



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público
CIRESP

ESTRATÉGIA GLOBAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO

2001 - 2011

Maputo, 25 de Junho de 2001

Índice

Sumário

1. Introdução

- 1.1. Propósito do Governo
- 1.2. Contexto da Reforma
- 1.3. Razões da Reforma
- 1.4. Âmbito da Reforma
- 1.5. Características da Reforma

2. Diagnóstico do Sector Público

- 2.1. Preparação da Estratégia da Reforma
- 2.2. Problemas Principais Identificados

3. Paradigma, Objectivos, Resultados e Indicadores Gerais: (2001 – 2011)

- 3.1 - Paradigma da Reforma do Sector Público
- 3.2 - Objectivos, Resultados e Indicadores Gerais

- 3.2.1. Objectivo Geral
- 3.2.2. Resultados Gerais
- 3.2.3. Indicadores Gerais

3.3 - Objectivos, Resultados e Indicadores Específicos (Componentes)

- 3.3.1. Faseamento e Componentes
- 3.3.2. Fase 1: Período 2001-2004

4. Gestão do Processo da Reforma

5. Programas de Impacto Imediato «*quick wins*»

6. Sustentabilidade e Riscos da Estratégia da Reforma

7. Cronograma Indicativo das Actividades da Reforma: Fase I (2001 – 2004)

Maputo, 05 de Junho de 2001

Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001 - 2011

***“Qual é o problema básico neste momento?
Não é a ausência de Reforma, mas a inexistência de uma
estratégia global para a Reforma. Esta distinção é
fundamental.”***

(Primeiro Ministro, Dr. Pascoal Mocumbi)

Sumário

Capítulo 1: Introdução

Este capítulo, trata do propósito do Governo ao desencadear um processo planificado e integrado de reforma do sector público. O contexto em que se insere a reforma, designadamente as transformações políticas, económicas, sociais e institucionais da década de noventa. As razões que resultam desse contexto e das necessidades presentes e futuras do país. O âmbito e o alcance do presente documento, base da estratégia da reforma do sector público. A natureza e as características da Reforma, a qual pretende ser dirigida e planificada, global, multisectorial, contínua, gradual, pragmática, dinâmica, participativa e transparente.

Capítulo 2: Diagnóstico do sector público

O diagnóstico do sector público apresentado no capítulo 2, tem por base as análises anteriores resultantes dos projectos de reforma parciais e das acções preparatórias da Reforma do Sector Público. Os problemas identificados durante as acções preparatórias da Reforma, foram agrupados em seis áreas temáticas para efeitos de aprofundamentos complementares necessários à primeira fase da implementação da Reforma:

- Papel do Sector Público
- Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Políticas de Descentralização e Desconcentração
- Boa Governação e combate à corrupção;
- Gestão dos Processos de Políticas Públicas
- Gestão Financeira

Capítulo 3: Paradigma, objectivos, resultados e indicadores

Este capítulo insere a reforma do sector público no quadro mais amplo do desenvolvimento económico e social, indicando o papel e responsabilidade do Estado e do Governo nesse processo, em particular, no que diz respeito aos seus *objectivos estratégicos de desenvolvimento sustentável e de erradicação da pobreza absoluta*. Salieta ainda, o carácter dinamizador da reforma do sector público na operacionalização do Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA).

Este capítulo, faz também menção das várias reformas parciais que decorrem no sector público e que é fundamental superar uma abordagem meramente sectorial, através do fortalecimento de acções de carácter integrado. Para permitir que os sectores realizem o seu trabalho, é necessário eliminar os obstáculos existentes. É necessária uma abordagem inter-sectorial e interministerial que a

reforma pretende adoptar como critério de acção. Subsequentemente, indica porque é necessário um Sector Público que funcione, correctamente. Isto, será explicado em termos de "objectivo" e "meta" e apresenta os objectivos, resultados esperados e indicadores gerais da Reforma do Sector Público para o período 2001 - 2011.

Em seguida, o capítulo descreve os objectivos, resultados esperados e indicadores específicos para esse mesmo período, com enfoque na Fase 1 (2001 a 2004). Estes objectivos, resultados esperados e indicadores, estão agrupados em componentes que constituem as áreas ou vertentes estratégicas seleccionadas como objecto prioritário de mudança através da reforma. Essas componentes são: *estruturas e processos de prestação de serviços públicos; políticas públicas; recursos humanos; gestão financeira; boa governação e combate à corrupção e gestão da reforma*. A razão porque se adoptaram tais componentes para a reforma, também vem explicitada neste capítulo.

Capítulo 4: Gestão do processo da reforma

Neste capítulo, será abordada a questão organizacional do processo de reforma com ênfase particular nas medidas a serem tomadas para o fortalecimento e consolidação da UTRESP, tanto na sua condição de órgão de apoio técnico à CIRES, como na sua qualidade de principal agente operacional e coordenador da implementação das decisões superiores.

Capítulo 5: Programas de Impacto Imediato (*quick wins*)

Neste capítulo, são indicadas algumas acções de curto prazo destinadas a produzir resultados imediatos através da implementação de programas de Impacto Imediato ou «*quick wins programmes*», que são reformas simples dos processos administrativos mais críticos, facilmente visíveis.

Capítulo 6: Sustentabilidade e riscos da estratégia da reforma

Neste capítulo, identificam-se os factores de sustentabilidade e de risco que a reforma do sector público deve ter em conta para que se alcance o sucesso desejado.

Capítulo 7: Cronograma indicativo das actividades da reforma fase 1

Neste capítulo, apresenta-se o cronograma Indicativo das actividades da Fase I (período 2001 a 2004), realçando de entre elas algumas acções de impacto imediato (*quick wins*).

1 - Introdução:

1.1. Propósito do Governo

O Governo de Moçambique, tem o propósito firme de assegurar que, durante a primeira fase, se consolidem as reformas parciais em curso bem como, ganhem maior coerência através de um processo global a ser implementado.

Ao fazê-lo, o Governo pretende tornar essas mudanças irreversíveis, tendo consciência de que, o sector público e a administração pública, em particular, são factores de consolidação do Estado de Direito e Democrático.

1.2. Contexto da Reforma

Ao abordar a questão da reforma do sector público em Moçambique, há que destacar três fases de inflexão, particularmente relevantes para a própria edificação do Estado moçambicano.

A *primeira* (1975), decorrente da luta de libertação, foi a da constituição do novo Estado, optando-se, por razões por demais conhecidas, por um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido forte, único e hegemónico.

A *segunda fase* (1986), início das reformas económicas, revisão profunda do modelo então vigente e mudança dos princípios básicos que o norteavam, resultando mais tarde a implementação do Programa de Reabilitação Económica (PRE) que gerou uma mudança profunda do próprio papel definido para o Estado. Num curto período, o País passou de um modelo de economia centralizada com base na iniciativa do Estado, para uma economia de mercado com base na iniciativa privada. Transitou-se de um modelo de Estado unitário centralizado para um Estado unitário, gradualmente descentralizado e no qual foram consolidadas as relações regulares entre o Executivo e o Parlamento.

A *terceira fase*, iniciada em 1990, com a aprovação da nova constituição e consolidação do modelo político e económico assumido. Esta fase, prolonga-se até hoje e pode ser caracterizada como um período de ajustamento do sector público ao modelo político, actualmente vigente visando a sua consolidação e aperfeiçoamento.

A reforma global do sector público, para que tenha sucesso, deve estar e manter-se contextualizada. Para tal, importa que tenha em consideração a realidade e valores da sociedade, enfatizar a gestão dos serviços públicos e voltar-se para resultados com impacto significativo na melhoria das condições e qualidade de vida.

O contexto da reforma global do sector público, pode ser caracterizado, nas suas vertentes política, económica, social e institucional actuais, do seguinte modo:

- A transformação do modelo de economia centralizada com base na iniciativa do Estado para uma economia de mercado e a adopção de programas macro-económicos de reabilitação económica e social.
- O desenvolvimento do sistema político multipartidário implantado a partir do início da década de noventa, com a reforma constitucional de 1990 e legislação subsequente sobre partidos políticos, sistema eleitoral, funcionamento da Assembleia da República e participação das comunidades.
- A implementação gradual do processo de descentralização e desconcentração da administração do Estado, bem como a consolidação da valorização da participação dos cidadãos e dos instrumentos de políticas de geração e melhor distribuição da riqueza.
- A reconstituição gradual do tecido social, profundamente afectado pelos anos de guerra de desestabilização, a prossecução da superação do *défice* social através de programas de desenvolvimento da área social.
- O desenvolvimento e melhoria das relações regulares entre o executivo e o parlamento, designadamente em matéria de aprovação e controlo dos planos e orçamento do Estado.
- O desenvolvimento de um sistema de planificação e orçamento abrangendo planos e orçamentos anual e plurianuais, assim como os vários níveis de administração, em que se passou a aplicar uma metodologia de planificação a partir da base, com enfoque no distrito.
- A realização de reformas parciais no sector público, através da sistematização das funções do governo aos vários níveis, na sequência das reformas económicas e das eleições de 1994 e de 1999.
- A definição e implementação de um sistema nacional de gestão de recursos humanos, de um sistema de carreiras e remuneração da função pública, do sistema de informação de pessoal e do sistema de formação em administração pública, bem como a regulamentação dos concursos públicos e a actualização do estatuto geral dos funcionários do Estado.

Neste contexto, erradicar a pobreza absoluta e tornar o país competitivo no processo de globalização, em que, inevitavelmente se insere, são desafios que presentemente se impõem ao governo.

1.3 Razões da Reforma

As razões de uma Reforma global do sector público são;

A necessidade de adequar o conjunto das organizações que integram o sector público para fazer face aos desafios que se colocam ao Estado Moçambicano.

A permanente legitimação do Estado de Direito nas suas relações com a sociedade como factor de garantia da soberania, da moçambicanidade e do progresso nacional.

1.4. O Âmbito da Reforma

Como resultado do exposto, a reforma tem o seguinte âmbito:

O sector público no seu conjunto entendido como o conjunto de instituições e agências que directa ou indirectamente financiadas pelo Estado têm como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos.

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

Serão ainda objecto da acção da reforma, as formas de relações entre o Estado, a Sociedade Civil e o Sector Privado no sentido de desenvolvê-las e de potenciar a participação destes na geração e distribuição da riqueza, segundo critérios de boa governação.

1.5. As características da Reforma

A Reforma tem como características essenciais:

- Alto grau de *coerência* entre as suas componentes, metodologias e estruturas;
- Condução *estratégica* da mudança fundamentada em acções de alta potencialidade de multiplicação com impactos significativos de médio e longo prazos;
- *Enraizamento numa ampla base de apoio*_por meio da institucionalização de mecanismos de participação da sociedade através de processos contínuos de consulta e prestação de contas;
- permanente *busca de resultados concretos* que tornem claro aos cidadãos que a Reforma, realmente “faz a diferença”;
- manutenção de uma *abordagem selectiva* pela definição de áreas prioritárias e respectiva hierarquização;

- adopção de uma *agenda dinâmica*, sem que se alterem seus princípios básicos;
- *continuidade* para além de cada período de mandato de governo;
- Ênfase na *profissionalização e modernização* do sector público.

1.6. A natureza da Reforma

A Reforma é o conjunto de acções de carácter transversal ou horizontal e processos de mudanças que devem ser empreendidos para que os serviços públicos prestados nos diferentes sectores sejam melhorados. Quem implementa as reformas são os próprios sectores.

A Reforma desejada vai para além das simples mudanças nas *estruturas* do Aparelho do Estado e no *fluxo* de papeis. O principal desafio da reforma, refere-se à mudança da *função* dos serviços públicos e sobretudo à mudança da *cultura*, da *atitude* e do *comportamento* dos funcionários públicos perante o seu trabalho.

A reforma, pretende que os serviços públicos sejam mais *operacionais*, orientados para *resultados* e com *ênfase no cidadão*. Este, deverá estar no centro das atenções, pelo que o sector público deverá estar mais voltado para fora e não para dentro de si mesma.

2 - Diagnóstico do Sector Público

2.1. Preparação da Estratégia da Reforma

O presente diagnóstico tem por base as análises resultantes dos projectos de reforma parciais e, em especial, os consensos decorrentes das acções preparatórias da estratégia da reforma do sector público. Destacam-se as acções subsequentes à criação da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRES), a 28 de Março de 2000, designadamente a estruturação da Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRES) e a consulta aos parceiros (representantes da sociedade civil e do sector privado, titulares de cargos políticos e funcionários de organizações do sector público).

As análises resultantes desse processo preparatório, permitiram a elaboração do presente documento base de estratégia de reforma do sector público, enquanto directriz preliminar orientada sobretudo para o arranque da reforma e a sua primeira fase.

Como complemento da preparação da reforma, estão previstos *estudos analíticos*, alguns dos quais já em curso. Estes, seguem uma metodologia de *pesquisa-acção* pelo que influirão na reforma no decurso da sua própria implementação. Tais estudos abarcam cada uma das seguintes áreas temáticas:

- Papel do Sector Público
- Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos

- Políticas de Descentralização e Desconcentração
- Boa Governança e Combate à corrupção
- Gestão dos Processos de Políticas Públicas
- Gestão Financeira

2.2. Alguns dos Principais Problemas Identificados

A preparação da estratégia da reforma conduziu à identificação de problemas principais, os quais são em seguida apresentados e categorizados de acordo com as áreas temáticas indicadas no ponto anterior.

a) - Relativamente ao papel do sector público:

- A não definição clara do papel do sector público em relação ao sector privado e à sociedade civil, designadamente no que respeita às definições de políticas públicas, à regulamentação e regulação das relações na sociedade, bem como à resolução de conflitos decorrentes do seu próprio funcionamento.
- A institucionalização incompleta das responsabilidades e dos mecanismos e formas de participação das organizações e representantes da sociedade civil, designadamente das comunidades locais, bem como do sector privado na gestão de questões de interesse público.
- A tendência de as organizações do sector público realizarem ainda algumas funções, para além da sua vocação principal e do que seria o seu papel num Estado orientado para as funções necessárias de promoção, regulamentação, garantia de equidade e protecção dos direitos de cidadania e da ordem pública.
- Consequentemente, verifica-se uma falta, insuficiência ou deficiência na definição das missões, objectivos e funções das organizações do sector público, com maior gravidade no que se refere aos escalões de níveis inferiores.
- Uma dimensão inadequada do sector público, face à natureza e escala dos serviços a serem prestados, da escassez dos recursos do Estado e do critério de sustentabilidade dos serviços públicos.

b) Relativamente à política de desenvolvimento de recursos humanos :

- ◆ Dificuldade em recrutar e manter pessoal com qualificação adequada, que resulta da baixa competitividade do Estado face ao sector privado.
- ◆ Limitação dos recursos orçamentais do Estado disponibilizados para a remuneração dos funcionários públicos.
- ◆ Os sistemas e mecanismos de gestão e formação dos recursos humanos existentes são relativamente recentes e ainda não respondem cabalmente aos

seus objectivos. Especificamente, o SIP é pouco usado como instrumento básico e fundamental da gestão

- ◆ A escassez da oferta de mão de obra qualificada no conjunto do país para fazer face à procura resultante das necessidades do crescimento económico, reflecte-se na insuficiência de pessoal qualificado no sector público.
- ◆ Mais de **80%** dos funcionários do Estado têm nível de formação básica ou inferior.
- ◆ Menos de **4%** dos funcionários do Estado, possui nível superior e destes, **85%** estão em Maputo.
- ◆ Cerca de **52%** dos chefes, aos vários níveis, não possuem o grau de formação exigido para a função.
- ◆ A não responsabilização dos funcionários como consequência da ausência de análise e avaliação do desempenho das organizações públicas.

◆

c) Relativamente às políticas de desconcentração e descentralização:

• Na desconcentração territorial (administração local do Estado),

- ◆ Fraca definição das missões e competências, bem como dos recursos correspondentes a serem conferidos aos órgãos da administração local do Estado nos escalões provincial, distrital e posto administrativo, que reflectam uma política mais efectiva de desconcentração para esses níveis;
- ◆ Persistência da reprodução das estruturas de escalão central aos níveis locais;
- ◆ A persistência do princípio da “dupla subordinação” que, na prática, faz com que os órgãos locais subordinam-se ao nível central por duas vias distintas: a via directa, exercida pelos ministérios e outras estruturas centrais e a via indirecta, exercida pelos governos provinciais enquanto representações do governo central.
- ◆ *Défice* de participação das populações na governação nos escalões provincial e distrital, como resultado da não institucionalização das formas de representação e participação das organizações da sociedade civil e do sector privado a esses níveis.
- ◆ Carência de institucionalização geral das formas de representação e participação das comunidades ao nível da base na gestão dos recursos naturais e das actividades sócio-económicas do seu interesse, bem como das suas articulações com os escalões locais da administração do estado, ainda que tal se verifique, parcialmente em alguns sectores, tais como o das florestas e fauna bravia;
- ◆ Insuficiente aplicação da legislação sobre a articulação dos órgãos locais do Estado e os líderes comunitários;
- ◆ Falta de condições atractivas ao nível local para a fixação de quadros qualificados;
- ◆ Carência ou ausência de infra-estruturas administrativas em muitos Distritos e Postos Administrativos.

- ◆ Fraca cobertura do Aparelho de Estado em todo o território nacional mais precisamente ao nível dos Postos Administrativos e Localidades;
- **Na descentralização territorial (autarquias locais),**
 - ◆ Carência de legislação complementar que regulamente a aplicação da Lei das Autarquias Locais.
 - ◆ Dificuldade na clarificação e registo da pertença a cada uma das autarquias do pessoal, património e projectos em curso na sua área de jurisdição.
 - ◆ Baixa capacidade das autarquias em geral de geração de receitas próprias.
 - ◆ A maior fonte de receitas para muitos dos municípios é, até hoje, a cobrança diária de taxas dos comerciantes dos mercados.
 - ◆ Fraco envolvimento das comunidades no processo de governação autárquica.
 - ◆ Existência de condições, potencialmente propícias para a ocorrência de disputas (em termos de recursos, património e autoridade, entre as autarquias e as administrações locais do Estado onde ambas coexistam).
- **Na descentralização funcional (Institutos públicos e outras agências do Estado),**

Falta de uniformidade de critérios na concepção e legislação geral sobre a natureza e características organizacionais dos Institutos Públicos e outras Agências do Estado. Por outras palavras, falta uma concepção unitária e legislação geral sobre a natureza e características organizacionais dos institutos públicos e outras agências, bem como do tipo de serviços que possam prestar, sendo que estas organizações têm sido criadas na base da iniciativa de cada Ministério.

d) Relativamente à política de boa governação e combate à corrupção:

- ◆ As relações de informação e prestação de contas entre o Governo (executivo) e a Assembleia da República (parlamento), por um lado, e entre o Tribunal Administrativo e a Assembleia da República, quanto ao exame anual das contas do Estado, previstas na Constituição da República e na lei ordinária, carecem de aperfeiçoamento, monitoria e melhor suporte analítico e informático.
- ◆ O exame das contas do Estado no seu conjunto e de cada uma das organizações públicas, assim como o controlo financeiro-orçamental ainda é incipiente ou insuficiente e carece de maior abrangência, rigor e divulgação.
- ◆ O Tribunal Administrativo, já fez uma apresentação das contas referentes ao Orçamento Geral do Estado à Assembleia da República.
- ◆ Os poderes e mecanismos para exigir-se o cumprimento da lei pelas organizações públicas, são de um modo geral fracos e têm-se baseado mais na

vontade individual de superiores hierárquicos do que na força da própria norma legal ou das relações interinstitucionais.

- ◆ Tal situação, propicia desigualdade de tratamento face à norma legal para situações idênticas, assim como diluição da autoridade com poderes para repor a legalidade ou aplicar a sanção devida pela infracção.
- ◆ Os órgãos responsáveis pela defesa da legalidade e de protecção dos direitos dos cidadãos nas relações com o próprio Estado necessitam de reforço da sua capacidade institucional para cumprirem, efectivamente com a sua missão.
- ◆ Os canais de atendimento e resolução de petições e reclamações dos cidadãos e das organizações funcionam, insuficientemente e carecem do devido suporte técnico.
- ◆ A obtenção de licença para o exercício de actividade económica exige o cumprimento de 40 passos distintos e a intervenção de 11 órgãos públicos, desde o Ministério da Indústria e Comércio ao corpo de bombeiros e Conselhos Executivos.
- ◆ Existe um «*défice*» de equidade na assistência jurídica aos cidadãos carentes, nomeadamente quanto à protecção dos direitos humanos, pela insuficiência grave dos meios presentemente alocados para o efeito tanto pelo Estado como pelas organizações sociais.
- ◆ Insuficiente ou falta de institucionalização das formas de participação de representantes da sociedade civil e do sector privado no processo da tomada de decisões fundamentais da Assembleia da República e do Governo (executivo), bem como na monitoria e avaliação da sua implementação.
- ◆ As acções de inspecção administrativa estão voltadas apenas para a observância de procedimentos e não incluem a verificação da efectividade e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.
- ◆ Excessiva complexidade de procedimentos administrativos, que tornam a administração mais distante do cidadão, dificultam o seu acesso aos serviços públicos e favorece a corrupção.
- ◆ **Quanto à corrupção**
 - Todo o esforço empreendido no sentido de transformar o sector público num instrumento efectivo de melhoria da qualidade de vida da população, será inútil se não for atacado o fenómeno da corrupção com rigor e com todas as armas disponíveis. A corrupção desestabiliza as instituições, esvazia a confiança da sociedade no Estado e atenta contra a própria unidade nacional.

- Assim, o combate à corrupção será uma constante no processo da reforma do sector público, que se manifestará ao longo de todo o seu desenvolvimento.
- É facto que a corrupção é um fenómeno que ocorre em escala mundial e a sua eliminação, ou mesmo a sua redução, não é tarefa fácil e nem rápida. O reconhecimento deste facto não deve, no entanto, ser tomado como uma posição conformista ou de acomodação, ao contrário, deve ser visto como o ponto de partida que permite uma avaliação realista e corajosa da extensão do problema para poder atacá-lo com mais energia.
- O custo social e económico da corrupção é imenso e afecta de forma injusta e desproporcional os segmentos mais vulneráveis da população. A corrupção inibe o desenvolvimento do sector privado, afasta os investimentos externos e coloca em risco a própria continuidade da ajuda e cooperação internacionais. Reduz, seriamente, o grau de confiança dos cidadãos no governo e nas instituições do Estado. Afecta a legitimidade e legalidade dos actos administrativos do sistema governativo e prejudica, na essência a efectividade e os resultados concretos das políticas públicas.
- Não há tipos de corrupção mais graves ou menos graves, por isso, toda e qualquer manifestação do fenómeno da corrupção deve ser condenada com igual vigor e combatida com indignação, intransigência e intolerância. Tanto a chamada grande corrupção, que envolve volumes enormes de recursos, como a dita pequena corrupção, que atinge o cidadão no seu dia a dia, produzem efeitos igualmente perversos.
- A grande corrupção desvia, em benefício de poucos, os recursos que poderiam gerar riquezas e minimizar os efeitos da pobreza absoluta. Prejudica a imagem do país e compromete a credibilidade a nível internacional.
- A pequena corrupção só é pequena quando considerada de forma isolada. A multiplicação destes actos por milhares, ou talvez milhões de vezes, atinge montantes incalculáveis. A mãe ou pai de família que tem que dar “um agrado” para matricular seu filho na escola, o doente que só consegue ser atendido se oferecer “uma ajuda” ao atendente, o condutor que tem que “pagar uma cerveja” ao policial para ser libertado, o pequeno empresário que já se conformou em pagar “um extra” ao notariado para obter com maior rapidez uma certidão e outras inúmeras situações semelhantes a essas vem ocorrendo com uma frequência que cresce numa velocidade alarmante. A persistir a tendência de propagação destas práticas corruptas corre-se o risco de que venha a ser, mais do que tolerada, consolidada como padrão cultural normal ou de conduta generalizada e aceite.
- É comum atribuir-se o aumento da corrupção aos baixos salários oferecidos pelo Estado. Essa pode ser uma argumentação com alguma validade mas não explica o número significativo de funcionários cumpridores honestos dos seus deveres,

conscientes do seu papel na sociedade e que não utilizam o cargo que ocupam em benefício próprio.

- Há que se reconhecer, no entanto, que os níveis de remuneração do sector público está aquém daquele que seria desejável. Mesmo considerando o notável crescimento registado nos últimos anos, somos ainda um país pobre e o Estado só pode pagar aquilo que o seu patamar de desenvolvimento económico lhe permite. Essa afirmação não significa que se está insensível a esta questão. Apesar das dificuldades existentes, no âmbito da implementação da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, serão procuradas alternativas que minimizem o problema. Assim, para se levar avante um processo consistente de reforma ou, mais do que isso, se se pretende realmente ter um sector público moderno, eficiente e voltado para o cidadão será necessário traçar uma estratégia consistente para vencer a batalha contra a corrupção.
- De um modo geral, a corrupção é sintoma de uma fraqueza do sistema administrativo do sector público; é resultado da insuficiente capacidade institucional para a realização plena das funções fundamentais de governação de um Estado, tais como: *a gestão de recursos humanos, a observância do Estado de Direito, a programação orçamental e gestão financeira, a gestão dos produtos sob responsabilidade do Estado, o processo de «procurement» público, a formulação e implementação da política económica, o sistema de recolha de receitas, a inspecção e o processo de prestação de contas*. Neste sentido, a implementação correcta da estratégia da reforma, é um dos meios mais efectivos de combate à corrupção pela revitalização e modernização que pode trazer para as instituições do sector público.

e) Relativamente à gestão dos processos de políticas públicas:

- ◆ A definição de políticas públicas ainda não é concebida e coordenada em função de objectivos e princípios que permitam a sua gestão efectiva (viabilidade, coordenação, monitoria e avaliação de objectivos e resultados/impacto).
- ◆ As políticas públicas e as suas estratégias nem sempre estão, como regra, compatibilizadas com os recursos necessários à sua viabilização, em particular os previstos nos planos e orçamentos do Estado.
- ◆ Não há um sistema e processo definidos de formulação de políticas públicas, pelo que as práticas de formulação são díspares.
- ◆ Não há um fluxo de informação organizado de suporte à tomada, monitoria e avaliação das decisões do Conselho de Ministros.
- ◆ A análise de políticas públicas ainda não constitui uma actividade técnica específica institucionalizada e praticada.

- ◆ Sectorização no processo de definição de políticas públicas, embora já se verifiquem algumas formuladas de modo integrado e participado. Insuficiente coordenação e orientação do envolvimento da comunidade internacional no processo de definição das políticas públicas.
- ◆ Ainda não é obrigatória a consulta a entidades que sejam ou possam vir a ser afectadas por uma determinada política pública e que, por esse facto, devem ser consideradas interessadas nessa política. (stakeholders)

◆

f) Relativamente à política de gestão financeira:

- ◆ A não utilização dos orçamentos públicos, tanto na sua elaboração quanto na sua execução, como instrumento de gestão comprometida com resultados.
- ◆ A elaboração dos orçamentos públicos tende a repetir o orçamento de exercícios antecedentes, com acréscimos pouco significativos, pelo que não está, em rigor, comprometido com a execução de programas e projectos.
- ◆ Verifica-se ainda um funcionamento deficiente do sistema de disponibilização dos fundos orçamentados para os órgãos locais do Estado.
- ◆ Uso de contratos programa e, de um modo geral, de relações contratuais no sector público não é parte de uma estratégia de execução orçamental e carece de aperfeiçoamento e aplicação mais extensiva enquanto instrumento de atribuição de recursos e responsabilização institucional.
- ◆ A contabilidade pública não integra a totalidade dos fundos utilizados no sector público ou seja há proliferação de fundos extra-orçamentais.
- ◆ As auditorias e exames financeiros carecem de maior regularidade e abrangência, particularmente com relação aos institutos públicos e órgãos da administração provincial e distrital do Estado.
- ◆ Uma parte significativa da legislação e das normas que regem a gestão financeira do Estado, está relativamente desajustada do contexto actual.
- ◆ São ainda de uso obrigatório na contabilidade pública, os Livros Modelo 17 e Modelo 24 e outros instrumentos de escrituração igualmente desactualizados.

3 - Paradigma, Objectivos, Resultados e Indicadores da Reforma (período 2001-2011):

3.1-. Paradigma da Reforma do Sector Público

É da responsabilidade do Estado e do Governo, a promoção do desenvolvimento económico e social da sociedade que representa. O desenvolvimento económico e social é condição de legitimidade do Estado e do Governo e de manutenção da identidade dos cidadãos no sentido de pertença à sociedade moçambicana, no quadro do referencial de Nação que se propõe consolidar. A superação da pobreza absoluta pela sociedade decorre não só das acções governamentais mas também do próprio empenho da sociedade no seu conjunto e é condição básica do desenvolvimento e da unidade nacional futuras.

É também necessária a transformação das instituições e organizações no sentido de se tornarem aptas a responder a essas responsabilidades através da promoção, direcção e regulação de um desenvolvimento económico e social que sustente a extensão e melhoria da qualidade de prestação de serviços públicos e gere as condições para a superação da pobreza absoluta.

Para que essas transformações se verifiquem, há que assegurar coerência entre os objectivos pretendidos e a prática da actuação dos inúmeros agentes dessas transformações, o que implica necessariamente uma reforma do sector público como um todo. Esta reforma não deverá ser apenas um *somatório* de propostas de reformas administrativas parciais, mas sim o *produto* de uma concepção sobre a estratégia de reforma do sector público que integre de um modo consistente as acções já em curso e as futuras.

A estratégia de condução da reforma do sector público como um todo, deve ainda explicitar as características que delineiam, contemporaneamente o sector público, em decorrência das grandes mudanças ocorridas ao nível mundial nestas últimas décadas. Algumas dessas características são referidas a seguir, com o intuito de contribuir com parâmetros de referência passíveis de servir de paradigma de raiz universal para a reforma do sector público em Moçambique.

Assim, seria de um modo geral desejável que o sector público viesse a ter como característica a de ser:

- Aberto e atento as relações económicas com o exterior e actuante no apoio ao sector privado nacional;
- Centrado nas funções representativas, políticas, reguladoras, normativas e de avaliação de resultados;
- Participante discreto, selectivo e indirecto no sector produtivo;

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

Esta caracterização, fornece parâmetros que servem de base para a superação de uma ênfase nas acções sectoriais para o fortalecimento das acções de integração multisectorial. Tais parâmetros, servem também de base para a elaboração de diagnósticos abrangentes e integrados que permitam a projecção de objectivos e metas de longo, médio e curto prazo.

Assim, a estratégia da reforma do sector público deve incluir acções que se complementem, se reforcem e se sucedam nos prazos determinados, possibilitando intervenções: a) de longo prazo, como por exemplo, a implantação de sistemas de gestão, de informação e de formação de pessoal, com acções; b) de médio prazo, como por exemplo a de implantação de melhores procedimentos de controlo financeiro; e c) de curto prazo, como por exemplo, a implantação de projectos de compensação dos «*déficit*» sociais em áreas críticas com vista a minorar a situação dos grupos populacionais mais gravemente afectados pela pobreza absoluta.

3.2. Objectivo, Resultados e Indicadores Gerais (período 2001 – 2011)

3.2.1. Objectivo Geral no período 2001 - 2011

Que o sector público venha a ser:

a) um conjunto articulado de organizações públicas dotadas de recursos humanos qualificados e motivados para as respectivas funções e que:

- ◆ funcione adequadamente,
- ◆ gere processos de políticas apropriadas,
- ◆ preste serviços públicos indispensáveis de forma descentralizada,
- ◆ actue de um modo participativo e transparente
- ◆ seja efectivo nas acções de prevenção e combate à corrupção e
- ◆ aplique processos simples, modernizados e efectivos,

assim como:

b) contribua de um modo necessário, selectivo, eficiente e efectivo para

- ◆ ***desenvolvimento sustentável,***
- ◆ ***a erradicação da pobreza absoluta através do apoio operacional ao PARPA e***
- ◆ ***a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e do seu ambiente.***

O objectivo geral da reforma, acima referido como a) corresponde a uma opção de natureza multisectorial e integração, pelo que é um objectivo para o sector no seu conjunto. Esse objectivo geral da reforma, corresponde a um outro objectivo mais geral da sociedade, acima referido como b), para cuja realização a reforma deve contribuir.

3.2.2. Resultado Geral no período 2001 - 2011

a) Que, até ao termo do período de referência, o sector público seja formado por organizações públicas:

- ◆ efectivas;
- ◆ racionalizadas na sua estrutura e desburocratizadas nos seus procedimentos;
- ◆ descentralizadas nos processos decisórios e na prestação de serviços públicos;
- ◆ transparentes na sua actuação
- ◆ activas na defesa dos padrões éticos legalmente estabelecidos
- ◆ com mandato claro e específico, e

- ◆ dotadas de legislação actualizada e apropriada à sua organização e funcionamento conforme os parâmetros da reforma

nas quais:

- ◆ as formas de participação e os mecanismos de transparência e reforço da ética do serviço público estejam institucionalizadas,
- ◆ as políticas públicas resultem de processos tecnicamente monitorados e, suficientemente participados pelos que nelas estejam envolvidos,
- ◆ os funcionários públicos tenham as qualificações gerais e específicas requeridas para ocupar postos de trabalho que tenham funções claramente definidas
- ◆ as suas condições de trabalho sejam atractivas e
- ◆ a alocação e utilização de recursos financeiros se efectue com responsabilização e transparência.

b) tendo contribuído para:

- a viabilidade dos serviços públicos que tenham de necessariamente permanecer sob a responsabilidade do Estado e das autarquias locais e a rentabilização dos que estejam privatizados,
- a redução significativa da pobreza absoluta com referência especial às camadas mais vulneráveis da sociedade,
- a extensão significativa do acesso à educação e a elevação substancial dos níveis de educação geral, profissional e superior,
- a universalização da prestação de cuidados de saúde primária,
- a extensão e melhoria da qualidade da saúde pública
- o acesso à habitação de parte significativa da população activa carente,
- os recursos naturais sejam geridos, preservados e aproveitados, com a participação institucionalizada dos envolvidos, em benefício do desenvolvimento autosustentado de Moçambique e da qualidade de vida dos seus habitantes,
- a aprovação, conhecimento e aplicação de legislação quadro e regulamentos favoráveis à consecução dos resultados referidos.

3.2.3. Indicadores Gerais para o período 2001 - 2011

Os indicadores gerais a seguir enumerados destinam-se à verificação dos resultados gerais indicados no ponto anterior. Estes indicadores são meramente de referência e poderão vir a ser reajustados se outros vierem a ser considerados mais adequados para a medição daqueles resultados.

Esses indicadores serão utilizados de modo regular durante todo o período da reforma, dependendo da duração dos programas e projectos, para que se possam produzir dados em série susceptíveis de análise comparativa.

Assim, são indicadores gerais os seguintes:

- ◆ Melhoria significativa do grau de execução financeira e física do orçamento do Estado;
- ◆ Maior parte das unidades alvo da reforma reestruturadas, desburocratizadas e racionalizadas, incluindo a totalidade das unidades de apoio e assessoria aos titulares de cargos governamentais;
- ◆ Maior número de vilas transformadas, gradualmente, em autarquias locais;
- ◆ Os serviços públicos (estatais e municipais) alvo da reforma desconcentrados, descentralizados ou privatizados;
- ◆ Dos serviços privatizados, na sua maioria, rentáveis e cumpridores das suas obrigações fiscais e contratuais (se aplicável) com relação ao sector público;
- ◆ Os mecanismos de articulação interinstitucional, recomendados no processo da reforma, implementados e em funcionamento satisfatório;
- ◆ Dos mecanismos de participação, alvo da reforma, implementados e em funcionamento satisfatório;
- ◆ Os mecanismos de informação e prestação de contas pelo Governo e objecto da reforma em pleno funcionamento, sendo a informação respectiva disseminada e acessível para o conhecimento público;
- ◆ Os casos de corrupção denunciados tenham sido investigados e dos comprovados todos julgados;
- ◆ Toda a legislação quadro requerida para as acções de reforma aprovada e em implementação;
- ◆ A população escolarizada represente um aumento significativo da população em idade escolar do país;
- ◆ A capacidade de atendimento da totalidade das unidades de cuidados primários de saúde corresponda a um aumento significativo da cobertura da população;
- ◆ Redução significativa do défice habitacional com relação às necessidades da população;
- ◆ A totalidade dos sistemas de gestão dos recursos naturais renováveis (do interior, da zona costeira e marinhos) concebidos de modo integrado, institucionalizados e em implementação segundo critérios de boa gestão.

3.3. Objectivos, Resultados e Indicadores s Específicos (por Componente)

3.3.1. Faseamento e Componentes

Faseamento

A reforma desenvolver-se-á em duas fases que se interligam. A **primeira fase (2001-2004)**, destina-se à *criação das condições básicas* para a *transformação* do sector público. Assim serão lançados nesta fase os *fundamentos da organização*, *planificação e gestão*, assim como detalhados os instrumentos técnicos necessários ao desenvolvimento da reforma no período subsequente.

Nesta fase, também se lançam acções de curto prazo destinadas a produzir resultados de impacto imediato. O compromisso do Governo com a reforma do sector público e a urgência com que se colocam certas mudanças, conduziu a que se adoptasse o conceito de programas de impacto imediato e com ampla visibilidade. Esses programas serão elaborados pelos diferentes sectores, com a assistência técnica e coordenação da UTRESP. A primeira fase será avaliada até ao seu termo, prevendo-se nessa ocasião o detalhamento do programa e orçamento para a segunda fase da reforma.

A **segunda fase (2004 a 2011)** destina-se a *rever e/ou desenvolver os programas e projectos realizados ou experimentados na primeira fase, bem como a ampliar os efeitos da reforma iniciada através de programas e projectos de impacto mais amplo ou maior aprofundamento específico*. Nesta fase, as características do sector público referenciadas a título de paradigma deverão, algumas delas, já ter expressão e consolidar-se. O desempenho de organizações seleccionadas do sector público será já por objectivos e, qualitativamente, muito melhor do que no início da reforma. No geral, esta evolução deverá ter um impacto global no sector público de tal modo que as suas características essenciais já consubstanciem, claramente uma mudança irreversível no sentido dos parâmetros qualitativos anteriormente referidos como paradigmáticos.

Componentes

A reforma terá como seu foco um conjunto de vertentes estratégicas que são aqui designadas por componentes. A sua selecção resulta de que as áreas temáticas referidas no diagnóstico (capítulo 2) correspondem a agrupamentos de problemas classificados por similaridades verticais e horizontais, do que resultaram 6 áreas temáticas.

As áreas temáticas formadas com base nos problemas agrupados segundo similaridades verticais deram origem às vertentes estratégicas que são aqui designadas por componentes. Estas componentes são: Racionalização e

Descentralização das estruturas e processos de prestação de serviços; Melhoria do processo de formulação e monitoria de políticas públicas; Profissionalização dos funcionários do sector público; Melhoria da gestão das finanças públicas e prestação de contas; boa governação e combate à corrupção.

Juntou-se a estas componentes a *gestão do processo da reformas* por ser um conjunto de acções meio que suportam, conduzem, coordenam e monitoram as acções fim previstas nas componentes. Todavia, a gestão do processo da reforma não é apresentada neste capítulo mas sim no capítulo seguinte (4), para destaque.

3.3.2.. Fase 1: Período 2001-2004

Componente 1: Racionalização e descentralização de estruturas, e processos de prestação de serviços

Objectivos específicos:

- ◆ Racionalizar estruturas e descentralizar/desconcentrar a prestação de serviços públicos; e
- ◆ Simplificar os procedimentos na prestação de serviços ao público.

Resultados específicos:

- ◆ Serviços públicos prestados não mais por unidades de administração directa do Governo Central, mas por unidades das administrações locais do Estado, autarquias locais, parcerias entre o sector público e privado ou organizações da sociedade civil, sector privado ou institutos públicos;
- ◆ Em curso e em implementação monitorada, a nova lei sobre as Estruturas, competências e funcionamento dos órgãos locais do Estado, Província, Distrito, Posto Administrativo e Localidade;
- ◆ Em curso e monitoradas as relações entre órgãos locais do Estado e as comunidades;
- ◆ Em funcionamento mecanismos institucionalizados de responsabilização perante os cidadãos na prestação de serviços públicos;
- ◆ Em operação canais institucionalizados de disseminação de informações sobre o acesso, as formas e condições de uso desses serviços;
- ◆ Em funcionamento regular mecanismos institucionalizados de participação de acordo com o tipo de serviços e sua clientela/envolvidos;
- ◆ Atendidas as solicitações e reclamações dos cidadãos, com sentido de serviço ao cliente;
- ◆ Institucionalizada, expressamente nos diplomas orgânicos das inspecções do sector público, incluindo o sector de legalidade e justiça a função de prevenção e combate à corrupção;
- ◆ Macro estrutura do governo diagnosticada e projectada;
- ◆ As unidades do governo central reorientadas funcional, estruturalmente e em recursos humanos para a formulação e monitoria técnica de políticas públicas;

- ◆ Procedimentos simplificados aprovados e em execução em função de resultados para as áreas chave de prestação de serviços.

Indicadores específicos

- ◆ Em funcionamento ao nível da comunicação social, pelo menos *até 2002*, de programas radiofónicos e televisivos de debate sobre o sector público;
- ◆ Pelo menos até 2002, criação de serviço de atendimento via telefone que possibilite reclamações e sugestões sobre o funcionamento do sector público, assim como resposta às mesmas incluindo a utilização dos meios de comunicação social;
- ◆ Reintrodução geral no sector público, pelo menos *até 2002*, de livros de reclamações e sugestões;
- ◆ Serviços prestados por unidades da administração directa do governo central descentralizados para Institutos públicos ou autarquias locais, ou desconcentrados para órgãos da administração local do Estado ou ainda privatizados ou em parcerias;
- ◆ *Pelo menos até 2002*, legislação sobre as formas de responsabilização dos serviços perante os cidadãos aprovada e em execução, em sectores chave de prestação de serviços essenciais aos cidadãos;
- ◆ Pelo menos nesses mesmos serviços, aprovada e em implantação canais de informação e comunicação sobre formas de acesso e uso;
- ◆ Em funcionamento formas apropriadas de participação dos cidadãos com base em legislação aprovada;
- ◆ *Pelo menos até 2002*, implantados instrumentos e procedimentos simplificados e céleres de resposta a petições e reclamações dos cidadãos, incluindo a estatística respectiva;
- ◆ Também, *até 2002*, pelo menos nesses mesmos serviços, abolição de balcões fechados, e em funcionamento balcões únicos;
- ◆ Pelo menos até 2002, propostas sobre a macro estrutura do governo ponderadas pelo Governo;
- ◆ As reclamações envolvendo corrupção investigadas e processadas para fins preventivos e ou punitivos, consoante os casos;
- ◆ Legislação aprovada sobre a institucionalização e organização da função de análise de políticas públicas e requisitos do pessoal técnico respectivo, assim como sua implantação inicial na administração central do Estado;
- ◆ Aprovados e em aplicação, pelo menos em actividades prioritárias procedimentos simplificados de decisão em matéria de licenciamento e observância de direitos legalmente previstos;
- ◆ Pelo menos *até 2002*, os licenciamentos comercial e industrial assim como os formulários de registo para importação e exportação simplificados e em funcionamento/aplicação;
- ◆ Pelo menos *até 2002*, racionalizados e simplificados os serviços notariais, de registo civil e de emissão de bilhetes de identidade;

Componente 2: Melhoria do processo de formulação e monitoria de políticas públicas

Objectivos específicos:

- ◆ Melhorar o processo de formulação, tomada de decisões e monitoria técnica das políticas públicas;
- ◆ Conceber e aplicar experimentalmente instrumentos de avaliação e revisão técnica de políticas públicas seleccionadas;
- ◆ Rever pontualmente medidas críticas de políticas públicas em curso com efeitos negativos na área económica, social ou em termos de imagem do país.

Resultados específicos:

- ◆ Processo de formulação de políticas, tomada de decisões e monitoria implantado e coordenado através de colectivos intersectoriais, apoiados por uma base técnica informativa e analítica institucionalizada;
- ◆ Experiências de avaliação e revisão de políticas públicas realizadas numa base selectiva;
- ◆ Revistas medidas pontuais críticas de política pública seleccionadas pelo governo;
- ◆ Em curso e melhoradas acções de implementação consequente da política governamental de prevenção e combate à corrupção.

Indicadores específicos:

- ◆ Pelo menos *até 2002*, documento do sistema de definição e formatação de políticas públicas aprovado;
- ◆ Pelo menos duas políticas públicas por ano formuladas e decididas com base nesse sistema, incluindo matéria laboral;
- ◆ Tais políticas monitoradas;
- ◆ Das políticas formuladas com base no sistema, pelo menos uma avaliada e revista anualmente;
- ◆ Em funcionamento ou consolidação de colectivos intersectoriais e as respectivas unidade técnicas de apoio, *até 2002*, em especial, no Conselho de Ministros, no Ministério do Plano e Finanças, na Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRES) e no Conselho Nacional da Função Pública (CNFP);
- ◆ Elaborados e em início de implementação programas de capacitação e informatização dessas unidades técnicas;
- ◆ Pelo menos *até 2002*, revistas as seguintes medidas pontuais de políticas públicas, de entre outras:
 - ◆ Realização de estudos sobre liberalização dos horários de trabalho nos sectores privado e público;
 - ◆ Introduzidos um novo regime de emissão de vistos de entrada e de vistos de trabalho;

- ◆ Simplificados regime e procedimentos de recrutamento e aplicação de penas disciplinares no sector público;
- ◆ Incluída a taxa de aeroporto no preço dos bilhetes de viagem de avião emitidos em Moçambique.

Componente 3: profissionalização dos funcionários do sector público

Objectivos específicos

- ◆ Consolidar o quadro institucional de gestão de recursos humanos;
- ◆ Continuar a implementação e simultaneamente promover ajustamentos do sistema de carreiras e remuneração;
- ◆ Melhorar a gestão e generalizar a implementação do sistema de informação de pessoal (SIP);
- ◆ Completar a concepção e implementar o sistema de formação em administração pública (SIFAP);
- ◆ Analisar a problemática do género na administração pública e iniciar a implementação da política entretanto aprovada;
- ◆ Rever a legislação fundamental aplicável ao funcionalismo público em função das necessidades da reforma, em especial o estatuto geral dos funcionários públicos e a carta da Função Pública em Moçambique.

Resultados específicos

- ◆ Generalizada a implementação do quadro institucional e melhorada a gestão dos departamentos de recursos humanos centrais e desconcentrados;
- ◆ Melhorada a gestão e a composição do sistema de carreiras ajustado em consideração das funções da administração pública decorrentes da reforma;
- ◆ Melhorada a remuneração e as demais condições que garantam a renovação do pessoal assim como a permanência dos quadros chave;
- ◆ Sistema de informação de pessoal (SIP) operando em rede para a gestão de recursos humanos aos vários níveis da administração pública;
- ◆ Aprovadas e em implementação as componentes do sistema de formação em administração pública desde o nível básico, médio até ao superior;
- ◆ Em curso os programas permanentes e periódicos de formação seleccionados do sistema de formação em administração pública;

Indicadores específicos

- ◆ Pelo menos os departamentos de recursos humanos da administração directa central e provincial a funcionar conforme o respectivo quadro institucional e dotados de gestores qualificados;
- ◆ O sistema de carreiras ajustado em observância de critérios técnicos compatíveis com a gestão orientada para resultados;

- ◆ Implantadas medidas de melhoria significativa da remuneração e das condições de trabalho dos quadros chave;
- ◆ O sistema de informação de pessoal a operar eficazmente em rede, cobrindo a totalidade do pessoal remunerado e com todas as informações necessárias à gestão e dotado de pessoal qualificado;
- ◆ Constituídos e em funcionamento os institutos e/ou unidades e redes de formação parte das componentes do sistema de formação em administração pública;
- ◆ Implementadas em fase inicial os currícula da formação média, superior e modular em administração pública;
- ◆ Em curso experiências piloto de formação à distância em administração pública;

Componente 4: Melhoria da gestão financeira e prestação de contas

Objectivos específicos:

- ◆ Promover a capacitação para a utilização regular do Cenário Fiscal de Médio Prazo ao nível dos sectores, das províncias e distritos;
- ◆ Melhorar o processo de programação orçamental e execução das finanças públicas;
- ◆ Assegurar que a elaboração e execução dos orçamentos públicos estejam coerentes com resultados indicados em programas e projectos;
- ◆ Assegurar o estabelecimento do Sistema Informático de Gestão Financeira (SIGF) nos sectores;
- ◆ Melhorar a prestação de contas regular pelo Governo ao Parlamento no formato exigido legalmente;
- ◆ Assegurar a unidade e abrangência da contabilidade pública, de modo a incluir a totalidade dos fundos públicos;
- ◆ Garantir que a disponibilização de fundos orçamentais a favor dos órgãos locais do Estado se efectuem atempadamente;
- ◆ Ampliar o uso de mecanismos contratuais nas relações interinstitucionais, em especial os contratos programa, como meio de responsabilização e alocação de recursos;
- ◆ Regulamentar o "*procurement*" no sector público e monitorar a aplicação de suas regras;
- ◆ Assegurar regularidade e abrangência das acções de auditoria e dos exames financeiros.
- ◆ Elaborar legislação que modernize os instrumentos e procedimentos da gestão financeira pelas unidades de administração directa e institutos públicos do Estado.

Resultados específicos

- ◆ Em funcionamento o Sistema Informatizado de Gestão Financeira (SIGF) na administração pública;
- ◆ Em funcionamento em rede informática, as unidades de análise orçamental da administração pública;
- ◆ Preparadas as bases legais e institucionais para a implantação de orçamentos programa, incluindo o plano de implementação de sistemas integrados de informação para a gestão financeira;
- ◆ Incluídos na contabilidade pública todos os fundos públicos em operação;
- ◆ Disponibilizados a tempo todos os fundos orçamentais atribuídos aos órgãos locais do Estado;
- ◆ Ampliado o uso de contratos programa e/ou de contratos de gestão similares às organizações públicas dotadas de autonomia financeira seleccionadas para esse fim pela reforma;
- ◆ Adoptados e em implementação experimental, propostas de consulta, acompanhamento e informação sobre o uso de fundos públicos pelos cidadãos, em especial os que tenham uma relação de financiamento ou de benefício com os mesmos;
- ◆ Realizado estudo de base sobre o grau de regularidade e abrangência das auditorias e exames financeiros e estabelecidas medidas de elevação desses níveis, existindo em decorrência uma base comparativa e projecção de melhorias;
- ◆ Regras de "*procurement*" em implementação satisfatória;
- ◆ Aprovada legislação que permita modernizar os instrumentos e procedimentos de gestão financeira pelas unidades de administração directa e institutos públicos do Estado.

Indicadores específicos

- ◆ Fundos públicos em operação já incluídos na contabilidade pública;
- ◆ Fundos orçamentais atribuídos aos órgãos locais do Estado, anualmente disponibilizados nos prazos previstos;
- ◆ Plano de capacitação para o suporte e implementação do Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP) elaborado;
- ◆ Implementado o plano de capacitação para a introdução do sistema informatizado de gestão financeira (SIGF);
- ◆ Sistema informatizado de gestão financeira (SIGF) revisto e plano de sua expansão elaborado;
- ◆ Contratos programa e/ou contratos de gestão similares em aplicação pelo menos nos serviços seleccionados (componente 1);
- ◆ Realizadas ou em curso consultas e acções de acompanhamento e informação sobre o uso de fundos públicos com quem tenha relação de financiamento ou de benefício, pelo menos nos serviços seleccionados (componente 1);

- ◆ Em curso medidas de elevação, com referência ao estudo de base efectuado, do grau de regularidade e abrangência das auditorias e exames financeiros; («*expenditure tracking*»);
- ◆ Em implementação a legislação aprovada para modernizar os instrumentos e procedimentos de gestão financeira pelas unidades de administração directa e institutos públicos do Estado;
- ◆ A totalidade de casos de uso indevido de fundos ou bens públicos e de actos de corrupção investigados e processados para penalização os comprovados.

Componente 5: Boa Governação e Combate à corrupção

- No que diz respeito à corrupção em particular, considera-se que a sua origem e base de sustentação apoiam-se em três factores básicos: na oportunidade, na impunidade e no secretismo. Desta forma, é nestas três frentes que se devem concentrar os esforços na luta contra esta endemia.
- **As oportunidades** para a prática dos actos corruptos são criadas, em grande parte, pela excessiva burocracia e pela delegação para o exercício dos poderes de Estado em funcionários nem sempre preparados para essa responsabilidade. Nesta vertente, o objectivo traçado é o de limitar as oportunidades, onde e quando for possível, e aumentar os mecanismos de controle de forma generalizada.
- Outra medida importante neste sentido, será a realização de um esforço concentrado visando a modernização e informatização dos procedimentos administrativos. Como resultado concreto deste esforço, espera-se uma maior rapidez no atendimento ao público e uma redução significativa da influência do factor humano na tramitação dos pedidos e autorizações, nas cobranças de taxas e emolumentos e em outras situações de contacto directo do cidadão com a administração pública.
- Simultaneamente, será realizado um amplo levantamento junto aos cidadãos, sector empresarial e aos próprios funcionários visando a identificação mais segura e abrangente das formas de corrupção praticadas, a avaliação da sua extensão e as causas que as originam. Os resultados deste levantamento, serão amplamente divulgados e servirão de base para o melhoramento do plano global de combate à corrupção.
- **A impunidade**, é o segundo factor de sustentação da corrupção e talvez, é o mais difícil de ser enfrentado. Para além de recompensar o infractor, tem um poderoso efeito de demonstração que incentiva e estimula as práticas ilegais contaminando, assim, a parte saudável do sector público.
- O reduzido grau de impunidade que se verifica actualmente, exige a adopção de medidas de fundo que passam pelo ***fortalecimento da capacidade operacional do sistema judicial***, pela revisão da legislação que rege as relações laborais

entre o Estado e os funcionários e pela implementação de mecanismos judiciais e extra judiciais que penalizem com maior rigor os casos comprovados de corrupção. Numa linha mais preventiva e de prazo mais longo, serão desenvolvidos programas abrangentes de desenvolvimento profissional e de elevação do grau de formação académica dos funcionários nos quais serão enfatizados, também, os aspectos éticos e deontológicos que devem reger o comportamento dos servidores públicos.

- **O secretismo**, implícito nas relações entre corruptos e corruptores, não é fácil de ser rompido uma vez que está protegido por uma *cumplicidade* alicerçada em interesses recíprocos para os quais o *sigilo* é condição fundamental.
- Para o equacionamento deste elemento da corrupção a aposta mais séria que se faz é na participação activa e na vigilância permanente da sociedade em geral.
- A criação de canais directos de comunicação entre a sociedade e o governo que garantam a segurança e eliminem as ameaças de represálias contra o cidadão que, exercendo seu direito legítimo, denuncie os actos de corrupção do qual é vítima ou do qual tenha conhecimento, podem, não só, ser um instrumento de revelação de casos concretos como de inibição de novos casos.
- Paralelamente, será desenvolvido um processo de capacitação e fortalecimento institucional das organizações nucleares para o combate à corrupção, designadamente as *inspecções administrativa, financeira e técnica do sector público incluindo-se as inspecções no sector da legalidade e justiça*.
- Em todas as organizações do sector público, serão estabelecidos mecanismos de participação directa da sociedade civil e sector privado em sugestões e denúncia de irregularidade no funcionamento dos serviços do Estado em particular os casos de práticas corruptas.

Objectivos específicos

- Melhorar a acção governativa e reduzir a prevalência das práticas corruptas do sector público;
- Analisar a natureza, o tipo e prevalência de práticas corruptas em Moçambique no sector público, sector privado e sociedade em geral com base nos resultados da pesquisa sobre a corrupção;
- Assegurar o fortalecimento e melhorar a administração da justiça com vista à garantir a aplicação regular e correcta da lei, aperfeiçoando deste modo o Estado de Direito;
- Desenvolver uma sociedade na qual a corrupção é continuamente minimizada e nunca tolerada;
- Melhorar o grau de percepção e aperfeiçoados os mecanismos de denúncia e combate à corrupção.
- Rever e aprovar legislação necessário ao combate à corrupção:

Resultados específicos

- ◆ Estratégia global anti-corrupção aprovada;
- ◆ Pesquisa da opinião pública nomeadamente as famílias, sector público e sector privado realizada;
- ◆ Constituído um banco de dados sobre as práticas corruptas no país na base da pesquisa,
- ◆ Elaborado, aprovado e em implementação o Plano de Acção anti-corrupção;;
- ◆ Estabelecidos e aperfeiçoados os mecanismos institucionais de denúncia e combate à corrupção
- ◆ As actuações anti-éticas ou corruptas investigadas e penalizadas as comprovadas.
- ◆ Aprovada a legislação que concorra para reforçar a ética e atitude contra a corrupção no sector público e nas relações deste com o sector privado e a sociedade civil.
- ◆ Melhorada a imagem de Moçambique no âmbito da boa governação, ética e transparência.

Indicadores específicos

- ◆ Elaborada e aprovada a estratégia anti-corrupção até ao fim do 1º semestre de 2002;
- ◆ Realizada pesquisa sobre governação e corrupção envolvendo famílias, sector público e comunidade de negócios até ao fim do 1º semestre de 2002;
- ◆ Sociedade civil participa mais activamente na fiscalização dos actos governativos e denúncia das práticas corruptas;
- ◆ Todas as reclamações envolvendo corrupção investigadas e processadas para fins preventivos e ou punitivos, consoante os casos;
- ◆ Monitoria da Política e do Programa anti-corrupção reveladora de índices significativos de redução dos níveis de corrupção no sector público.
- ◆ Aprovada a legislação específica sobre corrupção.
- ◆ Realizados workshops, seminários e conferências sobre boa governação e combate à corrupção;
- ◆ Moçambique passa para uma posição mais condigna no *ranking* mundial sobre corrupção.

4. Gestão do Processo da Reforma

A direcção política para a coordenação, gestão e implementação do programa da reforma do sector público em geral e do combate à corrupção em particular é da responsabilidade directa do Governo Central através da Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRES), criada pelo Decreto Presidencial n.º 5/2000 de 28 de Março e presidida pelo Primeiro Ministro.

A CIRES, tem como órgão de apoio, a Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRES), criada pelo Decreto do Conselho de Ministros n.º 6/2000, de 4 de Abril.

A UTRES é um órgão técnico permanente de execução corrente do programa da reforma do sector público que tem como objectivos apoiar o funcionamento da CIRES e assegurar a planificação integrada, a coordenação, articulação e acompanhamento dos programas e projectos da Reforma. São funções da UTRES:

- Identificar e estudar em estreita ligação com os diferentes serviços e com os órgãos representativos da sociedade civil os problemas que obstaculizam a modernização administrativa propondo medidas concretas sobre os mesmos;
- Propor projectos de modernização dos serviços públicos orientados por parâmetros de qualidade;
- Garantir a implementação das políticas e estratégias integradas da reforma do sector público e a integração dos programas sectoriais de reforma em curso na estratégia global do Governo;
- Prestar apoio técnico à Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público, nomeadamente, preparar e secretariar as suas reuniões;
- Prestar apoio técnico às unidades sectoriais de gestão e implementação da reforma do sector público na elaboração e implementação dos seus planos e acções de reforma e garantir a articulação dos programas de reforma dos diversos sectores;
- Organizar e assegurar o funcionamento de um Centro de Informação da Reforma do Sector Público e garantir a sua actualidade;
- Realizar diagnósticos, estudos e avaliações dos problemas de funcionamento do sector público e elaborar pareceres e propostas à Comissão Interministerial de possíveis acções de reforma;
- Propor medidas integradas visando a promoção do profissionalismo e a mudança de atitudes com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Criar um sistema de auscultação e consulta permanentes com a sociedade civil e com as entidades estrangeiras, parceiras de cooperação, sobre assuntos gerais e específicos da reforma.

A UTRES é constituída por técnicos destacados dos sectores dirigidos pelos membros da CIRES e articula-se com os Secretários Permanentes que constituem os «*Focal Points*» para a coordenação e monitoria das reformas à nível sectorial.

Nos Governos Provinciais, serão criadas e implementadas Unidades Técnicas de Apoio e Coordenação das acções de reforma à nível Provincial, Distrital e Posto Administrativo, sob direcção de cada Governador Provincial. Metodologicamente, estas Unidades, estabelecerão relações de trabalho com a UTRES.

Em todas as organizações do sector público, serão estabelecidos mecanismos de participação directa da sociedade civil e sector privado em sugestões e denúncia de

irregularidade no funcionamento dos serviços do Estado em particular os casos de práticas corruptas.

Todas as informações de relevância para o processo de reforma, serão consolidadas num banco de dados informatizado e colocado à disposição para consulta pelos órgãos do Estado e pela sociedade em geral.

Objectivos específicos

- ◆ desenvolver capacidades na UTRESP e nas organizações da administração pública seleccionadas para a análise, planeamento, coordenação, monitoria e avaliação dos programas e projectos da reforma;
- ◆ desenvolver canais de informação e comunicação capazes de satisfazer as necessidades da UTRESP e das organizações da administração pública no âmbito da reforma;
- ◆ criar e implementar unidades de gestão da reforma do sector público a nível provincial;
- ◆ desenvolver a ética e combater a corrupção no sector público, através da monitoria da Política e do Programa Anti Corrupção aprovados pelo Governo.

Resultados específicos

- ◆ dimensionamento da organização e dos recursos humanos da UTRESP ajustados às necessidades de análise, planeamento, coordenação, monitoria e avaliação da reforma;
- ◆ canais de informação e comunicação de e para a UTRESP e organizações da administração pública definidos e em operação contínua;
- ◆ organizado um banco de dados e a exposição permanente e actualizada da situação dos programas e projectos da reforma, com acesso aberto;
- ◆ criadas e em funcionamento unidades da reforma do sector publico ao nível provincial;

Indicadores específicos

- ◆ organização da UTRESP, incluindo o nível provincial, definida e em funcionamento, com a participação dos agentes directos da reforma seleccionados;
- ◆ UTRESP, incluindo ao nível provincial, suprida de pessoal técnico qualificado e suficiente para as suas funções de reforma;
- ◆ em implementação programa de informatização e comunicação;
- ◆ informação disponibilizada de modo acessível e em funcionamento banco de dados actualizado, que propiciem a montagem de exposições sobre o progresso da reforma;

5 – Programas de Impacto Imediato (*quick wins*):

Na primeira fase são lançadas acções de curto prazo destinadas a produzir resultados imediatos através da implementação de programas de Impacto Imediato ou (*quick wins programmes*) que são reformas simples dos processos administrativos mais críticos, facilmente visíveis e com resultados imediatos e de impacto significativo. Os sectores foram convidados a identificarem os programas que estão em curso e aqueles que serão desenvolvidos na primeira fase de arranque da Estratégia Global da Reforma, ou seja no segundo semestre de 2001 bem como dos que serão implementados em 2002. O compromisso do Governo com a reforma do sector público e a urgência com que se colocam certas mudanças conduziu a que se adoptasse o conceito de programas de impacto imediato e com ampla visibilidade para os cidadãos, em todo país.

Com base no material apresentado pelos Ministérios, pode-se identificar a seguinte lista de programas de impacto imediato, subdivididos em Programas Gerais (de carácter obrigatório para todos os sectores) e específicos (que dizem respeito aos sectores individualmente):.

Programas gerais

a) Componente 1: Estruturas, descentralização e processos de prestação de serviços

- Abolição de guichés e de balcões fechados de atendimento ao público;
- Introdução de balcão único de atendimento ao público;
- Racionalização de procedimentos administrativos no tratamento das petições do público e afixação nas repartições públicas de instruções, minutas e prazos para tratamento e decisão sobre o expediente;
- Revisão de atribuições, competências, organização e funcionamento dos órgãos locais do Estado (Anteprojecto de lei);
- Introdução das placas (crachás) de identificação dos funcionários públicos;
- Reintrodução das caixas e livros de reclamações e sugestões;
- Revisão das normas de funcionamento dos serviços do Estado (decreto n.º 36/89 de 27 de Novembro);
- Organização de um mecanismo de denúncia e reclamação do público assim como, o seu respectivo tratamento nas Organizações do Sector Público;
- Revitalização de espaços radiofónicos, televisivos e da imprensa escrita de debates e divulgação das actividades do sector público;
- Criação de serviços de atendimento via telefone que possibilitem reclamações e sugestões sobre o funcionamento do sector público;

b) Componente 2: Melhoria na Formulação e monitoria de políticas públicas

- Organização de mecanismos de consulta à sociedade civil no âmbito da preparação de políticas sectoriais;
- Promoção e disseminação do *E-mail* no sector público como embrião para a *Intranet* e o *E-Government*;
- Revitalização de espaços radiofónicos, televisivos e da imprensa escrita de debates e divulgação das actividades do Sector Público.

c) Componente 3: Profissionalização dos funcionários do sector público

- Implementação rigorosa do sistema de classificação dos funcionários públicos;
- Responsabilização dos dirigentes directos no controlo do desempenho e ética dos respectivos subordinados;
- Capacitação permanente dos funcionários públicos;
- Introdução de incentivos e prémios para funcionários com bom desempenho.

d) Componente 4: Melhoria da Gestão Financeira

- Melhoria do processo de programação orçamental e gestão das finanças públicas;
- Melhoria do processo de prestação de contas;
- Uso racional e adequado dos bens públicos;
- Actualização da legislação sobre as normas de uso e conservação do património público.

e) Componente 5: Boa governação e combate à corrupção

- Implementação da Reforma do Sector Público e ampla participação da sociedade civil e do sector privado. O combate contra a corrupção é parte da estratégia da reforma.
- Introdução da Reforma Legal
- Aprovação da legislação sobre corrupção
- Responsabilização dos funcionários a todos os níveis pela prática de actos constitutivos de corrupção
- Aprovação de normas deontológicas e éticas para os funcionários públicos nos cargos de direcção e chefia;
- Pesquisa junto das famílias, sector público e sector privado sobre governação e corrupção

Programas específicos

- Implementação de experiência de Balcão único de atendimento público na cidade de Maputo;
- Implementação do SIP 2000 em rede nas Províncias;
- Produção de cartazes de divulgação sobre o funcionamento dos serviços; Conclusão da tramitação dos processos de fixação de pensões (15 000) aos antigos combatentes ainda pendentes no Ministério do Plano e Finanças
- ◆ Conclusão da elaboração das listas dos combatentes elegíveis a candidato de pensões
- ◆ Realização do primeiro seminário dos Comandantes das FPLM
- ◆ Aprovação do Plano de Pesquisa da História da Luta de Libertação Nacional
- ◆ Descentralização do processo de Licenciamento Ambiental;
- ◆ Estabelecimento de Directivas do Processo de Avaliação do Impacto Ambiental e dos Estudos de Impacto Ambiental para as áreas de Turismo, Florestas, Agrícola e Linhas de Transmissão de Energia.
- ◆ Habilitar e facilitar Agrimensores ajuramentados para agilizar processos em curso e novos processos de uso e aproveitamento de terra;
- ◆ Melhoramento da distribuição de livros e material didáctico
- ◆ Simplificação de procedimentos administrativos e de licenciamento da actividade comercial e industrial_;
- ◆ Liberalização do horário do Comércio;
- ◆ Tornar mais transparente as actividades dos assistentes e técnicos jurídicos credenciados pelo IPAJ nas suas delegações Provinciais e distritais;
- ◆ Revisão e aprovação dos Estatutos do IPAJ;
- ◆ Simplificação de procedimentos nos actos notariais;
- ◆ Simplificação dos processos de registo das confissões religiosas;
- ◆ Formação de conservadores e notário, capacitação de guardas prisionais; Reconhecimento gratuito das assinaturas na Repartições Públicas e transmissão de documentos via Fax.;
- ◆ Habilitar e facilitar Agrimensores ajuramentados para agilizar processos em curso e novos processos de uso e aproveitamento de terra;
- ◆ Produção dum *Kit* contendo material informativo relativo à missão, objectivos e tipo de serviços prestados; Melhoria de Assistência às Comunidades Moçambicanas no Exterior.
- ◆ Implementação de Repartições de Finanças Especiais, para atendimento dos grandes contribuintes;
- ◆ Criação de uma linha de cliente para acolher, tratar e responder às reclamações e sugestões dos cidadãos;
- ◆ Simplificação dos procedimentos de importação eliminando o pagamento dos 15% da Pré-Declaração;
- ◆ Simplificação dos mecanismos_ de importação de viaturas usadas.

- ◆ Verificar o processo de lançamento de concurso e contratação de obras de edifícios do Estado;
- ◆ Desconcentrar a emissão de alvarás de empreiteiros para o nível provincial;
- ◆ Acelerar o processo de autorização e emissão de títulos dos imóveis do Estado em alienação;
- ◆ Lançamento de uma estratégia nacional de habitação;
- ◆ Aplicação dos novos modelos de alvarás e gestão das bases de dados sobre empreiteiros;
- ◆ Criação de Comissões Provinciais de Estradas para monitoria das acções de descentralização da gestão de estradas;
- ◆ Introdução de planos de pagamentos na programação das obras;
- ◆ Monitorar as avaliações dos imóveis em processo de alienação;
- ◆ Descentralizar os processos de autorização de alienação dos imóveis para a Comissão da Cidade de Maputo
- ◆ Eliminar os erros na emissão de facturas de energia em consequência dos defeitos nas leituras dos consumos;
- ◆ Criação de Gabinetes de utentes em todos os Hospitais Centrais e Provinciais e outros mecanismos nas Unidades Sanitárias menos diferenciadas
- ◆ Identificação do fluxograma dos utentes e gabinetes de trabalho;
- ◆ Fixação nas Unidades Sanitárias do preçário de consultas, internamentos e medicamentos, dos postos de cobrança e cobradores autorizados;
- ◆ Criar condições diferenciadas de compensação dos profissionais de saúde;
- ◆ Melhorar formas de atendimento dos beneficiários e contribuintes do sistema de segurança social;
- ◆ Descentralização das competências para a atribuição das licenças de transporte de acordo com o âmbito territorial da sua actuação;
- ◆ Facilitação da circulação e saída de objectos de artesanato;
- ◆ Palestras nas instituições de ensino sobre o potencial, importância e papel do turismo; Inclusão da taxa de embarque no bilhete de passagem.
- ◆ Introdução de novo cartão de embarque e desembarque.;
- ◆ Criação de postos de informação turística;
- ◆ Sinalização das referências turísticas ao longo das estradas;
- ◆ Inclusão das estatísticas sobre o turismo em Moçambique nas estatísticas da OMT.
- ◆ Promoção de políticas e programas de atendimento ao idoso bem como sobre os direitos da mulher e a igualdade de oportunidades

6 - Sustentabilidade e Riscos:

Os factores de sustentabilidade e os riscos que podem potenciar ou afectar a reforma do sector público são ponderados no capítulo 4 enquanto pressupostos e condições da reforma.

Relativamente à sustentabilidade da reforma são destacados os seguintes factores:

- Forte cometimento político a longo termo
- Ritmo de implementação credível e baseado em condições concretas de viabilidade
- Apoio dos funcionários, dos meios de comunicação e outros segmentos da sociedade civil promovido através da realização regular de consultas e auscultação e a prestação de informações sobre o desenvolvimento do processo.
- Manutenção das expectativas num nível realista
- Consecução de resultados concretos traduzidos por mudanças visíveis e tangíveis que representem ganhos efectivos para a sociedade
- Manutenção dos índices positivos de crescimento da economia.
- Uma UTRESP ágil, credível e competente.

Quanto aos riscos são identificados os seguintes:

- A ocorrência de calamidades naturais que resultem em situações de emergência que exijam uma concentração não prevista de esforços e recursos que possam comprometer o ritmo de implementação do processo.
- A não disponibilização e alocação atempada de recursos financeiros
- Eventual resistência à reforma dentro do próprio sector público
- Eventual atraso na implementação das reformas no sistema legal-judicial
- Morosidade no processo de tomadas de decisões nomeadamente daquelas dependentes de factores externos e que escapam ao controlo directo dos gestores do processo de reforma

A análise periódica das condições de sustentabilidade e a avaliação permanente dos riscos, constatados ou potencialmente prováveis, devem ser uma preocupação constante enquanto instrumentos orientadores para a introdução de eventuais correcções a serem feitas nos rumos definidos para o processo de reforma.

**ESTRATÉGIA DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO – FASE 1: 2001 -2004
CRONOGRAMA INDICATIVO**

PRODUTOS/ACTIVIDADES	Responsáveis	Colaboradores	2001		2002				2003				2004		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
<u>Fase de arranque (actividades já realizadas):</u>															
constituição da CIRES e da UTRESP															
implantação da UTRESP															
constituição dos grupos de apoio (focal points)															
formação dos grupos de apoio															
elaboração do Plano de Acção															
auscultação e consultas (stakeholders)															
formulação de TORs para a realização de 6 estudos															
arranque do estudo sobre Política Salarial															
arranque da análise do processo de Políticas Públicas															
formulação da Estratégia da Reforma															
<u>Análise das áreas de intervenção:</u>															
estudo sobre a Política Salarial (conclusão)															
análise do processo de Políticas Públicas (conclusão)															
estudo sobre o papel do Sector Público															
estudo sobre o Processo de Descentralização															
estudo sobre Gestão Financeira															
estudo sobre a Boa Governação															

PRODUTOS/ACTIVIDADES	2001		2002				2003				2004	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
COMPONENTE 1 – Racionalização e Descentralização de Estruturas e Processos de Prestação de Serviços												
preparação da reestruturação dos órgãos sectoriais												
análise funcional												
racionalização organizacional												
racionalização de processos e procedimentos												
elaboração de planos de implementação												
Acções de Impacto Imediato:												
<u>criação de programas radiofónicos e televisivos sobre o sector público</u>												
<u>criação de serviço de atendimento via telefone para o registo e resposta a reclamações e sugestões</u>												
<u>reintrodução dos livros de reclamações e sugestões</u>												
implantação de instrumentos e procedimentos simplificados de respostas às petições e reclamações												
abolição dos balcões fechados e funcionamento de balcões únicos												
simplificação dos procedimentos para o licenciamento comercial e industrial e dos formulários de registo para importações e exportações												
racionalização e simplificação dos serviços notariais e de emissão de Bis												

PRODUTOS/ACTIVIDADES	Responsáveis	Colaboradores	2001		2002				2003				2004		
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
COMPONENTE 2 – Melhoria do Processo de Formulação e Monitoria de Políticas Públicas:															
revisão do processo de gestão de políticas públicas (em função dos resultados do estudo realizado)															
preparação de manual sobre a gestão de políticas públicas															
preparação de proposta para a melhoria da vinculação entre as políticas públicas e os recursos disponíveis															
implementação das propostas de melhoria da vinculação entre as políticas públicas e os recursos															
criação de mecanismos de divulgação das políticas públicas															
criação dos colectivos intersectoriais e respectivas unidades de apoio: Presidência da República, Conselho de Ministros, MPF, CIRES P e CNFP.															
Acções de Impacto Imediato:															
promoção da disseminação do e-mail no sector público															
liberalização dos horários de trabalho no sector privado															
introdução de novo regime de emissão de vistos de entrada e vistos de trabalho															
simplificação dos procedimentos de recrutamento e aplicação de medidas disciplinares no sector público															
inclusão da taxa de aeroporto nos bilhetes de viagem															

PRODUTOS/ACTIVIDADES	Responsáveis	Colaboradores	2001		2002				2003				2004	
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
COMPONENTE 3 – Profissionalização dos Funcionários do Sector Público:														
elaboração de política salarial de médio prazo para tornar o sector público mais competitivo no mercado de trabalho														
criação de mecanismos financeiros para viabilizar a política salarial estabelecida														
implementação dos mecanismos de avaliação de desempenho dos quadros chave do sector público														
implementação e consolidação do SIFAP														
COMPONENTE 4 – Melhoria da gestão financeira:														
capacitação para a implementação do Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP/MTEF)														
avaliação, numa base da amostra, da aplicação dos recursos financeiros (expenditure tracking)														
criação de condições para a implementação do IFMIS (sistema integrado de informação e gestão financeira)														
elaboração de plano para o aperfeiçoamento dos processos de auditoria internas e externas														
elaboração do plano para o aperfeiçoamento dos processos de compras (procurement)														

PRODUTOS/ACTIVIDADES	Responsáveis	Colaboradores	2001		2002				2003				2004			
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
COMPONENTE 5 - Gestão do processo de Reforma:																
fortalecimento da capacidade operacional da UTRESP																
capacitação da UTRESP para coordenar e gerir o processo de reforma através da formação, assistência técnica e apetrechamento																
formação dos quadros da UTRESP e dos "focal points" dos ministérios na gestão do processo de mudança.																
constituições das bases provinciais do processo de reforma																
Programa de combate à corrupção:																
concepção de uma estratégia global de combate à corrupção																
pesquisa de opinião pública sobre a corrupção																
elaboração de plano de acção																
implementação do plano de acção																
pesquisa de opinião pública : avaliação do impacto do plano de acção																