

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E FUNÇÃO PÚBLICA  
ESTUDO DA MOBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS E AGENTES DO ESTADO

RELATÓRIO FINAL  
V 07102019

Alfredo Bernardo Mazive RODC, CPF, AC  
Email: [ceacademiado@gmail.com](mailto:ceacademiado@gmail.com)  
Contacto: 847690597/877690597/824801760  
Skype: alfredo.mazive  
Maputo-Moçambique

## Índice

1	Contexto do estudo	7
2	Objectivos do estudo	8
3	Actividades da consultoria	9
4	Tamanho da amostra	9
5	Metodologia	10
6	Análise quantitativa da mobilidade dos funcionários e agentes do Estado	11
6.1.	Pesquisa documental	11
6.2	Situação da mobilidade	11
6.3.	Distribuição dos Funcionários e Agentes do Estado em 2019	11
6.3.1.	A situação dos Funcionários e Agentes do Estado nos órgãos da amostra	12
6.4.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado entre 2013 a 2019	12
6.4.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado nos órgãos centrais	12
6.4.2.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Cidade de Maputo	13
6.4.2.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Cidade de Maputo	13
6.5.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província da Zambézia	14
6.5.1.	Mobilidade dos FAEs na Província da Zambézia	14
6.5.2.	Análise de alguns distritos da Província da Zambézia	15
6.5.2.1.	Mobilidade no Distrito de Quelimane	16
6.5.2.2.	Mobilidade no Distrito de Milange	17
6.5.2.3.	Mobilidade no Distrito de Alto Molócuè	17
6.5.2.4.	Mobilidade no Distrito de Lugela	18
6.5.2.5.	Mobilidade em outros distritos da Província da Zambézia	18
6.6.	Mobilidade na Província de Nampula	19
6.6.1.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado em Nampula	19
6.6.2.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado a nível de sectores em Nampula	19
6.6.3.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado a nível distrital em Nampula	20
6.7.	Mobilidade Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	21
6.7.1.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	21
6.7.2.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	21
6.8.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Sofala	22
6.8.1.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Sofala	22
6.8.2.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Sofala	22
6.9.	Mobilidade a nível de alguns Municípios	23
6.9.1.	Município de Mocuba	23
6.9.2.	Município de Quelimane	23
6.9.3.	Município de Nampula	24
6.9.4.	Município da Cidade de Maputo	24
6.9.5.	Município de Nhamatanda	24
6.9.6.	Município de Gorongosa	24
7	Análise Qualitativa da Mobilidade dos FAEs	25
7.1.	Definição da mobilidade	28
8.	Resultados da Análise qualitativa	26
8.1.	Carreiras da mobilidade	26
8.2.	Mobilidade em faixas etárias	26
8.3.	Mobilidade em género	26
8.4.	Mobilidade em níveis de governação	27
8.5.	Desafios da mobilidade	27
8.6.	Períodos da mobilidade	28
8.7.	Razões da mobilidade	28
8.8.	Impacto na prestação de serviços	29
8.9.	Impacto na migração digital	29

8.10.	Impacto da mobilidade no sectores	29
8.11.	Impacto das políticas de gestão dos recursos humanos na mobilidade	30
8.12.	Actores da mobilidade e seus papéis	30
8.13.	Processo de tomada de decisões	31
8.13.1.	Razões que pesam na tomada de decisões	31
8.13.2.	Mecanismos, legislação em que se baseia a mobilidade	31
8.13.3.	Cumprimento dos mecanismos de mobilidade	31
8.13.4.	Mecanismos que promovem a mobilidade	31
9.	Conclusões	32
10.	Recomendações	34
11.	Anexos	35
11.1.	Termos de referência	35
11.2.	Lista dos entrevistados	40
11.3.	Bibliografia	43

## Lista de tabelas

6.3.	Distribuição dos Funcionários e Agentes do Estado em 2019	11
6.3.1.	A situação dos Funcionários e Agentes do Estado nos órgãos da amostra	12
6.4.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado entre 2013 a 2019	12
6.4.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado nos órgãos centrais	12
6.4.2.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Cidade de Maputo	12
6.4.2.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Cidade de Maputo	13
6.5.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província da Zambézia	14
6.5.1.	Mobilidade dos FAEs na Província da Zambézia	14
6.5.2.	Mobilidade dos FAEs em alguns distritos da Província da Zambézia	15
6.5.2.1.	Mobilidade no Distrito de Quelimane	15
6.5.2.2.	Mobilidade no Distrito de Milange	16
6.5.2.3.	Mobilidade no Distrito de Alto Molócuè	16
6.5.2.4.	Mobilidade no Distrito de Lugela	17
6.5.2.5.	Mobilidade em outros distritos da Província da Zambézia	18
6.6.	Mobilidade na Província de Nampula	18
6.6.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado a nível de sectores	18
6.6.2.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado em Nampula	19
6.6.3.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado a nível distrital	20
6.7.	Mobilidade Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	20
6.7.1.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	20
6.7.2.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Gaza	21
6.8.	Situação dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Sofala	21
6.8.1.	Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado na Província de Sofala	22
6.9.	Mobilidade a nível de alguns municípios	23
6.9.1.	Município de Mocuba	23
6.9.2.	Município de Quelimane	23
6.9.3.	Município de Nampula	23
6.9.4.	Município da Cidade de Maputo	24
6.9.5.	Município de Nhamatanda	24
6.9.6.	Município de Gorongosa	24

## Glossário

- **Funcionário do Estado** é o cidadão provido para o quadro de pessoal, que exerce actividades nos órgãos centrais e locais do Estado, referido no número 2 do EGFAE.
- **Agente do Estado** é o cidadão contratado ou designado nos termos do EGFAE, ou por outro título para o desempenho de certas actividades nos órgãos, centrais e locais do Estado, referido no artigo 2 do EGFAE.
- **Destacamento-** Segundo o artigo 21 do EGFAE, o destacamento consiste na designação do funcionário por iniciativa de serviço e no interesse do Estado, para exercer actividade ou função fora do quadro do Estado, por um período de 3 anos renováveis por um período adicional não superior a 2 anos.
- **Mobilidade nos quadros-** O artigo 22 do EGFAE estabelece que por determinação do Presidente da República, do Primeiro-Ministro, acordo entre dirigentes de órgãos centrais e locais ou decisão da entidade que superintende a área da função pública, podem efectuar-se transferências de funcionários entre o quadro de pessoal do aparelho do Estado, sem prejuízo dos direitos adquiridos. De acordo com o artigo 118 do REGFAE, entende-se por transferência ou mobilidade a afectação de um funcionário de nomeação definitiva a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço.
- **Supranumerários-** De acordo com o artigo 32 do EGFAE, considera-se supranumerário o funcionário que se encontre em exercício efectivo de funções e aguarde a abertura de vaga no quadro por motivo de: a) Ter regressado após termo de situação de destacamento ou de qualquer das licenças referidas no artigo 31 do EGFAE; b) Ter sido promovido durante a prestação do serviço militar efectivo normal; c) Supressão ou compressão da estrutura orgânica
- **Nomeação definitiva-** De acordo com o artigo 4 do REGFAE, a nomeação definitiva nos termos do n.º 5 do artigo 13 do EGFAE produz efeitos a partir da data em que o funcionário completa dois anos contados a partir da data da respectiva nomeação provisória. O dirigente competente deve exarar despacho de nomeação definitiva no prazo de 15 dias contados a partir da data da conversão da nomeação provisória em definitiva e o respectivo despacho deve ser publicado em Boletim da República, devendo ser enviado à Imprensa Nacional, nos 5 dias subsequentes à sua produção.
- **Vencimento em regime excepcional-** Segundo o artigo 49 do EGFAE no seu n.º 1, o funcionário que tenha exercido uma ou várias funções em comissão de serviço por período mínimo de dez anos, seguidos ou interpolados, pode adquirir o direito ao vencimento correspondente à função mais elevada que tenha exercido, durante pelo menos cinco anos, ou à função mais elevada que exerceu por maior período de tempo, desde que tenha avaliação de desempenho positiva. Segundo o artigo 35 do REGFAE no seu n.º 1, a atribuição do vencimento a que se refere o n.º 1 do artigo 49 do EGFAE é feita por despacho do Ministro que superintende na área da Função Pública, sob proposta do dirigente respectivo, e publicado em Boletim da República.

## Lista das Abreviaturas

AR/DN-	Assembleia da República -Secretariado Geral - Delegação de Nampula
BAU-	Balcão único
CC-	Conselho Constitucional
CSCS-	Conselho Superior da Comunicação Social
DPASA-	Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar
FDA-	Fundo de Desenvolvimento Agrário
DPJD-	Direcção Provincial da Juventude e Desportos
DPSMAS-	Direcção Provincial de Saúde, Mulher e Acção Social
DPOPHRH-	Direcção Provincial das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos
DPCTESTP-	Direcção Provincial da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior, Técnico Profissional
DPJACR-	Direcção Provincial da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos
DPMAIP-	Direcção Provincial do Mar, Aguas Interiores e Pescas de Nampula
DPS-	Direcção Provincial da Saúde
DPTSS-	Direcção Provincial do Trabalho e Segurança Social
GPN/GG-	Governo da Província de Nampula- Gabinete do Governador
ICS-	Instituto de Comunicação Social- Delegação de Nampula
IPAJ-	Instituto de Patrocínio Jurídico
INAM-	Instituto Nacional de Meteorologia
INE-	Instituto Nacional de Estatística
MITADER-	Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural
PR-	Presidência da República
SPGCM-	Secretaria Provincial do Governo da Cidade de Maputo
TJP-	Tribunal Judicial Provincial

## 1. Contexto do estudo

### 1.1. Antecedentes

O Governo de Moçambique conta com o suporte do Banco Mundial para desenhar o Projecto de Desenvolvimento Urbano e Descentralização com a duração de 4 anos cujo objectivo é "Fortalecer o desenvolvimento institucional para melhorar a prestação de serviços nos distritos e municípios seleccionados".

A Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025 estabelece nas suas componentes 2 a 4, o objectivo de *dotar a administração pública de técnicos qualificados, aproximá-la do cidadão e melhorar a qualidade de serviços prestada ao público*. Sendo assim, o fortalecimento da capacidade institucional das instituições públicas por via da racionalização de estruturas e realocação dos Recursos Humanos tornam-se basilares para estabelecer "uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade."

### 1.2. Situação actual

As instituições no aparelho do Estado funcionam com base num quadro de pessoal (QP), de nível central, provincial e distrital. Os quadros de pessoal são elaborados em função das atribuições, competências e necessidades de cada sector e para a definição das carreiras e o número de lugares a prover no quadro deve-se ter em conta as potencialidades, as especificidades e as estratégias de desenvolvimento da cidade, província, distrito, e município.

Nesse contexto, conforme a base de dados dos funcionários e agentes do Estado e-CAF, em 2017, o contingente de recursos humanos do Estado era constituído por **365 826** funcionários e agentes do Estado, o que significou um **aumento de 10% face a 2015**, que eram **332 155**, representando assim uma variação absoluta de **33 671** FAE.

Em termos de efectivos por Província, as províncias que registaram maior incremento são Zambézia com um acréscimo de **7019 FAEs**, Nampula com **4725 FAEs** e Niassa com **3191 FAEs**, as que registaram menor incremento são **Cidade de Maputo, Gaza e Sofala, com 1318, 1703 e 1935 FAEs** respectivamente. As províncias de Cabo Delgado, Tete, Manica e Inhambane tiveram um incremento mediano de 2917, 2801, 2,666, e 2380 FAEs respectivamente.

Este cenário é suposto concorrer para responder aos objectivos da reforma acima mencionados. Porém, a realidade, no que se refere a gestão dos recursos humanos, mostra que: (i) movimentações dos FAEs entre diversas unidades funcionais a todos os níveis são bastante significativas e frequentes, enquanto (ii) as causas são pouco definidas e tratadas, chegando a comprometer o desempenho das instituições públicas e, conseqüentemente da prestação de serviços.

No quadro do novo figurino de descentralização, resultante da revisão pontual da Constituição da República, o órgão executivo de governação descentralizada provincial passa a gozar de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos da lei.

A autonomia administrativa compreende dentre outros poderes:

- a) praticar actos definitivos e executórios em matéria da sua competência, dentro da respectiva circunscrição territorial, que abrange a gestão dos RH;
- b) criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições.

A Assembleia Provincial passa, também, a gozar do poder regulamentar próprio, que lhe permite aprovar regulamentos com carácter obrigatório nas respectivas áreas de jurisdição, sobre matérias integradas no quadro das suas atribuições, nos limites da Constituição da República e da lei.

Porém, o regime de pessoal do órgão executivo de governação descentralizada provincial mantém-se o mesmo que o dos funcionários e agentes do Estado.

A questão da mobilidade de funcionários do Estado tem o seu enquadramento legal no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), artigo 19 e, nos artigos 64 em diante do Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro, Regulamento do EGFAE, onde se define a mobilidade como sendo a afetação de um funcionário de nomeação definitiva, por determinação ou acordo entre os dirigentes dos órgãos centrais e locais, a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço. Este acto deve ter em conta as necessidades de serviço, o desenvolvimento do carácter unitário nacional do aparelho do Estado e a formação do funcionário. Num contexto mais recente, de implementação de medidas de contenção da despesa pública, a mobilidade passou a ser assumida também, como alternativa às restrições na admissão de funcionários ao Estado (art.3 do Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro e art. 2 do Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio e Diploma Ministerial 66/2019).

Com efeito, a mobilidade dos funcionários quando não bem gerida pode trazer dificuldades para o bom funcionamento das instituições e ter consequências negativas para o Estado e para os funcionários, especialmente quando a mobilidade é feita sem reposição dos funcionários e agentes do estado entre as diversas unidades funcionais a todos os níveis. A evidência disso é que nos últimos anos o nível de mobilidade dos funcionários e agentes do Estado dos governos locais tem sido relativamente alto, verificando-se com elevada frequência (i) nos momentos de mudança dos ciclos de governação e/ou de dirigentes; (ii) quando terminam programas de financiamento exterior, pois não se assegura a manutenção da capacidade criada pelos projectos e mais recentemente, (iii) com a orientação do governo de se privilegiar a mobilidade de pessoal em vez admitir funcionários no âmbito das medidas de contenção da despesa pública.

Esta mobilidade, muitas vezes, não estruturada e feita com uma capacidade reduzida de controlo para o garante da manutenção da qualidade dos serviços a nível dos governos locais é explicada por diversas razões, como (i) reduzido pessoal capacitado em todas as esferas de governação local, levando a que o nível superior solicite quadros dos escalões inferiores para reforçar a sua equipa técnica, exemplo, a Província que busca técnicos nos distritos; (ii) congelamento da admissão de pessoal aos vários níveis.

Pese embora os mecanismos regulamentares sobre a mobilidade acima referidos tenham sido adoptados no intuito de melhorar a gestão dos recursos humanos do Estado e assegurar a boa prestação de serviços, ultimamente, a constatação feita no processo de mobilidade é de que, os comandos não são devidamente observados pelos decisores, implicando em constantes movimentações de funcionários em prejuízo da estabilidade, consolidação da memória institucional devido à excessiva rotatividade e transferência de funcionários capacitados sem que tenham desempenhado a função pelo qual foram preparados, pondo em causa o desempenho institucional e individual.

Assim, torna-se necessário proceder à este estudo, que consistirá num levantamento sobre a situação real da mobilidade de funcionários do Estado, suas razões, procedimentos seguidos e atores envolvidos. Este estudo qualitativo e quantitativo da mobilidade consta numa 'primeira fase do diagnóstico da mobilidade' com vista a compreender melhor o processo da mobilidade na Função Pública entre órgãos Centrais e Locais, entre Províncias, Distritos e Autarquias

## 2. Objectivo do Estudo

O objectivo do presente estudo é fazer um levantamento quantitativo e uma análise qualitativa da mobilidade de funcionários do Estado entre órgãos Centrais e Locais, entre Províncias, Distritos e Autarquias.



## 2.1. Objectivos específicos

1. Quantificar o fenómeno da mobilidade de funcionários do Estado;
2. Identificar as razões e mecanismos existentes que promovem e incentivam à mobilidade;
3. Identificar e clarificar os papéis de cada nível de intervenção e sua correlação na tomada de decisão para a efectivação da mobilidade;
4. Identificar os mecanismos/procedimentos/leis sobre as bases das quais as decisões de mobilidade são realmente tomadas e implementadas.

## 3. Actividades da consultoria

1. Fazer uma análise quantitativa, com base em dados existentes, da mobilidade de funcionários do Estado (que abrange todos os níveis Central, Provincial, Distrital e Autárquico). Análise esta que deve explorar a base existente para identificar tendências nas competências, níveis, localização geográfica e outras categorias;
2. Elaborar e apresentar propostas para melhorar a cobertura do banco de dados de informações, conforme achar relevante;

## 4. Tamanho e distribuição geográfica da amostra da pesquisa

A amostra foi escolhida de modo a abarcar o nível central e as províncias com mais FAEs, captar os níveis provinciais e distritais e algumas autarquias de referência em cada província.

Assim sendo, foram seleccionadas algumas instituições a nível central e a nível dos Governo da Cidade de Maputo e da Província de Gaza na zona sul, alguns distritos e autarquias da Província de Sofala e o Governo da Província da Zambézia na zona centro e o Governo da Província de Nampula na zona norte.

A nível central e nas províncias de Gaza e Sofala, por razões logísticas e pela morosidade em se obter entrevistas, fez-se a recolha de dados com recursos ao envio de questionários por correspondência electrónica.

Foram visitados quatro municípios e três Governos Provinciais. Os municípios foram os de Mocuba e Quelimane na província da Zambézia, o Município de Nampula e o da Cidade de Maputo. Os Governos Provinciais foram os da Zambézia, Nampula e o da Cidade de Maputo.

A nível central foram abrangidas órgãos e instituições como a Presidência da República, o Conselho Constitucional, o Conselho Superior da Comunicação Social, o Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural, o Ministério dos Transportes e Comunicação, o Ministério da Juventude, o Instituto Nacional de Meteorologia, o Fundo de Promoção Desportiva, o Instituto Nacional do Desporto, o Instituto Nacional da Juventude. Todas elas e as quatro províncias cobertas pela pesquisa, representam 144.815 do universo global de 365.826 FAEs no país (2017) ou seja 39.59% dos FAEs.

No total foram cobertos:

- 11 órgãos a nível central
- 11 órgãos a nível provincial
- 7 Municípios (Mocuba, Quelimane, Nampula, Maputo, Gorongosa, Nhamatanda, Dondo)

- 5 Províncias (Cidade de Maputo, Gaza, Sofala, Zambézia e Nampula)
- 25 Distritos: Sofala (4), Gaza (3), Zambézia (10), Nampula (8).

## 5. Metodologia

O estudo decorreu de Junho a Setembro de 2019.

O estudo teve dois momentos. (i) Pesquisa documental analisando legislação relevante para a mobilidade dos FAEs, a prática e tendências de mobilidade dos FAEs a nível global, da CPLP e na região da SADC; (ii) trabalho de campo realizando entrevistas a nível central, provincial, distrital e autárquico.

Foram elaborados questionários de recolha de dados dirigidos aos Secretários Permanentes e aos Chefes dos Departamentos da Função Pública a nível central, provincial, distrital e para os Veremadores que tutelam os Recursos Humanos do Estado. Estas ferramentas foram usadas na recolha de informação qualitativa e quantitativa. Os questionários continham questões estruturadas, semiestruturadas, fechadas e abertas permitindo explorar, aprofundar, compreender, clarificar, cruzar as questões de relevo para a mobilidade dos FAEs.

O consultor interagiu directa e virtualmente com os gestores da Base de Dados da Função Pública (e-CAF) a nível central, provincial, distrital e autárquico. Entrevistou igualmente alguns FAEs e titulares dos orgaos provinciais e autárquicos, na qualidade de autores e beneficiários da mobilidades dos FAEs.

A abordagem do estudo foi participativa e inclusiva o que foi materializado por briefings semanais entre o consultor e os pontos focais do cliente, na qualidade de contrapartes directas a nível central e provincial. Este mecanismo visava mantê-los informados, passo a passo, para que se apropriassem do processo, conteúdo e resultado final do estudo. Os briefings tiveram o formato de relatórios-sumário de progresso partilhando as principais constatações em cada etapa do processo, dando-lhes a oportunidade de irem comentando e liderando o processo na sua qualidade de patronos e actores-chave da mobilidade dos FAEs. Em algumas ocasiões, os debriefings ajudaram a resolver desafios e desbloquear dificuldades na interação com os titulares dos órgãos e instituições locais.

As tecnologias de informação e comunicação provaram ser recursos valiosos na recolha de dados sobre a mobilidade entre os níveis provincial e distrital, poupando tempo, viagens e recursos cobrindo uma vasta região que com o sistema tradicional de ir ao campo levaria mais tempo a cobrir.

As entrevistas com os actores baseados em Maputo cidade, Mocuba, Quelimane, Nampula directas, um a um, e em alguns casos envolveram outras pessoas do mesmo departamento. Os demias actores foram entrevistados via telefone e meios electrónicos.

A equipa Técnica de acompanhamento do estudo foi composta por:

- Dr. Grilo Lubrino, Director DNGERHE-MAEFP
- Dra. Cândida Moiane- Directora de Planificação e Cooperação-MAEFP
- Dr. Felix Muiambo , Director Adjunto- DNGERHE-MAEFP
- Dr. Lourenço Chipenembe- PDUL-
- Dr. Wilson Ponderane DNGERHE-MAEFP

A responsabilidade pelo estudo assim como as conclusões e recomendações é exclusiva do consultor.

## 6. Análise quantitativa da mobilidade de Funcionários e agentes do Estado

## 6.1. Pesquisa documental

### Definição da mobilidade dos FAEs

- Afetação de um funcionário de nomeação definitiva, por determinação ou acordo entre os dirigentes dos órgãos centrais e locais, a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço, tendo em conta as necessidades de serviço, o desenvolvimento do carácter unitário nacional do aparelho do Estado e a formação do funcionário, (artigo 19 e, nos artigos 64 em diante do Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro).
- Num contexto mais recente, de implementação de medidas de contenção da despesa pública, a mobilidade passou a ser assumida também, como alternativa às restrições na admissão de funcionários ao Estado, (art.3 do Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro e art. 2 do Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio e o Diploma Ministerial 66/2019).

## 6.2. Situação da mobilidade em 2019

- O Governo na pessoa do Ministro da Economia e Finanças em apresentação do Orçamento do Estado ao Parlamento, previu para 2019 a contracção de 12.128 efectivos, em 2019, para os sectores de educação com 6.413, saúde 2.126, e agricultura com 399, e 3.190 para a polícia e serviço cívico (AIM, 5/12/2018) e a Lei do Orçamento de 2018.
- Ao abrigo do Diploma Ministerial 66/2019 foram congeladas novas contratações na Administração pública. A regra é a de mobilidade dos FAEs entre os diversos níveis, órgãos e instituições do Estado. Nos casos de substituição por morte, demissão, exoneração e ou reforma dos FAEs, a regra é de uma contratação por cada três vagas. Mesmo nestes casos, o processo é longo e a contratação é lenta.

## 6.3. Distribuição dos efectivos globais dos FAEs em Moçambique de 2015 a 2017

Localização	2015	2016	2017	Crescimento 2015 - 2017	
				Percentual	Absoluto
<b>Órgão Central</b>	38 785	39 074	39 746	<b>2%</b>	<b>961</b>
<b>Órgão Local (Províncias e distritos)</b>	293 370	311 991	326 080	<b>11%</b>	<b>32 710</b>
<b>Total</b>	<b>332 155</b>	<b>351 065</b>	<b>365 826</b>	<b>10%</b>	<b>33 671</b>

Fonte: MAEFP-Estatísticas 26.03.2018

### 6.3.1. A Situação dos FAEs entre 2015 a 2017 nos órgãos da amostra do estudo

Órgãos Centrais e Locais	2 015	2 016	2 017	Crescimento 2015 -2017	
	H+M	H+M	H+M	Percentual	Absoluto
Centrais	38 785	39 074	39 746	2%	961
Nampula	45 598	48 185	50 323	10%	4 725
Zambézia	48 156	51 862	55 175	15%	7 019
Sofala	28 245	29 525	30 180	7%	1 935
Gaza	20 537	21 229	22 240	8%	1 703
Maputo Cidade	15 759	16 566	17 077	8%	1 318
<b>Total</b>	<b>197 080</b>	<b>206 441</b>	<b>214 741</b>	<b>9%</b>	<b>17 661</b>

Fonte: MAEFP-Estatísticas 26.03.2018

#### 6.4. Mobilidade dos FAEs entre 2013 a 2019- Primeiro semestre

##### 6.4.1. Dados de mobilidade em alguns órgãos e instituições do Estado a nível central entre 2017 a 2019- Primeiro semestre

#	Sector	Mobilidade Total no Sector	Género		Mobilidade Horizontal	Género		Mobilidade provincial a central	Género	
			H	M		H	M		H	M
1	PR	76	51	25	76	51	25	4	3	1
2	MITADER	74	38	36	31	18	13	43	20	23
3	MTC	45	27	18	39	24	15	6	2	4
4	MJD	35	22	13	8	7	1	10	8	2
5	IND	16	9	7	15	8	7	1	1	0
6	FPD	11	5	6	11	5	6	0	0	0
7	INJ	5	3	2	3	2	1	1	1	0
8	CC	9	7	2	9	7	2	1	1	0
9	CSCS	5	2	3	5	2	3	0	0	0
10	INAM	3	1	2	2	0	2	1	0	1
	<b>TOTAL</b>	<b>279</b>	<b>165</b>	<b>114</b>	<b>199</b>	<b>124</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>36</b>	<b>31</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem:</li> <li>• Instituições e locais de chegada:</li> <li>• Razões: conveniência do serviço e razões iniciativa do funcionário.</li> </ul>										

Legenda:

- Conselho Constitucional- CC
- Presidência da República-PR
- Instituto Nacional de Meteorologia- INAM
- Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural-MITADER
- Conselho Superior da Comunicação Social-CSCS
- Fundo de Promoção Desportiva-FPD
- Instituto Nacional do Desporto- IND
- Instituto Nacional da Juventude- INJ
- Ministério dos Transportes e Comunicação- MTC

##### 6.4.2. Situação dos FAE no Governo da Cidade de Maputo entre 2015 a 2017.

Cidade de Maputo	2015		2016		2017	
	H	M	H	M	H	M
DM Ka Mavota	1313	1496	1755	1765	1 798	1 838
DM Ka Maxaqueni	823	717	1561	1184	1 604	1 231
DM Ka Mpfumo	3082	2737	1918	1326	2 009	1 482
DM Ka Nhlamankulo	942	1353	1165	1498	1 185	1 432
DM Ka Nyaka	91	61	139	67	148	70
DM Ka Tembe	135	79	234	172	241	183
DM Ka Mubukwana	1331	1599	1931	1851	1 966	1 890
<b>Total</b>	<b>7717</b>	<b>8042</b>	<b>8703</b>	<b>7863</b>	<b>8 951</b>	<b>8 126</b>

Fonte: MAEFP-Estatísticas 26.03.2018

#### 6.4.2.1. Mobilidade no Governo de Maputo Cidade de Maputo de 2015 a 2019 (31/7)

#	Ano	Mobilidade Total	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2013	5	1	4	5	1	4	0	0	0
2	2014	46	27	19	38	23	15	8	4	4
3	2015	85	49	36	45	23	22	40	26	14
4	2016	127	55	72	99	42	57	28	13	15
5	2017	115	58	57	83	41	42	32	17	15
6	2018	93	45	48	51	20	31	42	25	17
7	<b>TOTAL</b>	<b>471</b>	<b>235</b>	<b>236</b>	<b>321</b>	<b>150</b>	<b>167</b>	<b>150</b>	<b>85</b>	<b>65</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: DPSMAS, DPESCT, DPASA, DPOPH, SPGCM</li> <li>• Instituições e locais de chegada: DPSMAS, SPGCM, DPCM, SPGCM, DPS, DPTSS DPESCT, TJP, DPOPH, DPJD.</li> <li>• Razões da mobilidade: conveniência de e serviço iniciativa do funcionário</li> </ul>										

Legenda:

Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar- DPASA  
 Direcção Provincial da Juventude e Desportos- DPJD  
 Direcção Provincial de Saúde, Mulher e Acção Social- DPSMAS  
 Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação- DPOPH  
 Direcção Provincial do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia- DPESCT  
 Direcção Provincial da Saúde- DPS  
 Direcção Provincial do Trabalho e Segurança Social- DPTSS  
 Secretaria Provincial do Governo da Cidade de Maputo- SPGCM  
 Tribunal Judicial Provincial- TJP

A nível do Governo da Cidade de Maputo a mobilidade entre 2013 a 2018 nos mostra que:

- Dum total de mais de 17,077 FAEs afectos aos sete distritos e ao Governo da Cidade em 2017, sendo 8,951 homens e 8,126 mulheres a mobilidade entre 2013 a 2019 foi de 471, sendo 235 homens e 236 mulheres na sua maioria jovens entre os 18 a 37 anos.
- Apesar do número dos FAEs masculinos (8951) ser ligeiramente maior que o das mulheres (8126) a mobilidade de ambos foi equilibrada;
- Movimentam-se mais jovens entre os 18 e os 37 anos de idade do que os adultos e os da idade da reforma;
- Movimentam-se mais técnicos do que cargos de chefia e direcção.

- Apesar de os serviços conseguirem manter a sua memória institucional e liderança, conservando os FAEs mais experientes, de meia-idade (37 a 50 anos) e os mais velhos (50 e mais anos), estes perdem porém a capacidade técnica e as habilidades de usar tecnologias de informação e comunicação, sendo incapazes de manter o passo na inovação e na implementação do governo electrónico (e-government).
- A mobilidade entre sectores a nível provincial foi de 261, sendo 123 homens e 138 mulheres. Isto quer dizer que há muita instabilidade de recursos humanos nos sectores a nível provincial. O presente estudo é preliminar, deve-se porém, estudar-se a fundo as causas e procurar-se formas de mitigação de riscos deste fenómeno;
- A mobilidade entre os níveis distritais foi de 68, sendo 36 homens e 32 mulheres
- A mobilidade do distrito à província foi de 38 sendo 16 homens e 22 mulheres;
- A mobilidade do provincial a central foi de 44, sendo 23 homens e 21 mulheres;
- A mobilidade do nível central ao provincial foi de 13, sendo 8 homens e 5 mulheres;
- A mobilidade do provincial ao distrital foi de 43, sendo 27 homens e 16 mulheres;
- A mobilidade do provincial para as autarquias locais foi baixa, sendo de 2 homens e 2 mulheres totalizando 4.

#### 6.5. Situação dos FAEs nos distritos analisados da Província da Zambézia de 2015 a 2017

Zambézia	2015		2016		2017	
	H	M	H	M	H	M
Cidade de Quelimane	4 979	3 983	5 160	4 284	5 330	4 292
Alto Molócue	1 906	930	1 964	1 035	2 085	1 126
Luabo	46	8	7	2	7	2
Ile	1 681	718	1 883	838	2 032	932
Inhassunge	772	342	766	347	782	356
Lugela	1 218	515	1 224	546	1 258	572
Milange	2 969	1 384	3 447	1 655	4 002	1 867
Mocuba	2 808	2 032	2 891	2 141	2 947	2 222
Mopeia	1 024	479	1 044	498	1 092	536
Pebane	1 154	407	1 269	474	1 382	527
<b>Total</b>	<b>18 557</b>	<b>10 798</b>	<b>19 655</b>	<b>11 820</b>	<b>20 917</b>	<b>12 432</b>

Fonte: MAEFP-Estatísticas 26.03.2018

#### 6.5.1. Mobilidade na Província da Zambézia entre 2016 a 2019 (31/7/2019)

O Departamento da Função Pública na Província da Zambézia, forneceu os seguintes dados:

#	Mobilidade dos FAEs	Mobilidade Total	Dentro da Província	Fora da Província
2019 31/7	Provincial a nível de sectores	84	34	68
	De distrito a distrito entre serviços	161	50	93
	<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>84</b>	<b>161</b>
2018 31/12	Provincial a nível de sectores	145	112	95
	De distrito a distrito entre serviços	313	142	110
	<b>TOTAL</b>	<b>459</b>	<b>254</b>	<b>205</b>
2017 31/12	Provincial a nível de sectores	235	83	153

	De distrito a distrito entre serviços	230	104	50
	<b>TOTAL</b>	<b>465</b>	<b>187</b>	<b>203</b>
2016 31/12	Provincial a nível de sectores	133	83	50
	De distrito a distrito entre serviços	256	244	12
	<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>327</b>	<b>62</b>
	<b>GRANDE TOTAL</b>	<b>1 558</b>	<b>852</b>	<b>631</b>

Os dados da mobilidade na Província da Zambézia indicam que de 2016 a 2019:

- Dum universo de 55.175 FAEs em 2017 onde 35.011 eram homens e 20164 eram mulheres, a Zambézia teve uma mobilidade de 1.558 onde 852 foram homens e 631 mulheres;
- Os anos de 2017 e 2018 tiveram a maior alta de mobilidade atingindo 465 e 459 respectivamente em relação a 2016 em que a mobilidade foi de 389. Nesse período 203 e 205 deixaram a província em cada ano;
- O ano de 2018 teve maior mobilidade entre distritos, atingindo 313, seguido de 2016 com 256, e finalmente de 2017 com 230;
- Quanto à mobilidade entre sectores a nível da província o pico se verificou em em 2017 com 235, seguido de 2018 com 145 e finalmente 2016 com 133;
- De 2016 a 2019 cerca de 852 FAEs movimentaram-se dentro da província e 631 deixaram a província;
- Desse número, 597 FAEs movimentaram-se entre sectores ao nível da província e 960 FAEs movimentaram-se entre distritos da província da Zambézia.

#### 6.5.2. Mobilidade a nível de alguns distritos da Província da Zambézia de 2017 a 2019 (31/7)

Resumo da mobilidade dos distritos estudados.

#	Distrito	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	Quelimane	203	81	122	123	61	62	25	16	9
2	Alto Molócue	103	66	37	80	56	24	23	6	17
3	Mocuba	96	37	59	1	1	0	31	16	15
4	Milange	73	28	45	63	25	38	10	3	7
5	Mopeia	35	16	19	33	14	19	2	2	0
6	Lugela	18	7	11	17	7	10	1	0	1
7	Pebane	13	8	5	13	8	5	0	0	0
8	Luabo	10	3	7	9	3	6	1	0	1
9	Inhassunge	4	2	2	3	2	1	1	0	1
10	Ile	2	0	2	1	0	1	1	0	1
	<b>TOTAL</b>	<b>557</b>	<b>248</b>	<b>309</b>	<b>343</b>	<b>177</b>	<b>166</b>	<b>95</b>	<b>43</b>	<b>52</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> </ul>										

<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições e locais de chegada: DPS-Inhambane, DPEDHZ, DPJDZ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões: conveniência de serviço e particulares</li> </ul>

#### 6.5.2.1. Análise de alguns dos distritos estudados.

##### 1. Mobilidade no Distrito de Quelimane

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2017	109	41	68	79	37	42	20	13	7
2	2018	64	30	34	42	24	18	5	3	2
3	2019	30	10	20	0	0	0	0	0	0
4	<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>81</b>	<b>122</b>	<b>123</b>	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>9</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições de origem Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições e locais de chegada: SDSMAS, SDEJT, Destino: Mocuba, Namacurra, Alto Molocue, Cidade de Maputo, Distrito de Quelimane</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões: conveniência de serviço, mas a maioria é por questões iniciativa do funcionário.</li> </ul>										

- Dum universo de 9.622 FAEs em 2017, sendo 5.330 homens e 4.292 mulheres, o Distrito de Quelimane teve uma mobilidade de 203, com 81 homens e 122 mulheres;
- O pico da mobilidade no Distrito de Quelimane verificou-se em 2017 com 109, sendo 41 homens e 68 mulheres. Desse número 79 teve mobilidade dentro da província, sendo 37 homens e 42 e 20 foram para fora da província, sendo 13 homens e 7 mulheres;
- De 2017 a 2019, as mulheres tiveram maior mobilidade sendo 122 em relação aos homens que tiveram apenas 81;
- A mobilidade para fora da província a partir do distrito foi reduzida, sendo de 16 homens e 9 mulheres, somando 25;
- A mobilidade para níveis sectoriais a nível da província foi alta, sendo 123, mas igual entre homens e mulheres com 61 e 62 respectivamente.

##### 2. Mobilidade no Distrito de Milange

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2017	36	14	22	31	14	17	5	0	5
2	2018	31	12	19	27	10	17	4	2	2
3	2019	6	2	4	5	1	4	1	1	0
4	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>63</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições de origem Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições e locais de chegada: SDSMAS, SDEJT, Destino: Mocuba, Namacurra, Alto Molocue, Cidade de Maputo, Distrito de Quelimane</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										



- Dum universo de 33.349 FAEs em 2017 o Distrito de Milange teve uma mobilidade de 73 FAEs entre 2017 a 2019. Desse número 28 foram homens e 45 mulheres;
- O pico da mobilidade no Distrito de Milange verificou-se em 2017 com 36. Desse número 31 teve mobilidade dentro da província e 5 fora;
- De 2017 a 2019, as mulheres tiveram maior mobilidade sendo 45 em relação aos homens que tiveram apenas 28;
- A mobilidade para fora da província a partir do distrito foi reduzida, sendo de 3 homens e 7 mulheres, somando 10;
- A mobilidade para níveis sectoriais a nível da província foi alta, sendo 63, onde nos homens foi de 25 e 38 nas mulheres.

### 3. Mobilidade no Distrito de Alto Molócuè

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
<b>1</b>	<b>2017</b>	20	13	7	19	13	6	1	0	1
	<b>2018</b>	11	7	4	10	8	2	1	0	1
	<b>2019</b>	72	46	26	51	35	16	21	6	15
	<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>66</b>	<b>37</b>	<b>80</b>	<b>56</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> <li>• Instituições e locais de chegada: SDSMAS, SPN, DPCM, SPSZ, DPS, SDEJT, a maioria foi para Mocuba, Distrito de Quelimane, Namacurra e Alto Molocue e Cidade de Maputo.</li> <li>• Razões da mobilidade: conveniência de serviço e restantes iniciativa do funcionário.</li> </ul>										

- Dum universo de 3.211 FAEs em 2017, sendo 2.085 homens e 1.126 mulheres; AltoMolócuè teve uma mobilidade de 103 FAEs sendo 66 homens e 37 mulheres;
- O pico da mobilidade no Alto Molocué verificou-se em 2019 com 72 a meio do ano. Desse número 51 teve mobilidade dentro da província, sendo 35 homens e 16 mulheres e 21 para fora, sendo 6 homens e 15 mulheres;
- De 2017 a 2019, os homens tiveram maior mobilidade sendo 66 em relação às mulheres que tiveram apenas 36;
- A mobilidade para fora da província a partir do distrito foi reduzida, sendo de 6 homens e 17 mulheres, somando 23;
- As mulheres movimentam-se mais para fora da província 17 em relação aos homens 6 por razões de casamento.
- A mobilidade para níveis sectoriais a nível da província foi alta, sendo 80, onde os homens tiveram uma quota de 56 e as mulheres 24.

### 4. Mobilidade no Distrito de Lugela

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2017	8	4	4	7	4	3	1	0	1
2	2018	5	1	4	5	1	4	0	0	0
3	2019	5	2	3	5	2	3	0	0	0
4	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SDAE, SDPI,SD</li> <li>• Instituições e locais de chegada: SDSMAS, SPN, DPCM, SPSZ, DPS, SD, SDTSSZ, DPCTZ, TJPZ, DPOPZ, DPJD, SDEJT, a maioria foi para Mocuba, em segundo lugar Distrito de Quelimane, Nicoadala, Morrumbala.</li> <li>• Razões da mobilidade: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

Dos distritos analisados, Lugela é dos que teve menor mobilidade.

- Dum universo de 1830 FAEs em 2017, com 1258 homens e 572 mulheres Lugela teve uma baixa mobilidade de 18 FAEs onde 7 foram homens e 11 mulheres. As mulheres estiveram em alta na mobilidade;
- O pico da mobilidade no Distrito de Lugela verificou-se em 2017 com 8. Desse número teve mobilidade de 7 dentro da província e 1 fora;
- Apenas teve uma mobilidade de 1 para fora da província sendo 1 homem;
- A mobilidade para níveis sectoriais a nível da província foi de 17, sendo 7 homens e 10 mulheres.

## 6.6. Mobilidade dos FAEs na Província de Nampula

### 6.6.1. Situação dos FAEs na Província de Nampula de 2015 a 2017

Nampula	2015		2016		2017	
	H	M	H	M	H	M
Memba	1 143	257	1 173	286	1 209	337
Mogincual	816	290	976	384	1 068	448
Moma	1 188	352	1 346	428	1 473	499
Mossuril	922	362	948	389	978	436
Muecate	897	336	925	356	953	396
Nacala-Velha	600	234	617	267	631	299
Namapa-Erati	1 386	428	1 433	484	1 485	541
Nampula – Rapale	1 625	1 021	1 747	1158	1 786	1 217
<b>Total</b>	<b>8 577</b>	<b>3 280</b>	<b>9 165</b>	<b>3 752</b>	<b>9 583</b>	<b>4 173</b>

Fonte: MAEFP- estatísticas 26.03.2018

- Os oito distritos analisados tinham em 2017 um universo de 13.756 FAEs, sendo 9.583 homens e 4.173 mulheres;
- De 2015 a 2017 no global, esses distritos tiveram um crescimento de FAEs na ordem de 11.857 a 12.917 e 13.756 respectivamente, crescendo em 2016 na ordem de 1.060 e em 2017 com 839 efectivos.
- O número de mulheres cresceu 472 em 2016 e 421 em 2017.

6.6.2. Mobilidade a nível de alguns sectores do Governo da Província de Nampula entre 2017 a 2019 31/7.

#	Sector	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	DPMAIPN	7	4	3	0	0	0	0	0	0
2	INAE-DN	4	1	3	4	1	3	0	0	0
3	DPASA-FDA	2	1	1	0	0	0	0	0	0
4	BAU	1	0	1	1	0	1	0	0	0
5	IPAJ	2	2	0	2	2	0	0	0	0
6	AR-SG-DN	1	0	1	1	0	1	0	0	0
7	DPJACRN	2	1	1	1	1	0	1	0	1
	ICS-DN	4	2	2	4	1	2	0	0	0
8	GPN-GG	15	10	5	15	10	5	0	0	0
9	INATTER	2	2	0	2	2	0	0	0	0
10	DPCTESTP	6	5	1	5	5	1	1	0	0
11	DPOPHRH	8	7	1	4	3	1	4	5	0
	<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: DPS, DPCTESTP, GPN-GG</li> <li>• Instituições e locais de chegada: DPS-Inhambane, DPEDHZ, DPJDZ</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

Legenda:

1. Direcção Provincial do Mar, Aguas Interiores e Pescas de Nampula
2. Instituto Nacional de Estatística Delegação de Nampula
3. Direcção Provincial de Agricultura e Segurança Alimentar-Fundo de Desenvolvimento Agrário (FDA)
4. Governo da Província de Nampula- Balcão Único (BAU)
5. Instituto de Patrocínio Jurídico- IPAJ
6. Assembleia da República -Secretariado Geral - Delegação de Nampula
7. Direcção Provincial da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos de Nampula
8. Instituto de Comunicação Social- Delegação de Nampula
9. Governo da Província de Nampula- Gabinete do Governador
10. Direcção Provincial da Ciência eTecnologia, Ensino Superior e Tecnico Profissional-DPCTESTP
11. Direcção Provincial das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos-DPOPHRH

Da análise de dados a nível dos sectores provinciais que submeteram os seus dados de mobilidade se pode depreender que:

- No geral, os sectores analisados tiveram baixa mobilidade neste período sendo de 54, onde 34 foram homens e 19 mulheres;
- O Gabinete do Governador de Nampula teve o maior pico de mobilidade com 15, seguido da DPOPHRH com 8 e a DPMAIPN com 7 e finalmente a DPCTESTP com 6;
- Os sectores trocaram entre si 39 FAEs sendo 25 homens e 14 mulheres para fora foram 6, dos quais 5 homens e 1 mulher;

### 6.6.3. Mobilidade a nível de alguns distritos da Província de Nampula entre 2017 a 2019

#	Distrito	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	Ribáue	78	47	31	71	43	28	7	4	3
2	Mongicual	54	35	18	53	35	18	1	1	1
3	Nacala Velha	44	24	20	43	24	19	1	1	0
4	Memba	35	21	14	35	21	14	0	0	0
5	Rapale	61	31	30	61	31	30	2	0	2
6	Eráti	27	15	12	24	14	10	3	1	2
7	Mossuril	115	68	45	10	6	2	4	4	0
8	Muecate	74	41	34	66	38	29	6	4	2
9	Moma	56								
	<b>TOTAL</b>	<b>544</b>	<b>282</b>	<b>262</b>	<b>363</b>	<b>212</b>	<b>150</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> <li>• Instituições e locais de chegada: DPS-Inhambane, DPEDHZ, DPJDZ</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

- Do universo de 13.756 FAEs, sendo 9.583 homens e 4.173 mulheres os oito distritos analisados tiveram uma mobilidade de 544 FAES entre 2017 a 2019 primeiro semestre. Desse número 282 foram homens e 204 mulheres. Moma não forneceu uma estatística detalhada contribuindo assim para alguma discrepância nos números;
- O Distrito de Mossuril teve maior mobilidade na ordem de 115, seguido de Ribáue com 78 e Muecate com 74;
- Os distritos que tiveram menor mobilidade foram Eráti com 24, Memba com 35, e Nacala-Velha com 44;
- Nos 9 distritos os homens tiveram excepcionalmente maior mobilidade geral de 282 em relação às mulheres que tiveram 262, sendo 212 homens se movimentaram dentro da província e as mulheres 130 num total de 229, enquanto para fora da província foram 15 homens e 10 mulheres.

### 6.7. Mobilidade na Província de Gaza

#### 6.7.1. Situação dos FAEs em Gaza nos distritos analisados de 2015 a 2017

Gaza	2015		2016		2017	
	H	M	H	M	H	M
Mabalane	524	280	533	284	548	303
Massingir	425	303	456	381	473	399
Xai-xai	1193	1419	1345	1554	1 395	1 616
<b>Total</b>	<b>2 142</b>	<b>2 002</b>	<b>2 334</b>	<b>2 219</b>	<b>2 416</b>	<b>2 318</b>

- Os três distritos analisados tinham um universo de FAEs em 2017 de 4.734, sendo 2.416 homens e 2.318 mulheres.

- No seu conjunto, os distritos cresceram de FAEs na ordem de 409 de 2015 a 2016, e de 182 FAEs de 2016 a 2017;
- O Distrito de Xai-Xai é dos três o que mais FAEs tem 3.011, seguido de Massingir com 872 e por fim Massingir com 851.

#### 6.7.2. Mobilidade a nível de alguns distritos da Província de Gaza de 2017-2019

#	Distrito	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	Xai-Xai	73	30	43	44	22	22	18	9	9
2	Mabalane	54	25	29	54	25	29	0	0	0
3	Massingir	146	70	76	132	62	70	19	8	11
	<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>125</b>	<b>148</b>	<b>230</b>	<b>109</b>	<b>121</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

- Do universo de 4734 FAEs, sendo 2.416 homens e 2.318 mulheres nos três distritos de Gaza que foram analisados, eles tiveram uma mobilidade de 273 FAEs, sendo 125 homens e 148 mulheres;
- Dos distritos analisados os que tiveram maior mobilidade foram Massingir com 146, Xai-Xai com 73 e finalmente Mabalane com 54;
- As mulheres tiveram maior mobilidade no geral, com 153 em relação aos homens que só tiveram 125;
- Para fora da província a mobilidade das mulheres foi de 20 e a dos homens 17;
- Enquanto a mobilidade dentro da província as mulheres ultrapassaram os homens sendo elas 121 e aqueles 109.

#### 6.8. Mobilidade na Província de Sofala

##### 6.8.1. Situação dos FAEs nos distritos analisados em 2017

Sofala	2015		2016		2017	
	H	M	H	M	H	M
Cheringoma	746	384	785	394	793	409
Gorongosa	1 229	499	1 281	548	1 295	576
Maringue	672	247	687	248	708	264
Nhamatanda	1 398	831	1470	924	1 487	966
<b>Total</b>	<b>4 045</b>	<b>1 961</b>	<b>4 223</b>	<b>2 114</b>	<b>4 283</b>	<b>2 215</b>

- Do universo dos quatro distritos de Sofala analisados, tinham em 2017 um total de 6.498 FAEs, sendo 4.283 homens e 2.215 mulheres;
- Dos quatro o distrito com mais FAEs é Nhamatanda com 2.453 FAEs sendo 1487 homens e 966 mulheres, seguido de Gorongosa com 1.871 FAEs, sendo 1.295 homens e 576 mulheres;
- Os distritos com menos FAEs são Maringue com 972 FAEs, sendo 708 homens e 264 mulheres seguido de Cheringoma com 1.202 FAEs, sendo 793 homens e 409 mulheres.

##### 6.8.2. Mobilidade em alguns distritos da Província de Sofala de 2015 a 2018

#	Distrito	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	Maringue	63	41	22	62	40	22	1	1	0
2	Gorongosa	2	2	0	2	2	0	0	0	0
3	Nhamatanda	3	2	1	3	2	1	0	0	0
4	Cheringoma	4	2	2	4	2	2	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>46</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: SDSMAS, SDEJT, SD</li> <li>• Instituições e locais de chegada: DPS-Inhambane, DPEDHZ, DPJZ</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

- Os quatro distritos de Sofala analisados, tinham em 2017 um total de 6.498 FAEs, sendo 4.283 homens e 2.215 mulheres;
- Desse universo, houve uma mobilidade de 72 FAEs, sendo 47 homens e 25 mulheres;
- Dos quatro distritos, Maringue é o que mais mobilidade teve, cerca de 63 FAES, sendo 41 homens e 22 mulheres, perfazendo 88% da mobilidade dos quatro;
- Gorongosa, Cheringoma e Nhamatanda contribuíram para 12% da mobilidade dos FAEs com 9 FAEs, sendo 6 homens e 3 mulheres;
- Em Sofala os homens tiveram maior mobilidade 47 do que as mulheres 25.

#### 6.9. Mobilidade a nível de alguns municípios de Maputo, Sofala, Zambézia e Nampula

A nível das Autarquias foi difícil recolher dados porque não tinham registos organizados. Foram necessários várias visitas e insistências para que os dados fossem facultados e quando o foram não correspondiam com a informação solicitada. Alguns anos não tinham registo, e regra geral não discriminavam os FAEs em género. Não foi possível estabelecer quantos tiveram mobilidade interna, entre departamentos dos Conselhos Autárquicos e os que saíram dos Municípios.

Não obstante, conseguimos os dados possíveis que apresentamos a seguir:

##### 1. Município de Mocuba

#	Ano	Mobilidade Total	Género		Mobilidade Interna	Género		Mobilidade Externa	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2018	1	0	1	1	0	1	0	0	0
3	2019	3	0	3	3	0	3	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: Conselho Autárquico da Cidade de Mocuba</li> <li>• Instituições e locais de chegada : SDSMAS, SDEJT e SDAE, SDPI</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

##### 2. Município de Quelimane (Universo de 780 FAE)

#	Ano	Mobilidade Total	Género		Mobilidade Interna	Género		Mobilidade Externa	Género	
			M	F		M	F		M	F
<b>1</b>	2015	3	0	3	3	0	3	0	0	0
<b>2</b>	2016	2	1	1	2	1	1	0	0	0
<b>3</b>	2017	3	2	1	3	2	1	0	0	0
<b>4</b>	2018	1	0	1	1	0	1	0	0	0
<b>5</b>	2019	0	3	6	9	3	6	0	0	0
<b>6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições de origem: Conselho Autárquico da Cidade de Quelimane e Conselho Autárquico da Cidade de Gurue</li> <li>Instituições e locais de chegada: Assembleia Provincial, INE, Secretaria Provincial-Governo, DPMAS, SDPI, DPRrecursos Minerais, DPCT, DPEDH</li> <li>Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

### 3. Município de Nampula

#	Ano	Mobilidade Total	Género		Mobilidade Interna	Género		Mobilidade Externa	Género	
			M	F		M	F		M	F
<b>1</b>	2017-2019	9	5	3	8	5	3	1	0	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições de origem e de chegada: Não disponível</li> <li>Instituições e locais de chegada: Assembleia Provincial, INE, Secretaria Provincial-Governo, DPMAS, SDPI, DPRrecursos Minerais, DPCT, DPEDH</li> <li>Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

### 4. Município da Cidade de Maputo

#	Ano	Mobilidade Total	Género		Mobilidade Interna	Género		Mobilidade Externa	Género	
			M	F		M	F		M	F
<b>1</b>	2014	60								
<b>2</b>	2015	37								
<b>3</b>	2016	0								
<b>4</b>	2017	12								
<b>5</b>	2018	52								
<b>6</b>	2019	23								
<b>7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>184</b>			<b>60</b>			27		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituições de origem: Conselho Autárquico da Cidade de Maputo teve mobilidade interna na ordem de 60 FAEs</li> <li>Instituições e locais de chegada: A mobilidade externa foi na ordem de 27 FAEs</li> <li>Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

### 5. Município de Nhamatanda

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2016-2018	5	2	3	5	2	3	0	0	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: Não forneceram dados</li> <li>• Instituições e locais de chegada: Não forneceram dados</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário</li> </ul>										

#### 6. Município de Gorongosa

#	Ano	Mobilidade Total no Distrito	Género		Para dentro da Província	Género		Fora da Província	Género	
			M	F		M	F		M	F
1	2015-18	2	1	1	2	1	1	0	1	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de origem: Não forneceram dados</li> <li>• Instituições e locais de chegada: Não forneceram dados</li> <li>• Razões: conveniência de serviço e iniciativa do funcionário.</li> </ul>										

#### 7. Análise Qualitativa da Mobilidade dos Funcionários e Agentes do Estado

A Lei 10/2017 de 1 de Agosto (EGFAE) define o funcionário e agente do Estado no seu artigo terceiro.

O Decreto 5/2018 de 18 de Fevereiro elabora detalhadamente a mobilidade. O artigo 13 define o conceito quadro do pessoal enquanto os artigos 14, 15, 17, 18, 20, 21 e 22 tratam de tipos de quadros, aprovação dos quadros de pessoal, gestão de recursos humanos, destacamento, comissão de serviço, substituição e acumulação de funções respectivamente.

A competência para autorizar a mobilidade dos funcionários e agentes do Estado é dada aos dirigentes com competência para nomear e outros indicados em legislação específica e as entidades as quais forem delegadas competências para celebrar contratos pelo artigo 7 do mesmo dispositivo.

O REGFAE, Decreto n.º 62/2009, de 8 de Setembro nos seus artigos 106 e 107 elabora detalhadamente questões ligadas a licença registada e a licença ilimitada e nos artigos 117 a 121 detalha a colocação, transferência a pedido ou por conveniência de serviço, mobilidade dos quadros e permanência mínima. No artigo 191 a situação do funcionário em regime de destacamento.

A Lei n.º 6/2018 de 3 de Agosto que introduz alterações à Lei 2/97 de 18 de Fevereiro e estabelece que as autarquias dispõem de um quadro de pessoal próprio, e equipara o regime de mobilidade entre as autarquias e a Administração do Estado, fixando que a transferência de competências de órgãos do Estado para órgãos autárquicos é sempre acompanhada pela correspondente transferência dos recursos financeiros e, se necessário, humanos e patrimoniais.



O Decreto 55/2017 que estabelece o Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Humanos (SNGRH) atribui aos órgãos nos diversos níveis as funções de planificar, controlar, administrar, orientar e implementar. Num contexto de governação descentralizada e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, urge uma regulamentação criteriosa para evitar-se que a pressão dos grupos de interesse dê lugar a confusão de interpretação e acção governativa encarecendo a gestão dos recursos humanos do Estado.

O Diploma Ministerial 49/2018 de 23 de Maio fixa os termos de provimento de lugar, promoção, progressão e mudanças de carreira dos funcionários e agentes do Estado.

A Lei 1/2018 que trouxe a alteração pontual da Constituição da República reforça o conceito de governação descentralizada e o regime dos funcionários e agentes do Estado afectos. O artigo 249 e seguintes estabelece a hierarquia, as entidades descentralizadas, o pessoal das entidades descentralizadas, o estatuto da Cidade de Maputo e as disposições transitórias que dizem respeito as eleições de 2019 e 2024.

O Decreto 1/2018 de 24 de Janeiro fixa os funcionários e agentes do Estado a serem admitidos em 2018 e fixa as condições para novas admissões por morte, aposentação, exoneração, demissão ou expulsão. Ele é aplicado em conjugação com Decreto 54/2009 de 8 de Setembro que aprova as regras de Organização e Estruturação do Sistema de Carreiras e Remuneração com enfoque para a disponibilidade orçamental o Decreto 1/2018 de 24 de Janeiro. Ele fixa igualmente as competências genéricas e específicas para sua aplicação, a temporalidade do Decreto e limites na redistribuição orçamental dentro de um mesmo órgão ou instituição.

## **8. Resultado da análise qualitativa**

### **8.1. Que níveis /carreiras /competencias dos FAE são mais afectados pela mobilidade?**

Técnicos qualificados- A mobilidade abrange com mais frequência aos técnicos qualificados porque estes possuem conhecimentos, habilidades e competências que os torna aceites em toda a Função Pública e por vezes no sector privado e terciário;

Liderança/Estratégica/ Gestores- As lideranças, regra geral, já estão bastante acomodadas, não vêm interesse na mobilidade excepto quando ela é ditado por cargos de confiança ou conveniência de serviço. Ocasionalmente tem havido algumas mexidas em cargos de confiança nos ciclos pós eleitorais quando o executivo sofre mexidas. Muitos estão na fase da contagem do tempo para a reforma e não querem atrapalhar o processo. Outros fixaram os salários e benefícios tais como de chefia e localização que poriam em causa com a mobilidade á luz da nova legislação sobre a mobilidade;

Não foi possível obter-se dados sobre a mobilidade por carreiras porque os bancos de dados existentes nas repartições de gestão dos recursos humanos não as captam.

### **8.2. Faixas etárias mais afectadas pela mobilidade**

- As faixas etária mais afectada pela mobilização são os jovens. Os FAEs dos grupos 18-25, 26-31, 32-37, 38-41 anos são os que mais se movimentam, seguidos em menor escala dos grupos de 41-48, 42-48 e 49-54 anos respectivamente.

A razão principal é que eles são (i) tecnicamente mais qualificados que os mais velhos, (ii) dominam melhor as tecnologias e (iii) estão hávidos de progredir na carreira daí que estão (iv) sempre em busca do melhor; (v) fazem pressão para sair dos distritos isolados para os mais desenvolvidos e cidades porque (vi) sentem falta de diversão, (vii) energia eléctrica para poderem carregar celulares, usar computadores e televisores o que os exclui do acesso à informação e plataformas sociais; (viii) resentem-se do subdesenvolvimento nos distritos isolados onde condições como habitação, água canalizada e saneamento são as principais preocupações, (ix) querem constituir famílias e (xi) continuar os estudos.

### 8.3. Género mais afectado pela mobilidade

O género feminino apesar de o seu número global ser ainda menor que os homens.

Há casos em que as jovens candidatas a FAES são acusadas de ir concorrer em províncias mais populosas como Zambézia e Nampula onde se sabe que normalmente o número de contratações é maior por causa do rácio da população versus necessidades dos serviços como os de Educação e Saúde. Aí quando são admitidas, aceitam a colocação inicial em distritos isolados para dois a três anos depois solicitarem a mobilidade para distritos ou províncias 7.4 de sua escolha alegando razões de casamento e família.

### 8.4. Níveis geográficos mais afectados pela mobilidade

- i. O nível distrital, tem sido mais afectado pela saída de técnicos qualificados para as cidades capitais. Também ocorre a saída dos FAEs dos distritos mais isolados para os mais desenvolvidos e os próximos às cidades. Os FAEs que mais contribuem para a mobilidade entre distritos e do distrito para a cidade capital da província têm sido da Educação e Saúde seguidos pelos da Agricultura. Infelizmente neste estudo não conseguimos captar a mobilidade intra-sectores e intra-distrito, ou seja, a (i) que ocorre dentro do mesmo sector no distrito, dum departamento a outro, ou a que (ii) ocorre entre sectores dentro do mesmo distrito, como por exemplo da saúde para juventude e desportos ou das obras públicas e habitação para a os serviços de actividades económicas;
- ii. O nível provincial tem sido o segundo mais afectado tido mais pressão para a mobilidade horizontal dum sector para outro dentro da província. Neste estudo, conseguimos captar a mobilidade entre sectores, mas não conseguimos captar a mobilidade dentro dos sectores.
- iii. A mobilidade da província para o nível central tem sido uma mobilidade reduzida. Mesmo assim, ela não foi suficientemente captada, uma vez que nem todos os sectores responderam ao inquérito e este não cobriu todo o país.
- iv. A mobilidade da Função Pública para as autarquias não foi suficientemente captada. Seria desejável aprofundar-se este estudo para melhor compreender-se qual a interdependência entre um e outro.
- v. A mobilidade do nível central para o provincial, distrital e autárquico não foi suficientemente captada.

### 8.5. Desafios da mobilidade

Embora a mobilidade dos FAEs esteja a acontecer, mais por iniciativa dos funcionários do que por conveniência dos serviços, persistem alguns desafios que dificultam a mobilidade. Tal se prende com a disparidade de políticas salariais entre a Função Pública e os Institutos Públicos, uma vez que alguns sectores beneficiam de discriminação positiva, o que coloca pressão na Função Pública de saída dos quadros de carreira técnico-profissional e jovens que desejam migrar para órgãos e instituições que oferecem melhores condições salariais e benefícios tais como os casos dos sectores de Economia e Finanças, Migração, Autoridade Tributária, Alfândegas e institutos públicos como a INATTER, INAE, INE e outros.

O reverso desta política é que a Administração Pública tende a ficar desprovida de melhores quadros onde são necessários. Os que ficam não têm motivação suficiente. Isso prejudica a prestação de serviços de forma eficiente na Função Pública. Corre-se o risco de a Função Pública passar por uma greve silenciosa dos FAEs que na impossibilidade de o fazerem abertamente, optam por “prestar serviços mínimos”- do tipo, o Estado finge que nos paga e nós fingimos que estamos a trabalhar.

Outros desafios são a não atribuição automática do subsídio de adaptação, mesmo para casos de mobilidade por conveniência dos serviços, o que cria resistência de mobilidade nos FAEs porque têm de suportar os custos de adaptação aos novos locais.

Finalmente, a mudança ocorrida no subsídio de localização que foi revista em baixa para 15% ao contrário dos 35 a 50% anteriores dependendo do grau de isolamento da colocação, faz com que os FAEs não queiram ir para distritos isolados. O outro efeito negativo desta política é que os FAEs antigos que já fixaram esse subsídio entre 35 a 50% não estão interessados na mobilidade uma vez que os coloca em risco de baixarem para 15% independentemente do novo isolamento.

#### 8.6. Períodos com maior mobilidade na Função Pública

- i. Mudanças dos ciclos de governação- a nível central e provincial e em menor escala a nível distrital, verificam-se mexidas dos cargos de confiança quando há mexidas no executivo, em períodos pós-eleitorais e sempre que haja mudança dos titulares dos órgãos. Nos níveis autárquicos a situação tem vindo a ganhar contornos alarmantes quando as autarquias mudam de Partido na gestão. A tendência em alguns é mudar não só os cargos de confiança, mas também os cargos de direcção de serviços o que as vezes ameaça a capacidade de prestar serviços para não falar da perda da memória institucional. Municípios há em que o mesmo fenómeno ocorre, com a mudança de Autarcas entre o mesmo Partido. Há que se aprofundar o estudo para melhor se compreender as causas e encontrar-se formas de mitigação.
- ii. Mudanças dos dirigentes- excepcionalmente tem havido algumas mexidas em cargos de confiança nos ciclos pós eleitorais quando o executivo sofre mexidas.
- iii. Todo o tempo- no geral, na Função Pública ocorre mobilidade em todo tempo.

#### 8.7. Quais têm sido as razões mais frequentes da mobilidade dos FAEs?

- i. Conveniência dos serviços- ao contrário do que se pensava, há pouca mobilidade dos FAEs por conveniência dos serviços. Isso é preocupante na medida em que não se está fazendo a gestão estratégica dos recursos humanos do Estado. Os FAEs movimentam-se em função do seu interesse particular em detrimento das necessidades dos Estado, ameaçando a retenção da memória institucional, da capacidade técnica e a prestação de serviços de qualidade aos utentes dos serviços.

Porém, casos há em que os FAEs são movimentados por confiança política e afectação em projectos especiais entre outros.

- ii. Confiança política- A quantidade da mobilidade por confiança política a nível central, provincial, distrital e autárquico é mínima e quase não afecta no essencial a prestação dos serviços. Ela afecta mais a qualidade da liderança dos órgãos e instituições, uma vez que muitos dos FAEs assim movimentados, são acusados de serem “paraquedistas” desconhecedores do funcionamento dos sectores que levam tempo a aprender e enquanto não o fazem, sofrem os órgãos e instituições sob sua liderança.
- iii. Afectação a projectos especiais- Os casos de FAEs afectos a projectos especiais é de impacto reduzido uma vez que se trata de FAEs com habilidades e competências comprovadas e são facilmente integrados nos órgãos e instituições de origem ou eles mesmo se integram em instituições do seu agrado.
- iv. A Contenção de despesas- a contenção de despesas faz com que não haja novas contratações e se promova mais a mobilidade. A discrepância está na interpretação que os titulares dos órgãos e instituições fazem da norma do cabimento orçamental. Uns exigem que o órgão ou instituição de chegada declare que dispõe de verba salarial para receber o FAE enquanto outros entendem que o órgão e instituição de origem deve antes transferir o salário do FAE para eles sua tutela antes que autorizem a mobilidade pretendida. Isto nos caos em que não há conveniência dos serviços.
- v. Razões particulares- Essas é que dominam a mobilidade dos FAEs e dentre elas os motivos familiares. Estes têm sido os que mais contribuem para a mobilidade dos FAEs. Como o grupo dos FAEs que mais se movimenta é o dos jovens de 18 a 37 anos, o casamento tem sido a principal causa da mobilidade, seguida de de doença dos FAEs ou de familiares e por vezes estudos. Nos FAEs de meia-idade em diante, as razões particulares têm a ver com os estudos dos filhos em fase do ensino médio e superior ou a doença dos FAEs e membros da família que precisam de melhores cuidados junto aos grandes hospitais. Este movimento, em pequena escala tem sido das grandes cidades para as províncias e/ou os distritos de origem.

#### 8.8. De que forma a mobilidade dos FAE afecta positiva ou negativamente a capacidade da prestação de serviços aos utentes no sector?

Quase sempre acaba afectando negativamente porque alguns utentes quando se dirigem a uma instituição já sabem quem os vai atender e a saída deste funcionário cria problemas na prestação de serviços enquanto o substituto não alcançar o mesmo nível de habilidades, competências ou mesmo atitudes.

#### 8.9. De que forma a mobilidade dos FAE melhora ou dificulta a capacidade de migração para as tecnologias digitais e governo electrónico no sector?

É negativo na medida em que a mobilidade ocorre em funcionario com habilidades profissionais e técnicas baseadas em tecnologias de informação e comunicação e a sua saída, sem a necessária substituição cria uma rotura e afecta o normal funcionamento dos serviços e uso das TICs, atrasando a adopção e desenvolvimento da agenda de governo electrónico.

**8.10. De que forma a migração afecta positiva ou negativamente a memória institucional e gestão do conhecimento no sector?**

A mobilidade quase sempre afecta negativamente o funcionamento normal das actividades dos sectores de origem e apontam as seguintes razões:

- (i) ela é dominada pela iniciativa dos FAEs, estes nem sempre olham para as necessidades dos sectores. Isso deixa os sectores, órgãos e instituições sem pessoal para preencher o quadro ideal para prestar serviços de qualidade aos utentes;
- (ii) como na sua maioria os que saem são jovens, e são eles que dominam o uso das tecnologias de informação e comunicação, as instituições ficam incapacitadas de acertar o passo da migração digital e adopção do governo electrónico (e-Governo) afectando a adopção e normal funcionamento de todos os sistemas nele baseados;
- (iii) por último, a sucessão dos FAEs e a passagem do testemunho fica comprometida uma vez que está sendo posto em causa a renovação dos mais velhos que ficam pelos mais novos que saem sem permanecer nas instituições o tempo suficiente para compreender o seu funcionamento, criar a estabilidade e continuidade dos serviços e assegurar a necessária inovação.

Por outro lado, ela também tem alguns efeitos positivos nas organizações de chegada, porque os jovens técnicos que chegam, normalmente trazem consigo novos conhecimentos, habilidades e competências associadas à vontade de progredir nas respectivas carreiras o que constitui mais valia para esses sectores.

**8.11. A(s) política(s) de mobilidade são eficazes ou ineficazes?**

A eficácia das políticas de suporte a mobilidade é posta em causa uma vez que o benefício é menor que o prejuízo. São apontados os exemplos de três dessas políticas: (i) a redução do subsídio de localização para 15% independentemente do isolamento do FAE ao contrário do que vinha se praticando em que podia ser de 35 a 50%. Isso desmotiva os FAEs de ir a distritos isolados;

(ii) a dificuldade de se alocar o subsídio de adaptação que ia até 3 meses para apoiar o FAE a criar condições no local de chegada. A sua alocação deixou de ser automática. Deve ser requerida e mesmo assim, nunca há disponibilidade. Isso desincentiva os FAEs a ir para locais onde não tenham apoio familiar;

(iii) A disparidade de políticas salariais entre sectores como Saúde, Educação e Agricultura com os de Economia e Finanças, com órgãos tutelados como Alfândegas, Autoridade Tributária e Institutos Públicos como INAE, INATTEP, INE e outros faz com que os FAEs com menos regalias se sintam marginalizados e discriminados.

Avançam a proposta de que o salário e os benefícios dos FAEs devam ser alocados na base de mérito e rendimento de cada FAE e dos sectores para se tornar a Função Pública, motivado, comprometida, produtiva e rentável. Isso iria segundo alguns melhorar (i) a imagem da Função Pública; (ii) a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; (iii) reduzir a corrupção) e (iv) regular a mobilidade e torná-la mais estratégica.

## 8.12. Actores que intervêm na decisão sobre a mobilidade e seus papéis

Níveis	Actores	Actos Administrativos
Central	-Director do Serviço - Secretário Permanente -Ministro do Sector	Director Nacional do Sector emite parecer da confirmação de vaga e cabimento orçamental e remete à Secretaria Permanente; - O Secretário Permanente emite o parecer técnico e remete ao Gabinete do Ministro; - O Ministro aprecia os pareceres e em seguida toma a devida decisão baseado nos pareceres.
Provincia	-Director do Sector -Secretario Permanente - Governador da Província	Director do Sector emite parecer da confirmação de vaga e cabimento orçamental e remete à Secretaria Provincial; - O Secretário Permanente Distrital emite o parecer técnico e remete ao Gabinete do Governador; - O Governador aprecia os pareceres e em seguida toma a devida decisão baseado nos pareceres.
Distrito	-Director do Serviço; -Secretário Permanente Distrital; -Administrador do Distrito	Director do Serviço emite parecer da confirmação de vaga e cabimento orçamental e remete à Secretaria Distrital; - O Secretário Permanente Distrital emite o parecer técnico e remete ao Gabinete do Administrador; - O Administrador Distrital aprecia os pareceres e em seguida toma a devida decisão baseado nos pareceres.
Autarquico	- Director/ Vereador do Serviço; - Secretário Municipal - Presidente do Município	Director do Serviço/ Vereador emite parecer da confirmação de vaga e cabimento orçamental e remete à Secretaria Municipal; - A Secretaria Municipal emite o parecer técnico e remete ao Gabinete do Presidente; - O Presidente aprecia os pareceres e em seguida toma a devida decisão baseado nos pareceres.

## 8.13. Processo de tomada das decisões da mobilidade dos FAE

### 8.13.1. Quais são as razões que peçam para autorizar ou recusar a mobilidade?

- Para autorizar: motivos convecentes de acordo com as provas documentais em anexo ao pedido.
- Para recusar: insuficiência do pessoal técnico, inexistência de vaga e sem enquadramento no sector.

### 8.13.2. Que recursos, comandos, mecanismos legislativos são usados para sustentar a tomada de decisão sobre a mobilidade? São eficazes ou ineficazes?

A tomada de decisão se baseia em:

- Verificar as vagas existentes no Quadro de Pessoal
- Consultar o qualificador profissional sobre a carreira

- Citar o EGFAE e o seu Regulamento
- Citar o Decreto nº 5/2006 de 12 de Abril
- Lei Orçamental do Estado

#### 8.13.3. O seu cumprimento é escrupuloso, geral ou nem tanto?

- Em princípio sim, mas há discrepâncias na interpretação dos dispositivos legais por falta de formação, actualização dos FAEs ligados a gestão dos recursos humanos do Estado e dos titulares dos órgãos e instituições do Estado.

#### 8.13.4. Razões e mecanismos de promoção e incentivo à mobilidade;

- a) Conveniência dos serviços tem sido em menor grau
- b) Há mais pedidos por razões particulares tais como doença e família.
- c) As mulheres têm tido maior mobilidade que os homens
- d) Jovens e pessoas de meia-idade são mais propensas a mobilidade
- e) As chefias são mais estáveis
- f) Há maior mobilidade dos distritos mais isolados aos mais desenvolvidos dentro da mesma província.

## 9. Conclusões

O estudo da mobilidade dos FAEs entre 2013 até o primeiro semestre de 2019 a nível central, provincial, distrital e autárquico nos órgãos e instituições que serviram de amostra, leva-nos a seguintes conclusões:

- O estudo sobre a mobilidade dos FAEs não conseguiu captar toda a complexidade da mobilidade como por exemplo a mobilidade dentro dos sectores dum departamento para outro, a mobilidade dentro dos distritos entre os sectores, a especificidade dos FAEs em carreiras profissionais entre outros.
- A lentidão na aprovação do quadro de pessoal para os órgãos e instituições provinciais, distritais e autárquicos, dificulta a gestão estratégica dos recursos humanos. São exemplos disso os Qualificadores Profissionais das Autarquias Locais e o Qualificador Profissional da Função Específica de Inspector do IPAJ, ambos submetidos para aprovação em 2017 pela Direcção Nacional de Desenvolvimento Autárquico.
- Há maior mobilidade dentro das províncias, com os funcionários dum sector a saírem dos distritos mais isolados para o mesmo sector nos distritos mais desenvolvidos ou para a cidade do que a mobilidade entre províncias.
- A mobilidade de funcionários entre sectores ocorre mais entre os funcionários e agentes de carreiras comuns tais como tecnologias de informação, contabilidade, auditoria, recursos humanos e outras.
- Os FAEs jovens são os que mais se movimentam. A busca de maiores desafios e melhores condições de trabalho, remuneração e carreira, têm sido as razões mais comuns. De entre os jovens, as mulheres solicitam mais mobilidade do que os homens. As razões que ditam essa mobilidade tem sido o casamento.
- Os sectores mais afectados pela mobilidade são por ordem a Educação, Saúde e a Agricultura.
- O registo dos dados da mobilidade não são uniformes nos sectores e entre sectores, daí que a recolha de dados se torna um exercício penoso e pouco produtivo.
- Os técnicos que lidam com os recursos humanos do Estado nas Repartições da Função Pública não têm a mesma formação inicial. Uns são graduados do IFAP/ISAP em administração pública e outros não têm formação em gestão de recursos humanos nem administração pública. Aprendem no dia-a-dia pelo que falta-lhes o domínio dos dispositivos legais que orientam a actividade. Não tem havido treinamento e reciclagens regulares sobre legislação, rotinas e procedimentos administrativos nem um sistema coaching e mentoring pelos mais experientes.
- Grande parte da mobilidade ocorre por iniciativa do funcionário do que por necessidade dos serviços. Esta situação tem o potencial de desorganizar os sectores deixando-os sem técnicos qualificados em funções vitais para prestar serviços de qualidade aos utentes.
- Os jovens entre os 18 e os 37 anos têm maior mobilidade que as outras faixas etárias. Isso deixa as instituições que cedem os funcionários, mais envelhecidos, o que apesar de ser bom para a manutenção da memória institucional, gestão e liderança estratégica das mesmas, as deixa por outro lado com pouca capacidade de renovação e inovação, ameaçando a adopção de governo electrónico.
- As instituições que recebem os jovens funcionários têm registado maior eficiência porque estes jovens são dotados de melhores habilitações literárias, melhores competências técnico-profissionais, dominam as tecnologias de informação e comunicação, querem aprender e são versáteis, são cheios de energia e motivados, querem mostrar o seu valor e por isso são bem-vindos em qualquer sector de sua escolha.



- As diversas políticas que deveriam ajudar a promover a mobilidade não estão harmonizadas e estão a produzir um resultado adverso. Por exemplo o salário diferenciado em instituições do Estado faz com que os melhores funcionários queiram ir sectores para onde se paga mais tais como o INAE, INE, INATTER, Economia e Finanças, Autoridade Tributária e Alfândegas entre outras. Por outro lado, a retirada de subsídios de localização faz com que os funcionários abandonem os distritos isolados e regressem as cidades e vilas mais desenvolvidas.
- Há uma tendência de maior pressão da mobilidade funcionários e agentes do Estado em períodos pós-eleitorais com a mudança dos titulares dos órgãos e instituições do Estado. Esta tendência verifica-se também nos municípios quando mudam os autarcas. Essa mobilidade abrange não apenas os cargos de confiança, mas também os de direcção e chefia dos serviços e até os técnicos. A manter-se esta tendência a Administração Pública pode passar por uma crise principalmente olhando para os cenários da eleição de Governadores Provinciais em 2019 e dos Administradores Distritais em 2024.

## 10. Recomendações

1. O estudo de mobilidade realizado não foi completo e profundo. Pela importância que a mobilidade tem na gestão estratégica dos recursos humanos do Estado, deve ser encomendado com alguma urgência um estudo mais completo a escala nacional. Melhor ainda que sejam dois estudos, um cobrindo a Função Pública e outro as Autarquias.
2. Os recursos humanos do Estado através dos Departamentos da Função Pública devem passar a institucionalizar a directiva da recolha, actualização sistemática e submissão de dados sobre a mobilidade dos FAEs pelos sectores, órgãos e instituições do Estado, captando entre outros os seguintes aspectos: (i) ano, (ii) sector, (iii) quantidade, (iv) género, (v) faixa etária, (vi) categorias/carreiras, (vii) mobilidade interna, (viii) mobilidade externa.
3. A Direcção Nacional da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado, deve estudar e propor formas de equilibrar a mobilidade por iniciativa do funcionário que é dominante, com a de conveniência dos serviços sob risco de os sectores, órgãos e instituições do Estado perderem a capacidade de prestar serviços de qualidade aos utentes.
4. O Estado deve rever e harmonizar as políticas de subsídios de localização e de adaptação que parecem estar a ter um impacto negativo na mobilidade dos FAEs para os distritos mais isolados.
5. O Estado deve reflectir sobre a política salarial diferenciada entre sectores, órgãos e instituições do Estado. Parece estar a provocar um êxodo de quadros qualificados, jovens da Função Pública geral para os institutos públicos e sectores que melhor pagam. É o caso de sectores como Economia e Finanças, Autoridade Tributária, Alfândegas e institutos como o INAE, INE, INATTER e outros.
6. A Administração Pública precisa reflectir e encontrar formas de atrair e fixar jovens FAEs nos distritos recônditos sob risco de condenar esses distritos ao atraso no desenvolvimento e exclusão incluindo a digital já que são esses que melhor dominam as tecnologias de informação e comunicação.
7. Os políticos titulares dos órgãos e instituições do Estado devem promover a profissionalização e estabilidade da Administração Pública evitando mobilidade arbitrária dos FAEs do quadro sempre que houver mudanças de dirigentes a todos os níveis, sem prejuízo dos estejam associados a cargos de confiança.
8. Os funcionários afectos à gestão dos recursos humanos devem beneficiar de reciclagens periódicas uma vez que a legislação que afecta o sector sofre mudanças contínuas.
9. Para melhorar o processo de aprendizagem organizacional e cimentar a cultura organizacional unitária no Estado, a Administração Pública deve investir em Centros de Serviços Multimédia primeiro nas capitais provinciais e gradualmente em Distritos centralizados até cobrir paulatinamente todos distritos. Estes centros serviriam a toda a Administração Pública no regime de partilha de custos e aos particulares como fonte de rendimento. Os Ministérios teriam o seu centro cada donde se poderia fazer teleconferências e teleaulas interligando províncias e distritos em tempo real. Tal sistema pouparia muito do dinheiro que é usado para pagar viagens, alojamento e alimentação de formadores e formandos. Estes centros serviriam também como internet-cafés onde se digitalizam e scanam-se documentos, envio de documentos, e outras facilidades o que estaria dentro do pensamento e foco do governo electrónico.
10. A fim de estimular a mobilidade dos FAEs, sem prejudicar a eficiência dos serviços o salário e os benefícios na Função Pública devem ser padronizados para carreiras e funções fixando-se o diferencial na base de mérito e rendimento de cada FAE em função da avaliação objectiva do seu rendimento nos resultados planificados. Tal procedimento pode contribuir para melhorar (i) a imagem da Função Pública; (ii) a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; (iii) reduzir a corrupção) e (iv) regular a mobilidade e tornando-a mais estratégica e funcional.

## 11. Anexos

### 11.1. Termos de referência



## REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

### MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL E FUNÇÃO PÚBLICA PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO URBANO E LOCAL

#### TERMOS DE REFERÊNCIA PARA O ESTUDO SOBRE A MOBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DO ESTADO

#### I. INTRODUÇÃO

O Governo de Moçambique com o suporte do Banco Mundial está a desenhar o Projecto de Desenvolvimento Urbano e Descentralização com a duração de 4 anos, ou período antecedido de uma fase preparatória de um ano. O Objectivo de Desenvolvimento do Projecto (PDO) é: *"Fortalecer o desenvolvimento institucional para melhorar a prestação de serviços nos distritos e municípios seleccionados"*.

Num quadro mais global, a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025 estabelece como objectivos das suas componentes 2 a 4, *dotar a administração pública de técnicos qualificados, aproximá-la do cidadão e melhorar a qualidade de serviços prestada ao público*. Nessa sequência, o fortalecimento da capacidade institucional das instituições públicas por via da racionalização de estruturas e realocação dos Recursos Humanos tornam-se condicionantes para estabelecer "uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade."

#### II. SITUAÇÃO ACTUAL

As instituições no aparelho do Estado funcionam com base num quadro de pessoal (QP), de nível central, provincial e distrital. Os quadros de pessoal são elaborados em função das atribuições, competências e necessidades de cada sector e para a definição das carreiras e o número de lugares a prover no quadro deve-se ter em conta as potencialidades, as especificidades e as estratégias de desenvolvimento da cidade, província e distrito.

Nesse contexto, conforme a base de dados dos funcionários e agentes do Estado e-CAF, em 2017, o contingente de recursos humanos do Estado era constituído por **365 826** funcionários e agentes do Estado, o que significou um **aumento de 10% face a 2015**, pois eram **332 155** funcionários e agentes do Estado, representando assim uma variação absoluta de **33 671** FAE.

### Distribuição dos efectivos globais dos FAEs

Localização	2015	2016	2017	Crescimento 2015 -2017	
				Percentual	Absoluto
<b>Órgão Central</b>	38 785	39 074	39 746	<b>2%</b>	<b>961</b>
<b>Órgão Local (Províncias e distritos)</b>	293 370	311 991	326 080	<b>11%</b>	<b>32 710</b>
<b>Total</b>	<b>332 155</b>	<b>351 065</b>	<b>365 826</b>	<b>10%</b>	<b>33 671</b>

*Estatísticas dos Funcionários e Agentes do Estado 2016-17*

Em termos de efectivos por Província, o quadro a seguir, mostra que para além dos níveis de crescimento em termos absolutos, as províncias que registaram maior incremento são Zambézia com um acréscimo de **7019 FAEs** e Nampula com **4725 FAEs**. E, as que registaram menor incremento são **Cidade de Maputo, Gaza e Sofala, com 1318, 1703 e 1935** respectivamente.

### Efectivos globais por província e níveis de crescimento

Órgãos Locais	2 015	2 016	2 017	Crescimento 2015 -2017	
	H+M	H+M	H+M	Percentual	Absoluto
<b>Niassa</b>	<b>21 171</b>	<b>23 296</b>	<b>24 362</b>	<b>15%</b>	<b>3 191</b>
Cabo Delgado	21 084	22 493	24 001	14%	2 917
Nampula	45 598	48 185	50 323	10%	4 725
<b>Zambézia</b>	<b>48 156</b>	<b>51 862</b>	<b>55 175</b>	<b>15%</b>	<b>7 019</b>
Tete	22 569	24 307	25 370	12%	2 801
Manica	25 477	27 288	28 143	10%	2 666
Sofala	28 245	29 525	30 180	7%	1 935
Inhambane	23 393	24 655	25 773	10%	2 380
<b>Gaza</b>	<b>20 537</b>	<b>21 229</b>	<b>22 240</b>	<b>8%</b>	<b>1 703</b>
Maputo Cidade	15 759	16 566	17 077	8%	1 318
Maputo Província	21 381	22 585	23 436	10%	2 055
<b>Total</b>	<b>293 370</b>	<b>311 991</b>	<b>326 080</b>	<b>11%</b>	<b>32 710</b>

*Estatísticas dos Funcionários e Agentes do Estado 2016-17*

Este cenário é suposto concorrer para responder aos objectivos da reforma acima mencionados. Porém, a realidade, no que tange a gestão dos recursos humanos, mostra que movimentações dos FAEs entre diversas unidades funcionais a todos os níveis são bastante significativas e frequentes, enquanto as causas são pouco definidas e tratadas, chegando a comprometer o desempenho das instituições públicas e, consequentemente da prestação de serviços.

Entretanto, no quadro do novo figurino de descentralização, resultante da revisão pontual da Constituição da República, o órgão executivo de governação descentralizada provincial passa a gozar de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos da lei.

A autonomia administrativa compreende dentre outros poderes:

- praticar actos definitivos e executórios em matéria da sua competência, dentro da respectiva circunscrição territorial, que abrange a gestão dos RH;
- criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições.

O órgão executivo de governação descentralizada provincial passa, também, a gozar de poder regulamentar próprio, que lhe permite aprovar regulamentos com carácter obrigatório nas respectivas áreas de jurisdição, sobre matérias integradas no quadro das suas atribuições, nos limites da Constituição da República e da lei. Porém, o regime de pessoal do órgão executivo de governação descentralizada provincial mantêm-se o mesmo que o dos funcionários e agentes do Estado.

A questão da mobilidade de funcionários do Estado tem o seu enquadramento legal no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), artigo 19 e, nos artigos 64 em diante do Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro, Regulamento do EGFAE, onde se define a mobilidade como sendo a afetação de um funcionário de nomeação definitiva, por determinação ou acordo entre os dirigentes dos órgãos centrais e locais, a tarefas em local diferente daquele em que se encontra a prestar serviço. Este acto deve ter em conta as necessidades de serviço, o desenvolvimento do carácter unitário nacional do aparelho do Estado e a formação do funcionário. Num contexto mais recente, de implementação de medidas de contenção da despesa pública, a mobilidade passou a ser assumida também, como alternativa às restrições na admissão de funcionários ao Estado (art.3 do Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro e art. 2 do Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio).

Com efeito, a mobilidade dos funcionários quando não bem gerida pode trazer dificuldades para o bom funcionamento das instituições e ter consequências negativas para o Estado e para os funcionários, especialmente quando a mobilidade é feita sem reposição dos funcionários e agentes do estado entre diversas unidades funcionais a todos os níveis. A evidência disso é que nos últimos anos o nível de mobilidade dos funcionários e agentes do Estado dos governos locais tem sido relativamente alto, verificando-se com elevada frequência (i) nos momentos de mudança dos ciclos de governação e/ou de dirigentes; (ii) quando terminam programas de financiamento exterior, pois não se assegura a manutenção da capacidade criada pelos projectos e mais recentemente, (iii) com a orientação do governo de se privilegiar a mobilidade de pessoal em vez admitir funcionários no âmbito das medidas de contenção da despesa pública.

Esta mobilidade, muitas vezes, não estruturada e feita com uma capacidade reduzida de controlo para o garante da manutenção da qualidade dos serviços a nível dos governos locais é explicada por diversas razões, como (i) reduzido pessoal capacitado em todas as esferas de governação local, levando a que o nível superior solicite quadros dos escalões inferiores para reforçar a sua equipa técnica, exemplo, a Província que busca técnicos nos distritos; (ii) congelamento da admissão de pessoal aos vários níveis, Decreto 75/2019.

Pese embora os mecanismos regulamentares sobre a mobilidade acima referidos tenham sido adoptados no intuito de melhorar a gestão dos recursos humanos do Estado e assegurar a boa prestação de serviços, ultimamente, a constatação feita no processo de mobilidade é de que, os comandos não são devidamente observados pelos decisores, implicando em constantes movimentações de funcionários em prejuízo da estabilidade, consolidação da memória institucional devido à excessiva rotatividade e transferência de funcionários capacitados sem que tenham desempenhado a função pelo qual foram preparados, pondo em causa o desempenho institucional e individual.

Assim, torna-se necessário proceder à este estudo, que consistirá num levantamento sobre a situação real da mobilidade de funcionários do Estado, suas razões, procedimentos seguidos e atores envolvidos. Este estudo qualitativo e quantitativo da mobilidade consta numa 'primeira

fase do diagnóstico da mobilidade' com vista a compreender melhor o processo da mobilidade na Função Pública entre órgãos Centrais e Locais, entre Províncias, Distritos e Autarquias

### III. OBJECTIVOS

#### a) OBJECTIVOGERAL

O objectivo do presente estudo é fazer um levantamento quantitativo e uma análise qualitativa da mobilidade de funcionários do Estado entre órgãos Centrais e Locais, entre Províncias, Distritos e Autarquias.

#### b) OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

1. Quantificar o fenómeno da mobilidade de funcionários do Estado;
2. Identificar as razões e mecanismos existentes que promovem e incentivam à mobilidade;
3. Identificar e clarificar os papéis de cada nível de intervenção e sua correlação na tomada de decisão para a efectivação da mobilidade;
4. Identificar os mecanismos/procedimentos/leis sobre as bases das quais as decisões de mobilidade são realmente tomadas e implementadas.

### IV. ACTIVIDADES DA CONSULTORIA

3. Elaborar e apresentar o plano de trabalho detalhado que inclui a metodologia para execução do objecto, a ser validado pelo Ministério;
4. Fazer uma análise quantitativa, com base em dados existentes, da mobilidade de funcionários do Estado (que abrange todos os níveis Central, Provincial, Distrital e Autárquico). Análise esta que deve explorar a base existente para identificar tendências nas competências, níveis, localização geográfica e outras categorias;
5. Elaborar e apresentar propostas para melhorar a cobertura do banco de dados de informações, conforme achar relevante;
6. Realizar uma análise qualitativa da mobilidade nas províncias, nos distritos e municípios para um subconjunto de competências/cargos (a determinar, de acordo com a análise quantitativa), para fornecer informações adicionais sobre a forma como as decisões de mobilidade são realmente tomadas e implementadas, a opinião dos implementadores sobre políticas de mobilidade e, se as medidas são eficazes.

### V. PRODUTOS DOCONSULTOR(“Outputs“)

Nº	Entrega e aceitação de produtos ou serviços	Nível de esforço (35 dias)
1	Plano de trabalho, metodologia e cronograma	5
2	Informação sistematizada com análise quantitativa, dos dados da mobilidade de funcionários do Estado. Esta análise deve explorar a base	10

	de dados para identificar tendências nas competências/habilidades, carreiras, níveis, localização geográfica entre outras categorias. Tem que analisar estatísticas/dados dos últimos 5 anos (2013-2018). A análise quantitativa tem que compreender as autarquias.	
3	Documento com análise qualitativa da mobilidade nas províncias, nos distritos e municípios para um subconjunto de competências/cargos (a determinar de acordo com a análise quantitativa), para fornecer informações adicionais: i) sobre as razões e a forma como as decisões de mobilidade são realmente tomadas e implementadas; ii) avaliar a opinião do pessoal sobre políticas de mobilidades e se elas são eficazes.	10
4	Relatório quadro de constatações sobre o actual processo de mobilidade	10

## VI. CONDIÇÕES DE TRABALHO E REPORTE

O MAEFP será responsável pela coordenação técnica da consultoria, assim sendo, irá providenciar suporte técnico ao consultor na facilitação de material auxiliar para execução da consultoria como:

- Legislação relevante;
- Providenciar credenciais par entrevistas e organizar as entrevistas;

O Consultor reportará tecnicamente ao Director Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, articulará com os demais Directores ao nível do sector da Administração Estatal e Função Pública e estabelecerá ligação com Pontos Focais do Projecto assim como com os gestores das componentes.

## VII. DOCUMENTOS DE SUPORTE

A DNDRH/MAEFP providenciará ao consultor os seguintes documentos de suporte e outros que forem solicitados:

- a) Constituição da República de Moçambique, Lei nº1/2018 de, 16 de Junho;
- b) Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), Lei nº10/2017, de 1 de Agosto;
- c) Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro, Regulamento do EGFAE;
- d) Decreto Presidencial nº 1/2015, de 16 de Janeiro, cria o MAEFP;
- e) Decreto 30/2011, de 15 de Outubro, Normas e funcionamento dos serviços de administração pública;
- f) Decreto 5/2006, de 12 de Abril, Atribui competências aos Governadores Provinciais e aos Administradores Distritais no âmbito de gestão de recursos humanos do Estado;
- g) Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro, Medidas de Contenção de Despesas;
- h) Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio, Define Critérios de operacionalização de Actos Administrativos relativos a promoção, progressão e mudança de Carreira;
- i) Estatísticas dos Funcionários e Agentes do Estado 2016-17 e anteriores.

Maputo, Março de 2019

## 11.2. Lista dos entrevistados

	Nome	Função	Serviço	Contacto	Email	Província
1	Benjamim Tomas Guiamba	Chefe DARH	SPCM	824095940	bguiamba80@gmail.com	Cidade de Maputo
2	Manuel Guimarães	Secretario Permanente	SPCM	842600000	mguimaraes1576@gmail.com	Cidade de Maputo
3	Wilson Ponderane	Técnico	DNGERH	824448034	<a href="mailto:wjponderane@gmail.com">wjponderane@gmail.com</a>	Maputo
4	Lourenço Chipenembe	Gestor	Projecto de	803103690	Chipenembe2@gmail.com	Maputo
5	Grilo Lubrino	Director Nacional	DNGERH	823037806	<a href="mailto:Grilo.lubrino60@gmail.com">Grilo.lubrino60@gmail.com</a>	Maputo
6	Manuelinho de Sousa	Chefe DARH	SPZ/ Função Publica	842694396	Manuelingo.sousa@gmail.com	Zambézia
7	Júlio Muipita	Chefe RARH	SPZ/ Função Publica	848271098	juliomuipita@gmail.com	Zambézia
8	Felisberto Guido	Técnico	SPZ/ Função Publica	844283330	<a href="mailto:felisbertoguigo@gmail.com">felisbertoguigo@gmail.com</a>	Zambézia
9	Regina Artur António	Chefe Repartição RH	Conselho Municipal de Mocuba	823504148/ 840545224	<a href="mailto:Reginaarhur10@gmail.com">Reginaarhur10@gmail.com</a>	Zambezia
10	Salvador Pedro Musitus	Chefe do RALFP	Governo Distrital de Mocuba	845647538	<a href="mailto:pedromuchua@gmail.com">pedromuchua@gmail.com</a>	Zambezia
11	João Pedro Sona	Assessor do Presidente	Conselho Municipal da Cidade de Mocuba	848696232/ 824324860/ 864324860	<a href="mailto:jpedrosona@gmail.com">jpedrosona@gmail.com</a>	Zambezia
12	Carlos Jackson	Assessor do Presidente	Conselho Municipal da Cidade de Quelimane	846106828/ 866533533	<a href="mailto:Tiga.jackson75@gmail.com">Tiga.jackson75@gmail.com</a>	Zambezia
13	Jordão Namacua		Conselho Municipal da Cidade de Quelimane	842875187 872875180	<a href="mailto:jordaonamacua@gmail.com">jordaonamacua@gmail.com</a>	Zambezia
14	Bernardo Manuel Francisco	Chefe Repartição da Função Publica	Nampula	843691797	<a href="mailto:bernardogimo@gmail.com">bernardogimo@gmail.com</a>	Nampula



15	Aristides	Ponto Focal Municipa	Nampula	840536098/ 828552940		Nampula
16	Armando Novo	Director dos RH	Conselho Municipal Maputo	826148944/ 850543458	<a href="mailto:Armando.novo@gmail.com">Armando.novo@gmail.com</a>	Maputo
17	Albertina Tivane	Vereadora RH e Boa Governação	Conselho Municipal Maputo	21356119/ 824916660	<a href="mailto:albertinativane@yahoo.com.br">albertinativane@yahoo.com.br</a>	Maputo

### 11.3. Bibliografia

- a) Constituição da República de Moçambique, Lei nº1/2018 de, 16 de Junho;
- b) Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), Lei nº10/2017, de 1 de Agosto;
- c) Decreto nº 5/2018, de 26 de Fevereiro, Regulamento do EGFAE;
- d) Decreto Presidencial nº 1/2015, de 16 de Janeiro, cria o MAEFP;
- e) Decreto 30/2011, de 15 de Outubro, Normas e funcionamento dos serviços de administração pública;
- f) Decreto 5/2006, de 12 de Abril, Atribui competências aos Governadores Provinciais e aos Administradores Distritais no âmbito de gestão de recursos humanos do Estado;
- g) Decreto 1/2018, de 24 de Janeiro, Medidas de Contenção de Despesas;
- h) Diploma Ministerial 49/2018, de 23 de Maio, Define Critérios de operacionalização de Actos Administrativos relativos a promoção, progressão e mudança de Carreira;
- i) Estatísticas dos Funcionários e Agentes do Estado 2016-17 e anteriores.
- j) Relatório de Actividades Realizadas no Âmbito da Consultoria N.1.2.2.0. MAEFP/PCMC/2016
- k) Parecer do MAEFP- Qualificador Profissional das Autarquias Locais 2017.pdf
- l) Nota 464/DNDA/DNL/001.1. de 25/10/2017
- m) Manual de Procedimentos do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública-SIGEDAP, 2011. Decreto 55/2009 de 12 de Outubro.