

INTRODUÇÃO À PLANIFICAÇÃO

Informação geral

Objectivos:	Os participantes aprendem a <ul style="list-style-type: none">- importância da planificação quando forem a executar uma actividade;- importância de um planificador ter uma visão sistémica do processo de planificação
Duração:	75 min
Técnicas:	Exercício de simulação ou estudo de caso - Simulação
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- 50 Folhas A4 em branco;- folhas com instruções para cada participante;- 2 tesouras;- 2 canetas;- data show;- laptop;- ficheiro do elefante para síntese (DE_B_2_1d_Visao_sistemica_Elefante.ppt).- Ficheiro ppt para síntese do tema: DE_B_2_1c_Introducao_Planificacao.pptx
Preparação da sala:	No início as cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para a produção individual. Depois da explicação das regras, deverá dispor as cadeiras em duas filas paralelas, mas suficientemente separadas (mais de 3 metros). Ou pode organizar duas filas viradas para direcções opostas (veja a fotografia B_2_1e_DE_Producao_de_Barcos_Disposicao_Cadeiras.JPG)

Introdução

Este exercício pode ser usado para introduzir o tema de planificação. A ideia é por os participantes a produzirem barquinhos de papel, sem eles saberem o que estão a fazer, sem planearem as actividades, sem coordenarem e ainda por cima sob a supervisão de um gestor autoritário.

Organize 2 ou 3 grupos de 8 funcionários e um chefe para cada grupo. Os funcionários devem sentar em linha (um atrás do outro). Explique-lhes que devem produzir o item que vem especificado nas folhas de instrução em lotes de 5 unidades. No total cada participante deve produzir 25 itens, ou seja 5 lotes de 5 unidades cada.

Não deve ser permitido a comunicação entre os funcionários. É muito importante que os participantes não saibam o que estão a produzir. Somente a última pessoa da linha de produção é que saberá qual é o produto final (está descrito na sua folha de instruções).

Tratando-se de uma produção em linha, a medida que o primeiro funcionário produz o primeiro lote, este deve transferir todo o lote ao segundo funcionário. O segundo funcionário vai realizar a sua tarefa, de acordo com a sua folha de instruções, sobre os itens recebidos do primeiro funcionário, e depois passar ao 3º funcionário, assim sucessivamente.

Este exercício será a introdução do tema de planificação. Poderá ser explorado a comparação entre a produção do barco e o processo de planificação a nível nacional, que se parece com a produção em linha; o impacto do trabalho de um fornecedor interno (o funcionário que disponibiliza alguma informação ou serviço) no trabalho do funcionário seguinte e no produto/serviço final; a importância de se ter uma visão sistémica de todo o processo de planificação (saber qual é o resultado final, o que estamos a fazer, onde queremos chegar); a importância da planificação para o alcance dos objectivos da instituição; a pessoa certa no local certo, etc.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	Organize duas filas de 8 cadeiras cada. Oriente os participantes a formarem 2 grupos de 8 colaboradores e um chefe. Os colaboradores de cada grupo ficam sentados numa das filas de cadeiras, um atrás do outro. Os que não poderem participar terão que observar e controlar os colegas para ver se eles cumprem com as regras do exercício. Entregue a cada membro a folha de instruções.		Se tiver poucos participantes poderá excluir o chefe.
Acção	10'	As folhas de instruções estão ordenadas de forma sequencial. O primeiro elemento deve receber a folha 1, o segundo a folha 2, assim sucessivamente até ao último elemento do grupo. Eles vão ter que produzir um determinado produto (não mencione qual) e a produção será feita em linha. Explique a eles que serão entregues ao	- 50 Folhas A4 em branco. - 2 jogos de instruções de produção de barco (1 para cada grupo) - Tesouras. - Canetas.	Para dispor os participantes em fila veja a figura B_2_1e_DE_Producao_de_Barcos_Disposicao_Cadeiras.JPG Ao explicar o exercício diga aos participantes que prestem atenção para que eles entendam bem o exercício. Escreva numa folha de flipchart as regras do exercício: » Não podem comunicar;

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas																								
		<p>primeiro membro de cada fila 25 folhas de papel A4 em branco. Depois do primeiro membro realizar a tarefa descrita na sua folha de instruções ele deve passar a folha para o colega de trás e este deve realizar a sua tarefa dobre o mesmo papel e passar para o colega de trás, e assim sucessivamente até ao último participante da fila.</p> <p>Diga aos participantes que não devem se comunicar e nem coordenarem em momento algum durante a execução do exercício.</p> <p>Os grupos têm 10 minutos para fazerem a actividade.</p>		<p>» produzir em lotes de 5 unidades cada;</p> <p>» tempo: 10 minutos</p> <p>» Meta: 25 unidades.</p> <p>Lembre os participantes que não estiverem fazendo o exercício eles devem controlar se os colegas para que estes não se comuniquem e nem coordenem entre si.</p> <p>Vá orientando os chefes de cada grupo para exercerem os seus papéis como chefe e cobrarem aos seus subordinados que executem a tarefa o mais rápido possível, pois têm um prazo apertado para entregar ao MPD.</p>																								
Publicação	5'	<p>1º - Convide os chefes dos dois grupos a apresentam os resultados.</p> <p>2º - Registe a quantidade produzida.</p> <p>3º - Apresente um exemplo do produto final (um barquito já feito) e mostre a instrução número 8).</p> <p>Confirme de que todos entendam de que</p>		<p>Exemplo de uma tabela para publicação.</p> <table><tr><td></td><td colspan="2">A</td><td>B</td></tr><tr><td></td><td>1ª</td><td>2ª</td><td>1ª</td></tr><tr><td>Meta</td><td>25</td><td>25</td><td>25</td></tr><tr><td>Produzidos</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Rejeitados</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Aceites</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		A		B		1ª	2ª	1ª	Meta	25	25	25	Produzidos				Rejeitados				Aceites			
	A		B																									
	1ª	2ª	1ª																									
Meta	25	25	25																									
Produzidos																												
Rejeitados																												
Aceites																												

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		deviam ter produzido barcos de papel. 4º - Faça o controle de qualidade e rejeite todos os barcos que não cumpriram as especificações requeridas. 5º - Aponte numa folha flipchart ou no quadro branco a meta, a quantidade de barcos produzidos, rejeitados e aceites por cada grupo.		
Processamento	15'	<p>Porque é que os chefes não apresentaram o resultado desejado?</p> <p>Oriente a discussão na identificação dos problemas encontrados. Se os participantes não colaborarem, você poderá fazer as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vocês sabiam o que é que estavam a produzir? Ou seja sabiam o que é que a vossa organização estava a fazer? - Quanto tempo foi dedicado à planificação? - Qual foi o impacto da pressão do chefe e do tempo dado para a realização da actividade? - O que poderia ser alterado para que cada 		A medida que os participantes vão dizendo as dificuldades que tiveram para alcançarem as metas, vá escrevendo (listando) numa folha flipchart.

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		uma das instituições alcançasse melhores resultados?		

2ª volta

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Publicação (2ª volta)	5'	Registe a quantidade produzida; Faça o controlo de qualidade. Aponte as quantidades rejeitadas e aceites.	Quadro de resultados no flipchart (use o mesmo quadro da primeira ronda)	
Processamento (2ª volta)	5'	Oriente os participantes a perceberem de que na 2ª volta aumentou a produção para os 2 grupos, a quantidade de barcos rejeitados diminuiu e a quantidade de trabalho aprovado aumentou. O que terá levado a esta melhoria de resultados? Vários motivos serão levantados. Oriente a discussão para resumirem esses motivos numa única palavra – planificação. Como foi usado o papel? Compare o uso do papel entre a 1ª ronda e a 2ª. Provavelmente na 2ª terão racionalizado melhor o papel. Caso		

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		não, mostre que com uma folha A4 poderiam produzir 4 barcos com as mesmas dimensões.		
Generalização & Aplicação	10'	Os participantes têm algum conhecimento de actividades que deviam ser planificadas antes de ser executadas? Conhecem alguns exemplos de actividades que foram executadas antes de serem planificadas? Qual é o impacto da planificação? (aumento da produção, diminuição de defeitos e aumento de aceitação do nosso trabalho). Oriente a discussão do impacto também para a questão de custos, através do desperdício de material e do tempo. Que ligação vêm entre este exercício e as vossas actividades de planificação? Que conclusões podem ser tiradas disto para instituição?		
Síntese	10'	Dê exemplos concretos tirados da vida real da instituição. Destaque a importância de os participantes planificarem as actividades e coordenarem antes de a		

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		executarem. Destaque a importância da visão sistémica da instituição e do sector na planificação. Para isso apresente o slide do elefante e pergunte porque é que o investigador não percebia que estava perante um elefante. Discuta com os participantes o ciclo de planificação e ponha-os a discutir se eles seguem o ciclo e como o fazem.		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Esta é a primeira dinâmica do curso. Com esta dinâmica você pode abordar vários temas de planificação e orçamentação. Evite entrar em muitos temas. Concentre-se nos objectivos traçados.

Prepare antecipadamente todo o material necessário. Este exercício requer uma boa preparação.

Você pode ainda discutir o desperdício de recursos que cada grupo teve quando estavam a produzir o barco. Cada folha de papel A4 pode produzir 4 barcos com as medidas dadas na instrução 1, mas devido ao stress o mais provável é que o primeiro participante não terá reparado.

Este exercício foi elaborado tomando em consideração que estarão presente no mínimo 18 participantes. Se a turma tiver menos de 18 participantes você poderá pensar em produzir o chapéu, em vez do barco. Para produzir o chapéu distribua as instruções até ao número 6. Cada grupo terá 7 participantes em vez de 9. Ou você pode pensar na possibilidade de fazer o exercício com apenas um grupo. Esta última opção também pode ser considerada para grupos com mais de 27 participantes. Nestes casos você poderá fazer o exercício com 3 filas/grupos.

Depois do processamento, apresente o slide do elefante para enfatizar a importância da visão sistémica.

Variação

- 1) Usos e objectivos alternativos
- 2) Minimizar/Maximizar

Material de fundo

INTRODUÇÃO À PLANIFICAÇÃO

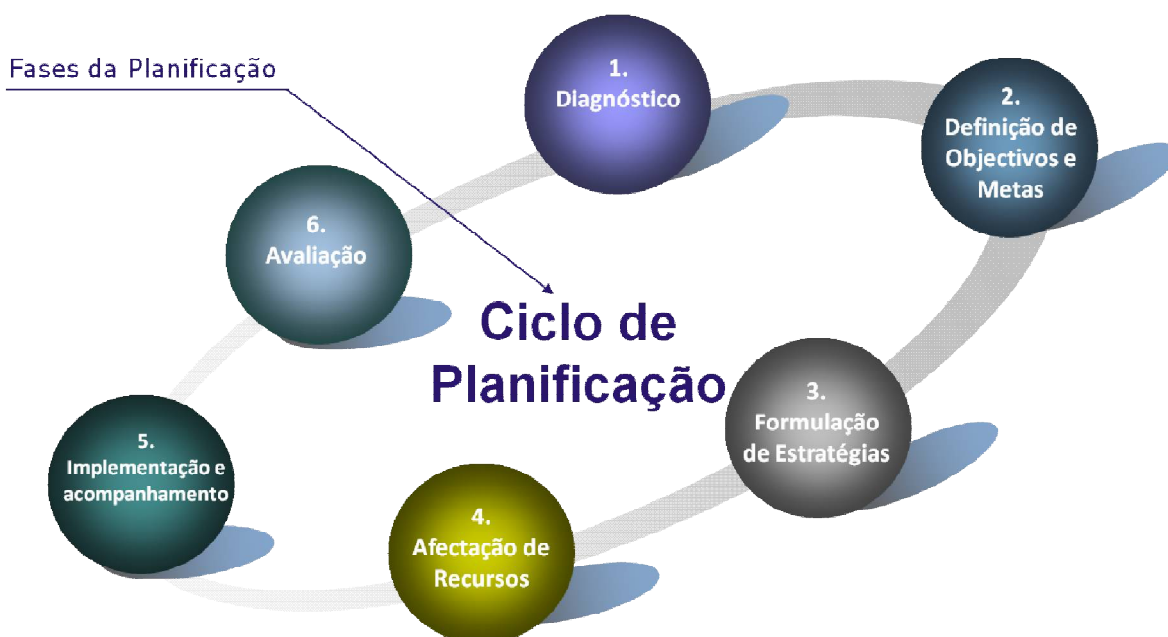
Planificação é um processo contínuo que envolve **escolhas sobre caminhos alternativos de desenvolvimento e o uso dos recursos disponíveis**, com o fim de alcançar um objectivo ou meta particular num determinado espaço de tempo.

Porque Planificar?

- ✓ Escassez - Os **recursos** de um país **NUNCA** são **abundantes**. Por isso **NÃO** devem ser usados indiscriminadamente. Há que optar na utilização dos recursos existentes e os resultantes da nossa produção.
- ✓ Na planificação de um país [provincia ou distrito], com base nos recursos existentes seleccionam-se prioridades. Essa selecção implica tomar opções.

O ciclo de planificação é composto por 6 fases distintas: diagnóstico; definição de objectivos e metas; formulação de estratégias; afectação de recursos; implementação e acompanhamento, e avaliação.

Figura 1: Ciclo de Planificação



Fonte:

1. Diagnóstico

Repare que a primeira fase da planificação é o diagnóstico. A avaliação do período anterior e o **diagnóstico** da situação incluem uma reflexão colectiva e participativa sobre os progressos feitos na implementação dos planos da instituição e sobre os pontos fortes e fracos em geral. Esta reflexão é baseada na análise dos relatórios de supervisão do ano anterior e do ano corrente e na análise dos dados estatísticos e de outras fontes de informação. Tomam-se em conta informações relativas às disparidades existentes no distrito e também as relativas a outros sectores.

2. Definição de Objectivos e Metas

As metas devem reflectir a situação desejada e possível, e incluir a selecção do que é prioritário para ser alcançado, numa situação de recursos limitados, à luz dos objectivos estratégicos do sector. Deve-se tomar em conta que os recursos disponíveis são sempre limitados, tanto os financeiros quanto os humanos, e estes devem ser bem distribuídos.

- ✓ Deve ser em função dos resultados das análises feitas na fase do diagnóstico, especificando o que se pretende alcançar.
- ✓ Exemplo: Implementar programas para a redução da Pobreza tendo em conta a perspectiva de Género.

Exemplo de análise do objectivo na perspectiva de Género:

- Objectivo: Implementar programas para a redução da Pobreza tendo em conta a perspectiva de Género.

Questões chave:

1. Qual é o problema que se pretende atacar com este objectivo?
2. Qual é a situação actual de M e H na pobreza?
2. Mulheres e Homens são afectadas de igual maneira pela pobreza, na vida corrente?
3. O que faz com que Mulheres ou Homens sejam afectadas mais ou menos pela pobreza?
4. Que mudanças devemos introduzir para inverter a situação negativa identificada?
5. Qual seria o ponto óptimo a atingir?
6. Se houver constrangimentos, o que fazer?

N.B.: Os sectores devem identificar os problemas e planificar para que mudanças positivas aconteçam, tendo em conta as necessidades específicas de M e H.

3. Formulação de Estratégias

Faz-se a identificação colectiva e participativa das **actividades** e dos **recursos necessários para alcançar a situação descrita nos objectivos e metas**. Inclui o detalhamento das actividades a serem realizadas bem como a sua priorização e o levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para executá-las.

4. Afectação de Recursos

Custear a cada acção identificada face aos problemas e apurar o orçamento. Passamos a ter um plano e orçamento.

Questões Chave:

1. Para a realização das actividades seguintes haverá algum custo?
2. Se sim, inerentes a quê? Arrole.
3. São custos imputáveis nas despesas correntes da instituição? Se sim, deve prever.
4. Caso não, calcule (estimativas baseadas em preços correntes do mercado).

5. Implementação e acompanhamento

Durante a implementação, faz-se o acompanhamento colectivo e participativo da execução das actividades planeadas e do uso dos recursos correspondentes, processo a que chamamos de monitoria.

6. Avaliação

Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direccionarem suas acções, aprendendo pela experiência”.

The Joy Company



Descrição das Etapas

①

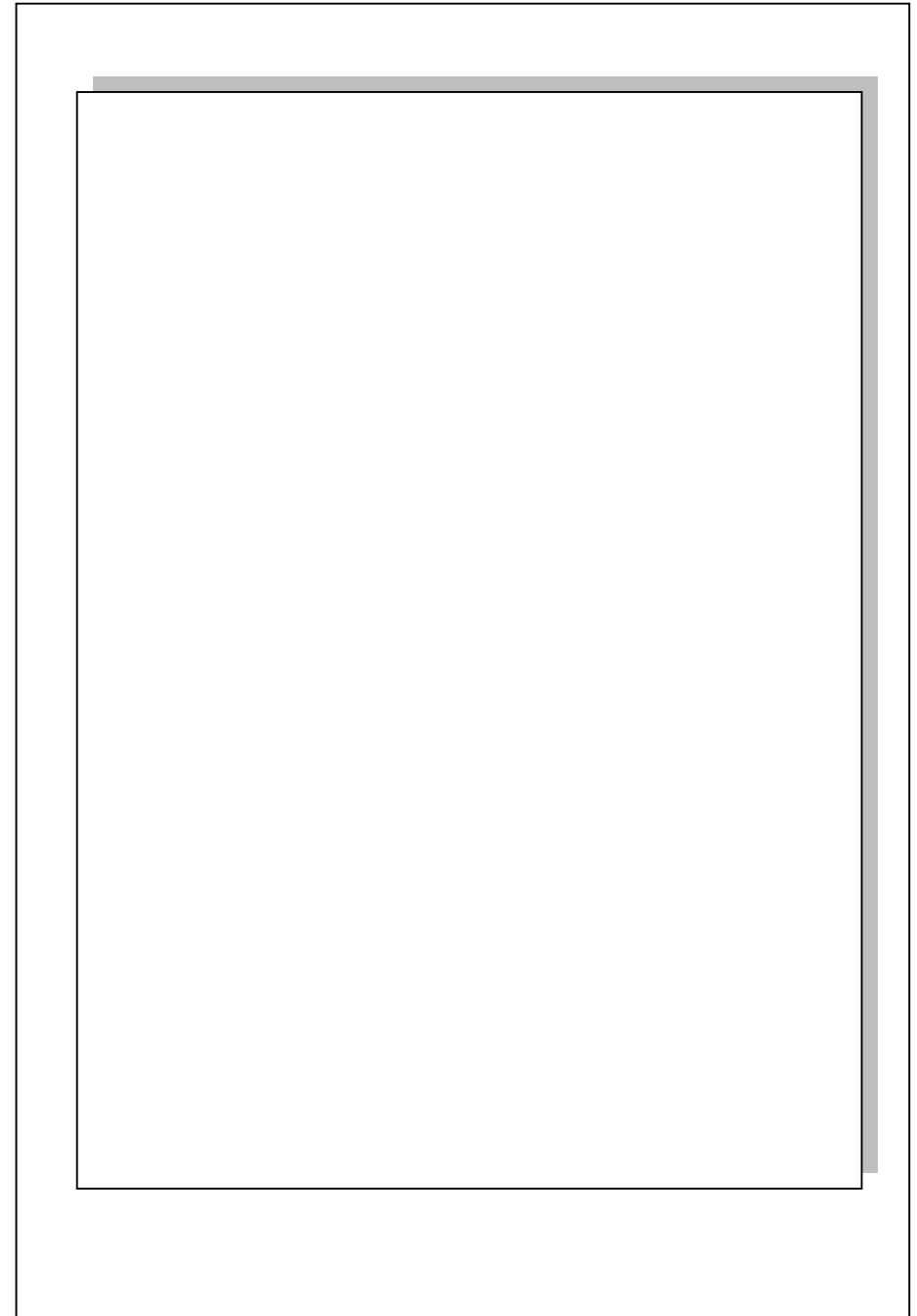
Item
1998-2 BQ21 SN5231

1. Utilizando uma folha de papel A-4, crie rectângulos com as seguintes dimensões:

10,6 cm X 14,8 cm

Como ilustrado no modelo padrão de produção abaixo.

Crie lotes de 5 itens e passe este conjunto para o trabalhador seguinte da linha de produção.



The Joy Company



Descrição das Etapas

②

Item

1998-2 BQ21 SN5231

2. Dobrar o produto semi - acabado recebido na linha central de sua extensão mais pequena, ao meio, de tal forma que o seu processo de produção resulte no modelo padrão ilustrado abaixo.

Crie 5 itens e passe este conjunto para o trabalhador seguinte da linha de produção



The Joy Company



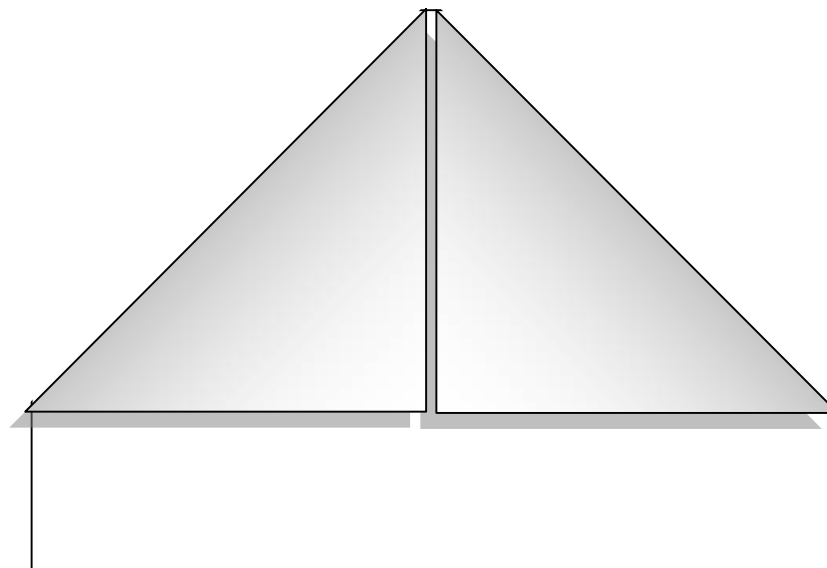
Descrição das Operações

③

Item
1998-2 BQ21 SN5231

3. Tome o produto semi-acabado recebido da etapa anterior e dobre de forma simétrica no lado vincado da união do material, ao longo da linha central imaginária do produto, como especificado no modelo padrão abaixo.

Produza 5 itens e dê este conjunto ao próximo trabalhador da linha de produção.



The Joy Company



Descrição das Operações

④

Item

1998-2 BQ21 SN5231

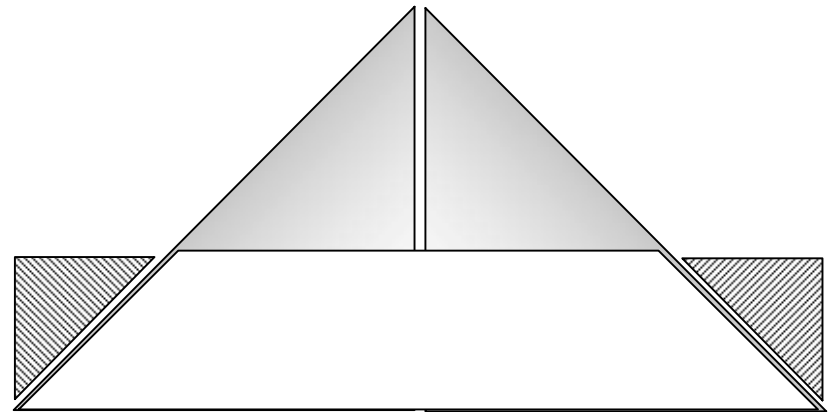
THE DOCKYARD

Exercício de Simulação Produzido

Por: Luciano Schweizer, Lothar Maria Willms & Kurt

4. Leve o produto semi-acabado recebido da operação precedente e dobre a base do polígono, de acordo o modelo padrão abaixo e ainda dobre uma das aletas triangulares em torno da peça do triângulo do produto semi terminado,. Vire o produto semi-acabado e repita.

Produza 5 itens e dê este conjunto ao próximo trabalhador da linha de produção.



The Joy Company



Descrição das Etapas

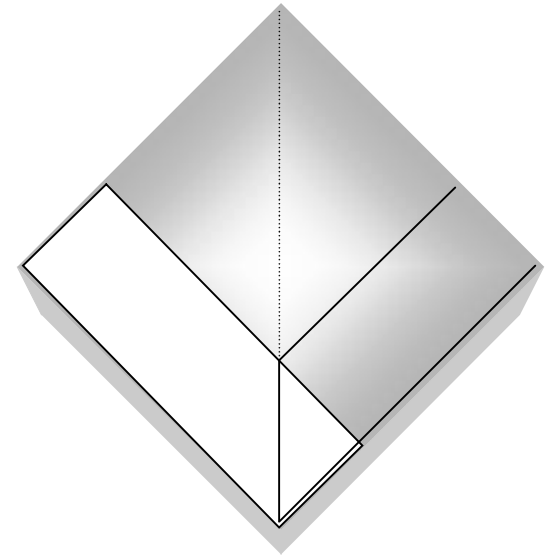
⑤

Item

1998-2 BQ21 SN5231

5. Abrir a "boca" do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobre longitudinalmente. A sua saída deve ter a configuração exacta do modelo padrão abaixo

Produza 5 itens e dê este conjunto ao próximo trabalhador da linha de produção.



The Joy Company



Descrição das Etapas

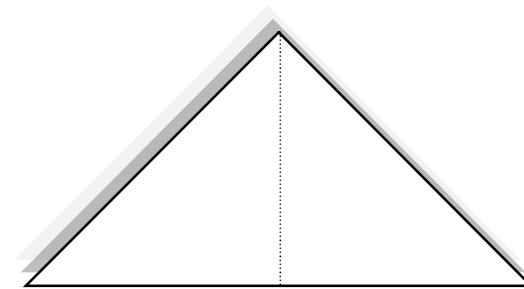
⑥

Item

1998-2 BQ21 SN5231

6. Dobrar os pontos do produto semi-acabado recebido da operação precedente que dá forma a um triângulo como demonstrado pelo modelo padrão abaixo.

Produza 5 artigos e dê este conjunto ao trabalhador seguinte na linha de produção.



The Joy Company



Descrição das Etapas

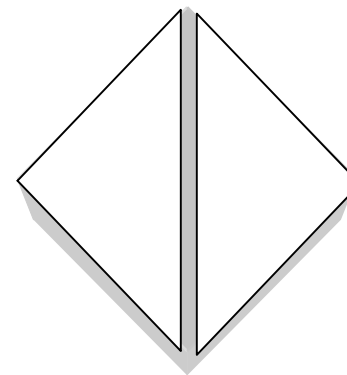
⑦

Item

1998-2 BQ21 SN5231

7. Abrir a "boca" do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobre longitudinalmente tendo por resultado um quadrado como demonstrado pelo modelo padrão abaixo.

Produzir 5 artigos e dar este conjunto ao trabalhador seguinte na linha de produção.



The Joy Company



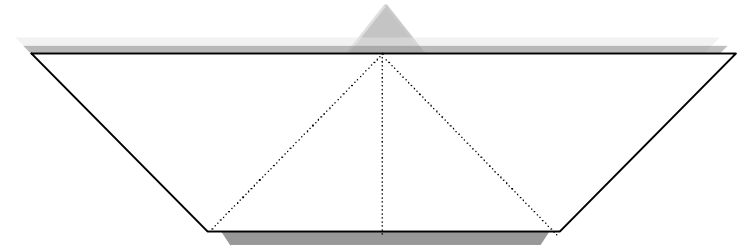
Descrição das Etapas

⑧

Item

1998-2 BQ21 SN5231

8. Puxar os pontos do produto semi-acabado recebido da operação precedente firmemente, como demonstrado pelo modelo padrão abaixo, para produzir o produto terminado nesta operação.



The Dockyard

Produção do barco - descrição das operações

(parte da documentação da produção, do planeamento de produção)

Exercício produzido por LS, por LMW & por KN

Objetivo:

- Teoria da produção: métodos, padrões, científicos. (alfaiate); etc.
- Métodos de produção: linha produção, organização, fluxo da produção;
- Documentação da produção: descrições das operações, especificação input, listas da produção, desenhos técnicos, modelos padrão, etc.;

Outros: estilos da gestão

Réguas:

- Linha especializada produção (o assento na linha, revestimentos na parte traseira da operação precedente, somente o último operador sabe o produto final!).
- Nenhuma comunicação entre operações.
- Tamanho de conjunto por a operação: 5 unidades.
- Hora para a execução do funcionamento de produção: 5 minutos máximo (exato).
- Alvo da produção: 25 unidades.

Tempo:

- Realização do exercício: 90 minutos (2 círculos)
- Processar: depender do objectivo(s)

Material:

A-4 papel branco, 1 régua, 1 scisor, 1 lápis
modelos e instruções preparadas pela operação.

Instruções

1. Usando o papel branco da copiadora-classe A-4, rectângulos do produto das seguintes dimensões:

10.6 cm X 14.8 cm

como ilustrado no modelo padrão para a produção abaixo.
2. Dobrar o produto semiacabado recebido na linha central de sua extensão mais pequena, ao meio, de tal maneira que sua operação da produção resulte no modelo padrão ilustrado abaixo.
3. Fazer exame do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobrar pontos simetricamente no lado vincado da união do material ao longo da linha central imaginária do produto, como especificado no modelo padrão abaixo.
4. Fazer exame do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobrar uma das aletas triangulares em torno da peça do triângulo do produto semi terminado, dobrando a base do polígono no sentido de seu apêndice, de acordo com o modelo padrão abaixo. Virar o produto semiacabado e repeti-lo.
5. Abrir a "boca" do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobrá-la longitudinalmente. Sua saída deve ter a configuração exata do modelo padrão abaixo
6. Dobrar os pontos do produto semiacabado recebido da operação precedente que dá forma a um triângulo como demonstrado pelo modelo padrão abaixo.
7. Abrir a "boca" do produto semiacabado recebido da operação precedente e dobrá-la longitudinalmente tendo por resultado um quadrado como demonstrado pelo modelo padrão abaixo.
8. Puxar os pontos do produto semiacabado recebido da operação precedente firmemente, como demonstrado pelo modelo padrão abaixo, para produzir o produto terminado nesta operação.



República de Moçambique



Comissão Europeia

PROJECTO
SUPORTE INSTITUCIONAL AO MINAG

EXECUTADO PELA:



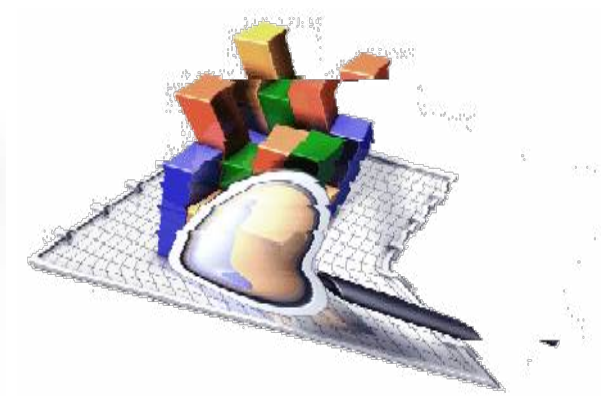
Planificação



Orçamentação



Indicadores



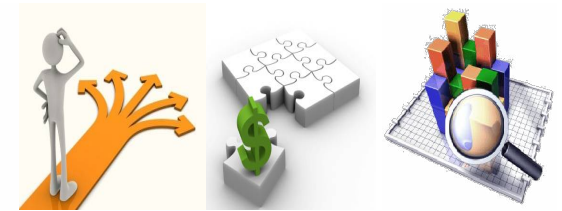
O Processo de planificação no MINAG

Introdução à Planificação



O Que é Planificar?

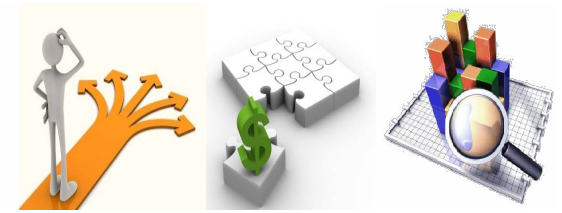




Planificação é ...

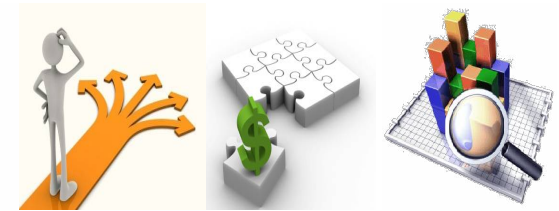
um processo contínuo que envolve **escolhas sobre caminhos alternativos de desenvolvimento** e **o uso dos recursos disponíveis**, com o fim de alcançar um objectivo ou meta particular num determinado espaço de tempo.





Porque Planificar?

- ✓ Escassez - Os **recursos** de um país **NUNCA** são **abundantes**. Por isso NÃO devem ser usados indiscriminadamente. Há que optar na utilização dos recursos existentes e os resultantes da nossa produção.
- ✓ Na planificação de um país [província ou distrito], com base nos recursos existentes seleccionam-se prioridades. Essa selecção implica tomar opções.



Formas de participação na planificação:

- ✓ Reuniões de trabalho;
- ✓ Colectivos técnicos ou de Direcção;
- ✓ Conselhos Consultivos Locais (Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação)
- ✓ Utilização de:



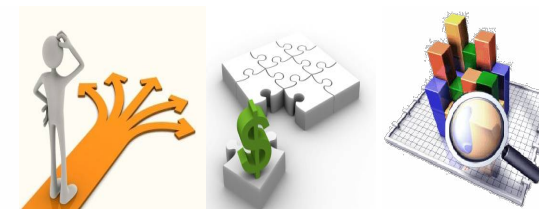
Jornais do povo



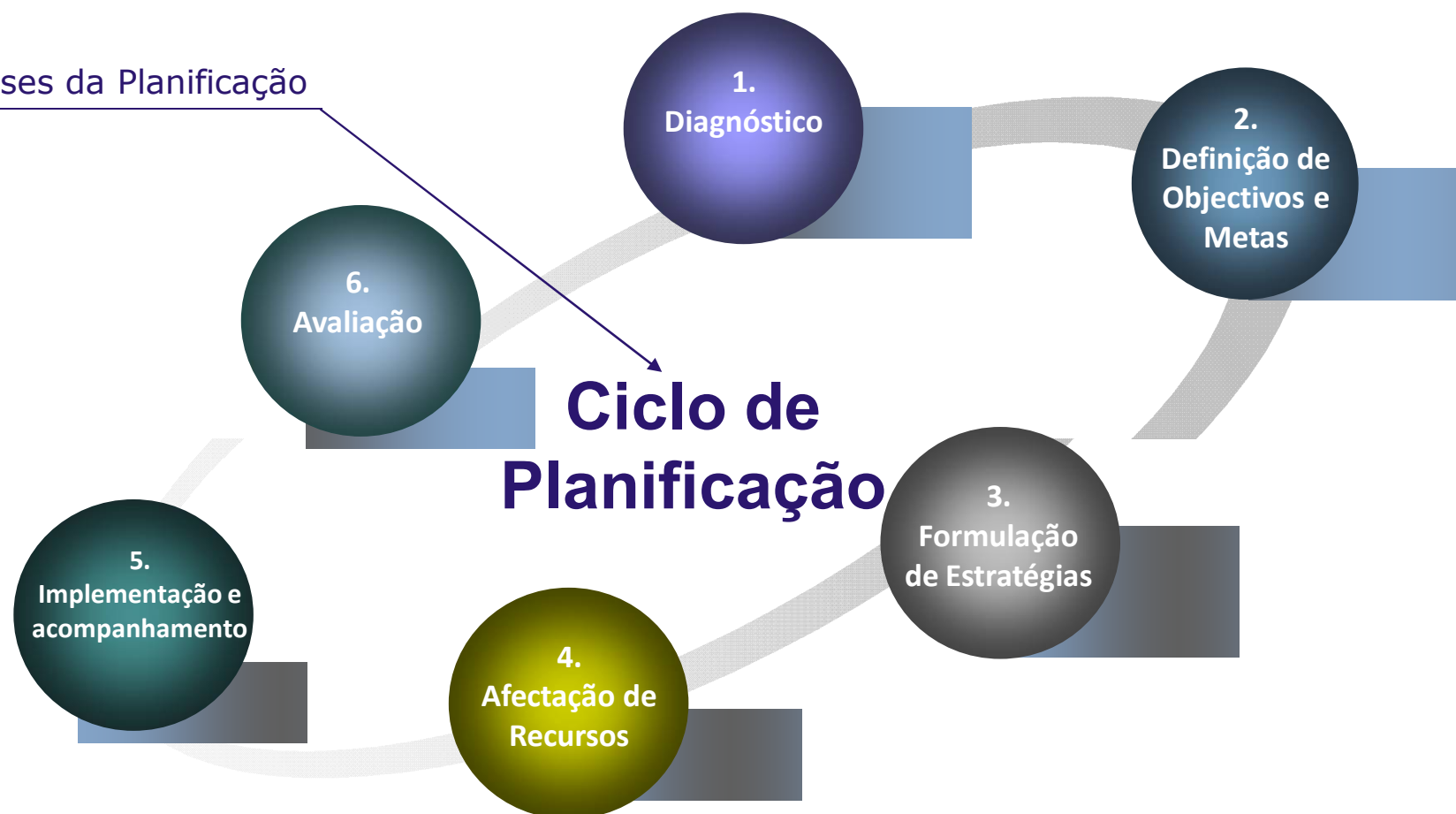
Rádios e televisão
comunitárias

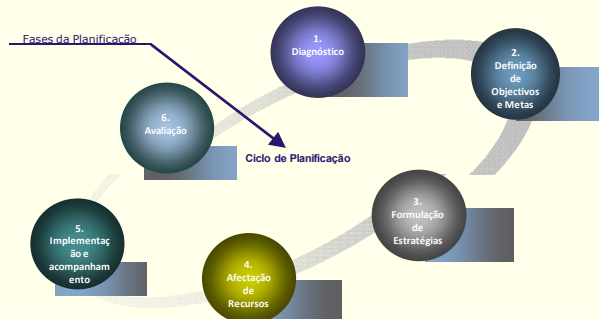
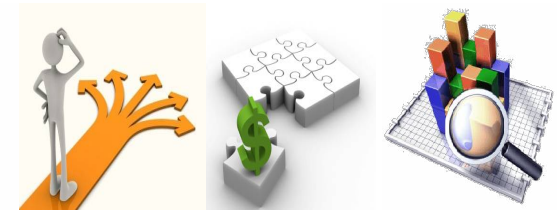


Encontros populares



Fases da Planificação

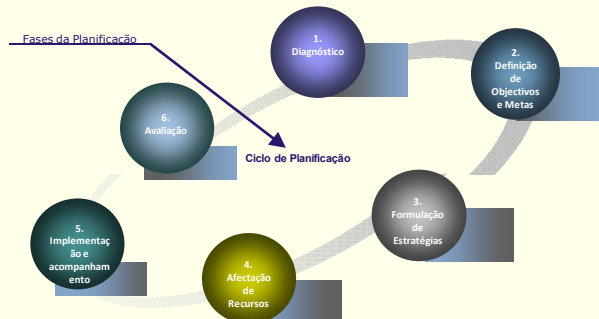




1. Diagnóstico

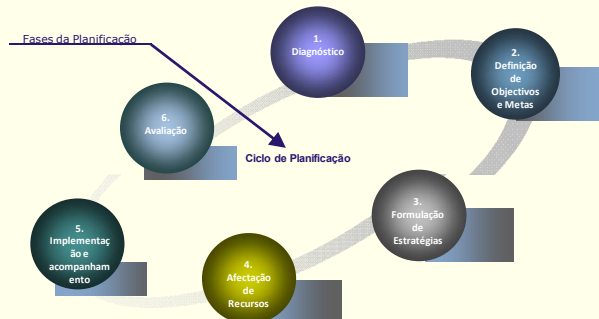
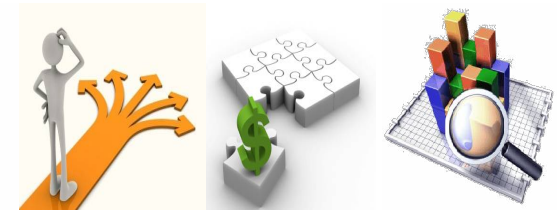
É importante sabermos onde estamos e onde queremos chegar para definirmos como chegar onde queremos chegar.

Assim a planificação deverá começar com um momento de reflexão sobre onde estamos no momento actual.



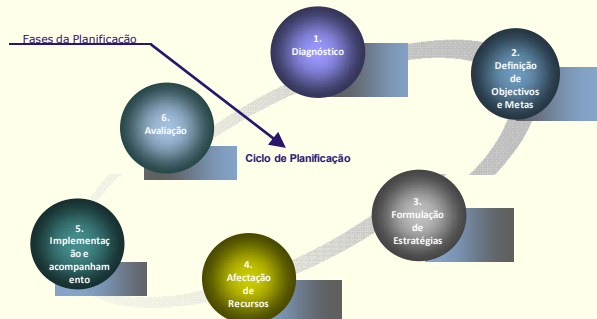
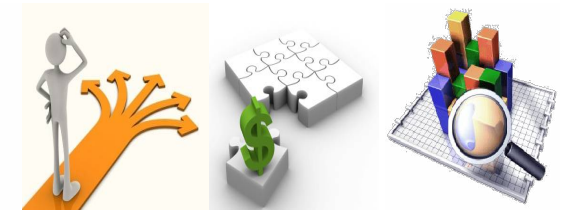
2. Definição de Objectivos e Metas

As metas devem reflectir a situação desejada e possível, e incluir a selecção do que é prioritário para ser alcançado, numa situação de recursos limitados, à luz dos objectivos estratégicos do sector. Deve-se tomar em conta que os recursos disponíveis são sempre limitados, tanto os financeiros quanto os humanos, e estes devem ser bem distribuídos.



3. Formulação de Estratégias

faz-se a identificação colectiva e participativa das **actividades** e dos **recursos necessários para alcançar a situação descrita nos objectivos e metas**. Inclui o detalhamento das actividades a serem realizadas bem como a sua priorização e o levantamento dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para executá-las.

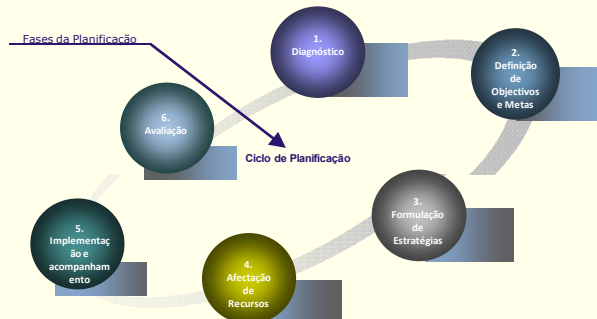


4. Afectação de Recursos

Custear a cada acção identificada face aos problemas e apurar o orçamento. Passamos a ter um plano e orçamento.

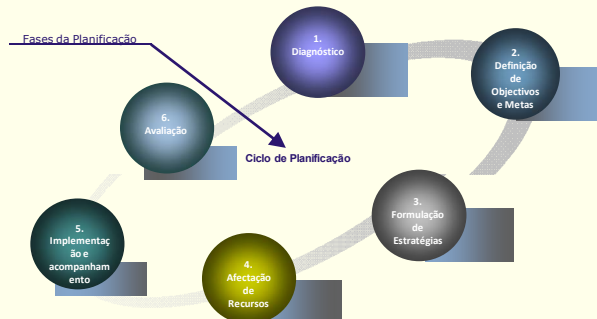
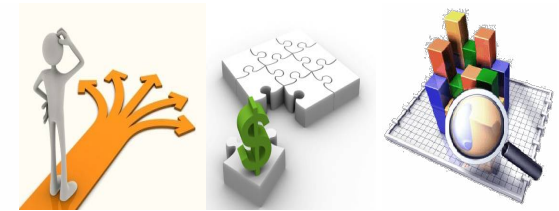
Questões Chave:

1. Para a realização das actividades seguintes haverá algum custo?
2. Se sim, inerentes a quê? Arrole.
3. São custos imputáveis nas despesas correntes da instituição? Se sim, deve prever.
4. Caso não, calcule (estimativas baseadas em preços correntes do mercado).



5. Implementação e acompanhamento

Durante a implementação, faz-se o acompanhamento colectivo e participativo da execução das actividades planeadas e do uso dos recursos correspondentes, processo a que chamamos de monitoria.



6. Avaliação

Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direccionarem suas acções, aprendendo pela experiência”.











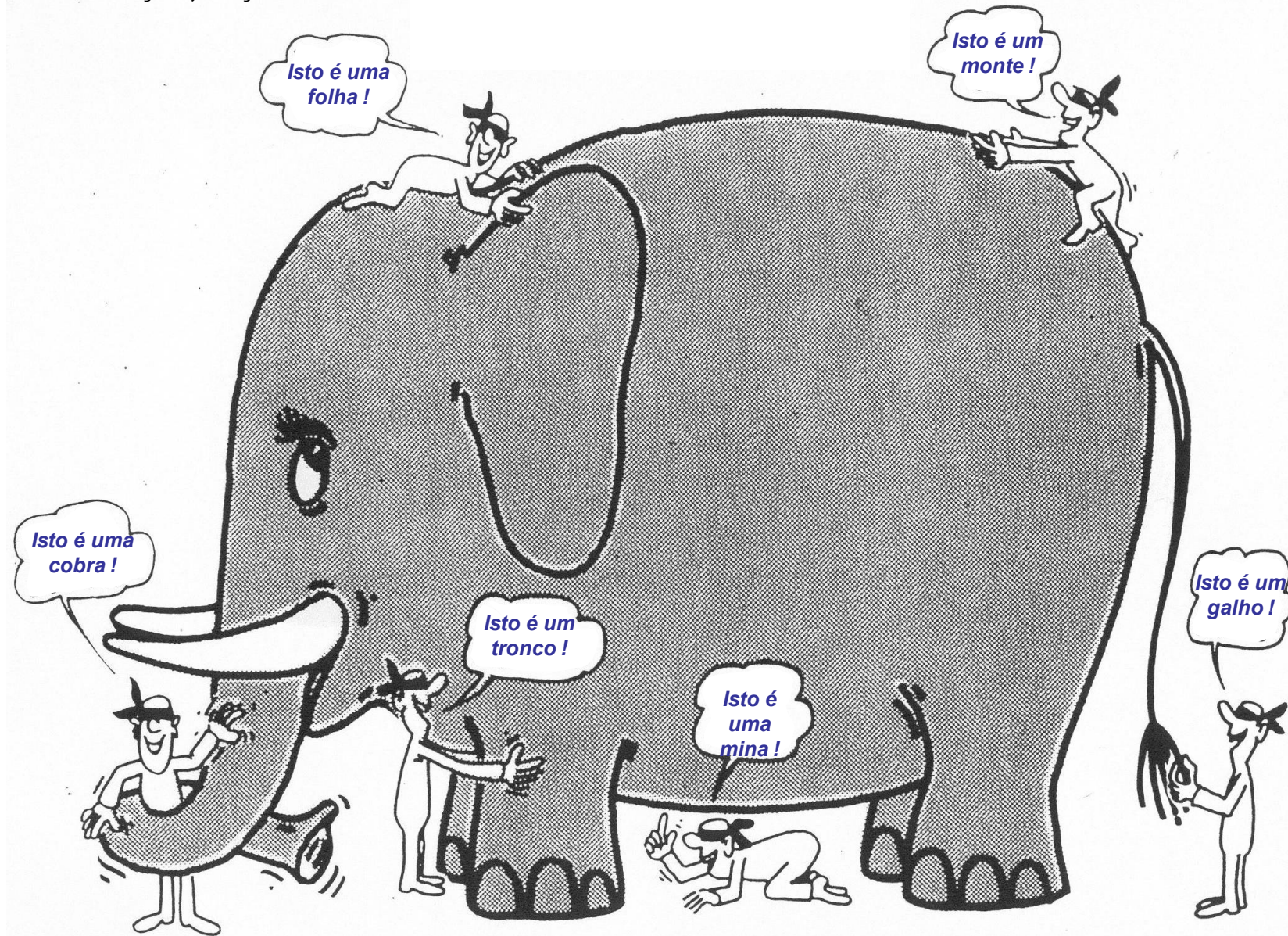












Só o indivíduo com visão sistémica terá a capacidade de reconhecer o tudo!



ESTRATÉGIAS DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DO PAÍS

Informação geral

Objectivos:	Os participantes aprendem os principais objectivos dos documentos estratégicos de desenvolvimento económico do país
Duração:	75 min
Técnicas:	Trabalho em grupo
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- Cartões metaplan com os títulos dos principais documentos estratégicos de Moçambique- Folhas flip chart;- marcadores;- resumos de 4 documentos estratégicos (Agenda 2025; ODM; PQG; PARP)
Preparação da sala:	No início as cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para a produção individual. Disponha algumas mesas para os trabalhos em grupo.

Introdução

Algumas vezes alguns projectos são reprovados por não apresentarem fundamentos suficientes para sua aprovação. A falta de fundamentos pode dever-se ao desconhecimento das políticas e dos objectivos estratégicos do país.

A planificação, quer a nível estratégico do sector, assim como ao nível operacional, deve estar estreitamente ligado às políticas e aos objectivos estratégicos do país. Estes são descritos na Agenda 2025; no Plano Quinquenal do Governo e no PARP.

De forma a evitarmos o desperdício de tempo e em alguns casos de recursos financeiros, elaborando projectos sem fundamentos, vamos agora analisar os objectivos dos principais documentos estratégicos de Moçambique.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	10'	Apresente cartões metaplan com os títulos dos principais documentos estratégicos de desenvolvimento económico do país. Explique que para elaboração do PES e do CFMP os planificadores devem conhecer os objectivos preconizados nestes documentos estratégicos de forma a contribuir para o desenvolvimento económico e social de Moçambique. Explique que cada grupo vai receber uma cópia de um dos documentos estratégicos.	Cartões metaplan com os títulos dos principais documentos estratégicos de Moçambique: ODM; Agenda 2025; PQG; PARP.	
Acção	30'	Divida os participantes em 4/5 grupos. Cada grupo deve preparar em folhas flipchart uma breve apresentação sobre: » Em que é que consiste este documento estratégico » Quais são os objectivos preconizados no mesmo. » Quais são os objectivos que tem alguma ligação com o sector de agricultura. O trabalho deverá ser realizado em 30'. Os participantes devem primeiro ler o documento que receberam e só então responder as questões mencionadas acima.		
Publicação	20'	Cada grupo expõe as suas folhas de flipchart no quadro metaplan e apresenta os		

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		resultados. Depois da apresentação de todos os grupos encoraje o esclarecimento de dúvidas.		
Processamento	5'	Vocês já tinham domínio do que foi apresentado?		
Generalização & Aplicação	10'	Porquê é importante para o vosso trabalho de planificação conhecer esses documentos? Como é que o domínio desses documentos vai ajudar no vosso trabalho?		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Alguns participantes poderão dizer que já conhecem os documentos estratégicos e não acharem relevantes o exercício. Enfatize que este exercício tem ligação com exercícios posteriores, por isso é que é importante começarmos por esses documentos. Você pode entregar apenas uma parte do documento estratégico, desde que essa parte inclua as respostas para as questões do exercício.

Variação

Não se encontra.

Material de fundo

(Documento separado)

- Agenda 2025 (B_2_2b_DE_Agenda_2025.pdf)
- ODM
- PQG (B_2_2c_DE_PQG-2010-14.pdf)
- PARP



República de Moçambique



Comissão Europeia

PROJECTO
SUPORTE INSTITUCIONAL AO MINAG

EXECUTADO PELA:



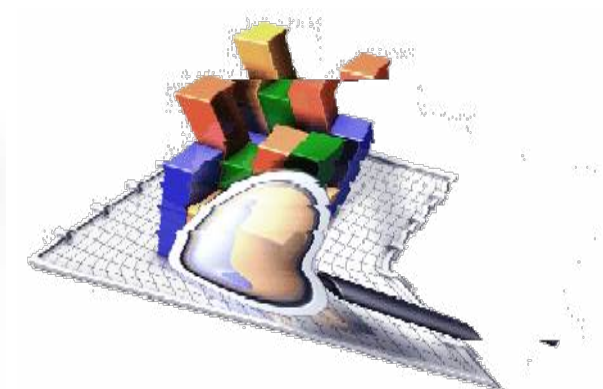
Planificação



Orçamentação

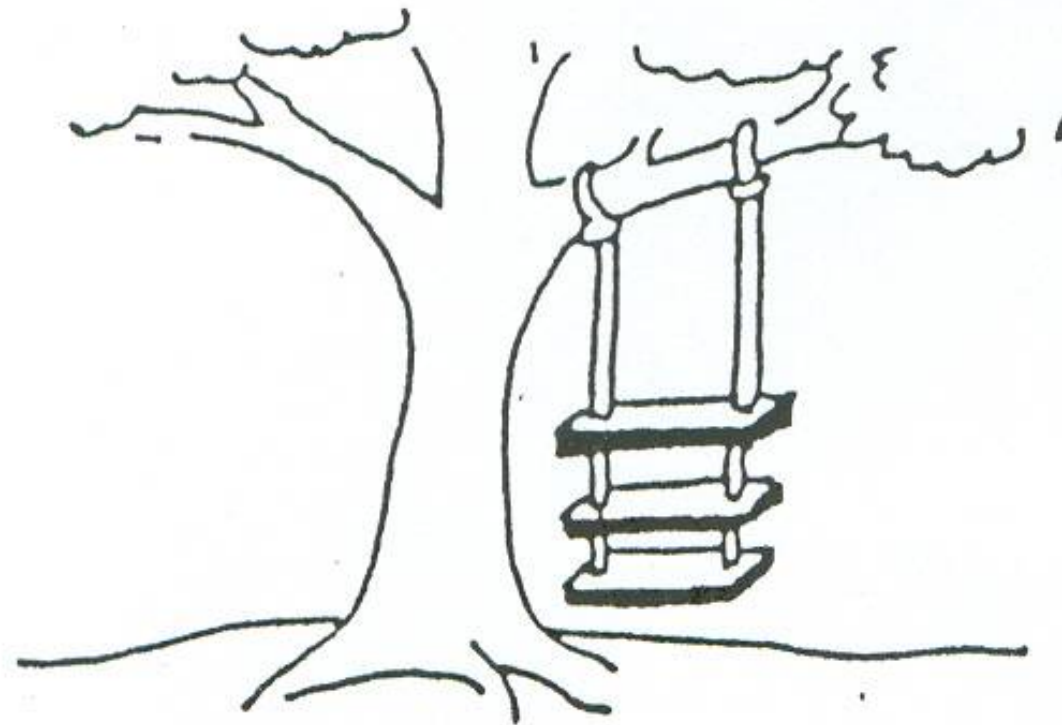


Indicadores

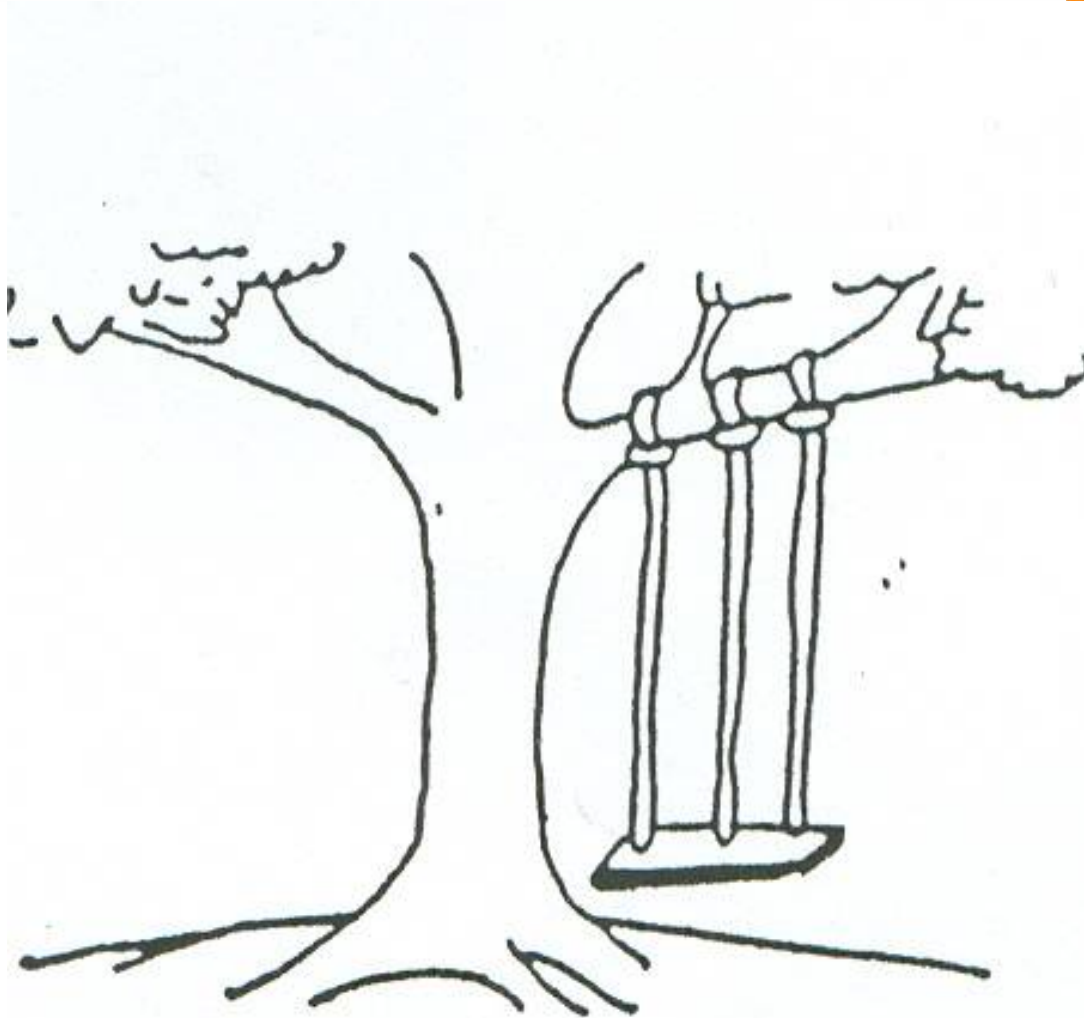
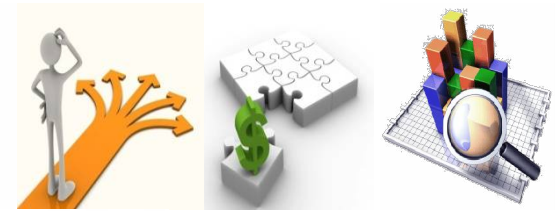


Como construir um baloiço

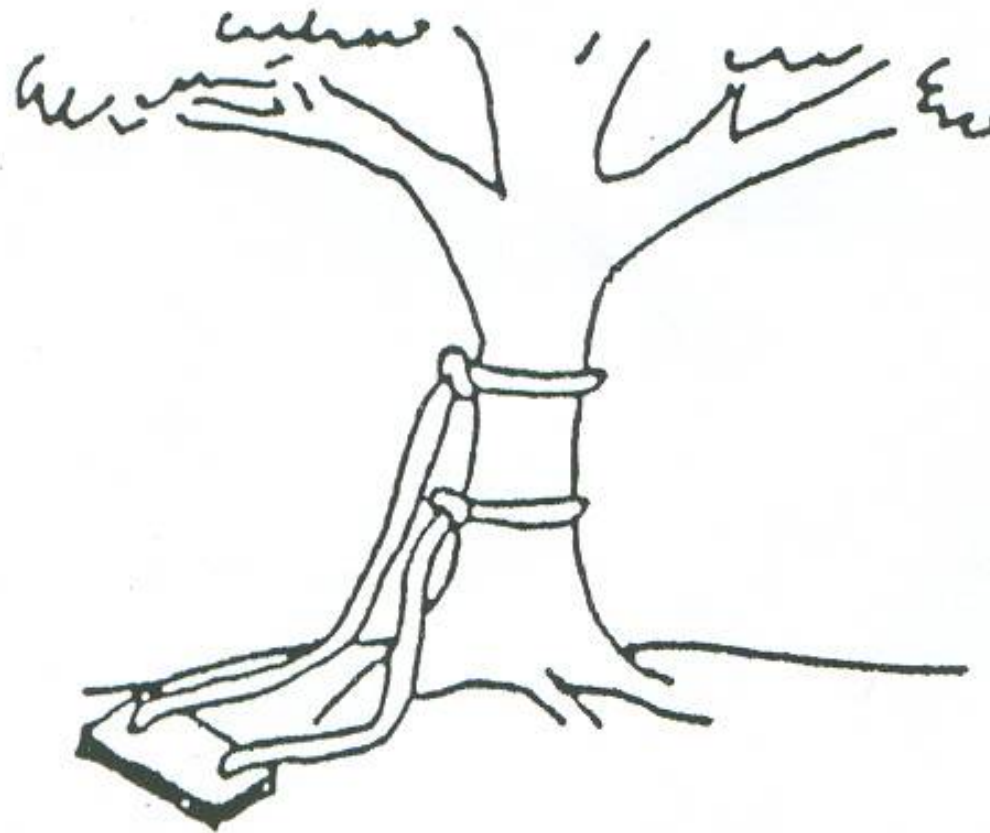
Uma pequena reflexão



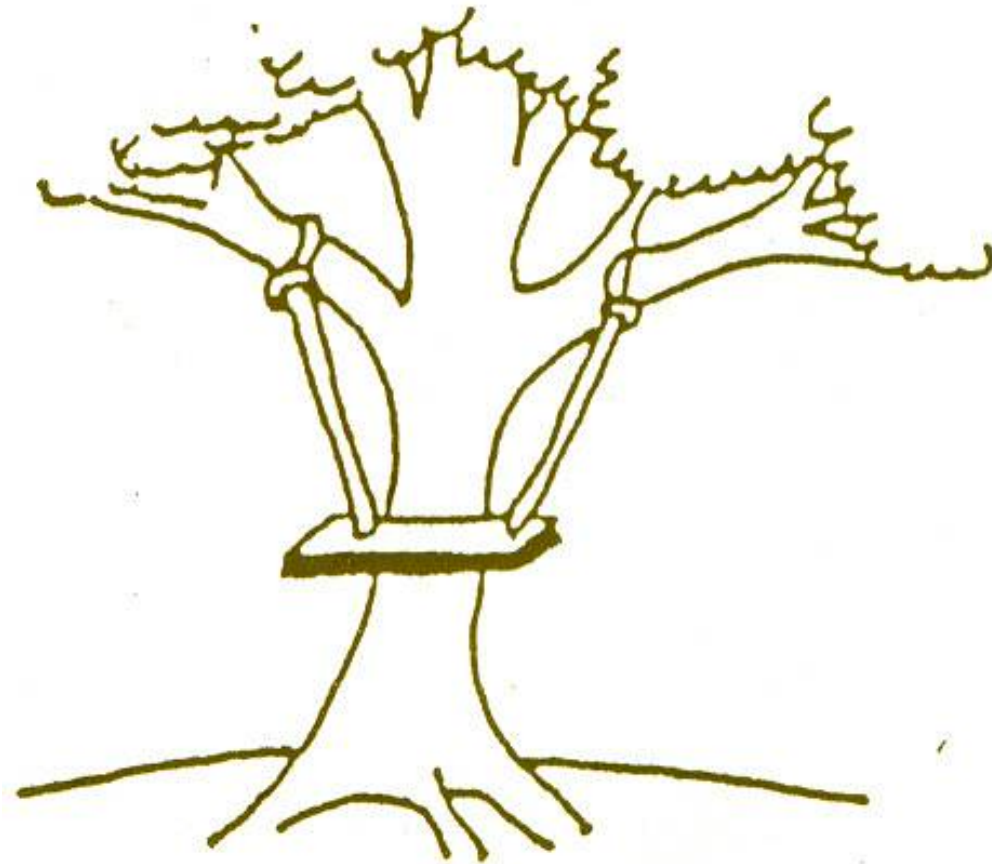
Conforme foi proposto pelo patrocinador



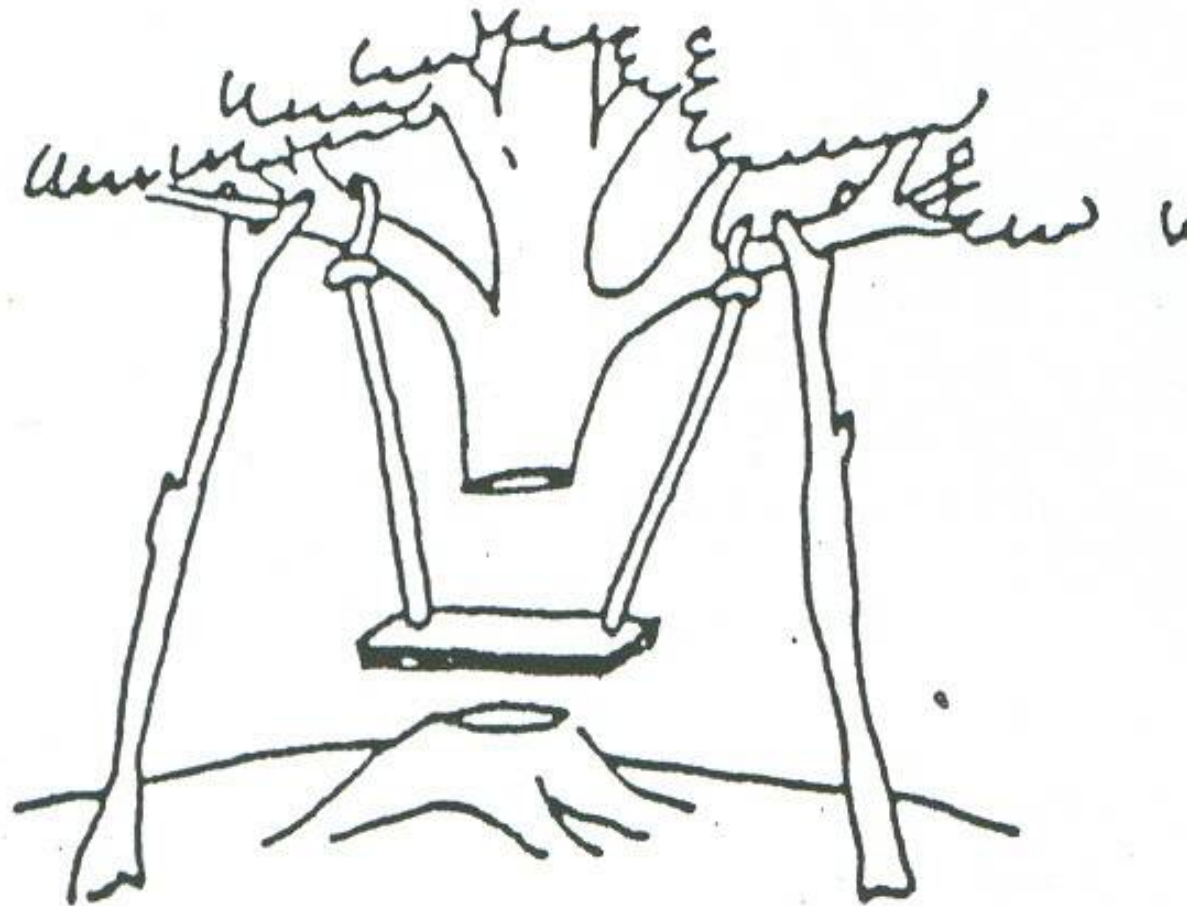
Conforme especificado na requisição do projecto



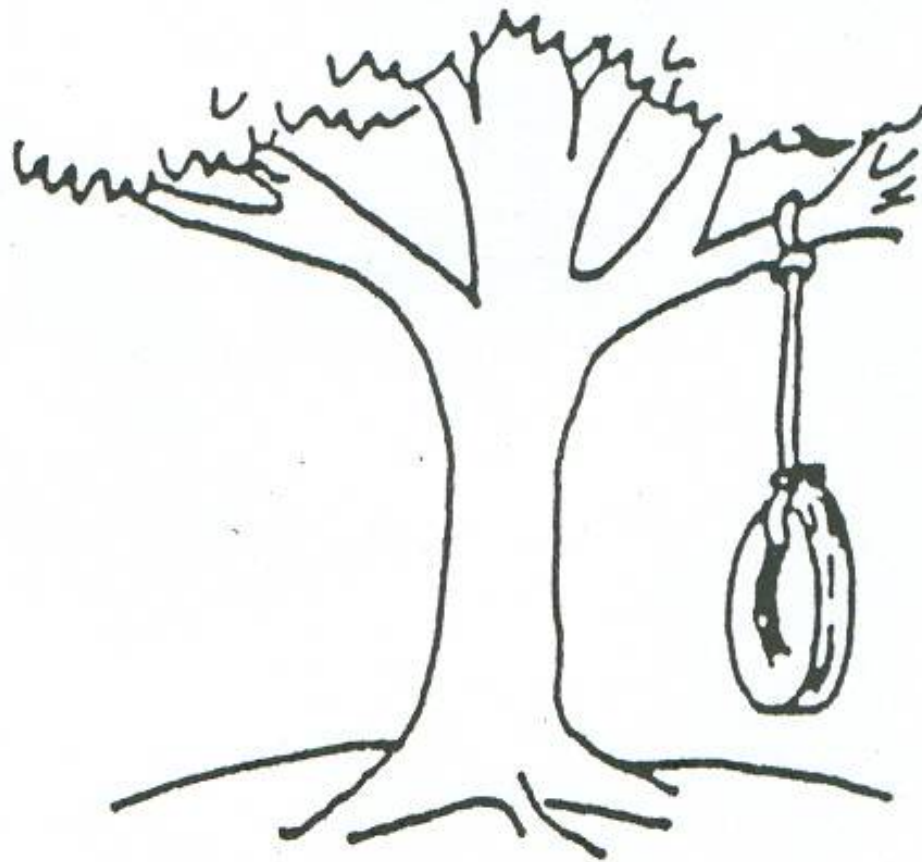
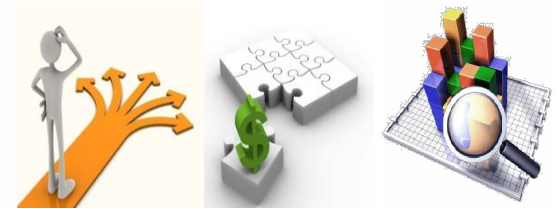
De acordo com o desenho do analista sénior



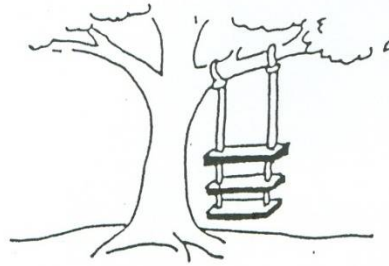
O que foi definido pelos programadores



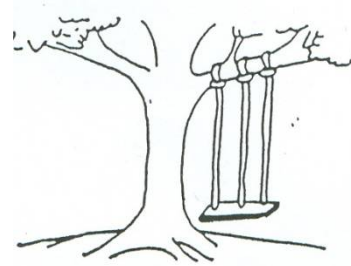
O que foi instalado no sitio do cliente



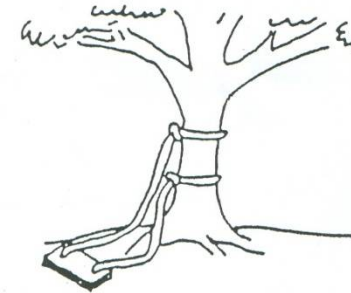
O que o cliente realmente pretendia !



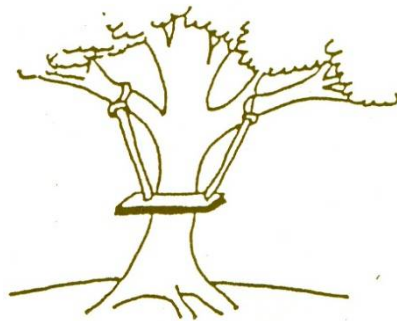
Conforme foi proposto
pelo patrocinador



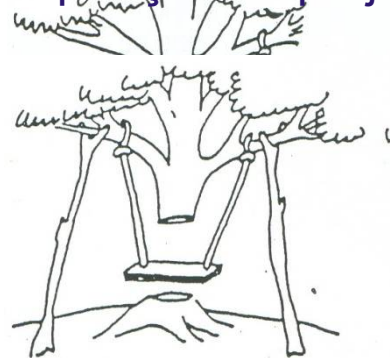
Conforme especificado
na requisição do projecto



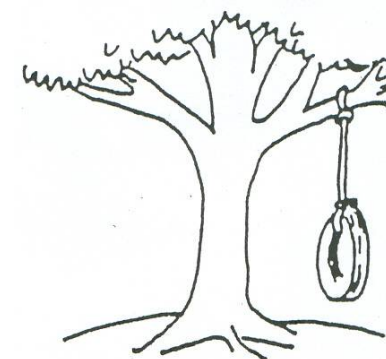
De acordo com o desenho
do analista sénior



O que foi definido pelos
programadores



O que foi instalado
no sitio do cliente



O que o cliente
realmente pretendia!



- ✓ Em todo projecto participam normalmente muitas pessoas e, com frequência, cada uma interpreta os desejos do cliente à sua maneira.
- ✓ Lamentavelmente, é comum que muitas dessas pessoas não percebam muito do assunto, mas escrevem relatórios e dão pareceres técnicos com muita convicção.
- ✓ Como resultado, muitas vezes as definições dos intervenientes não correspondem com os desejos dos beneficiários.

Processo de Planificação a Nível Nacional

Informação geral

Objectivos:	Os participantes aprendem <ul style="list-style-type: none">- como funciona o processo de planificação a nível nacional- os instrumentos de planificação a nível nacional- os responsáveis pela elaboração de cada um dos planos- a relação entre os planos nacionais e os do sector
Duração:	60 min
Técnicas:	Trabalho em grupo
Nível de dificuldade:	Alto
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- 4 cópias do PES mais recente;- 4 cópias do CFMP mais recente.- Folhas flipchart e marcadores
Preparação da sala:	No início as cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para a produção individual. Disponha algumas mesas para os trabalhos em grupo.

Introdução

Para ter sucesso, as estratégias precisam de ter um bom esquema de operacionalização. A partir dos objectivos definidos, devem ser operacionalizadas em termos de suas metas específicas, actividades a serem realizadas, custos e recursos envolvidos, responsabilidades e prazos. Em Moçambique, o governo como um todo realiza esta operacionalização a) através do Cenário Fiscal de Médio Prazo, quando se conciliam as prováveis receitas e despesas para um período de três anos para todo o Governo e b) através de planos anuais (Plano Económico e Social e Orçamento do Estado – PESOE).

Com este exercício pretende-se conhecer os objectivos destes documentos de planificação operacional e suas relações com o sector agrário.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	<p>Apresente os slides sobre o processo de planificação a nível nacional.</p> <p>Divida a turma em 4 grupos. Distribua a cada grupo, um dos seguintes documentos: CFMP; PES.</p> <p>Cada grupo deverá ler o resumo e responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Qual é o conteúdo do plano? » Qual é a periodicidade? » Quais são os principais objectivos relacionados ao sector agrícola preconizados em cada um desses planos? » Qual é a relação desses objectivos com os objectivos preconizados nos documentos estratégicos do país? 		<p>Apresente as questões a serem respondidas numa folha de flipchart já preparada. Mantenha a folha com as perguntas visíveis durante as apresentações.</p>
Acção	30'	<p>Cada grupo lê o plano que recebeu, discute e escreve em folhas flipcharts as respostas para as perguntas dadas. No fim dê orientações para que cada grupo nomeie um representante para apresentar os resultados.</p>	<p>4 cópias do PES mais recente; 4 cópias do CFMP mais recente.</p>	<p>Incentive para que todos participem.</p>

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Publicação	15'	Cada grupo apresenta o seu trabalho. Após cada apresentação, os outros grupos podem fazer perguntas e comentários.		
Processamento	5'	Qual era o nível de conhecimento desses planos que vocês tinham? Percebem porque é que fizemos este exercício?		
Generalização e Aplicação	5'	Vêem alguma ligação entre este exercício e a necessidade de o planificador ter uma visão sistémica da instituição, do sector e do processo de planificação como um todo?		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Tenha em mão uma cópia de cada um dos documentos estratégicos e também dos documentos de planificação (PES, CFMP e OE). Tenha um domínio dos objectivos relacionados com o sector agrícola preconizados em todos esses documentos.

Variação

Você poderá incluir no exercício o Orçamento do Estado para que os participantes vão se habituando a este instrumento.

Material de fundo

O PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO EM MOÇAMBIQUE

Coordenação do Processo de Planificação

Em Moçambique, o exercício da planificação nacional e de orçamentação é **coordenado** pelo:

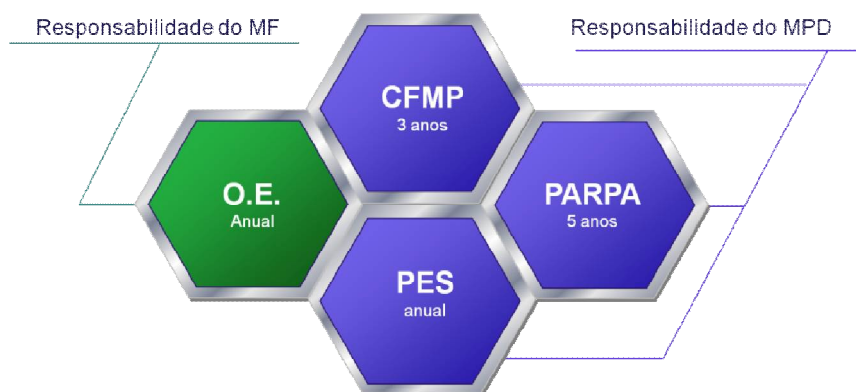
- » **Ministério de Plano e Desenvolvimento (MPD)**, e
- » **Ministério das Finanças (MF)**.

Ao nível das províncias a entidade que coordena o processo são as Direcções Provinciais de Plano e Finanças.

Instrumentos de planificação nacionais

Os instrumentos de planificação para o governo como um todo são:

Figura 1: Instrumentos de planificação

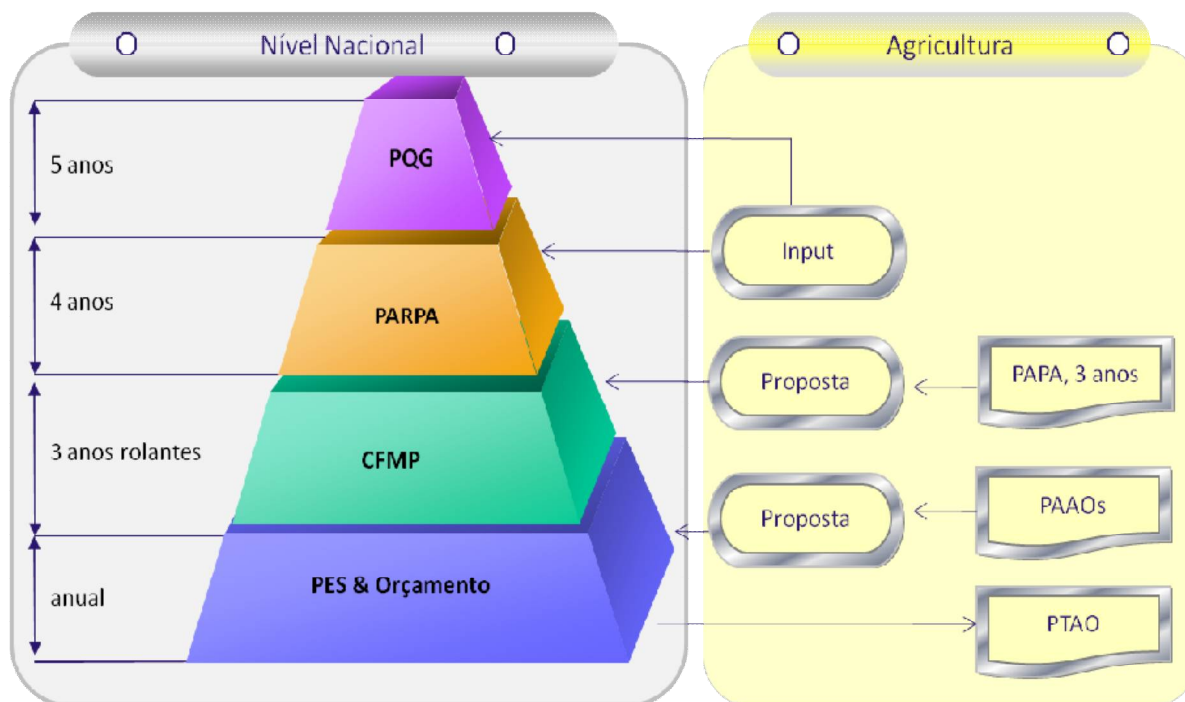


Fonte:

As políticas e estratégias a médio prazo são operacionalizadas no Plano Económico e Social anual. No PES são apresentados os sucessos do ano anterior e as prioridades para o ano futuro. Os dados de entrada do PES provêm das províncias e dos sectores. Para além dos seus dados de entrada para o PARPA e o PES, as províncias e sectores também possuem os seus próprios Planos Estratégicos e planos operacionais anuais.

Hierarquia dos Instrumentos de Planificação em Moçambique

Figura 2: Hierarquia dos Instrumentos de Planificação em Moçambique



No topo da hierarquia é o **Programa Quinquenal do Governo, PQG**, que é apresentado à Assembleia Nacional no prazo de 60 dias de um novo governo tomar posse.

O **PARPA** enuncia os objectivos do programa de governo de cinco anos em mais detalhes. É o documento principal da política e de referência que orienta o enquadramento do CFMP, o orçamento anual, e PES.

Implementação do PARPA é monitoria através do relatório anual sobre a execução do PES do ano anterior (**Balanço do PES; BdPES**), que é submetida à Assembleia Nacional e discutido em sessão plenária.

O PARPA foi elaborado em um processo que envolveu intensa interacção entre o MPD e os ministérios de linha (chamados "sectores" em Moçambique). O PES anual é elaborado com base nas propostas que os sectores (ministérios, instituições) enviam para o MPD. As propostas são consolidados e ajustados antes de o documento final é apresentado à Assembleia Nacional.

O **CFMP** Cenário Fiscal de Médio Prazo é um instrumento de planificação de médio prazo que serve para a preparação e elaboração do Orçamento do Estado. Cria uma hierarquia clara de objectivos desde o PQG passando pelo PARPA II terminando no planeamento sectorial.

O CFMP, que precede o período de preparação do orçamento, estabelece os limites máximos orçamentais para o ano seguinte ("Ano 1") e os limites máximos provisórios para mais dois anos. É actualizado todos os anos o que permite uma revisão da previsão das receitas no mesmo período, possibilitando alterações estruturais na despesa. O CFMP propõe a atribuição de todas as fontes de receitas, incluindo os fundos que vem como *budget support* (apoio orçamental geral), apoio a programas sectoriais ou projectos tradicionais.

O CFMP é **coordenado pelo MPD**, mas é um esforço conjunto entre o MPD e MF.

Intervenientes nos Instrumentos de Planificação

A Tabela 1 fornece uma descrição geral dos instrumentos de planificação de Moçambique e o envolvimento dos diferentes intervenientes.

Tabela 1: Envolvimento dos intervenientes nos instrumentos de planificação

Documento	Governo	Parlamento	Sociedade Civil	Doadores
Agenda 2025	Iniciado pelo Governo	Patrocinado pelo Parlamento	A Agenda 2025 foi elaborada por um grupo não governamental, o Comité de Conselheiros, constituído por 14 personalidades de várias áreas, incluindo partidos políticos, organizações religiosas, comunidade comercial, académicos e artistas. Participação na consulta	Participação na consulta
PQG	Compilado pelo MPD Os dados de entrada são fornecidos por Ministérios (incluindo o Ministério da Mulher e a Acção Social, MMAS) e autoridades de baixo nível	Comentários e aprovação na sessão plenária. Discutido previamente pelas Diferentes comissões de trabalho (incluindo a Comissão de Assuntos Sociais, Género e Ambiente)	Sem envolvimento	Sem envolvimento
PARPA II	Compilado pelo MPD Os dados de entrada são fornecidos pelos Ministérios (incluindo o MMAS) e autoridades de baixo nível	Sem envolvimento	Participou no processo de formulação (incluindo Fórum Mulher)	Influência através do diálogo da política, apoio financeiro, assistência técnica, os diferentes grupos de trabalho (incluindo o Grupo de Trabalho relacionado com o Género) e o PAF
PES	Compilado pelo MPD Os dados de entrada fornecidos pelas províncias e Ministérios de linha (incluindo o MMAS)	Comentários e aprovação na sessão plenária. Discutido previamente pelas diferentes comissões de trabalho (incluindo a Comissão de Assuntos Sociais, Género e Ambiente)	Sem envolvimento	Influência através do diálogo da política, apoio financeiro, assistência técnica e o PAF



República de Moçambique



Comissão Europeia

PROJECTO
SUPORTE INSTITUCIONAL AO MINAG

EXECUTADO PELA:



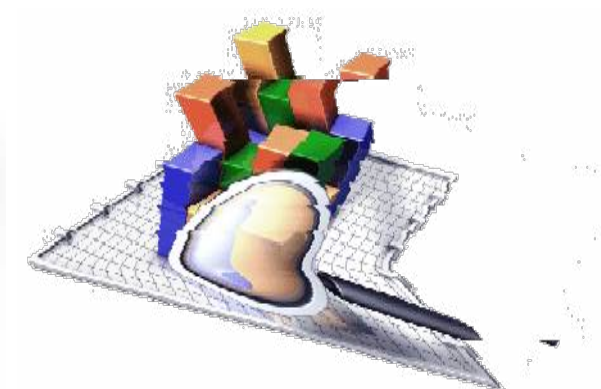
Planificação



Orçamentação

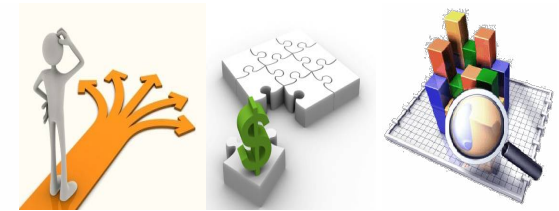


Indicadores

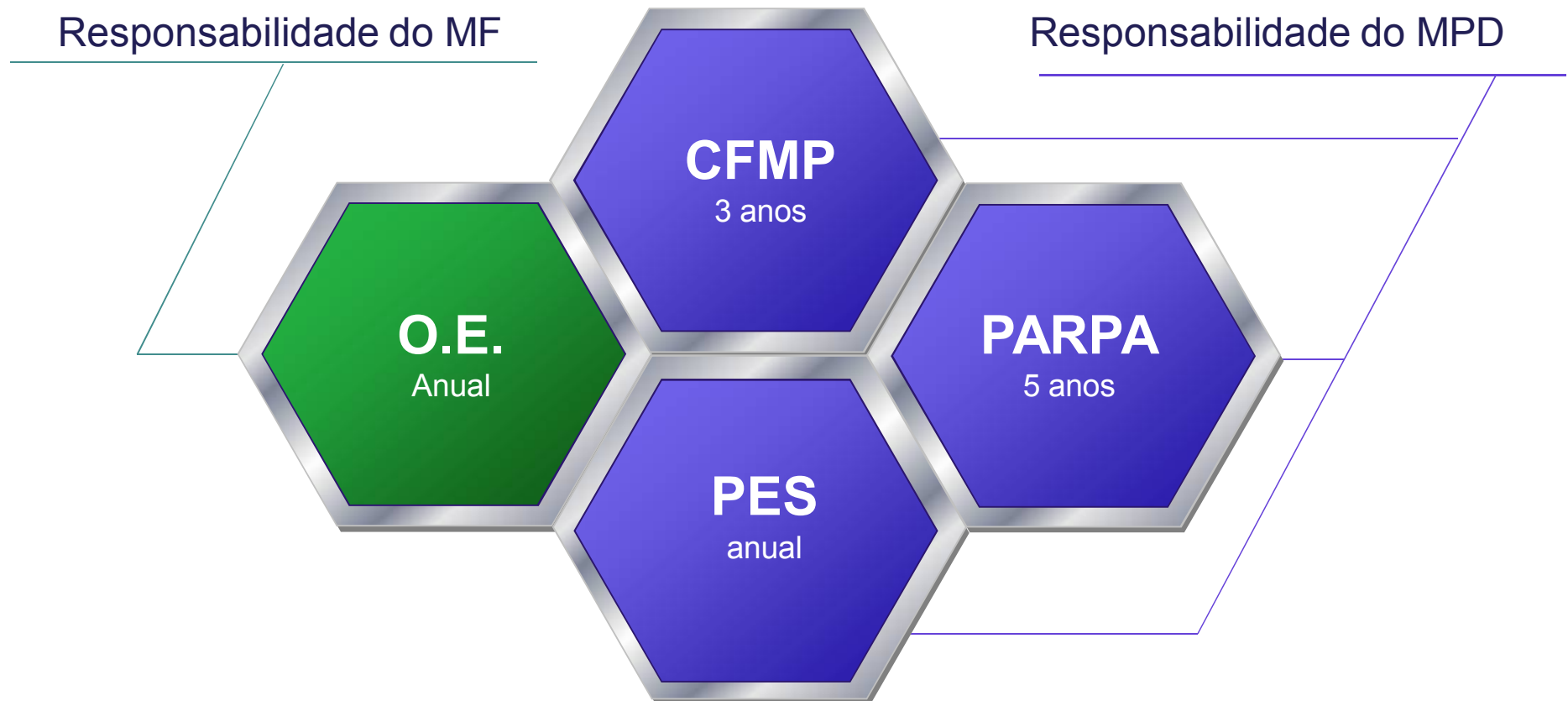


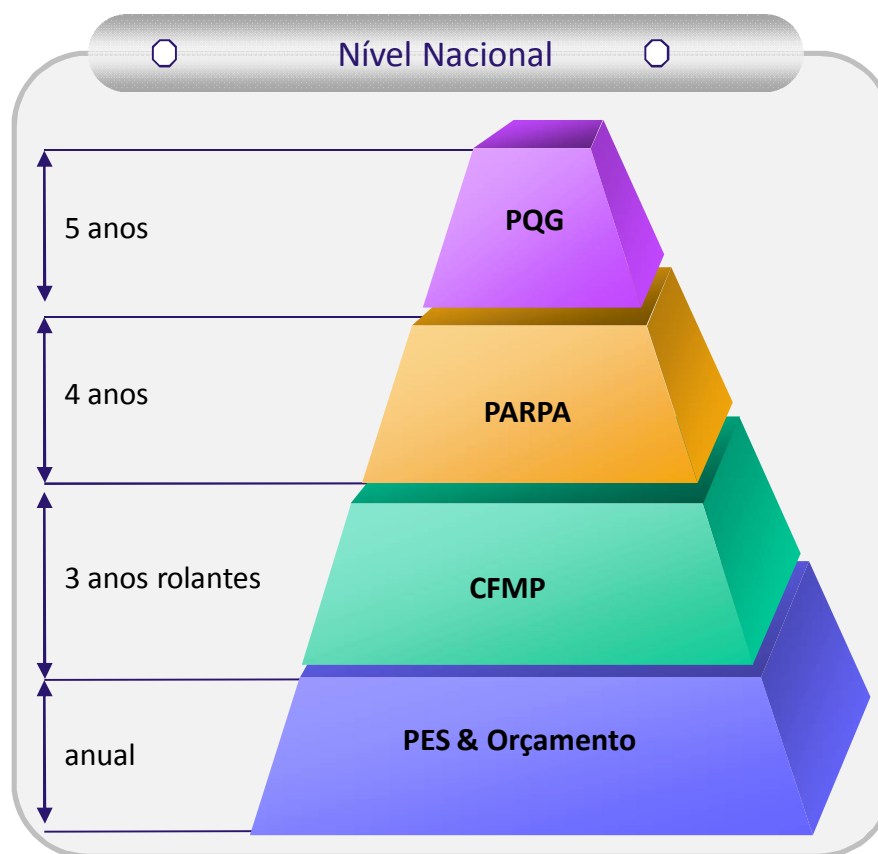
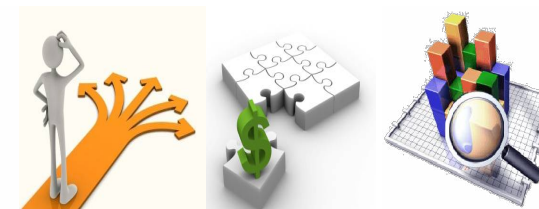
O Processo de Planificação no MINAG

Processo de Planificação a Nível Nacional



Os instrumentos de planificação para o governo como um todo são:





PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO A NÍVEL DO MINAG

Informação geral

Objectivos: Os participantes aprendem o processo de planificação no MINAG

Duração: 45 min

Técnicas: Palestra com PowerPoint

Nível de dificuldade: Baixo

Requisitos:

- Data show,
- Laptop e extensão eléctrica e o ficheiro PowerPoint

Preparação da sala: As cadeiras estão colocadas em forma de U

Material de fundo

Antes de começarmos a discutir o processo de planificação no MINAG é importante que compreendamos a estrutura orgânica do Ministério da Agricultura.

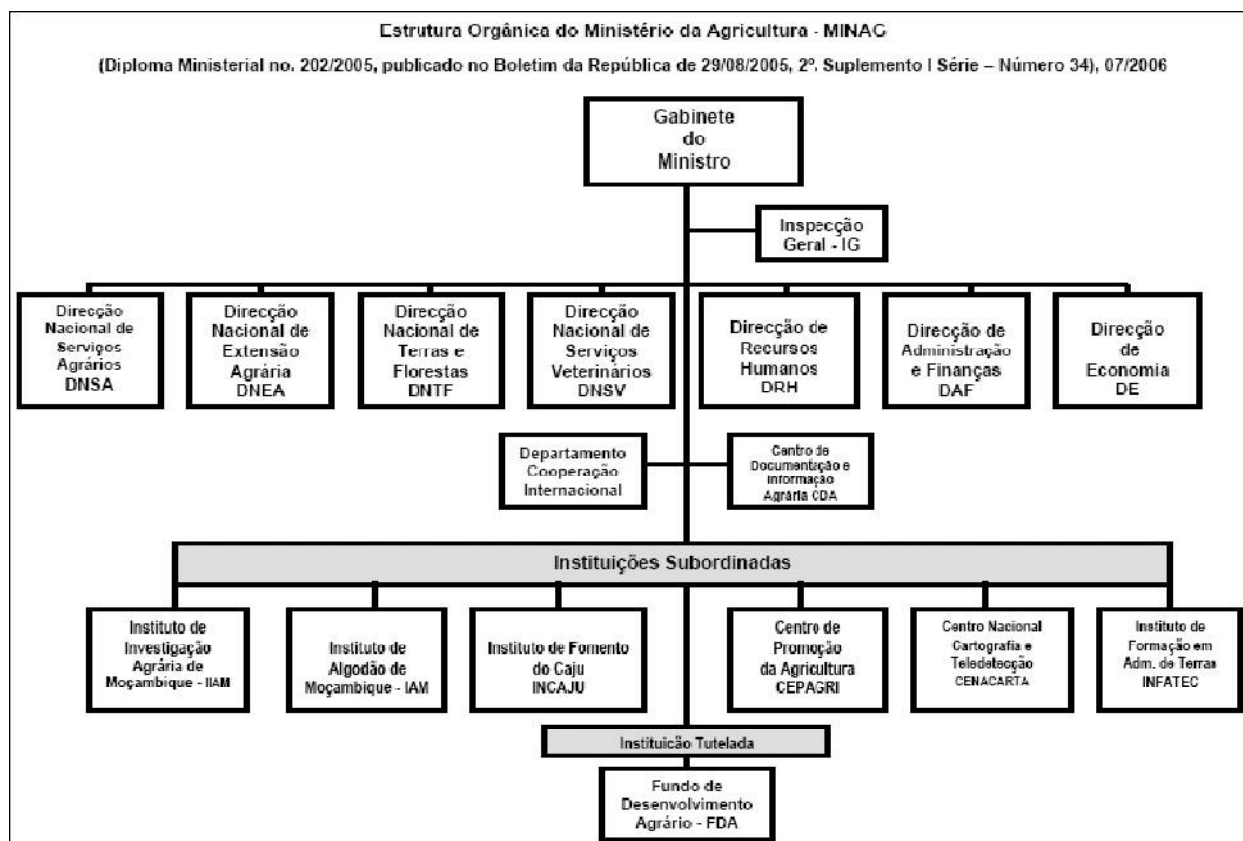
ESTRUTURA ORGÂNICA DO MINAG

Estrutura Orgânica do MINAG

Segundo o Artigo 1 do actual Estatuto Orgânico, o MINAG estrutura-se em conformidade com as seguintes actividades:

- Administração, maneio, protecção, e conservação de recursos essenciais à actividade agrária, em particular da terra, água, florestas, animais domésticos e fauna bravia;
- Fomento da produção, agro-industrialização, comercialização de insumos e produtos agrários;
- Defesa sanitária vegetal e animal;
- Extensão rural (assistência técnica ao produtor rural) agrária e assistência aos produtores;
- Infra-estruturas básicas e serviços de apoio aos produtores;
- Investigação e tecnologia agrária e sua disseminação.

Figura 1: Estrutura Orgânica do Ministério da Agricultura - MINAG



Fonte: S. Ramagem: Reestruturação Orgânica do Ministério da Agricultura, Agosto de 2006.

O MINAG tem a seguinte estrutura:

Órgãos de assistência directa ao Ministro

GM Gabinete do Ministro

IG Inspeção Geral

DCI Departamento de Cooperação Internacional/Coordenação PROAGRI

Órgãos de Coordenação do MINAG

DNSA Direcção Nacional de Serviços Agrários

DNSV Direcção Nacional de Serviços Veterinários

DNTF Direcção Nacional de Terras e Florestas

DNEA Direcção Nacional de Extensão Agrária

Órgãos de apoio do MINAG

DE Direcção de Economia

DAF Direcção de Administração e Finanças

DRH Direcção de Recursos Humanos

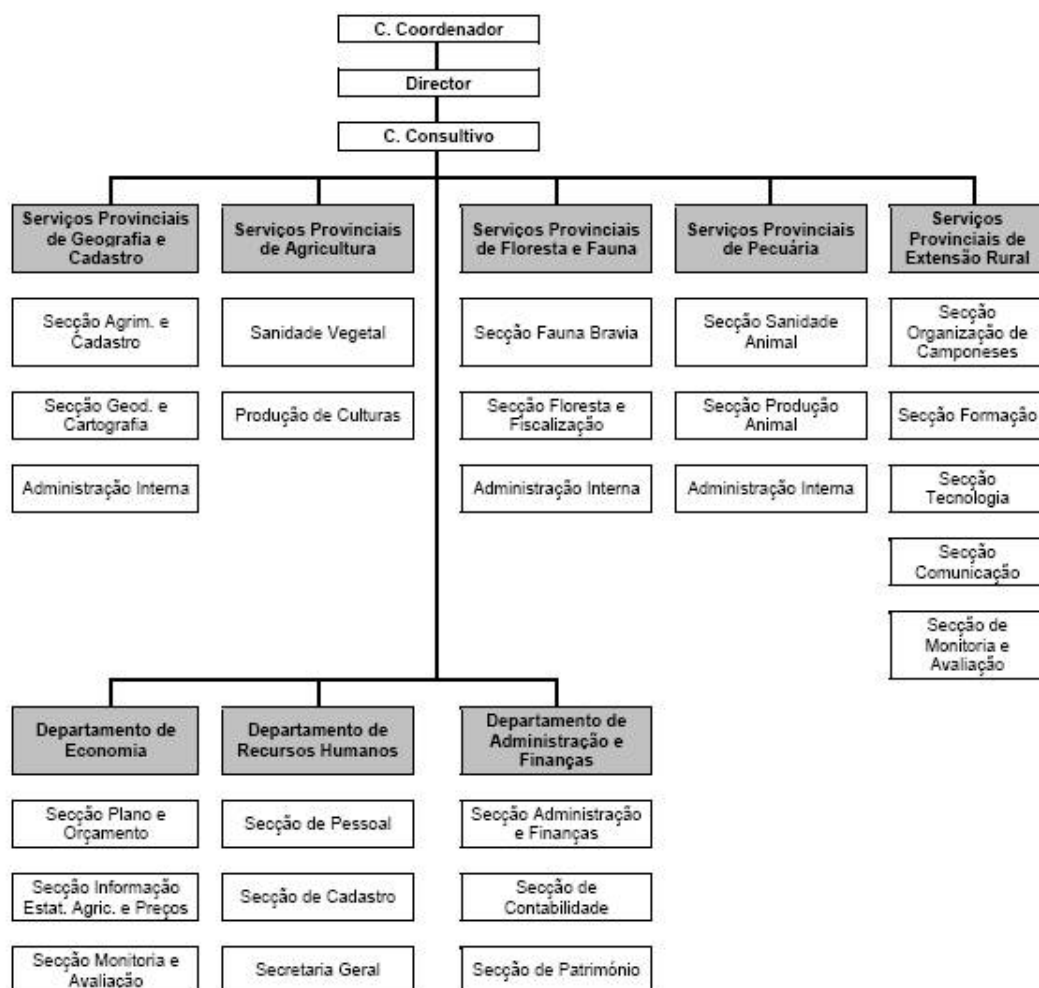
CDA Centro de Documentação e Informação Agrícola

São instituições subordinadas:

IIAM Instituto de Investigação Agrária de Moçambique;
 IAM Instituto do Algodão de Moçambique;
 INCAJÚ Instituto de Fomento do Caju;
 CEPAGRI Centro de Promoção da Agricultura;
 CENACARTA Centro Nacional de Cartografia e Teledetecção;
 INFATEC Instituto de Formação em Administração de Terras e Cartografia.

Ao **nível provincial**, conta-se com 10 DPAs (Direcções Provinciais de Agricultura), uma em cada província, encarregadas da disseminação das políticas e da planificação e coordenação das actividades nas próprias províncias. A **estrutura ao nível provincial** reflecte a estrutura do nível central; esta "verticalidade" facilita o relacionamento entre os dois níveis. A título de exemplo, é apresentado a seguir o organigrama da DPA do Niassa, por ser representativo dos demais DPAs.

Figura 2: Estrutura Orgânica da DPA Niassa



PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DO SECTOR

O marco institucional da agricultura e do desenvolvimento rural em Moçambique é constituído principalmente por actores do sector público, em particular o Ministério de Agricultura (MINAG). As principais funções do MINAG incluem a análise, a formulação e a monitoria das políticas sectoriais (da terra e agrárias); a provisão de serviços (investigação e extensão); e o estabelecimento de mecanismos internos e externos de regulamentação e auditoria.

O Ministério das Obras Públicas e Habitação (MOPH) é responsável pela política e gestão da água, bem como pela rede de estradas rurais.

O Ministério de Coordenação Ambiental (MICOA) coordena todos os assuntos relacionados com o uso sustentável dos recursos naturais e da protecção da ecologia e ecossistemas de Moçambique.

O Ministério da Indústria e Comércio (MIC) é responsável pelas políticas comerciais incluindo a regulamentação dos mercados agrícolas.

O Ministério da Planificação e Desenvolvimento (MPD) tem como responsabilidade geral a planificação nacional e a mobilização de recursos.

O Ministério da Administração Estatal (MAE) tem como responsabilidade a promoção do desenvolvimento rural e a coordenação do processo de descentralização.

Em relação à política e programa de irrigação, existe uma estreita colaboração entre o MOPH e o MINAG sobre a exploração dos recursos de água para a agricultura.

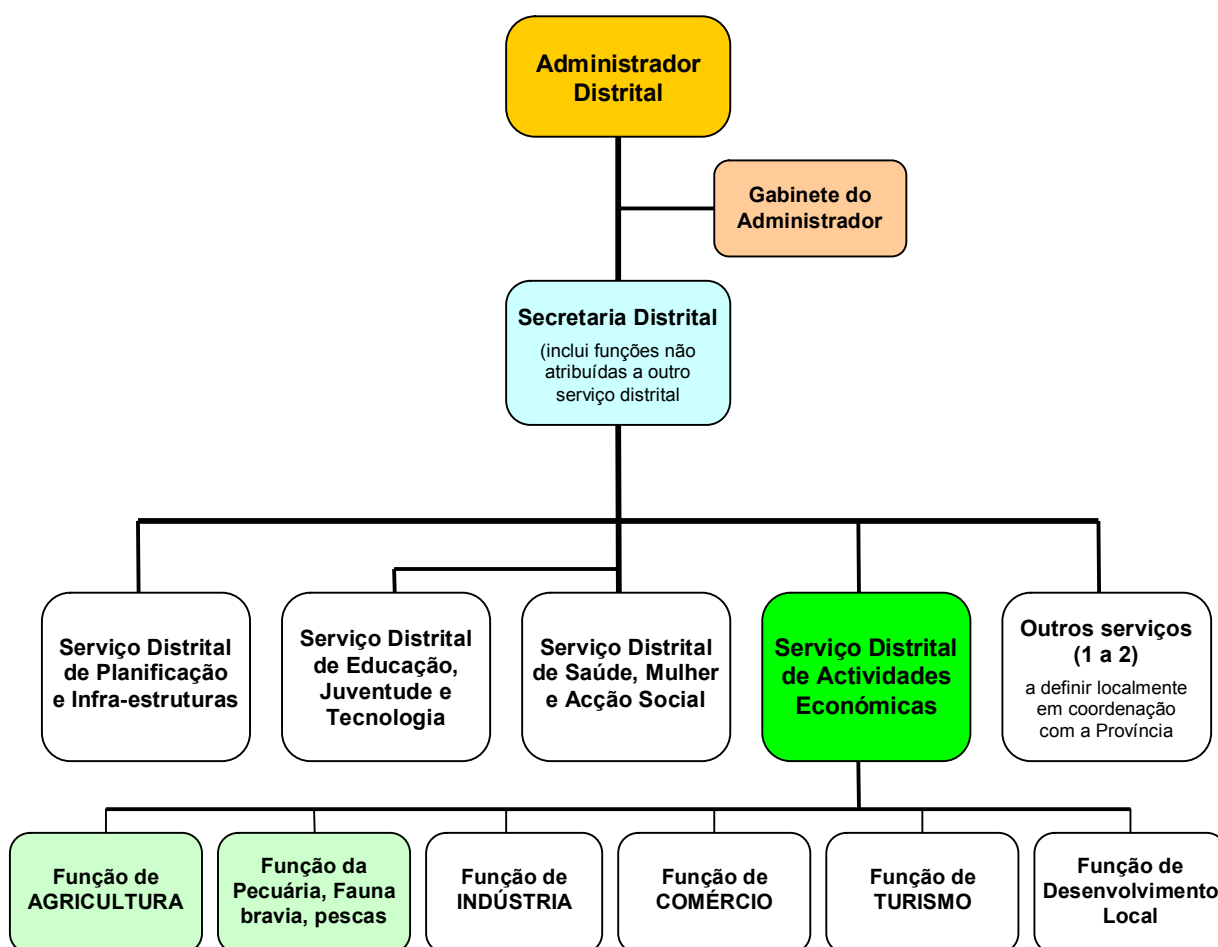
Existem institutos semi-autónomos do MINAG que são críticos para a agricultura e desenvolvimento rural. Tal é o caso do Instituto do Algodão de Moçambique (IAM) e do Instituto de Fomento do Caju (INCAJU) que tratam da legislação, da política de implementação e da monitoria destas culturas específicas.

O Conselho de Ministros aprovou em 2009 a criação do Centro de Promoção da Agricultura Comercial (CEPAGRI), em resposta ao pedido do sector privado para melhoria da coordenação. Por seu lado, o sector privado criou a *Confederação das Associações Económicas de Moçambique* (CTA) como mecanismo de ligação com o governo. Criaram-se também associações específicas como a *Associação dos Industriais de Caju* (INCAJU) no subsector do caju, a *Associação Algodoeira de Moçambique* (AAM) no subsector do algodão, a *Associação Industrial de Moçambique* que inclui o subsector do açúcar, e a *Associação Comercial e Industrial de Nampula* (ACIANA) na província de Nampula, que utiliza a CTA para submeter as suas opiniões e preocupações ao governo através do CEPAGRI.

Existem também muitas ONGs activas no sector agrário, que estão principalmente envolvidas na diversificação de culturas, programas de comercialização e apoio às associações de produtores. Estas organizações têm um papel chave na prestação de serviços às populações mais vulneráveis do meio rural.

ESTRUTURA ORGÂNICA DO GOVERNO DISTRITAL

O processo de planificação em Moçambique é feito da base para o topo. Na base temos os SDAEs. Vejamos a estrutura orgânica da base.



QUADRO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS NO SECTOR DA AGRICULTURA

O sector agrário possui os seus planos e programas de acção que definem os objectivos e metas, directrizes e procedimentos para a concretização de um certo projecto ou empreendimento. Todavia, planos e programas de acção, por si só, não constituem uma estratégia. A finalidade e razão de ser de uma estratégia consiste em identificar, desenvolver e aplicar competências e aptidões específicas e distintivas que confirmem vantagens e capacidade de combate a dificuldades e carências, superação de desafios e obstáculos, num ambiente de relacionamentos geralmente conflituais ou competitivos.

Os programas e estratégias do sector agrário em Moçambique em curso incluem:

- i. Programa Nacional do Desenvolvimento Agrário (PROAGRI II);
- ii. Visão do Sector Agrário em Moçambique (VSAM);
- iii. Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR);
- iv. Estratégia da Revolução verde (2007);
- v. Plano de Acção para a Produção de Alimentos (PAPA 2009-2011);
- vi. Plano Estratégico do Desenvolvimento do Sector Agrário (PEDSA 2010-2019)
- vii. Estratégia da Comercialização Agrícola (2001)
- viii. Plano Quinquenal do Governo e as prioridades do MINAG;
- ix. Estratégia de Segurança Alimentar e Nutricional (ESAN II);
- x. Política e Estratégia de Desenvolvimento de Floresta e Fauna Bravia (1997).

Programa Nacional do Desenvolvimento Agrário (PROAGRI II)

O PROAGRI I foi desenhado com o objectivo de promover o investimento público no sector agrário e assim garantindo coordenação com outras acções sectoriais. Dando continuidade a esta estratégia de intervenção foi desenhado o PROAGRI II (ainda em curso) que revelou ser difícil de operacionalizar. O documento apresentava perspectivas para o desenvolvimento da agricultura incluindo as actividades a montante e a jusante que estão fora da responsabilidade do MINAG o que fez com que a sua implementação não fosse bem-sucedida. Outros documentos estratégicos foram posteriormente aprovados para operacionalizar a visão para o futuro do sector e de onde se destaca o PAPA.

Visão do Sector Agrário em Moçambique (VSAM)

A “Visão do Sector Agrário em Moçambique” (VSAM) foi desenvolvida em 2003 antes da consulta e processo de planeamento para a formulação do PROAGRI II. Este documento descreveu em pormenor o sector agrícola de Moçambique e forneceu algumas indicações para o desenvolvimento de longo prazo do sector.

Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR)

Em 2007 foi aprovado a EDR. Este documento foi elaborado pelo MPD através da Direcção Nacional da Promoção de Desenvolvimento Rural com o objectivo de promover a coerência nas iniciativas de apoio ao desenvolvimento rural e na coordenação das prioridades nacionais, regionais, distritais e locais. Este documento tem um horizonte temporal que corresponde ao período da Agenda 2025. A mensagem complementar e crucial que a EDR adiciona aos instrumentos de planeamento entretanto disponíveis (nomeadamente ao

PARPA II) é que nem todo o crescimento económico nacional será rápido, imediato e inevitavelmente benéfico para um desenvolvimento saudável e sustentável a longo prazo do sector. O EDR entendeu o desenvolvimento rural como um processo de melhoria das condições de vida, trabalho, lazer e bem-estar das pessoas que habitam nas áreas rurais.

Estratégia da Revolução Verde

Em Outubro de 2007 foi aprovada pelo Governo a Estratégia da Revolução Verde como documento que deveria servir de base para orientação estratégica do sector. A Revolução Verde procura ser um processo de busca de soluções para incrementar os níveis de produção e produtividade agrária através do uso de sementes melhoradas, fertilizantes, instrumentos de produção, tecnologias de produção adequada à realidade local, mecanização agrícola incluindo a tracção animal, construção e exploração de represas para a irrigação e para o abeberamento de gado, entre outras acções. Trata-se de uma estratégia multidimensional de combate à fome e à pobreza e tem como objectivo final o aumento da produção e produtividade agrária de forma competitiva e sustentável. Para acelerar a implementação desta estratégia foi aprovado o PAPA em Junho de 2008.

Plano de Acção para a Produção de Alimentos (PAPA)

O PAPA é o um plano com horizonte temporal a três anos, elaborado e aprovado em 2008, na sequência da aprovação da Estratégia da Revolução Verde pelo Conselho de Ministros em Novembro de 2007. Trata-se da resposta do Governo à subida dos preços dos produtos básicos como arroz, trigo e milho nos mercados internacionais (a crise mundial de alimentos). O principal objectivo do PAPA é o de inverter o défice dos principais bens alimentares no país nos próximos três anos e assim reduzindo a dependência do país em relação às importações alimentares. Este plano é multisectorial e prevê investimentos na produção agrícola, armazenagem, comercialização e transformação (por exemplo, na pesca). Este plano é considerado uma prioridade pelo Governo e foi devidamente reflectido pelo Governo na sua planificação de médio prazo, tendo sido um dos factores determinantes do Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP) 2009 – 2011 onde foi previsto um aumento significativo da despesa pública no sector agrícola e também um aumento significativo do seu peso no peso total das despesas públicas.

Plano Estratégico do Desenvolvimento do Sector Agrário (PEDSA 2010-2019)

O PEDSA é, um plano que se enquadra nos instrumentos estabelecidos pelo Sistema Nacional de Planificação, com uma visão de médio/longo prazo, assente nas directrizes nacionais já traçadas para a agricultura e nas prioridades do quadro orientador comum dos países africanos para melhorar o desempenho do sector agrário, o Programa Integrado para o Desenvolvimento da Agricultura em África (CAADP).

Ao sistematizar um amplo leque de orientações estratégicas para a agricultura, com particular enfoque a Estratégia da Revolução Verde, o PEDSA pretende abraçar uma visão partilhada pelos intervenientes chaves do sector, criando assim um quadro harmonizado para guiar decisões, atacando aspectos que interferem na confiança do investidor e acelerando a competitividade agrária de uma maneira sustentável.

É preciso ainda considerar que na área dos assuntos transversais foi elaborada a Estratégia de Género do Sector Agrário e o respectivo Plano de Acção (2006). Foram definidos os indicadores de género para serem inseridos no sistema de monitoria e avaliação do MINAG. Foi ainda desenhado o Plano estratégico Sectorial (2006-2010) de HIV/SIDA.

Efectividade na realização dos objectivos do PARPA

Para se analisar a efectividade dos planos e documentos estratégicos na realização dos objectivos do PARPA é, primeiro lugar, necessário compreender os objectivos para o qual cada plano ou documento estratégico foi criado.

Tabela 1: Objectivos de cada plano ou documento estratégico

Documento	Período	Objectivos
PROAGRI II	2005-2009	Apoiar o sector familiar no desenvolvimento da agricultura e assim aumentando a sua capacidade de subsistência; Incentivar o aumento da produção agrícola; e, garantir a gestão sustentável dos recursos naturais.
Estratégia da Revolução Verde	Longo Prazo	Induzir o aumento da produção e produtividade dos pequenos produtores para uma maior oferta de alimentos, de uma forma competitiva e sustentável.
EDR	2007-2025	Contribuir para que as políticas e os instrumentos de planeamento sejam consistentes com uma perspectiva de transformação pro-rural do padrão de criação de riqueza em Moçambique, ou seja, promover a coerência nas iniciativas de apoio ao desenvolvimento rural e na coordenação das prioridades nacionais, regionais, distritais e locais.
PAPA	2008-2011	Eliminar o <i>deficit</i> nos principais produtos alimentares/ reduzir a dependência às importações, nas próximas três campanhas agrícolas (2008-2011), através de aumento da produção por via de aumento de produtividade e das áreas de cultivo.
PEDSA	2010-2019	A abordagem da implementação do PEDSA assenta na cadeia de valor, pelo que na sua operacionalização toma em consideração todas as actividades ligadas a: (a) a geração e transferência de tecnologias, provisão de insumos agrários; (b) a produção agrária (<i>farming</i>); (c) as actividades de processamento e comercialização que acrescentam valor aos produtos agrícolas, pecuários, florestais e faunísticos e (d) na gestão sustentável de recursos naturais.

Assim, pode-se verificar que quase todos os documentos de política e de estratégia existentes em torno do sector agrário incorporam a visão do PARPA II. Os planos e estratégias visam em geral o aumento da produção, da produtividade e a garantia da segurança alimentar reflectindo directamente os objectivos estipulados no PARPA II.

Nível de operacionalização das políticas

Em geral, o nível de operacionalização das políticas é baixo, uma combinação de diversos factores e da própria conjuntura económica com destaque: dependência financeira para a implementação das políticas desenhadas, atrasos nos desembolsos de fundos externos, calamidades naturais e fraca capacidade de resposta, vias de acesso debilitadas e insuficientes, insuficiência de recursos humanos capacitados e ausência de uma efectiva coordenação interinstitucional (reflectindo-se sobretudo no desenvolvimento de infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento do sector).

É importante notar ainda que todas as estratégias e políticas desenhadas para o sector são complementares entre si e não concorrentes mas nem sempre este aspecto tem ficado claro na implementação das actividades e utilização eficiente dos recursos.

RESUMO DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO DE MOÇAMBIQUE

Visão	Um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável
Objectivos Estratégico	Contribuir para a segurança alimentar e a renda dos produtores agrários, de maneira competitiva e sustentável, garantindo a equidade social e de género
Objectivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentada a produção e a produtividade agrária e a sua competitividade - Melhoradas as infra-estruturas e os serviços para os mercados e comercialização - Uso sustentável dos recursos de terra, água, florestas e fauna - Quadro legal e políticas conducentes a investimento agrário - Reforçadas as instituições agrárias

1 Aumentada a produção e a produtividade de agrária e a sua competitividade	1.1 Adoptadas tecnologias melhoradas pelos agricultores para o aumento da produtividade agrícola e da produção animal
	1.2 Aumentada a capacidade dos serviços de extensão para disponibilizar com eficácia tecnologias e práticas avançadas
	1.3 Reforçado o sistema de investigação para desenvolver ou adaptar e disponibilizar tecnologias e práticas agrárias avançadas
	1.4 Melhorada a disponibilidade e a gestão de água para a agricultura e para a produção animal
	1.5 Melhorada a fertilidade do solo
	1.6 Melhorado o controle de pragas e doenças das culturas e dos animais de criação
	1.7 Aumentada a mecanização agrária e o uso de tecnologias eficientes
	1.8 Aumentada a produção de culturas para bio-combustíveis
2 Melhoradas as infra-estruturas e os serviços para os mercados e comercialização	2.1 Aumentado o investimento do governo na agricultura e em infra-estruturas rurais
	2.2 Melhorada a infra-estrutura rural (rede de estradas, instalações de armazenamento, mercados)
	2.3 Melhorada a capacidade de regulamentação e cumprimento dos padrões e garantia de qualidade dos produtos agrícolas e animais
	2.4 Acrescentado valor aos produtos agrícolas, animais e florestais
	2.5 Melhorado o manuseamento pós-colheita dos produtos agrícolas
	2.6 Melhorada a capacidade dos actores ao longo de toda a cadeia de valor (agricultores, processadores de produtos agrários, comerciantes) para participarem nos mercados doméstico e internacional

	2.7 Reforçada a capacidade do sector privado para fornecer insumos agrários (sementes, fertilizantes, agro-químicos, drogas e medicamentos para uso veterinário, instrumentos e equipamento)
	2.8 Sistema de informação para recolher e disseminar informação para tomada de decisão - agricultores, processadores, comerciantes e fazedores de políticas - em funcionamento
	2.9 Reforçadas as políticas de apoio aos mercados de insumos
3 Uso sustentável dos recursos de terra, água, florestas e fauna	3.1 Aumentado o conhecimento teórico e prático no uso sustentável dos recursos naturais – terra, água, florestas e fauna
	3.2 Melhorada a capacidade do Ministério da Agricultura, Ministério do Ambiente e outros actores (ex. ONGs) para analisar e formular políticas e programas relacionados com a terra, água, florestas e mudanças climáticas
	3.3 Melhorada a gestão da terra
	3.4 Recursos florestais usados de forma sustentável
	3.5 Aumentada a capacidade das comunidades rurais para prevenir e controlar as queimadas florestais
	3.6 Melhorada a capacidade das comunidades rurais e dos funcionários do sector de fauna bravia para uma gestão sustentável destes recursos e diminuição do conflito homem-fauna bravia.
	3.7 Melhorada a capacidade de resposta aos efeitos das mudanças climáticas
4 Quadro legal e políticas conducentes a investimento o agrário	4.1 Políticas consistentes com os objectivos do sector
	4.2 Reforçado o sistema de informação agrária
	4.3 Melhorada a segurança de posse e administração da terra
5 Reforçadas as instituições agrárias	5.1 Reforçadas as organizações de agricultores
	5.2 Desenvolvido o capital humano
	5.3 Reforçada a coordenação das instituições agrárias e de segurança alimentar



República de Moçambique



Comissão Europeia

PROJECTO
SUPORTE INSTITUCIONAL AO MINAG

EXECUTADO PELA:



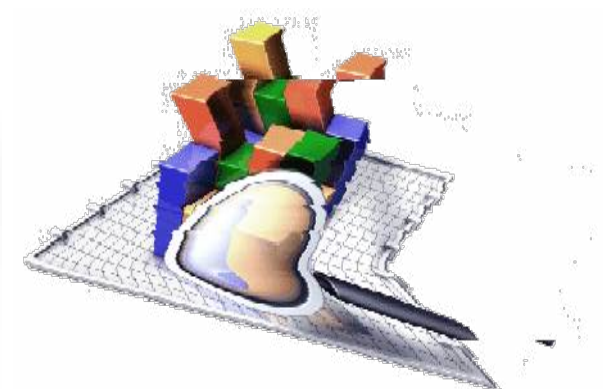
Planificação



Orçamentação

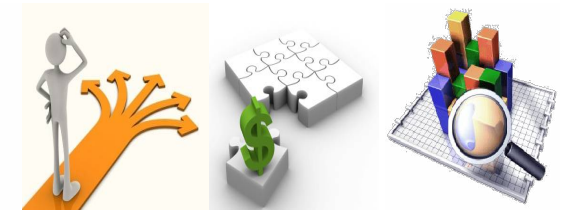


Indicadores

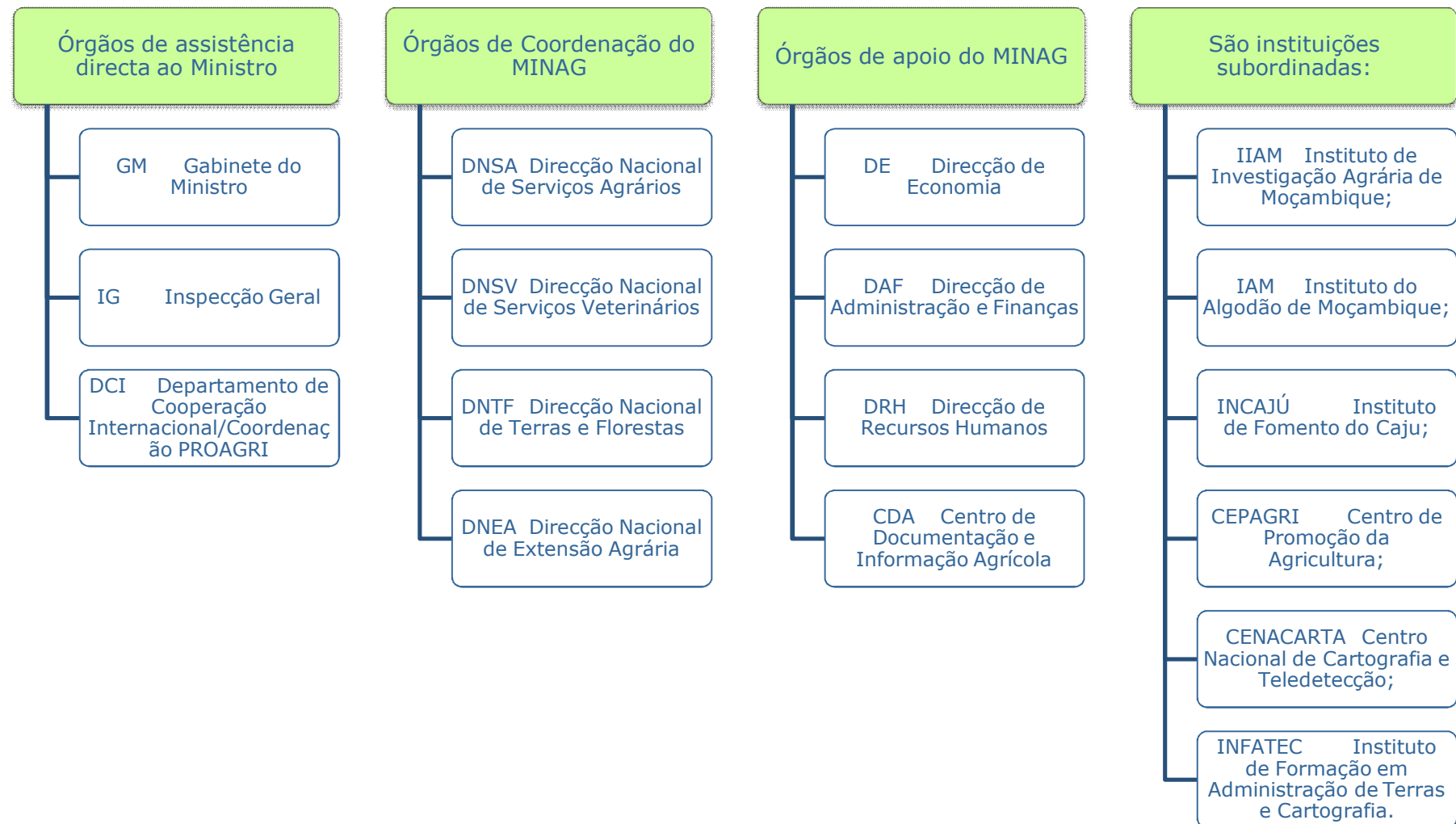


O Processo de Planificação no MINAG

Processo de Planificação no MINAG



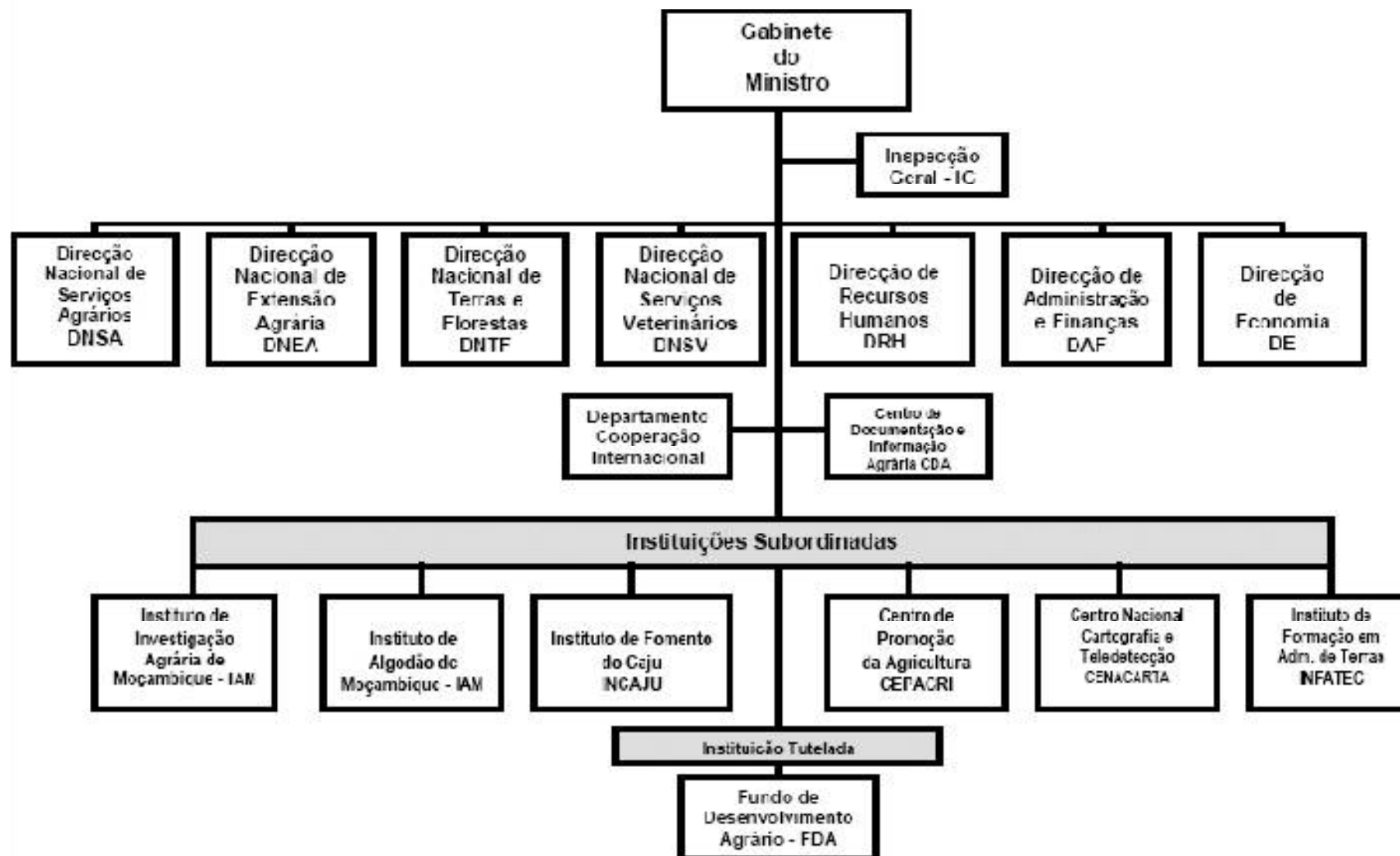
O MINAG tem a seguinte estrutura:





Estrutura Orgânica do Ministério da Agricultura - MINAG

(Diploma Ministerial no. 202/2005, publicado no Boletim da República de 29/08/2005, 2º. Suplemento | Série – Número 34), 07/2006





Os programas e estratégias do sector agrário em Moçambique em curso incluem:

PROAGRI II -
Programa
Nacional do
Desenvolvimento
Agrário

VSAM - Visão do
Sector Agrário em
Moçambique

EDR - Estratégia
de
Desenvolvimento
Rural

Estratégia da
Revolução verde
(2007)

Plano de Acção
para a Produção
de Alimentos
(PAPA 2009-2011)

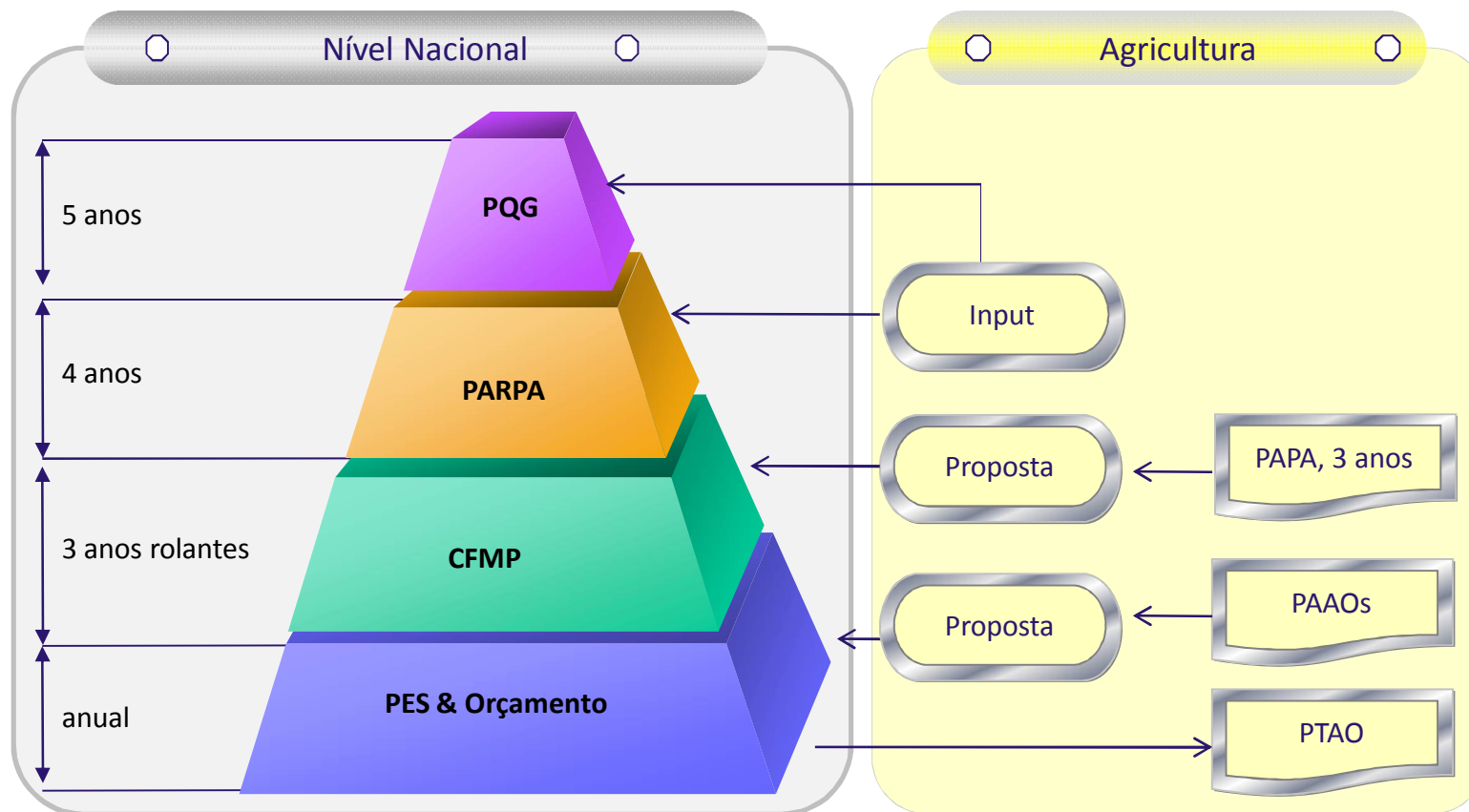
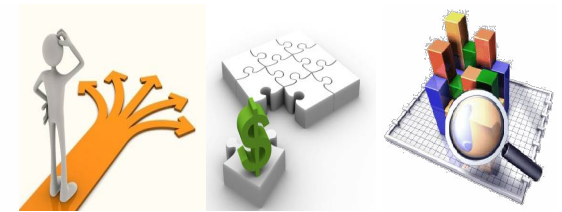
Plano Estratégico
do
Desenvolvimento
do Sector Agrário
(PEDSA 2010-
2019)

Estratégia da
Comercialização
Agrícola (2001)

Plano Quinquenal
do Governo e as
prioridades do
MINAG

Estratégia de
Segurança
Alimentar e
Nutricional (ESAN
II)

Política e
Estratégia de
Desenvolvimento
de Floresta e
Fauna Bravia
(1997)



CALENDÁRIO DE PLANIFICAÇÃO, ORÇAMENTAÇÃO E RELATÓRIOS

Informação geral

Objectivos:	Os participantes aprendem o Calendário de Planificação, Orçamentação e Relatórios do Sector Agrário, discutem como melhorar o calendário de planificação e orçamentação. Perceber o impacto do orçamento aprovado reduzido na execução do PAAO;
Duração:	85 min
Técnicas:	Discussão em grupo
Nível de dificuldade:	Médio
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">- 1 folha flip chart,- régua,- folha de calendário em branco,- 2 marcadores por grupo- Quadro metaplan para apresentação de resultados- Alfinetes
Preparação da sala:	plenário; disposição normal de cadeiras em semicírculo 3 ou 4 mesas

Introdução

A planificação a nível nacional é um processo com várias fases e intervenientes. O atraso na entrega do trabalho de um dos intervenientes pode ter um grande impacto no cumprimento de prazos dos intervenientes seguintes. Por este motivo é importante termos uma visão geral do calendário de planificação no sector agrário. Nesta sessão propomos que os participantes preencham um calendário em branco. No calendário devem preencher as actividades de i) planificação e orçamentação, ii) relatórios; iii) monitoria; iv) campanha agrícola.

Distribua para cada grupo de participantes os seguintes cartões agrupados em 4 cores diferentes. Os cartões devem ser agrupados por cores de acordo com o tipo de calendário: (i) planificação/orçamentação; (ii) Relatórios financeiros; (iii) Monitoria; (iv) campanha agrícola.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	<p>O objectivo do exercício é para ver se os participantes sabem elaborar Calendário de Planificação, Orçamentação e Relatórios do Sector Agrário.</p> <p>Explique aos participantes que, de acordo com o apreendido na sessão anterior, a planificação e orçamentação a nível do Ministério da Agricultura é feita através de vários instrumentos: PAAO, PES, OE, em diferentes níveis – desde o distrital até ao central.</p> <p>Forme 3/4 grupos e entregue a eles uma folha que contém todos meses do ano e explique a eles que têm que elaborar um Calendário de Planificação, Orçamentação e Relatórios do Sector Agrário numa folha de flipchart baseando-se na folha A4 distribuída, ou seja, eles devem passar o calendário da folha A4 para uma folha flipchart na horizontal (landscape) e inserir no calendário os processos da planificação nos respectivos meses.</p>		Explique-os que neste exercício eles terão simplesmente recapitular sobre quando é que eles elaboram os documentos de planificação acima mencionados
Acção	20'	Os grupos têm agora	Folhas de	

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		exactamente 20 minutos para terminar a actividade. Cada grupo recebe os cartões já preenchidos com os instrumentos de calendário de acordo com o calendário da solução no material de fundo.	exercício A4 de calendário não preenchida; Folha flipchart; marcador; régua.	
Publicação	20'	Os grupos apresentam seus resultados. O facilitador verifica se o calendário foi bem elaborado. O grupo que tiver realizado com sucesso o exercício é o vencedor. Depois de todos apresentarem peça aos participantes para solicitarem o esclarecimento de dúvidas aos trabalhos apresentados. As respostas devem ser dadas pelo respectivo grupo.	Folhas de solução do Calendário para distribuir.	Distribua as soluções somente depois da discussão e esclarecimento das dúvidas.
Processamento	10'	A discussão deve ser sustentada com objectivo de analisar como foi elaborar o calendário? Onde estavam as dificuldades na elaboração do calendário e como foram solucionadas? Todos os membros do grupo conheciam bem o calendário?		
Generalização & Aplicação	15'	Vocês têm algum calendário semelhante a este nos vossos postos de trabalho? Este calendário será de alguma forma útil para vocês como planificadores? Algum de vocês já viu um exemplo de Calendário de		

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		Planificação, Orçamentação e Relatórios do Sector Agrário? Difere-se deste? O que vocês pensam sobre o calendário que tem hoje? Acham que pode ser melhorado? Em que sentido? Como é que vocês vêem o facto de a planificação começar em Março enquanto o orçamento é aprovado no final do ano?		
Síntese	10'	Destaque a importância dos participantes conhecerem o Calendário de Planificação, Orçamentação e Relatórios do Sector Agrário. Destaque a importância de reprogramar o PAAO após a aprovação do O.E.		

Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Alguns participantes poderão levantar a questão de que o sector agrário não é composto apenas por agricultura, pelo que também devíamos incluir o calendário das outras actividades. Diga logo de início que por questões de simplificação vamos apenas considerar a campanha agrícola.

Variação

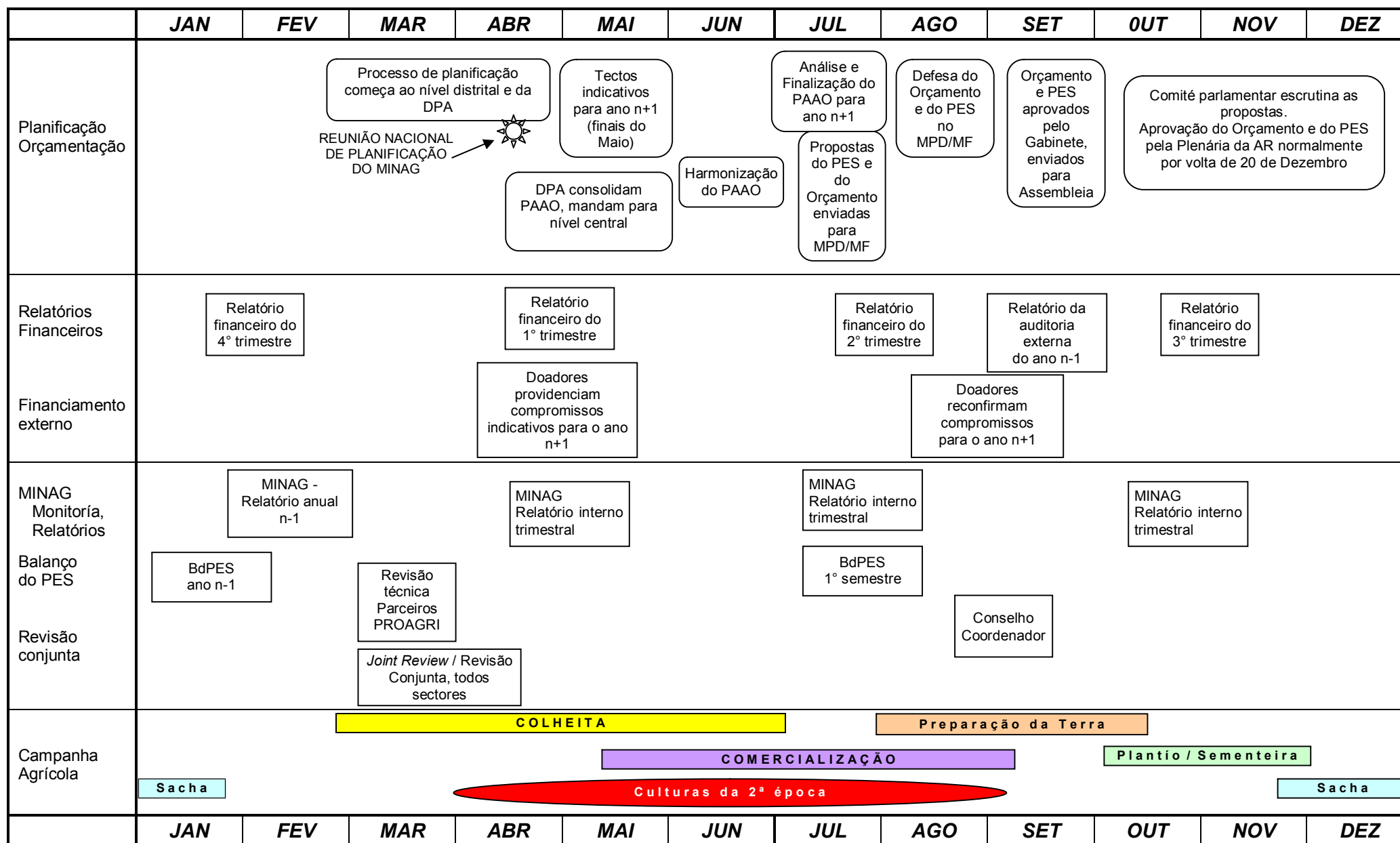
Em vez de entregar a folha de calendário em branco no tamanho A4 para que os participantes ponham o mesmo calendário em folha de flipchart, você poderá mandar ampliar estas folhas para o tamanho A2 e distribuí-las aos participantes. Desta forma poupa-se algum tempo.

Exercícios

	Jan	Fev	Mar	Abr	Maio	Jun	Jul	Agos	Set	Out	Nov	Dez
Planificação Orçamentação												
Relatórios Financeiros												
Monitoria Relatório - MINAG BdPES Revisão Conjunta												
Campanha Agrícola												

Solução

O Calendário de planificação, orçamentação e Relatório na Agricultura



NECESSIDADE DE ACTUALIZAÇÃO DO PAAO E PES APÓS APROVAÇÃO DO O.E.

Tabela 1: PAAO/PTAOs apresentados versus total de fundos disponibilizados

PAAO/PTAOs e fundos disponibilizados	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		Total 2007	
	MT	%	MT	%	MT	%	MT	%	MT	%
PAAO/PTAOs 2007 apresentados pelos Distritos	5.941.867		6.988.950		17.385.887		8.000.000		38.316.704	
Fundos transferidos pela DPA para Distritos	189.993	3,2	455.237	6,5	1.170.000	6,7	340.690	4,3	3.856.920	10,1
Fundos gastos directamente pela DPA para Distritos	2.145.584	36,1	823.626	11,8	1.454.417	8,4	1.681.714	21,0	6.105.341	15,9
Total de fundos disponibilizados pelos distritos	2.335.577	39,3	1.278.863	18,3	2.624.417	15,1	2.022.404	25,3	9.962.261	26,0

(DPA Sofala, 2008)