



CTB



RELATÓRIO FINAL

APOIO À FORMAÇÃO & GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR DE SAÚDE 2011 –
2015

MOZ 0902011



14 DE DEZEMBRO DE 2015

Índice

ÍNDICE.....	2
ABREVIATURAS	3
INTERVENÇÃO	4
APRECIACÃO GLOBAL	5
PARTE 1- RESULTADOS ALCANÇADOS E LIÇÕES APRENDIDAS.....	6
1. AVALIANDO A ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO	6
1.1 CONTEXTO	6
1.2 MUDANÇAS IMPORTANTES NA ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO.....	8
2. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	9
2.1 MATRIZ DA MONITORIA	9
2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	10
3. SUSTENTABILIDADE.....	15
3.1 QUAL É A VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DOS RESULTADOS DA INTERVENÇÃO? QUAIS OS POTENCIAIS RISCOS? QUE MEDIDAS FORAM TOMADAS?	15
3.2 QUAL É O NÍVEL DE APROPRIACÃO DA INTERVENÇÃO PELO GRUPO ALVO E QUAL A PROBABILIDADE QUE CONTINUARÃO APÓS O TÉRMINO DO APOIO EXTERNO. QUAIS SÃO OS POTENCIAIS RISCOS? QUE MEDIDAS FORAM TOMADAS?.....	15
3.3 QUAL FOI O NÍVEL DE APOIO PROVIDENCIADO EM TERMOS DE POLÍTICAS E O GRAU DE INTERACÇÃO ENTRE A INTERVENÇÃO E O NÍVEL DAS POLÍTICAS?	15
3.4 EM QUE MEDIDA A INTERVENÇÃO CONTRIBUI PARA O REFORÇO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL E DE GESTÃO?	15
4. APRENDIZAGEM.....	16
4.1 LIÇÕES APRENDIDAS	16
4.2 RECOMENDAÇÕES.....	16
PARTE 2: SÍNTESE DE MONITORIA (OPERACIONAL)	17
1. ACOMPANHAMENTO DAS DECISÕES DO COMITÉ DE GESTÃO (JLCB)	17
2. DESPESAS.....	18
3. TAXA DE DESEMBOLSO DA INTERVENÇÃO.....	19
4. PESSOAL DE INTERVENÇÃO	20
5. CONTRATOS PÚBLICOS.....	21
6. ACORDOS PÚBLICOS	22
7. EQUIPAMENTOS.....	22
ANEXOS.....	29
1. ORIGINAL LOGICAL FRAMEWORK FROM TFF.....	29
2. COMPLETE MONITORING MATRIX.....	33
3. INSTRUMENTOS E PRODUTOS.....	34



Abreviaturas

AMT	Avaliação de Meio-Termo
AT	Assistência Técnica
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CHASS-SMT	Clinical HIV/AIDS Services Strengthening – Sofala, Manica, Tete
CS	Centro de Saúde
CTB	Cooperação Técnica Belga
DPC	Direção Nacional de Planificação e Cooperação
DNAM	Direção Nacional de Assistência Médica
DPS	Direção Provincial de Saúde
DRH	Direção Nacional de Recursos Humanos
eCAF	Cadastro de Funcionários e Agentes do Estado
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
FC	Formação Contínua
FTF	Ficha Técnica e Financeira
GT	Grupo de Trabalho
HC	Hospital Central
HCM	Hospital Central de Maputo
IdF	Instituto de Formação
IMEPS	Instituto Médio de Ensino Politécnico em Saúde
INS	Instituto Nacional de Saúde
ITA	International Technical Assistant (Assistente Técnico Internacional)
JLCB	Joint Local Consultative Body (Comité de Gestão)
MISAU	Ministério da Saúde
OE	Orçamento de Estado
PES	Plano Económico e Social
PESS	Plano Estratégico do Sector Saúde
PNDRHS	Plano Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos de Saúde
RH	Recursos Humanos
RHS	Recursos Humanos de Saúde
SDSMAS	Serviços Distritais de Saúde, Mulher e Acção Social
SIGEDAP	Sistema de Gestão do Desempenho da Administração Pública
SIP (eSIP)	Sistema Informatizado de Pessoal (electrónico)
SNS	Serviço Nacional de Saúde
US	Unidade Sanitária

Intervenção

Nome do Projecto	Apoio à formação e Gestão de Recursos Humanos no Sector de Saúde
Código do Projecto	MOZ 0902011
Localização	Moçambique
Orçamento	EUR 6.000.000
Instituição Parceira	Ministério da Saúde (MISAU)
Data do Acordo de implementação	23 de Maio de 2011 (CMO)
Data do fim do Acordo Específico	16 de Novembro 2015
Duração (meses)	48 meses
Grupos alvo	- Gestores e pessoal administrativo de RH a todos os níveis - Supervisores da área clínica no sector de saúde. - Directores (gerais e clínicos) a nível provincial e distrital
Impacto ¹ (Objectivo Geral)	Contribuir nos serviços de saúde em Moçambique, associado a melhorias no sistema de formação do MISAU e à capacidade de gestão.
Outcome (Objectivo específico)	Fortalecer o sistema de Gestão de Recursos Humanos do MISAU, a todos os níveis, incluindo o nível central e operacional (provincias, distritos e unidades de saúde)
Resultados	R1 - Critérios e instrumentos para avaliar o desempenho dos gestores de RH revisto e implementado.
	R2 - Capacidade dos gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em gestão rotineira de RH.
	R3 - Capacidade de gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em planificação de RH.
	R4 - Mecanismos desenvolvidos para a descentralização da gestão de RH para níveis mais baixos e para instituições autónomas.
	R5- Ferramentas de gestão desenvolvidas e implementadas.
	R6- Condições de trabalho de pessoal de RH melhoradas a nível provincial e distrital.
	R7- Produção, troca e utilização de evidências na implementação e monitoria de políticas de RH reforçada.

Apreciação Global

Apreciação global	Apreciação global
<p>O projecto contribuiu em medida significativa no fortalecimento do sistema de gestão de RH, seja a nível central da DRH, bem como nos níveis das DPS e SDSMAS e em alguma medida também nos hospitais.</p>	<p>O projecto contribuiu substancialmente no alcance dos resultados esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadros capacitados, • Sistemas e ferramentas desenvolvidos, • Comunicação e coordenação fortalecida • Condições de trabalho melhoradas. <p>O projecto contribuiu em criar uma nova dinamica a nível das provincias e distritos em termos de maior proactividade e melhor seguimento e melhor gestão de RH.</p>
Official nacional para a execução ²	Official da CTB para a execução ³
<p>Ministério da Saúde (MISAU)</p>	<p>Laurence Janssens</p>   <p>Representante Residente Cooperação Técnica Belga (CTB)</p>

²⁺⁵ Name and Signature

Parte 1- Resultados alcançados e lições aprendidas

1. Avaliando a estratégia de intervenção

1.1 Contexto

Contexto geral da gestão de RH em saúde

Em 2011 no sector da saúde trabalhavam por volta de 35,000 funcionários públicos, dos quais cerca de 20.000 (55%) prestando serviços clínicos e cerca de 15.000 funcionários (45%) prestando serviços administrativos e de apoio. O projecto buscou melhorar o desempenho dos funcionários afectos na área de gestão e administração de recursos humanos, através uma melhoria de sistemas e ferramentas, bem como através da capacitação dos quadros envolvidos.

Como pano de fundo dos objectivos, podem serem observados em vários processos, cada um com as suas exigências face ao fortalecimento da gestão de RH. Assim, o projecto de MISAU/CTB procurou acomodar os seguintes desafios:

- Aumentar a qualidade na prestação dos serviços no SNS na República Moçambicana, de acordo com melhorias esperadas no sector da formação e nas capacidades de gestão;
- Reforçar o sistema de gestão de Recursos Humanos do MISAU a todos os níveis, incluindo a nível central e operacionais (províncias, distritos e unidades de saúde);
- Apoiar o MISAU nas áreas do Plano Estratégico Nacional de RHS (PNDRHS 2008-15) que careciam de apoio financeiro e de assistência técnica, nos termos preconizados pelo próprio PNDRHS.

Esses três processos referidos acima resultaram e ainda resultarão em profundas mudanças de abordagens e competências necessárias nos vários níveis. Consequentemente, isto implicou a necessidade, como também uma oportunidade, para a DRH refletir sobre um novo papel para poder melhor assegurar e regularizar os RH no sector de saúde.

Contexto dos harmo-dinamismos do projecto

1- Alinhamento:

O projecto foi desenhado visando dar apoio na realização do Plano (Estratégico) Nacional de Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Saúde 2008-2015, em particular nas seguintes vertentes e actuando em 7 áreas (ou “Resultados”) específicas:

- Vertente 1 - Fortalecendo os sistemas e o quadro normativo para a gestão de RH, e
- Vertente 2 - Fortalecendo as capacidades de gestão e administração de RH no sector.

O projecto foi realizado de forma plenamente integrado e alinhado com os planos e orçamentos anuais da DRH, contidos nos PES internos.

O Projeto foi gerido conforme as regras da Cooperação Belga (em regime de “Régie”, ou seja gestão belga), estando integrado na planificação das atividades com a Direcção Nacional de Recursos Humanos e harmonizado com as outras iniciativas de apoio da cooperação bilateral e multilateral ao sector.

Pese embora o projecto tenha sido implementado no regime de REGIE, em alguns casos procurou-se alinhar-se com os processos internos de MISAU, a citar:

- ✓ O acompanhamento das actividades no Coletivo da DRH e da DRH/Gestão, seja na atribuição das bolsas com base nos Regulamentos de MISAU,
- ✓ A adjudicação dos concursos públicos,
- ✓ A aplicação de pagamento de perdiems e taxas de facilitação.

2- Harmonização:

São muitos os parceiros que apoiam o fortalecimento de RH no sector de saúde em Moçambique, particularmente na área clínica. Continua um desafio a harmonização dos esforços. O projeto foi implementado de acordo com os princípios da SWAP no sector da saúde de planeamento conjunto, coordenação, monitoria e avaliação do desempenho do sector da saúde entre o MISAU e seus parceiros.

O projecto foi harmonizado, criando sinergias com outras iniciativas no domínio do reforço das capacidades de gestão de Recursos Humanos para a Saúde (HRH), como da UE, JICA, Jhpiego, I-Tech, FICA / OMS e Cooperação Italiana. Frequentes reuniões bilaterais com os parceiros tiveram lugar para trocar informações sobre a execução do projeto para coordenar ou colaborar com novas iniciativas do projeto. A seguir apresenta-se algumas das áreas de coordenação realizadas durante o projecto:

- UE - geminação com IMEPS - Curso de gestão de saúde, incl. Gestão de RH
- CDC - Jhpiego - o reforço dos sistemas de informação pessoal, software para arquivos
- USAID - geminação com ISCISA - gestão hospitalar, incluindo a gestão de RH
- USAID - CHASS-SMT - Fortalecimento da administração distrital e os serviços de saúde
- OMS - Revisão do Plano Estratégico para o Sector da Saúde (PESS) na descentralização
- Irish Aid / Trinity College-STEM, o reforço da formação e Gestão em Maputo e Niassa
- Núcleo Pedagógico JICA-; acreditação de formação; formação em serviço de Administração
- CDC - Estudos de base em Províncias
- Danida/ OMS- Monitoria do PNDRHS; reforço das capacidades DPS; indicadores; eSIP Saúde
- GIZ - POEMA, formação para o pessoal do distrito de RH Gestão de Recursos Humanos
- Coop Italiana - Fortalecimento da gestão de recursos humanos em Sofala; colaboração na Formação em gestão de RH;
- SDC - planificação de RH em Cabo Delgado.

As actividades acima refletem iniciativas para harmonizar o projecto MISAU/CTB com os projectos existente.

3- Apropriação e responsabilização:

O projecto tratou do desenvolvimento de RH e a base do projecto esteve localizado na Direcção de Recursos Humanos (DRH).

Contexto das modalidades de implementação do projecto

O projecto foi implementado com base nas capacidades, iniciativas e estruturas existentes, bem como em busca de aprendizagem com base nas boas práticas regionais e internacionais.

Foram observados ruídos na comunicação entre a DRH e o gestor do projecto, por parte atribuídos à falta de clareza dos vários papéis (da parte da DRH e do gestor) e dos procedimentos (do MISAU e da CTB). Foram identificados as necessidades de melhorar definição de responsabilidades e maiores esclarecimentos quanto as regras da CTB.

Foi contractado um “assessor/ assistente técnico” (ITA) a quem caberia assumir plena responsabilidade como “gestor do projecto”, sob as regras da CTB, para implementar MZN 180 milhões através de actividades e contractos, e a quem caberia também assumir plena responsabilidade como “parceiro”, assegurando harmonização com os demais parceiros atuando na mesma área, representando os interesses Belgas. Houve uma orientação para maior definição de responsabilidades, separação dos papéis e partilha dos procedimentos formais da CTB. Todavia, no mesmo tempo houve uma expectativa para mostrar maior flexibilidade na aplicação dos fundos e na aderência dos procedimentos.

1.2 Mudanças importantes na estratégia de intervenção

- 1) O projecto foi desenhado a ser implementado através do nível central, pela Direcção de Recursos Humanos do MISAU, com o objectivo de fortalecer a gestão e administração de Recursos Humanos no sector a todos os níveis, das DPS, SDSMAS e dos hospitais. Com uma limitada capacidade de implementação e baixo grau de execução nos primeiros dois anos optou-se para melhorar a apropriação, o grau de execução e assim, o aproveitamento nos níveis periféricos, o projecto adoptou a partir do seu terceiro ano implementar as actividades previstas no âmbito do projecto também através dos planos e orçamentos aprovados a nível das DPS-RH, de forma integrado nos seus respectivos PES. A partir do segundo ano foi ampliado a base de implementação para o nível das DPS nas provincias.
- 2) No desenho do projecto os grupos-alvo não estavam bem delineados. No início do projecto delineou-se o grupo-alvo principal do projecto com os aproximadamente 800 técnicos na área de gestão e administração de pessoal, e com os técnicos na área de formação, como os implementadores das actividades para serem apoiadas pelo projecto.

A partir do terceiro ano foi incluído como outro grupo alvo para melhorar a sua capacidade de gestão de RH, os 400 Diretores Gerais e Clínicos e Médicos-Chefe a nível das provincias e distritos.

A partir do quarto e último ano do projecto foi ainda incluído como mais um grupo alvo os aproximadamente 800 supervisores nos hospitais (3HC, 5HG, 8HP) da área clínica, bem como da área administrativa

- 3) A abordagem de “reforço de capacidades” (capacity building) que tem sido adotado foi dupla: além da abordagem previsto no desenho do projecto de oferecer formação através de cursos e bolsas, no projecto foi adoptado em paralelo ainda uma outra abordagem no reforço da capacidade, promovendo a realização de encontros técnicos em todos os níveis, em que as principais questões na gestão de RH foram abordada

Parte destas abordagens tem sido que os gestores de RH desenvolvem conhecimento, habilidades, atitude e próprias em função do seu trabalho para analisar e resolver as questões de RH.

- 4) E considerando que o projecto terminou (2015) quando algumas actividades ainda estavam a decorrer, o Comité de Gestão decidiu que a supervisão bem como a monitoria até sua conclusão e pagamento seria feito pela Representação da BTC. Sendo que o Senior PO passaria a exercer interinamente o papel de gestor do projecto enquanto o LAF ficaria responsável pela gestão financeira do mesmo

2. Resultados alcançados

2.1 Matriz da Monitoria

Resultados / indicadores	Comentários
Outcome (Resultado):	
Fortalecer o sistema de gestão de Recursos Humanos do MISAU em todos os níveis, incluindo a nível central e nível operacional (províncias, distritos e unidades de saúde).	Nã foi possível referir-se a uma linha de base, meta ou valor final para esse tipo de outcome.
Output 1:	
Crítérios e instrumentos para avaliar o desempenho dos gestores de RH revisto e implementado.	Foram Introduzidos indicadores para monitorar o desempenho na gestão RH. Foram definidos Padrões de desempenho para gestão RH Ampla aplicação do SIGEDAP foi reforçada
Output 2:	
Capacidade dos gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em gestão rotineira de RH.	Habilitados em actos administrativos (tramitação, orçamentação, legislação)
Output 3:	
Capacidade de gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em planificação de RH.	Quadros DRH capacitados p elaborar Planos de colocação. Isto em si reforçou capacidade de planificar a nivel provincial Módulo de planificação para Mestrado UEM/FM
Output 4:	
Mecanismos desenvolvidos param a descentralização da gestão de RH para níveis periféricos e a instituições autónomas.	Encontros técnicos a todos os níveis
Output 5:	
Ferramentas de gestão desenvolvidas e implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato versátil para elaboração do PES; • Ferramenta de cálculo do impacto orçamental; • Metodologia para Plano de Colocação; • Visão, Missão e Funções de MISAU-DRH; • Apoio a documentos do MISAU: Regulamento, Estatuto, Anuário, Relatório Anual, Balanços. • PNDRH 2017 -2022 desenvolvido • Ciclo de vida (Modulos I e II desenvolvidos e testados pelo CEDSIF
Output 6:	
Condições de trabalho de pessoal de RH melhoradas a nível provincial e distrital.	<ul style="list-style-type: none"> • Reabilitação da DRH, • Aquisição de material informático para todas a províncias, • Aquisição de cacifos, • Aquisição d aparelhos acondicionadas para algumas DPS, • Compra de material de escritório,
Output 7:	
Produção, troca e utilização de evidências na imple-mentação e monitorização de políticas de RH reforçada.	<ul style="list-style-type: none"> • Kit de documentação para Gestão RH; • Aplicativo para Gestão dos Arquivos RH;

2.2 Análise dos Resultados

De modo geral podemos dizer que todos os resultados foram alcançados, apesar dos atrasos no desenvolvimento do PNDRH 2007-2022 e o Ciclo de vida (modos I e II), sendo de destacar as seguintes:

- Uma melhoria da capacidade de gestão de RH através de regulares encontros técnicos de gestores de RH (nacionais, regionais e provinciais);
- Uma visão estratégica, uma missão a cumprir e com índices de novas funções consideradas pela Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Saúde;
- Uma melhoria da qualidade de dados e uma utilização mais eficaz dos Sistemas de Informações dos RH da Saúde;
- Melhores condições de trabalho para as unidades de RH no Ministério, 11 províncias, 152 distritos e 30 hospitais (com vista a melhorar o desempenho de gestão de RH);
- Ferramentas de gestão melhoradas e recursos humanos desenvolvidas.

A cooperação Técnica Belga apoiou o sector de saúde em Moçambique, com o objetivo de:

- Melhorar os serviços através de um melhor desempenho dos profissionais de saúde,
- Reforçar a gestão de recursos humanos (GRH) em todos os níveis administrativos do Ministério até o nível hospitalar.

O apoio da Cooperação Técnica Belga conseguiu maior destaque, porque a maioria dos programas de RH dos parceiros são voltados para melhorar o desempenho do pessoal da área clínica ao invés de reforçar a gestão de recursos humanos e das capacidades administrativas.

O projeto foi alinhado com o plano estratégico nacional HR (PNDRHS 2008-2015) e os planos anuais de RH (PES) e focado simultaneamente no desenvolvimento das capacidades, bem como o reforço dos sistemas de saúde.

Os reforços das capacidades foram conseguidos através de uma série de acções de formação:

- Nas rotinas da gestão de RH,
- Na legislação de RH,
- Na melhoria da qualidade e uso de sistemas de informação de gestão de RH para + 1.250 pessoal administrativo;
- Formação em gestão de equipa para + 800 supervisores da área clínica nos hospitais; seminários técnicos; e
- Atribuição de 140 bolsas de estudo em gestão de RH).
- Reforço dos sistemas foi conseguido através de uma série de ferramentas de gestão (ferramenta de orçamentação, afectação de pessoal, procedimentos de gestão de RH, software de gestão de arquivos de RH e Padrões de avaliação de desempenho HR).
- HR sistema de tutoria provincial, módulo de formação para o planeamento de RH integrado (Mestrado).

As condições de trabalho para os técnicos de RH foram melhoradas em todos os níveis administrativos fornecendo as unidades de RH em todas as 11 províncias, 152 distritos e 53 hospitais as seguintes matérias: com computadores, máquinas de cracha, máquinas fotográficas, impressoras / copiadoras, cacifos, documentação de referência, modenos.

A abordagem adotada incluiu o fortalecimento institucional dos mecanismos de comunicação e coordenação. Coordenação horizontal e colaboração entre as Províncias foram promovidas e apoiadas através de encontros técnicos de Chefes de RH foi introduzido, a fim de identificar, analisar e resolver questões fundamentais de gestão de RH. Buscou-se, de forma constante, aumentar o número de pessoal administrativo envolvido nesse tipo de encontros, para gradualmente ampliar o grupo de técnicos envolvidos e habilitá-los na identificação e solução dos demais desafios.

A nível nacional participaram Chefes Provinciais e dos Hospitais Centrais, a nível regional reuniram os Chefes das repartições de RH.

A nível provincial reuniram todos os gestores distritais de RH. Essas iniciativas mostram uma prática participativa e eficaz.

2.2.1 De que forma a intervenção contribui para impacto

“Contribuir para um salto qualitativo nos serviços de saúde em Moçambique, associado a melhorias no sistema de formação do MISAU e à capacidade de gestão”.

2.2.2 Em que medida os resultados foram alcançados?

“Fortalecendo o sistema de gestão de recursos humanos do MISAU, a todos os níveis, incluindo o nível central e operacional (províncias, distritos e unidades de saúde) ”.

O projecto contribuiu em medida significativa no fortalecimento do sistema de gestão de RH, seja a nível central da DRH, bem como nos níveis das DPS e SDSMAS e também nos hospitais. Os quadros afectos na área de RH foram capacitados em rotinas de gestão de RH, legislação e quadro normativo na gestão de RH, como também no alcance de melhor qualidade e uso de dados sobre RH. Tiveram acesso a bolsas e os quadros da área clínica foram capacitados em gestão de equipas. Os resultados a serem observados na melhor gestão de RH e na realização dos Actos administrativos.

Os Sistemas e ferramentas foram desenvolvidos, nomeadamente: padrões de desempenho para gestão de RH; ferramenta cálculo do impacto orçamental; metodologia para Plano de Colocação; Visão, Missão e Funções de MISAU-DRH; Manual de Procedimentos para Gestão RHS; Manual de Integração/Acolhimento (draft); um aplicativo para Gestão dos Arquivos RH; Perfil dos Gestores/ Administradores afectos na área de RHS .

A comunicação e coordenação foi substancialmente melhorada, quer nas linhas verticais (entre o ministério e as províncias, entre províncias e distritos, entre distritos e hospitais) como nas linhas horizontais (entre províncias, entre distritos, entre hospitais centrais). Houve encontros técnicos a nível nacional/ regional/ provincial, visitas de supervisão nos distritos, auscultação nos hospitais, troca de experiências entre províncias.

As condições de trabalho também melhoraram significativamente a todos os níveis. Foram realizadas obras a nível central e no HCM, apetrechamento com novos mobiliários, fornecimento de equipamento IT para DRH, todas as DPS-RH, todos SDSMAS-RH e Unidades de RH nos Hospitais. Assim, foram fornecidos com cacifos, ar condicionados e foram distribuídos 275 kits de documentação para Gestão RH. Supostamente isto tem contribuído substancialmente na maior satisfação, motivação e desempenho dos quadros afectos na área de gestão de RH em saúde.

As sete áreas de resultados são:

R1. Avaliação de Desempenho
R2. Capacitados em rotinas de Gestão de RH
R3. Capacitados em Planificação de RH em saúde
R4. Mecanismos para descentralização na Gestão RH
R5. Novos instrumentos para Gestão de RH
R6. Melhoria nas condições de Gestão RH
R7. Gestão de RH com base em evidências

2.2.3 Em que medida os produtos foram alcançados?

Os produtos obtidos com o apoio técnico e/ou financeiro do projecto MISAU-DRH/CTB são apresentados para cada uma das sete áreas de resultados (AR) deste projecto.

AR 1: Avaliação de Desempenho

Em 2013, a DRH deu prioridade à elaboração de **padrões de desempenho para RH**, que permitirão a realização de avaliações de desempenho a nível das DRH, numa primeira fase. Cada Departamento e Repartição detalharam os seus produtos e processos (com apoio da Jhpiego e CTB). Numa oficina de trabalho no Hotel Indy Village foram verificados e actualizados os padrões definidos.

A DRH com os parceiros participaram na **Avaliação Conjunta Anual (ACA XII)** que teve como um dos temas a Gestão de RH e serviu para monitorar em que medida melhorou o alcance de metas na área de Gestão de RH.

Em 2013 foi realizada uma consultoria para adequar a ferramenta para a **avaliação de desempenho do pessoal (SIGEDAP)** para o uso do pessoal clínico/médico.

Assim, nos meados de 2013 foi tomada uma iniciativa pela DRH que serviu para (re) definir a sua Visão, Missão, Funções/ **'Repensar o papel da DRH'**. E em 2014 foi realizada uma oficina de que discutiu a estratégia da DRH.

AR 2: Capacitação em rotinas de Gestão de RH

No primeiro trimestre de 2013 deu-se início à formação de **supervisores clínicos** e em gestão de equipas, em colaboração com a Diretoria de Enfermagem e o Departamento de Medicina do HCM. Foi desenhado um programa para todo o País. Assim, foram realizadas umas 40 oficinas em todo o País.

No início de 2013, foi feita a **formação em Gestão & Liderança das demais Diretorias** a nível das províncias (DPS, HCs, HPs) e a nível dos Distritos (SDSMAS, HDs) e um levantamento de necessidades. Para o nível técnico nas DPS foram realizadas **formações em legislação e actos administrativos** nas províncias, dando seguimento às formações já realizadas em 2012.

Nos princípios de 2013 foram atribuídas noventa (90) **bolsas de estudo para formação na área de Gestão de RH** e áreas afins: Assim foram aprovadas bolsas de estudo para 21 Mestrados, 40 Licenciaturas, 29 cursos de nível médio. Das 21 bolsas de estudo para mestrado em gestão de recursos humanos apenas algumas foram atribuídas uma vez que algumas pessoas/candidatos não encontraram um programa adequado.

Dado que ainda existiam fundos substanciais para bolsas de estudos em gestão de recursos humanos, em Agosto de 2013 foi lançado um **segundo concurso para bolsas de estudo**, para mais 28 Mestrados (2 anos) e 38 programas de licenciatura (4 anos).

AR 3: Capacitados em Planificação de RH em saúde

Com vista a melhorar a planificação de RH no segundo trimestre de 2013 foi pela primeira vez elaborado um **Plano de Colocação para 2015**, numa colaboração entre DRH, DNAM e DNSP para informar as DPS sobre o número e as categorias de profissionais a receber no ano referido. Foram igualmente realizadas várias sessões da DRH com as direcções nacionais para explicar a metodologia de Quadro de Pessoal. Em Setembro 2013 foi realizado um concurso para uma consultoria para assessorar o MISAU na **definição do Quadro Tipo** para Unidades Sanitárias de nível I e II. Em Outubro de 2013 a DRH realizou para todas as 11 DPS, 3 HCs, 5 Direcções Nacionais e 8 Instituições Subordinadas, **uma oficina para elaborar os seus respectivos Quadro de Pessoal**.

AR 4: Mecanismos para descentralização na Gestão RH

Na área de descentralização da gestão de recursos humanos foram realizados **Encontros Técnicos para Chefes de RH das DPS e HCs** para tratar dos assuntos de gestão com a Diretoria e

Chefia da DRH e com a participação dos parceiros locais e dos assessores para Gestão RH. Foi adoptado um **sistema de Padrinhos para GRH** para aprimorar a comunicação entre as DPS-RH, os IdFs e a DRH. Em 2014 foi implementado o sistema.

AR 5: Novos instrumentos para Gestão de RH

Na área de desenvolvimento de novos instrumentos de RH foi elaborado, apeciado e testado o **Manual de procedimentos EGFAE**. Também foi elaborado a primeira versão de um **Manual de Acolhimento**. Assim, os Padrões de desempenho, o Plano de Colocação, o sistema de Padrinhos, o aplicativo para gestão dos Arquivos RH e a parceria para troca de boas práticas (que são descritos nos outros AR) também podem ser percebidas como novas ferramentas para a melhoria da gestão de RH.

AR 6: Melhoria nas condições de Gestão RH

No primeiro semestre de 2013 houve resultados na melhoria das condições de trabalho para Gestão de RH através do fornecimento de **equipamento informático** para as 11 DPS-RH e 60 SDSMAS-RH, bem como **mobiliário de escritório** para 60 SDSMAS-RH e **ar condicionados** para as 11 DPS-RH. Os computadores para as DPSs provinciais deveriam ser conectados ao sistema de gestão financeira do Governo (eSISTAF) o que lhes permite trabalhar directamente com o módulo de registo pessoal (eCAF).

AR 7: Gestão de RH com base em evidências

No âmbito de melhoria de evidências para gestão de RH desenvolveu-se os sistemas de informação de RH. O projecto apoiou a **formação de técnicos para a melhoria de qualidade de dados** dos sistemas informatizados SIP/eCAF nas províncias e foi financiada a **supervisão** para melhoria da qualidade de dados dos contractados para todo o país.

Foi desenvolvido um **aplicativo para melhorar a gestão dos Arquivos RH** e o controle sobre o fluxo de documentos, em colaboração com o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), os Arquivos (RAC) bem como os Arquivos do Hospital Central (HCM), Cidade de Maputo (DSCM) e da província de Maputo (DPS-MP). Os funcionários receberam **treino para trabalhar com o aplicativo** e para transferir os dados do arquivo de pessoal para o software.

No âmbito do estabelecimento de 'mini-bibliotecas' realizou-se um levantamento de **documentação de referência** e legislação relevante para melhorar a gestão de RH nos distritos, hospitais e centros de formação, adquirida e divulgada no primeiro semestre de 2014.

Em 2013 foram estabelecidos contactos com a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB), no Brasil, com a perspectiva de estabelecer uma **parceria para uma troca de "boas práticas"** em um número seleccionado de áreas de gestão de RH. Em Novembro de 2013, uma delegação (3 funcionários do DRH, 1 da DPS, 1 dos SDSMAS) visitou a SESAB por quatro dias, para discutir, olhar e aprender. Assim, também foram apoiados três gestores de RH para **participar no 3º Fórum Global de Recursos Humanos em Saúde**, realizado em Recife, Brasil em Novembro de 2013.

2.2.4 Avaliar os factores mais importantes que influenciaram nos resultados. Quais foram as principais questões encontradas?

Entre os factores importantes que influenciaram os resultados obtidos, observa-se a limitada capacidade de implementação, seja na parte da pequena equipa de gestão do projecto seja na DRH e do MISAU no geral.

Nos primeiros dois anos e meio observou-se um baixo grau de execução. Assim, no início de 2014 e como forma de melhorar a capacidade de implementação foram tomadas para as seguintes medidas:

- 1 Foi acordado que o projecto deveria apoiar não só através do plano anual do MISAU-DRH, mas também através dos planos das DPS-RH diretamente, financiando directamente as actividades a nível provincial e distrital;
- 2 Os parceiros locais foram mobilizados para ajudar as DPS-RH na planificação, orçamentação e organização das actividades a nível provincial, com financiamento garantido pela CTB;
- 3 Recrutar 2s consultores de RH nacionais para ajudar as DPS-RH na preparação e execução dos seus planos e actividades;A
- 4 local um especialista financeiro da CTB para cuidar dos aspectos gerais e de gestão financeira do projeto.

2.2.5 Avaliar os resultados inesperados, tanto negativos como positivos

Grande parte das actividades realizadas não estavam contempladas no desenho original do projecto. Por outro lado, também houve muitas actividades previstas no desenho do projecto que não foram realizadas. Assim, houve necessidade de impor uma nova dinâmica no projecto com vista a adequar os planos às prioridades actuais.

Um dos resultados não explicitamente esperados foi a contribuição do projecto na melhoria da motivação e empenho do pessoal na área de administração de RH.

Assim e tendo em conta que foi uma das primeiras vezes que se realizou no sector de saúde um projecto dedicado para este grupo alvo, isto criou novas dinâmicas o que permitiu que os funcionários adquirissem novos conhecimentos e habilidades e a oferta de novas oportunidades (formações, bolsas, encontros técnicos, troca de experiências) e incentivos (melhores condições de trabalho, melhores ferramentas, partilha com colegas). Através dessas acções foi possível alcançar o reconhecimento da importância do trabalho desse grupo o que contribuiu na maior satisfação e auto-confiança do pessoal beneficiário.

2.2.6 Avaliar a integração dos temas transversais na estratégia de intervenção

Como em Moçambique a área de gestão de RH envolve tradicionalmente mais representantes do género feminino, a situação no MISAU /DRH não é diferente. Entre os 11 Chefes provinciais de RH, 7 deles são do sexo feminino e portanto apenas 4 Chefes são do sexo masculino. O projecto tomou igualmente em consideração os aspectos de género na atribuição das bolsas de estudo. Assim, 45% das bolsas foram atribuídas a candidatos femininos.

2.2.7 Em que medida a monitoria e avaliação, actividades de apoio e/ou auditorias contribuíram para obtenção dos resultados. Como foram tratadas as recomendações?

A avaliação do meio-termo (AMT) apresentou resultados favoráveis e apresentou uma série de recomendações que foram em grande parte implementadas.

As três missões de apoio (back-stopping) realizadas pela CTB Bruxelas foram igualmente importantes e serviram para identificar e solucionar alguns dos desafios com vista a garantir um melhor grau de execução do projecto. Assim, as missões contribuíram também para uma reflexão estratégica e identificaram a necessidade de promover uma planificação integrada entre as Direcções do MISAU e dos serviços de saúde em geral.

As auditorias realizadas no segundo ano do projecto apontaram algumas fraquezas e pontos a melhorar. As recomendações foram implementadas na íntegra.

A última auditoria foi realizada em Setembro de 2015 e os resultados foram considerados satisfatórios.

3. Sustentabilidade

3.1 Qual é a viabilidade económica e financeira dos resultados da inter-venção? Quais os potenciais riscos? Que medidas foram tomadas?

Os investimentos feitos pelo projecto têm possibilitado e propulsionado novas iniciativas e melhorias na gestão de RH em saúde. Evidentemente que essas actividades não poderão ser mantidos sem continuidade de financiamento. Portanto, em grande parte a sustentabilidade dependerá do financiamento pelo Estado (OE) ou alternativamente por outros parceiros.

Acreditamos que algumas das actividades podem ser sustentadas com o orçamento do Estado, como por exemplo os Encontros Técnicos (anualmente ao invés de semestralmente). Assim, com o orçamento das Provincias, poderiam continuar com as visitas de supervisão e apoio aos distritos. Por outro lado e tendo em conta que as actividades de formação em rotinas de gestão de RH e de supervisores em gestão de equipas são de baixo custo pode ser que o MISAU consiga financiamento de outros parceiros.

A ampla disponibilidade de fundos alimentou uma alta expectativa que uma vez não atendida, poderá causar desmotivação e desinteresse pelo que existe um potencial risco um grande desinvestimento e perda de capital humano que foi desenvolvido nos últimos anos caso não seja encontradas alternativas de financiamento seja através do OGE ou de outros parceiros.

A sustentabilidade das melhorias alcançadas, nem sempre dependerá de financiamento mas também e em grande parte da gestão, caso as ferramentas desenvolvidas sejam devidamente aproveitadas. Isto se aplica por exemplo ao uso do manual de procedimentos, o aplicativo para gestão dos arquivos de RH, metodologia para preparar e implementar o Plano de Colocação, monitoria dos padrões de desempenho para a área de gestão, uso gerencial do Perfil de administrativos de RH.

Como medida na busca de sustentabilidade a DRH realizou no mês de Maio 2015 um encontro com os parceiros, chamando atenção à fase final de vários projectos de assistência técnica e apoio financeiro e fazendo um apelo aos parceiros para assegurar a continuidade dos progressos alcançados.

3.2 Qual é o nível de apropriação da intervenção pelo grupo alvo e qual a probabilidade que continuarão após o término do apoio externo. Quais são os potenciais riscos? Que medidas foram tomadas?

Como os resultados esperados do projecto foram baseados no PNDRHS e as actividades apoiadas estavam incorporados nos PES anuais, a apropriação a esse nível foi alta.

3.3 Qual foi o nível de apoio providenciado em termos de políticas e o grau de interacção entre a intervenção e o nível das políticas?

Para o alcance dos resultados na area de desenvolvimento de recursos humanos no sector da saúde precisa-se de pleno suporte em termos de políticas e financiamento, quer dentro do sector (do MISAU e das DPS) bem como fora do sector (como por exemplo no Ministério das Finanças, Ministério da Função Pública e Administração Estatal e Tribunal Administrativo). Lamentavelmente este ultimo aspecto não estava devidamente incluído no desenho original do projecto.

3.4 Em que medida a intervenção contribui para o reforço da capacidade institucional e de gestão?

A intervenção contribuiu substancialmente no fortalecimento institucional em termos de capacidades, sistemas informatizados, ferramentas de gestão, infra-estruturas. O projecto

conseguiu contribuir principalmente no fortalecimento da interação e colaboração a todos os níveis quer do MISAU-DRH como das DPS-RH, dos SDSMAS-RH e do sector de RH nos hospitais.

4. Aprendizagem

4.1 Lições aprendidas

Após quatro anos de execução podemos ressaltar as seguintes lições aprendidas:

- É importante definir claramente as responsabilidades da equipa de Projeto e do Beneficiário;
- é necessaria flexibilidade no ajustamento das necessidades do beneficiario , quer ao nível das atividades, quer dos recursos;
- deve haver Comunicação eficaz entre os diversos actores;
- é crucial ter os Instrumentos padronizados de acompanhamento do Projeto bem como um plano de monitoria definidos e implementados desde o seu início;
- deve-se iniciar a Implementação efetiva do projecto desde o início e a partir do 1º ano de Projeto;
- o projeto deve ser bem desenhado e forma a permitir a sua replicação em projetos futuros;
- deve-se considerar também o ponto de vista dos diferentes actores no desenho de novos projetos;
- a gestão do projecto deve estar envolvida ao nível estratégico da organização beneficiaria e;
- é necessario o reforço da capacidade de intervenção da Representação na solução dos problemas enfrentados pelso projectos.

4.2 Recomendações

CTB

- Maior Clareza nos procedimentos de implementação,
- Termos de Referencia da equipa de projeto claros, com as responsabilidades bem definidas,
- A equipa de projeto, deveria ter sido constituída de início incluindo os assessores das províncias e um gestor financeiro por forma a garantir uma boa cobertura e alcance dos Resultados do Projeto,
- Plano de Monitoria do Projeto devidamenete definido e implementado or forma a permitir uma avaliação com indicadores e
- Melhor utilização do tempo e dos recursos que deverão ser disponibilizados atempadamente

MISAU

- Ampliar mais o alcance de Projeto cobrindo de forma integrada a Gestão de Recursos Humanos
- A cultura institucional do MISAU deve melhorar..Deve haver maior capacidade dos gestores de nível médio em assumir responsabilidades. Ser mais proactivos e com poderes de decisão como parte do processo de descentralização

PARCEIROS

- Deve ser definifo um modelo de coordenação de parceiros que permita complementaridade de accoes e a realização de reuniões regulares com vista a garantir ae troca/partilha de informacao/experiencias entre os mesmos e o Beneficiário
- Vide tdr's para completar este ponto de recomendações.

PARTE 2: Síntese de monitoria (operacional)

1. Acompanhamento das decisões do Comité de Gestão (JLCB)

Decision				Action			Follow-up	
N°	Decision	Identification period (mm.yy)	Source* Actor	Action(s)	Resp.	Deadline	Progress	Status
1	A SMCL follow-up matrix shall be attached to the Minutes	Dec-14	Minutes JLCB HoP	Prepare follow-up matrix	ITA	31/01/2015	Done	CLOSED
				Prepare Minutes and attach matrix	ITA		Done	
2	Project budget reserve shall be allocated	Dec-14	Minutes JLCB HoP	Add to the Operational costs (Z) EUR 50.000 for Institutional support	FIN	31/12/2014	Done	CLOSED
				Add to the Activities (A) the remaining balance of the reserve	FIN		Done	
3	Two new budget lines shall be created	Dec-14	Minutes JLCB HoP	Create new budget line A.7.3 for contracting CEDSIF/ Ciclo de Vida	FIN	31/12/2014	Done	CLOSED
				Create new budget line Z.1.6 for additional Institutional support/ BT	FIN		Done	
4	Current over- and underspending shall be leveled out	Dec-14	Minutes JLCB HoP	Add project funds for budget lines > 110% (conform Excel sheet)	FIN	31/12/2014	Done	CLOSED
				Reduce funds from budget lines < 100% (conform Excel sheet)	FIN		Done	
5	Project expenditures shall be closely monitored with 1st reallocation by JLCB in June and 2nd/ final reallocation in Sept.	Apr-15	Minutes JLCB HoP	Monthly adjustments of financial planning based on budget vs. actuals	FIN	monthly	ongoing	ONGOING
				Reallocation proposal to be prepared by MISAU/CTB	ITA		ongoing	
				Insert a line here				
6	End-Term Review (ETR) of project shall be conducted in June	Apr-15	Minutes JLCB HoP	BTC HQ to mobilize evaluators in May	HQ	30/04/2015	done	CLOSED
				Evaluation Report to be appreciated and approved by JLCB in June	ITA		done	
				Insert a line here				
7	Audit (AEXT) of project funds shall be conducted in August	Apr-15	Minutes JLCB RC	Preparation of project financial administration for audit	ITA/ADM	30/06/2015	ongoing	ONGOING
				Preparation and execution of the audit in August	RC		to take place in September 15	
				Audit Report to be appreciated and approved by JLCB in Sept.	RR			
8	The Final Results Report of the project will be conducted	Apr-15	Minutes JLCB	Insert a line here				CLOSED
				The PM prepare the Final Report	ITA	30/06/2015	done	
9	Approval and appreciation of the final report	Jun-15	Minutes JLCB	Insert a line here				CLOSED
				Approval and appreciation of the Final Report	SC	23/06/2015	done	
10	Decision taken to extend local technical assistant contracts until the end of the project	Jun-15	Minutes JLCB	Insert a line here				ONGOING
							30/07/2015	
							30/07/2015	
11	Proposal of final planning of the project activities to be submitted by MISAU	Jun-15	Minutes JLCB	Insert a line here				
				MISAU team prepare and submit the proposal to BTC		30/07/2015		
12				Insert a line here				

2. Despesas

MISAU-DRWCTB - APOIO À FORMAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR DA SAÚDE

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL (17.11.2015)	ORÇAMENTO (EUR)	DESPESAS POR ANO							DESPESAS ACUMULADA S (30/10/2017)	TAXA DE EXECUÇÃO (30/10/2017)	SALDO DO PROJECT (30/10/2017)
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
Apoio à Formação e Gestão de Recursos Humanos no Sector da Saúde											
Formação de chefes das DFS de RH em ferramentas e determinação de linhas de bases nas DFS's e em hospitais centrais	64.293	0	0	0	5.380	59.798			65.177	101%	-884
Capacitação e formação dos gestores dos Recursos Humanos	1.818.141	28.592	122.824	203.740	619.176	660.355	93.501	31.839	1.760.027	97%	58.114
Capacitação de gestores dos RH em planificação	200.234	0	0	29.192	13.854	74.354	0	67.304	184.704	92%	15.530
Desenvolvimento de mecanismos para a descentralização da gestão de RH	886.430	0	13.267	38.016	306.213	515.171	0	0	872.667	98%	13.763
Ferramentas de gestão	44.382	0	1.329	5	20.940	2.635	0	0	24.910	56%	19.472
Melhoria das condições de trabalho do Sector de RH a nível Nacional	694.571	0	201.568	1	137.031	371.930			710.530	102%	-15.959
Fortalecer a produção e disseminação das evidências na implementação de políticas dos RH	746.486	0	29.071	85.702	81.434	131.910	190.000	212.681	730.797	98%	15.689
Imposto sobre o valor acrescentado (IVA) - Por reembolsar	0	0	0	0	55.154	58.912	0	0	114.065	0%	-114.065
Subtotal - Formação e Gestão de RH no Sector da Saúde	4.454.537	28.592	368.059	356.656	1.239.181	1.875.065	283.501	311.823	4.462.878	100%	-8.341
Z. Recursos Gerais											
Despesas como pessoal	1.184.821	120.592	215.283	247.823	328.191	219.790	0	0	1.131.678	96%	53.143
Investimentos	53.000	40.413	2.310	600	3.397	13	0	0	46.733	88%	6.267
Custos correntes	167.642	5.106	8.009	16.821	19.912	22.467	-21	0	72.294	43%	95.348
Auditoria, monitoria e avaliação	140.000	0	4.055	1.039	50.157	38.980	0	0	94.232	67%	45.768
99 Conversion rate adjustment	0	0	374	0	-151	-1.105	-972	0	-1.878	0%	1.878
Subtotal - Recursos Gerais	1.545.463	166.111	230.030	266.284	401.506	280.144	-993	0	1.343.058	87%	202.405
Total Geral	6.000.000	194.703	598.089	622.940	1.640.687	2.155.209	282.509	311.823	5.805.936	97%	194.064

3. Taxa de desembolso da intervenção

MISAU-DRH/CTB - APOIO À FORMAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR DA SAÚDE				
EXECUÇÃO ORÇAMENTAL (17.11.2015)	ORÇAMENTO (EUR)	DESPESAS ACUMULADAS (30/10/2017)	TAXA DE EXECUÇÃO (30/10/2017)	SALDO DO PROJECT (30/10/2017)
Apoio à Formação e Gestão de Recursos Humanos no Sector da Saúde				
Formação de chefes das DPS de RH em ferramentas e determinação de linhas de bases nas DPS's e em hospitais centrais	64.293	65.177	101%	-884
Cacilação e formação dos gestores dos Recursos Humanos	1.818.141	1.760.027	97%	58.114
Capacitação de gestores dos RH em planificação	200.234	184.704	92%	15.530
Desenvolvimento de mecanismos para a descentralização da gestão de RH	886.430	872.667	98%	13.763
Ferramentas de gestão	44.382	24.910	56%	19.472
Melhoria das condições de trabalho do Sector de RH a nível Nacional	694.571	710.530	102%	-15.959
Fortalecer a produção e disseminação das evidências na implementação de políticas dos RH	746.486	730.797	98%	15.689
Imposto sobre o valor acrescentado (IVA) - Por reembolsar	0	114.065	0%	-114.065
Subtotal - Formação e Gestão de RH no Sector da Saúde	4.454.537	4.462.878	100%	-8.341
Z. Recursos Gerais				
Despesas com o pessoal	1.184.821	1.131.678	96%	53.143
Investimentos	53.000	46.733	88%	6.267
Custos correntes	167.642	72.294	43%	95.348
Auditoria, monitoria e avaliação	140.000	94.232	67%	45.768
99 Conversion rate adjustment	0	-1.878	0%	1.878
Subtotal - Recursos Gerais	1.545.463	1.343.058	87%	202.405
Total Geral	6.000.000	5.805.936	97%	194.064

4. Pessoal de intervenção

Function	Name	First name	M/F	Start	End	Type	Dev. circles
ITA for HRD	Korsten	Eric	M	23 May 2011	30 June 2015	International	Late
TA for HRD/ Training	Búfalo	Isabel	F	1 July 2013	10 Feb 2015	National recruited	N/A
TA for HRD/ Provinces Macaba		Fátima	F	15 Sept 2014	15 Nov 2015	National recruited	On schedule
TA for HRD/ Provinces Jovo		Nicodemos	M	1 October 2014	15 Nov 2015	National recruited	On schedule
Project administrator	Camal	Carmina	F	14 Feb 2013	15 Nov 2015	National recruited	Late
Driver/ assistant	Houana	Carlos	M	1 July 2013	15 Nov 2015	National recruited	N/A
Financial specialist	Bervoets	Fanny	F	10 Nov 2014	07 May 2015	International	N/A

5. Contratos Públicos

REGISTER OVERHEIDSOOPDRACHTEN "LANDOPAVS" REGISTRE MARCHÉS PUBLICS															
Sequential Number - New HQ	Title of Specification	Date of Publication	Authorised person responsible (Leading official)	Manager In charge of the Dossier (File controller)	Partner Country	Navision code	Type of tender (Works, service)	Relevant law applicable (Bel/Local)	Closing date and hour of Tender	Date of award/ contract Signed	Planned Budget (€)	Amount of Final contract (MZN)	Amount Final Invoice (EUR)	Amount Of Final Invoice (equiv. in €)	STATUS
MOZ 006	Situation analysis of current practices in the HR management system in the health sector	27-May-11	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian	20-Jun-11	5-Jul-11	65,000				Closed
MOZ 007	Supply of computer equipment to 11 Provinces & 60 Districts in Mozambique	23-Oct-12	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian	22-Nov-12	22-Dec-12	177,000				Closed
MOZ 008	Supply of office furniture to 60 Districts in Mozambique	23-Oct-12	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian	22-Nov-12	22-Dec-12	40,000				Closed
	Supply of Air Conditioners to 11 Provinces in Mozambique	23-Oct-12	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian	22-Nov-12	22-Dec-12	10,000	335,493,99		9,273,10 EUR	Closed
	Development of Reference manual for HR management	1-Nov-12	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		26-Nov-12	13,500		13,500		Closed
	Development of improved management of HR Archive system	1-Nov-12	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		12-Nov-12	11,550				1-Dec-14
	Definition of staffing standards for health facilities Quadro Tipo, level I and II	3-Sep-13	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian	16-Sep-13	Not evaluated	40,000				Cancelled
	Supply of 1 vehicle for DRH, mini-bus	N/A	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		?	40,000		21,525.12		Closed
	Supply of 2 vehicles for DRH, double cabin	N/A	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		6-Oct-14	55,000	2,087,805	52,195.12		Closed
	Supply of office furniture to DRH	10-Jan-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		17-Apr-14	17,500	748,981	18,725		Closed
MOZ 047	Rehabilitation of DRH offices	10-Jan-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Works	Belgian		2-May-14	45,000	1,515,326	37,883		Closed
	Module HR integrated planning for Masters in HRD (UEM)	15-Feb-14	Eric Korsten	Ravi Reddy	MOZ	MOZ0902011	Service	Belgian		9-May-14	24,000	960,000	24,000		Closed
	Redefinition of Vision, Mission and Functions of DRH	27-Apr-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		3-Jul-14	5,000	492,382	12,310		Closed
	Supply of photo copiers to DRH	4-May-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		2-May-14	9,250	659,120	16,478		Closed
	Rehabilitation of HR Archives of Maputo Central Hospital HCM	4-May-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Works	Belgian		7-Jul-14	25,000	824,726	20,618		Closed
MOZ 045	Preparation and implementation of training Management and Leadership in Provinces and Districts	20-May-14	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		16-Dec-14	80,000	2,220,000	55,500		Cancelled
MOZ 069	Provision of software modules for HR management Ciclo de Vida	N/A	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Mozambican		18-Dec-14	450,000	450,000	11,250		In progress; extension signed 23/6
N/A	Supply of computer equipment to Provinces and Districts in Mozambique	N/A	Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian			275,000	275,000	6,875		Closed
	Improved use of computer equipment in Districts		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	220,000	--			Cancelled
	Definition of staffing standards for health facilities Quadro Tipo, level III and IV		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	40,000	--			Cancelled
	Labour market study of HR professionals in public + private sector		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	40,000	--			Cancelled
	Assessment to improve use of performance management system by health staff SIGEDAP		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	5,000	--			Cancelled
	Development of Manual for staff integration manual de acolhimento		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	10,000	--			Cancelled
	Compilation of professional codes of conduct Código de ética		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	5,000	--			Cancelled
	Distance learning material for routine HR management POEMA		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		--	10,000	--			Cancelled
MOZ 075	Evaluation of PNDHRHS 2008-2015		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		10-Apr-15	45,000				Closed
MOZ 076	Elaboration of PNDHRHS 2016-2025		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		10-Apr-15	65,000				In progress
	Preparation of graphic design and lay-out of Reference Manual HR		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Services	Belgian		19-May-15	4,000	168,000			Cancelled
MOZ 077	Procurement of 146 copiers/printers/scanners + 146 toners		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		9-Jun-15	81,000	4,046,429	96,344		Closed
MOZ 085	Procurement of 11 printers of identity cards		Eric Korsten	Tomas Decoussemaecker	MOZ	MOZ0902011	Supply	Belgian		24-Jun-15	30,000	1,274,130	30,336		Closed
											EUR 1,623,750				
											1,623,750	42.0			

6. Acordos Públicos

Ver a lista dos contractos públicos (capítulo anterior - página 25)

7. Equipamentos

Ano de Aquisição	Designação (Descrição)	Estado	QT	Preço Unitário	Valor de Aquisição (EUR)	Afectação	Financiador
2011	Fotocópia /impressora Lexmark x544	Bom	1	867,88	867,88	Projecto	CTB
2011	Viatura Ford Ranger, 5 lugares, Hard Body 2.9, Diesel, 2014, Cor Branca	Bom	1	15.344,42	15.344,42	Projecto	CTB
2012	Computadores de Secretária/monitor LCD monitor (62)	Bom	62	585,78	36.318,36	Províncias	CTB
2012	Computadores de Secretária/monitor LED LCD monitor (9)	Bom	9	739,83	6.658,47	Províncias	CTB
2012	Impressoras Laser Multifunções, Mecer HP Laser Jet Pro 400 MFP (71)	Bom	71	522,66	37.108,86	Províncias	CTB
2012	UP's+ estabilizadores de corrente, Mecer 10000VA On-line UPS (71)	Bom	71	173,03	12.285,13	Províncias	CTB
2012	Modems 3G Data cards Huawei HSPA Hi-Link (71)	Bom	71	35,8	2.541,80	Províncias	CTB
2012	Disco Rígido externo, Mecer 2.5 500 GB, USB2.0 drive+blubox (11)	Bom	11	71,6	787,6	Províncias	CTB
2012	Projectores de Dados/ BEAMER- Epson EB-X12 2800lm,3000:1. 3kg (11)	Bom	11	695,56	7.651,16	Províncias	CTB

Ano de Aquisição	Designação (Descrição)	Estado	QT.	P. Unitário	Valor de Aquisição (ZAR)	Afectação	Financiador
2012	Projector - ACER	Bom	1	2.999,00	2.999,00	Projecto	CTB
2012	Camera - Samsung	Bom	1	799,00	799,00	Projecto	CTB
2012	Computador - HP	Bom	1			Projecto	CTB
2012	Computador - HP	Bom	1			Projecto	CTB
2012	Laptop - HP	Bom	1			Projecto	CTB

Ano de Aquisição	Designação (Descrição)	Estado	QT	P. Unitário	Valor de Aquisição (MZM)	Afectação	Financiador
2011	Cadeira rotativa costa média Executiva c/ braços	Bom	1	5.350,00	5.350,00	Projecto	CTB
2011	Cadeira rotativa costa média Executiva c/ braços	Bom	1	5.350,00	5.350,00	Projecto	CTB
2011	Cadeira rotativa costa média Executiva c/ braços	Bom	1	5.350,00	5.350,00	Projecto	CTB
2011	Secretária simples 1400x 800mm c/ um painel frontal	Bom	1	10.221,75	10.221,75	Projecto	CTB

2011	Secretária simples 1400x 800mm c/ um painel frontal	Bom	1	10.221,75	10.221,75	Projecto	CTB
2011	Bloco Rodado c/ 3 gavetas	Bom	1	10.611,56	10.611,56	Projecto	CTB
2011	Bloco Rodado c/ 3 gavetas	Bom	1	10.611,56	10.611,56	Projecto	CTB
2011	Secretaria 1600x600mm c/ painel frontal	Bom	1	10.698,19	10.698,19	Projecto	CTB
2011	Modulo Lateral 800x6000mm	Bom	1	5.414,06	5.414,06	Projecto	CTB
2011	Bloco Rodado c/ 3 gavetas	Bom	1	10.611,56	10.611,56	Projecto	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta alto de tecido	Bom	1	3.375,91	3.375,91	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Posto compacto p/ 4 pessoas c/ separadores	Bom	1	76.694,15	76.694,15	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Posto compacto p/ 4 pessoas c/ separadores	Bom	1	76.695,15	76.695,15	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Posto compacto p/ 4 pessoas c/ separadores	Bom	1	76.696,15	76.696,15	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira de visita executiva c/ braços	Bom	1	3.401,48	3.401,48	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Cadeira Rotativa encosta médio executivo	Bom	1	3.142,32	3.142,32	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Secretária c/ módulo 1600 x800mm c/ painel frontal	Bom	1	10.698,19	10.698,19	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Modulo Lateral 800x6000mm	Bom	1	5.414,06	5.414,06	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2011	Bloco Rodado c/ 3 gavetas	Bom	1	10.611,56	10.611,56	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2012	Tela de Projecção 180x180	Bom	1	4.034,97	4.034,97	DCC	CTB
2014	Posto Compacto p/ 4 Pessoas Incluindo separadores 1400*460	Bom	1	98.414,94	98.414,94	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Posto Compacto p/ 4 Pessoas Incluindo separadores 1400*460	Bom	1	98.414,94	98.414,94	DRH- 2nd FLOOR	CTB

2014	Cadeira rotativa encosto alto forrado em tecido	Bom	1	4.332,01	4.332,01	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Cadeira rotativa encosto alto forrado em tecido	Bom	1	4.332,01	4.332,01	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Cadeira rotativa encosto alto forrado em tecido	Bom	1	4.332,01	4.332,01	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Cadeira rotativa encosto alto forrado em tecido	Bom	1	4.332,01	4.332,01	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Cadeira rotativa encosto alto forrado em tecido	Bom	1	4.332,01	4.332,01	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Cadeira rotativa encosto alto c/ braços de madeira (executiva) *	Bom	1	10.458,08	10.458,08	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Armário metálico c/ porta batentes	Bom	1	7.876,38	7.876,38	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Sofá de 3 lugares forrado c/ napa	Bom	1	23.668,91	23.668,91	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Espera	CTB
2014	Sofá de 3 lugares forrado c/ napa	Bom	1	23.668,91	23.668,91	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Espera	CTB
2014	Sofá de 3 lugares forrado c/ napa	Bom	1	23.668,91	23.668,91	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Espera	CTB
2014	Mesinha de Centro com 1200	Bom	1	7.955,94	7.955,94	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Espera	CTB
2014	Mesa de sala de reuniões *	Bom	1	40.950,00	40.950,00	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeira executiva p/ sala de reuniões *	Bom	1	9.451,65	9.451,65	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB

2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Cadeiras sala de reuniões *	Bom	1	4.495,03	4.495,03	DRH- 2nd FLOOR - Sala de Reuniões	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Quadro de veludo p/ informação	Bom	1	4.100,00	4.100,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Televisão plasma 32"	Bom	1	19.459,00	19.459,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Impressora HP Laser Jet Pro 400	Bom	1	30.712,50	30.712,50	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Impressora HP Laser Jet Pro 400	Bom	1	30.712,50	30.712,50	DRH- 2nd FLOOR	CTB

2014	Impressora HP Laser Jet Pro 400	Bom	1	30.712,50	30.712,50	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Fotocopiadora - Xerox	Bom	1	385.585,00	385.585,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Fotocopiadora - Xerox	Bom	1	385.585,00	385.585,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom		39.195,00	-	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	Project Office	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	Project Office	CTB
2014	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	39.195,00	39.195,00	Project Office	CTB
2014	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	28.090,00	28.090,00	Arquive - MISAU	CTB
2014	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	28.090,00	28.090,00	Arquive - MISAU	CTB
2014	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	28.090,00	28.090,00	Arquive - HCM	CTB
2014	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	28.090,00	28.090,00	Arquive - HCM	CTB
2014	Impressora HP Laser Jet Pro 400	Bom	1	34.749,99	34.749,99	Arquive - MISAU	CTB
2014	Impressora HP Laser Jet Pro 400	Bom	1	34.749,99	34.749,99	Arquive - HCM	CTB
2014	UPS	Bom	1	3.224,52	3.224,52	Arquive - HCM	CTB
2014	UPS	Bom	1	3.224,52	3.224,52	Arquive - HCM	CTB
2014	UPS	Bom	1	3.224,52	3.224,52	Arquive - MISAU	CTB
2014	UPS	Bom	1	3.224,52	3.224,52	Arquive - MISAU	CTB
2014	Projector	Bom	1	39.195,00	39.195,00	DRH- 2nd FLOOR - DAP	CTB
2015	Lap top, Note book HP 4340 13.3'Core i5 4GB	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB

2015	Desk top, HP Pro 3500 Inter Pentium	Bom	1	26.325,00	26.325,00	HCM	CTB
2015	AC 12000 BTU's	Bom	1	21.060,00	21.060,00	HCM	CTB
2015	AC 12000 BTU's	Bom	1	21.060,00	21.060,00	HCM	CTB
2015	AC 12000 BTU's	Bom	1	21.060,00	21.060,00	HCM	CTB
2015	AC 24000 BTU's	Bom	1	28.665,00	28.665,00	HCM	CTB
2015	AC 24000 BTU's	Bom	1	28.666,00	28.666,00	HCM	CTB
2015	Projector	Bom	1	28.653,30	28.653,30	HCM	CTB
2015	Mesa de reuniões	Bom	1	18936,45	18.936,45	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Cadeiras	Bom	1	9.938,21	9.938,21	5º Andar	CTB
2015	Secretaria 1600x600mm c/ painel frontal	Bom	1	52.565,76	52.565,76	5º Andar	CTB
2015	Cadeira Executiva	Bom	1	11.996,13	11.996,13	5º Andar	CTB
2014	Mesa de copa com 4 cadeiras	Bom	1	9.200,00	9.200,00	DRH- 2nd FLOOR	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Pemba	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Niassa	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Nampula	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Tete	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Zambézia	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Beira	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Manica	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Gaza	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Inhambane	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Maputo Província	CTB
2012	Ac Split 1800 BTU Carrier	Bom	1	19.900,00	19.900,00	Maputo Cidade	CTB
2013	Armário metálico c/ 2 portas cinza 4 prateleiras 1800x900mm (60)	Bom	60	7.275,45	436.527,00	Províncias	CTB
2013	Cacifos p/ arquivo metálico 4 portas (60)	Bom	60	8.190,00	491.400,00	Províncias	CTB
2013	Quadro Branco 90x120 (60)	Bom	60	3.412,00	204.750,00	Províncias	CTB
2014	viaturas Nissan Dupla Cabine (eur)	Bom	2	20.979,59	52.195,12	Províncias	V
2014	Mini bus (eur)	Bom	1	21.525,12	21.525,12	Províncias	CTB
2015	Computadores	Bom	146	24.308	3.548.968	Províncias	CTB
2015	Laptops	Bom	37	28.038	1.037.391	Províncias	CTB
2015	UPS	Bom	146	3.800	554.800	Províncias	CTB
2015	Maquinas de crachas	Bom	11	99.000	1.274.130	Províncias	CTB
2015	Maquinas de escrever	Bom	2	38.000	76.000	Províncias	CTB
2015	Maquinas de escrever	Bom	1	38.000	38.000	MISAU-DRH	CTB
2015	Maquinas fotograficas	Bom	12	3.560	42.720	Províncias	CTB
2015	Projector	Bom	12	15.800	189.600	Províncias	CTB
2015	Impressoras	Bom	146	19.544,20	4.046.429	Províncias	CTB

Anexos

1. Original Logical Framework from TFF

Objectivo / Resultado	Indicadores	CODIGO Plano Op.	Meio de verificação	Assumpções
<p>OBJECTIVO GERAL Contribuir para, até 2015, garantir um salto qualitativo no sistema de serviços de saúde moçambicano, associado a melhorias significativas no sistema de formação do Ministério da Saúde e da sua capacidade de gestão.</p>	<p>Indicador de resultado: Indicador do Plano Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Saúde 2008 – 2015 (PNDRHS) – a ser definido no Plano Operacional do PNDRHS</p>		<p>Plano Económico Social (PES = Plano Anual do Sector da Saúde), Relatórios da Avaliação Conjunta Anual (ACA), Relatórios sobre a implementação do Plano Estratégico do Sector da Saúde (PESS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção ou aumento do orçamento para Saúde pelo Governo de Moçambique (GdM). • GdM deve garantir vagas suficientes para profissionais de saúde ao MISAU em cada ano. • GdM debate questões salârios e incentivos.
<p>OBJECTIVO ESPECIFICO Reforçar o sistema de gestão de Recursos Humanos do MISAU a todos os níveis.</p>	<p>Indicador de resultado: <i>A ser definido no Plano Operacional do PNDRHS</i></p>		<p>Relatórios de monitoria da implementação do PNDRHS e seus Planos Operacionais, PES, Relatórios de ACA, Relatório anual de desempenho do sector da saúde, Relatório da Quadro de Avaliação do Desempenho (QAD) (do PARPA / apoio orgamental geral).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MISAU demonstra um verdadeiro compromisso na implementação do PNDRHS. • MISAU aloca recursos suficientes para a implementação do PNDRHS. • Parceiros apoiam a implementação do PNDRHS. • Disponibilidade das contrapartes do MISAU em trabalhar com a AT da CTB.
<p>RESULTADO 1 Revisos e implementados critérios e instrumentos</p>	<p>Indicadores do Plano Operacional - a ser definidos</p>	<p>1.1.2, 1.1.2.2, 1.1.2.3</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades do MISAU aprovam a

Objetivo / Resultado	Indicadores	CODIGO Plano Op.	Meio de verificação	Assumpções
para avaliar o desempenho dos gestores de RHS	Critérios e instrumentos para avaliar o desempenho dos gestores de RHS disponíveis.	1.1.2, 1.1.2.2, 1.1.2.3	Instrumento de avaliação disponível. Relatórios Anuais sobre PES.	<ul style="list-style-type: none"> implementação das actividades planificadas. Contrapartes do MISAU ao nível central e provinciais disponíveis para coordenar e contribuir para o desenvolvimento de actividades. Agências parceiras contribuem para o desenho/ desenvolvimento de actividades de grupos de trabalho.
RESULTADO 2 Capacidade dos gestores e administradores de RHS reforçada nos processos de rotina da gestão de RHS	Indicadores do Plano Operacional - a ser definidos Realizada a análise de situação das práticas correntes em gestão dos RHS a todos os níveis. Realizada a recolhe de materiais de formação em gestão dos RHS a todos os níveis. Programa de formação continua de RH em procedimentos de rotina e processo de descentralização elaborado e aprovado.	2.1.2, 2.1.2.2, 2.1.2.3	Relatório sobre análise da situação das práticas correntes disponível Relatório sobre programas de formação em gestão de RHS existentes. Documento de programa de formação.	<ul style="list-style-type: none"> Agências parceiras contribuem para o desenho/ desenvolvimento de actividades de grupos de trabalho.
	Número de funcionários decisores / administradores / RH treinados através do programa de formação continua. 80% dos funcionários dos RHS treinados dominam os procedimentos de rotina de gestão de RHS	1.1.4 1.1.4.1	Relatório sobre formação em serviço dos funcionários dos RH. Relatório de entrevistas com funcionários dos RHS para avaliar seus conhecimentos sobre procedimentos e instrumentos de gestão de RH Relatórios de formação.	
	Número de funcionários de RH dos níveis provincial e distrital formados no uso dos dados produzidos pelo sistema SIP para fazer a gestão de RH. Encontros Técnicos para a implementação do desenvolvimento de capacidade de gestão realizados.		Relatórios sobre Encontros Técnicos. Relatório de avaliações de capacidade institucional..	
	Avaliações de capacidade institucional no sistema de gestão de RH realizadas nos vários níveis. Número de funcionários decisores / administradores / RH a todos os níveis (central, prov., distrital, CF) formados em gestão de RH através de formação básica / inicial).		Relatórios de formação inicial / básica em gestão de RH (formação básica). Relatórios de bolsas de estudos concedidas.	

Objectivo / Resultado	Indicadores	CODIGO Plano Op.	Meio de verificação	Assumpções
RESULTADO 3 Capacidade dos gestores e administradores de RHS em todos os níveis reforçada em planificação dos RHS	Indicadores do Plano Operacional - a ser <i>definidos</i>	1.3.2 3.1.1.2	Manual de elaboração de planos de recrutamento. Planos de recrutamento.	
	Manual de procedimentos de elaboração de planos de recrutamento elaborado e implementado.	1.3.2 3.1.1.2	Relatório de mapeamento. Mapa de definição de necessidades de RH.	
	Instrumentos de mapeamento de cobertura em RHS e identificação das necessidades disponíveis ao nível nacional.		Mapa de definição de necessidades de RH.	
	Mapa de necessidades de RHS elaborado anualmente a nível nacional.			
RESULTADO 4 Mecanismos desenvolvidos para apoiar a transferência de competências dos RHS para os níveis mais periféricos e para as instituições autónomas	Indicadores do Plano Operacional - a ser <i>definidos</i>	2.3.2, 2.3.2.1	Organigramas para os departamentos provinciais de RH.	
	Organograma organizacional dos departamentos de RHS provinciais e distritais padronizados e divulgado.	2.3.2, 2.3.2.1	Normas de recrutamento de funcionários dos RH.	
	Quadro de pessoal dos serviços administrativos dos RH redefinido e divulgado.	2.3.2, 2.3.2.1	Descrições de tarefas dos funcionários dos RH.	
	Descrições de tarefas para os funcionários dos RH revistas e divulgadas.	2.3.2, 2.3.2.1	Novos qualificadores.	
	Qualificadores de carreiros e funções dos funcionários do SNS revistos.			
	Indicadores do Plano Operacional - a ser <i>definidos</i>			
RESULTADO 5 Instrumentos de gestão criados e implementados	Instrumentos de gestão de RHS inventariados e necessidades definidos.	2.4.4, 2.4.4.1	Relatório sobre o inventário dos instrumentos e identificação das necessidades.	
	Novos instrumentos de gestão de RHS elaborados e implementados.	2.4.4.2	Novos instrumentos de gestão.	
	Procedimentos de aplicação do EGFAE no sector da saúde elaborados e divulgados.		Procedimentos da implementação do EGFAE no sector saúde.	
RESULTADO 6 Melhoradas as condições de trabalho do pessoal RH ao nível distrital.	Equipamentos de escritório para os serviços administrativos de RHS ao nível distrital inventariados e completados.	3.5 (?)	Relatório de inventário de equipamentos disponível. Relatório de atribuição de novos equipamentos disponível. Relatório PES.	

Objectivo / Resultado	Indicadores	CODIGO Plano Op.	Meio de verificação	Assumpções
RESULTADO 7 Fortalecidos a produção, intercambio e utilização de evidências em RHS no processo de implementação e monitoria das políticas de RHS	Indicadores do Plano Operacional - a ser definidos			
	Sistema de arquivo de RHS (cadastro de pessoal) para os níveis provincial e distrital reorganizado.	2.5.2	Procedimentos para arquivos de RHS. Sistema físico de arquivo de RHS reorganizado.	
	"Mini- bibliotecas" de documentos essenciais de gestão RHS estabelecidas dentro das áreas administrativas.		Evidência de "mini-bibliotecas" nos departamentos de RH	
	SIP expandido para o nível distrital.	2.5.2	Relatórios de instalação e formação de SIP em novos distritos	
	Boas práticas em gestão dos RHS dentro e fora de Moçambique identificadas, documentadas e disseminadas.	2.5.1	Documento de identificação de boas práticas.	

2. Complete Monitoring Matrix

Resultados / indicadores	Comentários
Outcome (Resultado):	
Fortalecer o sistema de gestão de Recursos Humanos do MISAU em todos os níveis, incluindo a nível central e nível operacional (províncias, distritos e unidades de saúde).	Nã foi possível referir-se a uma linha de base, meta ou valor final para esse tipo de outcome.
Output 1:	
Critérios e instrumentos para avaliar o desempenho dos gestores de RH revisto e implementado.	Foi Introduzido indicadores para monitorar o desempenho na gestão RH. Foram definidos Padrões de desempenho para gestão RH Ampla aplicação do SIGEDAP foi reforçada
Output 2:	
Capacidade dos gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em gestão rotineira de RH.	Habilitados em actos administrativos (tramitação, orçamentação, legislação)
Output 3:	
Capacidade de gestores e administradores de RH a todos os níveis reforçada em planificação de RH.	Quadros DRH capacitados p elaborar Plano de colocação. Isto em si reforçou capacidade de planificar a nivel provincial Módulo de planificação para Mestrado UEM/FM
Output 4:	
Mecanismos desenvolvidos param a descentralização da gestão de RH para níveis periféricos e a instituições autónomas.	Encontros técnicos a todos os níveis
Output 5:	
Ferramentas de gestão desenvolvidas e implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato versátil para elaboração do PES; • Ferramenta de cálculo do impacto orçamental; • Metodologia para Plano de Colocação; • Visão, Missão e Funções de MISAU-DRH; • Apoio a documentos do MISAU: Regulamento, Estatuto, Anuário, Relatório Anual, Balanços.
Output 6:	
Condições de trabalho de pessoal de RH melhoradas a nível provincial e distrital.	<ul style="list-style-type: none"> • Reabilitação da DRH, • Aquisição de material informático para todas a províncias, • Aquisição de cacifos, • Aquisição d aparelhos acondicionadas para algumas DPS, • Compra de material de escritório,
Output 7:	
Produção, troca e utilização de evidências na implementação e monitorização de políticas de RH reforçada.	<ul style="list-style-type: none"> • Kit de documentação para Gestão RH; • Aplicativo para Gestão dos Arquivos RH;

3. Instrumentos e Produtos

OUTPUT COM RESULTADOS A NIVEL CENTRAL	OUTPUTS / PRODUTOS 2011- 2015	OUTPUT COM RESULTADOS A NIVEL PROVINCIAL
R1. Avaliação de Desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração Padrões de desempenho para Gestão RH (linha de base na DRH e nas DPS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Padrões de Desempenho- Guião e Relatório da testagem-piloto (em colaboração Jhpiego) 	R1. Avaliação de Desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração Padrões de desempenho para Gestão RH (linha de base na DRH e nas DPS)
R2. Capacitados em rotinas de Gestão de RH <ul style="list-style-type: none"> • Formação de formadores p supervisores clínicos, HC • Formação em Rotinas GRH, Legislação GRH • Formação em qualidade e uso de dados para GRH • Missão DRH como base p Plano de Formação Cont. • 30 Bolsas para Gestão RH; Lic.+ Mestr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em rotinas de Gestão RHS (4 dias) • Formação em legislação de RH (5 dias) • Formação em qualidade e uso de dados (5 dias) • Formação em gestão de equipas (4 dias) • Funcionários qualificados (Licenciaturas, Mestrados, Nível médio) • Funcionários capacitados (tb em Excel, Inglês) 	R2. Capacitados em rotinas de Gestão de RH <ul style="list-style-type: none"> • Formação Gestão em egestão estratégica de RH • 40 Formações de supervisores clínicos HC, HP, HG • 30 Formações em Rotinas GRH, Legislação GRH • Formação em qualidade e uso de dados para GRH • 110 Bolsas para Gestão RH; Lic.+ Mestr. • Cursos de Excel, Informática, Inglês, Secretariado e Relações Públicas.
R3. Capacitados em Planificação de RH em saúde <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas p actualizar Quadro tipo, Quadro de Pessoal • Elaborado Módulo para Planificação de RHS, UEM • Avaliação e Elaboração do novo PNDRHS 2016-2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta Quadro tipo actualizado, nível I e II (para ser validado) • Guião para DPS elaborar Quadro de pessoal • Módulo de Planificação RHS (para Mestrado) 	R3. Capacitados em Planificação de RH em saúde <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas p actualizar Quadro tipo, Quadro de Pessoal • Elaborado Módulo para Planificação de RHS, UEM • Avaliação e Elaboração do novo PNDRHS 2016-2025
R4. Mecanismo para descentralização na Gestão RH <ul style="list-style-type: none"> • Encontros Técnicos com Chefes RH-DPS, HCs • Apoio técnico as DPS-RH (relatório, anuário) • Apoio à comunicação; Padrinhos e Chefes DPS-RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrizes de Recomendações de 5 Encontros Técnicos param Chefes de RH das DPS e HCs • Matrizes de Recomendações de Encontros Técnicos a nível Regional e Provincial • Padrinhos na DRH para as DPS-RH e IDFs • Troca de experiências, Visitas de supervisão 	R4. Mecanismo para descentralização na Gestão RH <ul style="list-style-type: none"> • Encontros Técnicos Chefes RH-DPS, HCs • Encontros Técnicos Regionais + Provinciais/ SDSMAS • Apoio técnico aos SDSMAS; auscultação nos hospitais • Troca de experiências entre DPS • Apoio às DPS-RH na realização do PES 2015 • Apoio à comunicação; Padrinhos e Chefes DPS-RH

<p>R5. Novos instrumentos para Gestão de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planos anuais da DRH consoante aos Dep^s e Rep^s • Cálculo do impacto orçamental de Pessoal • Plano de Colocação nas Províncias, com base em equidade • Definição da Visão, Missão e Funções da MISAU-DRH • Manual de procedimentos para Gestão de RH em saúde • Padrões de Desempenho para Gestão de RH • Parceria com Secr. Saúde de Bahia (não realizada) • Apoio ao: Regulamento Assistência Técnica, Estatuto de profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato versátil para elaboração do PES • Ferramenta cálculo do impacto orçamental • Metodologia para Plano de Colocação • Visão, Missão e Funções de MISAU-DRH • Manual de Procedimentos para Gestão RHS • Apoio a documentos do MISAU: Regulamento, Estatuto, Anuário, Relatório Anual, Balanços, etc. 	<p>R5. Novos instrumentos para Gestão de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cálculo do impacto orçamental de Pessoal • Plano de Colocação nas Províncias, com base em equidade • Manual de procedimentos para Gestão de RH em saúde (para ser reproduzido)
<p>R6. Melhoria nas condições de Gestão RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obras DRH, obras HCM, 3 viaturas, equipamentos IT, copiadoras, datashow, aquisição de mesas, cadeiras de escritório 	<ul style="list-style-type: none"> • Obras realizadas na DRH e HCM • Equipamentos IT • Viaturas 	<p>R6. Melhoria nas condições de Gestão RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • 71+146 kits equipamento ICT p/ RH-Prov, Distr, Hosp • 60 cacifos, 11 ar condicionados, • 11 máquinas de crachá
<p>R7. Gestão de RH com base em evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 kits Documentação de referência p/ Gestão RHS • 2 Módulos Ciclo de Vida/ SNGRH (CEDSIF) • Transferência Arquivos DRH (80% + apoio ao HCM) • Identificação do 'Perfil do Gestor/Adm de RHS' para melhor comunicação, formação e gestão de talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kits de documentação para Gestão RH • Aplicativo para Gestão dos Arquivos RH • Perfil dos Gestores/ Administradores afectos na área de RHS (para concluir) 	<p>R7. Gestão de RH com base em evidências</p> <ul style="list-style-type: none"> • 250 kits Documentação de referência p/ Gestão RHS Identificação do 'Perfil do Gestor/Adm de RHS' para melhor comunicação, formação e gestão de talentos • Formação em qualidade e uso de dados (eSIP-saúde, eCAF, FdQ).

Capacitações / Formações

Nº	Designação da formação	Nº de Participantes
1	Rotinas de Gestão	611
2	Gestão Estratégica de RH	55
3	Excel Básico	90
4	Legislação de RH	230
5	Excel Avançado	119
6	Secretariado	3
7	Relações Públicas	3
8	Qualidade e uso de dados	300
9	Inglês	38
10	Planificação e Monitoria	6
11	Normas e procedimentos disciplinares	6
12	Técnicas de criação e Desenvolvimento de plano de formação	2
13	Formação em SIGEDAP	60
Total		1523

Gestão e liderança

Envolvendo 818 participantes, foram realizados 39 cursos, distribuídos ao longo de 17 hospitais, num total de 1.248 horas de formação.

Nº	Provincias/ Distritritos	Nº Hospitais	Nº de Part. (Supervisores)	Nº de Curso/Cursos
1	Cabo Delegado	1	46	2
2	Niassa	1	58	2
3	Nampula	2	96	4
4	Tete	1	44	2
5	Manica	1	54	2
6	Zambezia	1	42	2
7	Sofala	1	69	3
8	Inhambane	1	36	2
9	Gaza	1	24	2
10	Maputo Provincia	2	78	4
11	Maputo Cidade	1	146	7
12	HCM	4	125	7
Total		17	818	39

Bolsas de estudos

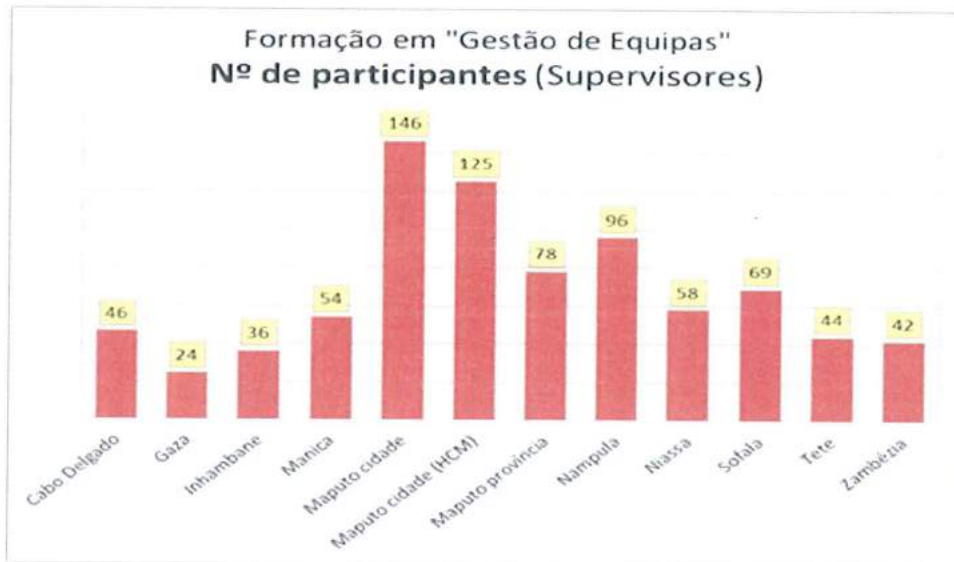
Foram distribuídas um total de 149 Bolsas de estudo abrangendo cursos de Mestrado, a Licenciatura e o nível médio. Algumas destas Bolsas mantêm-se até 2018.

Nº	Provincias	Nº de bolsas / curso (nível)			Total bolsistas / província
		Mestrado (1)	Licenciat. (2)	Médio (3)	
1	Órgãos Centrais	12	6	0	18
2	Maputo cidade	3	4	3	10
3	Maputo provincia	2	6	4	12
4	Gaza	2	4	5	11
5	Inhambane	2	5	4	11
6	Sofala	5	7	0	12
7	Manica	3	9	5	17
8	Tete	2	4	0	6
9	Zambézia	4	7	4	15
10	Nampula	4	6	3	13
11	Niassa	2	9	1	12
12	Cabo Delgado	1	9	2	12
Totais:		42	76	31	149

As áreas de estudo são: Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, Informática, Ciências Documentais, Ciências Jurídicas, Técnicas de Comunicação.

Todas estas áreas são sustentadas numa Direção de Recursos Humanos ao nível central, provincial e distrital. Irão permitir ter pessoas mais capacitadas para desenvolver as suas responsabilidades e com outras possibilidades de progressão na carreira.

Gestão de equipas



Conclusões

- O Projeto teve impacto nas áreas de formação, gestão e desenvolvimento,
- O Projeto assegurou que as políticas, normas, leis e regulamentos fossem usados,
- O Projeto deu um forte contributo no processo de descentralização,
- Foi melhorada a Comunicação entre DNRH/Províncias e Províncias/Distritos com conseqüente melhoria na qualidade dos processos de trabalho (ex: qualidade de dados).

MISAU CENTRAL

- Projeto inserido no PNDRHS
- 7 linhas acção focadas
- Existência de fundos disponíveis (em moldes Regie)
- Complementaridade com atividades dos parceiros
- O projecto trouxe elementos catalizadores: 1) formação de quadros a nível nacional; 2) criação de condições de trabalho

MISAU PROVINCIAS/DISTRITOS

- Apoio do Projeto no processo de descentralização,
- Boa Receptividade das Províncias ao Projeto,
- Melhorada a Comunicação entre Províncias e Províncias Distritos e conseqüente melhoria na qualidade de processos de trabalho ex. qualidade de dados.

Pela BTC	Pelo MISAU
<p>Nome: Laurence Janssens, BTC RR Mozambique</p> 	<p>Nome:</p>
<p>Data:</p>	<p>Data:</p>
<p>Assinatura:</p>	<p>Assinatura:</p>