

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**Faculdade de Letras e Ciências Sociais**

**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**

**Curso de Licenciatura em Administração Pública**

Trabalho de Fim do Curso

**Avaliação do Impacto Orçamental do Fundo de Salários na Implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP) no Sector de Saúde e Educação: O caso do Hospital Central de Maputo e da Escola Secundária Josina Machel (2009 e 2010)**

Licencianda: Joyce Atanásio Amigo

Orientador: Dr. Pedro Marizane Pota

Maputo, Maio de 2010

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

**Avaliação do Impacto Orçamental do Fundo de Salários na Implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP) no Sector de Saúde e Educação: O caso do Hospital Central de Maputo e da Escola Secundária Josina Machel (2009 e 2010)**

Trabalho de fim do curso apresentado em observação aos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane

**A Licencianda:** Joyce Atanásio Amigo

**O Supervisor,**

.....

Dr. Pedro Marizane Pota

Maputo, Maio de 2010

## **DECLARAÇÃO**

Declaro que este trabalho de pesquisa é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final.

Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Maio de 2010

---

(Joyce Atanásio Amigo)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Atanásio Amigo Nguicha e Bertina Simone, pelo amor, atenção e investimento na minha formação.

À minha querida tia mamã, Ermelinda Makwati pelo apoio inestimável e dedicação que me concedeu na vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero antes de mais agradecer a todos os que directa ou indirectamente colaboraram para minha formação e para que este trabalho se realizasse.

Este trabalho é resultado do contributo de várias pessoas. Assim vão os meus maiores agradecimentos:

Ao orientador Dr Pedro Marizane Pota, pela simplicidade, acessibilidade, paciência e dedicação que teve na correcção deste trabalho, desde a fase da elaboração do projecto até a sua finalização;

Aos docentes do Departamento de Ciência Política e Administração Pública, em particular no curso de Licenciatura em Administração Pública, por tudo o que me transmitiram durante estes anos, em particular os Drs. Assane Rassul, Armando Nhaca e Amílcar Pereira;

Ao meu noivo, Flávio, e aos meus irmãos pela paciência, atenção e incentivo;

A Direcção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado, do Ministério da Função Pública, em particular ao Dr. Maurício Pantie, à Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Saúde e à Secretaria da Escola Secundária Josina Machel, pelo apoio e disponibilização de informação.

Aos colegas de percurso do curso de Ciências Sociais, pela camaradagem, pela convivência e pelo contributo na formação, em particular a Albertina Licussa;

Finalmente à toda a minha família.

## RESUMO

Com a abertura da economia em Moçambique, parte dos quadros da Função Pública moçambicana foram recrutados para o sector privado que oferecia melhores condições de trabalho e salários mais atractivos.

Como política de retenção de pessoal, foram criados os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e de Carreiras e Remuneração. Entretanto, a implementação destes sistemas encontra dificuldades para a sua materialização devido ao facto da tabela salarial vigente na função pública obedecer a uma estrutura vertical condicionada pelos níveis académicos e os aumentos salariais ocorridos nos últimos anos serem caracterizados por uma redução substancial da percentagem de aumento nas carreiras mais altas, levando a um achatamento na amplitude da estrutura de salários (compressão salarial).

Para reverter este cenário, foi aprovada a Política Salarial de Médio Prazo, que perspectiva uma Função Pública competitiva e capaz de reter, realocar e recrutar funcionários qualificados (de nível médio e superior), concedendo-os aumentos salariais mais altos.

Este dispositivo legal objectiva a retenção e a valorização de funcionários qualificados e tem como pressupostos fundamentais:

- Aumento máximo de despesa com remuneração de 8.3 %;
- Aceleração da aposentação dos funcionários e agentes do Estado;
- Redução de pessoal exercendo actividades em sectores não prioritários para as instituições (que não exercem a actividade fim da instituição).

Porém, este dispositivo legal não disponibiliza uma função/equação distributiva a aplicar no cálculo do impacto orçamental no orçamento do fundo de salários, pelo que, as instituições do Estado não dispõem de um instrumento de avaliação das suas implicações financeiras e não estão a proceder à sua implementação.

Aliado a este facto, é preciso que se tenha em consideração que o quadro de pessoal é um instrumento específico e elaborado em função da actividade fim de cada instituição. Por isso, o impacto orçamental da implementação deste dispositivo legal não será uniforme nas diferentes instituições existentes.

Com o presente trabalho, irá se proceder ao estabelecimento de uma equação que permita ao gestor de recursos humanos proceder à previsão do impacto financeiro da sua implementação, em função do quadro de pessoal existente.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. OBJECTIVO GERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.1 . OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. HIPÓTESES .....</b>	<b>8</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2.1 Quadro de Pessoal.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2.2 Carreira .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.3 Remuneração .....</b>	<b>15</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1 Descrição do Hospital Central de Maputo.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.2 Descrição da Escola Secundária Josina Machel.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 ANÁLISE DO ORÇAMENTO DO FUNDO DE SALÁRIOS COM BASE NO QUADRO DE PESSOAL.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3 ANÁLISE DO IMPACTO SALARIAL DA IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA POLÍTICA SALARIAL DE MÉDIO PRAZO NO FUNDO DE SALÁRIOS.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.1 Análise do Impacto Salarial no Hospital Central de Maputo.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.2. Análise do Impacto Salarial na Escola Secundária Josina Machel.....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A pessoa constitui o recurso mais importante na organização, não só pelo seu papel e importância no alcance dos objectivos da organização, mas também pelo valor que agrega à própria organização, visto que a qualificação dos recursos humanos constitui uma premissa para a realização da missão da organização e seu consequente desenvolvimento.

Por essa razão, a gestão de recursos humanos<sup>1</sup> se revela crucial, não somente para a atracção de indivíduos bem qualificados, assim como para o seu desenvolvimento e manutenção dentro da organização. Para o alcance de tal propósito é necessário o estabelecimento de políticas que contribuam para a sua manutenção dentro da organização através da criação de incentivos que atraiam e mantenham os recursos humanos necessários para a realização da missão da organização.

Com a abertura da economia em Moçambique no final da década de 80 e início da década de 90, parte dos quadros da função pública moçambicana foram recrutados para o sector privado que oferecia melhores salários.

Para melhorar a condição salarial e como política de retenção de pessoal, foi criado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH) criado pelo Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro, anteriormente revogado pelo Decreto nº 55/2007, de 8 de Novembro, que cria os subsistemas de carreiras e remuneração, de informação de pessoal e de formação em Administração Pública.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), introduzido através do Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro<sup>2</sup>, prevê entre outros aspectos, a retenção de quadros qualificados

---

<sup>1</sup> Segundo Chiavenato (2006), o sistema de gestão de recursos humanos compreende os subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoria de recursos humanos. Segundo Pinheiro de Aquino (1980) o subsistema de manutenção de recursos humanos compreende todos os instrumentos de estímulo de permanência do indivíduo na organização, sendo de destacar o salário, suplementos e benefícios sociais como o transporte e a assistência médica.

<sup>2</sup> Este dispositivo legal revoga o Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro que constituía o anterior Sistema de Carreiras e Remuneração, e a primeira tentativa de agrupar as carreiras que funcionam no aparelho do Estado, como forma de adequá-las às disposições do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (EGFE), e



através de atribuição de incentivos como aumentos salariais mais altos concedidos aos funcionários integrados nas carreiras de nível médio e superior.

Entretanto, a implementação dos dispositivos legais acima referidos encontra dificuldades para a sua materialização, tais como:

- a) A tabela salarial vigente na função pública obedece a uma estrutura vertical condicionada pelos níveis académicos;
- b) Os aumentos salariais ocorridos nos últimos anos são caracterizados por uma redução substancial da percentagem de aumento nas carreiras mais altas, levando a um achatamento na amplitude da estrutura de salários (compressão salarial).

Para reverter este cenário, no âmbito da Reforma do Sector Público (RSP) foi aprovada, na 21ª Sessão Ordinária do Conselho de Ministros, a 9 de Setembro de 2008, a Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP), que perspectiva uma função pública competitiva e capaz de reter, realocar e recrutar quadros qualificados e experientes para uma melhoria na prestação dos serviços ao cidadão.

Por essa razão, a implementação da NPSMP implica aumentos salariais mais altos aos funcionários que se encontram integrados nas carreiras mais altas do Sistema de Carreiras e Remuneração, por forma a reduzir gradualmente a compressão salarial.

Porém, este dispositivo legal não se refere aos aumentos salariais a conceder, às fontes de financiamento das despesas adicionais decorrentes da sua implementação e não define um instrumento para que as instituições do Estado procedam à previsão do impacto orçamental decorrente da sua implementação.

---

fixar uma tabela de vencimentos que remunere de igual forma igual aos funcionários que exercem actividades de igual complexidade. O decreto nº64/98, de 03 de Dezembro, foi revogado pelo Decreto nº52/2009, de 8 de Setembro e não trouxe mudanças em relação à estrutura e princípios usados na fixação da remuneração dos funcionários e agentes do Estado.

Nesta ordem de ideias, sendo o quadro de pessoal um instrumento específico e de composição diferenciada, a implementação da NPSMP poderá ter um impacto diferenciado no fundo de salários em cada uma das instituições do Estado.

Por essa razão, urge analisar o impacto da implementação deste dispositivo legal no fundo de salários. Para o presente trabalho, serão analisadas duas instituições de educação e saúde do país, nomeadamente a Escola Secundária Josina Machel e o Hospital Central de Maputo. O estudo será realizado nos anos de 2009 e 2010, por forma a permitir uma visualização do impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo.

O estudo está subdividido em cinco capítulos, nomeadamente: o primeiro, o da **introdução**, que irá apresentar um diagnóstico do objecto de estudo; o segundo, o da **metodologia**, que define os métodos a serem usados no estudo; o terceiro, o do **enquadramento teórico conceptual**, onde se efectuará a conceptualização, a descrição e caracterização das teorias que vão nortear a pesquisa; o quarto, o da **apresentação e discussão dos resultados**, onde vai apresentar os dados recolhidos durante a pesquisa, e por último, o capítulo da **conclusão e recomendações** que irá apresentar os aspectos mais relevantes da pesquisa e, a partir destes, abrir espaço para futuras discussões e pesquisa.

## **1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O trabalho tem como objecto de estudo a avaliação orçamental decorrente da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no fundo de salários do Hospital Central de Maputo e da Escola Secundária Josina Machel, nos anos de 2009 e 2010.

## **1.3. PROBLEMA**

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), aprovado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, define o quadro de pessoal como instrumento de planificação e gestão de recursos humanos afectos aos diferentes sectores do Estado que apresenta, de uma forma

detalhada, a composição dos recursos humanos necessários para o alcance dos objectivos da instituição identificando as carreiras e funções nela integradas.

Entretanto, os aumentos salariais na Função Pública ocorrem anualmente, como resultado da necessidade de ajustamento do salário ao crescimento da economia e do nível de preços, sendo fixados segundo níveis (índices salariais) e de forma decrescente, levando à compressão salarial.

Para se reverter este cenário e garantir a retenção de quadros qualificados na Função Pública, foi aprovada a Nova Política Salarial de Médio Prazo que prevê aumentos salariais mais elevados aos funcionários integrados nas carreiras de nível médio e superior, porém, este dispositivo legal não se refere aos aumentos salariais que serão concedidos nas diferentes carreiras existentes.

Segundo estudo realizado pelo Fundo de Desenvolvimento da Comunidade (2008), a Proposta de Orçamento do Estado (OE) para 2009, apesar de se referir ao montante necessário à implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo, também não mostra os desdobramentos da atribuição de remuneração a funcionários das áreas prioritárias como a educação e saúde<sup>3</sup>, pelo que, não se poderá aferir as implicações da implementação deste dispositivo legal nestes sectores.

Segundo a NPSMP, para a sua execução se prevê o uso de recursos mobilizados internamente, implicando um incremento de até 8.3% das despesas de pessoal. Foram igualmente identificadas possíveis fontes adicionais de financiamento desta política como poupanças do recenseamento dos funcionários, aceleração do processo de aposentação e a não cabimentação de funcionários que mostram crescimento em sectores considerados não prioritários.

---

<sup>3</sup> De acordo com a análise efectuada pela Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) em 2008, a proposta de (OE), prevê o início de reformas salariais na função pública para 2009, passando as despesas de pessoal a constituir a rubrica das despesas de funcionamento com maior dotação orçamental. O OE prevê ainda a realização de 15000 promoções, porém não se refere aos sectores e níveis em que estas serão realizadas.

Segundo o Relatório de Promoções e Progressões (2008), um dos maiores constrangimentos que tem contribuindo para a não realização das promoções e progressões no aparelho do Estado é a falta de cabimento orçamental, facto que mostra insuficiência de fundos nos sectores para a realização de actividades na gestão de recursos humanos. Segundo o referido relatório, este facto deve-se ao facto de se priorizar o pagamento de salário de funcionários na realização das despesas, em detrimento de outras actividades.

Dado que a Nova Política Salarial de Médio Prazo prevê a sua implementação com base em recursos mobilizados internamente e estando os sectores com insuficiência de orçamento para a realização das suas actividades na gestão de recursos humanos qual será o real impacto da implementação deste dispositivo legal? Será a implementação deste dispositivo legal sustentável?

Aliado a este facto, é necessário que se tenha em consideração que quadro de pessoal é um instrumento de planificação específico e de composição diferenciada em cada sector de actividade, facto que pressupõe um impacto diferenciado da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo nas diferentes instituições do Estado.

Não tendo sido definidos os aumentos previstos para as carreiras constantes do Sistema de Carreiras e Remuneração e sendo o quadro de pessoal específico e diferenciado nas diferentes instituições do Estado, será o impacto deste dispositivo legal uniforme? Qual será o seu impacto orçamental em instituições cujas competências e atribuições são diferenciadas e de vital importância como a educação e a saúde?

Tendo em consideração as percentagens de aumento concedidas às carreiras constantes do Sistema de Carreiras e Remuneração em 2009 e admitindo a sua manutenção em 2010, qual será a tendência de aumento das despesas com remuneração?

Neste contexto, é importante questionar qual será o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no fundo de salários do Hospital Central de Maputo e da Escola Secundária Josina Machel?

#### **1.4. JUSTIFICATIVA**

O estado moçambicano é o maior empregador e sempre se compadeceu com o problema da falta de recursos humanos qualificados. A falta de uma política salarial atractiva na função pública levou a fuga de quadros para o sector privado que oferecia melhores condições salariais e de trabalho.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), aprovado pelo Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro prevê a retenção de quadros bem qualificados na função pública através da atribuição de incentivos aos funcionários de nível médio e superior. Porém, a implementação deste dispositivo legal assumiu uma tendência contrária, concedendo um aumento salarial mais baixo aos funcionários com nível médio e superior em relação aos de nível básico e elementar, levando a um achatamento da amplitude salarial ou compressão salarial.

Para a materialização deste princípio e no contexto da Reforma do Sector Público (RSP), foi aprovada a Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP) que confere aumentos salariais mais altos aos funcionários integrados em carreiras de nível médio e superior. Porém, este dispositivo legal não identifica os aumentos salariais previstos nas diferentes carreiras existentes, as implicações orçamentais no fundo de salários decorrentes da sua implementação e não define um instrumento através do qual as instituições do Estado poderão prever e visualizar o impacto orçamental da sua implementação.

Por essa razão, tendo em consideração os seus pressupostos, é importante avaliar o impacto orçamental decorrente da sua implementação nas instituições do Estado. Na impossibilidade de analisar toda a função pública, serão analisadas duas instituições do sector de educação e saúde, que além de constituírem os sectores que apresentam o maior número de funcionários e agentes do Estado<sup>4</sup>, devido à sua natureza e atribuições apresentam um quadro de pessoal com uma composição diferenciada.

---

<sup>4</sup> De acordo com o Anuário Estatístico dos Funcionários e Agentes do Estado (2008), os sectores de educação e saúde possuem um efectivo de 105.111 e 24.225 funcionários e agentes do Estado respectivamente, perfazendo um total de 129.336, correspondente a 77.25% de todo o efectivo nacional (167.420).

O estudo será realizado nas duas maiores instituições de educação (ensino secundário) e saúde, nomeadamente a Escola Secundária Josina Machel e o Hospital Central de Maputo, nos anos de 2009 e 2010, por este ser o período previsto para a sua implementação.

### **1.5. OBJECTIVO GERAL**

Avaliar o impacto orçamental da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no orçamento do fundo de salário da Escola Secundária Josina Machel e do Hospital Central de Maputo.

#### **1.5.1 . OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analisar as implicações orçamentais no fundo de salários decorrentes da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel.
2. Comparar as implicações dos aumentos salariais decorrentes da implementação da NPSMP no Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel.
3. Projectar os aumentos salariais em 2010 e verificar a sua tendência de aumento No Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel.
4. Verificar se o impacto da implementação da NPSMP no Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel implica reajustes de ordem financeira superiores ao aumento máximo previsto (8.3%).

### **1.6. HIPÓTESES**

1. A implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel terá um impacto diferenciado devido à existência de quadros de pessoal específicos.

2. O impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no Hospital Central de Maputo e na Escola Secundária Josina Machel em 2010 terá a mesma tendência, assumindo a manutenção das percentagens de aumento salarial.
3. A implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo implica reajustes de ordem financeira superiores aos limites previstos (8.3%).

## **2. METODOLOGIA**

O presente trabalho será realizado com base no método hipotético-dedutivo, que tem como principal precursor Karl Popper. Segundo Lakatos e Marconi (1995), este modelo pode ser usado em quatro momentos:

- Conhecimento prévio, consubstanciado na revisão da bibliografia existente sobre o assunto e sobre as diferentes teorias existentes que se debruçam sobre o assunto;
- Problema, que constitui o ponto de partida de toda a investigação e se traduz no conflito existente entre a teoria e as expectativas face ao assunto ou matéria em causa;
- Hipóteses, que constituem resposta ao problema enunciado. Estas devem se traduzir numa suposição passível de teste e servem como o fio condutor da investigação, na medida em que se propõem a explicar ou prever o nosso problema;
- Tentativa de falseamento, traduzida no teste das hipóteses levantadas, num esforço de apurar a sua veracidade aos factos observados.

No que se refere aos métodos de procedimento ou técnicas nos propomos a usar o método quantitativo que, segundo as autoras, nos permite obter as relações existentes entre os fenómenos entre si e fazer generalizações sobre a sua natureza, ocorrência ou significado.

De acordo com Miranda (2008), o método quantitativo, como técnica de pesquisa permite a identificação e a apresentação de dados, mediante indicadores e tendências observáveis, possibilitando a previsão dos fenómenos em análise.

Este método nos permitirá fornecer uma análise quantitativa do impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (PSMP) no fundo de salários das instituições que nos propomos a analisar e estabelecer as possíveis relações das variáveis usadas no estudo.

Nesta ordem de ideias, o trabalho será realizado em duas fases distintas. Na primeira fase se recorre à revisão bibliográfica para aquisição de um conhecimento mais profundo sobre o tema, sem descurar do quadro legal vigente, das últimas contribuições existentes na área que o estudo se debruça e da abordagem teórica adoptada no estudo para interpretação da matéria em análise.

A segunda fase do estudo consiste na recolha de dados empíricos mediante análise da composição do quadro de pessoal do HCM e da ESJM para o apuramento da veracidade das hipóteses levantadas.

Para a recolha empírica de dados irá se recorrer a uma análise quantitativa dos dados recolhidos mediante verificação da composição do quadro de pessoal e uso de testes de hipóteses para que se possa prever a conjuntura e tendência futura da implementação da NPSMP. Para a previsão da tendência da conjuntura decorrente da implementação da NPSMP, irá se proceder à definição de um instrumento de avaliação orçamental deste dispositivo legal, alicerçado nos seus pressupostos.

### **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **3.1 QUADRO TEÓRICO**

Para uma melhor análise e interpretação do processo de implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP) no fundo de salários vamos recorrer ao uso do modelo de remuneração estratégica funcional.



De acordo com Vicente e Wood (1996), a remuneração funcional, também designada por Plano de Cargos e Salários, constitui o modelo tradicional mais usado pelas organizações para remunerar os seus colaboradores, por ser implantado com o sistema de cargos e salários, permitindo o equilíbrio interno e externo da organização.<sup>5</sup>

Segundo Vicente e Wood (1996) e Minamide (2004), o sistema de remuneração funcional é composto por:

- Descrição de cargos, através da qual se define, de forma clara e concisa o conteúdo do trabalho, requisitos de formação, responsabilidade e a respectiva remuneração;
- Avaliação de cargos, através da qual se estabelece uma base única de comparação dos diferentes cargos existentes na organização, tomando como parâmetros o conhecimento e habilidades necessários para ocupar determinado cargo, a complexidade das actividades executadas e as condições gerais do trabalho realizadas pelo funcionário;
- Estratégia de remuneração, consubstanciada no estabelecimento da faixa salarial em que a organização se propõe a remunerar os seus colaboradores baseada no perfil dos profissionais que a organização pretende atrair e reter;
- Faixas salariais, estabelecidas com base nas directrizes internas da empresa e em informações sobre as práticas remuneratórias em que a organização se encontra inserida, obtidas através de pesquisas salariais. Normalmente estas são constituídas por classes que mostram claramente a evolução profissional dos colaboradores da organização em termos de domínio de habilidades, desempenho de tarefas e aquisição de requisitos como experiência e formação;

---

<sup>5</sup> De acordo com os autores, o equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais, e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral no estabelecimento dos salários gerando um sentimento de justiça entre os empregos.

- Pesquisa salarial, instrumento através do qual se definem as tendências do mercado, partindo da monitoria e análise de cargos similares existentes no mercado.

Segundo os autores supracitados, o modelo de remuneração funcional foi desenvolvido para organizações fortemente burocratizadas, caracterizadas por uma hierarquia forte e rígida, ascensão salarial por meio de promoções e com uma definição clara sobre os papéis e formas de tomada de decisão, características similares às instituições da Função Pública, objecto do presente trabalho.

## **3.2 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS**

### **3.2.1 Quadro de Pessoal**

O artigo 16 do Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE), define o Quadro de Pessoal como um instrumento de planificação e controlo de recursos humanos que identifica o número de unidades por funções de direcção, chefia e confiança, e por carreiras ou categorias profissionais necessárias para a consecução das atribuições dos órgãos e instituições da Administração Pública, podendo ser de nível central, provincial ou distrital.

Nesta ordem de ideias, o quadro de pessoal constitui um instrumento que permite:

- Planificação para o provimento de lugares (novas admissões, mudanças de carreiras, promoções e progressões);
- Identificação das unidades orgânicas estabelecidas;
- Identificação das funções de direcção, chefia e confiança e carreiras profissionais criadas e aprovadas para cada unidade orgânica;
- Projectão dos encargos salariais com novas admissões, promoções, progressões e mudanças de carreira;
- Previsão e elaboração do orçamento do fundo de salários.

Segundo os artigos 18 e 19 do REGFAE, a aprovação e alteração dos quadros de pessoal de nível central competem à Comissão Interministerial da Função Pública, ouvido o Órgão Director Central da Gestão de Recursos Humanos do Estado (Ministério da Função Pública – MFP), enquanto que os quadros de pessoal provincial e distrital são aprovados e alterados pelo Ministério da Função Pública. No que concerne à metodologia usada para a sua elaboração, esta obedece aos termos legalmente estabelecidos pela Resolução n.º 1/2006, de 25 de Outubro.

No presente trabalho, o Quadro de Pessoal servirá de instrumento essencial para previsão do impacto orçamental no fundo de salários na implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo. Pela natureza e objectivos do trabalho, nos propomos a analisar apenas as carreiras existentes no quadro de pessoal da Escola Secundária Josina Machel e do Hospital Central, uma vez que através destas teremos uma visualização clara da influência e impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo nestas instituições.

### **3.2.2 Carreira**

Segundo Kilimnik et al (2008) e Martins (2001) citado por Ferreira et al (s. d.), a palavra carreira tem origem etimológica no latim *carraria* e significa estrada para carros e só passou a ser utilizada como propriedade estrutural das organizações ou trajectória da vida profissional a partir do Séc. XIX. Neste contexto, a carreira passa a ser definida como uma série de estágios e transições profissionais que irão variar em função de pressões individuais e organizacionais a que o indivíduo está sujeito dentro e fora do seu ambiente de trabalho.

De acordo com Ferreira et al (s. d.), o conceito de carreira sofreu ampliações em função da sociedade em que nos encontramos inseridos e passou a ser associada a várias dimensões. A carreira passou a ser vista como algo por ser construído, sugerindo um papel mais activo do trabalhador.

Segundo Chanlat (1995) citado por Kilimnik et al (2008) existem dois modelos de carreira, o tradicional e o moderno. Na concepção deste autor, no modelo tradicional a progressão é vertical e o emprego é caracterizado por uma forte estabilidade, enquanto que no modelo moderno a progressão é descontínua e apresenta uma maior instabilidade, havendo muitas oportunidades para todos os grupos sociais existentes.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) em vigor na Função Pública, foi aprovado pelo Decreto n.º54/2009, de 8 de Setembro e define a carreira como um conjunto hierarquizado de classes ou categorias<sup>6</sup> de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho.

As carreiras podem ser :

- **verticais**, quando integram classes ou categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade e a sua evolução se efectua através da promoção;
- **horizontais**, quando integram actividades profissionais com o mesmo conteúdo funcional cuja evolução se efectua por progressão e corresponde apenas à maior eficiência na execução das respectivas tarefas;
- **mistas**, quando combinam características das carreiras verticais e horizontais. Na função pública moçambicana, são utilizadas apenas as carreiras mistas e horizontais.

No que concerne a tipologia de carreiras, estas podem ser:

- **de regime geral**, que integram ocupações comuns a todos os sectores do aparelho do Estado;

---

<sup>6</sup> A classe ou categoria referem-se à posição que o funcionário ocupa na carreira, de acordo com o seu desenvolvimento profissional. No aparelho do Estado, as classes estruturam-se em A, B, C e E, sendo esta última a carreira de ingresso nas carreiras de regime geral, específica e especial não diferenciadas. As categorias correspondem aos escalões, que representam os diferentes índices de vencimento (faixa de vencimento) e uma forma de evolução na carreira, realizada através da progressão.

- **de regime específico**, cujas ocupações são típicas das actividades fim de cada sector;
- **de regime especial**, que podem ser **diferenciadas** e **não diferenciadas**. As carreiras de regime especial diferenciadas apresentam ordenação própria, de acordo com a qualificação e descrição do conteúdo funcional descrito no qualificador, enquanto que nas não diferenciadas são regidas sob regime de contrato.

Nos sectores de educação e saúde, os funcionários encontram-se distribuídos por todos os tipos e estruturas de carreiras anteriormente mencionadas, sendo a sua remuneração regida pelos princípios estabelecidos no Sistema de Carreiras e Remuneração, aprovado pelo Decreto nº54/2009, de 8 de Setembro.

Para o presente trabalho, a carreira é definida nos termos do Sistema de Carreiras e Remuneração, sendo concebida como um conjunto hierarquizado de classes e ou categorias em que os funcionários e agentes do Estado estão integrados, tendo em consideração o seu desenvolvimento profissional.

### **3.2.3 Remuneração**

Segundo Ferreira et al (s.d.) para que se tenha uma noção clara do conceito de remuneração é necessário que se defina o conceito de salário. Segundo o autor, o salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado, em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta, podendo ser directo e indirecto.

Na concepção deste autor, o salário directo é percebido exclusivamente como a contraprestação do serviço no cargo ocupado, enquanto que o indirecto decorre de cláusulas da convenção colectiva de trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela entidade empregadora. A remuneração constitui a soma do salário directo e indirecto, que abrange todas as parcelas do salário directo e todas as decorrências do salário indirecto.

Na Função Pública, os artigos 47 e 48 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), determinam que a remuneração dos funcionários ou agentes do Estado é constituída por vencimento e suplementos.

O vencimento é a contrapartida do trabalho prestado ao Estado, de acordo com a sua carreira, categoria ou função, enquanto que o suplemento é constituído pelos abonos e subsídios atribuídos aos funcionários e agentes do Estado de carácter permanente ou não.

O vencimento dos funcionários públicos, nos termos do Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE), é determinado pelo índice correspondente ao escalão, classe ou categoria e grupo salarial da carreira em que o funcionário está enquadrado. Nos termos do n.º 3, do artigo 21 do Sistema de Carreiras e Remuneração, a estrutura salarial compreende os índices organizados em faixas salariais correspondentes às classes do grupo salarial em que cada carreira se integra.

É importante realçar ainda que, segundo o documento supracitado, o grupo salarial constitui o conjunto de índices salariais atribuídos a uma carreira em função da complexidade, responsabilidades e requisitos habilitacionais exigidos, aprovados pelo Conselho de Ministros. O valor do índice 100 é fixado pelo Conselho de Ministros e actualizado anualmente, sendo a tabela salarial com arredondamento nos respectivos valores divulgada por despacho do Ministro das Finanças.

Aos funcionários de nível médio e superior, é-lhes atribuído o bónus especial e a gratificação de chefia<sup>7</sup> que, nos termos do artigo 48, do EGFAE são definidos como remunerações certas, dado que são incorporados ou adicionados ao salário que o funcionário aufer.

De acordo com o artigo 43, do REGFAE, os funcionários e agentes do Estado têm direito a receber no fim de cada ano uma importância correspondente ao vencimento que aufer,

---

<sup>7</sup> Nos termos do artigo 26 do SCR, a gratificação de chefia é devida quando se verificar que o vencimento da função que o funcionário exerce é igual ou inferior ao vencimento que este aufer quando designado para o exercício da referida função, sendo abonada o equivalente a 25% do vencimento que o funcionário aufer.

designado por 13.º vencimento, estando o seu pagamento sujeito à disponibilidade orçamental.

No presente trabalho a remuneração constitui a soma do vencimento fixado com base no índice da carreira em que o funcionário se encontra integrado e do suplemento fixo (bónus especial) aplicado aos funcionários e agentes do Estado integrados nas carreiras de nível médio (técnicos profissionais e técnicos especializados) e superior.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO**

#### **4.1.1 Descrição do Hospital Central de Maputo**

O Hospital Central de Maputo (HCM) é a maior instituição hospitalar do país, com quase 100 anos de existência e 1500 camas, constitui a última instância de cuidados médicos e a instituição hospitalar mais diferenciada de assistência médica do país. É igualmente um hospital de ensino, de investigação científica e de formação em pós-graduação médica nas diversas especialidades.

O HCM encontra-se organizado em direcções de áreas, departamentos administrativos e clínicos, Serviços clínicos e de urgência, blocos operatórios, serviços de apoio clínico e atendimento externo.

No seu âmbito de actuação, o Hospital Central de Maputo estabelece uma articulação funcional com o Ministério da Saúde e possui um efectivo de 3.680 funcionários e agentes do Estado, dos quais 397 são contratados (agentes do Estado), integrados nas diferentes carreiras e categorias previstas no Sistema de Carreiras e Remuneração.

O pagamento do vencimento dos funcionários do Hospital Central de Maputo é efectuado internamente, pelo Departamento de Administração e Finanças, nos termos previstos no Sistema de Carreiras e Remuneração e com base no Sistema de Informação Financeira do Estado (SISTAFE).

O Quadro de Pessoal do Hospital Central de Maputo ainda não foi aprovado, sendo que, os lugares previstos para esta instituição estão previstos no Quadro de Pessoal do Ministério da Saúde.

Como foi referido anteriormente, o HCM tem um efectivo de 3.680 funcionários, sendo 914 com nível médio e superior, o equivalente a 25%. É importante realçar ainda que, dos 3.680 funcionários e agentes do Estado, 47.17% se encontram integrados nas carreiras de Agente de Serviço, Assistente e Auxiliar Administrativo, exercendo actividades não prioritárias para a instituição a gestão de património.

#### **4.1.2 Descrição da Escola Secundária Josina Machel**

A Escola Secundária Josina Machel constitui a maior instituição de ensino pré-universitário do país, tendo sido instalada em Março de 1919. A estrutura desta instituição de ensino comporta uma Direcção de Escola, composta pelo Gabinete do Director e pelos Sectores do 1.º e 2.º Ciclos dos cursos diurno e nocturno respectivamente e por um bloco administrativo.

A escola possui 295 funcionários e agentes do Estado, sendo 125 contratados e 170 funcionários efectivos, o equivalente a 58 % do pessoal. No que se refere ao Quadro de Pessoal, a Escola Secundária Josina Machel não possui ainda o seu quadro de pessoal aprovado, tendo apenas funcionários efectivos e contratados, sendo que a proposta de quadro de pessoal deverá ser submetida para aprovação pelo Ministério da Educação à Comissão Interministerial da Função Pública (CIFP), mediante parecer do Órgão Director Central da Gestão de Recursos Humanos do Estado (Ministério da Função Pública – MFP).

Tal como o Hospital Central de Maputo, a Escola Secundária Josina Machel procede ao processamento e pagamento do salário do seu efectivo internamente, no âmbito na



descentralização de competências na gestão de Recursos Humanos, prevista no Decreto n.º 5/2006, de 12 de Abril<sup>8</sup>.

A Escola Secundária Josina Machel possui 295 funcionários, sendo 216 com nível médio e superior, o equivalente a 73 % do efectivo. Dos 295 funcionários e agentes do Estado 75% são estão integrados na carreira docente, ou seja, exercendo a actividade fim da instituição.

#### **4.2 ANÁLISE DO ORÇAMENTO DO FUNDO DE SALÁRIOS COM BASE NO QUADRO DE PESSOAL**

Na Função Pública moçambicana, as carreiras definem-se com base no nível académico do funcionário ou agente do Estado e tendo em consideração os lugares não providos no quadro. Para cada uma das carreiras existentes, foram aprovados os qualificadores que definem o grupo em que a carreira se integra, o conteúdo de trabalho ou responsabilidade e os requisitos necessários para a integração do funcionário em determinada carreira.

As carreiras de regime geral e específica encontram-se distribuídas pelos grupos salariais que variam de 1 a 12, sendo que a sua distribuição pelos grupos varia em função do seu nível de formação e tendo em consideração a complexidade do trabalho realizado. É importante realçar ainda que a natureza do trabalho realizado pelos funcionários integrados nos mesmos grupos salariais é similar, sendo que a designação da carreira está directamente relacionada com a área de formação do mesmo.

As carreiras de regime especial (diferenciadas e não diferenciadas) encontram-se distribuídas pelos restantes grupos, sendo que a sua distribuição pelos grupos salariais é feita em função da formação e do conteúdo de trabalho previsto.

Os grupos salariais em que os funcionários se encontram integrados definem a sua remuneração (vencimento base). Como foi referido anteriormente, a remuneração dos

---

<sup>8</sup> O Decreto n.º 5/2006, de 12 de Abril prevê a descentralização de competências na gestão de recursos humanos e atribui aos Governadores Provinciais e Administradores Distritais competências nesse âmbito.

funcionários e agentes do Estado é fixada através da soma do vencimento e do suplemento certo ou bónus especial atribuído aos funcionários de nível médio (profissional e especializado) e superior.

O cálculo da remuneração do funcionário ou agente de Estado na Função Pública moçambicana pode ser efectuado de duas formas distintas:

- Com recurso à tabela salarial publicada anualmente por despacho do Ministro das Finanças, contendo o vencimento base calculado para todas as carreiras e categorias constantes do Sistema de Carreiras e Remuneração, bem como o vencimento pago aos titulares de cargos de direcção, chefia e confiança;
- Tendo como base o Decreto aprovado anualmente pelo Conselho de Ministros, que aprova os valores de índice 100 previstos para todos os grupos salariais existentes.

Importa referir que o cálculo efectuado com recurso à tabela salarial é mais seguro, na medida em que, nela está contido todo o vencimento base aplicável aos funcionários e agentes do Estado integrados em todas as carreiras e categorias existentes. Outro aspecto que garante a consistência do cálculo da remuneração dos funcionários com recurso à tabela salarial reside no facto desta apresentar os vencimentos aplicáveis em todas as classes e escalões, reduzindo assim, a margem de erro no seu cálculo.

Como foi referido anteriormente, de acordo com o artigo 24 do Decreto 54/2009, de 8 de Setembro, que aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), ao salário base constante da tabela salarial é acrescido o bónus especial pago aos funcionários de nível médio (técnico profissional ou especializado) e superior, sendo que as percentagens de aumento variam consoante o nível académico do funcionário ou agente do Estado.

O quadro de pessoal estabelece uma relação directa com a remuneração que os funcionários nele integrados auferem, na medida em que define as carreiras em que estes funcionários são integrados.

Por essa razão, o quadro de pessoal de cada uma das instituições em análise poderá determinar o nível de influência dos aumentos salariais concedidos sobre o valor total gasto em despesas com remuneração no período em análise, ou seja, irá determinar o fundo de salário de cada uma dessas instituições.

O Hospital Central de Maputo possui um efectivo de 3.680 funcionários e agentes do Estado, dos quais 914 possuem o nível médio e superior, o equivalente a 25 % do efectivo existente. Por outro lado, a Escola Secundária Josina Machel possui um efectivo de 295 funcionários e agentes do Estado, sendo 216 com nível médio e superior, o equivalente a 73 %.

Embora o HCM disponha de um número maior de funcionários e agentes do Estado, a percentagem de funcionários qualificados (com nível médio e superior) é menor em relação ao efectivo da Escola Secundária Josina Machel. Este facto poderá condicionar o impacto dos aumentos salariais concedidos aos funcionários e agentes do Estado no fundo de salários.

De acordo com o quadro de pessoal, no período de 2008 a 2010 o HCM e a Escola Secundária Josina Machel tiveram as seguintes despesas com remuneração<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Para melhor visualização do cálculo dos valores gastos com remuneração nos anos abrangidos pelo estudo, vide os anexos relativos à remuneração paga a cada uma das carreiras e categorias existente nas instituições abrangidas pelo estudo.

**Tabela 1.** Orçamento do Fundo de Salário previsto de 2008 a 2010 e as respectivas percentagens de aumento.

Instituição	Hospital Central de Maputo			Escola Secundária Josina Machel		
Ano	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Fundo de Salário	198.104.576,00	233.309.776,00	3.982.117.123,00	33,906,654.00	40,621,035.00	50,198,439.00
Percentagem de aumento	---	18%	16%	---	20%	24%

Como se pode visualizar, no período de 2008 a 2009, o HCM registou um aumento de 18% e a Escola Secundária Josina Machel de 20%. Embora tenha havido um incremento das percentagens de aumento salarial, nota-se que o aumento salarial foi mais significativo na Escola Secundária Josina Machel.

Este facto justifica-se por a Política Salarial de Médio Prazo prever aumentos salariais mais altos aos funcionários integrados nas carreiras de nível médio e superior e estes representarem a maioria na Escola Secundária Josina Machel (73%), enquanto que no Hospital Central de Maputo estes constituem a minoria (25%).

Um aspecto muito importante a ter em consideração reside no facto do sector de saúde ser composto por um grande número de funcionários integrados na carreira de agente de serviço. 42 % do efectivo do HCM está integrado nesta carreira e este constitui o segundo grupo com a remuneração mais baixa do Sistema de Carreiras e Remuneração. Nestes termos, este factor contribui para o baixo incremento da despesa com remuneração decorrente da implementação da NPSMP, uma vez que a percentagem de aumento salarial é menor nas carreiras mais baixas do Sistema de Carreiras e Remuneração.

Por outro lado, a Escola Secundária Josina Machel apresenta um cenário contrário. 73 % do seu efectivo possui nível médio e superior, sendo que 43% estão integrados na carreira

de Docente N1 (funcionários com nível de licenciatura), abrangida pelo 2.º valor percentual mais alto concedido com a implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (25%), facto que justifica a grande influência dos aumentos nas despesas da instituição.

No que concerne à projecção feita para 2010, assumindo que os aumentos salariais serão constantes, se prevê um incremento na remuneração de 16 % no Hospital Central de Maputo e de 24 % na Escola Secundária Josina Machel.

Como se pode verificar, há uma tendência contrária nas percentagens de incremento de despesas com remuneração nas instituições em análise. Para a Escola Secundária Josina Machel a tendência da percentagem de aumento é crescente devido à influência que os funcionários com nível médio e superior (73%) exercem sobre todo o efectivo, enquanto que para o Hospital Central de Maputo, o valor diminui pela sua fraca influência (no HCM os funcionários de nível médio e superior constituem apenas 25%).

Embora exista um sistema que articule o nível de formação, o conteúdo de trabalho e a remuneração atribuída ao funcionário e agente do Estado, pode-se constatar que o quadro de pessoal exerce um papel muito importante na definição da carreira ou categoria do funcionário ou agente do Estado, e consequentemente, no fundo de salários das instituições do Estado.

Estando a administração pública moçambicana num processo de reformas, os sectores estão a proceder à actualização dos antigos e aprovação de novos quadros de pessoal, por forma a garantir uma planificação e gestão mais eficiente dos recursos humanos.

#### **4.3 ANÁLISE DO IMPACTO SALARIAL DA IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA POLÍTICA SALARIAL DE MÉDIO PRAZO NO FUNDO DE SALÁRIOS**

Para o presente trabalho, o impacto salarial será avaliado com base na seguinte equação:

$$Y = ax + bx + (-cx - d) \quad (1)$$

Onde:

$x$  = fundo de salários no tempo inicial de análise baseado no Quadro Pessoal;

$a$  = coeficiente do ajustamento salarial médio anual<sup>10</sup>;

$b$  = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal;

$c$  = coeficiente de aceleração de aposentação<sup>11</sup>

$d$  = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários<sup>12</sup>.

#### **4.3.1 Análise do Impacto Salarial no Hospital Central de Maputo**

Para o presente estudo, o número total de funcionários do HCM é de 3.680. Embora este número esteja acima do número previsto no Quadro de pessoal Aprovado pelo Diploma Ministerial nº 66/95, de 5 de Abril, será o considerado como válido para todos os efeitos para facilitar a análise e representa um número próximo a realidade.

Assim, o valor total do orçamento de fundo de salários para os 3.680 funcionários do HCM em 2009 é de 233.309.776,00MT. Para análise do impacto orçamental do fundo de salários, levaremos em conta a equação (1):

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

---

10 O coeficiente do ajustamento salarial médio anual é calculado com base nas percentagens de aumento salarial concedidas nos diferentes grupos salariais no ano em causa.

11 O coeficiente de aceleração de aposentação é calculado com base no número de funcionários que no ano de 2009 possuíam, pelo menos, 5 anos de serviço para aposentação (30 anos de serviço para mulheres e 35 para homens ou 60 e 65 anos de idade para mulheres e homens respectivamente).

12 A economia resultante de redução de pessoal integrado em sectores não prioritários é calculado com base no valor gasto em remuneração no ano base para o pagamento de funcionários que exercem actividades que não concorrem para a realização da missão da instituição, ou seja, actividades que não coadunam com a vocação da instituição em análise.

Onde:

$x$  = fundo de salários no tempo inicial (2009) = 233.309.776,00MT;

$a$  = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

$b$  = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

$c$  = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

$d$  = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários:  
54.079.571,00MT

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 54.079.571)$$

$$Y = 46.195.335,65 - ( 2.333.097,76 + 54.079.571)$$

$$Y = - 10.217.332,2$$

Com a primeira simulação, o impacto decorrente da implementação da Política Salarial de Médio Prazo é negativo e assume o valor de - 10.217.332,2MT, equivalente a 4.38% do orçamento do fundo de salários previsto para 2009. Este número traduz que a implementação deste dispositivo legal no HCM não implica em esforço financeiro adicional, devendo no entanto observar a condição descrita na alínea d) dos pressupostos para implementação desta política, nomeadamente reduzir o pessoal integrado em sectores não prioritários da instituição. Observe-se que 47,17% do pessoal do HCM pertence as carreiras de Agentes de serviço, Assistentes e Auxiliares Administrativos, portanto, carreiras de funcionários que não exercem actividades prioritárias para o hospital.

Deste grupo, os agentes de serviço constituem um grupo expressivo (43%). A actividade de agentes de serviço circunscreve-se em serviços de segurança e protecção de património que poderia ser terceirizada e gerida com mais eficiência económica. Este

facto iria permitir a redução de custos no pagamento de alguns subsídios como as horas extraordinárias, uma vez que grande parte destes funcionários se encontra integrado na ocupação de guarda.

Se nos propusermos a fazer uma projecção para o ano de 2010, assumindo a manutenção dos aumentos salariais concedidos em 2009, teríamos:

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

Onde:

x = fundo de salários no tempo inicial (2010) = 3.982.117.123,00MT;

a = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

b = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

c = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

d = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários:  
61.462.032,00MT

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 61.462.032)$$

$$Y = 788.459.190,3 - ( 39.821.171,23 + 61.462.032)$$

$$Y = 687.175.987,1 : 3.982.117.123$$

$$Y = 0.1726 (17\%)$$

Mantendo constante as percentagens de aumento registadas em 2009 no ano de 2010, a implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no Hospital Central de Maputo teria um impacto positivo, correspondente a 17% do orçamento previsto para o ano respectivo. Isto pressupõe um incremento das despesas com remuneração em cerca de



17%, facto que contraria o pressuposto b) da Nova Política Salarial de Médio Prazo, dado que esta prevê aumentos em despesas com remuneração até 8.3%. Sendo assim, o HCM teria de proceder a cortes na execução de outras actividades para garantir o pagamento do salário dos funcionários neste ano, por forma a cobrir os restantes 8.7% do valor a ser gasto.

É importante realçar que o valor adicional obtido foi calculado admitindo a possibilidade de redução do valor gasto com remuneração de 47, 17% do pessoal existente, integrado em sectores não prioritários ao hospital (Agentes de serviço, Assistentes e Auxiliares Administrativos), que exercem actividades que poderiam ser terceirizadas como a limpeza, jardinagem e protecção do património. Porém, é necessário que se tenha em consideração que a terceirização também acarreta custos, uma vez que o sector teria de proceder ao pagamento da empresa que iria se encarregar da execução dessas actividades.

Aliado a este facto, é preciso que se tenha em consideração que a desvinculação destes funcionários também tem os seus custos, uma vez que, na qualidade de funcionários e agentes do Estado, estes possuem direitos adquiridos.

De acordo com o Regulamento do Estatuto dos Funcionários e Agentes do Estado, redução de pessoal através a relação de trabalho no Estado cessa por seguintes causas:

- a) Morte;
- b) Aposentação;
- c) Exoneração;
- d) Demissão;
- e) Expulsão; e
- f) Cumprimento do contrato, denúncia, rescisão, morte ou expulsão, caso seja agente do Estado.

Nestes termos, a única forma de afastamento dos funcionários e agentes do Estado integrados em sectores não prioritários seria através do destacamento (designação do

funcionário para fora da função pública) e da mobilidade (transeferência do funcionário dentro do aparelho do Estado), porém, de acordo com o Anuário Estatístico (2008), os funcionários com nível elementar e básico constituem 67% do número total dos funcionários e agentes do Estado, pelo que, dificilmente se encontraria sectores com falta de funcionários com este nível académico.

Assim, o impacto da implementação deste dispositivo legal seria maior, dado que teríamos de reduzir o valor a ser gasto na remuneração de funcionários integrados em sectores não prioritários, como se pode verificar:

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

Onde:

x = fundo de salários no tempo inicial (2010) = 3.982.117.123,00MT;

a = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

b = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

c = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

d = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários:  
54.671.553,00MT<sup>13</sup>

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 54.671.553)$$

$$Y = 788.459.190,3 - ( 39.821.171,23 + 54.671.553)$$

$$Y = 693.966.466,07 : 3.982.117.123$$

$$Y = 0. 1742 (17\%)$$

---

<sup>13</sup> Este valor foi calculado admitindo a possibilidade de redução apenas de funcionários integrados na carreira de agente de serviço.

Apesar do valor percentual (17%) calculado não ter se alterado, pode-se constatar que, com a redução da economia consubstanciada no corte de pessoal integrado em sectores não prioritários para a instituição, o valor do impacto da implementação deste dispositivo legal foi acrescido de 0.1726 para 0.1742, ou seja, teríamos um acréscimo de 0.0016, o equivalente a 0.16% do valor calculado anteriormente.

Sendo assim, tendo a implementação deste dispositivo legal como pressupostos a redução de pessoal integrado em sectores não prioritários na instituição, não havendo base legal para a cessação da relação de trabalho destes funcionários com o Estado e havendo dificuldade no destacamento e mobilidade destes funcionários, a implementação deste dispositivo legal é difícil.

Embora tenhamos dois cenários diferenciados, tendo em consideração que em 2009 o sector teria procedido a uma poupança do valor por gastar com remuneração, pode-se admitir a possibilidade de retenção deste valor para uso no ano subsequente. Porém, este facto seria condicionado pela existência de uma planificação dos recursos existentes.

Como se pode constatar, mantendo as percentagens de aumento de 2009, a implementação deste dispositivo legal em 2010 não seria sustentável, uma vez que a falta de cabimento orçamental constitui um dos principais obstáculos para a realização de actividades na gestão de recursos humanos, como o desenvolvimento profissional (promoções, progressões e mudanças de carreira) e a admissão de novos ingressos, o que implicaria no uso destes recursos para a realização destas actividades no lugar de reservar para financiar a implementação da NPSMP no ano seguinte.

#### **4.3.2. Análise do Impacto Salarial na Escola Secundária Josina Machel**

Para análise do impacto salarial decorrente da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo na Escola Secundária Josina Machel, prosseguimos usando o mesmo método aplicado no Hospital Central de Maputo. Isto pressupõe que, com base no número do pessoal existente no ano base de 2009 e fundo de salários do mesmo ano,

possamos equacionar o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo, como se pode visualizar a seguir:

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

onde:

x = fundo de salários no tempo inicial (2009) = 40.621.035,00MT;

a = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

b = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

c = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

d = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários:  
1.930.807,00MT

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 1.930.807)$$

$$Y = 8.042.964,93 - (406.210,35 + 1.930.807)$$

$$Y = 5.705.947,58 : 40.621.035$$

$$Y = 0.1405 (14\%)$$

Como se pode visualizar, a implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo em 2009 teria um impacto positivo, ou seja, seria necessário um incremento de 14% do valor disponível para o pagamento da remuneração dos funcionários desta instituição.

Neste contexto, sendo o valor máximo previsto no aumento das despesas com remuneração decorrente da implementação deste dispositivo legal de 8.3%, a Escola Secundária Josina Machel precisaria de mais 5.7 % do valor existente para o pagamento da remuneração do seu efectivo.

Este facto pode se justificar pela existência de um grande número de funcionários integrados em sectores prioritários, dado que, 75% dos funcionários desta instituição estão integrados na carreira docente.

Outro aspecto muito importante que é necessário que se tenha em consideração reside no facto deste valor ser calculado partindo do pressuposto d) da NPSMP, ou seja, admitindo a redução do valor gasto em remuneração de funcionários integrados em sectores não prioritários (Agentes de Serviço, Auxiliares e Auxiliares Administrativos). Isto pressupõe que, não sendo possível reduzir o efectivo destes funcionários, o défice orçamental da Escola Secundária Josina Machel seria mais acentuado, como se pode constatar a seguir:

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

Onde:

x = fundo de salários no tempo inicial (2009) = 40.621.035,00MT;

a = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

b = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

c = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

d = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários: 622.863,00MT<sup>14</sup>

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 622.863)$$

$$Y = 8.042.964,93 - (406.210,35 + 622.863)$$

$$Y = 7.013.891,6 : 40.621.035$$

---

<sup>14</sup> Este valor é calculado admitindo a possibilidade de que se iria reduzir apenas os funcionários integrados na carreira de agente de serviço.

$$Y = 0.1726 \text{ (17\%)}$$

Sendo assim, tendo em consideração que a Escola Secundária Josina Machel teria procedido apenas à redução de funcionários integrados na carreira de agente de serviço, o défice orçamental para a implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo subiria de 14% para 17%.

Como foi anteriormente referenciado, a redução de pessoal através da cessação da relação de trabalho não é pacífica e a sua não realização implica o aumento das despesas do sector em remuneração, contribuindo, desta forma, para o aumento do défice existente, isto é, não sendo possível reduzir o pessoal integrado em áreas não prioritárias para o sector, o valor a gastar com remuneração seria maior.

Mantendo constante as percentagens de aumento em 2010, o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo seria o seguinte:

$$Y = ax + bx + (-cx - d)$$

Onde:

$x$  = fundo de salários no tempo inicial (2010) = 50.198.439,00MT;

$a$  = coeficiente do ajustamento salarial médio anual = 11,5% ;

$b$  = coeficiente máximo de aumento de despesa do pessoal: 8.3 %;

$c$  = coeficiente de aceleração de aposentação: 1%

$d$  = economia resultante de redução de pessoal em sectores não prioritários:  
2.201.105,00MT

Onde teremos:

$$Y = 0,115x + 0,083x + (- 0,01x - 2.201.105)$$

$$Y = 9.939.290,922 - (501.984,39 + 2.201.105)$$

$$Y = 7.236.201,532 : 40.621.035$$

$$Y = 0.1781 \text{ (18\%)}$$

Mantendo constante as percentagens de aumento concedidas aos diferentes grupos salariais de 2009 em 2010, com a implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo, a Escola Secundária Josina Machel teria um incremento nas despesas com remuneração equivalente a 18% do valor existente para o pagamento do salário dos funcionários e agentes do Estado.

Este facto remete a instituição a um incremento de 9.7 % do valor máximo previsto (8.3%) para o aumento das despesas nos sectores. Neste contexto, a Escola Secundária Josina Machel teria de proceder a cortes nas actividades previstas para o ano respectivo, por forma a proceder ao pagamento da remuneração do seu efectivo.

É importante realçar que, o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo nesta instituição assume uma tendência positiva e crescente, estando sempre acima do nível de aumento máximo previsto.

As análises efectuadas tanto no Hospital Central de Maputo como na Escola Secundária Josina Machel demostram que a implementação deste dispositivo legal não é difícil, na medida em que, todas as projecções feitas em 2010 mostram um défice orçamental no fundo de salário destas instituições, implicando sempre um esforço financeiro das instituições para o pagamento do salário dos funcionários.

Esta constatação é mais notória na Escola Secundária Josina Machel, uma vez que no período em estudo, esta instituição incorre a um défice na realização das suas despesas, implicando sempre um esforço adicional na mobilização de recursos, como podemos verificar na tabela a seguir:

**Tabela 2.** Orçamento do Fundo de Salário previsto de 2008 a 2010 e impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo em 2009 e 2010.

Instituição	Hospital Central de Maputo			Escola Secundária Josina Machel		
Ano	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Fundo de Salário	198.104.576,00	233.309.776,00	3.982.117.123,00	33,906,654.00	40,621,035.00	50,198,439.00
Impacto da Implementação da NPSMP	---	-3.28%	17%	---	14%	18%

Este facto pode ser justificado pela composição do quadro de pessoal da escola, na medida em que a maioria dos seus funcionários se encontram integrados em sectores prioritários (221 funcionários, correspondente a 75%), além do facto de 43% do seu efectivo se encontrar na carreira de Docente N1, integrada no segundo grupo de funcionários que se beneficiou das maiores percentagens de aumento (25%). Sendo assim, a composição do quadro de pessoal exerce uma influência directa sobre o impacto da implementação deste dispositivo legal.



## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho tinha por objectivo avaliar o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo (NPSMP) no orçamento do fundo de salários no Hospital Central de Maputo e na Escoal Secundária Josina Machel, mediante análise do seu quadro de pessoal no período de 2009 e 2010.

A implementação da NPSMP tem como pressupostos:

- Aumento máximo de despesa com remuneração de 8.3 %;
- Aceleração da aposentação dos funcionários e agentes do Estado;
- Redução de pessoal exercendo actividades em sectores não prioritários para as instituições (que não exercem a actividade fim da instituição).

De acordo com o modelo de remuneração funcional, o sistema de cargos e salários implantado na organização deve garantir a articulação entre a formação, a complexidade do trabalho realizado e a remuneração que o funcionário aufere. Esta articulação pode ser visualizada no Sistema de Carreiras e Remuneração em vigor, na medida em que o funcionário é integrado em determinada carreira tendo em consideração o tipo e nível de formação e a sua remuneração é fixada através do índice salarial a que corresponde a carreira em que foi integrado.

Um aspecto importante a ressaltar reside no facto do quadro de pessoal exercer uma grande influência na integração do funcionário na carreira, na media em que, embora haja uma articulação entre a formação, a complexidade e natureza do trabalho realizado, a carreira e a remuneração do funcionário, este só poderá ser integrado no lugar disponível no quadro de pessoal existente, ou seja, mesmo que dois candidatos ou funcionários tenham frequentado o mesmo curso, estes só poderão ser integrados nas carreiras ainda vagas no quadro de pessoal, podendo, deste modo, auferir remunerações diferenciadas.

Sendo o quadro de pessoal um instrumento específico para cada instituição, a sua composição diferenciada será traduzida nas implicações orçamentais decorrentes da implementação da NPSMP no fundo de salários, isto é, dependendo do tipo de carreiras

que compõem o quadro de pessoal da instituição, o valor a gastar com a remuneração dos funcionários será variável.

Embora as instituições em análise ainda não tenha procedido à aprovação do seu quadro de pessoal, as carreiras e categorias dos funcionários que perfazem o seu efectivo são diferenciadas, atendendo à natureza e especificidade das atribuições de cada uma das instituições.

De acordo com os dados recolhidos, o HCM possui um efectivo de 3.680 funcionários e agentes do Estado dos quais 914 possuem nível médio e superior, o equivalente a 25 % do efectivo. Dos 3.680 funcionários que perfazem o efectivo do HCM, 47.17% do pessoal exerce actividades em sectores não prioritários para o sector.

Por outro lado, a Escola Secundária Josina Machel possui 295 funcionários e agentes do Estado, sendo 216 de nível médio e superior, correspondendo a 73 % do efectivo. Destes 295 funcionários e agentes do Estado, 75% estão integrados na carreira Docente, isto é, exercem a actividade fim da instituição.

Tendo como base a composição do quadro de pessoal do HCM e da Escola Secundária Josina Machel no período em análise, as percentagens de aumento concedidas exercem uma influência diferenciada sobre o fundo de salários, na medida em que a implementação deste dispositivo legal prevê aumentos salariais mais altos aos funcionários de nível de nível médio e superior que apresentam 25% no HCM e 73% na Escola Secundária Josina Machel. Por essa razão, as percentagens de aumento das despesas com remuneração são maiores na Escola Secundária Josina Machel (20% e 24%), do que no HCM (18% e 16%).

O quadro de pessoal também é determinante no impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo no fundo de salários. De acordo com a pesquisa feita, o impacto da implementação deste dispositivo legal no ano de 2009 é negativo no HCM (-3.28%) e positivo na Escola Secundária Josina Machel (14%), implicando um esforço adicional da escola para o pagamento da remuneração do seu efectivo. De acordo com a projecção feita em 2010, o impacto é positivo nas duas instituições, sendo de 17% no

HCM e de 18% na Escola Secundária Josina Machel, pelo que, mantendo constante a percentagem de aumento, o impacto da implementação da Nova Política Salarial de Médio Prazo não assume a mesma tendência.

Tendo a Nova Política Salarial de Médio Prazo definido como percentagem de aumento máximo da despesa com remuneração decorrente da sua implementação 8.3%, as duas instituições teriam de proceder ao corte de algumas actividades planificadas. Também é preciso que se tenha em consideração que o impacto foi calculado tendo em consideração o pressuposto d) deste dispositivo legal, que prevê a redução de funcionários integrados em sectores não prioritários.

De acordo com a análise efectuada, constatou-se que a dispensa de pessoal não é pacífica, uma vez que os sectores teriam dificuldades em efectuar o destacamento ou mobilidade de funcionários exercendo actividades em sectores não prioritários, que constituem a maioria dos funcionários públicos (67%). Este facto pressupõe um aumento do défice no orçamento do fundo de salário destas instituições e, portanto, insustentabilidade da implementação da Política Salarial de Médio Prazo.

Tendo em consideração que os sectores teriam um défice no fundo de salários, estando a incorrer a um esforço financeiro, os sectores teriam de proceder a um ajustamento das actividades previstas, priorizando o pagamento da remuneração do seu efectivo em detrimento de outras actividades como a realização de promoções, progressões e novas admissões. O cenário previsto é de redução da disponibilidade orçamental e agravamento do problema da cabimentação destas actividades.

Nestes termos, concluimos que a implementação da PSMP tem um impacto diferenciado nas diferentes instituições do Estado devido à composição diferenciada do seu quadro de pessoal, porém, pode-se constatar que a implementação deste dispositivo legal é difícil, na medida em que, exige grandes sacrifícios financeiros e muitas instituições do Estado não estariam dispostas a sustentá-las.

Dada importância do quadro de pessoal na planificação, orçamentação e gestão de recursos humanos na Função Pública, é necessário que os sectores procedam à sua

elaboração e aprovação. Aliado a estes aspectos, é importante que se tenha em consideração que o quadro de pessoal permite maior controlo das despesas, conferindo assim, maior transparência na gestão de recursos humanos do Estado.

Por essa razão, sugerimos a criação de um sistema electrónico que permita ao gestor de recursos humanos, o controle do pessoal existente e do seu desenvolvimento profissional, a cálculo do impacto salarial decorrente da simulação de cortes de pessoal exercendo actividades em sectores não prioritários e a previsão da economia resultante da aposentação, por forma a prever e reduzir o défice do orçamento do fundo de salários.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUIMO, Cleber Pinheiro. *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução: Manutenção: salário, benefícios e outros incentivos*. São Paulo: Atlas, 1980.

AWORTWI, Nicholas e SITOE, Eduardo. *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública: Implicações para a formação de Recursos Humanos*. Reino dos Países Baixos: Copyright Shaker Publishing, 2006.

CHANLAT, Jean François. *Quais Carreiras e Para Qual Sociedade?*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V.35, n.6.1995

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, Richard L. *Administração: Planejamento organizacional e estabelecimento de metas*. s.l. : Editora Thomson. s.d..

Direcção Nacional da Função Pública. *Manual de Procedimentos do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2002.

DUBRW, Andrew S. *Princípio de Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: S. A. Editora, 1996.

FEREIRA, Paulo Pinto. *Administração de Pessoas: Relações Internacionais*. 15.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, s.d..

FIORESE, Francisco Samuel. *Reestruturação Administrativa: Uma abordagem prática*. São Paulo: LTR, s.d..

Fundo Para o Desenvolvimento da Comunidade. *O Que Diz a Proposta de Orçamento do Estado para 2009 Sobre Alguns Sectores Sociais Chave?* Maputo: Fundo para o Desenvolvimento da Comunidade, 2008.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. Reengenharia: *Um Guia Para o Executivo*: A posição da reengenharia entre as abordagens existentes para melhoria organizacional e dos negócios. São Paulo: s.e., 1994.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MACUANE, José Jaime. Gestão da Reforma do Sctor Público: Política, Capacitação Institucional e Nova Gestão Pública em Moçambique, 2001-05 in AWORTWI, Nicholas e SITOE, Eduardo. *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública*: Implicações para a formação de Recursos Humanos. Reino dos Países Baixos: Copyright Shaker Publishing, 2006.

MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*: Abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MOSSE, Marcelo, CORTEZ, Edson. *A pequena grande corrupção no scetor da educação em Moçambique*. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2006.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. *Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica*. São Paulo: s.e., 2000.

Ministério da Função Pública. *Anuário Estatístico dos Funcionários e Agentes do Estado*. Maputo: Imprensa Universitária, 2008.

Ministério da Função Pública. *Ponto de situação das Promoções, Progressões Previstas para 2007*. Maputo: s.e., 2008.

Ministério da Função Pública. *Ponto de situação das Promoções, Progressões Previstas para 2008*. Maputo: s.e., 2009.

Ministério da Planificação e Desenvolvimento, Ministério das Finanças e Ministério da Função Pública. *Política Salarial de Médio Prazo*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2008.

PASSOS, Ana. Gestão de Recursos Humanos: Conceitos, Processos e Técnicas in CAETANO, A e VALA, Jorge. *Gestão e desenvolvimento da carreira profissional*. Lisboa: Dom Quixote, 2002.

Reis et all. *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*. 2.<sup>a</sup> ed. Maputo: Ministério da Administração Estatal, 2001.

República de Moçambique. Proposta de Lei do Orçamento de 2008. Setembro de 2007.

República de Moçambique. Proposta de Lei do Orçamento de 2008. Setembro de 2007.

República de Moçambique. Proposta de Lei do Orçamento de 2009. Setembro de 2008.

RICARDO, Clayton Eugénio. *Reengenharia de Processos: O Desafio da Mudança*. s.l.: Centro Universitário Álvares Penteado, s.d..

SANTOS, Rafael Paim Cunha et all, Método de Intervenção para a Reforma Administrativa em Organizações Públicas- Uma abordagem Baseada na Gestão dos Processos in CAULLIRAUX, Heitor e YUKI, Mauro. *Gestão Pública e Reforma Administrativa: Conceitos e casos, a experiência de Florianópolis*. Rio de Janeiro:Lucerna, 2004.

SCHERMERHORM, John R. *Administração: Planejamento como uma função da gerência*. 5.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.

WOOD, Thomaz e FILHO, Vicente. *Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva*. 3.<sup>a</sup> ed. rev e ampl. Brasil: Atlas editora, 1996.

## **Legislação**

Decreto n.º 5/2006, de 12 de Abril. Atribui competências aos Governadores Provinciais e aos Administradores Distritais no âmbito da gestão dos recursos humanos do Estado. *Boletim da República*, I Série n.º 15.

Decreto n.º 54/2009, de 08 de Setembro. Aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração. *Boletim da República*, I Série n.º 35.

Decreto n.º 64/98, de 03 de Dezembro. Aprova o Sistema de Carreiras e Remuneração. *Boletim da República*, I Série n.º 48.

Decreto n.º 22/2009, de 21 de Maio. Altera o vencimento de referência das funções e o valor do índice 100 das carreiras e de regime geral, regime especial e específicas do Sistema de Carreiras e Remuneração em vigor no Aparelho do Estado. *Boletim da República*, I Série n.º 20.

Decreto n.º 62/2009, de 08 de Setembro. Aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. *Boletim da República*, I Série n.º 35.

Decreto n.º 40/92, de 25 de Novembro. Aprova o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos.

Decreto n.º 55/2007, de 08 de Novembro. Aprova o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos.

Decreto Presidencial n.º 13/2007, de 16 de Outubro. Cria o Ministério da Função Pública. *Boletim da República*, I Série n.º 41.

Resolução n.º 01/2006, de 25 de Outubro. Define a Metodologia para a Elaboração dos Quadros de Pessoal dos Órgãos e Instituições do Aparelho do Estado.

Resolução n.º 12/2001, de 26 de Dezembro. Normas de Procedimentos e Critérios de Avaliação de Potencial para Progressão nas Carreiras Profissionais.

### **Ficheiros electrónicos**

[www.mfp.com.mz](http://www.mfp.com.mz). Carreiras profissionais. Consultado a 12/06/2009.

[www.mfp.com.mz](http://www.mfp.com.mz). Promoções 2007. Consultado a 12/06/2009.



[www.mfp.com.mz](http://www.mfp.com.mz). Promoções 2008. Consultado a 12/06/2009.

[www.portaldogoverno.gov.mz/noticias/politicas](http://www.portaldogoverno.gov.mz/noticias/politicas). ANFP quer celeridade nas promoções e progressões. Consultado a 11/06/2009.

[www.portaldogoverno.gov.mz/legisla/processos\\_administrativos/concursos](http://www.portaldogoverno.gov.mz/legisla/processos_administrativos/concursos). Concursos. Consultado a 12/06/2009.

[www.Adrodomus.blogspot.com.2008/06/mtodo-quantitativo-versus-qualitativo](http://www.Adrodomus.blogspot.com.2008/06/mtodo-quantitativo-versus-qualitativo). Consultado a 01.03.2010.

## 7. ANEXOS

**Tabela 3. Percentagens de aumento concedidas em 2009**

Grupo Salarial	Percentagem de Aumento	2008	2009
1 e 2	14	1.826,00	2.082,00
3 a 5	14	1.909,00	2.176,00
6 e 7	15	2.345,00	2.697,00
8 e 9	19	2.345,00	2.791,00
10	23	2.345,00	2.881,00
11	25	2.345,00	2.931,00
12	28	2.345,00	3.002,00
13, 14 e 15	20	9.266,00	11.119,00
17 e 18	28	7.246,00	9.275,00
23	25	9.266,00	11.583,00
25 e 32	25	7.246,00	9.058,00
41 e 51	23	7.246,00	8.913,00
19, 22 e 78	20	24.954,00	29.945,00
21	14	1.826,00	2.082,00
65	18	4.325,00	5.104,00
66, 67 e 71	17	3.747,00	4.381,00
72 e 74	16	2.677,00	3.097,00
75 e 76	18	21.712,00	25.620,00
77	18	8.616,00	10.167,00
81, 93 e 94	15	2.994,00	3.443,00
82	18	14.882,00	17.561,00
83	15	5.796,00	6.665,00
84	15	5.482,00	6.304,00
86	19	2.329,00	2.772,00
87	17	2.329,00	2.725,00
88	15	2.329,00	2.678,00
97	14	1.855,00	2.115,00
98 e 99	15	2.120,00	2.438,00
16 e 20	14	1.430,00	1.630,00

Fonte : as percentagens de aumento constantes da tabela foram calculadas com base no vencimento base dos dois períodos em análise (2008 e 2009), conforme atestam as tabelas salariais destes períodos.

**Remuneração dos Funcionários do Hospital Central de Maputo, de 2007 a 2010**

Carreira	Categoria	Escalao	Vencimento 2007	Jan/Março 2007	Abril/Dez 2007	Total gasto em 2008	Vencimento 2008	Jan/Março 2008	Abril/Dez 2008	Total gasto em 2009	Vencimento 2009	Total gasto em 2010
Agente de Accao Social	C	2	2.303,00	9.212,00	23.004,00	32.216,00	2.556,00	10.224,00	26.136,00	36.360,00	2.904,00	41.814,00
Agente de Servico	U	1	1.711,00	6.844,00	17.091,00	23.935,00	1.899,00	7.596,00	19.485,00	27.081,00	2.165,00	30.872,34
Agente de Servico	U	2	1.793,00	7.172,00	17.910,00	25.082,00	1.990,00	7.960,00	20.421,00	28.381,00	2.269,00	32.354,34
Agente de Servico	U	3	1.875,00	7.500,00	18.738,00	26.238,00	2.082,00	8.328,00	21.357,00	29.685,00	2.373,00	33.840,90
Agente de Servico	U	4	1.958,00	7.832,00	19.557,00	27.389,00	2.173,00	8.692,00	22.302,00	30.994,00	2.478,00	35.333,16
Agente de Servico	U	5	2.040,00	8.160,00	20.376,00	28.536,00	2.264,00	9.056,00	23.238,00	32.294,00	2.582,00	36.815,16
Agente de Servico	U	6	2.122,00	8.488,00	21.204,00	29.692,00	2.356,00	9.424,00	24.174,00	33.598,00	2.686,00	38.301,72
Agente de Servico	U	7	2.221,00	8.884,00	22.185,00	31.069,00	2.465,00	9.860,00	25.299,00	35.159,00	2.811,00	40.081,26
Agente de Servico	U	8	2.303,00	9.212,00	23.004,00	32.216,00	2.556,00	10.224,00	26.235,00	36.459,00	2.915,00	41.563,26
Agente de Servico	U	9	2.418,00	9.672,00	24.156,00	33.828,00	2.684,00	10.736,00	27.549,00	38.285,00	3.061,00	43.644,90
Agente de Servico	U	10	2.517,00	10.068,00	25.146,00	35.214,00	2.794,00	11.176,00	28.665,00	39.841,00	3.185,00	45.418,74
Agente de Servico	U	11	2.632,00	10.528,00	26.298,00	36.826,00	2.922,00	11.688,00	29.979,00	41.667,00	3.331,00	47.500,38
Assistente Tecnico	A	1	3.106,00	12.424,00	31.023,00	43.447,00	3.447,00	13.788,00	35.685,00	49.473,00	3.965,00	56.893,95
Assistente Tecnico	B	1	2.620,00	10.480,00	26.172,00	36.652,00	2.908,00	11.632,00	30.096,00	41.728,00	3.344,00	47.987,20
Assistente Tecnico	C	1	2.198,00	8.792,00	21.951,00	30.743,00	2.439,00	9.756,00	25.245,00	35.001,00	2.805,00	40.251,15
Assistente Tecnico	E		2.113,00	8.452,00	21.105,00	29.557,00	2.345,00	9.380,00	24.273,00	33.653,00	2.697,00	38.700,95
Assistente Tecnico	B	2	2.726,00	10.904,00	27.225,00	38.129,00	3.025,00	12.100,00	31.311,00	43.411,00	3.479,00	49.922,65
Assistente Tecnico	C	2	2.303,00	9.212,00	23.004,00	32.216,00	2.556,00	10.224,00	26.460,00	36.684,00	2.940,00	42.186,60
Assistente Tecnico	C	3	2.409,00	9.636,00	24.057,00	33.693,00	2.673,00	10.692,00	27.675,00	38.367,00	3.075,00	44.122,05
Assistente Tecnico	B	4	2.958,00	11.832,00	29.547,00	41.379,00	3.283,00	13.132,00	33.984,00	47.116,00	3.776,00	54.183,40
Assistente Tecnico	C	4	2.514,00	10.056,00	25.119,00	35.175,00	2.791,00	11.164,00	28.881,00	40.045,00	3.209,00	46.051,75
Axiliar	U	1	1.645,00	6.580,00	16.434,00	23.014,00	1.826,00	7.304,00	18.738,00	26.042,00	2.082,00	29.687,88
Axiliar	U	2	2.369,00	9.476,00	17.091,00	26.567,00	1.899,00	7.596,00	19.485,00	27.081,00	2.165,00	30.872,34
Axiliar	U	3	1.793,00	7.172,00	17.910,00	25.082,00	1.990,00	7.960,00	19.584,00	27.544,00	2.176,00	31.400,16
Axiliar	U	4	1.875,00	7.500,00	18.738,00	26.238,00	2.082,00	8.328,00	21.357,00	29.685,00	2.373,00	33.840,90
Axiliar	U	6	2.040,00	8.160,00	20.376,00	28.536,00	2.264,00	9.056,00	23.238,00	32.294,00	2.582,00	36.815,16
Axiliar	U	7	2.122,00	8.488,00	21.204,00	29.692,00	2.356,00	9.424,00	24.174,00	33.598,00	2.686,00	38.301,72
Axiliar	U	8	2.221,00	8.884,00	22.185,00	31.069,00	2.465,00	9.860,00	25.299,00	35.159,00	2.811,00	40.081,26
Axiliar	U	9	2.303,00	9.212,00	23.004,00	32.216,00	2.556,00	10.224,00	26.235,00	36.459,00	2.915,00	41.563,26
Axiliar	U	10	2.418,00	9.672,00	24.156,00	33.828,00	2.684,00	10.736,00	27.549,00	38.285,00	3.061,00	43.644,90
Axiliar Adm	U	1	1.705,00	6.820,00	18.729,00	25.549,00	2.081,00	8.324,00	21.348,00	29.672,00	2.372,00	33.826,08
Axiliar Adm	U	2	1.783,00	7.132,00	19.584,00	26.716,00	2.176,00	8.704,00	22.329,00	31.033,00	2.481,00	35.377,62
Axiliar Adm	U	3	1.958,00	7.832,00	20.448,00	28.280,00	2.272,00	9.088,00	23.301,00	32.389,00	2.589,00	36.923,46
Axiliar Adm	U	4	2.040,00	8.160,00	21.384,00	29.544,00	2.376,00	9.504,00	24.282,00	33.786,00	2.698,00	38.516,04
Axiliar Adm	U	5	2.122,00	8.488,00	22.167,00	30.655,00	2.463,00	9.852,00	25.263,00	35.115,00	2.807,00	40.031,10
Axiliar Adm	U	6	2.221,00	8.884,00	23.193,00	32.077,00	2.577,00	10.308,00	26.442,00	36.750,00	2.938,00	41.895,00
Axiliar Adm	U	7	2.303,00	9.212,00	24.057,00	33.269,00	2.673,00	10.692,00	27.675,00	38.367,00	3.075,00	43.738,38
Axiliar Adm	U	8	2.528,00	10.112,00	25.254,00	35.366,00	2.806,00	11.224,00	28.791,00	40.015,00	3.199,00	45.617,10
Axiliar Adm	U	10	2.752,00	11.008,00	27.486,00	38.494,00	3.054,00	12.216,00	31.338,00	43.554,00	3.482,00	49.651,56
Especialista	C	1	17.443,00	69.772,00	174.249,00	244.021,00	19.361,00	77.444,00	222.038,00	299.482,00	24.782,00	383.336,96
Inst e Tec Ped N1	E		14.309,00	57.236,00	142.947,00	200.183,00	15.883,00	63.532,00	178.686,00	242.218,00	19.854,00	302.772,50
Inst e Tec Ped N1	C	2	15.458,00	61.832,00	154.431,00	216.263,00	17.159,00	68.636,00	193.050,00	261.686,00	21.450,00	327.107,50
Inst e Tec Ped N1	C	3	16.085,00	64.340,00	160.686,00	225.026,00	17.854,00	71.416,00	200.862,00	272.278,00	22.318,00	340.347,50
Tec Prof de Tec de Inf e Comunicação	C	1	6.686,00	26.744,00	66.798,00	93.542,00	7.422,00	29.688,00	67.707,00	97.395,00	7.523,00	115.900,05
Operario	U	1	1.788,00	7.152,00	17.910,00	25.062,00	1.990,00	7.960,00	19.584,00	27.544,00	2.176,00	31.400,16
Operario	U	2	1.793,00	7.172,00	17.910,00	25.082,00	1.990,00	7.960,00	20.367,00	28.327,00	2.263,00	32.292,78
Operario	U	4	1.961,00	7.844,00	19.584,00	27.428,00	2.176,00	8.704,00	22.329,00	31.033,00	2.481,00	35.377,62
Operario	U	5	2.047,00	8.188,00	20.448,00	28.636,00	2.272,00	9.088,00	23.301,00	32.389,00	2.589,00	36.923,46
Operario	U	6	2.133,00	8.532,00	21.303,00	29.835,00	2.367,00	9.468,00	24.282,00	33.750,00	2.698,00	38.475,00
Operario	U	7	2.219,00	8.876,00	22.167,00	31.043,00	2.463,00	9.852,00	25.263,00	35.115,00	2.807,00	40.031,10
Operario	U	8	2.322,00	9.288,00	23.193,00	32.481,00	2.577,00	10.308,00	26.442,00	36.750,00	2.938,00	41.895,00
Operario	U	9	2.408,00	9.632,00	24.057,00	33.689,00	2.673,00	10.692,00	27.414,00	38.106,00	3.046,00	43.440,84
Operario	U	10	2.528,00	10.112,00	24.057,00	34.169,00	2.673,00	10.692,00	28.791,00	39.483,00	3.199,00	45.010,62
Tec Prof de Tec de Inf e Comunicação	C	1	6.686,00	26.744,00	66.798,00	93.542,00	7.422,00	29.688,00	67.707,00	97.395,00	7.523,00	115.900,05
Tec Prof Adm Pub	A	1	3.681,00	14.724,00	64.197,00	78.921,00	7.133,00	28.532,00	76.419,00	104.951,00	8.491,00	124.891,69
Tec Prof Adm Pub	C	1	4.560,00	18.240,00	45.549,00	63.789,00	5.061,00	20.244,00	54.207,00	74.451,00	6.023,00	88.596,69
Tec Prof Adm Pub	E		4.395,00	19.512,00	39.555,00	59.067,00	4.878,00	17.580,00	52.254,00	69.834,00	5.806,00	83.102,46
Tec Prof Adm Pub	C	2	4.780,00	18.052,00	43.020,00	61.072,00	5.304,00	19.992,00	56.817,00	76.809,00	6.313,00	91.402,71
Tec Prof Adm Pub	C	3	4.972,00	18.424,00	49.662,00	68.086,00	5.518,00	20.798,00	59.112,00	79.910,00	6.568,00	95.092,90
Tecnico Prof	C	4	5.192,00	19.569,00	51.858,00	71.427,00	5.762,00	21.718,00	61.722,00	83.440,00	6.858,00	99.293,60
Tec Prof Adm Trabalho	C	1	4.560,00	17.188,00	45.549,00	62.737,00	5.061,00	19.076,00	54.477,00	73.553,00	6.053,00	87.528,07
Tec Sup Adm Pub N1	C	2	12.104,00	43.877,00	120.888,00	164.765,00	13.432,00	48.691,00	151.101,00	199.792,00	16.789,00	249.740,00

Tecnico	C		1	3.106,00	12.424,00	31.023,00	43.447,00	3.447,00	13.788,00	35.685,00	49.473,00	3.965,00	58.872,87
Tecnico	E			2.958,00	11.832,00	29.547,00	41.379,00	3.283,00	13.132,00	33.984,00	47.116,00	3.776,00	56.068,04
Tecnico	C		2	3.233,00	12.932,00	32.292,00	45.224,00	3.588,00	14.352,00	46.134,00	60.486,00	5.126,00	71.978,34
Tec Sup N2	A		1	11.033,00	40.980,00	110.214,00	151.194,00	12.246,00	45.485,00	135.540,00	181.025,00	15.060,00	222.660,75
Tec Sup N2	C		1	7.869,00	29.228,00	78.597,00	107.825,00	8.733,00	32.437,00	96.651,00	129.088,00	10.739,00	158.778,24
Tec Sup N2	E			7.543,00	28.017,00	75.348,00	103.365,00	8.372,00	31.096,00	92.664,00	123.760,00	10.296,00	152.224,80
Tec Sup N1	C		1	13.241,00	49.908,00	162.756,00	212.664,00	18.084,00	65.555,00	203.427,00	268.982,00	22.603,00	336.227,50
Tec Sup N1	C		1	11.597,00	42.039,00	115.821,00	157.860,00	12.869,00	46.650,00	144.756,00	191.406,00	16.084,00	239.257,50
Tec Sup N1	E			11.123,00	40.321,00	111.096,00	151.417,00	12.344,00	44.747,00	138.861,00	183.608,00	15.429,00	229.510,00
Ass Tec de Saude	E			2.697,00	10.788,00	26.946,00	37.734,00	2.994,00	11.976,00	30.987,00	42.963,00	3.443,00	49.407,45
Ass Tec de Saude	C		1	2.805,00	11.220,00	28.026,00	39.246,00	3.114,00	12.456,00	32.229,00	44.685,00	3.581,00	51.387,75
Ass Tec de Saude	C		2	2.913,00	11.652,00	29.106,00	40.758,00	3.234,00	12.936,00	33.462,00	46.398,00	3.718,00	53.357,70
Ass Tec de Saude	C		3	3.020,00	12.080,00	30.186,00	42.266,00	3.354,00	13.416,00	34.704,00	48.120,00	3.856,00	55.338,00
Ass Tec de Saude	C		4	3.156,00	12.624,00	31.527,00	44.151,00	3.503,00	14.012,00	36.254,79	50.266,79	4.028,31	57.806,81
Aux Tec de Saude	E			1.910,00	7.640,00	19.080,00	26.720,00	2.120,00	8.480,00	21.942,00	30.422,00	2.438,00	34.985,30
Aux Tec de Saude	C		1	1.986,00	7.944,00	19.845,00	27.789,00	2.205,00	8.820,00	22.824,00	31.644,00	2.536,00	36.390,60
Aux Tec de Saude	C		2	2.063,00	8.252,00	20.610,00	28.862,00	2.290,00	9.160,00	23.697,00	32.857,00	2.633,00	37.785,55
Aux Tec de Saude	C		3	2.133,00	8.532,00	21.312,00	29.844,00	2.368,00	9.472,00	24.579,00	34.051,00	2.731,00	39.158,65
Aux Tec de Saude	C		4	2.139,00	8.556,00	21.366,00	29.922,00	2.374,00	9.496,00	24.507,00	34.003,00	2.723,00	39.103,45
Aux Tec de Saude	B		1	2.143,00	8.572,00	21.411,00	29.983,00	2.379,00	9.516,00	24.615,00	34.131,00	2.735,00	39.250,65
Aux Tec de Saude	B		2	2.426,00	9.704,00	24.228,00	33.932,00	2.692,00	10.768,00	27.864,00	38.632,00	3.096,00	44.426,80
Aux Tec de Saude	B		3	2.521,00	10.084,00	25.182,00	35.266,00	2.798,00	11.192,00	28.917,00	40.109,00	3.213,00	46.125,35
Aux Tec de Saude	B		4	2.627,00	10.508,00	26.136,00	36.644,00	2.904,00	11.616,00	30.060,00	41.676,00	3.340,00	47.927,40
Medico de Saude Publica Principal	B		3	24.105,00	86.089,00	240.804,00	326.893,00	26.756,00	95.557,00	308.232,00	403.789,00	34.248,00	516.849,92
Medico Generalista Assistente			4	21.362,00	76.293,00	213.408,00	289.701,00	23.712,00	84.686,00	273.168,00	357.854,00	30.352,00	458.053,12
Medico Generalista Assistente			2	19.763,00	70.582,00	197.442,00	268.024,00	21.938,00	78.350,00	252.720,00	331.070,00	27.106,00	423.769,60
Medico Generalista Assistente			3	20.563,00	73.439,00	205.425,00	278.864,00	22.825,00	81.518,00	243.954,00	325.472,00	28.080,00	416.604,16
Medico Generalista Interno de 1ª			1	15.650,00	55.893,00	156.348,00	212.241,00	17.372,00	62.043,00	200.133,00	262.176,00	22.237,00	335.585,28
Medico Generalista Interno de 1ª			2	16.221,00	57.932,00	162.054,00	219.986,00	18.006,00	64.307,00	207.441,00	271.748,00	23.049,00	347.837,44
Medico Generalista Interno de 1ª			3	16.907,00	60.382,00	168.876,00	229.258,00	18.764,00	67.016,00	216.198,00	283.214,00	24.022,00	362.513,92
Medico Generalista Interno de 1ª			4	17.593,00	62.832,00	175.752,00	238.584,00	19.528,00	69.743,00	224.973,00	294.716,00	24.997,00	377.236,48
Medico Generalista Interno de 2ª			1	15.080,00	53.857,00	150.651,00	204.508,00	16.739,00	59.782,00	192.825,00	252.607,00	21.425,00	323.336,96
Medico Generalista Principal			2	23.191,00	82.825,00	231.669,00	314.494,00	25.741,00	91.932,00	296.541,00	388.473,00	32.949,00	497.245,44
Medico Generalista Principal			3	24.075,00	85.999,00	240.804,00	326.803,00	26.756,00	95.557,00	308.232,00	403.789,00	34.248,00	516.849,92
Medico Generalista Principal			4	25.025,00	89.375,00	249.939,00	339.314,00	27.771,00	97.511,00	319.914,00	419.096,00	35.546,00	536.442,88
Medico Hospitalar Consultor			1	26.047,00	93.025,00	260.208,00	353.233,00	28.912,00	103.257,00	333.063,00	436.320,00	37.007,00	558.489,60
Medico Hospitalar Consultor			2	27.074,00	96.693,00	270.477,00	367.170,00	30.053,00	107.332,00	346.221,00	453.553,00	38.469,00	580.547,84
Medico Hospitalar Consultor			3	28.103,00	100.368,00	280.746,00	381.114,00	31.194,00	111.407,00	359.370,00	470.777,00	39.930,00	602.594,56
Medico Hospitalar Assistente			1	19.079,00	68.139,00	190.593,00	258.732,00	21.177,00	75.632,00	243.954,00	319.586,00	27.106,00	409.070,08
Medico Hospitalar Assistente			2	19.763,00	70.582,00	197.442,00	268.024,00	21.938,00	78.350,00	252.729,00	331.079,00	28.081,00	423.781,12
Medico Hospitalar Assistente			3	20.563,00	73.439,00	205.425,00	278.864,00	22.825,00	78.857,00	262.944,00	341.801,00	29.216,00	437.505,28
Medico Hospitalar Assistente			4	21.362,00	76.293,00	213.417,00	289.710,00	23.713,00	84.689,00	273.168,00	357.857,00	30.352,00	458.056,96
Medico Hospitalar Principal			2	23.191,00	82.825,00	231.669,00	314.494,00	25.741,00	91.932,00	296.541,00	388.473,00	32.949,00	497.245,44
Medico Hospitalar Principal			3	24.105,00	86.089,00	240.804,00	326.893,00	26.756,00	95.557,00	308.232,00	403.789,00	34.248,00	516.849,92
Medico Hospitalar Principal			4	25.025,00	89.375,00	249.939,00	339.314,00	27.771,00	99.182,00	319.914,00	419.096,00	35.546,00	536.442,88
Tecnico de Saude	E			4.389,00	16.543,00	43.839,00	60.382,00	4.871,00	18.360,00	51.300,00	69.660,00	5.700,00	81.502,20
Tecnico de Saude	A		1	6.759,00	25.476,00	67.509,00	92.985,00	7.501,00	28.273,00	78.984,00	107.257,00	8.776,00	125.490,69
Tecnico de Saude	B		1	5.574,00	21.010,00	55.683,00	76.693,00	6.187,00	23.320,00	65.142,00	88.462,00	7.238,00	103.500,54
Tecnico de Saude	B		3	6.013,00	22.664,00	60.057,00	82.721,00	6.673,00	25.152,00	70.272,00	95.424,00	7.808,00	111.646,08
Tecnico de Saude	B		4	6.232,00	23.490,00	62.253,00	85.743,00	6.917,00	26.072,00	72.837,00	98.909,00	8.093,00	115.723,53
Tecnico de Saude	C		1	4.564,00	17.203,00	45.594,00	62.797,00	5.066,00	19.095,00	53.343,00	72.438,00	5.927,00	84.752,46
Tecnico de Saude	C		2	4.740,00	17.866,00	47.349,00	65.215,00	5.261,00	19.830,00	55.404,00	75.234,00	6.156,00	88.023,78
Tecnico de Saude	C		3	4.915,00	18.526,00	49.104,00	67.630,00	5.456,00	20.565,00	57.447,00	78.012,00	6.383,00	91.274,04
Tecnico de Saude	C		4	5.153,00	19.409,00	51.291,00	70.700,00	5.699,00	21.481,00	60.012,00	81.493,00	6.668,00	95.346,81
Tecnico Especializado de Saude	A		1	7.592,00	28.616,00	75.843,00	104.459,00	8.427,00	31.763,00	88.731,00	120.494,00	9.859,00	142.182,92
Tecnico Especializado de Saude	B		1	6.495,00	24.481,00	64.890,00	89.371,00	7.210,00	27.176,00	75.906,00	103.082,00	8.434,00	121.636,76
Tecnico Especializado de Saude	B		2	6.759,00	25.476,00	67.509,00	92.985,00	7.501,00	28.273,00	78.984,00	107.257,00	8.776,00	125.563,26
Tecnico Especializado de Saude	B		3	7.023,00	26.471,00	70.146,00	96.617,00	7.794,00	29.377,00	82.062,00	111.439,00	9.118,00	131.498,02
Tecnico Especializado de Saude	B		4	7.329,00	27.625,00	74.106,00	101.731,00	8.234,00	30.959,00	85.653,00	116.612,00	9.517,00	137.602,16
Tecnico Especializado de Saude	C		1	5.574,00	21.010,00	55.683,00	76.693,00	6.187,00	23.320,00	65.142,00	88.462,00	7.238,00	104.385,16
Tecnico Especializado de Saude	C		2	5.793,00	21.835,00	57.870,00	79.705,00	6.430,00	24.236,00	67.707,00	91.943,00	7.523,00	108.492,74
Tecnico Especializado de Saude	C		3	6.013,00	22.664,00	60.057,00	82.721,00	6.673,00	25.152,00	70.272,00	95.424,00	7.808,00	112.600,32
Tecnico Especializado de Saude	C		4	6.232,00	23.490,00	62.253,00	85.743,00	6.917,00	26.072,00	72.837,00	98.909,00	8.093,00	116.712,62
Tecnico Superior de Saude N1	E			13.266,00	48.089,00	132.507,00	180.596,00	14.723,00	53.371,00	165.654,00	219.025,00	18.406,00	273.781,25
Tecnico Superior de Saude N1	C		1	13.787,00	49.978,00	137.736,00	187.714,00	15.304,00	55.477,00	172.179,00	227.656,00	19.131,00	284.570,00
Tecnico Superior de Saude N1	C		2	12.309,00	45.870,00	142.947,00	188.817,00	15.883,00	57.576,00	178.686,00	236.262,00	19.854,00	295.327,50
Tecnico Superior de Saude N2	E			9.139,00	33.945,00	91.296,00	125.241,00	10.144,00	37.678,00	112.302,00	149.980,00	12.478,00	184.475,40

Tecnico Superior de Saude N2	A	1	14.074,00	52.275,00	140.607,00	192.882,00	15.623,00	58.028,00	172.944,00	230.972,00	19.216,00	284.095,56
Tecnico Superior de Saude N2	B	2	12.064,00	44.809,00	120.519,00	165.328,00	13.391,00	49.738,00	148.239,00	197.977,00	16.471,00	243.511,71
Tecnico Superior de Saude N2	B	4	12.978,00	48.204,00	129.645,00	177.849,00	14.405,00	53.504,00	159.462,00	212.966,00	17.718,00	261.948,18
Tecnico Superior de Saude N2	C	1	9.505,00	35.304,00	94.950,00	130.254,00	10.550,00	39.186,00	116.802,00	155.988,00	12.978,00	191.865,24
Tecnico Superior de Saude N2	C	2	9.870,00	36.660,00	98.604,00	135.264,00	10.956,00	40.694,00	121.284,00	161.978,00	13.476,00	199.232,94

**Orçamento do Fundo de Salários da Escola Secundária Josina Machel, de 2007 a 2010**

Carreira	Categoria	Escalao	Qtidade	Total gasto em 2007	Fundo de Salários em 2007	Total gasto em 2008	Fundo de Salários em 2008	Total gasto em 2009	Fundo de Salários em 2009	Total gasto em 2010	Fundo de Salários em 2010
Docente N1	E		128,00	163.501,00	20.928.128,00	180.539,00	23.108.992,00	219.125,00	28.048.000,00	273.781,00	35.043.968,00
Docente N1	C	2	2,00	176.369,00	352.738,00	194.165,00	388.330,00	235.537,00	471.074,00	294.421,00	588.842,00
Docente N1	C	1	1,00	133.935,00	133.935,00	187.388,00	187.388,00	227.293,00	227.293,00	384.116,00	384.116,00
Docente N1	C	3	1,00	182.813,00	182.813,00	200.945,00	200.945,00	243.799,00	243.799,00	304.748,00	304.748,00
Docente N2	E		31,00	113.392,00	3.515.152,00	127.004,00	3.937.124,00	151.936,00	4.710.016,00	186.881,00	5.793.311,00
Docente N2	C	2	2,00	122.463,00	244.926,00	136.505,00	273.010,00	163.354,00	326.708,00	200.925,00	401.850,00
Docente N2	C	3	1,00	127.001,00	127.001,00	141.257,00	141.257,00	169.072,00	169.072,00	207.958,00	207.958,00
Docente N3	E		32,00	54.676,00	1.749.632,00	65.297,00	2.089.504,00	75.106,00	2.403.392,00	87.874,00	2.811.968,00
Docente N3	B	4	5,00	77.637,00	388.185,00	89.240,00	446.200,00	102.781,00	513.905,00	120.253,00	601.265,00
Docente N3	C	2	4,00	59.049,00	236.196,00	69.860,00	279.440,00	80.380,00	321.520,00	94.044,00	376.176,00
Docente N3	B	2	1,00	72.167,00	72.167,00	83.541,00	83.541,00	96.196,00	96.196,00	112.549,00	112.549,00
Docente N3	B	1	2,00	69.438,00	138.876,00	80.687,00	161.374,00	92.902,00	185.804,00	108.695,00	217.390,00
Docente N3	C	3	1,00	61.231,00	61.231,00	72.140,00	72.140,00	83.017,00	83.017,00	97.129,00	97.129,00
Docente N3	C	4	1,00	63.971,00	63.971,00	74.987,00	74.987,00	86.248,00	86.248,00	100.910,00	100.910,00
Docente N3	C	1	1,00	56.858,00	56.858,00	67.577,00	67.577,00	77.734,00	77.734,00	90.948,00	90.948,00
Docente N4	E		1,00	34.165,00	34.165,00	37.734,00	37.734,00	49.171,00	49.171,00	56.546,00	56.546,00
Agente de Serviço	U	1	23,00	21.406,00	492.338,00	23.975,00	551.425,00	27.081,00	622.863,00	30.872,00	710.056,00
Inst e Tec Ped N1	C	1	1,00	182.813,00	182.813,00	200.945,00	200.945,00	243.799,00	243.799,00	304.748,00	304.748,00
Assistente Técnico	E		4,00	26.769,00	107.076,00	29.577,00	118.308,00	33.653,00	134.612,00	38.700,00	154.800,00
Auxiliar Administrativo	U	1	45,00	23.507,00	1.057.815,00	26.229,00	1.180.305,00	27.908,00	1.255.860,00	31.815,00	1.431.675,00
Auxiliar	U	1	2,00	20.577,00	41.154,00	23.014,00	46.028,00	26.042,00	52.084,00	29.687,00	59.374,00
Técnico	E	1	4,00	37.474,00	149.896,00	41.379,00	165.516,00	47.116,00	188.464,00	54.183,00	216.732,00
Tec Prof de Adm Pub	E	1	2,00	42.833,00	85.666,00	47.292,00	94.584,00	55.202,00	110.404,00	65.690,00	131.380,00
Total			295,00	1.924.045,00	30.402.732,00	2.201.277,00	33.906.654,00	2.614.452,00	40.621.035,00	3.277.473,00	50.198.439,00





Remuneração dos Funcionários do Hospital Central de Maputo, de 2007 a 2010

Carreira	Cat	Esc	Vencimento 2006	Jan/Março 2006	Abril/Dez 2006	Total gasto em 2007	Vencimento 2007	Jan/Março 2007	Abril/Dez 2007	Total gasto em 2008	Jan/Março 2008	Abril/Dez 2008	Total gasto em 2009	Vencimento 2009	Total gasto em 2010	Total gasto em 2010
Docente N1	E		12.170,00	44.116,00	119.385,00	163.501,00	13.265,00	48.086,00	132.507,00	180.593,00	14.723,00	53.371,00	165.654,00	219.025,00	18.406,00	273.781,25
Docente N1	C	2	13.128,00	47.588,00	128.781,00	176.369,00	14.309,00	51.218,00	142.947,00	194.165,00	15.883,00	56.851,00	178.686,00	235.537,00	19.854,00	294.421,25
Docente N1	C	1	12.649,00	45.852,00	124.083,00	169.935,00	13.787,00	49.652,00	137.736,00	187.388,00	15.304,00	55.114,00	172.179,00	227.293,00	19.131,00	284.116,25
Docente N1	C	3	13.607,00	49.325,00	133.488,00	182.813,00	14.832,00	52.787,00	148.158,00	200.945,00	16.462,00	58.588,00	185.211,00	243.799,00	20.579,00	304.748,75
Docente N2	E		8.384,00	31.141,00	82.251,00	113.392,00	9.139,00	35.708,00	91.296,00	127.004,00	10.144,00	39.634,00	112.302,00	151.936,00	12.478,00	186.881,28
Docente N2	C	2	9.055,00	33.633,00	88.830,00	122.463,00	9.870,00	37.901,00	98.604,00	136.505,00	10.956,00	42.070,00	121.284,00	163.354,00	13.476,00	200.925,42
Docente N2	C	3	9.390,00	34.877,00	92.124,00	127.001,00	10.236,00	38.999,00	102.258,00	141.257,00	11.362,00	43.288,00	125.784,00	169.072,00	13.976,00	207.958,56
Docente N3	E		4.026,00	15.175,00	39.501,00	54.676,00	4.389,00	21.458,00	43.839,00	65.297,00	4.871,00	23.815,00	51.291,00	75.106,00	5.699,00	87.874,02
Docente N3	B	4	5.717,00	21.549,00	56.088,00	77.637,00	6.232,00	26.987,00	62.253,00	89.240,00	6.917,00	29.953,00	72.828,00	102.781,00	8.092,00	120.253,77
Docente N3	C	2	4.348,00	16.389,00	42.660,00	59.049,00	4.740,00	22.511,00	47.349,00	69.860,00	5.261,00	24.985,00	55.395,00	80.380,00	6.155,00	94.044,60
Docente N3	B	2	5.314,00	20.030,00	52.137,00	72.167,00	5.793,00	25.670,00	57.861,00	83.531,00	6.429,00	28.489,00	67.707,00	96.196,00	7.523,00	112.549,32
Docente N3	B	1	5.113,00	19.272,00	50.166,00	69.438,00	5.574,00	25.013,00	55.674,00	80.687,00	6.186,00	27.760,00	65.142,00	92.902,00	7.238,00	108.695,34
Docente N3	C	3	4.509,00	16.996,00	44.235,00	61.231,00	4.915,00	23.036,00	49.104,00	72.140,00	5.456,00	25.570,00	57.447,00	83.017,00	6.383,00	97.129,89
Docente N3	C	4	4.711,00	17.756,00	46.215,00	63.971,00	5.135,00	23.696,00	51.291,00	74.987,00	5.899,00	26.299,00	59.949,00	86.248,00	6.661,00	100.910,16
Docente N3	C	1	4.187,00	15.782,00	41.076,00	56.858,00	4.564,00	21.983,00	45.594,00	67.577,00	5.066,00	24.400,00	53.334,00	77.734,00	5.926,00	90.948,78
Docente N4	E		2.473,00	9.892,00	24.273,00	34.165,00	2.697,00	10.788,00	26.946,00	37.734,00	2.994,00	18.184,00	30.987,00	49.171,00	3.443,00	56.546,65
Agente de Serviço	U	1	1.501,00	6.004,00	15.399,00	21.403,00	1.711,00	6.844,00	17.091,00	23.935,00	1.899,00	7.596,00	19.485,00	27.081,00	2.165,00	30.872,34
Inst e Tec Ped N1	C	1	13.607,00	49.325,00	133.488,00	182.813,00	14.832,00	52.787,00	148.158,00	200.945,00	16.462,00	58.588,00	185.211,00	243.799,00	20.579,00	304.748,75
Assistente Técnico	E		1.938,00	7.752,00	19.017,00	26.769,00	2.113,00	8.452,00	21.105,00	29.557,00	2.345,00	9.380,00	24.273,00	33.653,00	2.697,00	38.700,95
Auxiliar Administrativo	U	1	1.658,00	6.632,00	16.875,00	23.507,00	1.875,00	7.500,00	18.729,00	26.229,00	2.081,00	8.324,00	19.584,00	27.908,00	2.176,00	31.815,12
Auxiliar	U	1	1.443,00	5.772,00	14.805,00	20.577,00	1.645,00	6.580,00	16.434,00	23.014,00	1.826,00	7.304,00	18.738,00	26.042,00	2.082,00	29.697,88
Técnico	E	1	2.713,00	10.852,00	26.622,00	37.474,00	2.958,00	11.832,00	29.547,00	41.379,00	3.283,00	13.132,00	33.984,00	47.116,00	3.776,00	54.183,40
Tec Prof de Adm Pub	E	1	3.101,00	12.404,00	30.429,00	42.833,00	3.381,00	13.524,00	33.768,00	47.292,00	3.752,00	15.008,00	40.194,00	55.202,00	4.466,00	65.690,38