



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

Centro de Informática e Processamento de Dados – CPD

**Modelo Conceptual do Sistema de Gestão de Recursos Humanos
(SGRH)**

Histórico de versões

Data	Versão	Observações	Autor
01/09/2009	1.0	Criação do documento	Anny Mireilles Sarea
15/09/2009	1.1	Pequenas correcções e comentários	Penicela Vasco
16/09/2009	1.2	Actualização do documento	Anny Mireilles Sarea
18/09/2009	1.3	Actualização dos processos	Mauro Costa
21/09/2009	1.4	Correcções	Anny Mireilles Sarea e Mauro Costa
23/09/2009	1.5	Actualização do documento	Anny Mireilles Sarea e Mauro Costa
29/09/2009	1.6	Correcção do diagrama de processos	Mauro Costa
01/10/2009	1.7	Correcções da tabela de prioridades	Anny Mireilles Sarea
22/10/2009	1.8	Correcções finais do documento	Anny Mireilles Sarea

Índice

1	Introdução	6
2	Situação actual.....	7
3	Sistema Proposto.....	16
3.1	Organização.....	16
3.2	Premissas do e-SGRH.....	17
3.3	Estrutura do SGRH	17
3.4	Relacionamento Interno do e-SGRH.....	19
3.5	Relacionamento Externo	19
3.6	Arquitectura.....	20
4	Prioridades.....	21
5	Estratégia.....	22
5.1	Estratégia de desenvolvimento	22
5.2	Rollout.....	24
6	Resultados esperados.....	25
7	Benefícios	26

Figuras

Figura 1 - FP's e AE's	7
Figura 2 - Gestão de Pensionistas.....	8
Figura 3 - Gestão de pagamento de salários e pensões.....	11
Figura 4 - Processamento de salário	12
Figura 5 - Pagamento de Pensões	14
Figura 6 - Macro-Processo, processos e sub-processos do SGRH	18
Figura 7 - Arquitectura de sistemas	20

Tabelas

Tabela 1 - Prioridades	22
Tabela 2 - Estratégia de desenvolvimento.....	23
Tabela 3 - Rollout	25

Siglas

AE	Agentes do Estado
ATM	Autoridade Tributária de Moçambique
CPD	Centro de Informática e Processamento de Dados
DGI	Direcção Geral de Imposto
DNT	Direcção Nacional do Tesouro
DNCP	Direcção Nacional de Contabilidade Pública
e-CAF	Cadastro de Funcionários Públicos e Agentes do Estado electrónico
e-SISTAFE	Sistema informático do SISTAFE
SNV	Sistema Nacional de Vencimentos
FP	Funcionário Publico
TA	Tribunal Administrativo
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
DNO	Direcção Nacional do Orçamento
SPAV	Sistema de Pagamento de Vencimento
SPS	Sistema de Pagamento de Salário
US do SCP	Unidade de Supervisão do subsistema da Contabilidade Pública
UI do SCP	Unidade Intermédia do Subsistema de Contabilidade Pública
EGFP	Estatuto Geral do Funcionário Público

1 Introdução

No âmbito das reformas levadas a efeito a partir de 2002, visando ao estabelecimento de mecanismos integrados de gestão eficaz do erário, foram criados os seguintes cadastros, com base em recenseamentos, na área de gerência de Recursos Humanos (RH):

- CAF – Cadastro Único dos Funcionários Públicos e Agentes do Estado; e
- CAP – Cadastro Único dos Pensionistas.

A manutenção de tais cadastros, no entanto, insere-se no contexto da implementação de um sistema específico de gestão de RH, cujo desenvolvimento deve ser consubstanciado em dois documentos básicos, nomeadamente: o Modelo Conceptual, com a discriminação das linhas mestras a serem observadas; e, posteriormente, o Modelo de Negócio, elaborado com base no primeiro e que deve contemplar todo o detalhe operacional.

O presente documento apresenta o Modelo Conceptual proposto para o desenvolvimento do mencionado sistema, designado “Sistema de Gestão de Recursos Humanos” (SGRH), que tem como escopo a gestão de todo o pessoal activo e pensionistas do Estado.

2 Situação actual

a) Funcionários públicos e Agentes do Estado

Com vista na concepção de um módulo de pagamento de salários, foi desenvolvido um cadastro de funcionários públicos, resultado de um recenseamento de funcionário e agentes do estado, designadamente, o e-CAF. Porém, não foram definidos processos e procedimentos para a sua manutenção (falta de um sistema informático de suporte). Assim sendo, todos os procedimentos são feitos externamente, e à posterior lançados para o e-CAF, em funcionalidades genéricas, sem nenhum tipo de validação de controlo de informação.

Basicamente, este processo apresenta os seguintes constrangimentos:

- Falta de mecanismos para a obrigatoriedade na actualização da informação do cadastro;
- Possibilidade de introdução de dados incorrectos (de forma acidental ou propositada);
- Inexistência de procedimento de controlo de inserção de informação;
- Falta de funcionalidades de gestão para o ciclo de vida do FP E AE.

A figura a seguir apresenta os diversos processos inerentes ao ciclo de vida dos FP's e AE's, todos realizados externamente ao e-CAF:



Figura 1 - FP's e AE's

b) Pensionistas

O e-CAP foi concebido á partir de cadastros existentes de pagamento de pensões, nomeadamente, o cadastro nacional e os cadastros provinciais de pagamento de pensões, com o objectivo de desenvolver-se uma ferramenta de administração dos pensionistas. Com a fusão dos dois cadastros, resultou a base de alimentação que serviu para o senso de pensionistas. Porém, não foi prevista a administração do pensionista (incluir, actualizar, excluir, transferir pensão)

Assim, todos os procedimentos afectos a pensionistas são tratados externamente, sem possibilidade, contudo, de lançamento no e-CAP, como ocorre no e-CAF.

Basicamente, este processo apresenta os seguintes constrangimentos:

- Falta de funcionalidades de gestão para o ciclo de vida do pensionista.
- Repetição de pensionista em diferentes cadastros (duplicação de pagamento de pensão); e
- Falta de integração entre os diferentes cadastros.

Na figura abaixo ilustramos melhor o processo de gestão dos pensionistas.

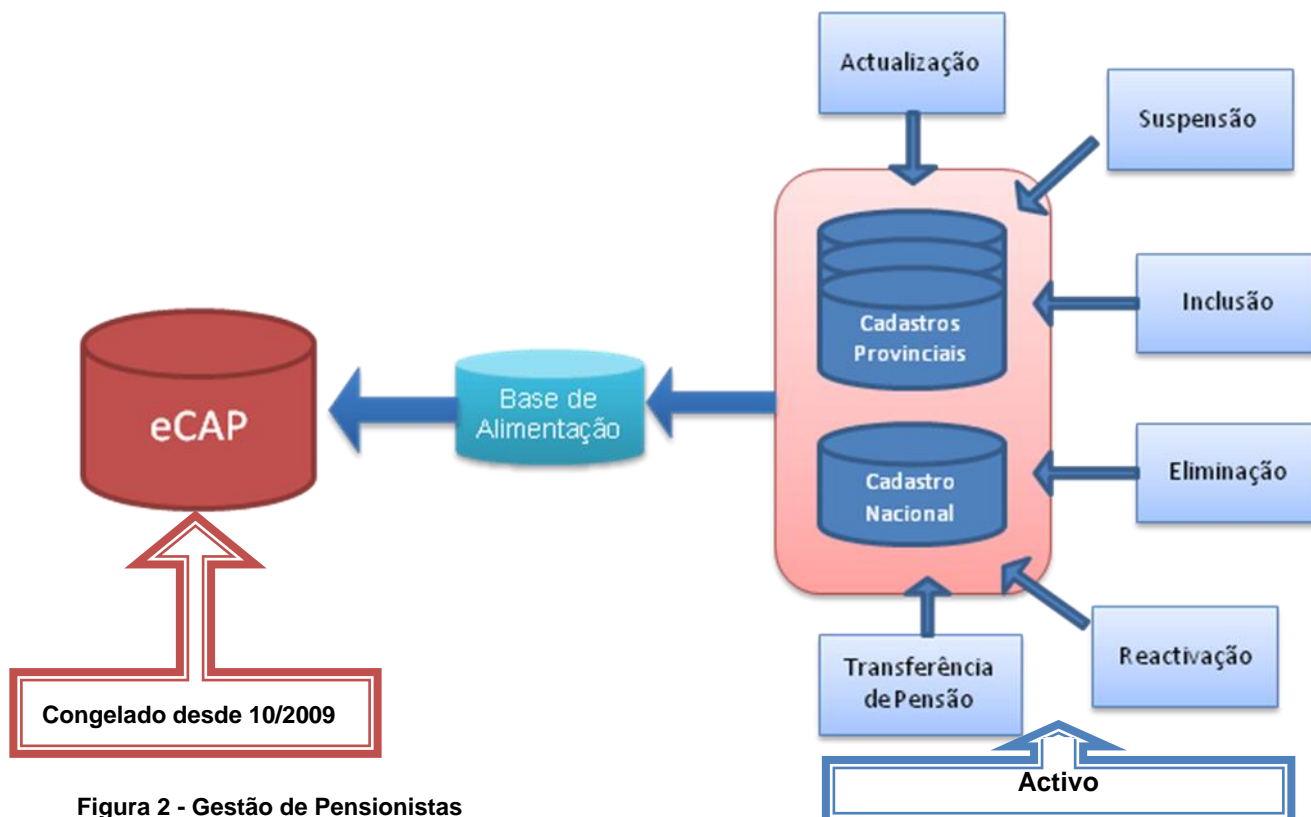


Figura 2 - Gestão de Pensionistas

c) Pagamento de pessoal

O processamento de salários e pensões actualmente é feito por diferentes sistemas informáticos. Para o caso de salários, existem 3 diferentes sistemas, nomeadamente, SNV, SPS e SPAV que processam salários, distribuídos por regiões, no caso de pensões, o processamento do pagamento é realizado por um sistema designado “Sistema de pagamento de pensões”, com onze bases de dados distribuídas por cada Província. Estes sistemas de pagamento não têm um relacionamento directo com os cadastros e-CAF e e-CAP. Para o caso de processamento de salários, actualmente, o SNV alimenta o e-SISTAFE para o pagamento de salários, à partir do e-CAF. No e-CAF, são verificados os seguintes dados:

- NUIT – para verificar se o FP OU AE esta cadastrado;
- Código das Instituições (UGB) – verifica se existe;
- Estado da Vinculação – para verificar se FP OU AE esta Activo ou não;
- Fonte de Pagamento (fonte de recurso e classificador programático) – verifica se existe;
- Códigos dos abonos e descontos; e
- Valores;

O processamento de pensões, neste momento, é validado com base no e-CAP, verificando se o pensionista está cadastrado no e-CAP.

Para ambos os casos (salário e pensão), os sistemas são suportados por gestão não informatizada, envolvendo procedimentos manuais de gestão administrativa, como podemos demonstrar na Figura 3.

Basicamente, o pagamento de salários e pensões apresenta actualmente os seguintes constrangimentos:

- Inexistência de uma base única para pagamento;
- Possibilidade de duplicação de pagamento;
- Validação dos mapas de pagamento de forma manual;
- Pouca interactividade com os seus utilizadores;

- Falta de interfaces para os demais intervenientes fora do CPD (Direcção Nacional de Contabilidade Pública - DNCP, Tribunal Administrativo - TA e Autoridade Tributária de Moçambique – AT);
- Não interacção directa com o e-CAF, e-CAP e o e-SISTAFE;
- Falta de suporte para tratamento de dados a nível nacional;
- Necessidade de muito tempo para disponibilizar a informação processada;
- Risco de perda de dados na transferência de ficheiros entre os sistemas;
- Falta de validação de dados lançados nos sistemas;
- Falta de segurança de dados;
- Risco de troca de informação no lançamento de dados feito pelo sector; e
- Limitação de caracteres (como por exemplo, o nome do FP OU AE, necessitando de abreviar).

A figura abaixo, demonstra a ligação dos diferentes sistemas de pagamento com a gestão dos processos administrativos envolventes.

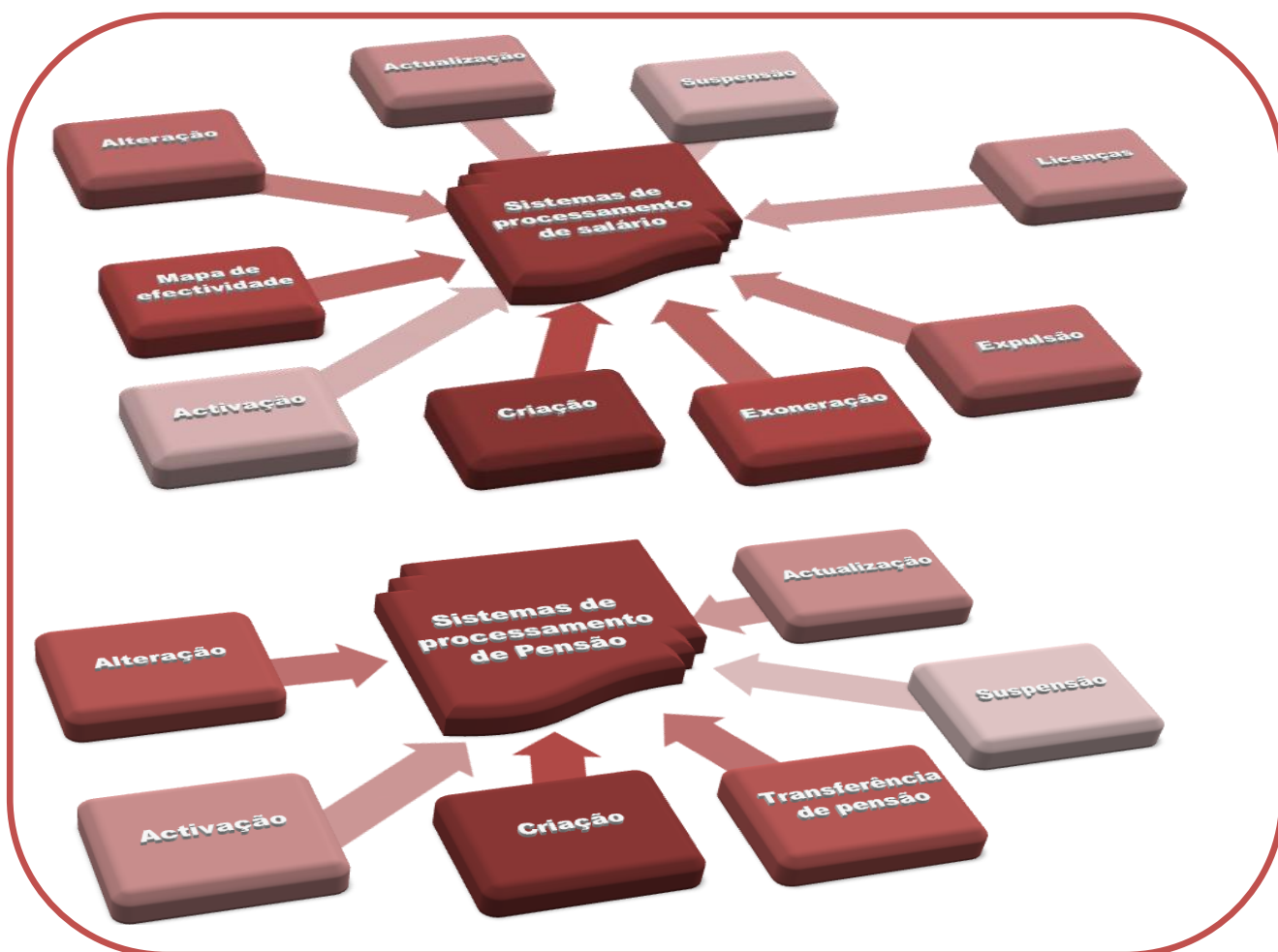


Figura 3 - Gestão de pagamento de salários e pensões

O Processamento de salário tem uma rotina mensal, designadamente, a efectividade do FP OU AE, em que todos os meses são lançadas efectividades que carecem de aprovação da US do SCP.

A figura abaixo demonstra a rotina:

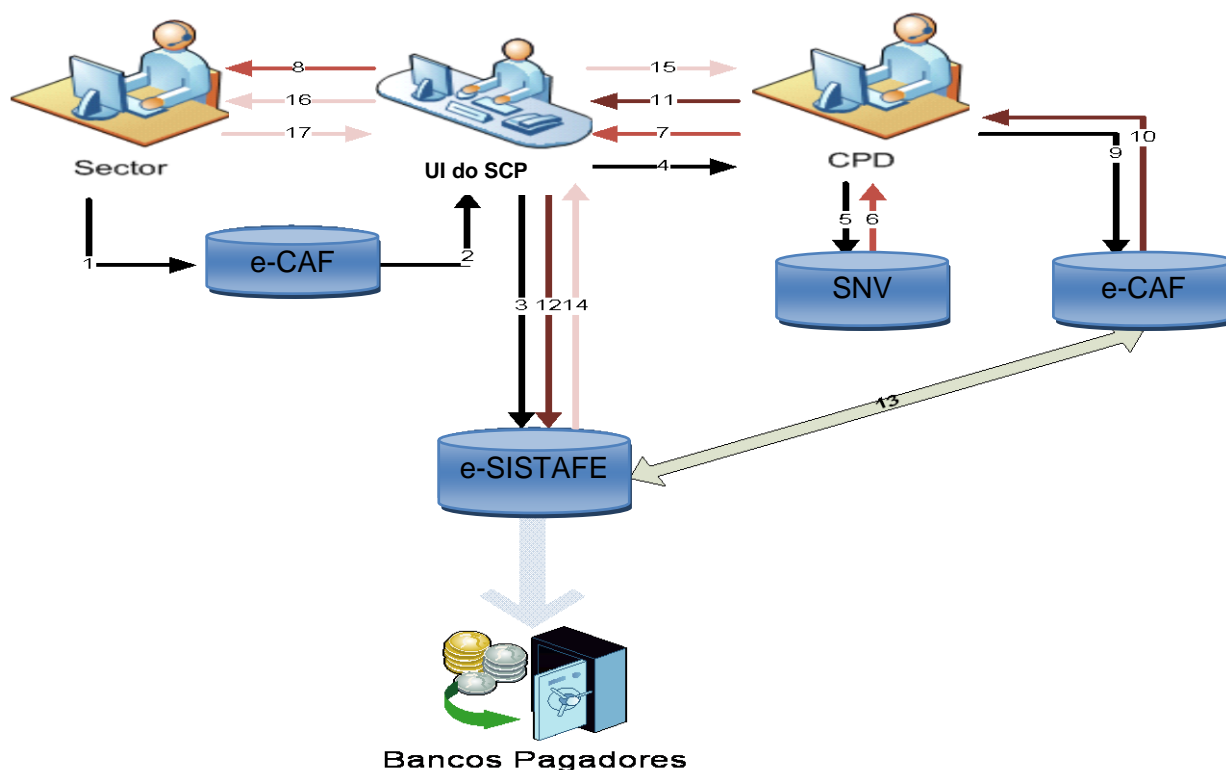


Figura 4 - Processamento de salário

Legenda

1. Sector lança dados orçamentais do FP ou AE (Nº de Agente, Classificadores orçamentais do Programa e da Fonte de Recurso) no e-CAF;
2. DNCP extrai ficheiro contendo a relação do NUIT com o Nº de Agente do FP ou AE;
3. DNCP cadastra os FP ou AE no e-SISTAFE como FP;
4. DNCP envia o ficheiro que extraiu para o CPD;
5. CPD actualiza o SNV com o NUIT a Fonte de Recurso e o programa de cada FP ou AE;
6. SNV após actualizado emite um relatório dos FP ou AE já actualizados e os por actualizar, e o ficheiro padrão;
7. CPD envia relatório para DNCP;
8. DNCP contacta sector para resolver problema dos FP ou AE sem NUIT's;
9. CPD carrega ficheiro padrão no e-CAF;

10. Depois de validar o ficheiro e-CAF, se FP ou AE não esta cadastrado no e-CAF ou e-SISTAFE e-CAF emite relatório;
11. CPD manda relatório para DNCP cadastrar no e-SISTAFE;
12. CPD cadastra FP's e AE's no e-SISTAFE;
13. Após o carregamento do ficheiro padrão o e-CAF sincroniza a folha para o e-SISTAFE pagar.
14. Após a DNCP visualizar a folha, verifica a folha antes de pagar;
15. No caso de a folha conter algum erro é enviada a mensagem ao CPD para corrigir e voltar a carregar (ponto 9);
16. Em seguida o sector é informado para verificar os valores de cada FP ou AE.
17. No caso de conter algum erro ou troca de valores, o sector remete a DNCP para dar o despacho e encaminhar ao CPD (Ponto 15).

No caso das pensões, a rotina mensal é nas UGE's especial, e pagas directamente pela DPPF.

A figura abaixo ilustra a rotina mensal do processamento de pensões:

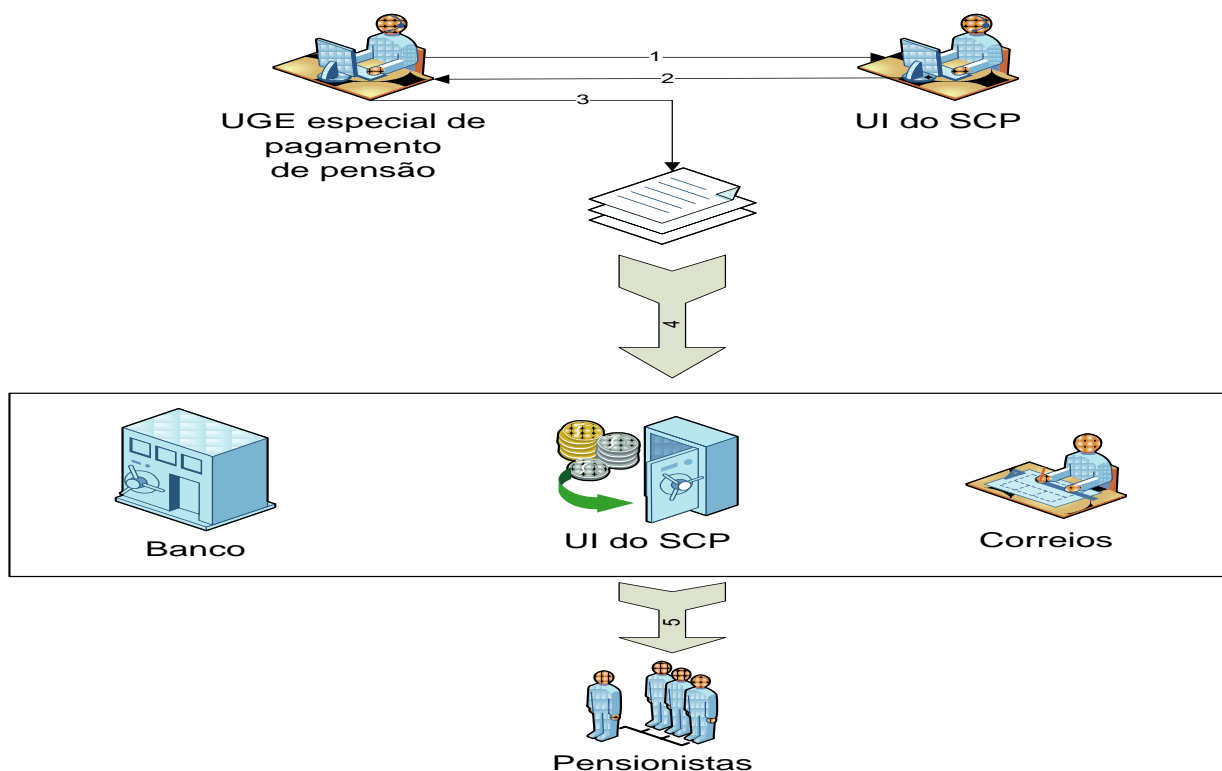


Figura 5 - Pagamento de Pensões**Legenda:**

- 1.A UGE especial avalia os pensionistas e verifica se tem a prova de vida em dia. Se tiver envia para a UI efectuar o pagamento das pensões;
- 2.A UI valida e efectua o pagamento para as UGE especiais de pagamento de pensão;
- 3.A UGE especial após recepção do pagamento transfere os valores para os pagadores;
- 4.Os responsáveis pelo pagamento da pensão efectuam o pagamento.

d) Administração de RH

Como se depreende do exposto nos números anteriores, inexistente um sistema de gestão de RH, com processos, procedimentos, rotinas e sistema de apoio informático para a gestão, de modo uniforme, de FP's, AE's e Pensionistas.

Desta forma, os constrangimentos inerentes à actual gestão de RH, para além das desvantagens já mencionadas, podem ser assim resumidos:

- Falta de integridade da informação do cadastro para a gestão de recursos humanos;
- Inexistência de um sistema informatizado único de suporte para a gestão de pessoal;
- Impossibilidade de processamento de pagamento salário e de pensões de forma automática;
- Falta de relacionamento directo entre os dois cadastros (CAF e CAP);
- Inflexibilidade na tramitação dos processos administrativos;
- Inexistência de um padrão único na gestão de RH;
- Excesso de processos manuais nos processos de gestão de RH; e
- Inexistência de processos seguros para validação no tratamento das informações.

3 Sistema Proposto

3.1 Organização

O SGRH deverá ser organizado de acordo com as seguintes directrizes básicas:

- Organização nos seguintes macro-processos:
 - Provisão de RH, que diz respeito ao suprimento de FP's e AE's para a Organização;
 - Alocação de RH, responsável pelos assuntos inerentes ao emprego dos FP's e AE's na Organização;
 - Administração de RH, que diz respeito a todo o ciclo de vida dos FP's e AE's e pensionista; e
 - Desenvolvimento de RH, que diz respeito a todos aspectos inerentes ao aprimoramento profissional.

- Subdivisão dos referidos macro-processos em processos e estes em procedimentos, visando instruir, de forma padronizada, as actividades a serem executadas, conforme esquema básico constante do n.º 3.3;
- Estruturação de todos os procedimentos, a ser definida no modelo de negócio, observando os critérios, já consagrados no âmbito do SISTAFE, de segregação de funções e de controlo intercorrente;
- Apoio informático por intermédio de sistema específico, designado e-SGRH;
- Normalização de cada um dos processos e da operacionalização do e-SGRH no Manual de Gestão de Recursos Humanos (MRH);
- Elaboração de modelo de negócio específico para cada processo e/ou processo e/ou uma combinação destes, conforme estratégia de desenvolvimento do e-SGRH;
- Para cada modelo de negócio, ao nível operacional, será detalhado o seguinte:
 - Actores;
 - Processos;
 - Necessidade de Reengenharia de Processos;
 - Necessidade de revisão da Legislação;
 - Fluxo de trabalho;
 - Funcionalidades; e
 - Necessidade de Migração de dados.

3.2 Premissas do e-SGRH

O e-SGRH ora proposto tem as seguintes premissas:

- Permitir a gestão de FP's e AE's de forma integrada, usando como base (pilares) os cadastros existentes, (e-CAF) e (e-CAP);
- Utilizar o NUIT como identificador único de entidades, de forma compulsória, em todos os registos e controlos; e
- Deve seguir a filosofia, arquitectura premissas, requisitos funcionais e não funcionais do e-SISTAFE, quando aplicável além do específico de cada modelo de negócio;

3.3 Estrutura do SGRH

O sistema de gestão de recursos humanos está estruturado com macro processos, processos, e sub-processos de gestão como demonstra a figura abaixo.

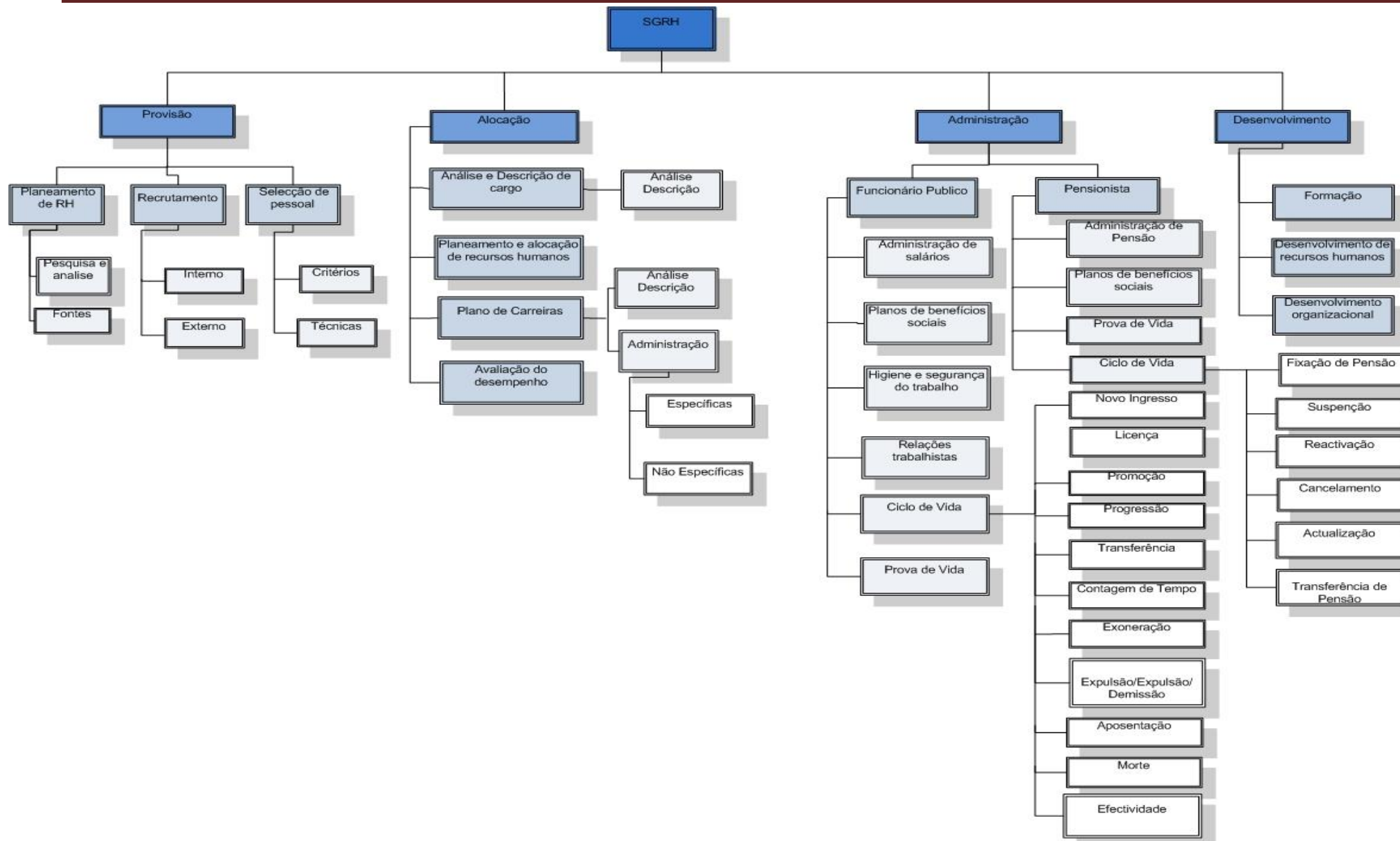


Figura 6 - Macro-Processo, processos e sub-processos do SGRH

3.4 Relacionamento Interno do e-SGRH

Os Macro-Processo, processos e sub-processos descritos no nº.3.3 deverão atender as seguintes considerações básicas:

- Migração automática de dados entre os processos do Macro processo da provisão;
- Migração automática de dados entre os processos do Macro processo da Alocação;
- Migração automática de dados entre os processos do Macro-processo da Manutenção do FP e AE, e dos Pensionistas;
- Migração automática de dados entre os processos do Macro processo do Desenvolvimento (Formação, Desenvolvimento) com Manutenção de FP e AE (Promoção e Progressão);

3.5 Relacionamento Externo

O e-SGRH deverá atender as seguintes considerações básicas referentes ao relacionamento externo:

- Envio de dados referentes a folha de salário e pensões ao módulo MEX do e-SISTAFE para o pagamento de salário e pensões;
- Integração com o módulo de lançamento de visto do TA no sistema e-VISTO;
- Fornecimento de dados ao módulo MEO do e-SISTAFE para análise e elaboração do OE do ano subsequente;
- Envio de dados a módulos específicos para cadastro e actualização dos FP's e AE's do e-SIP;
- Envio de dados para o módulo RC do e-TRIBUTAÇÃO para cobrança dos impostos;
- Busca de dados no módulo RN do e-TRIBUTAÇÃO para validação do FP e AE;

3.6 Arquitectura

A figura abaixo, melhor ilustra o relacionamento que o e-SGRH irá ter com os diferentes sistemas:

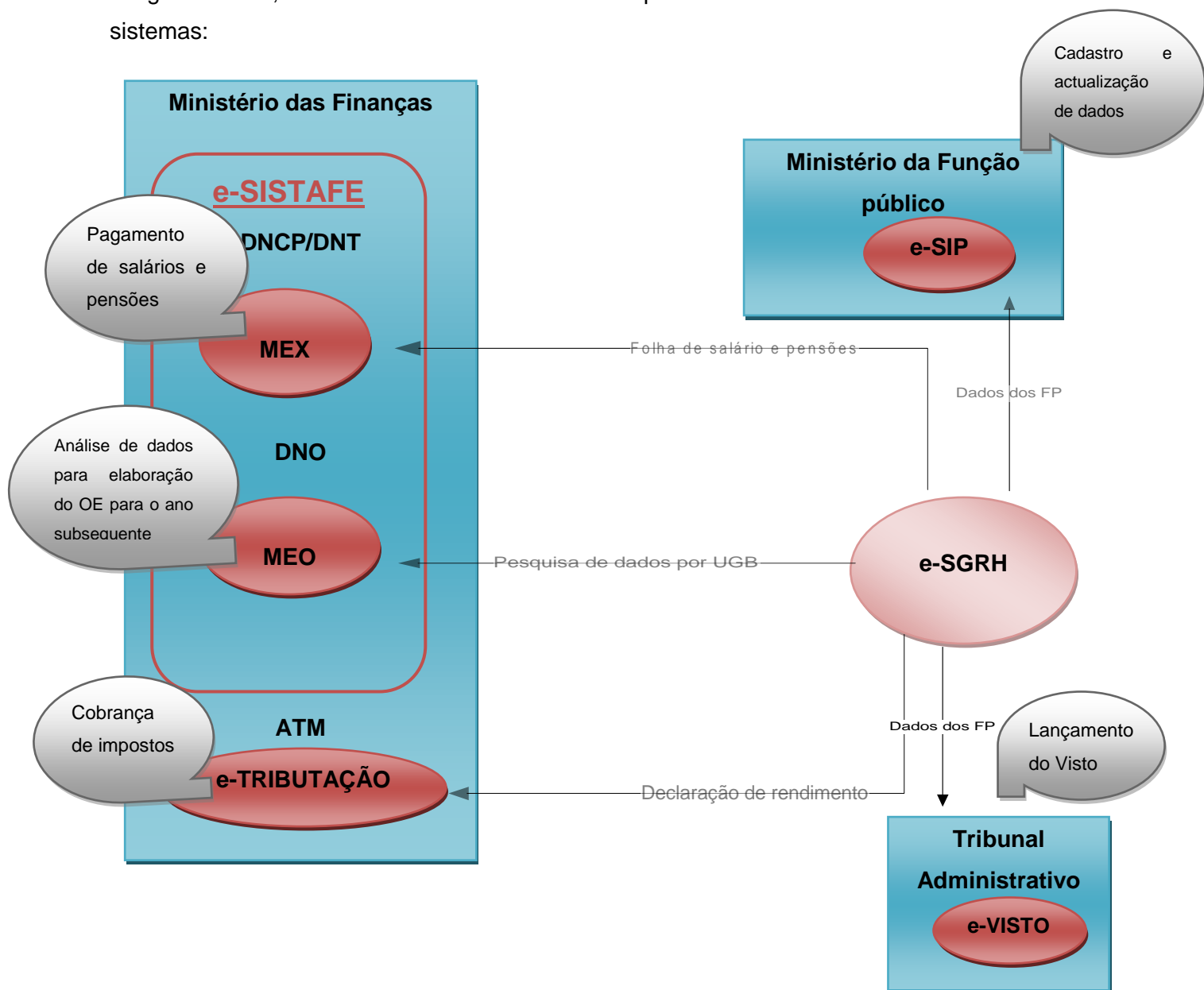


Figura 7 - Arquitectura de sistemas

Na figura 7, podemos observar que os cadastros e-CAF e e-CAP, servirão de base de sustentabilidade do e-SGRH.

4 Prioridades

A implementação do e-SGRH será de forma gradual atendendo as necessidades existentes, e obedecendo um plano de definição de prioridades, citando, para cada processo, a sua prioridade de implementação. A escala definida varia de 0 a 1000, obedecendo o seguinte critério:

- 0 – Prioridade máxima; e
- 1000 – Prioridade mínima.

Assim sendo, a tabela abaixo indica as prioridades de implementação:

Macro-processo	Processo	Sub-processo	Prioridade	
Provisão	Planeamento de RH	Pesquisa e Análise	1000	
		Fontes	1000	
	Recrutamento	Interno	1000	
		Externo	1000	
	Seleção	Critério	1000	
		Técnicas	1000	
Alocação	Avaliação de desempenho		1000	
	Carreiras	Análise e descrição		300
		Administração	Específicas	200
			Não específicas	200
	Cargos	Análise e descrição		200
	Planeamento e alocação de RH			1000
Administração	FP e AE	Ciclo de Vida	Novo Ingresso	200
			Efectividade	200
			Licença	200
			Promoção	200
			Progressão	200
			Transferência	200
			Contagem do tempo	300
			Expulsão	200
			Exoneração	200
		Plano de Benefício Social		1000
		Higiene e Segurança do Trabalho		1000
		Relações Trabalhistas		700
		Administração de Salários		100
		Prova de vida		300
	Pensionista	Ciclo de Vida	Fixação de Pensão	500
			Suspensão	400
			Reactivação	400
			Cancelamento	400
			Transferência de pensão	400
			Actualização	400
		Plano de Benefício Social		1000
		Administração de Pensão		500
		Prova de vida		600
Desenvolvimento	Formação		1000	
	Desenvolvimento de RH		1000	

	Desenvolvimento Organizacional	1000
	Auditoria	1000

Tabela 1 - Prioridades

5 Estratégia

A implementação do e-SGRH usará 2 estratégias, uma de desenvolvimento e outra de Rollout. O uso de estratégias de implementação será uma forma de garantir o sucesso na implementação do sistema.

5.1 Estratégia de desenvolvimento

O desenvolvimento do e-SGRH será dividido em fases de implementação, em que para cada fase serão implementados os processos previamente definidos com base nas suas prioridades, bem como os processos directamente relacionados com os mesmos.

Para o seu desenvolvimento observamos a tabela abaixo com a relação das fases com os processos implementados:

Fase	Macro-Processo	Processo	Sub-Processo	Data Início	Data Fim
1	Administração	FP E AE	Administração de Salários	2009	2010
			Ciclo de Vida		
2	Administração	FP E AE	Ciclo de Vida	2011	2012
			Prova de vida		
	Alocação	Carreiras	Administração de Carreiras		
			Análise e Descrição		
3	Alocação	Cargos	Análise e Descrição	2013	2013
4	Administração	Pensionista	Ciclo de Vida	2014	2014
5	Administração	Pensionista	Administração de Pensão	2015	2015
			Ciclo de Vida		
6	Administração	Pensionista	Prova de Vida	-	
7	Alocação	Planeamento e Alocação de RH		2016	2017
		Avaliação de Desempenho			

	Administração	FP E AE	Relações Trabalhistas		
8	Provisão	Planeamento de RH	Pesquisa e Análise	2017	2018
			Fontes		
		Recrutamento	Interno		
			Externo		
		Seleção	Critérios		
Técnicas					
9	Administração	FP E AE	Plano de benefício Social	2018	2018
		Pensionista	Plano de benefício Social		

Tabela 2 - Estratégia de desenvolvimento

5.2 Rollout

O e-SGRH será implantado atendendo ao seguinte Rollout:

Fase	Data Início	Data Fim	Local
1	2010	2011	Ministérios
			Maputo Cidade
			Maputo província
			DPPF do centro
			DPPF do Norte
			Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais
2	2012	2012	Ministérios e instituições tuteladas, Maputo província e Maputo Cidade
			DPPF do centro
			DPPF do Norte
			Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais
3	2013	2013	Ministérios e instituições tuteladas, Maputo província e Maputo Cidade
			DPPF do centro
			DPPF do Norte
			Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais
4	2015	2015	Central
			Centro
			Norte
5	2016	2017	Ministérios e instituições tuteladas, Maputo província e Maputo Cidade
			DPPF do centro
			DPPF do Norte
			Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais
6	-	-	Ministérios e instituições tuteladas, Maputo província e Maputo Cidade
			DPPF do centro
			DPPF do Norte
7	2017	2017	Todo centro
			Todo Norte

			Todos as secretarias e serviços distritais
8	2018	2018	Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais
9	2019	2019	Todo centro
			Todo Norte
			Todos as secretarias e serviços distritais

Tabela 3 - Rollout

6 Resultados esperados

- Maior integridade nos processos de gestão;
- Processos de gestão de recursos humanos informatizados (definição de procedimentos padronizados);
- Emissão de folhas de pagamento automatizada (salário e pensões);
- Gestão de recursos humanos integrada, envolvendo pessoal activo e pensionistas;
- Maior flexibilidade na tramitação dos processos administrativos;
- Redução de procedimentos manuais;

7 Benefícios

- Garantia de integridade na folha de pagamento - A nova folha de pagamento será gerada em bases automáticas, evitando fraudes e, ao mesmo tempo, actualizando o pagamento dos servidores nas datas correctas e com os valores certos, uma vez que gratificações, triénios e outros benefícios serão previstos pelo sistema;
- Maior controlo de gestão – Não vai haver perda de recursos desnecessariamente, por causa de processos, de ineficiência ou de falta de auditoria. Haverá mais controle sobre a maior despesa do Estado, por ano;
- Reduções da burocracia – Os administradores vão ter muito mais agilidade para trabalhar, já que todo o trabalho deles vai estar dentro do sistema.
- O sistema voltado à gestão de pessoas e processos a volta das pessoas;
- Gestão e controle da despesa com folhas de pagamento tendo como base os eventos de gestão de pessoal;
- Cadastro único, permitindo a reutilização de informações pessoais nos mais diversos processos de trabalho;
- Registos de eventos com temporalidade, permitindo recuperação histórica de dados e pagamentos retroactivos resguardando regras e critérios;
- Informações de gestão geradas a partir de uma base de dados única;
- Simulações de repercussões financeiras, para apoio às decisões de Governo;
- Automatização de fluxos, proporcionando economia de tempo, definição de regras de negócio e competências claras, eliminação de duplicação do trabalho, descentralização de tarefas com controlo e melhor aproveitamento de pessoal;
- Suporte no planeamento de recursos humanos, administração de concursos, controle de estágios probatórios, avaliações de desempenho e promoções, gestão de cursos e actividades de capacitação em geral, execução de aposentadorias e cálculo de compensações;