



Nº 2009/218 721 / Projecto Nº 9 ACP MOZ 29
“Introdução de modernas ferramentas de gestão
em regime experimental e fortalecimento institucional
de planificação, acompanhamento e gestão financeira
no MINAG, Moçambique”

“PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS – PDRH – DO MINAG 2012 - 2018”

Draft

Período: 08 de Setembro a 31 de Dezembro 2011

*O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade
da GFA Consulting Group GmbH, não devendo, em circunstância alguma,
ser tomado como expressão dos pontos de vista da União Europeia*



As suas pessoas de contacto
na GFA Consulting Group GmbH:

Dr. Birgit Boetius

Moçambique

Nº 2009/218 721 / Projecto Nº 9 ACP MOZ 29
“Introdução de modernas ferramentas de gestão
em regime experimental e fortalecimento institucional
de planificação, acompanhamento e gestão financeira
no MINAG, Moçambique”

Draft

**“PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
– PDRH – DO MINAG 2012 - 2018”**

Período: 08 de Setembro a 31 de Dezembro 2011

Elaborado por Padil Salimo

Endereço:

GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrugstraße 82
22359 Hamburgo
Alemanha

Telefone +49-40-60306-215
Telefax +49-40-60306-119
E-Mail birgit.boetius@gfa-group.de



Agradecimentos

A elaboração deste documento foi possível graças ao apoio da Directora de Recursos Humanos do Ministério da Agricultura, a Dra Eugénia Fafetine, e com o apoio do pessoal da GRFA Consulting Group, a Inka Blickensdoerfer e Birgit Boetius, a quem endereço o meu forte agradecimento. Agradeço também ao Sr. Secretário Permanente do Ministério da Agricultura, Dr. Daniel Clemente pelo interesse e apoio que demonstrou para que a proposta para a elaboração do documento do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos tivesse o apoio necessário dentro do sector fazendo aprovar a proposta para a sua elaboração a nível do Conselho Técnico do Ministério.



Abreviaturas

CENACARTA	Centro Nacional de Cartografia e Teledetecção
CEPAGRI	Centro de Promoção da Agricultura
CRM	Constituição da República de Moçambique
DCI	Departamento de Cooperação Internacional
DE	Direcção de Economia
DNSA	Direcção Nacional de Serviços Agrários
DNTF	Direcção Nacional de Terras e Florestas
DRH	Direcção de Recursos Humanos
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
F&A	Funcionários e Agentes do Estado
FDA	Fundo de Desenvolvimento Agrário
GM	Gabinete do Ministro
GoM	Governo de Moçambique
IAF	Inquérito aos Agregados Familiares
IAM	Instituto do Algodão de Moçambique
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IAM	Instituto de Investigação Agrária de Moçambique
INCAJU	Instituto de Fomento do Cajú
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
INFATEC	Instituto de Formação em Administração de Terras e Cartografia
IOF	Inquérito ao Orçamento Familiar
IS	Instituição Subordinada
IT	Instituição Tutelada
MARP	Mecanismo Africano de Revisão de Pares
MFP	Ministério da Função Pública
MINAG	Ministério da Agricultura
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PARP	Plano de Acção para a Redução da Pobreza
PDRH	Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PEDSA	Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário
PES	Plano Económico e Social
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PQG	Programa Quinquenal do Governo
Proagri	Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário
RH	Recursos Humanos
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública
SIP	Sistema Intergrado de Pessoal
SP	Secretário Permanente
TA	Tribunal Administrativo



Resumo

O Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do MINAG foi desenhado para um período de 7 anos 2012 – 2018 e visa criar as condições necessárias para uma resposta adequadas aos desafios do PEDSA e mais concretamente promover a melhoria do desempenho dos recursos humanos do sector e favorecer a retenção de quadros qualificados.

O documento do PDRH destaca a seguinte situação do MINAG e das Instituições Subordinadas e Tutelada:

1. O Ministério da agricultura possui um total de 578 funcionários e agentes do Estado, e cerca de 700 funcionários e agentes nas instituições subordinadas e tutelada apenas a nível central. Este número não inclui aqueles que se encontram fora do nível central, nem daquelas dos centros zonais do IIAM. A percentagem de homens é de 60% contra 40% de mulheres. Os dados gerais poderão não revelar a realidade mas a fiabilidade da informação depende da existência de uma base de dados consistente e para o caso do MINAG esta é ainda uma realidade por construir.
2. O quadro de funcionários do MINAG é composto maioritariamente por pessoal que se encontra entre o nível elementar ao médio, que é de cerca de 55%, dos quais 33.5% fazem parte do total dos que tem nível elementar e básico. Os restantes 45% são os de formação superior na sua maioria licenciados, e apenas 0.3% doutorados. A nível das instituições subordinadas cerca de 68.3% não tem formação superior, destes 48.5% tem o nível elementar e básico. O pessoal com nível superior ronda os 31%, dos quais 2% tem doutoramento, quase todos afectos ao IIAM com excepção de apenas 1 (um).
3. O nível de adequação dos funcionários e agentes do MINAG é uma questão merecedora de atenção particular, pois, cerca de 72% são inadequados ao papel que exercem nos sectores aonde se encontram enquadrados, e apenas 28% são considerados adequados. Nas instituições subordinadas 31.4% de funcionários e agentes com formação superior são adequados ao seu papel, e em relação ao pessoal de nível médio somente 5.5% são adequados. De uma forma geral 63.1% de funcionários e agentes estão a exercer papéis para os quais não tem o perfil adequado.
4. Os funcionários e agentes directamente ligados as actividades meio do sector, ou seja, o pessoal das carreiras comuns totaliza cerca de 74%, e apenas 26% correspondem ao pessoal das carreiras específicas, o que significa que o Ministério tem mais pessoal nas áreas não directamente ligadas com o seu principal foco em termos de atribuições. Esta é a situação também nas instituições subordinadas, onde cerca de $\frac{3}{4}$ dos funcionários e agentes são das áreas meio, e os restantes $\frac{1}{4}$ correspondem àqueles das áreas fins.



5. Nos últimos anos houve um esforço a nível da DRH para resolver a situação do pessoal contratado, muitos desses, contratados no âmbito do Proagri. Actualmente a situação da relação funcionário/agentes revela que 82% do pessoal no MINAG são funcionários do quadro, e somente 18% são contratados. A situação a nível das instituições subordinadas é quase semelhante àquela do MINAG, com exceção do Fundo de Desenvolvimento Agrário onde mais de 80% do seu pessoal é contratado.
6. A análise da situação do pessoal do MINAG também revelou que até 2015 cerca de 11% de funcionários deverá passar para a aposentação. Quando o PEDSA estiver no seu último ano de implementação, pelo menos 25% da força de trabalho actual terá atingido os anos necessários para passar para a reforma. Os dados actuais nas instituições subordinadas, indicam que 5% já completaram 35 ou mais anos de serviço. E nos próximos 04 anos 16% de funcionários estarão aposentados. Dados agregados indicam que nos próximos 15 anos 48% do pessoal vai reformar, o que corresponde a cerca de 295 funcionários de acordo com a análise feita a partir das informações na base de dados. O IIAM sozinho deverá ver perto 30.7% do seu actual corpo de funcionários a seguir para a aposentação nos próximos 4 anos.

Os desafios para a criação de capacidade a nível dos recursos humanos (RH)

1. A gestão de recursos humanos está fortemente sendo desafiada tanto em termos de pessoal com conhecimento e habilidades para lidar com a gestão de recursos humanos, como também com o problema de ausência de condições de capacidade que facilitam a gestão de RH, nomeadamente uma base de dados fiável, equipamento de suporte, recursos financeiros. Os procedimentos actuais de gestão de RH são essencialmente de carácter administrativos ou burocráticos e estão menos orientados para uma perspectiva de gestão.
2. A existência de um distanciamento entre o nível de gestão estratégica com o pessoal do nível mais baixo, sobretudo, àquele de âmbito tático e operacional e entre estes últimos, tem exercido uma forte influência na desmotivação dos funcionários que leva ao fraco desempenho dos funcionários e agentes de modo particular, e do sector em geral. Questões chave de liderança não estão suficientemente sendo explorados, e com a falta de espaços de diálogo reduziu a participação dos funcionários nas mais elementares questões estratégicas e determinantes da melhoria do desempenho institucional, nomeadamente, a comunicação, troca de informação, trabalho de equipa, consulta e participação, reconhecimento, capacitação e etc.
3. No que tange a atracção e retenção de quadros, a questão essencial embora não menos importante não é necessariamente a atracção em si mesma, o desafio maior para o sector está na capacidade de retenção de quadros qualificados. Nos últimos 7 anos registou-se um certo nível de instabilidade no MINAG com as mudanças constantes de ministros, que



ligado ao estilo de liderança provocou a saída de muitos quadros para outros sectores dentro e fora do aparelho de Estado.

4. Os recursos humanos apresentam ainda um défice de em termos de capacidade técnica e qualidade, embora o sector tenha muitos quadros com nível superior. Os baixos resultados de desempenho que são produzidos pelo sector para além de estarem associados a outros factores; existe claramente uma forte relação com a fraca qualidade e inadequação dos perfis académicos e experiência em relação as suas actividades; mas também a falta de uma clara visão estratégica partilhada entre os funcionários e lideranças.

Esforço do MINAG para o fortalecimento da capacidade

O MINAG tem vindo a demonstrar algum esforço no sentido de incrementar mudanças e melhorias no sector. A aprovação de algumas políticas importantes constituem sinal desse esforço. A aprovação do PEDSA é parte desse sinal e que coloca importantes desafios ao sector, e pressiona os recursos humanos para melhorarem as suas competências e habilidades como forma de contribuir para o garante do alcance dos objectivos de segurança alimentar. Durante anos o MINAG tem sabido valorizar a importância da formação e capacitação de seus funcionários e agentes, como factor chave do progresso. É com esta visão que actualmente o MINAG possui cerca de 45% do seu pessoal com formação superior, e 31% a nível das instituições subordinadas.

Desde 2008, foi iniciado um amplo movimento de análise dos processos individuais de pessoal ao serviço do MINAG, alguns há muitos anos como contratados, incluindo funcionários estagnados durante anos nas mesmas carreiras. A maioria desses agentes passaram para o quadro, enquanto os funcionários estagnados nas mesmas carreiras viram a situação de estagnação mudar. Actualmente cerca de 80.5% do pessoal é funcionário do quadro, sendo a mesma situação no caso das instituições subordinadas.

Opções estratégicas avançadas no plano de desenvolvimento de recursos humanos

O documento do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do MINAG, como resposta aos vários desafios de criação de capacidade técnica nos recursos humanos do sector, avança três linhas estratégicas consideradas em ordem de sua importância, que são os seguintes:

1. Componente 1: Arquitectura de recursos humanos – Melhorar o processo de alocação dos recursos humanos qualificados com base da adequação do perfil de formação com as atribuições e competências a exercer nos sectores/áreas de enquadramento.
2. Componente 2: Lideranças – Melhorar os mecanismos internos de comunicação, circulação de informação e participação dos funcionários e agentes nos processos de tomada de decisão.



-
3. Componente 3: Desenvolvimento de Capacidades e Treinamento/Formação: – Alinhar os objectivos de desenvolvimento de capacidades individuais com os objectivos estratégicos do sector no processo de planificação da formação e capacitação, e melhoria das condições de trabalho.



Agradecimentos	3
Abreviaturas	4
Resumo	5
1 INTRODUÇÃO	11
2 INSTRUMENTOS PROGRAMÁTICOS E DE PLANIFICAÇÃO NO SECTOR AGRÍCOLA	20
3 O MINISTÉRIO DA AGRICULTURA: CONTEXTO, ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES	24
3.1. Contexto Histórico, Organização Interna e Atribuições do MINAG	24
3.2. Descrição dos Mandatos e Funções das Direcções e Instituições Subordinada	26
3.2.1. Descrição dos Mandatos e Funções das Direcções Ministeriais	26
3.2.2. Descrição dos Mandatos e Funções das Instituições Subordinadas	31
4 QUADRO LEGAL E INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	40
4.1. SISTEMA NACIONAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO ESTADO	40
4.2. GESTÃO CENTRAL E LOCAL DE RECURSOS HUMANOS	41
4.3. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS: MODELO DE CARREIRAS DA FUNÇÃO PÚBLICA	41
4.4. O Sistema de Gestão de Desempenho	42
4.5. O Sistema de Carreiras do Ministério da Agricultura	42
4.5.1. Subsídio de Localização	43
4.5.2. Criação, Reestruturação e Extinção de Carreiras	44
4.5.3. APOSENTAÇÃO	44
5 DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DAS INSTITUIÇÕES SUBORDINADAS	45
5.1. Análise da situação dos Recursos Humanos do MINAG	45
5.1.1. Funcionários e Agentes do Ministério da Agricultura	45
5.1.2. Distribuição de Funcionários e Agentes por Sexo	46
5.1.3. Situação Académica dos Funcionários e Agentes	47
5.1.4. Adequação dos Funcionários e Agentes às Suas Funções	48
5.1.5. Relação entre Pessoal das Carreiras de Regime Específica com o de Carreiras de Áreas Comuns	49
5.1.6. Relação entre Funcionários do Quadro e Agentes de Estado	50
5.1.7. Funcionários e Agentes por Anos de Serviço	51
5.2. Análise da Situação dos Recursos Humanos das Instituições Subordinadas	52



5.2.1.	Funcionários e Agentes das ISs e Instituição Tutelada e Situação Académica	52
5.2.2.	Natureza de Vínculo Laboral e Adequação dos Funcionários e Agentes das ISs	53
5.2.3.	Situação Académica dos Funcionários e Agentes nas ISs	53
5.2.4.	Relação entre Funcionários e Agentes das Carreiras Específicas com os de Carreiras Comuns nas ISs	54
5.2.5.	Funcionários e Agentes por Anos de Serviço nas ISs	55
5.2.6.	Adequação dos Funcionários e Agentes nas ISs	56
5.3.	Uma análise Específica da Situação dos RH do IIAM	57
5.4.	Análise Geral das Fraquezas e Forças na Gestão de Recursos Humanos do MINAG e ISs e IT	59
5.4.1.	Dinâmicas de liderança e gestão estratégica	59
5.4.2.	Constrangimentos na gestão de recursos humanos	62
5.4.3.	O problema de atracção e retenção de quadros	64
5.4.4.	Desafios de capacidades dos recursos humanos	66
5.4.5.	Capacitação dos Funcionários e Agentes do Sector Agrário	67
5.5.	Resumo sobre os Elementos das Forças e Fraquezas do MINAG	68
6	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA	70
6.1.	Objectivo do PDRH	70
6.1.1.	Objectivo Geral	70
6.1.2.	Objectivos Específicos	70
6.2.	Mecanismos de Implementação do PDRH	71
6.3.	Áreas de Intervenção do PDRH	71



O documento do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH) é uma iniciativa do Ministério da Agricultura (MINAG). E a sua elaboração está enquadrada no âmbito da implementação do “Projecto Suporte Institucional ao Ministério da Agricultura”, financiado pela União Europeia, e implementado pela GFA Consulting Group em parceria com o MINAG. O PDHR é um documento estratégico virado para o desenvolvimento de recursos humanos do MINAG, com o objectivo de estimular um salto qualitativo do ponto de vista de conhecimentos e habilidades necessárias para a melhoria do desempenho dos recursos humanos do MINAG. Ao longo de quase toda a última década, o contributo do sector agrário na economia foi de um modo geral baixo, se comparado com os demais sectores. E no mesmo período não houve progressão que concerne a redução da pobreza. Há estudos que revelam que parte do problema da pobreza está relacionada com o fraco desempenho do sector agrícola, embora este sector seja considerado como sendo vital para o desenvolvimento sócio-económico a sua capacidade de produção ainda continua sendo muito baixa. Com a aprovação do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário (PEDSA) que tem o seu foco na criação de um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável, capaz de contribuir para a melhoria das condições de vida da população, a elaboração do PDRH acaba sendo uma condição necessária para que os objectivos almejados pelo PEDSA possam ser conseguidos.

O documento do PDRH está estruturado em seis partes. A primeira, que inclui a parte introdutória do documento, aborda sobre questões metodológicas e de contexto social, económico e político do país; a segunda parte do documento analisa de forma breve o alinhamento dos instrumentos estratégicos de planificação que informam o processo mais específico da planificação no sector agrário, muito particularmente do MINAG; a terceira parte analisa o MINAG do ponto de vista histórico, e a estrutura e atribuições das diferentes sub-unidades e instituições ligadas ao MINAG; a quarta parte do documento é feita a reflexão baseada no quadro legal sobre gestão de recursos humanos na Administração Pública moçambicana, onde no essencial são exploradas as questões práticas sobre procedimentos alinhados à administração de recursos humanos; a quinta parte do documento é uma das mais importantes porque faz com muito detalhe o diagnóstico da situação de recursos humanos do MINAG e das Instituições Subordinadas e Tuteladas. O nível de detalhe com que o diagnóstico é feito visa fornecer bases para processos de tomada de decisões em relação às alternativas de intervenção do ponto de vista de melhoria da situação dos recursos humanos. Por último, é apresentado o plano de implementação do PDRH que inclui orçamento globalizado para cada objectivo estratégico e indicadores de monitoria.

1.1. Objectivo do documento

O documento do PDRH tem um duplo propósito. Por um lado pretende responder aos desafios colocados pelo PEDSA em relação ao fraco desempenho do sector agrário como um todo, e por outro, visa aprofundar a compreensão sobre o estado actual dos recursos humanos e dos problemas relacionados com o seu desenvolvimento e as formas de como garantir a retenção de quadros qualificados.



1.2. Metodologia de elaboração do PEDSA

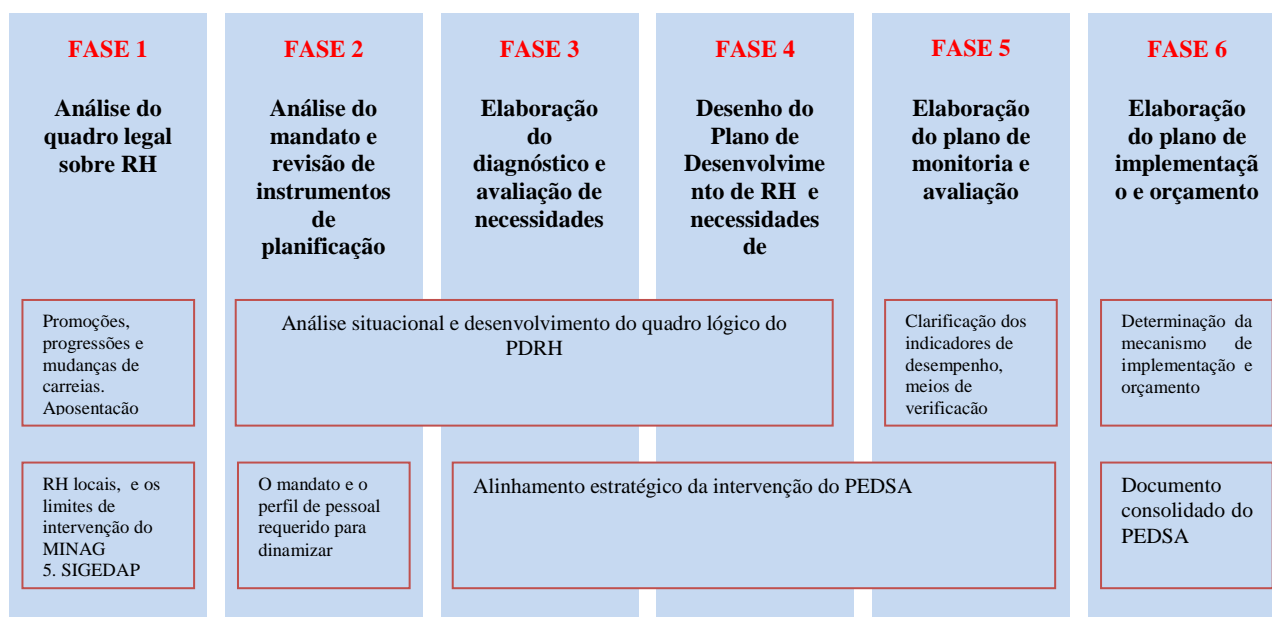
A elaboração do documento do PDRH foi baseada da seguinte metodologia:

- Leitura e análise de documentos e legislação específica do sector e de legislação geral sobre recursos humanos (RH);
- Análise e tratamento de dados sobre RH e formação;
- Entrevistas a funcionários e agentes seleccionados a nível dos diferentes sectores do MINAG e das instituições subordinadas e de tutela;
- Administração de inquéritos a gestores de RH do nível central e provincial, e técnicos de planificação;
- Seminários de consulta e discussão de dados preliminares sobre gestão de RH no sector;
- Triangulação de informação; e
- Análise da informação e elaboração do documento do plano.

A elaboração do trabalho foi orientada por uma metodologia mista, que aliou a técnica de recolha de informação qualitativa com a quantitativa. Esta orientação metodológica foi seguida tendo em conta a minimização de possíveis erros nos dados fornecidos pelos diferentes entrevistados e dados fornecidos.

O processo metodológico de elaboração do documento, teve em consideração seis etapas. Estes momentos se encontram representados no quadro que se encontra abaixo. Cada uma destas etapas correspondeu a um produto específico, nomeadamente:

- Análise do quadro legal de RH da função pública no geral e do MINAG de uma maneira mais específica;
- Análise do mandato do MINAG e das instituições subordinadas e tutelada, incluindo o alinhamento dos instrumentos macro de planificação;
- Diagnóstico detalhado da situação de recursos humanos do MINAG e das instituições subordinadas incluindo avaliação dos principais elementos de força e fraquezas;
- Desenho do plano de desenvolvimento de RH;
- Plano de monitoria e avaliação; e
- Plano de implementação e seu orçamento.

**Quadro 1. Etapas do processo de elaboração do PDRH**

As consultas para a realização do trabalho envolveu cerca de 30 pessoas entrevistadas nos diversos sectores (pessoal dos recursos humanos e da planificação, directores e chefes de departamento, técnicos e investigadores). Foram também consultados em seminário sobre gestão de recursos humanos realizado em Nampula, que envolveu cerca de 80 participantes, entre eles, gestores de recursos humanos das Direcções Provinciais de Agricultura, Delegações das Instituições Subordinadas e pessoal dos RH do MINAG e das Instituições Subordinadas do nível central.

1.3. Constrangimentos na elaboração do PDRH

A elaboração do documento do PDRH ficou condicionada em muitas ocasiões pelas falhas iniciais na comunicação interna sobre a realização do trabalho. Isto favoreceu a fraca flexibilidade na disponibilização de informação, e baixo acesso aos informantes para a realização de entrevistas. Por outro lado, o nível de envolvimento do pessoal do MINAG foi essencialmente baixo devido em parte a fraca disponibilidade de tempo por causa das diversas tarefas do pessoal responsável.

1.4. Contexto Económico, Social e Político de Moçambique

1.4.1. Crescimento económico de Moçambique

O Governo de Moçambique (GoM) elege o crescimento económico abrangente e inclusivo como um factor decisivo para o aumento do emprego e consequentemente para a redução da pobreza rural e urbana.¹ Durante os últimos oito anos, de 2002 a 2010, Moçambique registou uma estabilidade no crescimento do seu Produto Interno Bruto (PIB), na ordem dos 8% como ilustra a tabela abaixo.

¹ PQG 2010-2014



Tabela1: Crescimento Anual do PIB

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB%	9.2	6.5	7.9	8.4	8.7	7.3	6.8	6.4	8.1

Fonte: www.africaneconomicoutlook.org - acesso em 15.10.2011.

Os níveis de crescimento económico contribuíram para a redução da incidência da pobreza. Se em 1996/7 a pobreza afectava cerca de 69,4%, esta taxa reduziu para 55% em 2010², a pesar de se ter registado uma certa estagnação nos níveis de pobreza entre o período de 2002/3 a 2010, é também verdade que houve durante esta fase de estagnação uma melhoria da situação de pobreza nas zonas rurais que nas zonas urbanas, contribuindo consideravelmente para redução das assimetrias embora os níveis de pobreza ainda se mostrem altos na zona rural comparativamente com a zona urbana³.

Os dados sobre o crescimento económico do país desagregados por sector, permitem visualizar o nível de contribuição de cada sector para o crescimento da economia nacional, como pode se ver na tabela que se segue.

Tabela 2. Contribuição por Sector no PIB Nacional

Indicadores	2002	2003	2004	2005	2006	Média
Taxa de crescimento por sectores						
Agricultura	12.1	5.2	5.1	6.9	8.6	7.58
Pescas	1.1	8.6	0.2	0.9	17.9	5.74
Industria Extractiva Mineira	28.7	16.1	71.6	0.7	4.5	24.32
Industria Transformadora	8.7	17	13.2	2.1	6.4	9.48
Electricidade e Água	10.4	10.1	16.3	17.2	9.4	12.68
Construção	10.8	9.7	-7	13.2	18.1	8.96
Comércio e Serviços de Reparação	4.6	6.6	7.1	12.1	8.9	7.86
Hotéis e Restaurantes	5.1	6	3	13.6	13.2	8.18
Transportes e Comunicações	8.4	2.9	9.6	7.9	9.3	7.62

Fonte: Relatório de Auto-Avaliação de Moçambique - MARP

Como se pode observar na tabela acima o sector da indústria extractiva é o que mais contribui para o PIB nacional com a média de 24.32%, seguido do sector da electricidade e Água com 12,68%. No entanto, apesar da agricultura ser considerada a base para o desenvolvimento do país, este sector contribuiu com apenas 7.58% para o PIB Nacional, uma das taxas mais baixas, estando apenas acima do sector das pescas que teve uma contribuição média de 5.74% durante o período de 2002 a 2006.

² www.africaneconomicoutlook.org

³ Relatório de Auto-Avaliação de Moçambique-MARP 2010.



De acordo com o PEDSA (2010) Moçambique tem sido um dos países da África com maior desempenho económico nos últimos anos, tendo alcançado uma taxa média de crescimento económico anual de 8% no período compreendido entre 1994 e 2007. A taxa de crescimento da contribuição do sector agrário para o PIB tem variado muito ao longo dos anos e com tendências decrescente pelo menos durante os últimos quatro anos conforme ilustra a tabela abaixo.

Tabela 3: Taxa de Crescimento da contribuição do sector agrário no PIB

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Média
PIB	6,5	7.9	8.4	8.7	7.3	6.7	6,10%	6,30%	7.23

Fonte: INE, CAADP

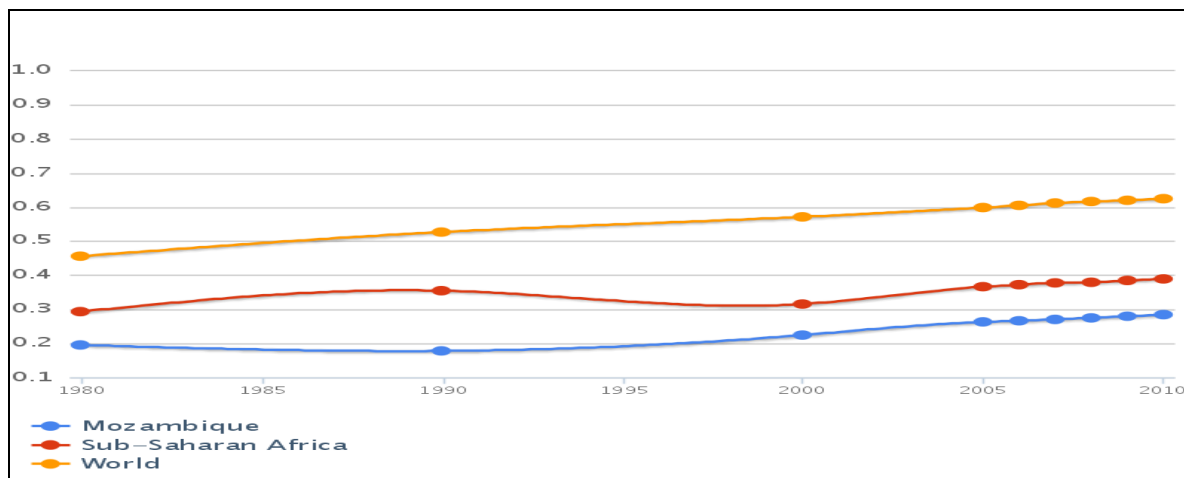
Embora a contribuição média da agricultura para o PIB tenha diminuído nos últimos anos, isto não significa necessariamente uma transformação estrutural do sector económico, mas se deve sobretudo à entrada em funcionamento de mega projectos como a MOZAL, o gás de Pande e Temane, e as areias pesadas de Moma. Não obstante, as contas nacionais (INE) indicam que a contribuição do sector agrário para o PIB tem vindo a registar um crescimento positivo como “consequência do aumento da terra em produção” (MARF, 2010).

1.4.2. Desenvolvimento Humano

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma importante medida de desenvolvimento e do progresso de um país. O IDH é considerado uma medida central do desenvolvimento humano. Vê para além do PIB uma definição mais ampla de bem-estar que inclui a saúde e o conhecimento, proporcionando uma ampla visão geral do progresso humano e da complexa relação entre rendimento e bem-estar.⁴

O IDH em Moçambique tem registado progressos desde 1980 apesar de estar ainda situado abaixo do índice registado no continente africano e no mundo. Na última avaliação feita pelo PNUD 2011, Moçambique situou-se na 165^a posição num universo de 169 países avaliados, o que coloca o país no grupo de países com baixo IDH. Este dado paradoxalmente parece contrastar com a afirmação de que o país regista progressos. É de de notar que este resultado é baseado numa avaliação comparada entre países, muitos com o nível de desempenho nos indicadores de desenvolvimento humano mais confortáveis. O gráfico abaixo apresenta a evolução de Moçambique no IDH no período compreendido entre 1980 a 2010 e também uma tabela indicativa do perfil dos indicadores do IDH.

⁴ PNUD (2009) Relatório Anual do PNUD Moçambique

**Gráfico 1: Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Moçambique 1980-2010**

Fonte: www.undp.org. Acesso em 10/10/2011.

O relatório do MARP (2010:333) indica que houve um progresso notável na escolarização, com uma taxa líquida que subiu de 51% em 1997 para 95% em 2007, enquanto no EP2 se registou uma taxa de 13% durante o mesmo período. Do mesmo modo, no sector da saúde, também se registou algum progresso, particularmente no que concerne ao desenvolvimento e distribuição de centros de saúde em todo o país, e formação de recursos humanos para o sector. O número de centros de saúde aumentou de 683 para 859 entre 2003 e 2007 respectivamente, enquanto que no mesmo período o número de médicos aumentou de 500 para 634.

1.4.3. Incidência da Pobreza em Moçambique

Segundo o PARP (2010-2014) a pobreza é um fenómeno multidimensional, e o seu combate não se circunscreve apenas nos elementos da pobreza absoluta, ela estende-se ao conceito mais abrangente: “Impossibilidade por incapacidade, ou por falta de oportunidade de indivíduos, famílias e comunidades de terem acesso a condições mínimas, segundo as normas básicas da sociedade”. Como resultado da recuperação económica das últimas duas décadas o país teve grandes progressos na redução da pobreza e na melhoria de outros indicadores sociais durante o período 1996 a 2003. A incidência da pobreza reduziu de 69,4% em 1996-97 para 54,1% em 2002-2003. Contudo, de 2003 a 2009 foi constatada uma certa estagnação com tendência ligeira de aumento da pobreza que ficou em 54.7% de acordo com os resultados do IOF (2008/2009), produzidos pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE). A situação da pobreza não é ainda um problema que preocupa as autoridades governamentais, pois quase 10 milhões de pessoas vivem em situação de pobreza absoluta, com problemas de insegurança alimentar, baixos rendimentos e desemprego. Embora a pobreza tenha reduzido mais nas zonas rurais do que nas zonas urbanas, continua a ser maior nas zonas rurais (PEDSA, 2010). Estes dados são fundamentados pela terceira avaliação quantitativa da situação da pobreza em Moçambique realizado em 2008/09 e baseado no Inquérito Nacional ao Orçamento Familiar (IOF 08/9), cujos dados se apresentam na tabela abaixo.

Tabela 4: Índice de Incidência da Pobreza (2002-2009)



	2002/03	2008/09	
Taxa de pobreza de consumo (%)	54.1	54.7	↔
Desigualdade (Gini)	0.42	0.41	↔
Posse de bens (0 - 8)	1.25	1.70	↑
Taxa de escolarização primária líquida (%)	66.8	76.5	↑
Taxa de escolarização secundária líquida (%)	8.2	22.0	↑
Acesso a um posto de saúde (<45 mins a pé)	54.4	65.2	↑
Desnutrição crónica (%)	47.1	46.4	↔

Fonte: MPD/DNEAP (2010)

Como se pode observar na tabela acima, o IOF08/9 apresenta situações de progresso em alguns indicadores não-monetários de pobreza. Nestes incluem-se grandes melhorias no acesso à educação (tanto a nível primário como secundário); acesso melhorado aos serviços de saúde, particularmente nas áreas rurais; e aumento na posse de bens duráveis pelas famílias. Para além destes indicadores, os resultados globais do IOF08/9 apontam que houve melhorias também na qualidade de habitação. Estes atestam as tendências positivas importantes do desenvolvimento a longo-prazo assim como o sucesso no alcance de prioridades governamentais estratégicas.⁵ Também pode-se notar que as medidas da pobreza de consumo não reduziram como o desejado e apresentam variações significativas entre as zonas do país. Embora a pobreza de consumo tenha declinado significativamente entre 1996/97 e 2002/03, o IOF08/09 mostra que a pobreza de consumo (medida pelo índice de incidência da pobreza) a nível nacional é em 2008/09 essencialmente a mesma que em 2002/03, ou seja, uma ligeira subida para pouco menos de 55% da população. Os indicadores de nutrição para crianças menores de cinco anos demonstram pouco progresso a nível nacional desde 2002/03. Os indicadores de nutrição infantil obtidos a partir do IOF 2008/9 são bastante semelhantes aos resultados obtidos a partir do Inquérito de Indicadores Múltiplos de 2008 (*Multiple Indicator Cluster Survey*, MICS08), especialmente quando os mesmos períodos de inquérito são considerados. Estes resultados nutricionais são no geral consistentes com os resultados da pobreza de consumo obtidos, especialmente no que se refere aos níveis de vulnerabilidade.⁶

1.4.4. Governação em Moçambique

A Governação, entendida como exercício da autoridade política, económica e administrativa na gestão dos assuntos de um determinado País, compreende mecanismos complexos, relações e instituições através dos quais os cidadãos e

⁵ MPD/DNEAP (2010:xii)

⁶ MPD/DNEAP (2010): xiii



grupos expressam os seus interesses, exercem os seus direitos e obrigações e medeiam as suas diferenças.⁷

No que tange ao pilar da governação o governo de Moçambique preconiza fazer do Aparelho do Estado um meio de dinamizar o desenvolvimento do capital humano e da economia. O enfoque do governo vai em especial para a melhoria da qualidade das análises do desenho de políticas, para poder obter de forma ampla os resultados esperados da sua implementação. Os oficiais serão guiados pelos princípios e Leis de um Governo de um estado de direito, garantindo desta forma a transparência e a responsabilidade, e combatendo o desvio e uso indevido dos fundos e recursos públicos. Está também incluído a aplicação activa das Leis contra os actos criminais e corrupção.⁸

Neste sentido, tomando seis indicadores como a base para a análise do índice de governação em Moçambique, nomeadamente: Voz e Prestação de Contas; Estabilidade Política e Ausência de Violência; Eficácia do Governo; Qualidade de Regulamentação; Estado de Direito e Controlo da Corrupção, desenha-se o seguinte cenário:

Tabela 5: Índice de Governação de Moçambique (2000-2009)

Indicadores											
Desempenho De Cada Indicador De 0 à 100%											
Voz e Prestação de Contas	46	45	46	49	50	48	48	48	48	48	47.6
Estabilidade Política e Ausência de Violência	48	49	48	40	47	60	55	55	65		51.9
Eficácia do Governo	40	39	31	38	40	39	40	42	43		39.1
Qualidade da Regulamentação	41	40	39	38	29	31	35	38	41		32.3
Estado de Direito	30	30	28	30	30	31	31	31	32		30.3
Controlo da Corrupção	39	38	31	30	32	31	38	39	40		35.3
Ano	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		Média

Fonte: Worldwide Governance Indicators – Country Data Report, 1996-2009

A média dos indicadores de desenvolvimento acima, encontram-se quase que na sua generalidade abaixo da média que se poderia considerar aceitável (50%) com excepção da Estabilidade Política e Ausência de Violência com a média de 51.9%. Enquanto a possibilidade de edificação de um Estado de Direito, Qualidade de Regulamentação e Controlo a Corrupção têm as médias mais baixas, 30.3%, 32.3% e 35.3% respectivamente.

O país tem vindo a implementar reformas na Função Pública com o objectivo de melhorar a eficiência e a eficácia dos funcionários do Estado e da Função Pública. As reformas incluem esforços visando a profissionalização da Função Pública, avanços no sentido de aprofundar a descentralização e desconcentração administrativa, promoção do Estado de Direito, no reforço da participação dos

⁷ Agenda 2025: 85

⁸ MARP (2010)



cidadãos na acção governativa e na melhoria do acesso e da qualidade de prestação de serviços públicos aos cidadãos em toda a extensão territorial.⁹

No entanto, como aponta a informação Anual do Procurador Geral da República (2011) o fenómeno da corrupção constitui um desafio para o judiciário, para as instituições públicas e para toda a sociedade moçambicana. Este facto é consubstanciado pelo relatório de Auto-avaliação do País que sustenta que não obstante a Estratégia Anticorrupção que prevê a racionalização e simplificação de procedimentos administrativos, assim como a redução dos poderes discricionários dos funcionários do Estado, o fortalecimento de procedimentos de responsabilização; a promoção da participação das Organizações da Sociedade Civil (OSC) e do sector privado nas acções do Governo, existem ainda poucas evidências de redução dos níveis de corrupção no país.¹⁰

⁹ PARP (2010-2014)

¹⁰ MARP (2010:98)



2 INSTRUMENTOS PROGRAMÁTICOS E DE PLANIFICAÇÃO NO SECTOR AGRÍCOLA

A agricultura é a base para o desenvolvimento em Moçambique (o nr. 1 do artigo 103 CRM)¹¹. Todavia, pelo facto de a agricultura, em Moçambique ser determinada por condições climatéricas adversas aumenta a probabilidade do risco de produção, Agenda 2025 (2003). Para além disso, a subida nos preços dos combustíveis no mercado internacional e consequentemente nos preços de produtos alimentares, coloca Moçambique diante do desafio de formar quadros qualificados para fazer face aos desafios de desenvolvimento que elegem o sector agrícola como a base.

Neste contexto, a Estratégia de Assistência ao País 2009-2014, demonstra que Moçambique possui um forte potencial que sendo explorado poderá tornar-se “num dos maiores exportadores de produtos alimentares na região. Entretanto, o mesmo relatório informa sobre a fraca exploração de terra arável no país, que aponta para apenas 12% da sua terra arável estar a ser cultivada.”¹²

O governo moçambicano aprovou vários instrumentos que visam fazer face ao actual estágio de desenvolvimento do país, passando obviamente por delinear estratégias para o sector agrário. Os documentos estão organizados de tal forma que sugere um encadeamento entre eles para o alcance dos objectivos traçados a médio/longo prazo. Os documentos são: Agenda 2025; PQG 2010-2014; PARP 2011-2014, EDR 2007 e o PEDSA (2011-2019).

⇒ **A Agenda 2025** é o documento que apresenta a visão do Futuro de Moçambique num horizonte temporal de 25 anos. A Agenda 2025 tem como visão para Moçambique a construção de um País Empreendedor e de Sucesso Contínuo. Para o sector agrário, particularmente, a Agenda 2025 preconiza como objectivos estratégicos para o alcance desse desiderato:

- O Aumento da Produção agrária e segurança alimentar;
- A Criação de centros de investigação agrária, como forma de garantir maior possibilidade de produção agrícola;
- Maior transparência na atribuição da terra;
- Criação de um Banco de Desenvolvimento Rural;
- Desenvolvimento de capacidades pelas instituições agrárias;

No entanto, os principais desafios para alcançar a Visão são: incentivar um amplo programa de desenvolvimento rural no qual se envolvam e se mobilizem todos os actores: o Governo, sector empresarial, associações, as comunidades rurais, as Universidades, ONGs, organizações religiosas, organizações de solidariedade, os parceiros de cooperação; Preservar a terra produtiva nas zonas urbanas e rurais; Promover políticas e práticas apropriadas de ordenamento territorial e urbanização tanto nas zonas rurais como nas urbanas; Promover e expandir as finanças rurais de forma a assegurar recursos financeiros complementares para estimular a produção agrária e Facilitar o acesso ao uso e aproveitamento da terra.

¹¹ Constituição da República de Moçambique (2004)

¹² Estratégia de Assistência ao País 2009-2014, p. 2



- ⇒ **O Programa Quinquenal do Governo 2010-2014**¹³ tem como objectivo central combater a pobreza para melhorar as condições de vida do povo moçambicano em ambiente de paz, harmonia e tranquilidade. Para o sector agrário, especificamente, o objectivo fulcral continua a ser a transformação estrutural, visando progredir de uma agricultura de subsistência para um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável e para a melhoria da sua contribuição no crescimento do Produto Interno Bruto, através da implementação da Revolução Verde, destacando-se a investigação agrária, a gestão de recursos hídricos, e a tracção animal.

O PQG 2010-2014 define como principais desafios do governo para o sector da agricultura

- Garantir o aumento da produção e da segurança alimentar no país;
 - Elevar a produtividade das actividades agrícolas e de toda a sua cadeia de valor;
 - Incentivar o aumento da produção agrária orientada para o mercado;
 - Promover o uso sustentável das terras, florestas e fauna;
 - Desenvolver o capital humano e a capacidade institucional do sector agrário.
- ⇒ **O Plano de Acção para Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014** é a estratégia de médio prazo do Governo de Moçambique que operacionaliza o Programa Quinquenal do Governo (2010-2014) focando no objectivo de combater a pobreza e promoção da cultura de trabalho, com vista ao alcance do crescimento económico inclusivo e redução da pobreza e vulnerabilidade no País. Alinhando-se a visão da Agenda 2025 e do PQG (2010-2014) o (PARP) 2011-2014 tem como meta principal reduzir o índice de incidência da pobreza dos actuais 54.7% para 42% em 2014.

A visão do (PARP) 2011-2014 está orientada para o aumento da produção e produtividade agrária e pesqueira, com impacto na oferta de alimentos, Promoção de Emprego decente, com enfoque na facilitação e desenvolvimento das micro, pequenas e medias empresas e apostar no Desenvolvimento Humano e Social. A relação entre estes objectivos está ilustrada no esquema a seguir que espelha a visão do PARP 2011-2014.

- ⇒ **A Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR)** é o instrumento de Acção que tem como função contribuir para que as políticas sectoriais e específicas, bem como os planos e programas de acção técnica e administrativa, sejam consistentes com a perspectiva de transformação pró-rural do padrão de criação de riqueza em Moçambique. Neste âmbito, a EDR tem como visão que por volta de 2025 o desenvolvimento humano nas áreas rurais de Moçambique será três vezes superior ao registado no ano de 2005, entrando assim na faixa de desenvolvimento humano médio, derivado da transformação do padrão de acumulação na economia nacional, através duma economia rural mais competitiva e sustentável, ambientalmente equilibrada e socialmente estável e atractiva. No entanto, o desafio

¹³ Programa Quinquenal do Governo 2010-2014, República de Moçambique



fundamental que se coloca para o país deve ser a posta em instituições políticas e económicas inclusivas e justas para a generalidade da população moçambicana. Compreende ao desafio do governo investir e empenhar-se em promover instituições eficazes e eficientes para toda a sociedade, a toda extensão do território.

- ⇒ **O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Sector Agrário PEDSA 2010-2019**, por seu turno, constitui uma ponte para a materialização das prioridades e objectivos consubstanciados nas políticas, estratégias e programas do governo acima indicadas conducentes a melhoria da produção agrária em Moçambique. Nesta perspectiva, a visão do - PEDSA é a de criar um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável. Esta visão, inspirada na Agenda 2025 para Moçambique, reafirma a importância da agricultura como um sector de sistemas integrados que contribuem com efeitos multiplicadores para o crescimento económico de Moçambique. Trata-se de uma visão que pressupõe um sector agrário competitivo, rentável e sustentável, capaz de contribuir, de forma equitativa, para a melhoria das condições de vida das comunidades rurais e urbanas.

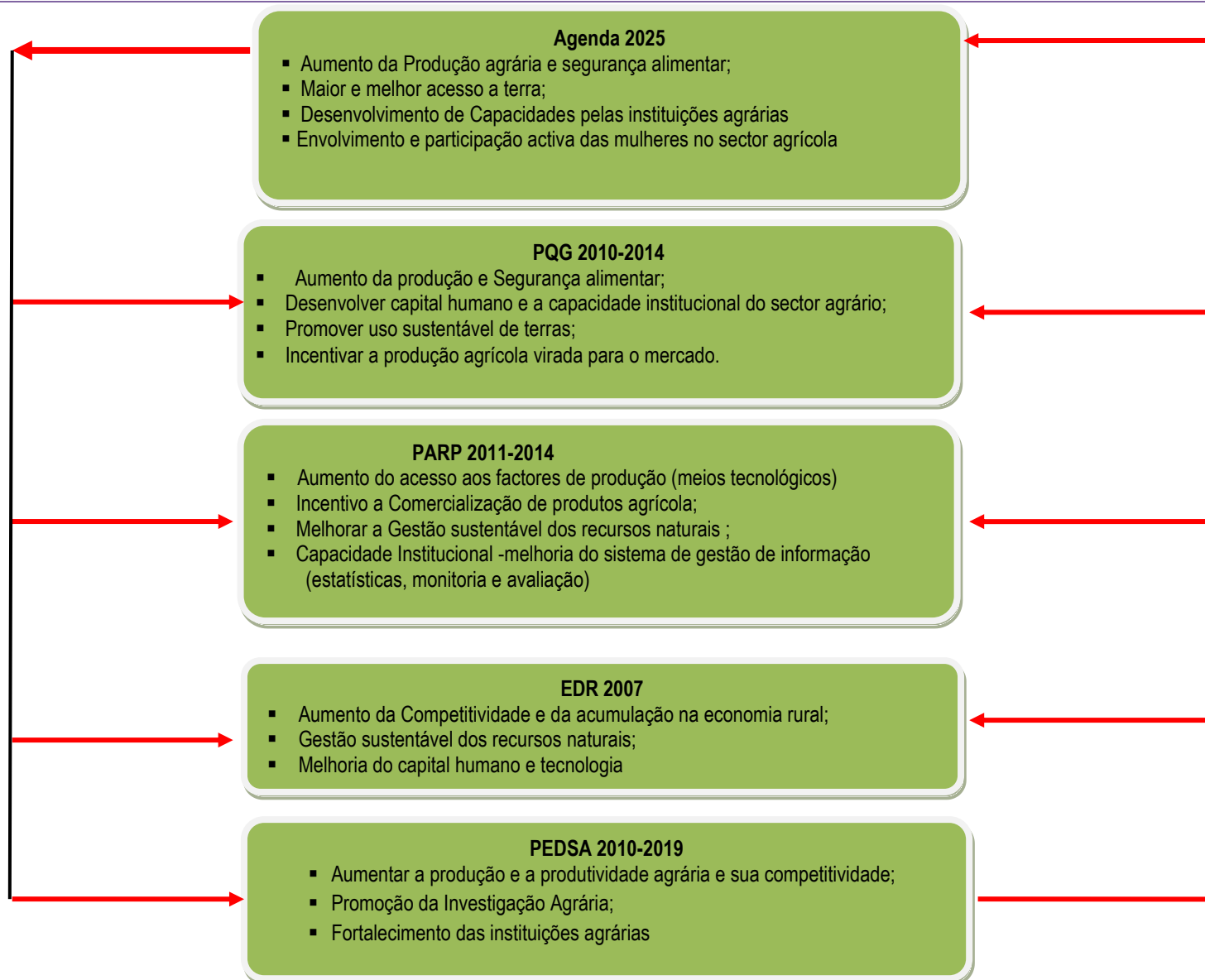
Neste contexto, para que o PEDSA 2010-2019 se estabeleça como o elo de ligação, articulação e de coordenação sistémica entre os principais instrumentos programáticos tem como principais desafios para o sector agrário:

- A baixa produção e o baixo rendimento das culturas alimentares e das actividades pecuárias;
- A falta de conhecimento fiável sobre a produção e o rendimento das culturas;
- Insuficiente cobertura dos serviços de extensão e sua inadequada ligação com os serviços de pesquisa;
- Limitadas infra-estruturas e serviços para aceder ao mercado;
- Inadequada utilização dos recursos naturais;
- Limitada capacidade institucional e necessidade de maior coerência de políticas;

Os desafios definidos pelos programas estratégicos referidos acima são apresentados esquematicamente abaixo. A representação que se faz no esquema abaixo indica a interligação que existe no alinhamento dos processos de planificação e gestão programática da implementação dos programas e projectos no sector agrário.



Projecto Suporte Institucional ao MINAG





3 O MINISTÉRIO DA AGRICULTURA: CONTEXTO, ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES

3.1. Contexto Histórico, Organização Interna e Atribuições do MINAG

A Agricultura constitui principal objecto estratégico para a erradicação da pobreza absoluta em Moçambique. O sector agrário no país ocupa mais de 75% da população, e pode ser visto como eixo principal de desenvolvimento económico. A agricultura se constitui numa actividade de grande importância para a economia e é a base da segurança alimentar e de renda para grande parte da população moçambicana.¹⁴ O Ministério da Agricultura, surge neste âmbito, como o órgão central do aparelho de Estado que, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidas pelo Governo, dirige, planifica e assegura a execução das políticas nos domínios da terra, agricultura, pecuária, florestas, fauna bravia e hidráulica agrícola a nível nacional.¹⁵

No seu percurso histórico, o Ministério da Agricultura passou por três processos de mudanças institucionais e organizacionais significativas. A primeira transformação surge com a aprovação do Decreto Presidencial nº2/94 que extingue o Ministério da Agricultura e cria o Ministério da Agricultura e Pescas. A segunda transformação teve como marco institucional a aprovação do Decreto Presidencial nº 17/2000 que extingue o Ministério da Agricultura e Pescas e cria o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER). A terceira transformação é definida pelo Decreto Presidencial nº 13/2005 que, por sua vez, extingue o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural e cria o actual Ministério da Agricultura (MINAG).

Actualmente, com base no estatuto orgânico, o Ministério da Agricultura organiza-se de forma a trabalhar nas seguintes áreas de actividades: 1) Administração, manejo, e conservação de recursos essenciais a actividade agrária, em, particular, da terra, água, florestas, animais domésticos e fauna bravia; 2) fomento da produção agro-industrialização; 3) Defesa sanitária, vegetal e animal; 4) extensão agrária e assistência aos produtores; 4) Infra-Estruturas básicas e serviços de apoio aos produtores e 5) Investigação e Tecnologia agrária e sua disseminação.

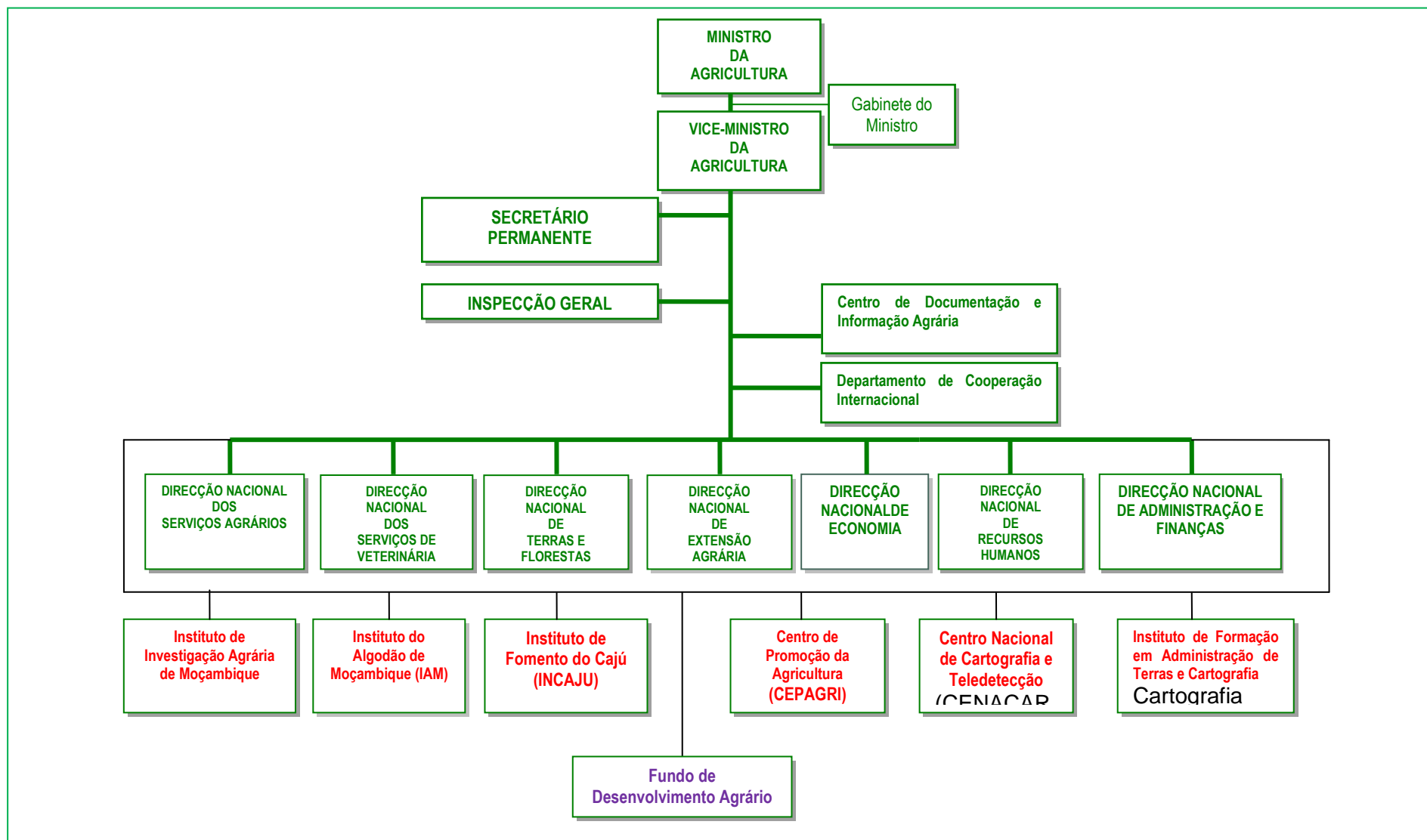
Para a materialização dessas áreas de actividade o Ministério da Agricultura estrutura-se da forma como vêm ilustrada na figura 1 que se apresenta abaixo.

¹⁴ Plano Quinquenal do Governo (2010-2014)

¹⁵ Estatuto Orgânico do Ministério da Agricultura aprovado pela Resolução No. 17/2009, de 8 de Julho de 2009, da Comissão Interministerial da Função Pública. Boletim das República I Série No.27.



Figura 1: Estrutura Organizacional do Ministério da Agricultura





3.2. Descrição dos Mandatos e Funções das Direcções e Instituições Subordinada

3.2.1. Descrição dos Mandatos e Funções das Direcções Ministeriais

Por meio de suas Direcções e instituições subordinadas e tuteladas ao nível central é responsabilidade principal do MINAG desenvolver políticas e estratégias nacionais e monitorar e avaliar seus impactos.¹⁶¹⁷ Neste contexto, as respectivas Direcções e instituições subordinadas e tuteladas alicerçam mandatos que serão descritas de forma breve a seguir.

⇒ Direcção Nacional De Administração e Finanças

Compete aos **Departamentos** e suas respectivas **Repartições** os seguintes **mandatos**:

- ✓ **Departamento de Finanças** Compete, em geral, velar pelo cumprimento do macro-processo de execução do Orçamento do Estado do Subsistema do Orçamento do Estado, e subsistema de Contabilidade Pública e do Tesouro Público e, em particular, através da:
 - a) **Repartição de Monitoria e Análise Financeira** recolher e globalizar informação, de carácter financeiro, das unidades orgânicas e instituições subordinadas do MINAG e órgãos locais;
 - b) **Repartição de Tesouraria, Vencimento e Abonos** executar o orçamento das unidades orgânicas e instituições subordinadas do MINAG.
- ✓ **Departamento de Património** Compete, em geral, velar pelo cumprimento do subsistema do património do Estado e, em particular, através da:
 - a) **Repartição de Gestão Patrimonial** gerir o património do MINAG e manter o seu registo;
 - b) **Repartição de Aprovisionamento** proceder à aquisição de bens e serviço.
- ✓ **Departamento de Administração Interna** Compete, em geral, fazer a administração geral das instalações do MINAG e, em particular:
 - a) **Repartição de Administração e Finanças** gerir os recursos humanos, financeiros e patrimoniais da Direcção;
 - b) **Repartição de Manutenção e Transporte** assegurar a manutenção das instalações e património do MINAG e o transporte de pessoal do MINAG e instituições subordinadas;
 - c) **Secretaria-geral** assegurar o expediente geral do MINAG.

¹⁶ Birgit boetius (2010) Relatório de missão - ferramentas modernas de gestão e de liderança



⇒ **Direcção Nacional De Recursos Humanos**

De um modo geral, compete aos Departamentos e suas respectivas Repartições da DRH os seguintes **mandatos**:

- ✓ **Departamento de Administração de Pessoal**, que compreende a Repartição de Normas e Actos Administrativos e a Repartição de Informação e Cadastro, compete em geral, executar o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos e em particular, através da:
 - a) **Repartição e Normas e Actos Administrativos**, velar pelo cumprimento do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, elaborar a proposta de actos administrativos nele previstos e submetê-los a despacho da entidade competente; e
 - b) **Repartição de Informação e Cadastro**, executar o Subsistema de Informação de Pessoal.
- ✓ **Departamento de Formação** executar o plano de Formação dos Funcionários do MINAG, elaborado pelo Ministério da Função Pública.
- ✓ **Departamento de Planificação e Controlo** coordenar a planificação das necessidades de Recursos Humanos e sua adequação aos postos de trabalhos e áreas funcionais.
- ✓ **Repartição de Administração e Finanças** fazer a gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais e estabelecer a ligação com as Direcções de Recursos Humanos e de Administração e Finanças (Artigo 16/01. Adenda ao Regulamento Interno do Estatuto Orgânico do MINAG. Diploma Ministerial n.º24/2007 de 21 de Março).

⇒ **Direcção de Economia**

De um modo geral, compete aos **Departamentos e Repartições** da DE os seguintes **mandatos**:

- ✓ **Departamento de Políticas** - elaborar o quadro geral de políticas e estratégias do MINAG.
- ✓ **Departamento de Planificação** - executar os macro-processos de elaboração das Propostas do Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP), Plano Económico e Social (PES) e Orçamento do Estado dos Subsistemas (SISTAFE).
- ✓ **Departamento de Estatística** - executar o Sistema Estatístico Nacional a nível do MINAG.
- ✓ **Departamento de Sistemas de Informação e Gestão** - participar na execução do macroprocesso de avaliação da gestão do Orçamento e do



Património do Estado do Subsistema de Controlo Interno do SISTAFE, estabelecendo a ligação com o Departamento de Auditoria da Inspeção Geral do MINAG.

- ✓ **Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação** - assegurar a implementação da Política Nacional de Informática, a nível do MINAG.
- ✓ **Repartição de Administração e Finanças** - fazer a gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais e estabelecer a ligação com as Direcções de Recursos Humanos e de Administração e Finanças (Artigo 16/01. Diploma Ministerial n.º24/2007 de 21 de Março).

⇒ **Direcção Nacional dos Serviços de Veterinária¹⁸**

De um modo geral, compete aos **Departamentos e Repartição** da DNSV os seguintes **mandatos**:

- ✓ **Departamento de Epidemiologia** - Compete, em geral, definir, implementar e avaliar programas de vigilância epidemiológica e de controlo de doenças de importância económica e na saúde pública e análise de risco.
 - a) **Repartição de Vigilância Epidemiológica** – Compete a esta repartição assegurar o estabelecimento, funcionamento e monitoria de programas de vigilância epidemiológica e efectuar a recolha, processamento, análise e disseminação de informação a nível nacional e internacional.
 - b) **Repartição de Controlo Veterinário de Fronteiras** - garantir o licenciamento e certificação dos processos de importação e exportação e fazer a supervisão e monitoria do funcionamento dos postos zoo sanitários de inspecção fronteiriça.
- ✓ **Departamento de Prevenção, Controlo e Erradicação de Doenças** - Compete ao Departamento de Prevenção, Controlo e Erradicação de Doenças identificar, propor e assegurar a realização de programas de prevenção, controlo, investigação e erradicação de doenças e Definir normas para a utilização de drogas e medicamentos veterinários.
- ✓ **Departamento de Mosca Tsé-Tsé e Tripanossomoses** - Compete a este departamento identificar, propor e assegurar a realização de programas de controlo e erradicação da mosca tsé-tsé e das tripanossomoses.
- ✓ **Departamento de Controlo Veterinário da Fauna Bravia** - Compete a este Departamento definir, implementar e supervisionar programas de vigilância e controlo de doenças de animais bravios transmissíveis ao

¹⁸ Diploma Ministerial n.º 24/2007 de 21 de Março que aprova a adenda ao Regulamento Interno do Ministério da Agricultura



gado e ao homem e garantir a implementação de programas de prevenção da transmissão de doenças de animais bravios, assegurar a vigilância epidemiológica e conduzir estudos de prospecção de doenças de importância na saúde animal e pública.

- ✓ **Departamento de Higiene e Saúde Pública Veterinária** - Compete, em geral, ao Departamento de Higiene e Saúde Pública Veterinária definir, implementar e avaliar programas de controlo de higiene de produtos e subprodutos de origem animal para o consumo público, bem como de combate às zoonoses.
 - a) **Repartição de Higiene de Alimentos** – tem por competência definir os requisitos relativos à higiene, manuseamento e conservação de produtos e subprodutos de origem animal, destinados ao consumo público e ao fabrico de rações, bem como de instalações e equipamento de processamento.
 - b) **Repartição de Zoonoses** – Compete a este estabelecer medidas de combate às doenças transmissíveis ao homem, em coordenação com o Ministério da Saúde.
 - c) **Repartição de Planificação, Monitoria e Avaliação** - Compete à Repartição de Planificação, Monitoria e Avaliação fazer a planificação anual e plurianual, estatística, monitoria e avaliação e estabelecer a ligação com a Direcção de Economia.
 - d) **Repartição de Normaçoão e Legislação** - Compete à Repartição de Normaçoão e Legislação promover a elaboração e actualização da legislação na sua área de actividade, velar pelo seu cumprimento e prestar assessoria jurídica.
 - e) **Repartição de Administração e Finanças** - Compete à Repartição de Administração e Finanças fazer a gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais e estabelecer a ligação com as Direcções de Recursos Humanos e de Administração e Finanças.

⇒ **Direcção Nacional De Extensão Agrária**

A Direcção Nacional de Extensão Agrária tem como funções, em todas as áreas de actividade do Ministério da Agricultura:

- Participar na elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação sectoriais;
- Estabelecer, monitorar e avaliar o quadro director para o treinamento, informação e assistência técnica e organizativa aos produtores;
- Coordenar a recolha, avaliação e validação, junto das instituições de investigação científica, de novas tecnologias, serviços, produtos e processos de produção a serem difundidos entre os produtores



agrários e, em contrapartida, transferir-lhes os dados e informações relevantes para o estabelecimento das prioridades em termos de pesquisa e tecnologia para o aumento da produtividade;

- Manter actualizada a capacidade de resposta dos técnicos e extensionistas às necessidades dos produtores agrários;
- Estabelecer mecanismos para a disseminação de inovações tecnológicas e formação de formadores;
- Promover a realização de actividades de extensão agrária por outras entidades públicas, privadas, e organizações não governamentais.

⇒ **Direcção Nacional de Terras e Florestas**

A Direcção Nacional de Terras e Florestas tem como funções:

- Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação;
- Promover a recolha de informações e a realização de levantamentos, inventários e estudos e fornecer às instituições tuteladas e subordinadas e aos órgãos locais a informação técnica relevante;
- Promover o desenvolvimento do sector privado e de organizações de produtores, nomeadamente cooperativas, uniões, associações, comités de gestão e outras, e a sua participação na concepção e execução das políticas, estratégias e legislação;
- Enquadrar a actividade do sector privado, nos termos definidos por lei;
- Promover o uso sustentável da terra e dos recursos florestais e faunísticos, bem como o reflorestamento e repovoamento de fauna bravia;
- Promover a actividade de fiscalização.

⇒ **Direcção Nacional dos Serviços Agrários**

A Direcção Nacional dos Serviços Agrários tem como funções:

- Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação;
- Promover a recolha de informações e a realização de levantamentos, inventários e estudos e fornecer às instituições tuteladas e subordinadas e aos órgãos locais a informação técnica relevante;
- Promover o desenvolvimento do sector privado e de organizações de produtores, nomeadamente cooperativas, uniões, associações,



comités de gestão e outras, e a sua participação na concepção e execução das políticas, estratégias e legislação;

- Enquadrar a actividade do sector privado, nos termos definidos por lei;
- Promover a mecanização e processamento da produção agrícola;
- Promover a construção e utilização de sistemas de regadio;
- Promover a actividade de fiscalização.

3.2.2. Descrição dos Mandatos e Funções das Instituições Subordinadas

Relativamente as instituições subordinadas e tutelada, a informação relativa aos seus mandatos e funções encontra-se resumida no quadro que se segue abaixo. As instituições são as seguintes:

- ⇒ **Instituto de Investigação Agrária de Moçambique** – Compete ao IIAM, gerar conhecimento e soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agro negócio e a segurança alimentar e nutricional dos Moçambicanos. No quadro dos objectivos estratégicos cobre a investigação e a transferência de tecnologias para as principais cadeias produtivas de Moçambique (as cadeias básicas e de rendimento).
- ⇒ **Instituto de Algodão de Moçambique¹⁹** - compete a esta instituição assegurar a execução da política nacional do algodão, fomento da melhoria da produtividade; incluindo a emissão de certificados de qualidade.
- ⇒ **Instituto de Fomento do Cajú (INCAJU)** – É a instituição a quem compete promover a indústria de processamento da castanha de caju, em particular a que adopte tecnologias de mão-de-obra intensiva e de baixo custo de produção.
- ⇒ **Centro de Promoção da Agricultura (CEPAGRI)** – O CEPAGRI tem a a competência de formulação de propostas de políticas, estratégias e prioridades de desenvolvimento do sector comercial agrário e agro-industrial.
- ⇒ **Instituto de Formação em Administração de Terras e Cartografia²⁰** – INFATEC tem a competência de promover a formação de profissionais com qualificações técnicas segundo padrões de conhecimento competitivos; e ministrar cursos de aperfeiçoamento nas áreas da sua especialidade.
- ⇒ **Centro Nacional de Cartografia e Teledetecção** – O (CENACARTA) é uma instituição subordinada ao Ministério da Agricultura, criada pelo decreto nº 38/90, de 27 de Dezembro. As suas atribuições, compreendem: a

¹⁹ Estudo de Desenvolvimento Institucional do IAM

²⁰ www.minag.gov.mz



disseminação das técnicas de teledetecção no País; a aquisição, tratamento, processamento e distribuição de imagens e dados geo-cartográficos obtidos via satélite, a direcção, coordenação em execução das actividades geo-cartográficas e de teledetecção, a nível nacional.

- ⇒ **Fundo de Desenvolvimento Agrário** – O FDA é uma instituição dotada de personalidade jurídica, tutelada pelo MINAG. O FDA, tem no quadro das suas competências fortalecer os mercados de insumos e de produtos para o apoio à produção agrária; promover o acesso aos serviços providos por instituições financeiras, empresas e associações e a mobilização de outros recursos para o apoio aos produtores; promover parcerias entre instituições governamentais e outros intervenientes no sector agrário; promover actividades que concorram para a implementação da estratégia do Governo e dos serviços públicos agrários.

Abaixo segue um quadro resumo das principais funções de cada subunidade da estrutura orgânica do MINAG e das Instituições subordinadas e tutelada.



Direcções & Instituições Subordinadas e Tuteladas do MINAG	Funções/Competências	Perfil Técnico Profissional
Direcção Nacional De Administração e Finanças	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar a administração geral do Ministério da Agricultura propondo procedimentos administrativos e executando as actividades necessárias ao seu correcto funcionamento; b) Promover e coordenar a aquisição, contratação de serviços e a alienação de bens no Ministério da Agricultura em conformidade com a legislação vigente; c) Controlar, manter e inventariar o património e os recursos materiais do Estado afectos ao Ministério da Agricultura; d) Participar na coordenação da elaboração do orçamento anual e plurianual do Ministério da Agricultura; e) Coordenar o processo de execução e controlo das dotações do Orçamento do Estado atribuídas ao Ministério da Agricultura; f) Executar e monitorar a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais e garantir a informação regular e prestação de contas sobre a utilização dos recursos alocados aos diferentes órgãos e instituições do Ministério da Agricultura; 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura, ou equivalente, nas áreas de Administração Pública, Gestão ou em Economia e Finanças; • Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações; • Carreira de técnico superior de nível 1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial.
Direcção Nacional De Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, coordenar, seleccionar e administrar os recursos humanos do Ministério da Agricultura em conformidade com a política governamental; a) Formular, coordenar e executar as normas, políticas e estratégias de formação e concessão de bolsas de estudo; b) Fazer cumprir, no âmbito do Ministério da Agricultura, o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e demais legislação aplicável; c) Elaborar e manter actualizado o quadro de pessoal; d) Elaborar e manter actualizados os ficheiros descentralizados contendo os elementos básicos, os registos e as informações exigidas pelo Subsistema de Informação de Pessoal e pelas normas de administração dos funcionários do Estado; e) Implantar e manter actualizado um sistema de acompanhamento e avaliação de desempenho dos funcionários do Ministério da Agricultura; f) Assessorar, controlar e avaliar as actividades dos órgãos locais e das instituições subordinadas e tuteladas, nos assuntos relacionados com a 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura, ou equivalente, nas áreas de Gestão de Recurso Humanos ou em Administração Pública; • Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações; ou • Carreira de técnico superior de nível 1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial.



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

	administração dos funcionários, recrutamento, selecção, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.	
Direcção de Economia	<ol style="list-style-type: none"> Planificar, formular, monitorar e avaliar as directrizes, políticas, estratégias, programas e planos de acção governamental para o sector agrário; Identificar, formular, monitorar e avaliar programas e projectos estratégicos de interesse do Ministério da Agricultura e emitir pareceres sobre a sua viabilidade técnica e económica; Avaliar os efeitos da política macro-económica nacional e internacional sobre a produção agrária e propor acções no âmbito do Ministério da Agricultura; Elaborar, actualizar e harmonizar os planos anuais e plurianuais de actividades do Ministério da Agricultura e coordenar a monitoria e avaliação periódica da sua execução; Coordenar a preparação dos projectos de orçamento anual e plurianual do Ministério da Agricultura; Colaborar com os órgãos governamentais na formulação de directrizes, políticas e estratégias de acção nas áreas de crédito rural, incentivos fiscais e fixação de preços mínimos no sector agrário; Produzir e divulgar estatísticas que permitam acompanhar, avaliar e monitorar o sistema produtivo agrário; 	<ul style="list-style-type: none"> Possuir uma Licenciatura, ou equivalente, nas áreas de Economia Agrária, Gestão ou Administração Pública; Carreira de técnico superior de nível 1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial; Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações.
Direcção Nacional dos Serviços de Veterinária	<ol style="list-style-type: none"> Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação; Promover a recolha de informações e a realização de levantamentos, inventários e estudos e fornecer às instituições tuteladas e subordinadas, aos órgãos locais e aos organismos regionais e internacionais a informação técnica relevante; Promover o desenvolvimento do sector privado e de organizações de produtores, nomeadamente cooperativas, uniões, associações, comités de gestão e outras, e a sua participação na concepção e execução das políticas, estratégias e legislação; Enquadrar a actividade do sector privado, nos termos definidos por lei; Promover a produção pecuária e o processamento dos produtos delas resultantes; Velar pelo cumprimento da legislação sobre produção pecuária e sanidade animal e exercer as competências por ela atribuídas à 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de Licenciatura em Veterinária; Carreira de técnico superior de agro-pecuária N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial. Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações;



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

	<p>Autoridade Veterinária;</p> <p>g) Estabelecer mecanismos de vigilância, prevenção, controlo e erradicação de pragas, doenças e agentes de doenças, com impacto na economia e na saúde pública, e assegurar a colaboração com os organismos regionais e internacionais especializados nesta matéria</p>	
Direcção Nacional de Extensão Agrária	<p>a) Participar na elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação sectoriais;</p> <p>b) Estabelecer, monitorar e avaliar o quadro director para o treinamento, informação e assistência técnica e organizativa aos produtores;</p> <p>c) Coordenar a recolha, avaliação e validação, junto das instituições de investigação científica, de novas tecnologias, serviços, produtos e processos de produção a serem difundidos entre os produtores agrários e, em contrapartida, transferir-lhes os dados e informações relevantes para o estabelecimento das prioridades em termos de pesquisa e tecnologia para o aumento da produtividade;</p> <p>d) Manter actualizada a capacidade de resposta dos técnicos e extensionistas às necessidades dos produtores agrários;</p> <p>e) Estabelecer mecanismos para a disseminação de inovações tecnológicas e formação de formadores;</p> <p>f) Promover a realização de actividades de extensão agrária por outras entidades públicas, privadas, e organizações não governamentais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Agronomia ou cursos equivalentes ao grau de licenciatura; • Carreira de técnico superior de agropecuária N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial. • Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações;
Direcção Nacional dos Serviços Agrários	<p>a) Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação;</p> <p>b) Promover a recolha de informações e a realização de levantamentos, inventários e estudos e fornecer às instituições tuteladas e subordinadas e aos órgãos locais a informação técnica relevante;</p> <p>c) Promover o desenvolvimento do sector privado e de organizações de produtores, nomeadamente cooperativas, uniões, associações, comités de gestão e outras, e a sua participação na concepção e execução das políticas, estratégias e legislação;</p> <p>d) Enquadrar a actividade do sector privado, nos termos definidos por lei;</p> <p>e) Promover a mecanização e processamento da produção agrícola;</p> <p>f) Promover a construção e utilização de sistemas de regadio;</p> <p>g) Promover a actividade de fiscalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Agronomia ou cursos equivalentes ao grau de licenciatura; • Carreira de técnico superior de agropecuária N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial; • Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações.



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

<p>Direcção Nacional de Terras e Florestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Assegurar a elaboração, implementação, monitoria e avaliação de políticas, estratégias e legislação; b) Promover a recolha de informações e a realização de levantamentos, inventários e estudos e fornecer às instituições tuteladas e subordinadas e aos órgãos locais a informação técnica relevante; c) Promover o desenvolvimento do sector privado e de organizações de produtores, nomeadamente cooperativas, uniões, associações, comités de gestão e outras, e a sua participação na concepção e execução das políticas, estratégias e legislação; d) Enquadrar a actividade do sector privado, nos termos definidos por lei; e) Promover o uso sustentável da terra e dos recursos florestais e faunísticos, bem como o reflorestamento e repovoamento de fauna bravia; f) Promover a actividade de fiscalização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Engenharia florestal, Cartografia ou cursos equivalentes ao grau de licenciatura; • Carreira de técnico superior de agropecuária N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial; • Pelo menos 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações.
<p>Instituto de Investigação Agrária de Moçambique</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Gerar conhecimento e soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agro-negócio e a segurança alimentar e nutricional; b) Investigação e a transferência de tecnologias para as principais cadeias produtivas de Moçambique c) Contribuir com conhecimento e tecnologias no aumento da produção, produtividade e competitividade da agricultura; d) Desenvolver sistemas de produção adaptados as diferentes condições agro-ecológicas de alta eficiência e competitividade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador Auxiliar, com pelo menos 3 anos de serviço na categoria, com boas informações, e grau de doutorado; Trabalho científico de mérito e, pelo menos 2 trabalhos científicos publicados; • Grau de doutoramento, com 3 anos de experiência na respectiva área científica, com boas informações, e aprovação em avaliação curricular, seguido de entrevista profissional, ou • Investigador assistente, com grau de mestrado e, pelo menos, 6 anos de serviço na categoria, com mérito científico reconhecido; • Grau de mestrado ou equivalente, com, pelo menos 2 anos de serviço, com boas informações, na respectiva área científica, Quatro anos de serviço, com boas informações, como investigador estagiário;



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

<p>Instituto do Algodão de Moçambique</p>	<p>a) Assegurar a execução da política nacional do algodão; b) Interlocução nos fóruns associativos Formulação, divulgação, actualização e fazer cumprir a legislação sobre a cultura; c) Gestão da informação estatística; d) Supervisão do subsector; Planificação, acompanhamento e gestão de incentivos aos sectores, tanto a nível externo como interno; e) Realização de estudos para propostas de políticas e intervenções pro-activas; f) Fomento da melhoria da produtividade; g) Classificação de toda a fibra, controlo da sua saída dos recintos fabris, venda as indústrias nacionais de fiação, exportação ou outro tipo de transacção; h) Emitir certificados de qualidade e origem nacional Melhoria da comercialização do algodão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir licenciatura, ou equivalente, e, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com informações; ou • Estar enquadrado, pelo menos, na carreira de técnico superior de nível 2 de regime geral, ou específico ou em carreiras correspondentes de regime especial; e • Ter experiência de direcção e chefia a nível central ou provincial, pelo período mínimo de 3 anos, com boas informações.
<p>Instituto de Fomento de Cajú</p>	<p>a) Promover programas de fomento do caju; b) Promover a indústria de processamento da castanha de caju, em particular a que adopte tecnologias de mão-de-obra intensiva e de baixo custo de produção; c) Promover o aproveitamento do falso fruto e do óleo da casca (CNSL); d) Encorajar as indústrias existentes no sentido do estabelecimento de plantações para o seu abastecimento em matéria-prima; e) Promover novas tecnologias de cultivo e de processamento do caju; f) Promover programas de educação da população sobre medidas de prevenção e combate de queimadas descontroladas, doenças e pragas; g) Cooperar com as instituições de investigação e extensão, na recolha de dados e na aplicação dos resultados da investigação; h) Zelar pela observância das normas técnicas, pela conservação do solo e pela defesa do ambiente na implementação de acções relativas ao cultivo e industrialização do caju; i) Apresentar à entidade do Governo que superintenda a área comercial propostas sobre o preço ao apanhador de caju, o licenciamento dos comerciantes, as taxas de sobrevalorização da exportação da castanha e volume de castanha a exportar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir licenciatura, ou equivalente, e, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações; ou • Estar enquadrado, pelo menos, na carreira de técnico superior de nível 2 de regime geral, ou específico ou em carreiras correspondentes de regime especial; e • Ter experiência de direcção e chefia a nível central ou provincial, pelo período mínimo de 3 anos, com boas informações.



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

<p>Centro de Promoção da Agricultura</p>	<p>a) A formulação de propostas de políticas, estratégias e prioridades de desenvolvimento do sector comercial agrário e agro-industrial;</p> <p>b) A promoção de ligações e serviços inerentes a um processo coordenado de agro-industrialização;</p> <p>c) A promoção de oportunidades de agro-negócios, atracção e monitoria de investimentos no sector comercial agrário e agro-industrial;</p> <p>d) A promoção de programas e de serviços de apoio aos agentes económicos que actuam no sector comercial agrário e agro-industrial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Agronomia, cursos equivalentes ao grau de licenciatura; • Carreira de técnico superior de agro-pecuária N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial;
<p>Centro Nacional de Cartografia e Teledetecção</p>	<p>a) Executar e coordenar tecnicamente as actividades nos domínios da cartografia, geodesia, nivelamento, teledetecção, fotogrametria e fotografia aérea;</p> <p>b) Realizar estudos e prestar assessoria técnica e serviços, no domínio da sua competência, a entidades públicas e privadas;</p> <p>c) Produzir, conservar, actualizar e difundir informação geográfica e cartográfica relativa ao território nacional;</p> <p>d) Organizar, manter e actualizar os arquivos e bases de dados de informação geo-referenciada;</p> <p>a) Participar nos organismos técnico-científicos internacionais em assuntos relacionados com a sua área de actuação;</p> <p>b) Coordenar o processo de coberturas aerofotográficas efectuadas em território nacional, obtendo das autoridades competentes as permissões e observar os demais procedimentos legalmente estabelecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura, ou equivalente, nas áreas de Engenharia Geográfica, Ciências Geográficas e Geografia; • Carreira de técnico superior N1 de regime geral ou específico, ou ainda em carreiras correspondentes de regime especial; • Domínio de línguas (principalmente a inglesa)
<p>Instituto de Formação em Administração de Terras e Cartografia</p>	<p>a) Promover a Formação de profissionais com qualificações técnicas segundo padrões de conhecimento competitivos;</p> <p>b) Ministras cursos de aperfeiçoamento nas áreas da sua especialidade;</p> <p>c) Promover a investigação e divulgação do conhecimento nas áreas da sua especialidade, com o objectivo de dar resposta a questões relevantes para o País;</p> <p>d) Estabelecer relações de intercâmbio científico e tecnológico com instituições nacionais e estrangeiras nas áreas da sua especialidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de licenciatura ou equivalente em Engenharia Geográfica e, pelo menos, 5 anos de experiência na área de docência; • Estar enquadrado no regime especial da Educação e ter classificação de serviços nos últimos três anos, não inferior a BOM; • Ter exercido no mínimo funções de chefe de departamento ou de curso neste nível, ou no mínimo as funções de Director Adjunto Pedagógico noutros níveis de ensino.



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

Fundo de Desenvolvimento Agrário	<p>a) Fortalecer os mercados de insumos e de produtos para o apoio à produção agrária;</p> <p>b) Promover o acesso aos serviços providos por instituições financeiras, empresas e associações e a mobilização de outros recursos para o apoio aos produtores;</p> <p>c) Promover parcerias entre instituições governamentais e outros intervenientes no sector agrário;</p> <p>d) Promover actividades que concorram para a implementação da estratégia do Governo e dos serviços públicos agrários.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Possuir uma licenciatura ou equivalente em ciências sociais e humanas ou engenharias• Estar enquadrado na carreira de técnico superior de N1 de regime geral ou específico ou de regime especial• Ter experiência de direcção e chefia a nível central e provincial, pelo período mínimo de 3 anos, com boas informações.• Pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações;
---	--	---

Fontes: Decreto 54/2009 princípios e regras de organização e estruturação do Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) na Função Pública & MFP (2010) Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias e Funções de Direcção, Chefia e Confiança em vigor no aparelho do Estado. CEDIMO



4 QUADRO LEGAL E INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta parte do documento, faz-se a análise sobre os elementos que informam o desenho do Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Ministério da Agricultura (PDRH) a partir do quadro legal da Administração Pública moçambicana. A elaboração do PDRH não pode ser feita ignorando os demais instrumentos que cobrem a gestão de recursos humanos na função pública moçambicana. É assim que neste capítulo se analisam os elementos chave da legislação que ajudam a compreender processos de gestão de recursos humanos do MINAG.

4.1. Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado

O Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), compreende, dentre vários órgãos, os órgãos sectoriais, como unidades orgânicas de recursos humanos dos órgãos centrais do Estado, considerando-se deste modo, a responsabilidade do Ministério da Agricultura (MINAG), no âmbito da gestão de recursos humanos (vide al. b) do art. 5 conjugado com o n.º 1 do art. 7, ambos do Decreto n.º 55/2007, de 8 de Novembro). Neste sentido, nos termos do art. 13 do supra citado diploma legal, compete, aos órgãos sectoriais:

- Na área de planificação e controlo: “implementar e controlar a política de desenvolvimento de recursos humanos do sector” (al. d) do n.º 1).
- Na área de recrutamento e selecção: (i) “Planificar, programar e executar as actividades de recrutamento, selecção e afectação de pessoal, com base nas políticas e planos definidos para o sector”; (ii) “Realizar estudos e pesquisas na área de recrutamento e selecção visando o seu constante aperfeiçoamento” (al. a) e b) do n.º 2).
- Na área do desenvolvimento: (i) “Elaborar propostas para a definição da política de formação do sector”; (ii) Planificar e realizar as promoções e progressões dos funcionários...” (al. a) e g) do n.º 5).

Assim, da análise feita aos dispositivos legais supracitados se constata que existe uma clara obrigatoriedade do MINAG de impulsionar o crescimento e desenvolvimento dos RH, através de acções de formação e aperfeiçoamento da competência técnica e profissional, dando como resultado a efectivação de acções de promoção, progressão e mudança de carreira dos funcionários.



4.2. Gestão Central e Local de Recursos Humanos

No âmbito da implementação do princípio de desconcentração de competências dos Órgãos Centrais para Locais do Estado e tendo em vista conferir maior celeridade aos processos de gestão de recursos humanos, a Lei sobre os Órgãos Locais do Estado, Lei n.º 8/2003, de 19 de Maio, outorga, aos Governadores Provinciais e Administradores Distritais, competências de gestão de recursos humanos pertencentes aos quadro de pessoal provincial e distrital, nos termos definidos, respectivamente, na al. g) do n.º 1 do art. 17 e al. d) do n.º 2 do art. 35, ambos da referida lei.

Com vista a conferir operacionalização do previsto na Lei 8/2003, o Conselho de Ministros, através do Decreto n.º 5/2006, de 12 de Abril, define o âmbito de atribuição de competências dos Governadores Provinciais e Administradores Distritais na gestão de recursos humanos do Estado no que concerne a aplicação do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), nos termos do n.º 1 do art. 1 do ora citado Decreto.

Contudo, é importante ter em conta que, pese embora a atribuição de competência aos órgãos locais do Estado na gestão de recursos humanos, esta obedece aos limites impostos pela própria lei, isto é, a prática dos actos administrativos necessários para a aplicação do EGFAE deve ter em conta a política definida pelos órgãos centrais para os respectivos sectores, facto subsumível ao disposto no n.º 1 do art. 1 do Decreto em alusão.

O art. 7 da Lei n.º 8/2003, de 19 de Maio dita que *“as relações entre os órgãos centrais e os órgãos locais do Estado se desenvolvem com observância dos princípios de unidade, hierarquia e coordenação institucional”*. As bases da coordenação institucional e hierárquica estão inerentemente associadas à responsabilidade e competências do MINAG.

Neste sentido, o MINAG, observando os limites e competências atribuídas aos órgãos locais, goza da prerrogativa de implementar e controlar a política de desenvolvimento dos recursos humanos do sector, nos termos da al. d) do n.º 1 do art. 13 do Decreto n.º 55/2007, de 8 de Novembro.

4.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Modelo de Carreiras da Função Pública

Nos termos do Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro, que aprova o Sistema de Carreira e Remuneração (SCR), constituem formas de desenvolvimento profissional na função pública moçambicana, as seguintes:



- a) **Promoção:** é a mudança para a classe ou categoria seguinte da respectiva carreira²¹ e opera-se para escalão a que corresponda vencimento imediatamente superior (n.º 1 do art. 10).
- b) **Progressão:** faz-se por mudança de escalão dentro da respectiva faixa salarial (n.º 1 do art. 11).
- c) **Mudança de Carreira:** qualquer funcionário do Estado possuidor dos requisitos habilitacionais e profissionais exigidos pode concorrer para a carreira diferente.

A efectivação dos processos de promoção, progressão e mudança de carreira está condicionada a existência de disponibilidade orçamental, pelo que torna-se importante a planificação dos processos de desenvolvimento de recursos humanos do sector, sob pena de não execução das suas actividades e, consequentemente, a insatisfação dos funcionários.

4.4. O Sistema de Gestão de Desempenho

O Sistema de Gestão de Desempenho (SIGEDAP) aprovado pelo Decreto n.º 55/2009 preconiza a avaliação de desempenho com enfoque em resultados. Assim, com a implementação efectiva do mesmo, os processos de promoções e progressões serão aferidos com maior objectividade e a remuneração do funcionário terá em conta o seu desempenho e produtividade. Este sistema sugere um procedimento de avaliação contínua, trimestral, em duas dimensões, a individual e a institucional.

4.5. O Sistema de Carreiras do Ministério da Agricultura

O Sistema de Carreiras para o Ministério da Agricultura, tem o seu enquadramento nas carreiras específicas (vide o quadro abaixo), as quais integram as ocupações típicas da actividade fim de cada sector do aparelho do Estado, conforme reza o n.º 3 do art. 6 do Decreto n.º 54/2009, de 08 de Setembro, sem contudo, descuidar-se a existência de funcionários pertencentes as carreiras de regime geral, as quais integram ocupações comuns de todos os sectores do aparelho do Estado (n.º 2 do art. 6 do ora citado Decreto).

²¹ Nos termos do art. 3 do Decreto n.º 54/2009, de 08 de Setembro, **Carreira** é o conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso, de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho. Por seu turno, **Classe** ou **Categoria** é a posição que o funcionário ocupa na carreira, de acordo com o seu desenvolvimento profissional.

**Tabela 6. Carreiras do MINAG**

Carreira	Classe	Grupo Salarial	Ocupação
Técnico superior de agro-pecuária N1	A B C E	11	Economista Agrário A Engenheiro Agrónomo A Engenheiro Cartógrafo A Engenheiro Florestal A Engenheiro Geógrafo A Médico Veterinário A
Técnico superior de agro-pecuária N2	A B C E	10	Técnico de Extensão B Técnico Florestal B
Técnico profissional de agro-pecuária	A B C E	8	Classificador Analista C Extensionista C Técnico Agrário C Técnico de Aquacultura C Técnico de Extensão C Técnico de Hidráulica C
Técnico profissional de planificação agrária	A B C E	8	Geómetra C Técnico Cartógrafo C Técnico Fotogramétrico C Técnico Fotoplanista C
Assistente técnico de agro-pecuária	A B C E	6	Classificador Analista D Extensionista Agrário D Técnico Agrário D Técnico de Extensão D
Assistente técnico de planificação agrária	A B C E	6	Técnico de Catografia D Técnico de Fotogrametria D Técnico Fotoplanista D
Auxiliar técnico de agro-pecuária	Única	4	Auxiliar Técnico Agrário Auxiliar Técnico de Campo
Auxiliar de agro-pecuária	Única	1	Trabalhador Agrícola Manual

Fonte: Decreto n.º 54/2009, de 08 de Setembro, pág. 25

4.5.1. Subsídio de Localização

O MINAG, pela natureza das suas atribuições, dependendo da localização do funcionário, será acrescido ao salário base 25% à 50% do valor correspondente ao subsídio de localização cujo objectivo assenta na atracção e retenção dos funcionários nas zonas rurais e remotas, conforme prevê a Política salarial de Médio Prazo, aprovada pela 21.^a Sessão Ordinária do Conselho de Ministros, de 09 de Setembro de 2008.



4.5.2. Criação, Reestruturação e Extinção de Carreiras

As carreiras do MINAG não são compartimentos herméticos, pelo que, a instituição pode desenvolver estudos e elaborar propostas relativas a criação, reestruturação ou extinção de carreiras profissionais, facto subsumível ao disposto na al. b) do n.º 4 do art. 13 do Decreto n.º 55/2007, de 8 de Novembro conjugado com art. 8 do Decreto n.º 54/2009, de 08 de Setembro.

4.5.3. Aposentação

A aposentação constitui uma das causas de cessação da relação de trabalho no Estado (vide n.º 1 do art. 135 do EGFAE e al. b) do n.º 1 do art. 185 do REGFAE). Adicionalmente, é garantia social que o Estado reconhece aos seus funcionários e agentes, desde que, nos termos do n.º 1 do art. 140 do EGFAE, satisfaçam os seguintes requisitos:

- a) Tenham satisfeito ou venham a satisfazer os encargos para a pensão de aposentação;
- b) Tenham completado qualquer dos seguintes requisitos: (i) 35 anos de serviço; (ii) 60 ou 55 anos de idade, consoante sejam do sexo masculino ou feminino, respectivamente e que tenham prestado pelo menos 15 anos de serviço; (iii) tenham pelo menos 15 anos de serviço quando julgados absolutamente incapazes.

Contudo, é importante ter em conta que nos termos legais (art. 141 à 144 do EGFAE) a aposentação pode ser obrigatória ou voluntária, tratando-se de obrigatória, o limite de idade é fixado em 65 e 60 anos, consoante sejam do sexo masculino ou feminino, respectivamente. Ao passo que, para a aposentação voluntária remete-se aos requisitos acima citados, previstos no n.º 1 do art. 140 do EGFAE.



5 DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DE AGRICULTURA E DAS INSTITUIÇÕES SUBORDINADAS

A informação apresentada neste subcapítulo está subdividida em três partes. A primeira refere-se a informação sobre a situação de RH do Ministério da Agricultura; a segunda, analisa a situação dos RH das instituições subordinadas (IS) e tutelada (IT); e por último o diagnóstico da situação relativa a gestão de RH no sector agrícola de uma maneira geral..

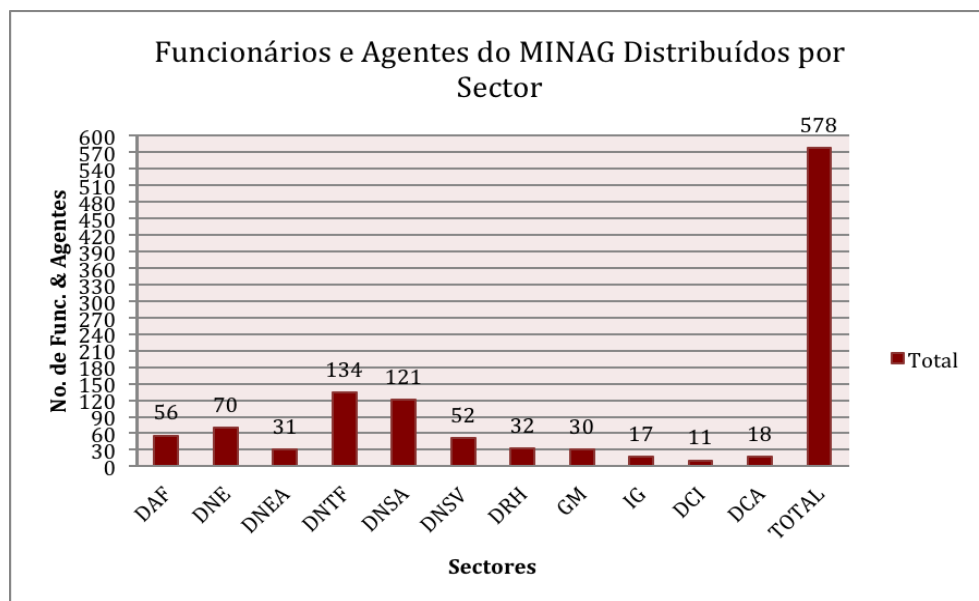
5.1. Análise da situação dos Recursos Humanos do MINAG

5.1.1. Funcionários e Agentes do Ministério da Agricultura

O Quadro de Pessoal Central (QP) do Ministério da Agricultura foi aprovado pela Resolução n.º 18/2009, de 05 de Agosto, da Comissão Interministerial da Função Pública. O quadro prevê um total de 590 funcionários distribuídos pelas carreiras de regime geral; de regime especial não diferenciadas; e de regime específicas; e também para as funções de direcção, chefia e confiança. Os dados da DRH apontam que o MINAG possui actualmente 578 funcionários e agentes do Estado (F&A). Deste total, perto da metade (44%) estão concentrados em duas direcções, nomeadamente, a Direcção Nacional de Terras e Florestas (DNTEF) com 23.2%; e a Direcção Nacional de Serviços Agrários (DNSA) com 20.9%. O número de lugares previstos pelo Quadro de Pessoal Central aprovado ainda está por preencher na sua totalidade, embora existam direcções com um número de pessoal que ultrapassa o previsto no QP. O gráfico que se segue apresenta a distribuição de pessoal do MINAG pelas direcções e outras áreas.



Gráfico 2. Distribuição de funcionários e agentes



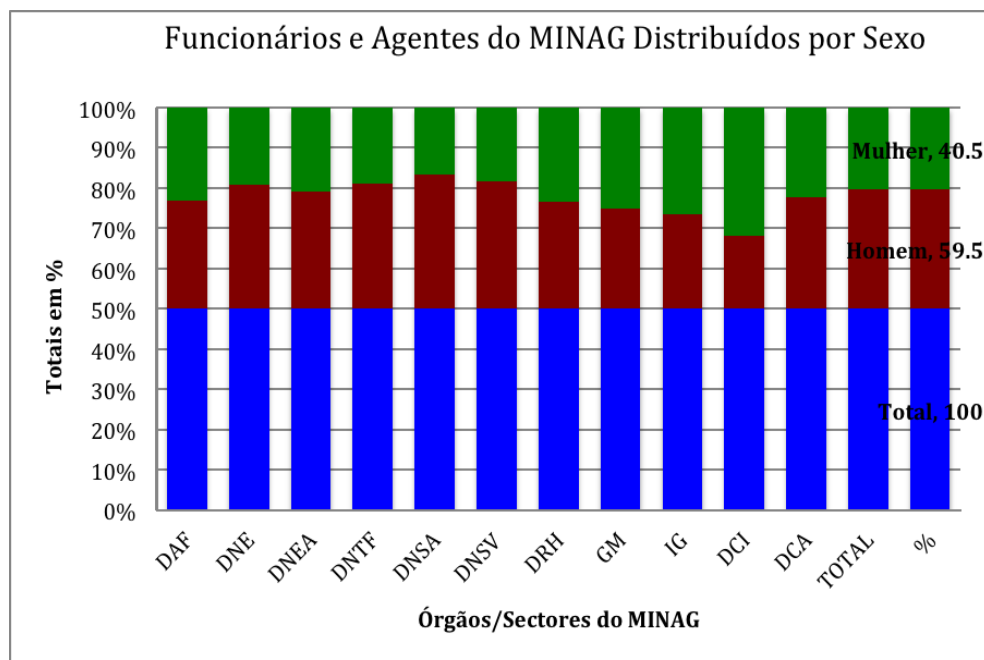
Fonte: MINAG, DRH 2011

5.1.2. Distribuição de Funcionários e Agentes por Sexo

Em termos de distribuição de funcionários e agentes por sexo, o MINAG é um dos ministérios que apresenta uma situação relativamente confortável em relação ao número de homens e mulheres. Do total de funcionários e agentes, cerca de 59.5% são homens, e 40.5% são mulheres. De um modo geral os dados mostram que em quase todas as direcções, não existem grandes disparidades entre o número de homens e mulheres. A Inspeção Geral (IG) e o Departamento de Cooperação Internacional (DCI) é constituído maioritariamente por mulheres. O Gabinete do Ministro apresenta uma situação de equilíbrio entre homens e mulheres. Pode-se notar a partir do gráfico que se segue que nas Direcções de Administração e Finanças, Recursos Humanos, de Extensão Agrária; e o Centro de Documentação e Informação Agrária, a diferença entre o número de homens e mulheres é quase insignificante. O gráfico 3 apresenta os dados em percentagem, relativa ao número de funcionários e agentes em cada uma das direcções e outras áreas do Ministério.



Gráfico 3. Distribuição de funcionários e agentes por sexo.



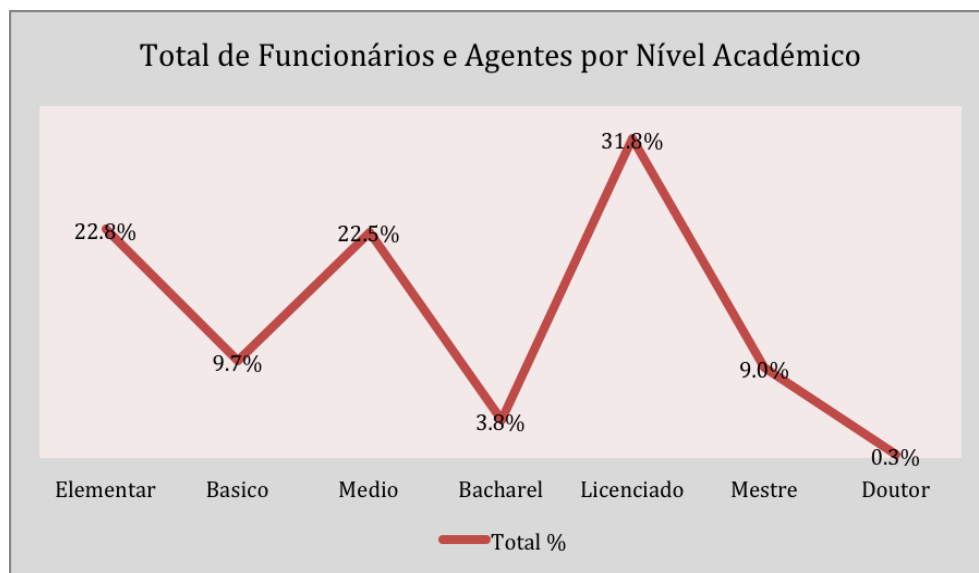
Fonte: MINAG, DRH 2011

5.1.3. Situação Académica dos Funcionários e Agentes

Os dados do quadro de pessoal actual do MINAG dá indicações de que cerca de 45% dos funcionários e agentes tem formação superior nas mais diversas áreas. O maior número de funcionários com formação superior tem o nível de licenciatura, ou seja, cerca de 32%; e apenas 9% tem o nível de mestrado, enquanto 4% tem o nível de bacharelato. Embora o MINAG possua funcionários com grau de doutorado, em termos percentuais (0.3%) o número é ainda baixo. Actualmente, a maioria dos funcionários do MINAG, tem o nível que varia entre o elementar ao médio, cerca de 55%. Os dados indicam que 23.5% de funcionários e agentes possuem o nível médio, e outros 23.8% têm o nível elementar, e 9.7% o nível básico. O gráfico 4 apresenta a composição académica dos funcionários do MINAG.



Gráfico 4. Funcionários e agentes por nível académico



Fonte: MINAG, DRH 2011

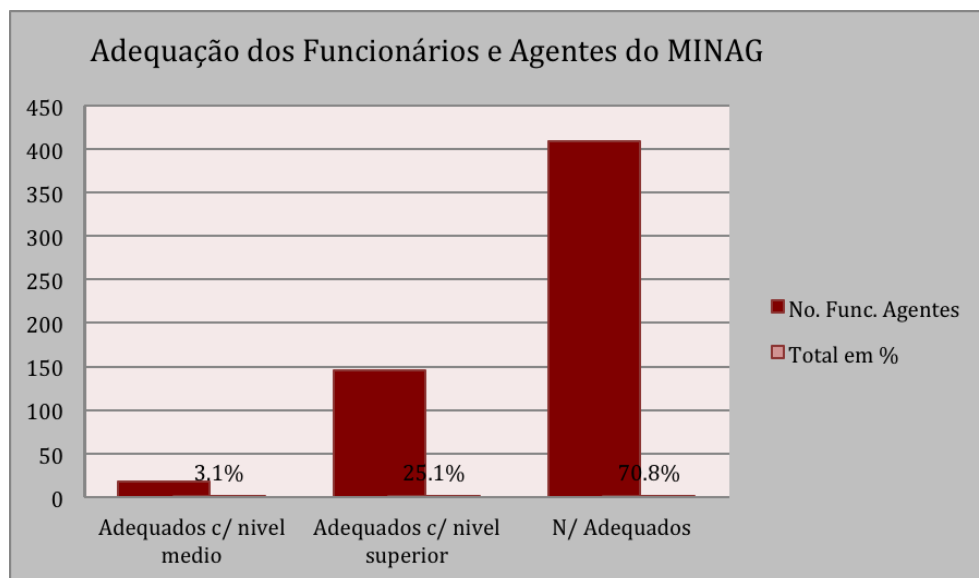
5.1.4. Adequação dos Funcionários e Agentes às Suas Funções

A alocação e racionalização de quadros é um desafio permanente nas organizações. A alocação de quadros nos lugares certos, é parte de um exercício complexo e dinâmico. Muitas vezes orientado na experiência e perfil académico. Numa análise dos dados sobre áreas de formação, carreiras e categorias; alinhando-as ao mandato dos sectores, foi constatado que o nível de adequação dos funcionários e agentes do Estado em relação ao perfil exigido para as funções nos diferentes sectores é em geral pouco animador.

Do total dos funcionários e agentes do MINAG, cerca de 70.8% são inadequados ao papel que exercem nas áreas e/ou sectores aonde se encontram enquadrados, e apenas 28.2% são considerados adequados. Da percentagem de funcionários e agentes considerados adequados, cerca de 25.1% tem nível superior e os restantes 3.1% possui nível médio. O gráfico 5 apresenta os dados agregados de funcionários e agentes de cada uma das direcções do MINAG e a sua adequação às funções.



Gráfico 5. Adequação de funcionários e agentes do MINAG às atribuições



Fonte: MINAG, DRH, 2011

5.1.5. Relação entre Pessoal das Carreiras de Regime Específica com o de Carreiras de Áreas Comuns

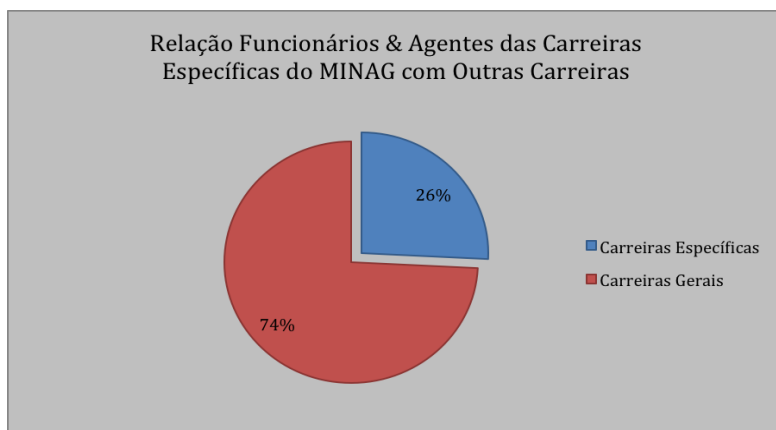
O Ministério da Agricultura prevê para o seu quadro as carreiras de regime específico, carreiras de regime geral e carreiras de regime específico não diferenciado, ou seja, carreiras comuns. Com isto se pode dizer de outra forma que existem funcionários e agentes integrados nas carreiras de actividades fins (àquelas de regime específico) e nas carreiras de actividades meio (àquelas de regime geral e específico não diferenciado).

Com base na análise do quadro de pessoal actual a partir das carreiras e categorias profissionais, o perfil de formação de cada funcionário e agente, comparou-se o número total de funcionários e agentes das carreiras específicas do MINAG enquadradas nas actividades fim, com àqueles das outras carreiras cujo papel está intrinsecamente ligado a actividades meio. O resultado da análise deu indicações de que o MINAG tem muito mais funcionários e agentes desempenhando actividades meio, ou seja, pessoal das carreiras comuns que totalizam em termos globais, cerca de 74%, ao passo que o pessoal das carreiras fins, ou seja, carreiras específicas do MINAG representam apenas 26%.

O gráfico 6 apresenta os dados globais da relação entre funcionários e agentes das carreiras específicas do MINAG com àqueles das outras carreiras profissionais.



Gráfico 6. F&A de carreiras específicas vs. carreiras comuns



Fonte: MINAG, DRH, 2011

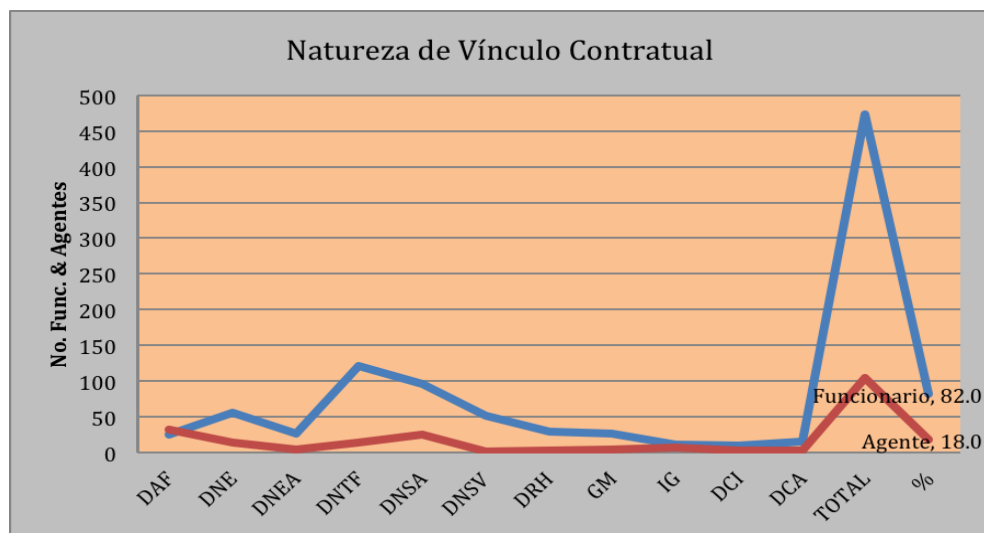
5.1.6. Relação entre Funcionários do Quadro e Agentes de Estado

Durante anos, o MINAG teve muito pessoal que não era do quadro. A maioria contratados sobretudo no âmbito do Proagri (Programa de Apoio ao Sector Agrícola). O Proagri tinha uma forte componente de capacitação institucional. Entre 2008 a 2010, a Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Agricultura desencadeou um amplo processo para a regularização do pessoal contratado. Dados da situação anterior da relação entre funcionários e agentes do Estado não estão disponíveis, porém, a nível do MINAG, a situação actual revela que 82% do pessoal está integrado no quadro, e os restantes 18% são agentes de Estado.

O gráfico abaixo demonstra que o número de funcionários do quadro em todas as áreas do MINAG é maior que o de agentes de Estado..



Gráfico 7. Natureza de vínculo contratual do pessoal do MINAG.

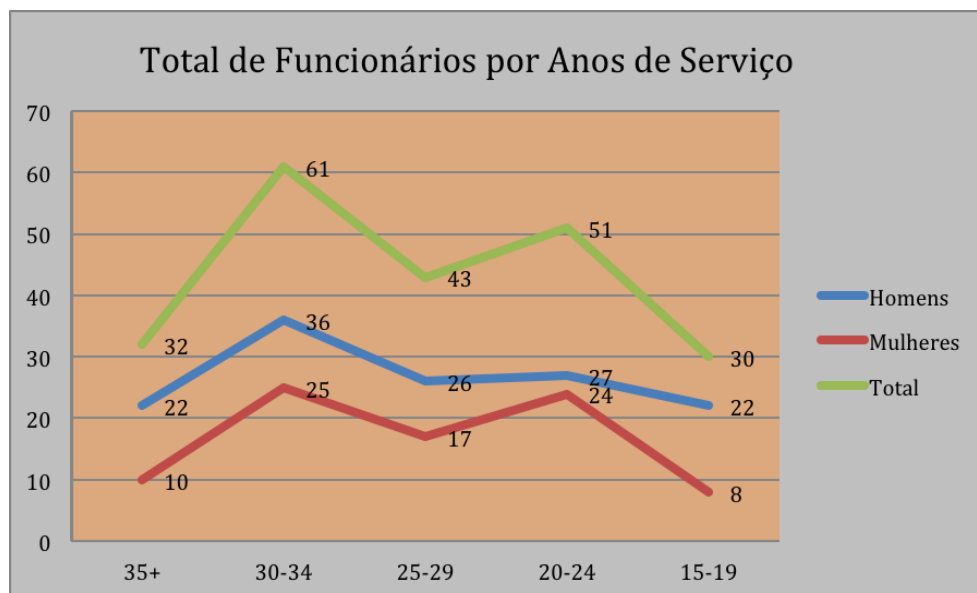


Fonte: MINAG, DRH, 2011

5.1.7. Funcionários e Agentes por Anos de Serviço

A análise relativa aos anos de serviço apresentada aqui, teve em conta intervalos temporais de 4 anos, começando por pessoal que tenha completado 15 anos de serviço. Nesta base, constatou-se que cerca de 5.5% do pessoal do MINAG completou o tempo de serviço legalmente previsto para a aposentação, contudo todos estes ainda não se encontram desvinculados devido a morosidade nos processos para aposentação de funcionários que não depende unicamente do MINAG.

Ao longo dos próximos 3 anos, até 2015, cerca de 10.6% de funcionários do MINAG estarão a completar o tempo de serviço a partir do qual passam para a reforma. E, de acordo com os dados disponíveis, prevê-se que entre 2015 a 2020, pelo menos perto de 7.4% novos casos venham a atingir o tempo limite de serviço no aparelho do Estado. De um modo geral, até 2020, ano do término da implementação do PEDSA, mais de 25% da força de trabalho actual terá atingido o tempo de serviço para a reforma. O gráfico 8 apresenta o total de funcionários e agentes (homens e mulheres), no intervalo de tempo de serviço que vai de 15 até mais de 35 anos de serviço.

**Gráfico 8. Total de funcionários por tempo de serviço**

Fonte: DRH, MINAG 2011

5.2. Análise da Situação dos Recursos Humanos das Instituições Subordinadas

5.2.1. Funcionários e Agentes das ISS e Instituição Tutelada e Situação Académica

De acordo com os dados disponíveis na DRH o número de funcionários e agentes das Instituições Subordinadas (IS) e Tutelada a nível central é de cerca de 691. O número aumenta significativamente (chegando a quase o dobro) quando se incluem os funcionários e agentes afectos nos centros zonais do Instituto de Investigação Agrária de Moçambique (IIAM). Só a nível central a percentagem de funcionários e agentes do sexo masculino é de 59.6%, e a percentagem de mulheres é de 40.4%.

Cerca de 47.6% do total dos funcionários e agentes das instituições subordinadas tem entre o nível de formação elementar e básico, e 20% tem o nível médio. O pessoal com nível superior ronda os 31.7%, onde a maioria tem o grau de licenciatura feita (20%), e com o grau de doutoramento são apenas 1.7% e quase todos do IIAM²². É fundamental mencionar que os dados sobre pessoal em todo o sector é um problema que deve merecer particular atenção. Por exemplo, em relação ao IIAM, a base de dados da DRH do MINAG, indica que existem 323 funcionários. Por sinal esta é a única base de dados que oferece melhor razoabilidade no que concerne a organização de informação

²² O número de funcionários com grau de doutor são no total 12 a nível de todas as instituições subordinadas, e destes, onze (11) estão afectos ao IIAM e apenas um (01) na CENACARTA.



sobre RH. No entanto, a informação fornecida em entrevista e a contida na base de dados do Departamento de RH do IIAM (ainda muito precária e sem detalhes relevantes para efeitos de avaliação e gestão de RH), indica que o instituto possui 428 funcionários e agentes a nível central, e um total de 1020 funcionários e agentes se se tiver em conta os funcionários e agentes afectos nos centros zonais²³. De salientar que a base de dados do MINAG, apresenta um total de 323 funcionários do IIAM, curiosamente, todos registados como sendo funcionários, o que faz antever que todo o pessoal contratado não foi integrado. É assim que por falta de informação necessária para efeitos de análise, na base de dados do IIAM, se optou por trabalhar com os dados da DRH do MINAG.

A única **instituição tutelada** é o **Fundo de Desenvolvimento Agrário (FDA)**. O FDA possui actualmente 76 funcionários e agentes. Na sua maioria, cerca de 88.2% são contratados, e apenas 11.8% são funcionários. Cerca de 40% tem nível elementar e básico, 21% nível médio e a percentagem de funcionários e agentes com nível superior é de 34.2%.

5.2.2. Natureza de Vínculo Laboral e Adequação dos Funcionários e Agentes das ISs

Os dados globais das ISs e da IT juntos, indicam que em relação a natureza de vínculo laboral, 80.5% de funcionários é do quadro e os restantes 19.5% são contratados. Em termos de adequação, notou-se que entre os funcionários com formação superior apenas 31.4% são adequados as funções das instituições de uma forma geral, sendo que somente 5.5% com o nível médio são considerados adequados. Portanto, um total de 63.1%, é pessoal inadequado para levar a cabo as actividades que respondem aos desafios destas instituições no seu todo.

O Fundo de Desenvolvimento Agrário é a instituição que tem mais pessoal contratado do que funcionários de quadro. Cerca de 88.2% do pessoal do FDA é contratado, e apenas 11.8% são funcionários. De uma maneira geral a maior parte dos funcionários do FDA não são adequados para o exercício das funções acometidas a este organismo. Os dados indicam que 84% dos funcionários e agentes são inadequados e somente cerca de 16% com o nível superior são adequados às funções acometidas ao FDA.

5.2.3. Situação Académica dos Funcionários e Agentes nas ISs

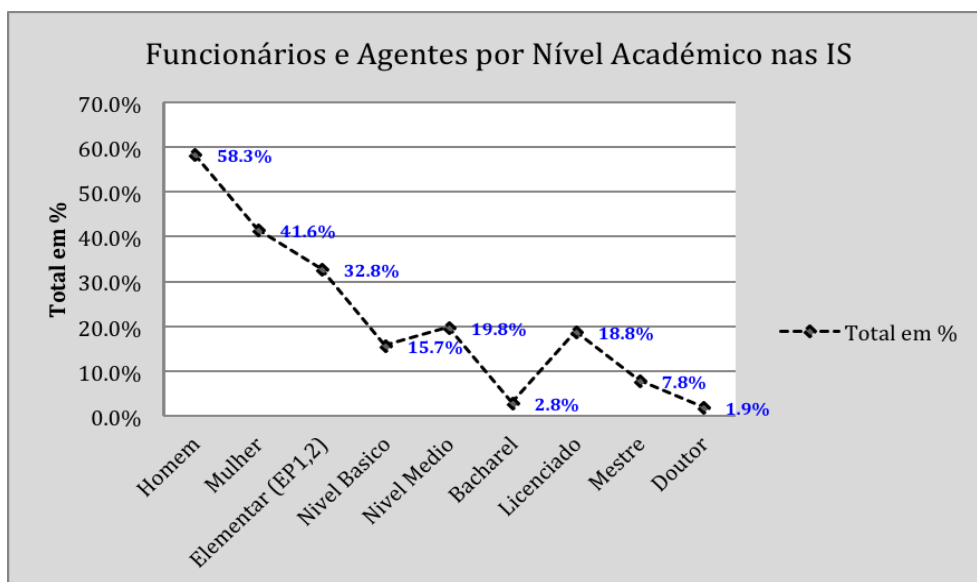
Nas instituições subordinadas, de um modo geral, os funcionários e agentes sem grau superior são mais do que a metade, ou seja, 68.3%, onde 19.8% tem o nível médio que inclui tanto formação do ensino geral e profissional, e os restantes 48.5% são os que tem o nível elementar e básico. O pessoal com nível superior na sua maioria possui o

²³ O IIAM possui quatro centros zonais que constituem unidades locais do IIAM, e são quatro; i) Centro Zonal Sul; ii) Centro Zonal Centro; iii) Centro Zonal Noroeste; e iv) Centro Zonal Nordeste.



grau de licenciatura seguido daqueles com grau de mestre. Em termos percentuais, 19% de funcionários e agentes tem o grau de licenciatura, e 8% são mestres. O pessoal com grau de doutorado apenas nas instituições subordinadas é de 2%. O gráfico 10 apresenta a situação académica dos funcionários e agentes do Estado das instituições subordinadas.

Gráfico 9. Nível académico dos F&A das IS



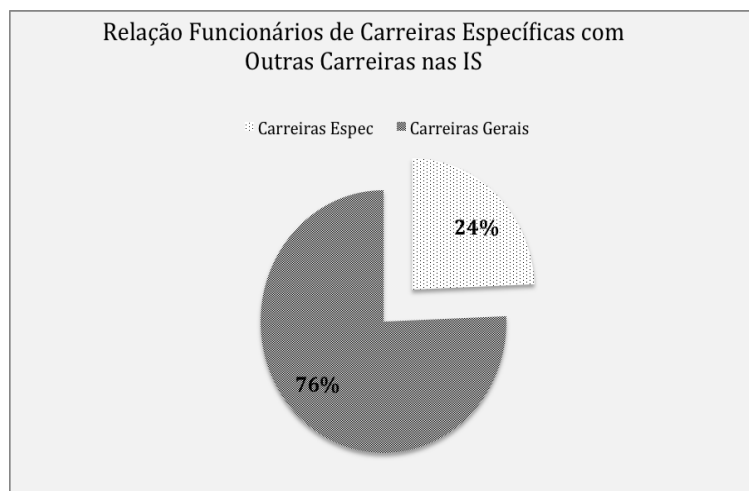
Fonte: MINAG, DRH 2011

5.2.4. Relação entre Funcionários e Agentes das Carreiras Específicas com os de Carreiras Comuns nas ISs

o quadro de pessoal das instituições subordinadas tem um pendor forte para absorção de recursos humanos para as áreas meio em detrimento de funcionários das áreas fins. É nessa base que vimos que parte significativa dos funcionários e agentes nas unidades subordinadas do MINAG são de carreiras comuns, cerca de 76% do total, ao passo que a quantidade de funcionários e agentes das carreiras específicas é de apenas 24% conforme ilustra a figura abaixo.



Gráfico 10: F&A das carreiras específicas e carreiras comuns

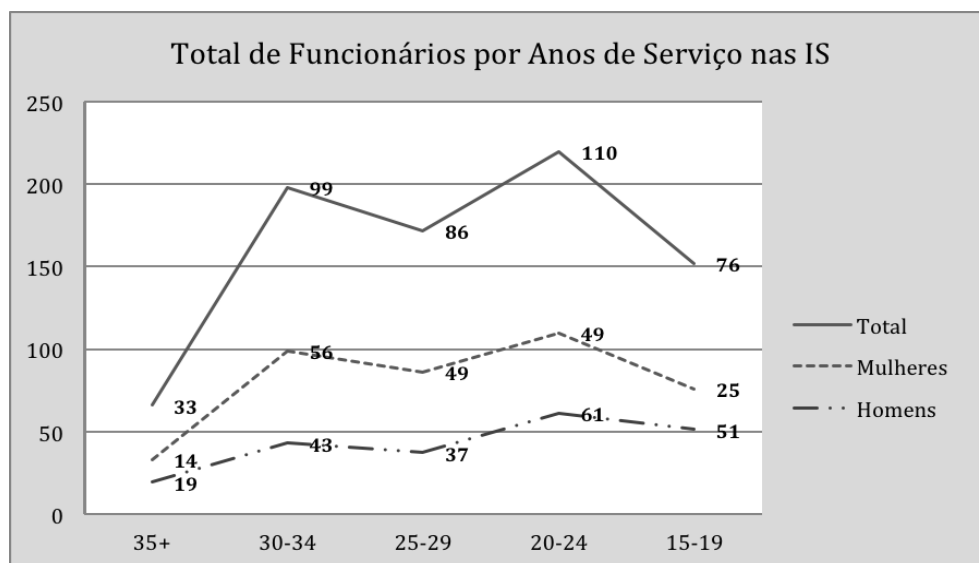


5.2.5. Funcionários e Agentes por Anos de Serviço nas ISs

Os dados actuais revelam que 5% dos funcionários e agentes afectos as IS deveriam estar desvinculados por terem completado 35 ou mais anos de serviço. E durante os próximos 04 anos, 16% de funcionários e agentes, representando um universo de 99 efectivos deverão estar desvinculados. No período de 15 anos serão em termos agregados cerca de 48% de funcionários e agentes que estarão em situação de desvinculação, isto representa um total de 295 funcionários. O gráfico 11 que se segue representa a quantidade de funcionários e agentes de acordo com o tempo de serviço nas instituições subordinadas.



Gráfico 11. Funcionários e agentes por ano de serviço

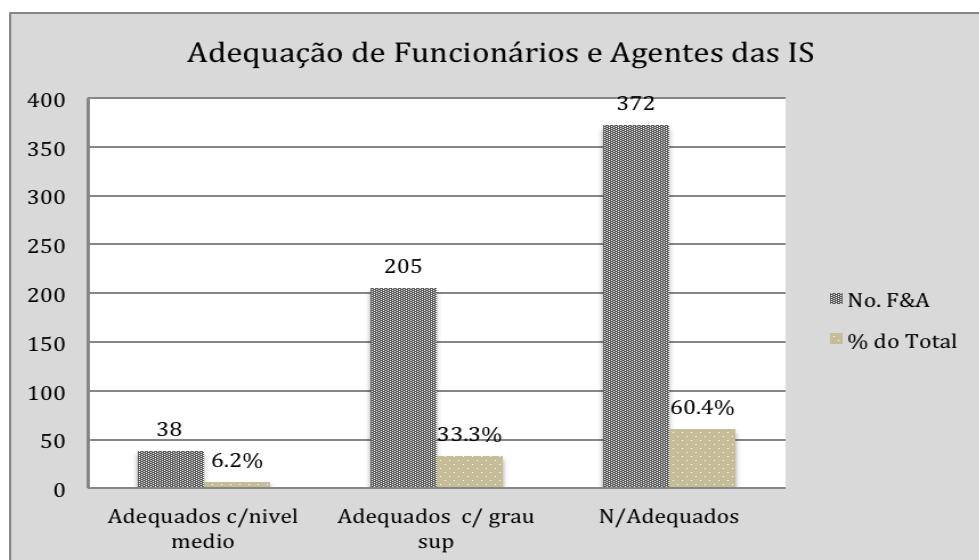


Fonte: MINAG, DHR 2011

5.2.6. Adequação dos Funcionários e Agentes nas ISs

A adequação de funcionários e agentes nas instituições subordinadas é ainda baixo. Os dados indicam que 60.4% dos funcionários e agentes das instituições subordinadas não são adequados para as funções principais destas instituições. Apenas 33.3% de funcionários e agentes são considerados adequados, todos com nível superior. Entre os funcionários com nível médio somente 6.2% são adequados. O gráfico abaixo indica o nível de adequação de funcionários e agentes das ISs.

Gráfico 12. Nível de adequação de F&A das IS



Fonte: MINAG, DRH 2011

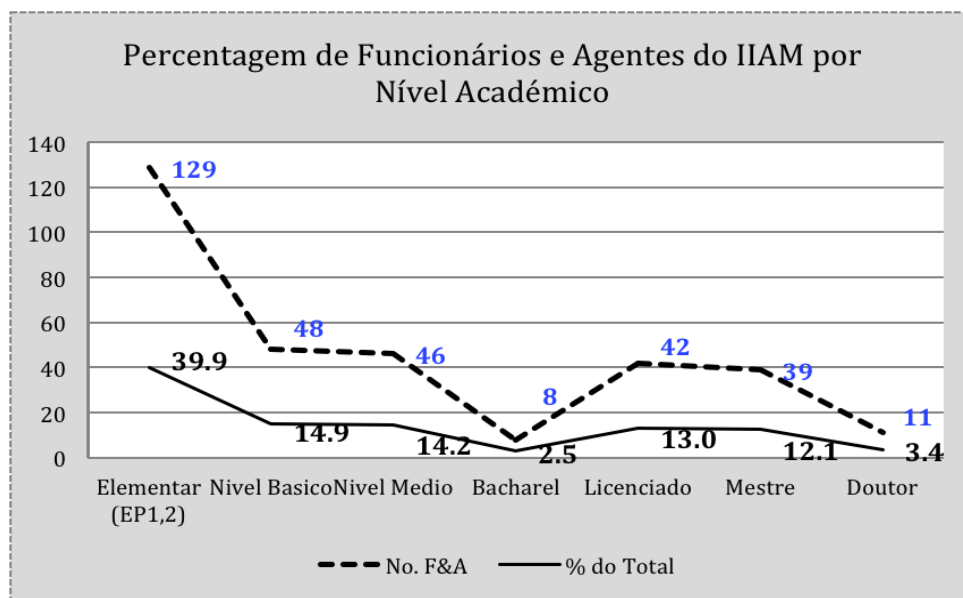


5.3. Uma análise Específica da Situação dos RH do IIAM

O IIAM é das instituições subordinadas ao MINAG a mais importante, por três motivos: Primeiro, do ponto de vista de número de funcionários, é a instituição com maior número de pessoal, quase o dobro dos funcionários de todo o Ministério da Agricultura, e isto tem implicações também no volume de orçamento com relação a despesas com pessoal. Segundo, é a instituição com maior número de quadros com formação superior e aquela cujo papel no sector agrário é vital para o aumento e melhoria da produção e produtividade. Terceiro, a massa crítica mais importante do sector agrário está maioritariamente afecta ao IIAM. O número de pessoal com o grau de doutoramento em todo o sector encontra-se concentrada no IIAM, ou seja, do total de 14 doutorados, 11 são do IIAM.

Relativamente a situação de formação, o gráfico que se segue espelha de forma mais objectiva o cenário do IIAM, onde pelos dados disponíveis pode-se dizer que 31% do pessoal nele afecto possui formação superior; enquanto 14.2% tem nível médio; e os restantes 54.8% são aqueles com formação elementar e básica e representam a maioria.

Gráfico 13. Total de funcionários por nível académico no IIAM

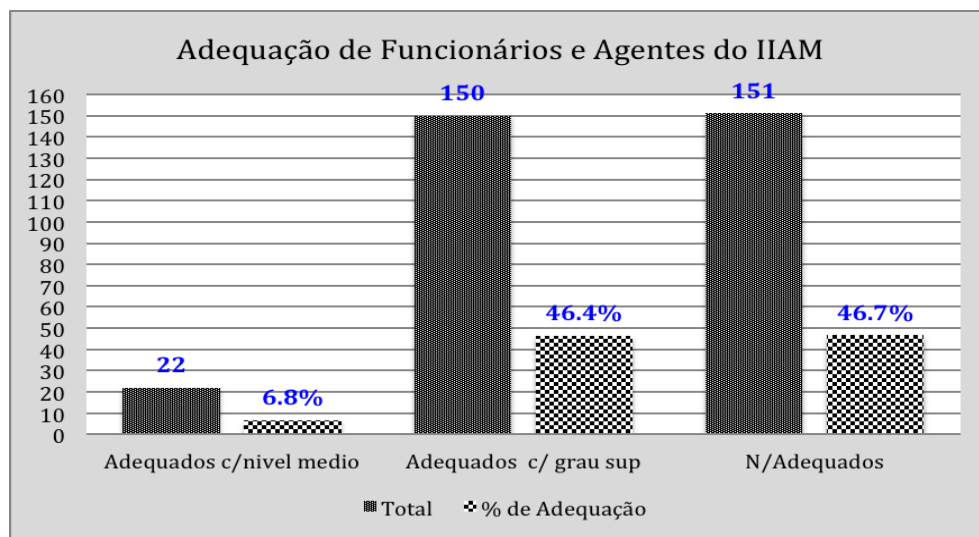


Fonte: MINAG, DRH 2011

Diferentemente da situação que se pode notar em todas as outras instituições incluindo o MINAG, o IIAM é a única que apresenta uma situação onde a maior percentagem de funcionários nele afectos possuem o perfil e se encontram enquadrados nas carreiras que melhor respondem aos desafios do sector. De uma maneira geral, 53.2% do total dos funcionários, conforme os dados da base de dados disponível, são adequados as funções, e os restantes 46.7% são considerados inadequados. O gráfico abaixo apresenta a situação de adequação do pessoal do IIAM.



Gráfico 14. Nível de adequação dos funcionários do IIAM

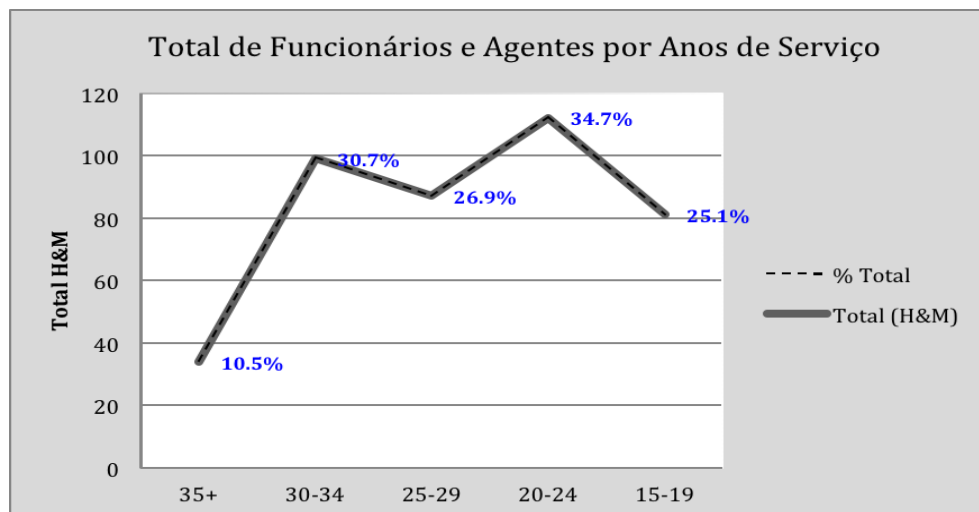


Fonte: MINAG, DRH 2011

Os dados também dão uma indicação sobre o futuro do IIAM em termos de pessoal com o qual a instituição deverá contar com ela nos próximos anos. Os dados já dão a conhecer que 10.5% dos funcionários e agentes se encontram tecnicamente em situação de desligamento ao sector, por terem completado os 35 anos de serviço. É importante porém notar que há um significativo número de funcionários que nos anos subsequentes deverá seguir o mesmo caminho da reforma. Os números indicam uma percentagem de 30.7 funcionários que deverá se desvincular do IIAM nos próximos 4 anos, isto representa em termos numéricos perto de 100 funcionários. E subsequentemente vai-se também ter uma vaga de aposentações que sem dúvida irá afectar significativamente a capacidade do instituto. O gráfico 15 apresenta as percentagens de funcionários que deveriam estar aposentados e aqueles que irão se aposentar ao longo dos próximos 20 anos em conformidade com o tempo de trabalho no aparelho do Estado.



Gráfico 15. Percentagem de funcionários por anos de serviço



Fonte: MINAG, DRH 2011

5.4. Análise Geral das Fraquezas e Forças na Gestão de Recursos Humanos do MINAG e ISS e IT

Nesta parte do documento são apresentados os aspectos relevantes dos principais constrangimentos de capacidade dos recursos humanos do MINAG e das instituições subordinadas e tutelada.

5.4.1. Dinâmicas de liderança e gestão estratégica

A dinâmica interna do processo de liderança sugere uma forte atenção a todos os níveis de gestão do sector. A distância entre o nível de gestão estratégica com o pessoal do nível mais baixo, sobretudo, àquele de âmbito tático e operacional não favorece o seu desempenho, e em muitos casos retrai a capacidade de intervenção e inovação tecnológica. Em tese, liderança pressupõe capacidade para mobilizar e/ou influenciar mudanças nos comportamentos com vista a adequá-los para situações favoráveis ao desempenho sustentável das instituições. E a liderança bem exercida constitui uma importante fonte de motivação dos funcionários.

Uma ferramenta chave para o desempenho bem sucedido das instituições é a visão estratégica. O MINAG tem vindo a aprovar diferentes documentos estratégicos quase todos com o objectivo de tornar o sector mais competitivo, produtivo e capaz de garantir a segurança alimentar e contribuir para a economia nacional. A despeito de existirem instrumentos de planificação no sector agrário, há ainda muito pouco domínio desses instrumentos de planificação. Parte significativa de funcionários já ouviu falar por exemplo, do PEDSA, um documento estratégico importante para o sector agrário, recentemente aprovado pelo Conselho de Ministros. Mas o nível de apropriação e



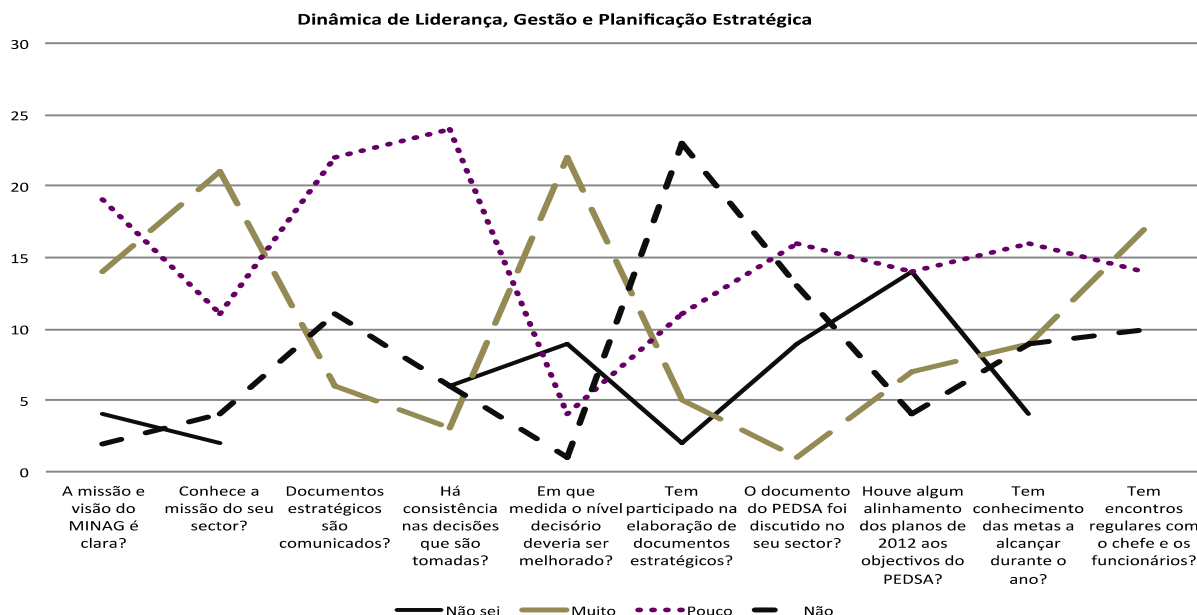
domínio sobre o documento é muito fraco, mesmo a nível dos funcionários com formação superior. Esta situação poderá vir a comprometer os objectivos do governo neste sector. O mesmo acontece a nível dos governos locais. Algumas das principais razões da fraca apropriação do PEDSA tem a ver com o nível de envolvimento do pessoal na sua elaboração, por um lado, mas também devido a falta de uma abordagem mais institucional de troca de informação e comunicação. Os documentos estratégico, como é o caso do PEDSA, nem sempre são discutidos de forma participativa com os funcionários. As tradicionais formas de comunicação na base de reuniões de discussão de assuntos relevantes para a vida do sector acontecem com muito pouca regularidade. Os mecanismos de circulação de informação interna precisam de ser melhorados. Alguns entrevistados²⁴ salientaram casos de funcionários do mesmo departamento que não sabem o que o outro faz, denunciando de um certo a falta de uma dinâmica de trabalho de equipa. Estes elementos todos são essenciais para a melhoria não só do ambiente de trabalho mas sobretudo estimulam a auto-responsabilização e comprometimento dos funcionários com relação ao trabalho.

O gráfico 16 detalha os resultados do inquérito aos funcionários sobre questões importantes de liderança e gestão estratégica.

²⁴ Entrevista com grupo focal no IIAM, entrevista na DNE e na DRH



Gráfico 16. Avaliação geral questões de liderança e gestão estratégica



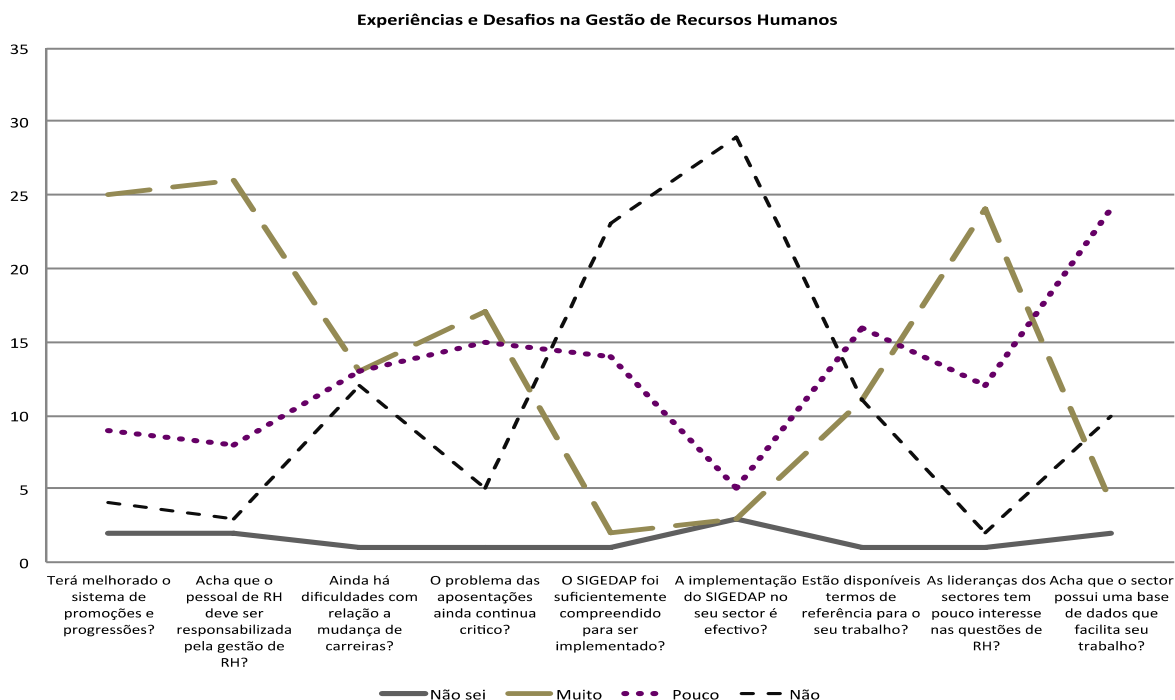
A aprovação do PEDSA trouxe na esfera organizacional o aspecto chave da coordenação intra e inter-sectorial. Ao longo dos anos, a coordenação tem acabado por ficar negligenciada, devido ao vigor com que a prática de actividades *ad-hoc* foi sendo apanágio da cultura organizacional. De algum modo esta prática contribuiu para as falhas na determinação de linhas de intervenção ajustadas aos principais desafios do desenvolvimento do sector agrário, conforme indicam os dados apresentados neste documento. A planificação de actividades do Plano Económico e Social (PES) para 2012 teve em conta as recomendações para o alinhamento do PES aos objectivos estabelecidos no PEDSA. As sub-unidades do MINAG, as instituições subordinadas e os sectores a nível dos Governos Locais que trabalham com o sector agrário envolveram-se nesse exercício. O que ficou evidenciado nos resultados desse esforço foi um tímido processo de planificação baseada em resultados. Pois, na tentativa de alinhamento de planos anuais às opções estratégicas do PEDSA, diversos órgãos apenas ficaram na apresentação de metas ambiciosas tecnicamente difíceis de serem alcançadas se se atenderem as condições actuais do sector. Porém, esta relativa situação de fragilidade na planificação está associada a limitada capacidade técnica dos funcionários nas áreas de planificação, monitoria e avaliação.



5.4.2. Constrangimentos na gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos no MINAG e nas demais instituições a ela subordinadas e tutelada é feita de modo quase-mecânico. Pelas suas características o processo reflecte práticas burocráticas de administração de recursos humanos e menos de gestão. Em 2007/2008 o actual Ministério da Função Pública (MFP) realizou um importante censo para registo de funcionários e agentes do Estado, que resultou na actual base de dados, o Sistema de Informação de Pessoal (SIP). Esta base de dados deveria funcionar como o instrumento mais importante de apoio a gestão de recursos humanos. Mas, o SIP oferece muitas limitações em termos de informação necessária para desencadear processos que garantam uma boa gestão nos processos de recursos humanos, nomeadamente, contagem de tempo, aposentação, promoções e progressões, mudanças de carreira, e etc. Para além dos problemas de acesso limitado a informação, o SIP tem informação desactualizada, e os usuários do sistema estão dependentes dos gestores do sistema a nível do MFP para terem acesso as informações chave sobre o pessoal. Neste ambiente, onde a informação na base de dados não é fiável se torna cada vez mais complexa a gestão e administração de RH. Devido a estas complicações no sistema, surgem problemas de funcionários que não progridem, dado que o gestor de RH não pode ser capaz de agir na base do mero calculo mental, até porque isto constitui uma limitação natural. O gráfico abaixo, apresenta a avaliação sobre as questões de gestão de RH no sector.

Gráfico 17. Resultados da avaliação das experiências de gestão de RH





Nos últimos anos houve melhoria na tramitação de processos relativos a promoções e progressões de funcionários. De acordo com as entrevistas realizadas, e com base nos resultados do inquérito feitos aos gestores de RH e técnicos de planificação das diferentes unidades orgânicas, os funcionários do MINAG beneficiaram de promoções em 2010, depois de um longo trabalho de análise de processos individuais que iniciou em 2008. Muitos funcionários já vinham vários anos sem beneficiar de qualquer promoção ou progressão. Desde esse período o número de processos que eram devolvidos pelo Tribunal administrativo (TA) ao MINAG para correção também baixaram consideravelmente, conforme indicaram alguns dos entrevistados, tanto a nível do MINAG como também nas instituições subordinadas. Na sua maioria a devolução de documentos pelo TA estava associado a má tramitação dos processos e envio de processos incompletos (principalmente documentos sobre cabimento orçamental, provimento, e contrato). Estas mudanças coincidiram com a entrada de um novo Secretário Permanente (SP) para o Ministério da Agricultura, mas também a nomeação de uma nova equipa para a Direcção de Recursos Humanos. O entusiasmo do SP em relação as preocupações sobre recursos humanos impulsionaram as melhorias que foram registadas neste campo.

Mecanismos de avaliação do desempenho dos funcionários são determinantes para a mudança nas formas de fazer coisas, e pode influenciar melhorias contínuas no desempenho. Em 2010, foi dado por início a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho (SIGEDAP), cujo objectivo é melhorar o processos de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes e das instituições com foco nos resultados. Este modelo deverá substituir gradualmente o mecanismo actual de avaliação dos funcionários e agentes da função pública moçambicana que é feita com base na folha de classificação anual, considerada como sendo ineficaz e bastante subjectiva. A despeito das vantagens que a mudança de abordagem na avaliação dos funcionários iria trazer, é certo que a nível do Ministério da Agricultura este exercício não teve grandes progressos. Uma reflexão e aprofundamento sobre como estabelecer bases para a implantação do modelo que pretende orientar-se para avaliação baseada em resultados deve ser ampla e profundamente feito com o envolvimento dos principais actores do processo (funcionários e agentes); clarificação e documentação dos papéis, funções e resultados esperados da contribuição de cada funcionário e agente (descrição de tarefas – *“job descriptions”*); e um melhor alinhamento da planificação aos documentos estratégicos.

Há uma fasquia não desprezível de funcionários que não sabem qual é o seu papel no sector. Isto agrava situações de fraco desempenho e desmotivação, e impossibilita uma objectiva avaliação de desempenho dos funcionários e agentes. Todos estes desafios da área de GRH não são unicamente matérias da competência exclusiva dos sectores de recursos humanos, como tem sido até agora. Pois, a questão da gestão de recursos humanos, extravasa o simples campo dos procedimentos administrativos. Questões essenciais das relações interpessoais, da motivação, da troca de informação, percepções e expectativas, do cometimento em relação a valores, missão do sector, devem ser o apanágio principalmente das lideranças dos diferentes sectores dentro do MINAG e das instituições subordinadas e tutelada.



5.4.3. O problema de atracção e retenção de quadros

A atracção de quadros não tem sido um problema a nível do Ministerio da Agricultura. Os dados do inquérito realizado junto aos funcionários e agentes afectos aos sectores de RH e planificação, ficou evidenciado que existe ainda uma forte demanda em busca de vagas a nível do sector. No entanto, a demora nos processos de recrutamento têm condicionado negativamente a eficiência necessária para estimular a atracção de profissionais jovens com melhores qualificações. Actualmente, as condições de remuneração são pouco competitivas, é verdade, mas nem por isso têm deixado de atrair muita procura de emprego. O problema prevalecente como já foi referido, tem a ver com a desistência ao longo do processo de recrutamento, dos melhores quadros que acabam por conseguir outras vagas nas organizações que apresentam maior flexibilidade no recrutamento de pessoal, na sua maioria no sector privado e das organizações da sociedade civil. Um aspecto que se verificou em torno do recrutamento de pessoal é de que ainda falta uma definição objectiva de critérios de selecção que respondam muito especificamente aos aspectos de género.

No que concerne a retenção de quadros podem ser vários os factores que contribuem para as dificuldades na retenção de quadros. Mas não se pode ignorar as mudanças que o MINAG foi conhecendo ao longo dos últimos anos, relativas a mudanças constantes na sua liderança. Durante o período dos últimos 10 anos, em média o ministério foi liderado por um ministro em cada dois anos. As mudanças constantes no ministério podem ter criado instabilidade derivado da falta de clareza sobre o futuro por parte dos funcionários. Naturalmente, a instabilidade gerada pelas incertezas sobre o futuro tem forte influência por um lado, no desempenho dos funcionários; e por outro lado, a incerteza gera interesses pela busca de outras oportunidades de emprego. Talvez por isso mesmo, o ministério e parte de instituições subordinadas, assistiu uma situação de elevada saída de quadros ao longo da segunda metade da última década. Só no Instituto de Investigação Agrária de Moçambique (IIAM) 42 funcionários deixaram a instituição, dos quais 13 por destacamento, 2 por licença registada, 10 por licença ilimitada e 17 que optaram pela sua desvinculação.

Durante a primeira fase de implementação do Proagri, haviam incentivos remuneratórios e não remuneratórios que garantiram que o sector tivesse os melhores quadros. Contudo, muitos desses quadros deixaram o sector. A título de exemplo, o Departamento de Planificação da Direcção de Economia, de um total de 14 funcionários em 2003, até o ano passado 12 destes deixaram o sector; e o Departamento de Análise de Políticas da mesma Direcção foram todos que deixaram o sector. Muitos desses quadros tinham beneficiado de formação paga pelo MINAG.

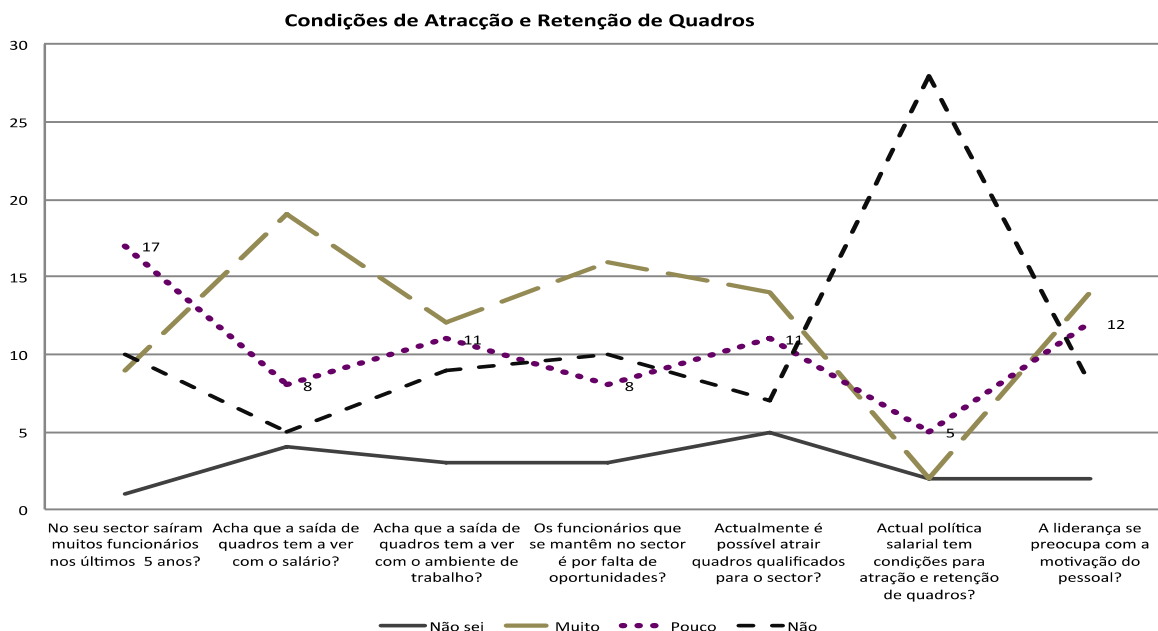
Portanto, um aspecto que importa realçar é de que o maior desafio do MINAG e das instituições subordinadas não reside essencialmente na atracção, embora ela seja importante, e principalmente a nível dos distritos; mas o desafio mais importante para o MINAG é o da retenção de quadros. No gráfico 18 são apresentados as percepções



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

sobre as condições de atracção e retenção de quadros, baseado no inquérito realizado aos gestores de recursos humanos do MINAG, das Instituições Subordinadas e das Direcções Provinciais de Agricultura.

Gráfico 18. Atracção e retenção de quadros



O gráfico 18 aponta problemas relacionados com os baixos níveis salariais e o ambiente de trabalho como sendo os factores mais importantes da fraca capacidade de retenção de quadros qualificados. Os inquiridos também entendem que a implementação da política salarial de médio prazo não é suficiente para estimular a retenção de quadros, como também, não consegue por si só ser uma garantia para uma melhor atracção de quadros principalmente para os sectores a nível dos governos locais, muito particularmente para os distritos. Isto significa que um esforço adicional deverá ser feito. Mas, é preciso também que a reflexão sobre os elementos aqui colocados não sejam percebidos numa perspectiva apenas de aumento de salários porque isso seria difícil nas condições actuais do país, e do ponto de vista da legislação em vigor há pouca flexibilidade nesse sentido.



5.4.4. Desafios de capacidades dos recursos humanos

A questão da capacidade técnica dos recursos humanos foi largamente discutida durante a pesquisa. A capacidade é vista neste documento em apenas uma única perspectiva, que é a perspectiva das condições de capacidade²⁵. As condições de capacidade referem-se a existência de um mínimo de i) conhecimento; ii) habilidades; e iii) recursos (financeiros, equipamento, desenvolvimento (progressões e promoções) e infraestrutura), que são elementos indispensáveis para a prossecução de objectivos organizacionais e satisfação de expectativas dos funcionários e outros actores fora da organização. As capacidades individuais combinam a forma como os aspectos de cultura organizacional funcionam e a existência de recursos físicos que juntos permitem a organização trabalhar em direcção à sua missão.

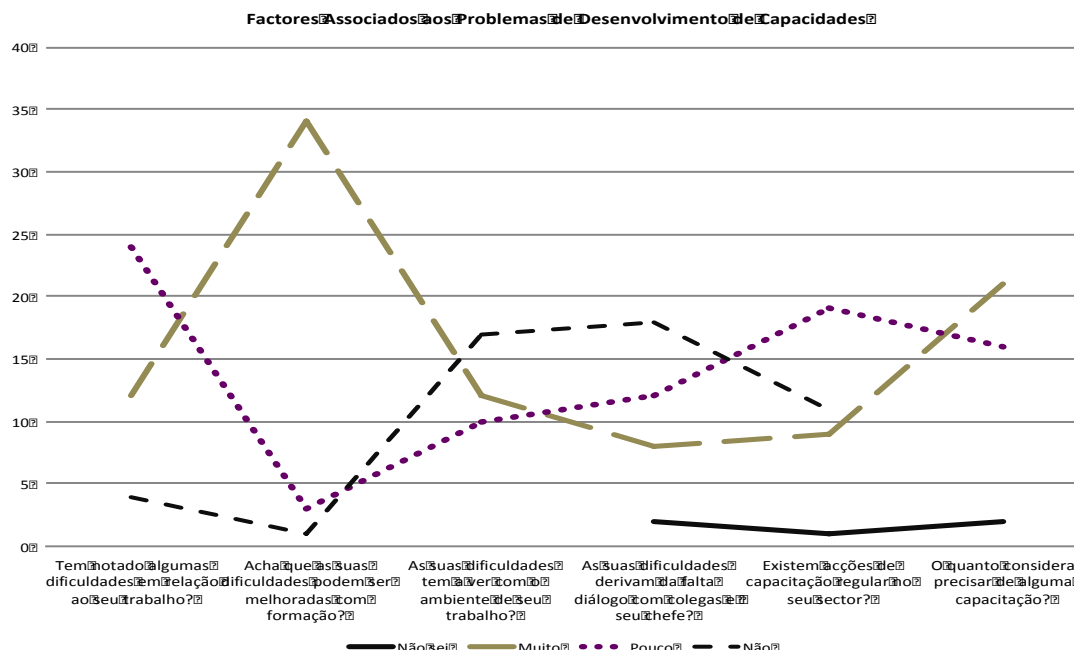
A qualidade de recursos humanos é ainda baixa, apesar do sector possuir um número significativo de pessoal com formação superior, cerca de 45%. Alguns dos principais problemas a esse respeito tem a ver com inadequação dos quadros nas áreas aonde se encontram alocadas. Na Direcção de Economia por exemplo a unidade que trata de assuntos de economia não tem sequer um economista; no FDA todos os técnicos alocados a área de agronegócios nenhum possui formação em agronegócio.

O sector agrário recebe pouca atenção em termos de alocação de recursos financeiros que permitam assegurar a realização das actividades essenciais, como é o caso de actividades de fiscalização de culturas, sanidade, investigação e extensão. Estas actividades podem ser realizadas com pessoal treinado e motivado. A falta de equipamento, como viaturas, computadores, secretárias, internet e infraestruturas, constituem um desafio importante na criação das condições de capacidade. No gráfico a seguir apresentam-se os resultados no inquérito aos funcionários sobre as principais razões da fraca capacidade técnica dos funcionários do MINAG.

²⁵ A literatura sobre desempenho organizacional, embora vasta, indica a existência de alguns pressupostos importantes para um alto desempenho das organizações. A primeira são as condições estruturais, e a segunda são as condições de capacidade. As condições estruturais referem-se ao conjunto de incentivos em torno do qual a organização funciona, ou seja, os factores que constroem o comportamento dos actores e organizações na gestão pública. As condições de capacidade referem-se a necessidade de existência de recursos indispensáveis a materialização dos objectivos das organizações, nomeadamente, o conhecimento, habilidades e equipamento. (Vide: Girishankar, Navin)



Gráfico 19. Factores determinantes dos problemas de capacidade



O gráfico acima mostra que a maioria dos funcionários reconhecem que tem dificuldades para realizar o seu trabalho com a eficácia necessária, e não relacionam essa fraqueza ao ambiente do trabalho. A ausência de processos regulares de capacitação podem estar a associar-se a outros problemas que levam a falta de capacidade técnica para um melhor desempenho dos recursos humanos do sector.

5.4.5. Capacitação dos Funcionários e Agentes do Sector Agrário

Durante cerca de 20 anos, o MINAG investiu fortemente na formação de seus quadros. Não seria estranho admitir que este é um dos ministérios que mais pessoas formou ao longo das últimas duas décadas. A formação de quadros significou para o MINAG o caminho para o fortalecimento do sector. E de algum modo, este exercício de formação envolveu não só os funcionários do órgão central, mas também as instituições subordinadas e Direcções Provinciais da Agricultura. O MINAG não possui um plano de formação de RH, mas há um esforço permanente e anual de elaboração de documentos sobre necessidades de formação de cada sector que depois são agregados a nível da DRH e aprovado em Conselho Técnico do Ministério.

As acções de capacitação de pessoal já vem sendo realizadas pelo MINAG desde a década 80, mas foi na última década (2000-2010) que se assistiu a um fortissimo



aumento do número de funcionários formados principalmente a nível do ensino superior, que também incluiu formação a nível do doutoramento, ao todo 28. A maioria dos funcionários formados a nível superior são dos Institutos Subordinados, mais concretamente o IIAM.

Só os funcionários formados no período que vem desde 1990 até 2011, totalizam 1031 funcionários. A tabela abaixo apresenta os dados do número de funcionários formados durante o período referido.

Tabela 7: Funcionários e agentes formados no período 1990-2011.

Período	Básico	Médio	Bacharel	Licenciado	Mestre	Doutor	Total
1990-1995		17	1	13	26	5	62
1996-2000		31		54	9	1	95
2001-2005	16	94	10	128	45	10	303
2006-2011	4	123	13	320	99	12	571
Total	20	265	24	515	179	28	1031

Fonte: Departamento de Formação da DRH, 2011

A tabela mostra que durante o período 1990-2011 foram formados 1031 funcionários. Na sua maioria a nível da licenciatura, um total 515 funcionários e agentes. Houve igualmente um esforço de formação de pessoal a nível básico e médio. As informações disponíveis indicam diversas fontes de financiamento. Porém, foi fundamentalmente o Proagri o mais importante financiador dos programas de formação. A União Europeia juntou-se muito recentemente no programa de financiamento de bolsas de estudo para funcionários do MINAG.

5.5. Resumo sobre os Elementos das Forças e Fraquezas do MINAG

O sector agrícola é um dos mais importantes sectores económicos do país, é a base da economia e da sobrevivência da população, e constitui um dos sectores essenciais para o estímulo ao crescimento e a redução da pobreza, embora o seu nível ainda baixo de contribuição na economia. A sua importância está constitucionalmente reconhecida. Os documentos estratégicos de planificação do desenvolvimento como é o caso do PQG e o PARP já colocam o sector agrícola num lugar cimeiro do ponto de vista de prioridades. A tabela 8 abaixo apresenta os elementos chave das forças e fraquezas que informam o desenho do PDRH do MINAG.



Tabela 8. Principais forças e fraquezas

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">➤ Aprovação do PEDSA – o documento estratégico para o desenvolvimento do sector agrário coloca importante desafios ao sector e pressiona os recursos humanos para melhorarem as suas competências e habilidades para se garantir o alcance dos objectivos de segurança alimentar;➤ Disponibilidade de pessoal qualificado (45% no MINAG e 31% nas ISS são quadros com formação superior);➤ Pessoal com vínculo contratual formalizado - (80.5% do pessoal é funcionário do quadro tanto a nível do MINAG como das ISSs);➤ Forte consciência sobre a importância da capacitação dos funcionários e agentes como factor determinante para a melhoria do desempenho;➤ Adopção de planos de formação baseados nas necessidades de capacitação definidas pelos sectores;➤ Existência de uma base diversificada de financiamento de acções de capacitação.	<ul style="list-style-type: none">➤ A inexistência de uma base de dados fiável sobre o pessoal;➤ Ausência de instrumentos/mecanismos estratégicos de gestão documentados – falta de plano de formação e de desenvolvimento de recursos humanos; falta de clareza em relação as tarefas dos (<i>job description</i>); e a limitação prática de implementação SIGEDAP;➤ Fraca abertura nos processos de gestão - baixo participação dos funcionários na planificação e tomada de decisões sobre assuntos estratégicos do sector; deficiente comunicação e circulação de informação; pouca atenção aos aspectos essenciais sobre recursos humanos; ausência de encontros rotineiros com funcionários;➤ Ausência de incentivos para motivação, atracção e retenção de quadros qualificados;➤ Inadequação dos quadros para o exercício das atribuições e competências;➤ Condições de trabalho não competitivos (remuneração, benefícios, treinamento, desenvolvimento profissional e reconhecimento);➤ Falta de clareza na identificação das necessidades de formação com os objectivos de desenvolvimento do sector;➤ Fraca nível de coordenação inter e intra-sectorial.



6 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA

Ao longo dos últimos dez anos o sector agrário tem crescido a níveis muito abaixo dos demais sectores da economia. A aprovação do PEDSA tem em vista a criação de um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável, capaz de contribuir para a melhoria das condições de vida da população. O PDRH surge como parte das linhas estratégicas de intervenção no quadro do PEDSA, com enfoque na melhoria dos problemas de capacidade técnica do pessoal do MINAG e das instituições subordinadas, e dos sectores a nível dos governos locais. Importa realçar que a elaboração do documento não teve quaisquer elementos indicativos da situação nas instituições do sector agrário a nível provincial e distrital, e deste modo a implementação do PDRH naqueles níveis de governos locais deverá sempre que possível anteceder-se de uma análise prévia da situação de RH.

6.1. Objectivo do PDRH

6.1.1. Objectivo Geral

o PDRH foi desenhado com o objectivos de dotar o MINAG com pessoal capaz e suficiente para responder aos desafios do PEDSA através da definição de mecanismos de recrutamento, retenção, valorização e desenvolvimento.

6.1.2. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos do PDRH são os seguintes:

- Fazer o diagnóstico da situação actual de Recursos Humanos;
- Aferir os mecanismos que permitam operacionalizar procedimentos de recrutamento, retenção e rotação de quadros;
- Apresentar necessidades de formação e treinamento dos quadros do MINAG no sentido de garantir a elevação do nível de qualificações académicas e técnico profissionais dos funcionários em áreas consideradas prioritárias para o bom desempenho do sector;
- Determinar caminhos para o desenvolvimento do plano de promoções e progressões dos funcionários;
- Definir linhas indicativas para a observância da equidade de género nos processos de recrutamento, selecção e capacitação dos funcionários;



- Elevar o nível de habilidades de gestão e coordenação de chefias e lideranças do sector com enfoque na melhor prestação de serviços;
- Melhorar a coordenação na gestão de recursos humanos a todos os níveis;
- Identificar e integrar os objectivos globais para o Desenvolvimento de RH.

6.2. Mecanismos de Implementação do PDRH

A implementação do PDRH é da responsabilidade de todos os sectores do MINAG e das Instituições Subordinadas. Podendo se estender a sua implementação para o nível local, deverá se obedecer as condições já mencionadas, de uma análise prévia da situação de RH a nível local, incluindo a obrigatoriedade de respeitar as directrizes do Decreto 5/2006, de 12 de Abril sobre responsabilidades descentralizadas na gestão de recursos humanos a nível dos órgãos locais do Estado. É da responsabilidade da Direcção de Recursos Humanos do MINAG estabelecer os mecanismos necessários de coordenação da implementação do plano. O processo de monitoria da implementação do PDRH deve ser efectuado por uma Comissão Técnica de Monitoria de Desempenho chefiada pelo SP do Ministério da Agricultura e deve incluir um corpo de técnicos seleccionados nos diferentes sectores da estrutura do MINAG.

6.3. Áreas de Intervenção do PDRH

O Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos do MINAG, deverá responder de forma eficaz aos desafios de criação de capacidade organizacional e nos recursos humanos do sector de modo a melhorar o desempenho do MINAG como um todo e da contribuição individual dos seus recursos humanos em termos de conhecimento e habilidades na gestão e na implementação das suas atribuições e competências. Os principais pressupostos do PDRH assentam nos seguintes desafios identificados pelo diagnóstico situacional:

- ⇒ A gestão de recursos humanos desafiada tanto em termos de pessoal com conhecimento e habilidades para lidar com a gestão de recursos humanos, por um lado, e por outro, pela ausência de condições básicas que permitam uma eficaz gestão de RH, nomeadamente uma base de dados fiável, equipamento de suporte, recursos financeiros. Os actuais procedimentos de gestão de RH são essencialmente de natureza procedimental e burocráticas (contagem de tempo, promoções, progressões, mudanças de carreiras, nomeações, processos disciplinares, etc.) e não tem qualquer perspectiva de gestão.
- ⇒ Os recursos humanos apresentam um défice de qualidade em termos de conhecimento e habilidades, embora o sector tenha muitos quadros com nível superior. Os baixos resultados de desempenho que são produzidos pelo sector para além de estarem associados a vários outros factores; existe claramente uma forte relação com a fraca qualidade e inadequação dos perfis académicos e



experiência em relação as suas atribuições e competências para os lugares aonde se encontram enquadrados.

- ⇒ Distanciamento entre o nível de gestão estratégica com o pessoal do nível mais baixo, sobretudo, àquele de âmbito tático e operacional e entre o pessoal de nível tático com o operacional. Este distanciamento influencia o fraco envolvimento dos funcionários e agentes nos processos de gestão do MINAG. Questões chave de liderança não estão suficientemente sendo exploradas, e com a falta de espaços de diálogo reduziu a participação dos funcionários nas mais elementares questões estratégicas e determinantes da melhoria do desempenho institucional, nomeadamente, a comunicação, troca de informação, trabalho de equipa, consulta e participação, reconhecimento, capacitação e etc.
- ⇒ O problema de atracção e retenção de quadros, sugere que a maior preocupação no MINAG e nas instituições subordinadas deve estar virada para a criação de capacidade para a retenção de quadros qualificados, e a definição de mecanismos de reposição antecipada dos quadros que a curto e médio prazos passam para a situação de aposentação. Embora a questão de atracção seja importante, a maior atenção em relação a este elemento tem que focalizar no distrito.

Neste sentido são três linhas de intervenção que reflectem os principais objectivos estratégicos, e compreendem os seguintes:

- a. Objectivo Estratégico 1. *Melhorar o processo de alocação dos recursos humanos qualificados com base na adequação do perfil de formação com as atribuições e competências a exercer nos sectores/áreas de enquadramento.*
- b. Objectivo Estratégico 2. *Melhorar os mecanismos internos de comunicação, circulação de informação e participação dos funcionários e agentes nos processos de tomada de decisão.*
- c. Objectivo Estratégico 4. *Alinhar os objectivos de desenvolvimento de capacidades individuais com os objectivos estratégicos do sector no processo de planificação da formação e capacitação.*

Principais componentes das actividades de Intervenção para cada objectivo estratégico encontram-se detalhados na matriz de planificação que se encontra abaixo.



6.4. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA 2012 – 2018

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO							ORÇAMENTO EM USD	INDICADORES	RESULTADOS	IMPACTOS
		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7				
Objectivo Estratégico 1. Melhorar o processo de alocação dos recursos humanos qualificados com base da adequação do perfil de formação com as atribuições e competências a exercer nos sectores/áreas de enquadramento.	Criação de base de dados sobre pessoal	x	x						3,002,350.00	Existência de uma base de dados	Melhorada a condição para uma efectiva gestão de RH	Melhorado em 10% o desempenho do sector agrícola em termos de contribuição no PIB Nacional
	Revisão dos quadros de pessoal dos diferentes sectores e áreas	x	x	x						% quadros de pessoal aprovados	Pelo menos 30% dos quadros de pessoal revistos e aprovados	
	Desenho de programa de gestão de mudanças para lidar com o processo de movimentação e adequação de pessoal		x	x						Documento elabora	Aprovado o programa de gestão de mudanças	
	Levantamento de necessidades para adequação de quadros		x	x	x					Documento elaborado	Aprovado o documento	
	Desenho de um programa de realinhamento e adequação de pessoal			x						Documento elaborado	Aprovado o documento para o realinhamento e adequação de pessoal	
	Implementação do programa de realinhamento e adequação do pessoal (adequação do pessoal aos sectores e áreas cujas atribuições conjugam com seus perfis de competências)			x	x	x	x	x		% de funcionários e agentes enquadrados de acordo com seus perfis de competência	Programa de recrutamento implementado com sucesso	
	Elaboração e implementação de plano de recrutamento de novo pessoal para substituição				x	x	x	x		% de novos quadros integrados e treinados	Novos quadros recrutados e treinados para preencher vagas de pessoal aposentado	



Projecto Suporte Institucional ao MINAG

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO							ORÇAMENTO EM USD	INDICADORES	RESULTADOS	IMPACTOS
	de pessoal aposentado e/ou em vias de aposentação											
	Constituição e treinamento de equipas de trabalho por áreas de intervenção				x	x				% de equipas criadas	Pelo menos 70% dos sectores tem equipas de trabalho constituídas	
Objectivo Estratégico 2. Melhorar os mecanismos internos de comunicação, circulação de informação e participação dos funcionários e agentes nos processos de tomada de decisão.	Prover liderança na gestão		x	x	x	x	x	x	1,457,500.00	% de documentos aprovados com base em consensos	Melhorada a criatividade e inovação	Reduzido em mais de 90% o número de funcionários que solicitam diversos tipos de licenças em busca de outras oportunidades
	Estabelecimento de mecanismos internos funcionais de comunicação e circulação de informação		x	x	x					% de funcionários informados sobre os processos de internos / e no. De sistemas de informação abertos existentes	Melhorada os sistemas internos de informação e comunicação	
	Institucionalização der formas de participação e consulta nos sectores		x	x						% de funcionários e agentes que participam em processos de gestão	Melhorada a participação dos funcionários nos processos de política e tomada de decisões	
	Definição de mecanismos de coordenação inter-sectorial dentro do MINAG para a gestão de RH	x								% de casos que	Melhorada a coordenação na gestão de RH	
	Troca de experiências, conhecimento e habilidades entre equipas de trabalho				x	x	x	x		Relatórios	Melhorado o clima de confiança interna	



Projecto Suporte Institucional ao MINAG



OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO							ORÇAMENTO EM USD	INDICADORES	RESULTADOS	IMPACTOS
	interno e externos											
Objectivo Estratégico 3. Alinhar os objectivos de desenvolvimento de capacidades individuais com os objectivos estratégicos do sector no processo de planificação da formação e capacitação, e melhoria das condições de trabalho.	Treinamento e reuniões orientados para a consolidação de objectivos e metas organizacionais	x	x	x	x	x	x	x	2,750,000.00	No. de treinamentos e reuniões de trabalho	Desenvolvidos proósitos comuns entre funcionários de mesmas áreas e nas equipas de trabalho	Melhorado em 70% o nível de desempenho dos funcionários e agentes
	Elaboração de um plano de formação integrado e de longo prazo			x						Plano de formação aprovado	% de funcionários formados conforme padrões definidos no plano	
	Elaboração de documentos sobre necessidades de capacitação de médio prazo	x			x					Planos sobre necessidades de formação aprovados	Redução do número de funcionários beneficiando de formações ad-hoc	
	Elaboração de documentos de descrição de tarefas (job descriptio) para os funcionários		x		x					Aprovação de job description	70% dos funcionários possuem o seu job description	
	Consolidação e implementação do SIGEDAP		x	x	x	x	x	x		Aprovados sistemas de gestão de desempenho a nível sectorial	50% dos funcionários são avaliados na base do SIGEDP até 2015	
	Criação de equipas de melhoria de desempenho no âmbito da implementação do SIGEDAP		x	x						Equipas de melhoria de desempenho criadas	% de quadros com bom desempenho	
	Treinamento orientado para melhorias contínuas e desenvolvimento de conhecimento e habilidades		x		x		x			No. De actividades de formação/capacitação	Reforçada a capacidade técnica dos funcionários	



Projecto Suporte Institucional ao MINAG



OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO							ORÇAMENTO EM USD	INDICADORE S	RESULTADOS	IMPACTOS
	Criação de condições de trabalho			x	x					Aquisição de (computadores, softwares, equipamento de escritório diverso, etc). / Instalação de internet	Melhoradas as condições em termos de equipamento e meios de trabalho	
	Desenhar planos de progressões e promoções para os próximos			x						Plano aprovado	% de funcionários que beneficiaram de promoção e pogressão dentro do período legal	
	Premiar melhores funcionários e equipas de trabalho									Relatórios	% de funcionários e equipas premiadas pelo seu desempenho	
	Implematação da política salarial		x	x	x	x	x	x		Relatórios	% de funcionários beneficiando dos incentivos previstos na política	
ORÇAMENTO GLOBAL DO PDRH									7,209,850.00			



Documentos Consultados

Agenda 2025. Visão e Estratégias da Nação, Comité de Conselheiros, Maputo, Novembro de 2003

BIRGIT BOETIUS (2010) *Relatório de missão - ferramentas modernas de gestão e de liderança*

Constituição da República de Moçambique (2004)

Informação Anual do Procurador-Geral da República (2011), República de Moçambique

Jurema, Ana (2010). Relatório Preliminar Sobre o Apoio Dado a Consultora Internacional na Descrição de Tarefas da DAF, DRH e DE do MINAG. Dezembro, 2010
MARP (2011), Relatório de Auto-Avaliação do País. Avaliar o País para melhorar a vida de todos, Tomo II

Mucavele, Firmino Gabriel (2011). O Papel da Agricultura no Desenvolvimento: Agenda para Moçambique.

Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário PEDSA (2010-2020). Por um sector agrário integrado, próspero, competitivo e sustentável, República de Moçambique - Ministério da Agricultura, Maputo, Outubro de 2010

PNUD (2010), Relatório de Desenvolvimento Humano 2010. A Verdadeira Riqueza das Nações: Vias para o Desenvolvimento Humano

Pobreza e Bem-Estar em Moçambique: Terceira Avaliação Nacional, Ministério da planificação e Desenvolvimento – Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas, Outubro de 2010

República de Moçambique. Programa Quinquenal Governo 2010-2014.

USAID. Moçambique. Estratégia de Assistência ao País (2009-2014)

Política Salarial de Médio Prazo. Aprovado pelo Conselho de Ministros; e

Governo de Moçambique. Plano de Acção para o Combate a Pobreza 2011-2014.

LEGISLAÇÃO

Lei n.º 08/2003, de 19 de Maio, sobre os Órgãos Locais do Estado;

Decreto n.º 05/2006, de 12 de Abril, atribui competências aos Governadores Provinciais e aos Administradores Distritais no âmbito da gestão de recursos humanos do Estado;



Decreto n.º 55/2007, de 8 de Novembro, adequa e ajusta o sistema de gestão de recursos humanos do Estado aos novos desafios da Função Pública;

Lei n.º 14/2009, de 17 de Março, aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado;

Decreto n.º 62/2009, de 8 de Setembro, aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado;

Decreto n.º 54/2009, de 8 de Setembro, aprova o Sistema de Carreira e Remuneração;

Decreto n.º 55/2009, cria o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP);

Decreto 54/2009 princípios e regras de organização e estruturação do Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) na Função Pública & MFP (2010) Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias e Funções de Direcção, Chefia e Confiança em vigor no aparelho do Estado. CEDIMO

Diploma Ministerial n.º 24/2007 de 21 de Março que aprova a adenda ao Regulamento Interno do Ministério da Agricultura

Estatuto Orgânico do Ministério da Agricultura aprovado pela Resolução No. 17/2009, de 8 de Julho de 2009, da Comissão Interministerial da Função Pública. Boletim da República I Série No.27

Links Consultados:

www.africaneconomicoutlook.org

www.minag.gov.mz

www.undp.org

www.worldbank.org

www.iam.gov.mz