

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM MOÇAMBIQUE

Estratégia Global da Reforma Salarial: 2006-2015

**POR UMA POLÍTICA SALARIAL
PROMOTORA DA EFICÁCIA,
EFICIÊNCIA E VALORIZAÇÃO
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

PONTOS PRINCIPAIS

1. Introdução e Contexto

1.1 Expectativas do Governo sobre a Conclusão da Política

1.2 Quadro de Análise: Hiato e Harmonização Técnica e Política

2. Justificação e Enquadramento da Reforma Salarial

3. As Principais Questões e Problemas que Justificam a Reforma

12 Problemas Principais

4. Objectivos e Princípios da Política Salarial

5. Missão e Visão da Estratégia da Política Salarial

6. Plano de Implementação

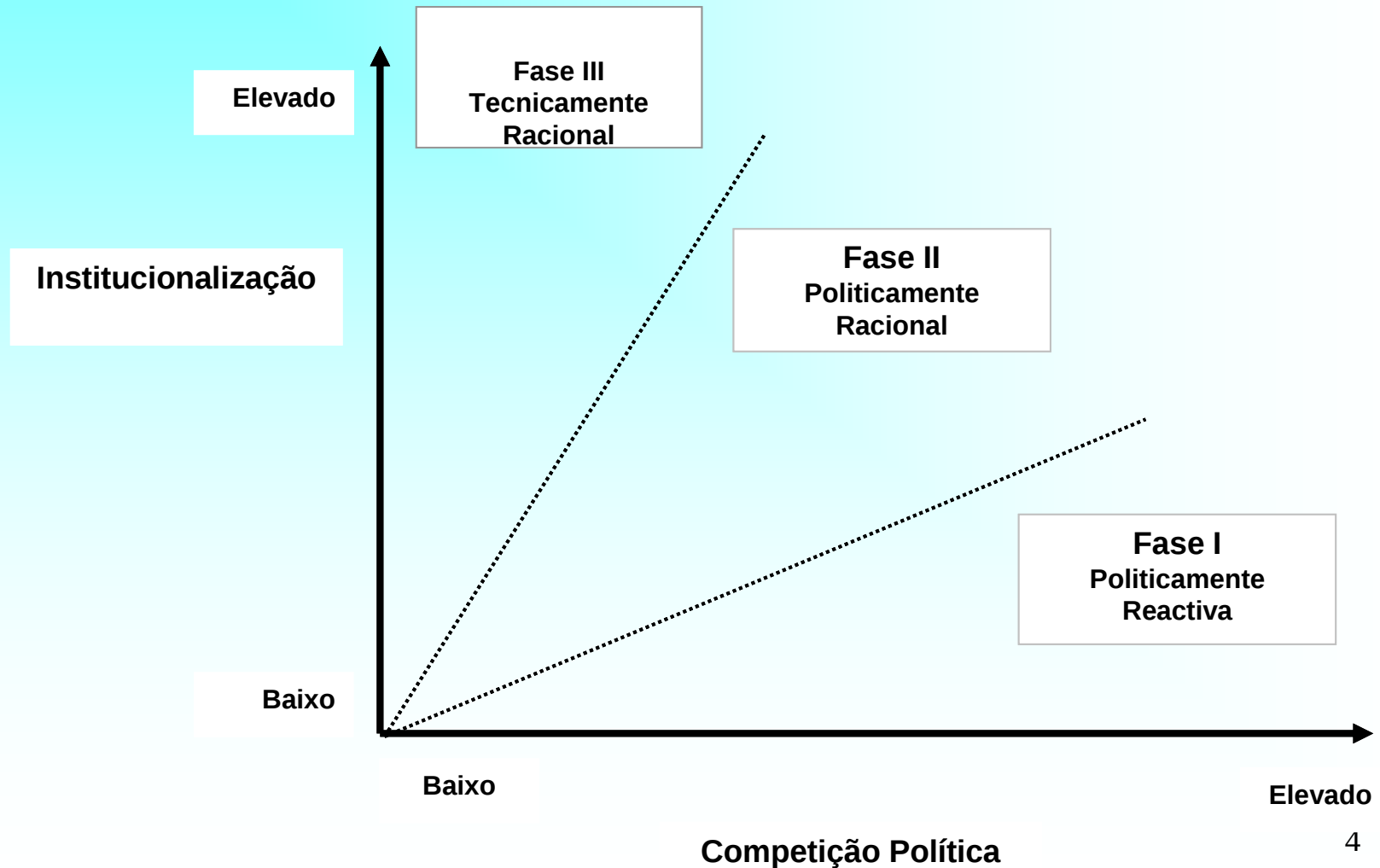
INTRODUÇÃO E CONTEXTO ...

1. Expectativa Imediata

**Ter uma Política Salarial
Aprovada até ao
Fim de 2005**

INTRODUÇÃO E CONTEXTO ...

Hiato e Harmonização Política e Técnica



INTRODUÇÃO E CONTEXTO ...

Experiências Africanas

QUADRO 2: TENDÊNCIA DOS MODELOS DESDE A DÉCADA DE 60

TR			▪Ghana		▪Botswana ▪Tanzania
PRa	▪Burkina Faso ▪Benin ▪Senegal ▪Zambia ▪Botswana ▪Ghana ▪Uganda ▪Tanzania ▪MOZAMBIQUE	▪Botswana ▪Senegal ▪MOZAMBIQUE ▪Zambia ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Uganda ▪Senegal ▪Burkina Faso
Pre		▪Ghana ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda	▪Zambia ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda ▪MOZAMBIQUE	▪Tanzania ▪Zambia ▪Ghana ▪MOZAMBIQUE	▪MOZAMBIQUE ▪Benin ▪Ghana ▪Zambia
Período	1960-75	1975-85	1985-90	1990-95	1995-2005
ÉPOCAS					

•Fonte: Adaptação da Fig. 3.1 de Kiragu and Mukandala, 2005: 50

12 Problemas Identificados

1. Qual é o N° de Funcionários na Administração Pública?
2. Sistema Administrativo de Gestão e Desempenho do Funcionário – qual é a imagem actual?
3. Perfil do Funcionário Público:
 - 4.1 Composição Etária e Desempenho
 - 4.2 Qualificação e Formação Geral
 - 4.3 Desempenho Individual
 - 4.4 Níveis e Estrutura salarial
 - 4.5 Liderança e Responsabilização

Qual é o N° de Funcionários na Administração Pública?

- ☐ Em 2000: **107,224** ou **121,562**?
- ☐ Em 2005: 150-160 mil ou mais?
- ☐ Qual foi o Crescimento: 7% ou 4% ao ano?

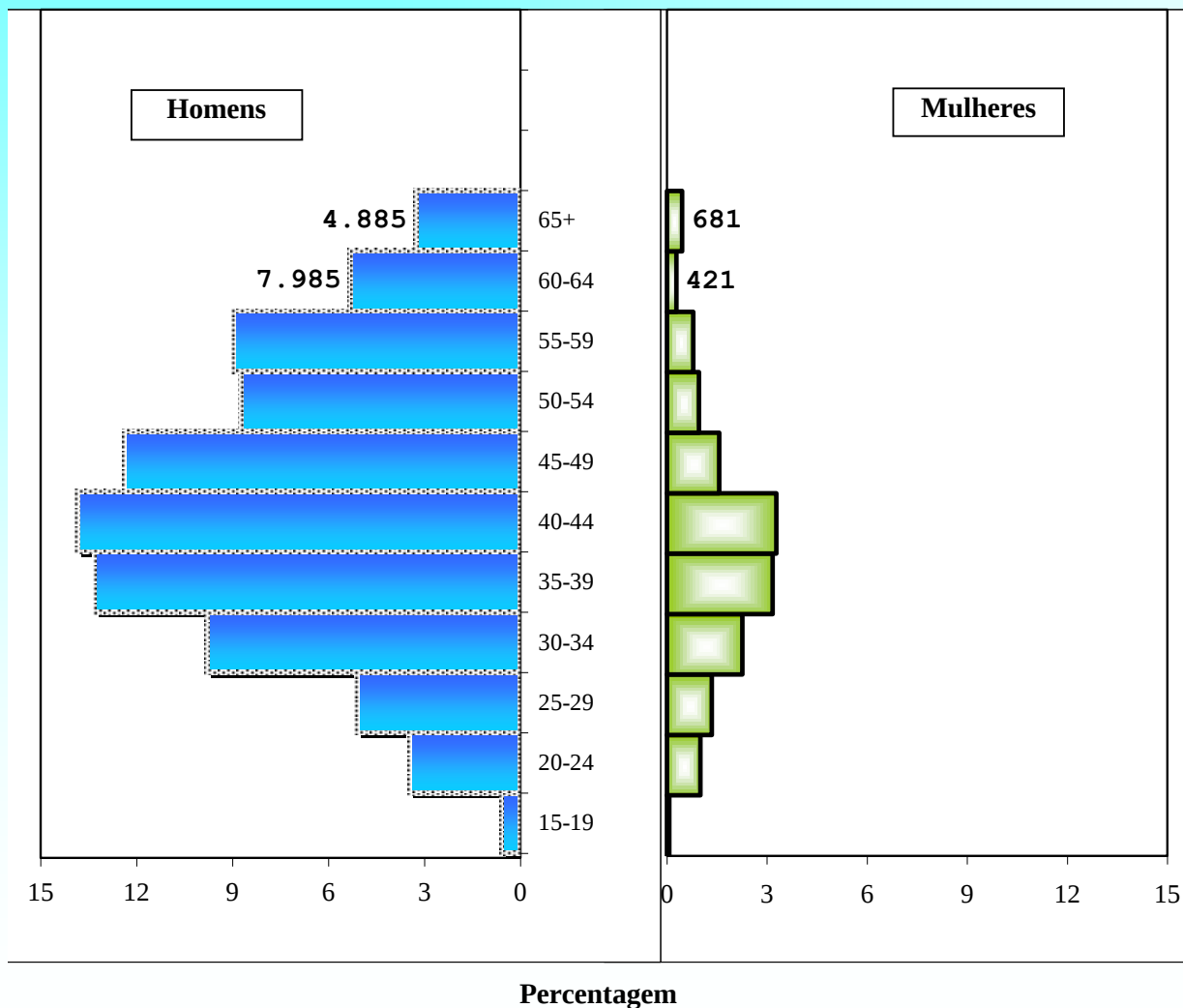
Sistema Administrativo e Imagem do Funcionário Público no Cidadão

- ☐ Qual é a imagem sobre a AP em termos de eficácia, produtividade e qualidade dos serviços públicos prestados?
- ☐ Como está estruturada a AP? Todos os serviços e departamentos são indispensáveis?
- ☐ A imagem do Funcionário Público: pouco qualificado, pouco motivado, mal remunerado, pouco eficaz, eficiente e produtivo

Composição Etária do Efectivo da AP

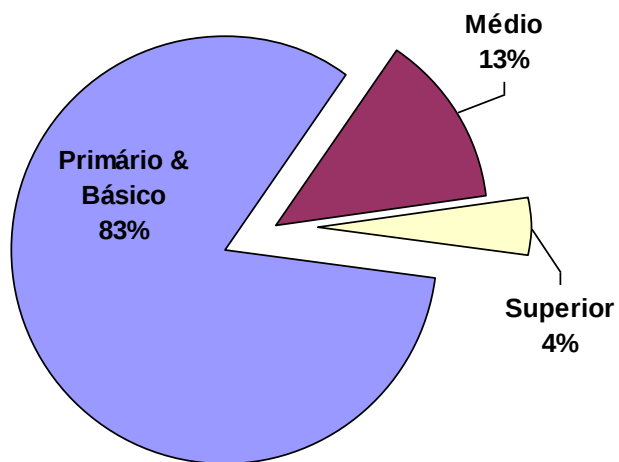
Figura 3

Pirâmide dos Funcionários Públicos em Moçambique, Estimativa em 2005



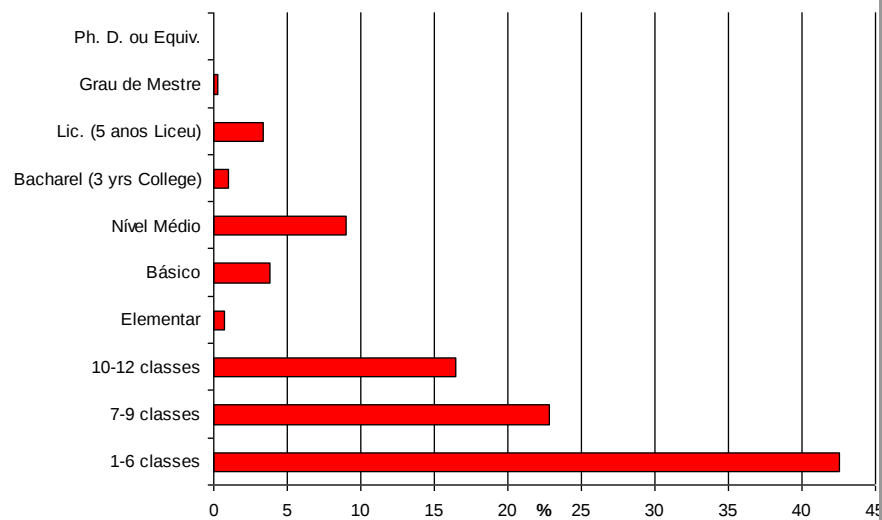
60-64:	8.406
65+	5.565
TOTAL	13.971

Figura 5: Perfil Académico dos Funcionários Públicos Moçambicanos, 2001

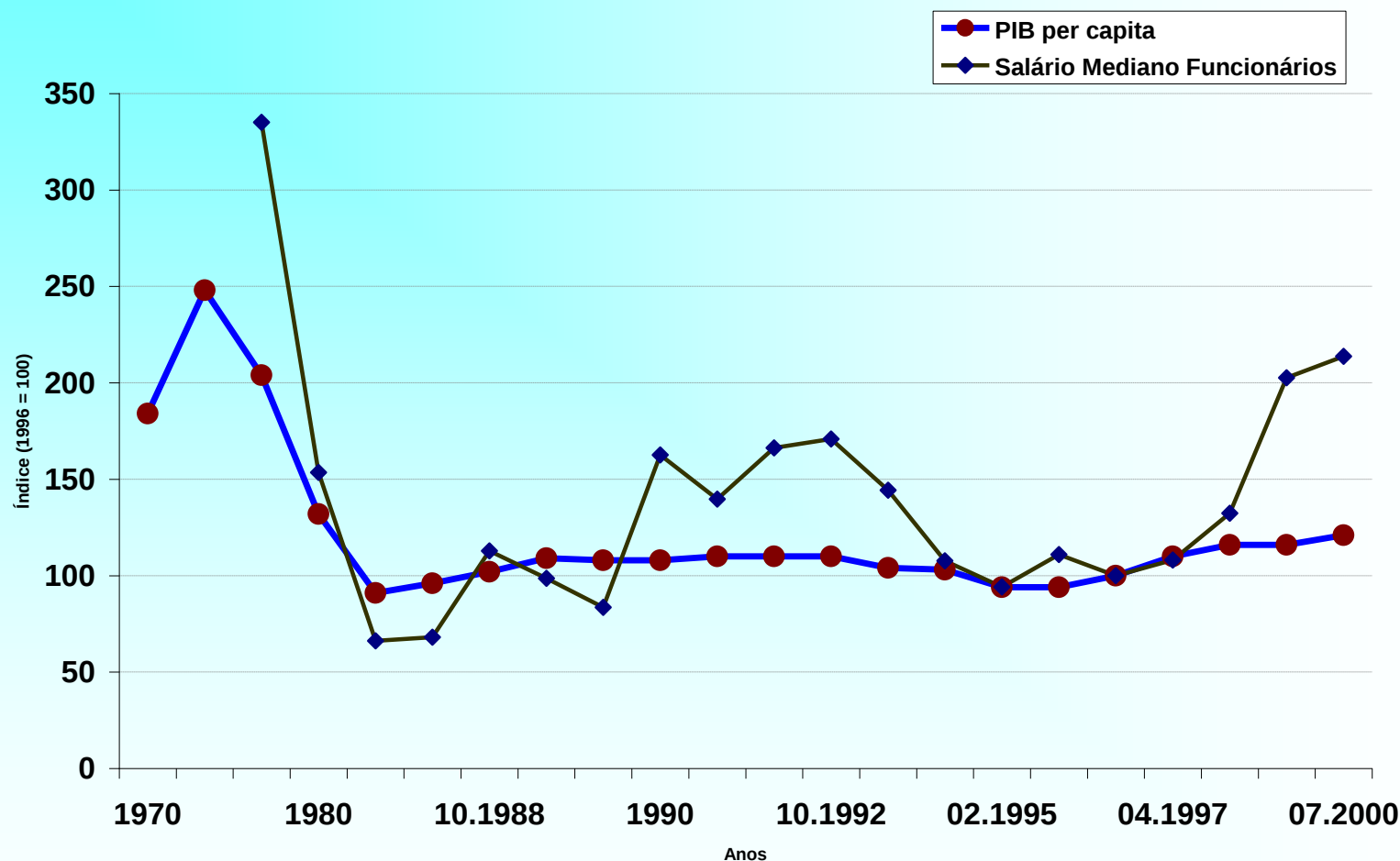


Fonte: MAE, SIP, 2001

Figura 6: Nível Educacional dos Funcionários da APM, 2000



Evolução do Padrão de Vida da População e Salário Real do Funcionário Público da AP



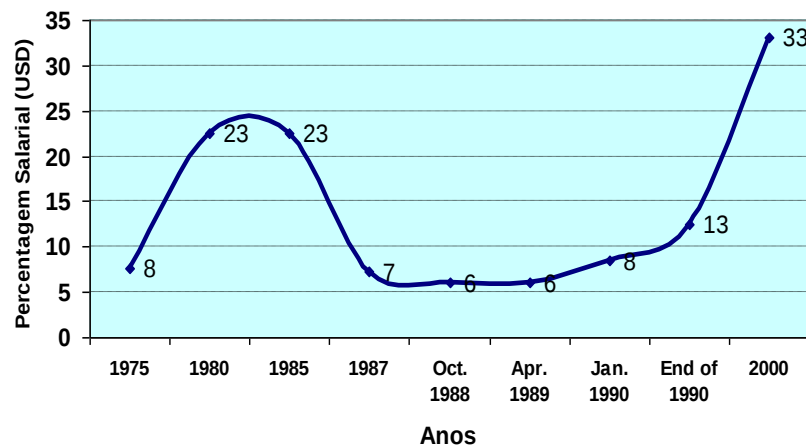
Fonte: PWD6.1, dados fornecidos por José Sulemane

Taxa de crescimento anual médio do PIB per capita 1975-2000: -2,1%

Taxa de crescimento anual médio do salário real do funcionário 1975-2000: -4%

Igualitarismo Insustentável, Compressão e Descompressão Salarial

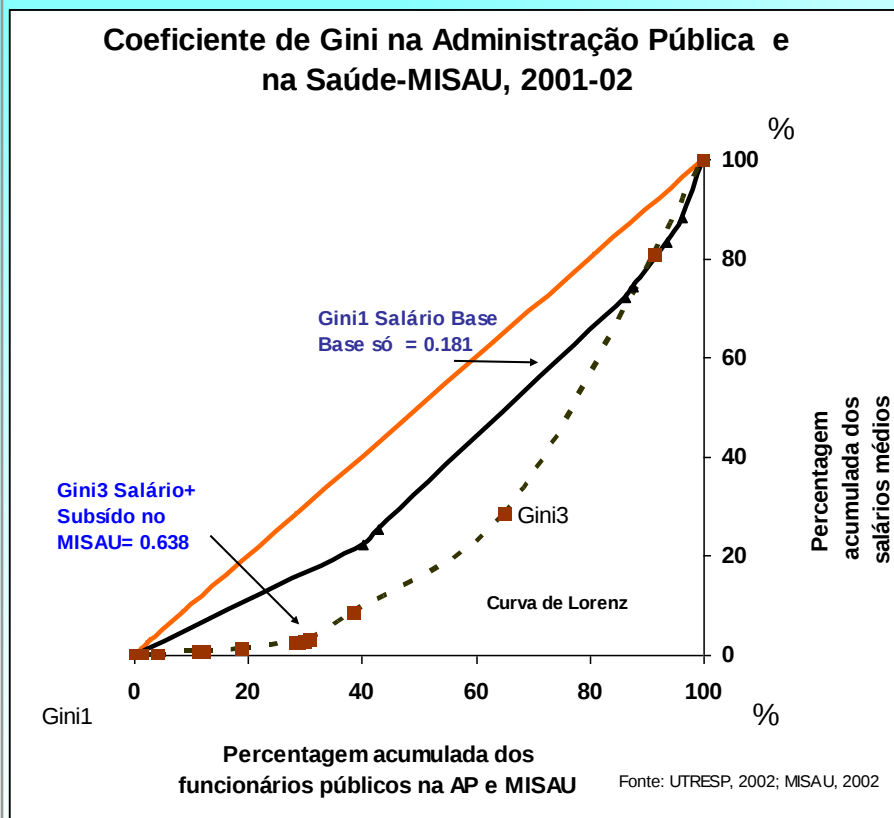
Figura 10: Compressão Salarial Entre Director Nacional e Trabalhador Não-Qualificado na APM, 1975-2000



As reformas introduziram a diferenciação e descompressão, mas De forma irregular.

O salário base ainda é muito igualitário, mas a introdução de subsídios e remunerações especiais tem aumentado as diferenças

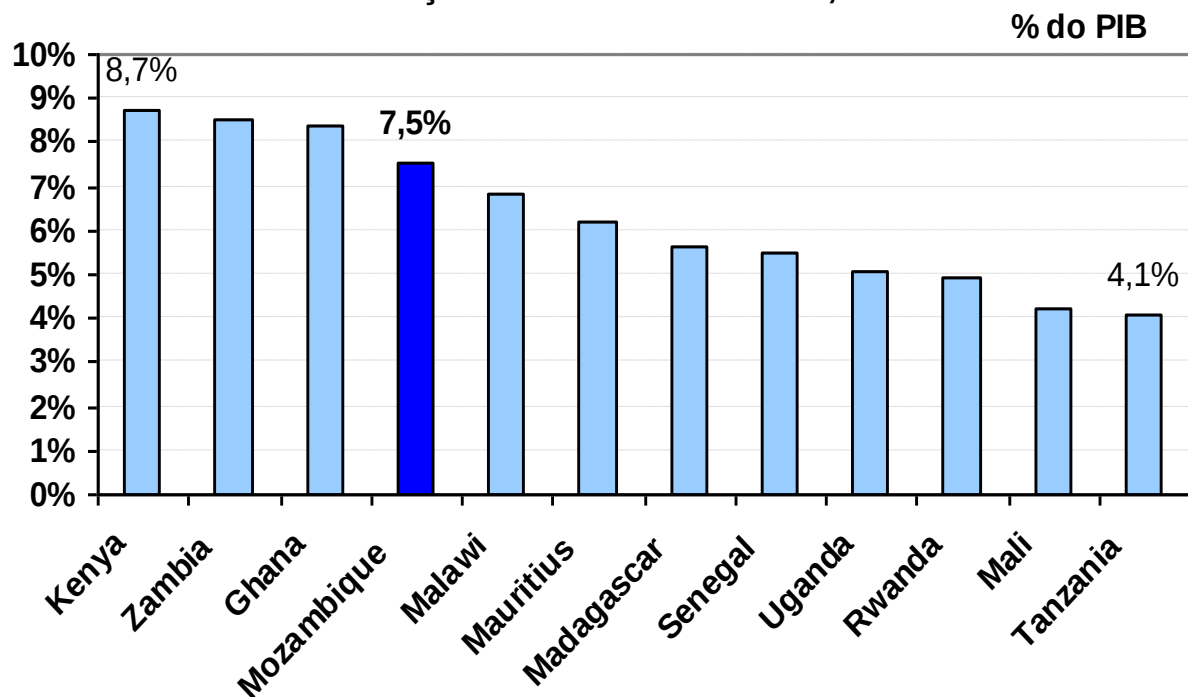
Igualitarismo Insustentável, Compressão e Descompressão Salarial



O salário base ainda é muito igualitário, mas a introdução de subsídios e remunerações especiais em diferentes sectores (ex. MISAU) tem aumentado as diferenças

Despesa Pública Com Salários e Remunerações e Desempenho

Figura 11: Peso Comparativo das Remunerações na Administração Pública em África, 2003-04

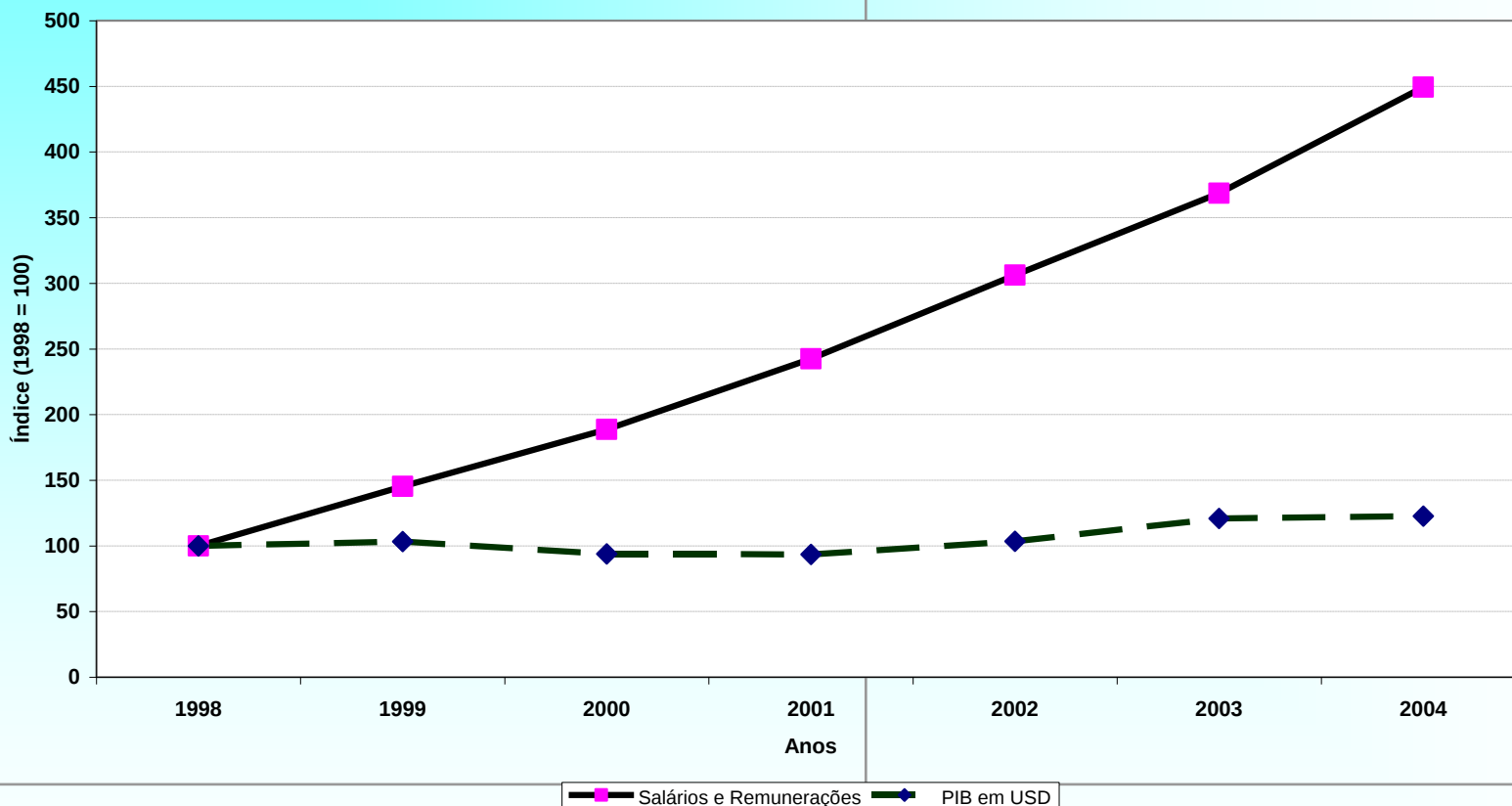


A
composição
dos
7,5%
5% e 2,5%

Esta composição pode ser racionalizada e melhorada.

Igualitarismo Insustentável, Compressão e Descompressão Salarial

Figura 12: Comparação da Evolução do Fundo de Salários&Remunerações com PIB de Moçambique, 1998-2004



Necessidade de Harmonização da evolução do fundo salarial e do crescimento da economia

Aspectos Divergentes

P10

Vantagens do estatuto do funcionário versus vantagens do contrato individual de trabalho.

P11

Medidas reactivas, avulsas e de curto prazo, com vantagens para certos grupos de interesse específicos versus vantagens de uma estratégia nacional de longo prazo

P12

Discrepância entre a racionalidade técnica e a racionalidade táctica nas medidas salariais.

RESUMO

O problema da política salarial na AP não é um problema de diagnóstico, mas sim de definição da visão estratégica e missão da reforma a adoptar:

como e com que recursos alcançar
o que se pretende?

$$\text{SALÁRIO} = \left(\begin{array}{c} \text{SALÁRIO} \\ \text{BASE} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{BÓNUS} \\ \text{e/ou} \\ \text{Benefícios} \\ \text{monetários} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{BENEFÍCIOS} \\ \text{NÃO – MONETÁRIOS} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{c} \text{PENSÕES} \end{array} \right)$$

Visão da Política Salarial

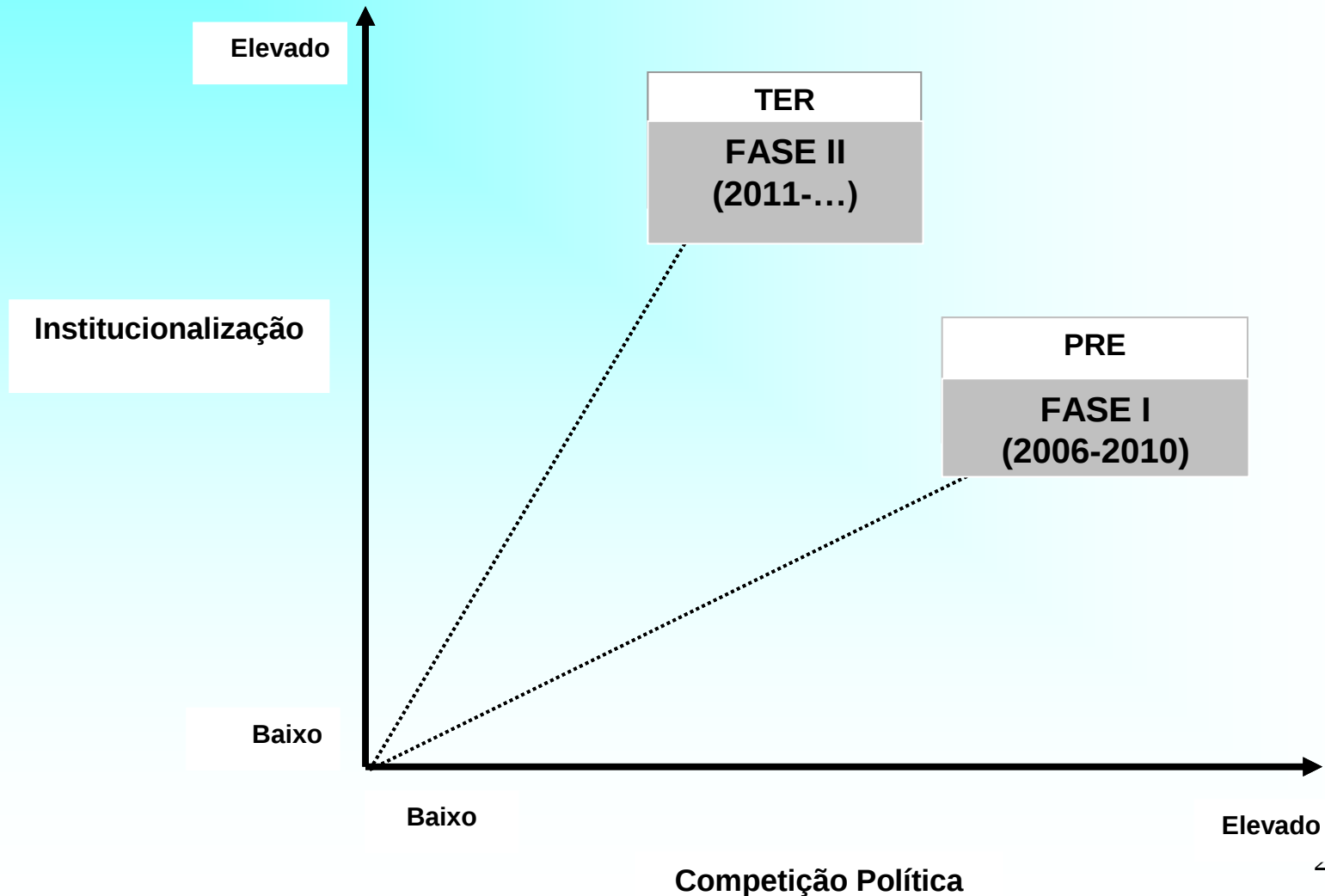
Garantir a competitividade salarial, sustentabilidade financeira, aumento da produtividade, através da melhoria da eficácia, eficiência e equidade do sistema administrativo, em estreita articulação com uma visão de Estado moderno que se afirma como regulador e factor de coesão social e unidade nacional.

Missão da Reforma Salarial

Assegurar que a AP se consolide como um factor de desenvolvimento económico e social, em que a política salarial é coerente e atractiva, técnica e politicamente harmonizada, guiada por uma visão estratégica de longo prazo, promotor da produtividade, motivação e qualificação dos funcionários, adopção de padrões de ética e crescente exigência na concretização dos objectivos, racionalização da despesa pública e satisfação do cidadão.

Etapas da Reforma Salarial

Sequência das Reformas Salariais em Duas Fases



QUADRO 2: TRÊS FASES PRINCIPAIS DA REFORMA SALARIAL, 2006-2015

FASE I 2006-2011		FASE II 2012-2015
(2006-2008) INTRODUÇÃO DA MUDANÇA NA CULTURA ADMINISTRATIVA	(2009-2011) TRANSIÇÃO DE OBJECTIVOS PARA RESULTADOS	CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO POR RESULTADOS
•Alteração da cultura administrativa actual orientada para o cumprimento de procedimentos e actividades apenas, sem clareza dos objectivos e satisfação do cidadão •Transição para um novo modelo guiado por objectivos virados para resultados	•Consolidação da gestão por objectivos focalizados em resultados concretos. •Transição para uma gestão orientada por resultados.	•Consolidação da gestão orientada para resultados e para a melhoria contínua em função desses mesmos resultados.
•Transformação da composição profissional, recrutando mais pessoal qualificado, saneamento progressivo dos trabalhadores dispensáveis • Sensibilização, formação e preparação dum sistema de rotinas e procedimentos para avaliação dos desempenhos	•Formulação de carreiras abertas, transparentes e competitivas, bem como definição de formas de acesso, vinculação e promoção dependentes dos termos de referência (objectivos) e do desempenho	
•Papel da liderança	•Papel da liderança Moz-UTRESP_Política Salarial n	•Papel da liderança

Componentes da Política Salarial

1. Integração da política salarial na reforma do sector público	• Melhoria do sistema de informação para a gestão • Controle de efectivos e aumento de qualificação • Gestão orçamental e financeira orientada para resultados • Progressiva transparência no sistema remuneratório • Incentivos à mobilidade para zonas específicas • Avaliação do desempenho, liderança e responsabilidade
2. Competitividade das Funções mais Qualificadas Como Prioridade da Revisão Salarial	• Criação duma nova carreira técnica superior, condicionada à existência de habilitações específicas; • Aumento do salário base nesta nova carreira e congelamento das remunerações acessórias; • Transição para a nova carreira por concurso; • Extinção automática das vagas libertadas; • Sistema de avaliação do desempenho associado já à nova carreira • Os aumentos globais anuais compatíveis com o estímulo à qualificação
3. Harmonização do crescimento do tamanho da função pública com a melhoria dos salários	• Reforço das carreiras técnica qualificadas com a contra partida na redução do número de efectivos não qualificados. • Gestão estratégica do sistema de aposentação de modo a estimular a saída voluntária de pessoal excedentário • Congelamento das novas admissões • Extinção dos serviços inúteis e reorganização em função dos objectivos • Alocação das verbas orçamentais de acordo com programas e objectivos, em vez da via incremental.
4. Apoio ao processo de descentralização da administração pública	• Separação clara entre política salarial e de carreiras e incentivos à deslocação para os distritos • Revisão do sistema de incentivos à mobilidade, de modo a compensarem o ónus da situação
5. Medidas Associadas à Política Salarial	• Desconcentração administrativa apoiada pela definição de adequados incentivos à mobilidade territorial. • Estímulo à aposentação antecipada selectiva e controlada

Princípios Essenciais de Enquadramento da Estratégia Salarial

Os princípios de enquadramento da estratégia de política salarial são os seguintes:

- 1) A Administração Pública deve constituir-se como factor de desenvolvimento sócio-económico e meio de realização das necessidades e direitos dos cidadãos.**
- 2) O papel do Estado é essencial na promoção da qualidade de vida dos cidadãos e como facilitador da actividade das empresas (uma administração pública virada para o exterior).**
- 3) A reforma da Administração Pública é uma condição indispensável para a prossecução do primado da igualdade de oportunidades e da igualdade dos cidadãos perante a lei.**
- 4) A utilização dos recursos públicos tem que ser criteriosa, pautada por princípios de rigor, transparência e eficiência.**
- 5) A promoção de uma cultura de ética e de serviço público é uma condição essencial para a dignificação dos funcionários e recuperação do prestígio da Administração Pública.**
- 6) O desenvolvimento de aptidões de liderança, associadas à responsabilização, é parte integrante da mudança qualitativa na Administração Pública.**

Linhas de Orientação para a Estratégia

Tendo presente os princípios anteriores as linhas de orientação a prosseguir são as seguintes:

- 1) Visão estratégica do médio e longo prazo, exigindo uma actuação gradual mas persistente, estreitamente articulada quer com a evolução do PIB quer com a necessária redução do peso das despesas públicas, prevendo-se um período de 2006 a 2015.**
- 2) Aproximação da Administração Pública aos cidadãos deverá passar pela desconcentração de serviços e pela reorganização dos organismos existentes, numa lógica de objectivos e resultados, em vez da lógica de procedimentos burocráticos.**
- 3) Aumento da eficiência e qualidade, bem como a redução das despesas, terá que obedecer a uma estratégia de simplificação e desburocratização.**
- 4) Melhoria da competitividade e da produtividade, reduzindo a despesa com salários.**
- 5) Promoção do mérito e da responsabilidade, criando condições para o aumento motivação, profissionalismo e responsabilização individual.**
- 6) Promover a boa governação, criando um sistema de avaliação de desempenho ao cumprimento de objectivos, que induzirá uma mudança na actual cultura administrativa.**

Eixos Prioritários de Acção

Para concretização dos objectivos identificados o documento enuncia os eixos prioritários de acção, com destaque para:

- 1) A Questão da Valorização Salarial;**
- 2) Medidas associadas à política salarial, nomeadamente: gestão de pessoal e redução de efectivos não qualificados ou em áreas excedentárias, e incentivos à deslocação e desconcentração administrativa;**
- 3) Revisão do sistema de avaliação do desempenho e princípios éticos;**
- 4) Liderança e responsabilidade**
- 5) Gestão orçamental**
- 6) Estrutura organizativa e de funcionamento**
- 7) Combate ao burocratismo e ao desperdício**
- 8) Valorização e formação dos recursos humanos**

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO : Acções Imediatas

1. Política Salarial	• Sistema de informação • Controlo de novas admissões • Congelamento de remunerações que acrescem ao salário de base, nos valores actuais • Criação de uma nova carreira destinada exclusivamente a pessoas habilitadas com curso superior e a técnico-profissionais • Definição rigorosa de regras de transição para as novas carreiras • Prever o impacto orçamental destas medidas no orçamento de 2007, como medida a concretizar neste mesmo ano.
2. Medidas Associadas à Política Salarial	• O processo de desconcentração administrativa deverá ser apoiado pela definição de adequados incentivos à mobilidade territorial • Estímulo à aposentação antecipada selectiva e controlada
	• Carta de Ética: “Uma Nova Atitude”
3. Avaliação do Desempenho	• Preparação de um novo sistema de avaliação de desempenho, a entrar em vigor em 2008, onde se preveja designadamente o cumprimento de tarefas, as qualidades individuais e a atitude

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO : Acções Imediatas

4. Liderança e Desempenho	• Elaboração dum estatuto de dirigentes que reflecta a orientação por objectivos, dê impulso a novas regras de gestão, responsabilize os dirigentes pelos resultados dos serviços e pela gestão da mudança
5. Gestão Orçamental	• Harmonização da forma como orçamento é elaborado e gerido com a viragem da administração pública para os objectivos e programas, abandonando-se gradualmente o método incrementalista.
6. Estrutura Organizativa e de Funcionamento	• Proceder à extinção ou revisão orgânica dos serviços inúteis ou redundantes e reorganizando os outros, em função da missão, objectivos e produtos a assegurar, dando a necessária sequência ao processo de análise de funções em curso • Só será possível progredir com segurança numa revisão salarial que garanta o aumento de produtividade, desde os serviços estejam organizados e os conteúdos funcionais sejam bem definidos.
7. Combate ao Burocratismo e Desperdício	• Reforçar a campanha nacional de combate ao burocratismo, envolvendo os dirigentes e premiando os funcionários que desenvolvam ou sugiram boas práticas de simplificação
8. Tarefas Técnicas Imediatas	• Sobre o Sistema de Carreiras e a Questão dos Subsídios • Sobre o Sistema de Promoções e o Sistema de Progressões • Situação do Pessoal de Direcção e Chefia • Sobre os Princípios Gerais para a Política Salarial