

# PLANIFICAÇÃO A NÍVEL NACIONAL – PLANOS DE GOVERNO

## Informação geral

**Objectivos:**

Os participantes devem ser capazes de:

- Perceber como funciona o processo de planificação a nível nacional
- Conhecer os instrumentos de planificação a nível nacional
- Conhecer os responsáveis pela elaboração de cada um dos planos
- Perceber a relação entre os planos nacionais e os do sector.
- Perceber o processo de planificação no MINAG

**Duração:**

1 Hora

**Técnicas:**

Trabalho em grupo, Discussão plenária

**Nível de dificuldade:**

Fácil

**Requisitos:**

- Papel Flipchart
- Marcadores
- Cartões

**Preparação da sala:**

Nenhuma (espaço suficiente para trabalho em grupos)

## Introdução

Neste exercício, os participantes vão conhecer alguns dos planos governamentais mais importantes para o seu trabalho, os quais são: Programa Quinquenal, PEDSA, PES, PARPA, EGFAE, REGFAE, etc. O facilitador escolha anteriormente quais documentos acha relevantes para o grupo-alvo do seu curso.

A tarefa dos participantes, divididos em grupos pequenos, é ler as partes mais importantes dos vários documentos, resumir os aspectos claves e apresentar os resultados aos colegas. Assim, os integrantes de cada grupo conhecem bem pelo menos um dos documentos.

## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Materiais requeridos	Dicas
Introdução	5'	<p>Pergunte aos participantes quais planos do Governo conhecem, e quais podem ter influência no seu trabalho no DRH/ MINAG.</p> <p>Explique aos participantes que durante o exercício terão tempo para revisar alguns dos documentos em grupos pequenos e apresentar os aspectos mais importantes aos outros colegas.</p> <p>Distribua os participantes em grupos para trabalhar sobre os documentos</p>	Cópias completas dos documentos tratados (pelo menos 2 copias por documento)	<p>As pessoas que já conhecem bem algum dos documentos devem trabalhar sobre documentos que não conhecem para aprender algo novo.</p> <p>As instruções para o exercício são: Responder as seguintes perguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome do documento</li> <li>2. Responsáveis pela elaboração</li> <li>3. Vigência do documento</li> <li>4. Objectivos</li> <li>5. Relevância para o MINAG</li> <li>6. Relevância para o DRH</li> </ol>
Acção	30'	<p>Cada grupo recebe os documentos para serem revistos e começam a ler e discutir sobre os pontos mais importantes.</p> <p>Visualizam os pontos mais importantes para a apresentação aos colegas (em flipchart ou cartões).</p>	Papel Flipchart, Cartões, Marcadores	<p>Se os participantes têm dificuldades de perceber os pontos mais importantes dos documentos, ajude-lhes.</p> <p>Os formadores devem conhecer os documentos anteriormente!</p>
Publicação	15'	Os grupos apresentam os aspectos mais importantes de cada um dos documentos.	Quadro grande	Perguntas para esclarecer pontos não percebidos podem ser feitas agora, perguntas mais gerais depois de todas as apresentações.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Materiais requeridos	Dicas
Processamento + Generalização	10'	<p>Perguntas para guiar a discussão são:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conheciam os documentos?</li><li>• Algum dos documentos já tem sido importante para o seu trabalho?</li><li>• Porque pode ser importante conhecer os documentos?</li><li>• Acham relevante para o seu trabalho?</li></ul>		

## Dicas para a preparação, situações e problemas típicos

Os formadores devem conhecer os documentos relevantes anteriormente.

As perguntas colocadas na fase Processamento/Generalização são a continuação das perguntas colocadas na “Galeria de Arte”. O formador deve pensar antes do curso na sequência dos exercícios e na sequência das perguntas colocadas em cada um dos exercícios.

## Variações

### 1. Usos e objectivos alternativos

Nenhum

### 2. Minimizando/Maximizando

Se houver muito pouco tempo, o formador pode apresentar as características mais relevantes dos planos de Governo sem trabalho em grupo. O problema é que, desta forma, os participantes aprendem muito menos sobre o conteúdo dos documentos.

## 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

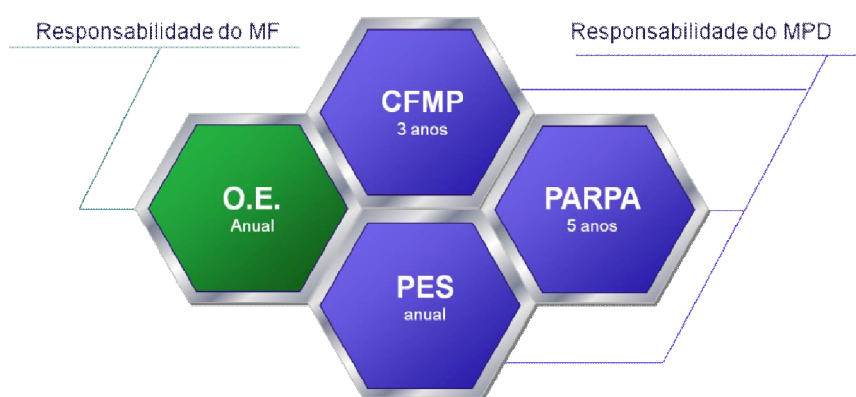
» **Ministério das Finanças** (MF).

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:

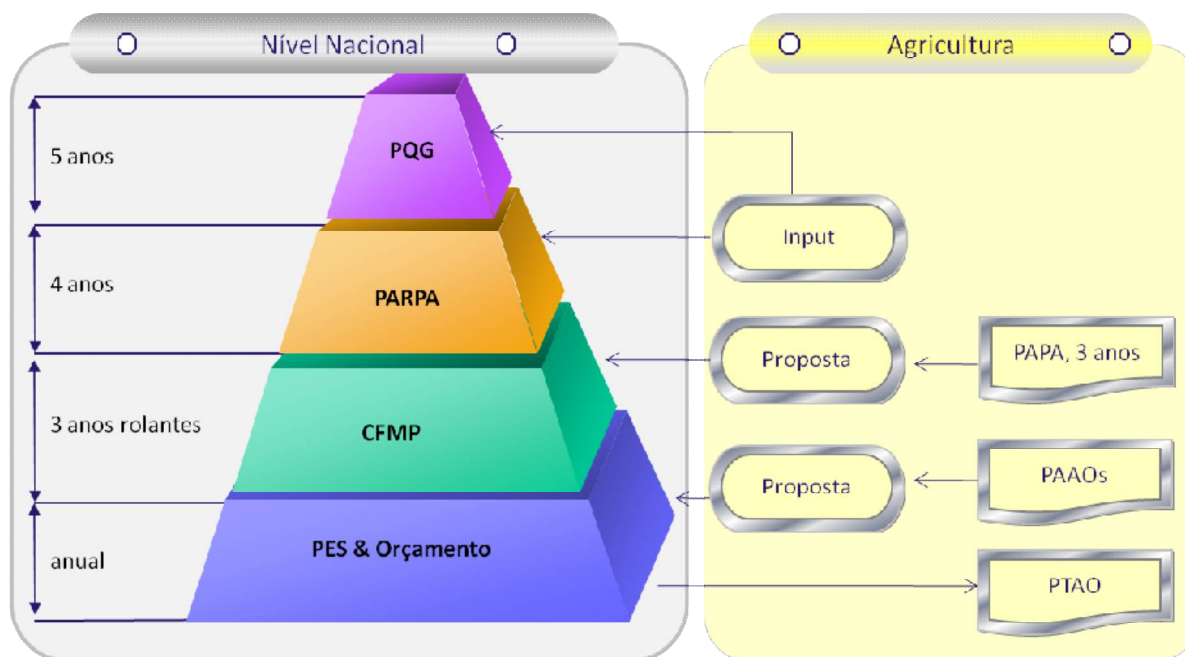
Figura: Instrumentos de planificação



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: 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 monitorado 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.

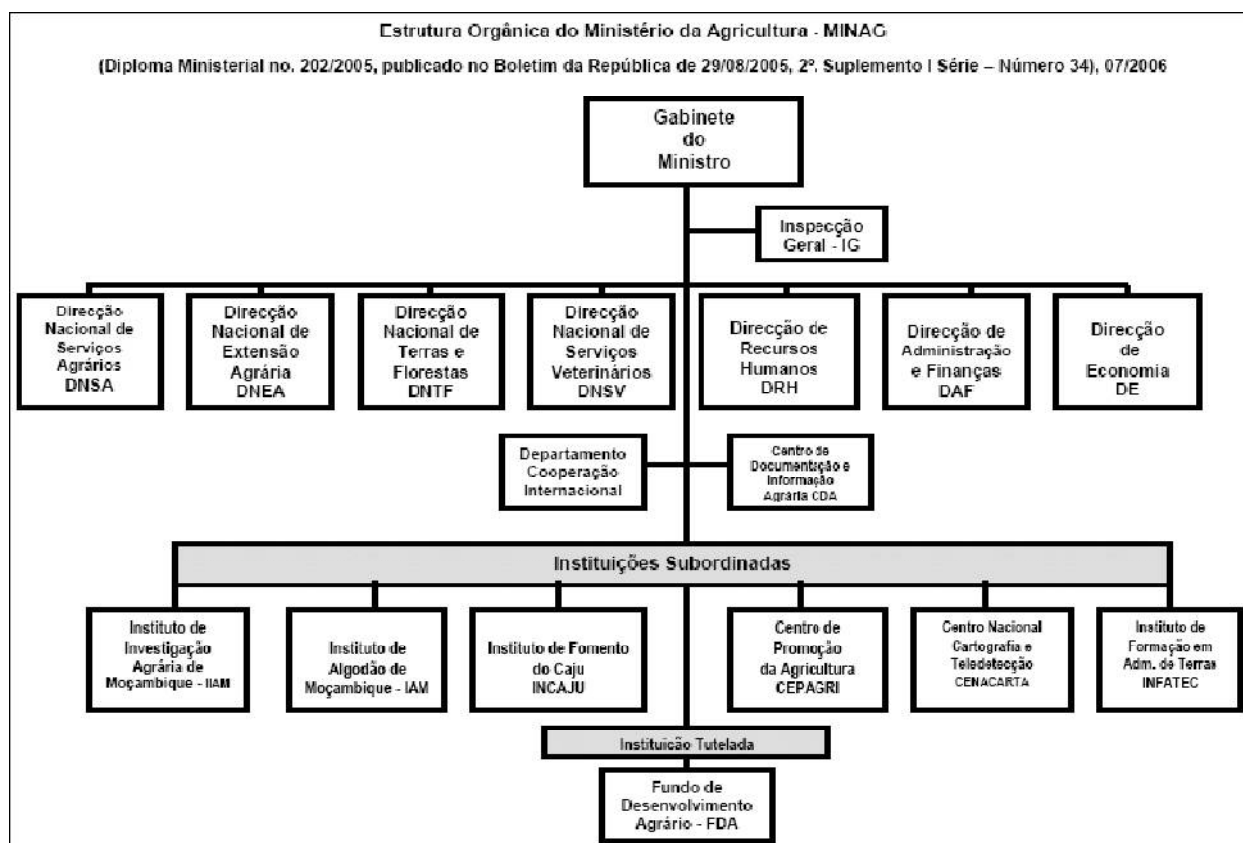
## Estrutura Orgânica MINAG

### 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: 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 Inspecção 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;

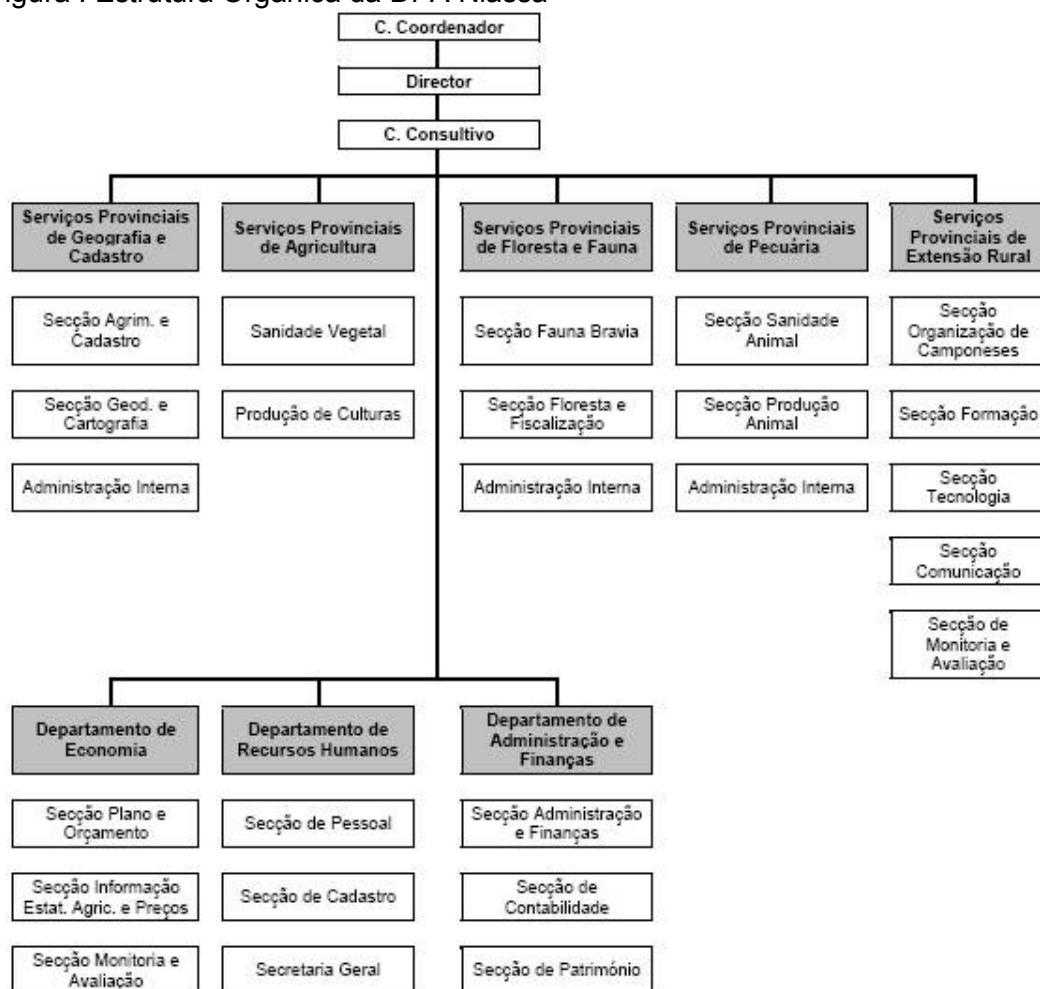
CEPAGRI Centro de Promoção da Agricultura;

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 organograma da DPA do Niassa, por ser representativo dos demais DPAs.

Figura : Estrutura Orgânica da DPA Niassa





## **Funções - chave de cada nível**

### ***Papel do MINAG central: Definição de políticas***

O papel principal é a formulação de políticas, o que inclui a definição de estratégias e directrizes, a formulação de normas e regulamentos e a garantia de seu cumprimento, além das funções de inspecção, estabelecimento de normas, treinamento, desenvolvimento de currículos, cooperação internacional.

Relações interministeriais: É tarefa do MINAG central coordenar o processo de descentralização sectorial e o seu papel no processo territorial. Para harmonizar o processo é importante que o MINAG mantenha relações estreitas com os ministérios que lideram o processo (sobretudo MAE, MPD, MF), mas também com os ministérios sectoriais que actuam na área de desenvolvimento rural.

### ***Papel das DPAs: Coordenação e assessoria***

As DPAs cumprem o papel intermediário entre o nível central (formulação de políticas) e o nível distrital (implementação):

- Disseminação de políticas, leis, normas e regulamentos e sua transformação em planos operacionais;
- Coordenação intersectorial ao nível da província;
- Garantir o fluxo de informação entre os três níveis, tanto de cima para baixo como de baixo para cima;
- Provisão de apoio técnico aos SDAEs para que estes desempenhem as suas funções nas áreas técnicas como a planificação, M&A e prestação de contas;
- Supervisão do desempenho e avaliação dos impactos das medidas realizadas ao nível distrital;

### ***Papel da função agrária dentro dos SDAEs: Implementação***

- Participar do processo de elaboração dos PDD, PESOD e PAAO;
- Definir e planificar actividades prioritárias através dos mecanismos das IPCCs;
- Contribuir para a monitoria e avaliação das actividades;
- Promover a coordenação intersectorial ao nível do distrito;
- Criar parcerias com o sector privado e a sociedade civil e prestar apoio técnico e organizacional aos parceiros;
- Disseminação de leis, normas e regulamentos e a sua auditoria e inspecção;
- Provisão de serviços na área agro-pecuária e na gestão dos recursos naturais.

Para definir a **forma de interacção/operacionalidade entre os três níveis**, deve-se proceder da seguinte maneira:

1. Definir (entre SDAE, com apoio da respectiva DPA) os serviços que o nível mais baixo (distrital) deve prover
  - de acordo com a procura local existente/potencial
  - com os recursos (humanos e materiais) disponíveis,
  - considerando os princípios de subsidiariedade, complementaridade, economia de escala.
2. Como próximo passo, deve-se definir o apoio externo (dos níveis superiores) de que o nível distrital necessita, para cumprir os serviços definidos;

3. O nível provincial organiza e implementa o apoio correspondente e concorda com o nível distrital os procedimentos de cooperação.

### **(1) Respeitando o princípio de subsidiariedade**

Segundo o princípio da subsidiariedade, papéis e responsabilidades devem ser atribuídos aos diferentes níveis de um sistema de governo de tal maneira que os níveis mais elevados não retomem funções que podem ser adequadamente cumpridas a um nível mais baixo.

Efectivamente, as funções de apoio directo aos camponeses podem ser melhor cumpridas ao nível mais baixo (no distrito), caso existam as capacidades pertinentes a este nível.

No entanto, em caso de zonas rurais de baixa capacidade (cobertura técnica) isso pode significar que podem ser estabelecidas unidades de apoio profissional/sectorial ao nível regional ou provincial, para cobrir aquelas capacidades profissionais, que não podem ser encontrada em cada unidade do governo local.

O princípio da subsidiariedade não só ajudará a definir a distribuição de responsabilidades entre os diferentes níveis de governo e entre os diferentes graus e escalas de organizações, mas também entre o governo e agentes privados dentro de um sistema de serviços.

Isto significa que a resposta para o que pode ser "terciarizado" ou privatizado depende da situação específica em uma determinada região (distrito), da existência e das potencialidades das empresas privadas e das ONGs activas nessa região.

### **(2) Aderindo ao princípio da complementaridade**

Na maioria dos casos, a questão de quais funções devem ser manejadas pelo Estado ou pelo sector privado, não pode ser respondida em forma determinante (*ou isto... ou aquilo*). Isto é devido ao facto de que muitos serviços são compostos por uma gama de diferentes tarefas, para as quais diferentes tipos de organizações podem ser usadas. As normas de qualidade de um determinado serviço como o controlo sanitário de gado, pode cair sob responsabilidade governamental, a extensão pecuária como tal pode ser prestada por uma ONG, a manutenção das viaturas do serviço de extensão poderá ser feito por empresas privadas sob contrato, o financiamento do gado pode muito bem ser uma acção partilhada entre o governo e os camponeses.

Assim, a aplicação do princípio da complementaridade pode resultar em diferentes combinações e composições de prestadores e usuários dos serviços intervenientes. É evidente que deve existir um bom sistema de comunicação e coordenação entre os actores existentes, para tornar efectiva tal complementaridade. Também neste caso, as regras que irão guiar a aplicação deste princípio deverão ser estabelecidas com base na situação específica e nas condições de cada região (distrito).

### **(3) O princípio da “Economia de Escala”**

Nem todos os serviços devem ser descentralizados para o nível mais baixo (distrito). Às vezes pode não existir suficiente procura ao nível do distrito para justificar a descentralização. Também pode haver casos onde o nível superior (a Província) está em condições de prestar os serviços de forma mais eficiente. Pode ser o caso de um veterinário que pode atender 2-3 distritos de forma simultânea.

No entanto, a existência de economias de escala é muitas vezes usada como um argumento (ou pretexto) para evitar a devolução de uma determinada responsabilidade ao nível inferior, alegando-se que as capacidades existentes ao nível mais baixo não são capazes de assumir tarefas que apresentam em um certo grau aspectos de economia de escala. Esse tipo de preocupação tem desviado a execução da reforma de descentralização, já que existem várias maneiras através das quais os distritos podem evitar as consequências negativas de economias de escala; p. ex., juntando-se com os distritos vizinhos e contratando serviços para ambos.

## Funções Descentralizadas do MINAG

Tabela: Matriz de funções descentralizadas do MINAG

Central		Local	
		Província	Distrito
Funções Nucleares	Formulação de Políticas	Coordenação	Implementação
<b>POLÍTICAS</b> (Direcção Estratégicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e formulação de políticas</li> <li>Representação e protecção dos interesses do sector.</li> <li>Disseminação de políticas.</li> <li>Promoção da coordenação intersectorial e cooperação internacional.</li> <li>Monitoria e avaliação do impacto de políticas.</li> <li>Provisão de um quadro lógico e direcção para o desenvolvimento organizacional.</li> <li>Previsões (forecasting).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação de políticas em planos operacionais em coordenação com os níveis central e distritais.</li> <li>Promover a disseminação de políticas.</li> <li>Representar e proteger os interesses do sector.</li> <li>Promover a coordenação intersectorial.</li> <li>Providenciar subsídios para a monitoria e avaliação do impacto das políticas do sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir e planificar actividades prioritárias, através dos mecanismos de participação e consulta comunitária existentes</li> <li>Providenciar subsídios na identificação de problemas e priorização de políticas.</li> <li>Definir e planificar actividades prioritárias em coordenação com as províncias.</li> <li>Providenciar subsídios para a monitoria e avaliação do impacto das políticas.</li> <li>Promover a disseminação de políticas.</li> <li>Promover a coordenação intersectorial.</li> </ul>
<b>REGULAMENTAÇÃO</b> (Formulação de normas e regulamentos e garantir seu cumprimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>g) Elaboração de normas, regulamentos, nas áreas de Recursos Naturais, Produção Agrícola, Produção Animal, Comercialização e protecção do consumidor.</li> <li>h) Regulamento (s) interno (s).</li> <li>i) Inspeção Interna e provincial.</li> <li>j) Disseminação de leis, normas e regulamentos.</li> <li>k) Provisão de instrumentos legais relevantes para a parceria com o sector privado e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o) Condução de inspecções técnicas.</li> <li>p) Auditorias internas e distritais.</li> <li>q) Disseminação de leis, regulamentos, normas e regulamentos.</li> <li>r) Promoção de parcerias com o sector privado e sociedade civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s) Auditoria administrativa e inspecção.</li> <li>t) Disseminação de leis, normas e regulamentos.</li> <li>u) Criar parcerias com o sector privado e sociedade civil.</li> <li>v) Apoio técnico e organizacional aos parceiros</li> <li>w) Retro - alimentação sobre mudanças tecnológicas e disseminação de informação técnica.</li> <li>x) Velar pelo cumprimento dos contratos.</li> </ul>

# MINAG

Planificação a Nível Nacional – Planos de Governo

**Capítulo:** B / Estratégias do Governo

**Curso:** FERRAMENTAS de GESTÃO de RECURSOS HUMANOS

Central		Local		
		Província	Distrito	
Funções Nucleares	Formulação de Políticas	Coordenação	Implementação	
	<p>sociedade civil.</p> <p>l) Condução de inquéritos epidemiológicos,</p> <p>m) Estabelecimento de sistemas de aviso - prévio, mercados agrícolas e outros</p> <p>n) Desenvolvimento de padrão de contratos.</p>			
<p><b>PROVISÃO DE SERVIÇOS</b> (Promoção de serviços de natureza pública)</p>	<p>y) Provisão de planos e medidas para aumentar o investimento interno e externo.</p> <p>z) Quadro de alto nível para a prestação de serviços de extensão e pesquisa.</p>	<p>1. Provisão de apoio técnico aos distritos, em áreas como Desenvolvimento organizacional e inspecção.</p> <p>11. Supervisão da rede provincial de extensão.</p> <p>111. Assistir na coordenação dos programas de desenvolvimento rural.</p> <p>111. Mediação de conflitos.</p> <p>111. Harmonização e disseminação de informações técnicas.</p> <p>111. Desenho e aprovação de infra-estruturas do sector (ligada à funções mandatárias).</p> <p>111. Provisão de bens e serviços aos distritos, em linha as prioridades do sector público de outras áreas tais como, serviços técnicos, capacitações, promoção do investimento do sector privados, terciarização e formação de parcerias.</p>	<p>- Criar capacidades e providenciar assessoria na formação de grupos auto-sustentáveis.</p> <p>- Gerir a rede de extensão distrital (intervenientes múltiplos)</p> <p>- Prover informações e assistência técnica sobre insumos, produção, comercialização e processamento</p> <p>- Coordenação com outras agências envolvidas no desenvolvimento rural.</p> <p>- Prestação de serviços de sanidade animal e vegetal.</p> <p>- Provisão de assessoria e procedimentos para assegurar o acesso à terra e florestas.</p> <p>- Mediação de conflitos.</p> <p>- Realização do Inquérito Epidemiológico</p> <p>- Sistema de Aviso Prévio</p> <p>- Previsão da produção para as áreas florestal, agricultura e pecuária.</p> <p>- Recolha e disseminação de Informação relativa a insumos agrários, preços dos produtos agrários e preços.</p> <p>- Acompanhar e monitorar projectos de iniciativa local</p>	

(MINAG,

2010)

## **Principais Instituições do Sector Agricultura**

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.

## **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:

- ⓂⓂ. Programa Nacional do Desenvolvimento Agrário (PROAGRI II);
- ⓂⓂ. Visão do Sector Agrário em Moçambique (VSAM);
- Ⓜ. Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR);
- Ⓜ. 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).

### **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, em primeiro lugar, necessário compreender os objectivos para o qual cada plano ou documento estratégico foi criado.

Tabela: 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.
<b>Estratégia da Revolução Verde</b>	Longo Prazo	Induzir o aumento da produção e produtividade dos pequenos produtores para uma maior oferta de alimentos, de uma forma competitiva e sustentável.
<b>EDR</b>	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.
<b>PAPA</b>	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.
<b>PEDSA</b>	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.

#### **Intervenientes nos Instrumentos de Planificação**

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

**Tabela: Envolvimento dos intervenientes nos instrumentos de planificação**

Document o	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

## MINAG

Planificação a Nível Nacional – Planos de Governo

**Capítulo:** B / Estratégias do Governo

**Curso:** FERRAMENTAS de GESTÃO de RECURSOS HUMANOS

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

## FICHA DE ACTIVIDADES

### Informação geral

<b>Objetivos:</b>	Os participantes <ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecem a Ficha de Actividades</li><li>- Pensam sobre o objectivo do MINAG, o objectivo do seu Departamento, as suas tarefas individuais e as suas actividades específicas</li><li>- Preenchem as várias partes da ficha</li></ul>
<b>Duração:</b>	2 horas (dividido em vários passos)
<b>Técnicas:</b>	Trabalho em grupo, Trabalho individual, Discussão plenária
<b>Nível de dificuldade:</b>	Médio
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Papel Flipchart</li><li>- Marcadores</li><li>- Ficha preparada para entregar a cada participante</li></ul>
<b>Preparação da sala:</b>	Cadeiras em forma de “U”

## Introdução

Neste exercício, os participantes conhecem a Ficha de Actividades semanais. A ficha contém várias categorias desde o mais geral (Objectivo do MINAG) até o mais individual (Actividades individuais específicas).

A ficha serve como ferramenta para a planificação individual do trabalho. Na rotina profissional, deve ser actualizada semanalmente. Também serve como base para uma avaliação do desempenho pelos superiores hierárquicos.

Ao mesmo tempo, a ficha integra os objectivos gerais do Ministério e do Departamento, para que assim cada funcionário possa saber qual é sua contribuição aos objectivos superiores. Desta forma, cada funcionário conhece o valor do seu trabalho.

O preenchimento da ficha deve ser feito em vários passos, realizados em vários dias do treinamento, sempre após os exercícios relevantes para as respectivas partes da ficha.

## Procedimento

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Materiais requeridos</b>	<b>Dicas</b>
Introdução	5'	Mostre o modelo da ficha de actividades e explique o conteúdo.	Modelo da Ficha de Actividades em Flipchart, também um modelo pequeno para cada participante	Antes de explicar a ficha, pergunte aos participantes quais são os elementos da ficha e para que serve.
Acção I	20'	Preenchimento da parte superior da ficha (Objectivos do MINAG e objectivos do departamento)	Papel Flipchart, Marcadores	Isto é realizado depois do exercício "Planos de Governo". O preenchimento pode ser feito individualmente ou em grupos pequenos.
Publicação I	15'	Se o preenchimento foi feito em grupos, cada grupo apresenta o seu resultado.	Quadro grande	

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Materiais requeridos	Dicas
		Se o preenchimento foi feito individualmente, 3 voluntários apresentam os seus resultados.  Segue uma breve discussão sobre os resultados (todos estão de acordo? Se não, porque?)		
Acção II	45'	Preenchimento do resto da ficha (Tarefas Individuais, toda parte inferior com assuntos e actividades específicas)	Papel Flipchart, Marcadores	Isto é realizado depois dos exercícios sobre ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (fim do 2º dia do curso).  O preenchimento deve ser feito individualmente.
Publicação II	20'	3 voluntários apresentam os seus resultados.	Quadro grande	
Processamento + Generalização	20'	Perguntas para guiar a discussão são: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acharam difícil preencher a ficha?</li> <li>• Quais foram os problemas?</li> <li>• Para que serve a ficha?</li> </ul>		Os seguintes pontos tem que ser o resultado da discussão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ficha serve para melhor planificação do trabalho</li> <li>• Serve para motivação do funcionário por saber qual é o seu contributo aos objectivos superiores</li> <li>• Deve ser actualizada semanalmente. O tempo que leva a</li> </ul>

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Materiais requeridos</b>	<b>Dicas</b>
				atualização será poupado depois porque o trabalho é mais efectivo <ul style="list-style-type: none"><li>• Num passo posterior, a ficha poderá servir para a avaliação do desempenho pelos superiores hierárquicos.</li></ul>

## **Dicas para a preparação, situações e problemas típicos**

Os participantes podem não conhecer as suas tarefas individuais. Para evitar confusões, devem ser informados antes do curso que devem verificar as suas tarefas profissionais individuais com os seus superiores hierárquicos.

Caso os participantes estejam inseguros sobre as suas tarefas individuais e não tenham verificado antes do curso, podem colocar as tarefas que acham correctas e depois verificar com os seus superiores. É importante que cada participante preencha a ficha completa, também se o resultado não corresponde 100% com a realidade profissional.

## **Variações**

### **1. Usos e objectivos alternativos**

Nenhum

### **2. Minimizando/Maximizando**

Nenhum

## Material de fundo

- Modelo da ficha de actividades (ver página seguinte)



## MINAG

### Processo de Planificação a Nível Nacional

**Capítulo: B / Estratégias do Governo**

**Curso:** FERRAMENTAS de GESTÃO de RECURSOS HUMANOS

## Ficha de Actividades

[illegible]