aos formadores moçambicanos.

Para Ganhão, pretende-se assim, evitar o risco, aliás, assumido, de não extrapolar experiências alheias e visões da sociedade por vezes antagónicas nem decalcar modelos, poupando aos formandos noções e valores alheios à sua inserção sócio-profissional, sendo que a

adaptação da documentação de apoio se processará ao longo do ano.

Assentes nestes princípios pragmáticos e contextualizando o modelo de formação, estamos expectantes mas confluentes quanto à malícia que esta acção seguramente trará aos quadros dos conselhos municipais, indicou.

António Ganhão anotou que o esforço e dedicação, saber e competência serão um instrumento precioso na assessoria à verificação dos executivos municipais e aos seus presidentes.

Entretanto, uma nota da Comissão Instaladora da Associação Nacional dos Municípios de Moçambique distribuída à imprensa, à margem do curso de funcionários municipais em administração local indica que esta capacitação destina-se a um melhor controlo financeiro e administrativo no seu todo sendo para tal que requiera quadros competentes.

CARE

Internacional em Moçambique

PARA ADMISSÃO IMEDIATA

Organização não governamental humanitária sem fins lucrativos aceita candidaturas para o preenchimento de uma vaga de Engenheiro para o Projecto Comunitário de Água e Saneamento baseado em Vilanculos, Inhambane; o projecto tem como objectivo a reabilitação e, ou construção de mais fontes de abastecimento de água potável e promoção de educação higiénica e sanitária nos distritos de Vilanculos, Inhassoro, Mabote e Govuro no norte da província de Inhambane.

Requisitos:

- Licenciatura em Engenharia ou área relacionada.
- 5 anos de experiência em ONG's, Empresas ou instituições de Estado na área de Abastecimento Comunitário de Água e Saneamento.
- Conhecimento das técnicas de Monitoria e Avaliação.
- Capacidade de trabalhar com mínima supervisão.
- Bons conhecimentos de Inglês e Português.
- Domínio de pacotes informáticos (Word e Excel)

Os candidatos interessados poderão submeter os seus CV's até o dia 31 de Janeiro de 2001, para:

Av. Mártires de Mueda, 596
Fax: 258 -1- 492064
Caixa Postal 4657 - Maputo
E-mail: carem@caremoz.uem.mz