

QUADRO 1: TENDÊNCIA DOS MODELOS SALARIAIS IMPLEMENTADOS, 1960-2000

C
A
T
E
G
O
R
I
A
S

TER (Técnicamente Racional)			▪Ghana	•Botswana •Uganda	▪Botswana ▪Tanzania
POR (Politicamente Racional)	▪Burkina Faso ▪Benin ▪Senegal ▪Zambia ▪Botswana ▪Ghana ▪Uganda ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Senegal ▪Burkina Faso ▪Benin	▪Uganda ▪Senegal ▪Burkina Faso
PORE (Politicamente Reactivo)		▪Ghana ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda	▪Zambia ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda	▪Tanzania ▪Zambia ▪Ghana	Benin ▪Ghana ▪Zambia
PERÍODOS	1960-75	1975-85	1985-90	1990-95	1995-2005
ÉPOCAS					

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

QUADRO 1: TENDÊNCIA DOS MODELOS SALARIAIS IMPLEMENTADOS, 1960-2000

C
A
T
E
G
O
R
I
A
S

TER (Técnicamente Racional)			▪Ghana	•Botswana •Uganda	▪Botswana ▪Tanzania
POR (Politicamente Racional)	▪Burkina Faso ▪Benin ▪Senegal ▪Zambia ▪Botswana ▪Ghana ▪Uganda ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Botswana ▪Senegal ▪Zambia ▪Tanzania	▪Senegal ▪Burkina Faso ▪Benin	▪Uganda ▪Senegal ▪Burkina Faso
PORE (Politicamente Reactivo)		▪Ghana ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda	▪Zambia ▪Burkina Faso ▪Benin ▪Uganda	▪Tanzania ▪Zambia ▪Ghana	Benin ▪Ghana ▪Zambia
PERÍODOS	1960-75	1975-85	1985-90	1990-95	1995-2005
ÉPOCAS					

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

QUADRO 2: TENDÊNCIA DOS MODELOS DESDE A DÉCADA DE 60

C A T E G O R I A S	TR			▪Ghana		▪Botswana ▪Tanzania
	PRa	▪Burkina Faso ▪Benin ▪Senegal ▪Zambia ▪Botswana ▪Ghana ▪Uganda ▪Tanzania ▪MOZAMBIQUE	▪Botswana ▪Senegal ▪MOZAMBIQUE ▪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					

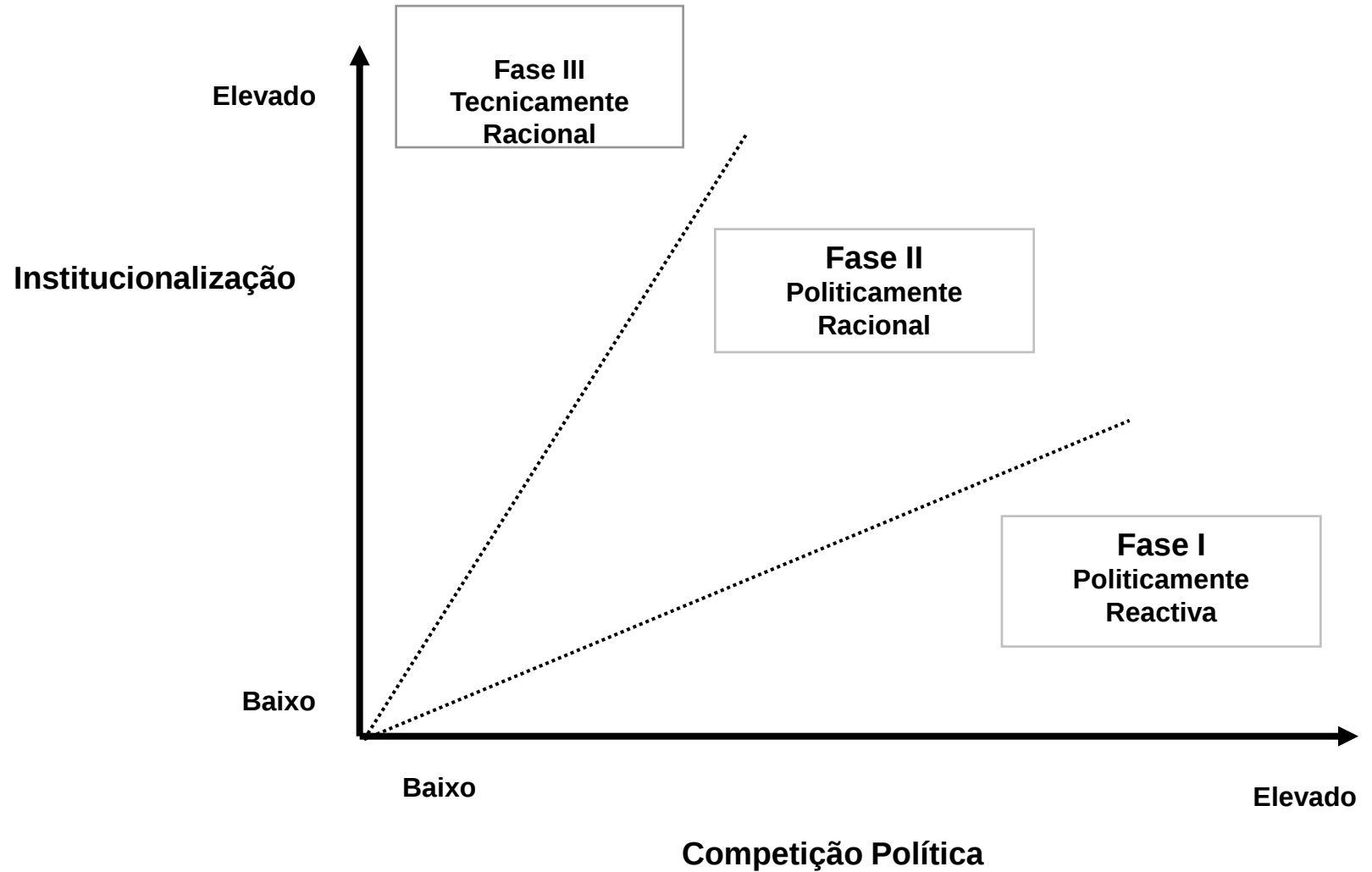
•Fonte: Adaptação da Fig. 3.1 de Kiragu and Mukandala, 2005: 50

QUADRO 2: TRÊS ORIENTAÇÕES DOMINANTES NAS POLÍTICAS E MODELOS DE DECISÃO SALARIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TIPO DE MODELO	PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES	MODELOS DE DECISÃO SALARIAL
1. TECNICAMENTE RACIONAL (TER)	• Produtividade dos trabalhadores • Capacidade de recrutamento, retenção e motivação dos trabalhadores qualificados • Justiça do sistema compensatório • Transparência da estrutura de remuneração • Sustentabilidade do fundo salarial	• Orientação para o desempenho • Referenciada ao mercado • Avaliação e reclassificação profissional • Racionalização com base no fundo salarial e emprego
2. POLÍTICAMENTE RACIONAL (POR)	• Como acima mas subordinado a considerações políticas • Igualitarismo	• Corporativista • Indexação salarial • Custo de vida numa base igualitarista
3. POLITICAMENTE REACTIVO (POR)	• Nada claramente explícito, consciente ou coerente • Ad-hoc ou resposta a crise pontuais • Em certos casos, critérios de sobrevivência	• Pressão de grupos influentes, patrocínios específicos, internos ou externos.

Fonte: Adaptado de Kiragu and Mukandala, 2005: 47.

Enquadramento Institucional e Política da Estratégia Salarial da AP



Sequência das Reformas Salariais em Duas Fases

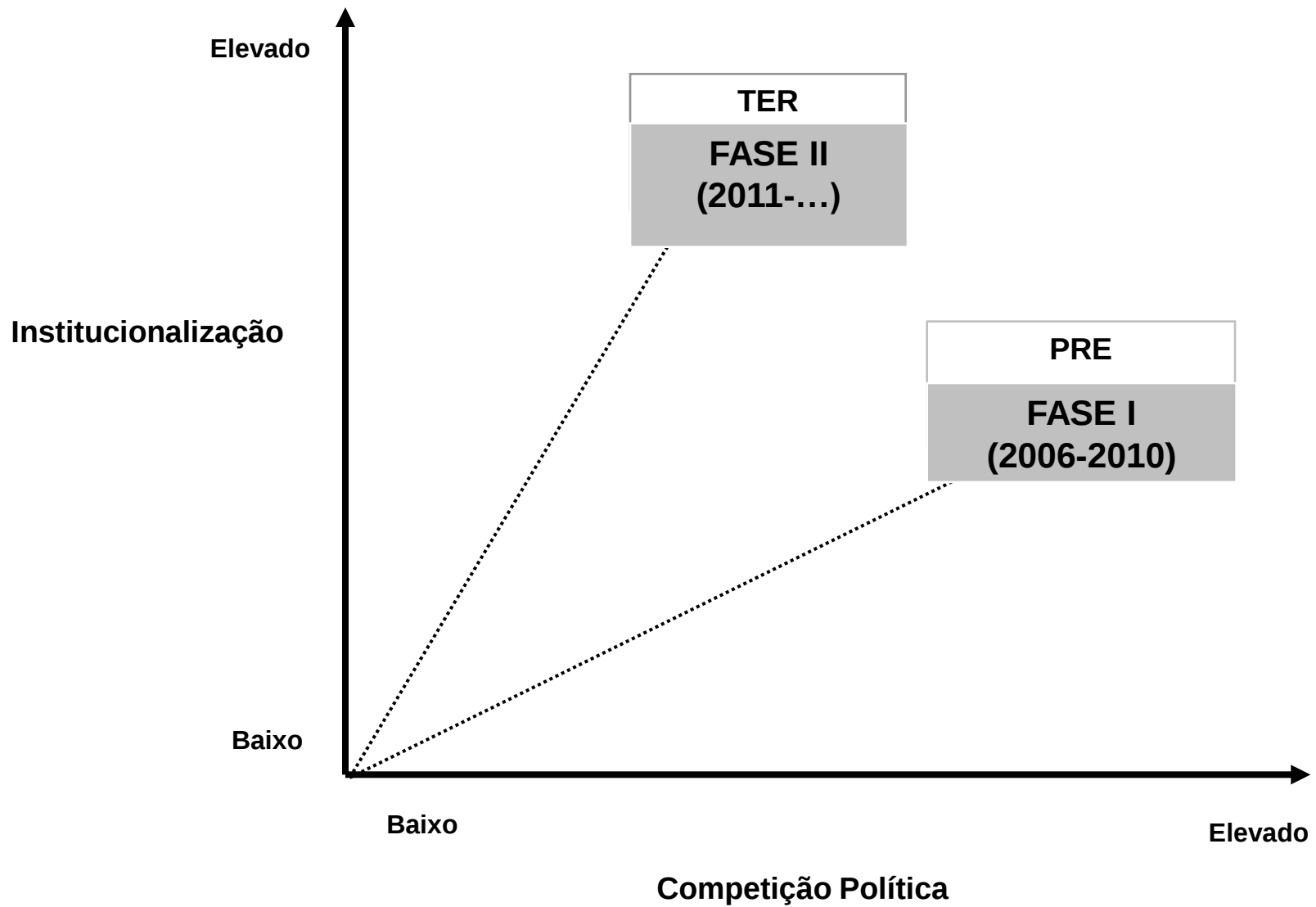
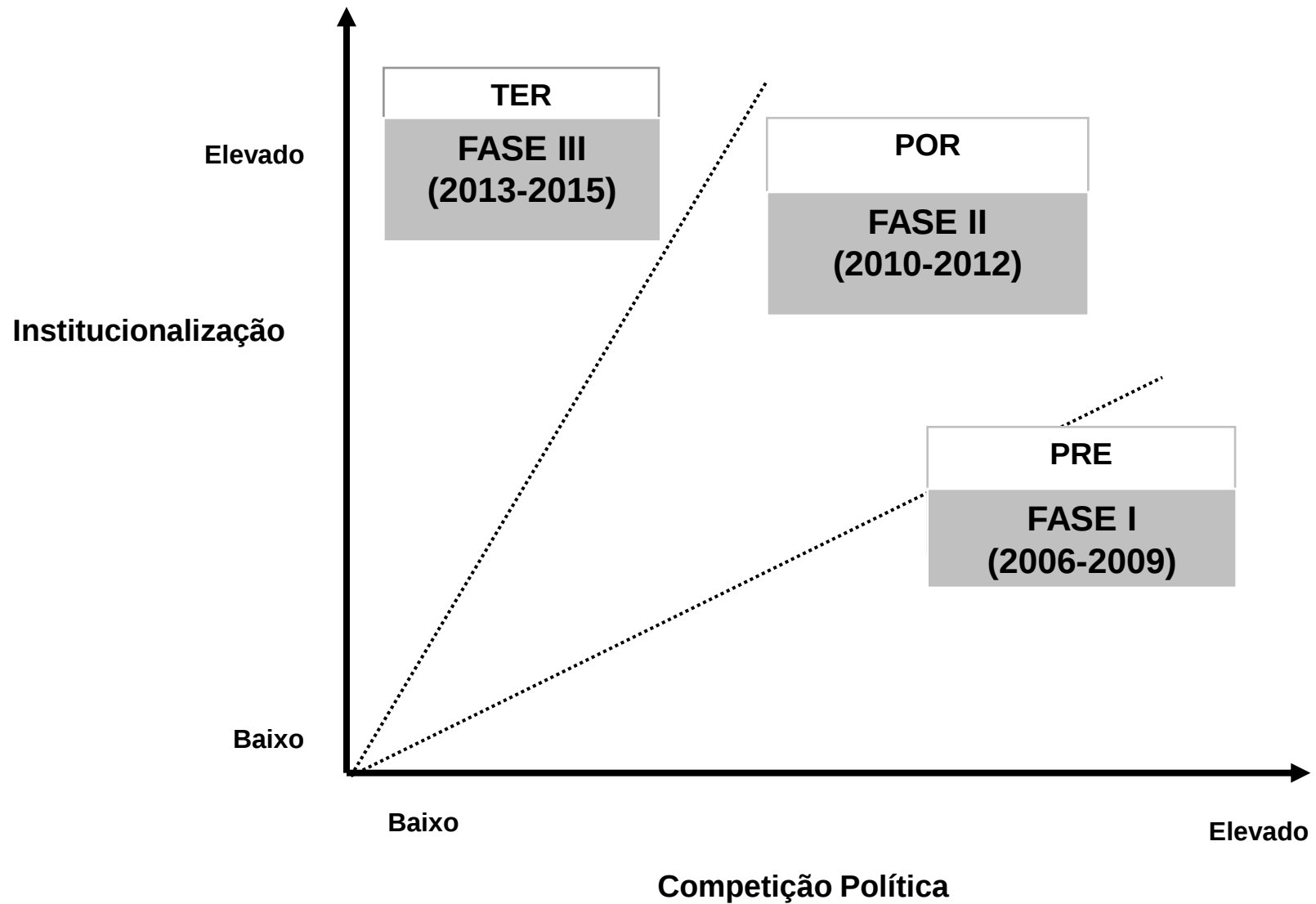
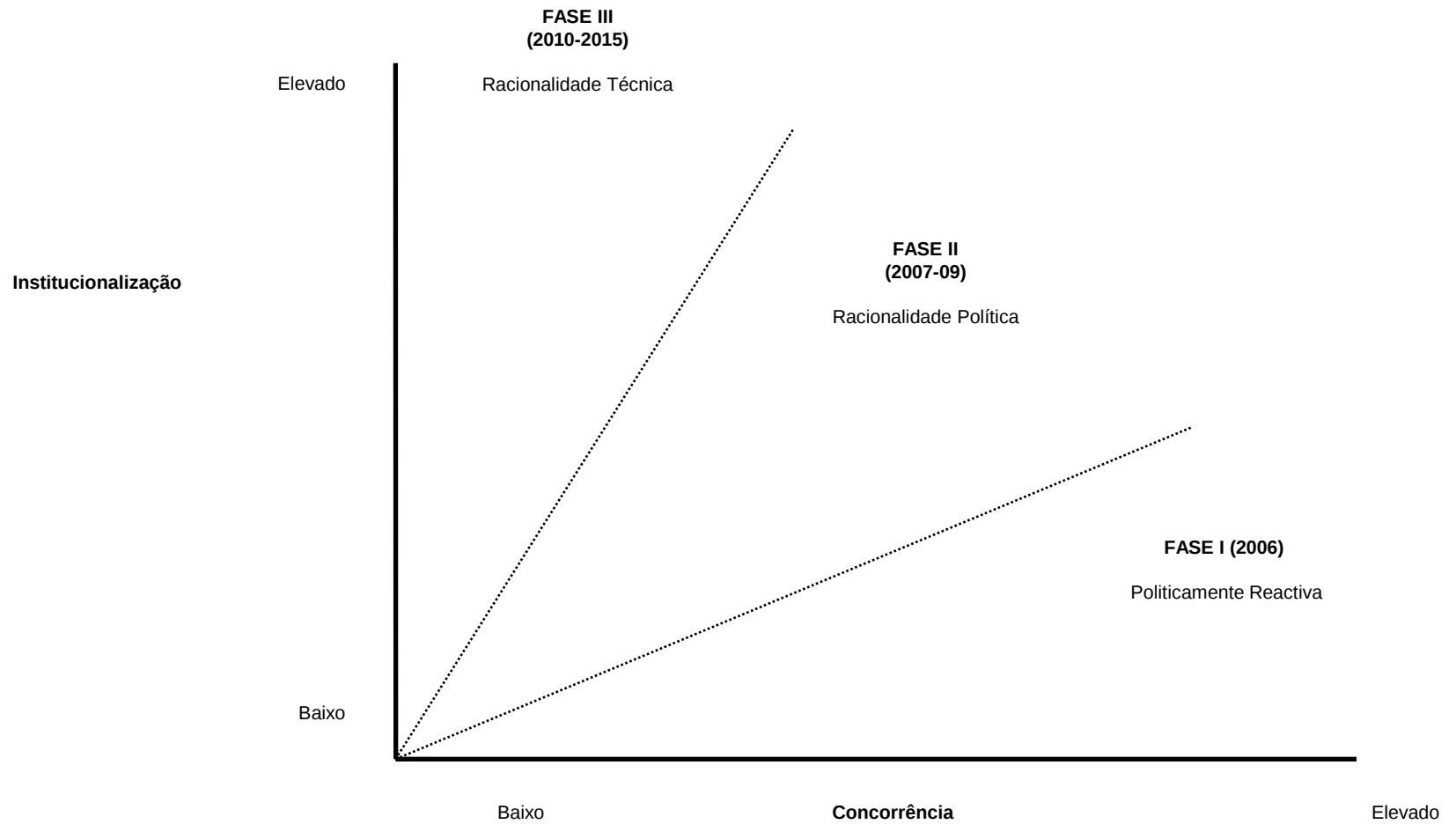


Gráfico 17: Sequência das Reformas Salariais em Três Fases



Institucionalização do Faseamento das Reformas Salariais



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

FASE I 2006-2011		FASE II 2012-2015
(2006-2008)	(2009-2011)	CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO POR RESULTADOS
INTRODUÇÃO DA MUDANÇA NA CULTURA ADMINISTRATIVA	TRANSIÇÃO DE OBJECTIVOS PARA 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.	
• 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	• Papel da liderança

QUADRO 1: duas FASES PRINCIPAIS DA REFORMA SALARIAL, 2006-2015

FASE I 2006-2010	FASE II 2011-2015
TRANSIÇÃO E MUDANÇA NA CULTURA ADMINISTRATIVA	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 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

QUADRO 3: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA DOS DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GRUPO TEMÁTICO	COMPETÊNCIAS
Competências intelectuais	•Capacidade cognitiva •Criatividade
Capacidade de talhar o futuro	•Visão
Competências de gestão	•Gestão pela acção •Compreensão organizacional •Trabalho em equipa •Parcerias
Competências em relações humanas	•Relações interpessoais •Comunicação
Qualidades pessoais	•Vitalidade / resistência ao stresse •Ética e valores •Personalidade •Flexibilidade do comportamento •Confiança em si

Fonte: Organisation for Economic Co-Operation and Development, in Economia Pura 71, Maio/Junho 2005: 26.

Gráfico 6: Racionalização e Selectividade com Base no Princípio 80/20 ou Curva ABC

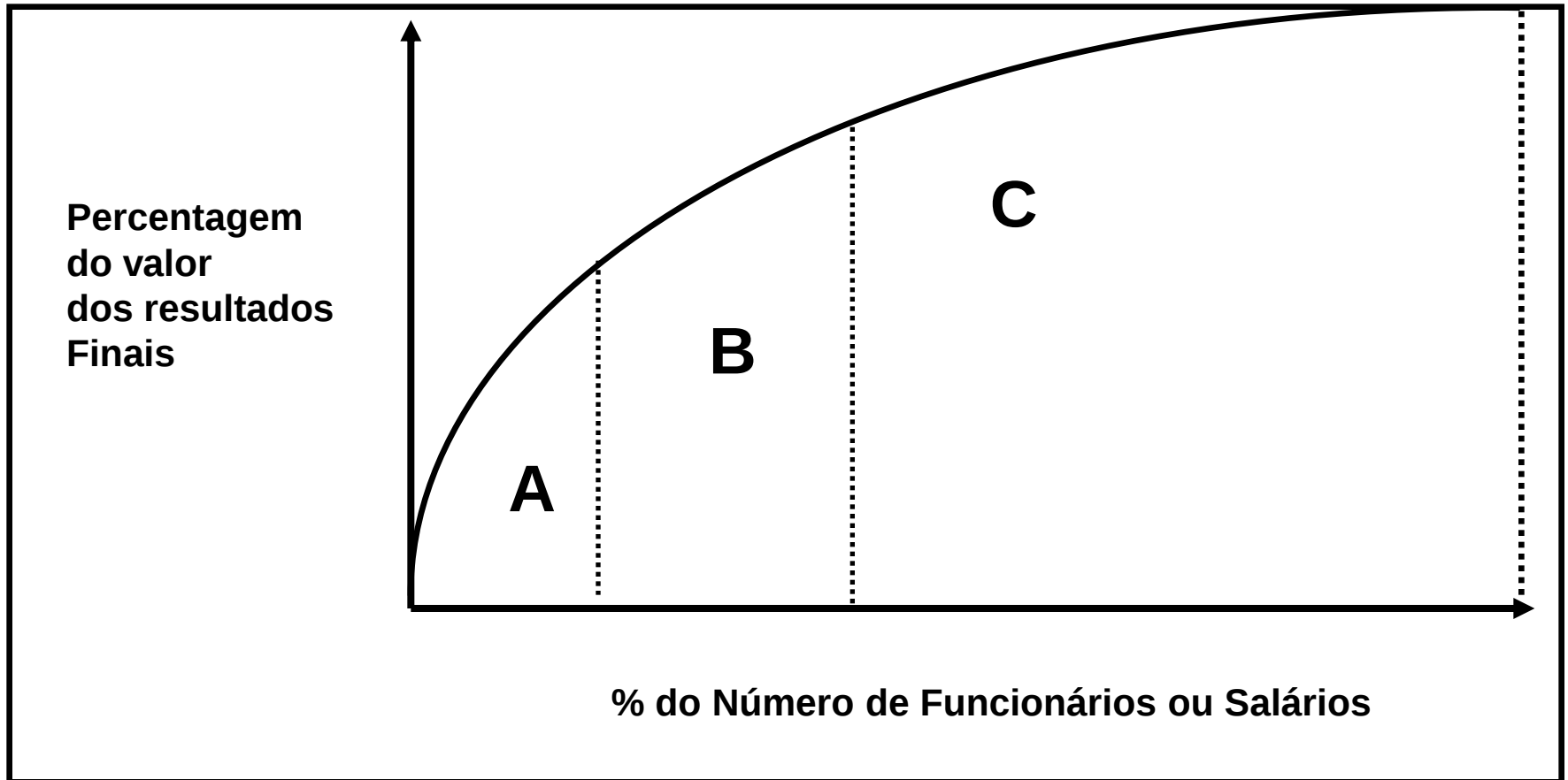
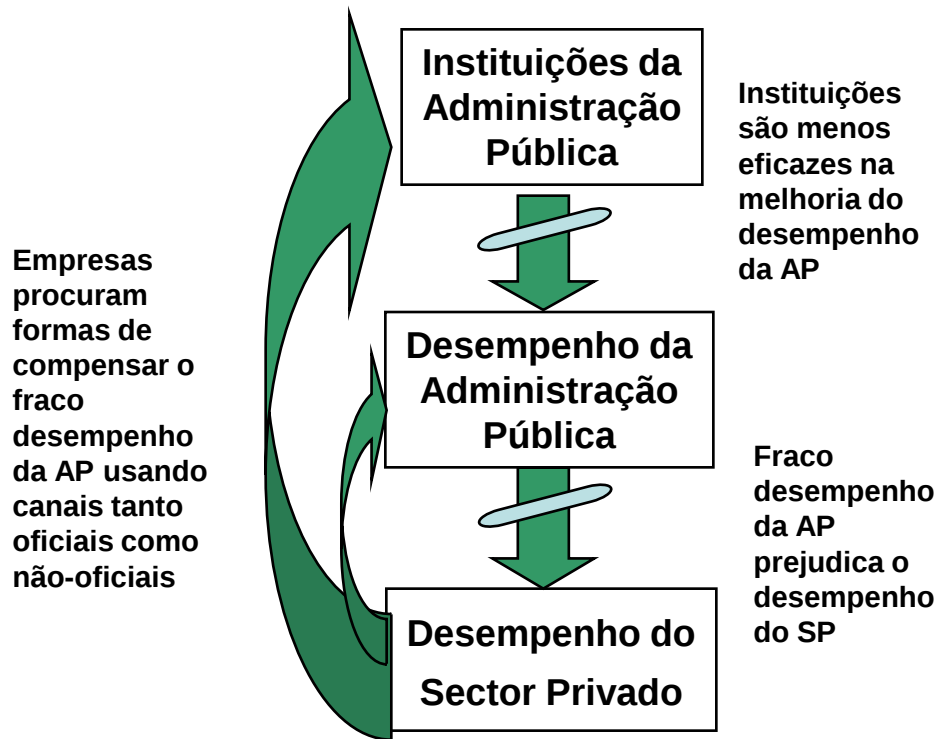
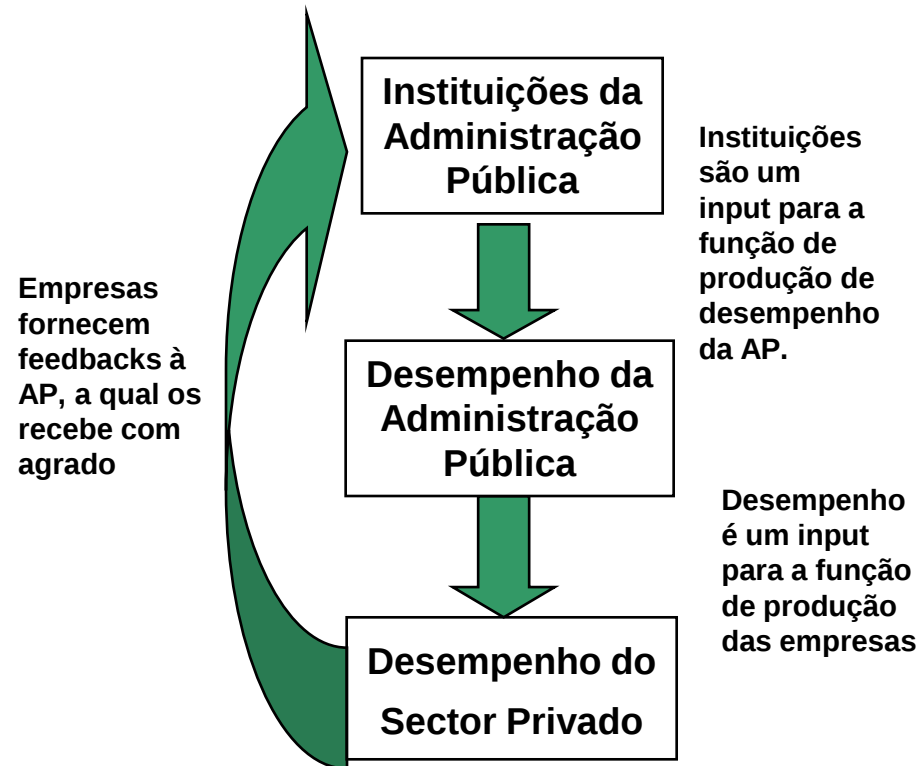


Figura 15: Quadro das Instituições, Desempenhos e Feedback entre a Administração Pública (AP) e o Sector Privado (SP)

Sistema Não Funcional



Sistema Funcional



Fonte: <http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/>