



**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”

**Relatório apresentando a descrição de tarefas da DAF, DRH e DE do MINAG**

*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*

Missão a curto prazo

Dezembro, 2010

Elaborado por  
Ana Jurema, ToR 3

para o  
Ministério da Agricultura



## CONTEUDO

conteudo.....	2
Lista de Abreviações .....	3
1 contexto geral .....	4
1.1 Contexto da Missão .....	4
1.2 Objectivo da Missão .....	5
1.3 Período da Missão e Metodologia Aplicada .....	5
1.4 Dificuldades logísticas .....	6
1.5 O MINAG – Ministério da Agricultura .....	7
2 DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS DO TRABALHO E PERFIS .....	2
2.1 Conteúdos de trabalho e Perfis de Director Nacional e Director Nacional Adjunto.....	2
2.2 Conteúdos de trabalho e Perfil de Chefe de Departamento Central.....	3
3 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA, FUNÇÕES E MANDATOS DAS DIRECÇÕES .....	5
3.1 Direcção de Economia (DE) .....	5
3.2 Direcção Nacional de Recursos Humanos (DRH).....	1
3.3 Direcção Nacional de Administração e Finanças (DAF).....	1
4 4 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	2
4.1 Desafios e Limites .....	2
4.1.1 Desafios e Limites quanto a Aspectos Técnicos de Gestão.....	2
4.1.2 Desafios e Limites quanto a Aspectos Organizacionais de Gestão .....	6
4.1.3 Desafios e Limites quanto a Aspectos de Recursos Humanos na Gestão ....	8
4.1.4 Desafios e Limites quanto a Aspectos de Recursos Materiais na Gestão... ..	11
4.2 Algumas Considerações.....	15
4.3 O Processo de Recrutamento.....	19
4.4 Algumas Recomendações .....	22
LITERATURA .....	26



## **LISTA DE ABREVIACÕES**

DAF – Direcção de Administração e Finanças

DE – Direcção de Economia

DRH – Direcção de Recursos Humanos

MAE – Ministério da Administração Estatal

MF - Ministério das Finanças

MINAG – Ministério da Agricultura

MPD - Ministério de Planificação e Desenvolvimento

PES - Plano Económico e Social

PROAGRI - Programa Nacional de Desenvolvimento Agrícola de Moçambique

RAF – Repartição de Administração e Finanças

RIC - Repartição de Informação e Cadastro

SISTAFE - Sistema de Administração Financeira do Estado

SNGRH - Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Humanos

TA - Tribunal Administrativo

UE – União Europeia

UEM – Universidade Eduardo Mondlane



## **1 CONTEXTO GERAL**

A Agricultura constitui principal objecto estratégico para a erradicação da pobreza absoluta em Moçambique. É sabido que cerca de 80% da população moçambicana vive basicamente da prática da agricultura. No país, o Ministério da Agricultura (MINAG) é o órgão Central do Aparelho do Estado que é responsável pela execução de políticas de agricultura nos domínios público, comunitário e privado, de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidos pelo Governo.

A produção agrícola e pecuária no país é praticada em cerca de 3.2 milhões de explorações agro-pecuárias, das quais 99% são classificadas como pequenas explorações posto que, na sua maioria, exploram áreas com dimensões de menos de dois hectares.

A agricultura em Moçambique constitui-se numa actividade de grande importância para a economia e é a base da segurança alimentar e de renda para grande parte da população moçambicana.

### **1.1 Contexto da Missão**

No quadro do programa de cooperação entre a Comissão Europeia e a República de Moçambique, e do apoio sectorial ao MINAG via PROAGRI, a UE está apoiando o Governo de Moçambique, concretamente o MINAG, MPD e MAE, na revisão do quadro institucional utilizado para a implementação da descentralização do sector da agricultura e da gestão dos recursos naturais em Moçambique, procurando compreender em que grau a descentralização sectorial conseguiu promover e levar serviços públicos aos camponeses e até que ponto a gestão sustentável de recursos naturais foi assegurada pelos serviços do Estado, identificando os desafios mais importantes a serem enfrentados num futuro próximo.

É neste contexto que a Comissão Europeia, em parceria com o Ministério da Agricultura, lançou a proposta para a realização de estudos, com o objectivo geral de rever os mecanismos experimentados e o leque de opções disponíveis para a desconcentração dos serviços públicos em benefício de agricultores e camponeses, incluindo a gestão de recursos naturais, tomando o PROAGRI como referência. A ideia partiu daquelas que eram as ambições iniciais do Governo, procurando analisar as opções de que o MINAG



dispõe no presente, incluindo a selecção de instrumentos para a prestação de serviços de agricultura ao nível local, e que se tornaram economicamente mais viáveis.

Neste contexto o Projecto de Suporte Institucional ao MINAG (N.º 3041450), tem como objectivo específico melhorar os mecanismos de implementação dos programas do MINAG, fortificando as capacidades de planificação, monitoria e gestão das finanças públicas (GFP) a todos os níveis, baseado em conceitos gerais de gestão de qualidade e gestão por resultados.

## 1.2 **Objectivo da Missão**

No âmbito desta missão, estudamos a actual estrutura hierárquica de três Direcções do MINAG (Direcção de Economia, Direcção de Administração e Finanças e Direcção de Recursos Humanos). Este Relatório apresenta a descrição de funções, conteúdos de trabalho e perfis dos cargos existentes na estrutura organizacional em nível central, das Direcções. E das Chefias de Departamento e de Repartição, definindo os perfis ocupacionais, de modo a entender suas dinâmicas e poder fazer sugestões.

## 1.3 **Período da Missão e Metodologia Aplicada**

Esta missão teve a participação de duas pessoas: Ana Cristina Jurema, consultora internacional e Américo Machiana, consultor nacional e contou com o apoio de outros membros e consultores da GFA.

O período da Missão pode ser resumido do seguinte modo:

- Começo da missão: Julho de 2010.
- Término da missão: Setembro de 2010
- 1ª Fase: 14 a 30 de Julho; 2ª Fase: de 30 de Agosto a 3 de Setembro<sup>1</sup>;
- 3ª Fase: redacção final do relatório, realizado remotamente.

As metodologias aplicadas durante a missão foram as seguintes:

- **Pesquisa Documental**

Relativa aos temas que deveriam ser trabalhados na missão

Leis: Regime legal e estatutos relativos ao MINAG

Descentralização: Políticas, estratégias, bases legais

---

<sup>1</sup> Término da segunda fase da missão foi antecipado devido às manifestações que paralisaram Maputo nos primeiros dias do mês de Setembro.



### Lei dos Órgãos Locais do Estado e seu regulamento

Documentos, estudos e relatórios sobre projectos existentes relativos às temáticas estudadas.

- **Entrevistas**

Entrevistas semi-estruturadas com directores das três Direcções, chefes de Departamento e chefes de Repartição.

Conversas dirigidas

Observação directa

Foram realizadas 14 entrevistas na primeira fase de um total de 22 a serem realizadas com os Directores Nacionais, e Adjuntos, Chefes de Departamento e de Repartição das três Direcções envolvidas no projecto. Na segunda fase as 8 entrevistas restantes foram realizadas pelo consultor nacional, conforme decisão do coordenador interino do projecto. Elas estão sendo realizadas no decorrer dos meses de Outubro e Novembro.

#### 1.4 **Dificuldades logísticas**

Durante o decurso do estudo surgiram algumas dificuldades, abaixo enumeradas:

- Dificuldades e demora na obtenção de encontros com as pessoas, por motivos diversos – viagens, missão de trabalho nas províncias, reuniões, óbitos;
- Pouco tempo para realizar o trabalho em nível de maior profundidade;
- Ausência, no término da 1ª fase e no decorrer da 2ª fase da missão, do coordenador interino do Projecto, em razão de férias que acarretou numa perda de oportunidades de articulação com outros;
- E até o imponderável aconteceu, com os protestos da população de Maputo (1/09/2010) contra os aumentos de preço de bens de consumo e serviços que fecharam a cidade e inviabilizaram a realização plena da segunda fase da missão.



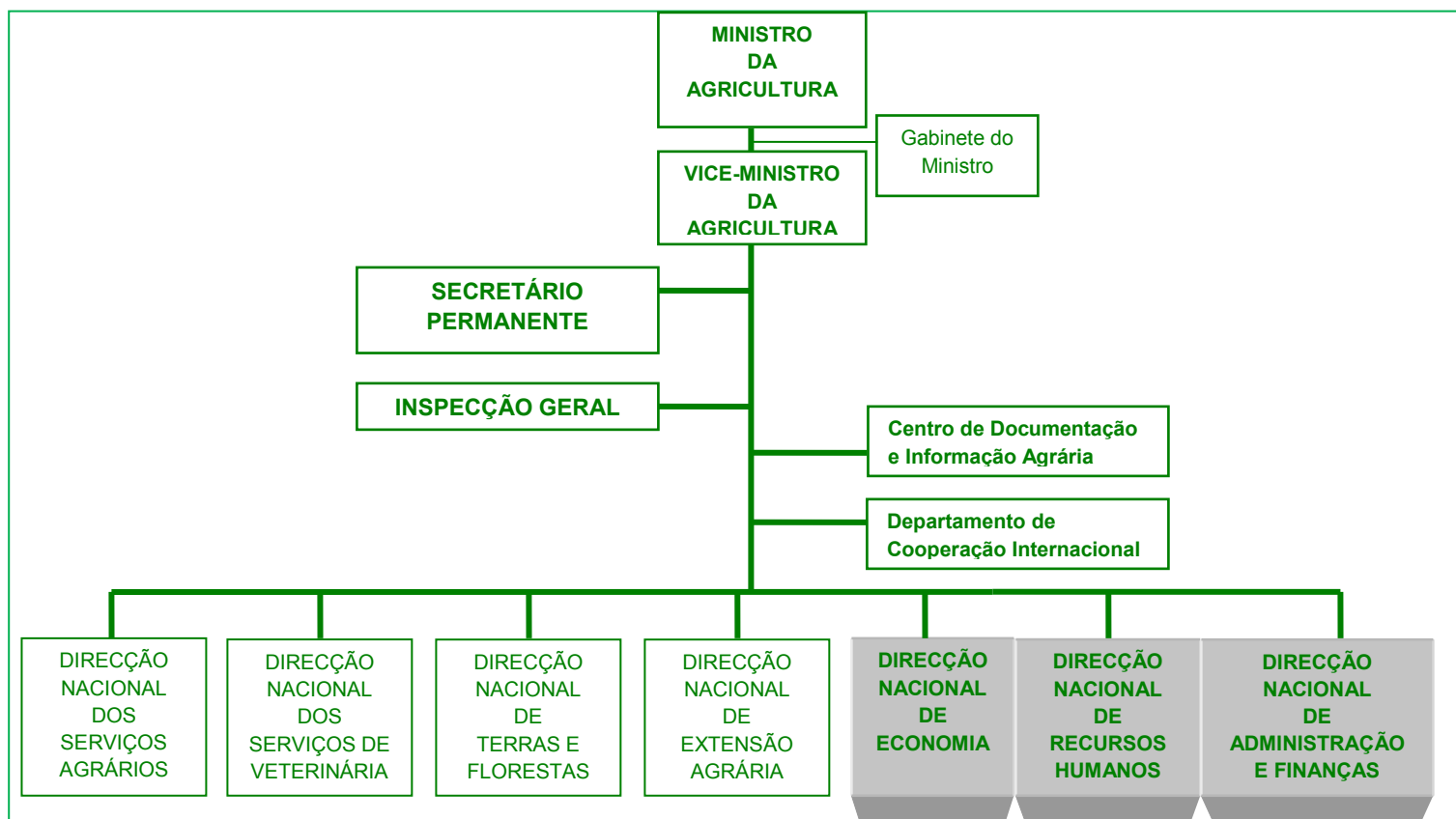
### 1.5 O MINAG – Ministério da Agricultura

O **Ministério da Agricultura** (MINAG) é o órgão central do Estado que **dirige, planifica e assegura a execução das políticas nos domínios da terra, agricultura, pecuária, florestas, fauna bravia e hidráulica agrícola** de acordo com os princípios, objectivos e tarefas definidos pelo Governo.

Para tanto, o Ministério da Agricultura se organiza de forma a trabalhar nas áreas de Administração; Fomento da produção; Defesa sanitária, vegetal e animal; Extensão agrária e assistência aos produtores; Infra-estruturas básicas e serviços de apoio aos produtores e Investigação e tecnologia agrária e sua disseminação. Para desempenhar suas funções, o MINAG estrutura-se (ver Figura 1) em conformidade com estas áreas.



Figura 1. Estrutura da Direcção Central do MINAG







## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

---

Por meio de suas Direcções em nível central é responsabilidade principal do MINAG desenvolver políticas e estratégias nacionais e monitorar e avaliar seus impactos. Às províncias, caberia a organização e a gestão dos programas e serviços, enquanto os Distritos trabalhariam na provisão de serviços para satisfazer as demandas locais dos produtores rurais.

No âmbito deste Projecto trabalha-se com a **Direcção Nacional de Economia**, a **Direcção Nacional de Recursos Humanos** e a **Direcção Nacional de Administração e Finanças**, destacadas acima na Figura 1. São Direcções meio, que deveriam agir em suporte às quatro outras Direcções que são mais direccionadas às actividades fim do Ministério.

Apesar de o estudo se centrar nestas três Direcções, tenta-se, no entanto, manter uma visão do MINAG em sua totalidade. Os artigos 3 e 4 Diploma Ministerial n.º 91/2006 de 26 de Abril. Regulamento Interno MINAG já apontam, por exemplo, as funções gerais de Planificação, anual e plurianual, Estatística, Monitoria e Avaliação são exercidas pelas Direcções Nacionais de Serviços Agrários e de Terras e Florestas, que através dos seus respectivos Departamentos do Plano, composto por duas Repartições – de Planificação e de Estatística, Monitoria e Avaliação, estabelecem ligação com a **Direcção de Economia**. Do mesmo modo, as funções gerais de Gestão Financeira, Patrimonial e de Recursos Humanos se realizam através das Direcções Nacionais de Serviços Agrários e de Terras e Florestas, que através dos seus respectivos Departamento de Administração e Finanças, que compreende uma Repartição de Recursos Humanos e uma Repartição de Administração e Finanças, estabelece a ligação com a **Direcção de Recursos Humanos e a Direcção de Administração e Finanças**.



## 2 DESCRIÇÃO DOS CONTEÚDOS DO TRABALHO E PERFIS

Portanto, sem perder esta perspectiva de organicidade, concentramos nosso trabalho nas três Direcções Nacionais que são o foco específico deste estudo: a Direcção Nacional de Economia (DE), a Direcção Nacional de Recursos Humanos (DRH), e a Direcção Nacional de Administração e Finanças (DAF).

### 2.1 Conteúdos de trabalho e Perfis de Director Nacional e Director Nacional Adjunto

De acordo com a Resolução do Conselho Nacional da Função Pública n.º 12/99, de 9 de Dezembro, os Directores Nacionais e dos Directores Nacionais Adjuntos têm os seguintes **conteúdos de trabalho** e **perfis**:

Os **conteúdos de trabalho** do Director Nacional:

- Dirige as actividades de uma Direcção Nacional ou equiparada, na linha geral da política global definida pelo Governo;
- Participa na elaboração das políticas governamentais na parte correspondente ao sector a seu cargo, criando e canalizando informações para a sua definição e dirige, organiza e coordena de modo eficaz e eficiente, os meios para a respectiva execução;
- Submete à apreciação superior os planos anuais ou plurianuais de actividades, bem como os respectivos relatórios de execução.
- Controla os resultados sectoriais, responsabilizando-se pela produção de forma adequada aos objectivos prosseguidos;
- Assegura a representação da Direcção Nacional e suas ligações externas.
- Gere e administra os recursos humanos, financeiros e materiais da Direcção Nacional.

Para exercer estas actividades os Directores devem ter o seguinte **perfil**:

- Possuir uma 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 ainda 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.



O Director Nacional Adjunto tem os seguintes **conteúdos de trabalho**:

- Actua no exercício de actividades delegadas ou subdelegadas pelo Director Nacional ou de competência própria expressamente cometidas pelo estatuto orgânico do respectivo sector.
- Colabora na execução das políticas governamentais afectas às actividades sob sua responsabilidade.
- Coordena actividades internas ou áreas de actividades da Direcção Nacional, responsabilizando-se, ao seu nível, pela obtenção de resultados conjuntos das actividades coordenadas;
- Substitui o Director Nacional nas ausências ou impedimentos.

Para desempenhar estas actividades é necessário ter o seguinte **perfil**:

- Possuir uma Licenciatura, ou equivalente e, pelo menos cinco 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 experiencia de direcção e chefia a nível central ou provincial, pelo período mínimo de 3 anos, com boas informações.

## 2.2 **Conteúdos de trabalho e Perfil de Chefe de Departamento Central**

Também de acordo com na Resolução do Conselho Nacional da Função Pública n.º 12/99, de 9 de Dezembro, os Chefes de Departamento Central têm os seguintes **conteúdos de trabalho**:

- Dirige as actividades de um Departamento a nível central, definindo objectivos de actuação do mesmo, tendo em conta os objectivos gerais estabelecidos;
- Controla o cumprimento dos planos de actividade, os resultados obtidos e a eficiência das unidades que lhe estejam dependentes;
- Assegura a administração dos recursos humanos, financeiros e materiais que lhe estão afectos, promovendo o melhor aproveitamento e desenvolvimento dos mesmos, tendo em conta os objectivos e actividades do Departamento.

Para desempenhar estas actividades é necessário ter o seguinte **perfil**:

- Ter o nível de Bacharelato, ou equivalente, e, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações, ou
- Estar enquadrado em carreira de técnico superior de nível 2 de regime geral, ou específico ou em carreiras correspondentes de regime especial e ter, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações.



- Estar enquadrado, pelo menos, na classe B da carreira de técnico 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 de 3 anos, com boas informações.

O Chefe de Repartição Central tem os seguintes **conteúdos de trabalho**:

- Chefia uma Repartição a nível central;
- Distribui, orienta e controla a execução dos trabalhos da Repartição;
- Organiza as actividades da Repartição, de acordo com o plano definido e procede à avaliação dos resultados;
- Elabora pareceres e informações sobre os assuntos da competência da Repartição a seu cargo.
- Administra os recursos materiais, humanos e financeiros de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos.

Para desempenhar estas actividades é necessário ter o seguinte **perfil**:

- Ter o 2º ciclo do ensino secundário ou o nível médio do ensino técnico profissional, ou equivalente, e, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações, ou
- Estar enquadrado, pelo menos, na classe C da carreira de técnico de regime geral, ou específico ou em carreiras correspondentes de regime especial e ter, pelo menos, 5 anos de serviço no respectivo sector, com boas informações.



### 3 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA, FUNÇÕES E MANDATOS DAS DIRECÇÕES

As **funções, estrutura e mandatos** das Direcções Nacionais do MINAG ficaram definidos de acordo com o Diploma Ministerial n.º 91/2006 de 26 de Abril; Regulamento Interno do Ministério da Agricultura; a Resolução n.º 17/2009 que aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Agricultura. Comissão Interministerial da Função Pública; o Diploma Ministerial n.º 24/2007 de 21 de Março que aprova a adenda ao Regulamento Interno do Ministério da Agricultura e o Decreto n.º 55/2007 de 8 de Novembro que adequa e ajusta o Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Estado aos novos desafios da Função Pública.

A seguir são descritos as funções, a estrutura e os mandatos de cada uma das três Direcções objecto deste estudo.

#### 3.1 Direcção de Economia (DE)

A **DE** é dirigida por um Director Nacional, coadjuvado por um Director Nacional Adjunto. A Direcção tem as seguintes **funções**:

- 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 MINAG e emitir pareceres sobre a sua viabilidade técnica e económica;
- Avaliar os efeitos da política macroeconómica nacional e internacional sobre a produção agrária e propor acções no âmbito do MINAG;
- Elaborar, actualizar e harmonizar os planos anuais e plurianuais de actividades do MINAG e coordenar a monitoria e avaliação periódica da sua execução;
- Coordenar a preparação dos projectos de orçamento anual e plurianual do MINAG;
- 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;



## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

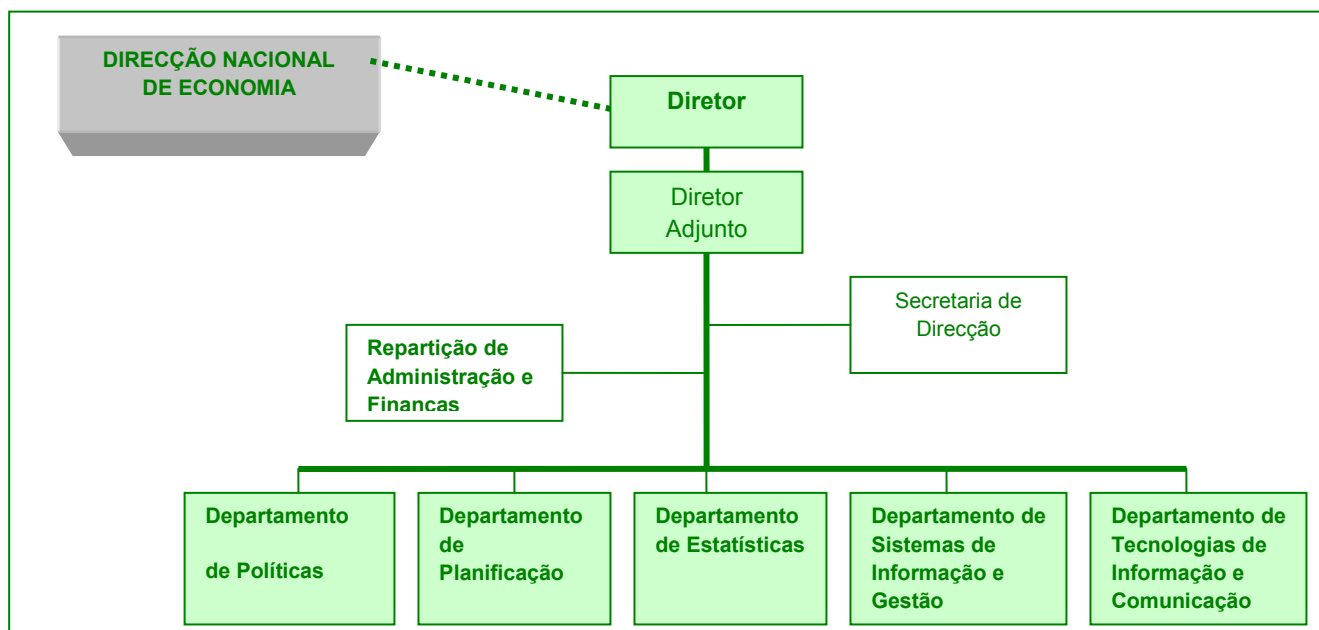
---

- Assegurar a instalação, o funcionamento e a manutenção dos serviços de informática e de comunicação electrónica do MINAG;
- Elaborar e apresentar aos órgãos competentes do Governo os relatórios de actividade do sector.

Para exercer estas funções a Direcção de Economia se **estrutura** na forma que está exposta a seguir, na Figura 2.



**Figura 2.** Organigrama da Direcção de Economia





## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

---

De um modo geral, compete aos **Departamentos e Repartição** 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 macro-processo 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 Inspecção 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).

### 3.2 **Direcção Nacional de Recursos Humanos (DRH)**

A **DRH** é dirigida por um Director Nacional, coadjuvado por um Director Nacional Adjunto. A Direcção de Recursos Humanos é responsável pela ligação com o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH) do Aparelho de Estado, e tem como **funções**:

- Planificar, coordenar, seleccionar e administrar os recursos humanos do MINAG em conformidade com a política governamental;
- Formular, coordenar e executar as normas, políticas e estratégias de formação e concessão de bolsas de estudo;
- Fazer cumprir, no âmbito do MINAG, o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado e demais legislação aplicável;
- Elaborar e manter actualizado o quadro de pessoal;





## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

---

- 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;
- Implantar e manter actualizado um sistema de acompanhamento e avaliação de desempenho dos funcionários do MINAG;
- Assessorar, controlar e avaliar as actividades dos órgãos locais e das instituições subordinadas e tuteladas, nos assuntos relacionados com a administração dos funcionários, recrutamento, selecção, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.

O Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Humanos (SNGRH) tem como objectivo garantir a eficiência da gestão de recursos humanos e responder às necessidades de planificação, coordenação, execução e controlo das actividades da sua gestão em função das directrizes e acção governamentais. As unidades orgânicas de recursos humanos dos órgãos centrais do Estado constituem-se em órgãos sectoriais do Sistema de Recursos Humanos. A Direcção Nacional de Recursos Humanos é unidade orgânica do MINAG, portanto é o órgão sectorial do SNGRH no MINAG e actua sempre em coordenação com o órgão director central. Neste sentido, a DRH teria que caminhar sempre em permanente articulação como Ministério da Função Pública.

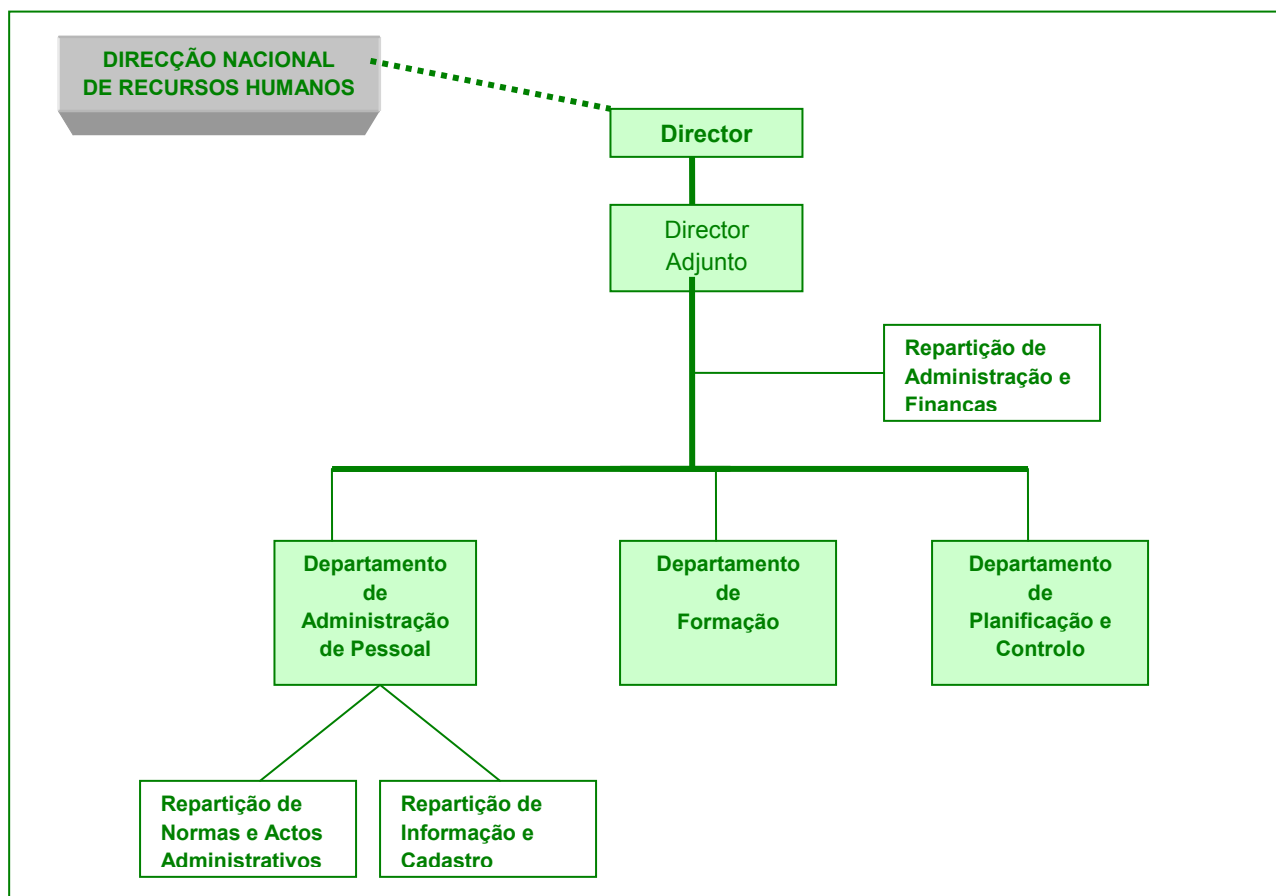
No âmbito da gestão de pessoal, os órgãos sectoriais funcionam de acordo com o artigo n.º 7 do Decreto n.º 55/2007 de 8 de Novembro, e tem as atribuições de:

- Planificar, coordenar, executar e controlar;
- Elaborar proposta de normas e orientação técnica para carreiras específicas do sector;
- Assessorar e monitorar;
- Realizar inspecção.

A Direcção de RH se forma com a seguinte **estrutura** organizacional:



Figura 3. Organigrama da DRH





## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

---

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

1. **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.
2. **Departamento de Formação** executar o plano de Formação dos Funcionários do MINAG, elaborado pelo Ministério da Função Pública.
3. **Departamento de Planificação e Controlo** coordenar a planificação das necessidades de Recursos Humanos e sua adequação aos postos de trabalhos e áreas funcionais.
4. **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).

### 3.3 **Direcção Nacional de Administração e Finanças (DAF)**

A **DAF** é responsável pela ligação com o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), e tem como **funções**:

- Realizar a administração geral do MINAG propondo procedimentos administrativos e executando as actividades necessárias ao seu correcto funcionamento;
- Promover e coordenar a aquisição, contratação de serviços e a alienação de bens no MINAG em conformidade com a legislação vigente;
- Controlar, manter e inventariar o património e os recursos materiais do Estado afectos ao MINAG;



## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

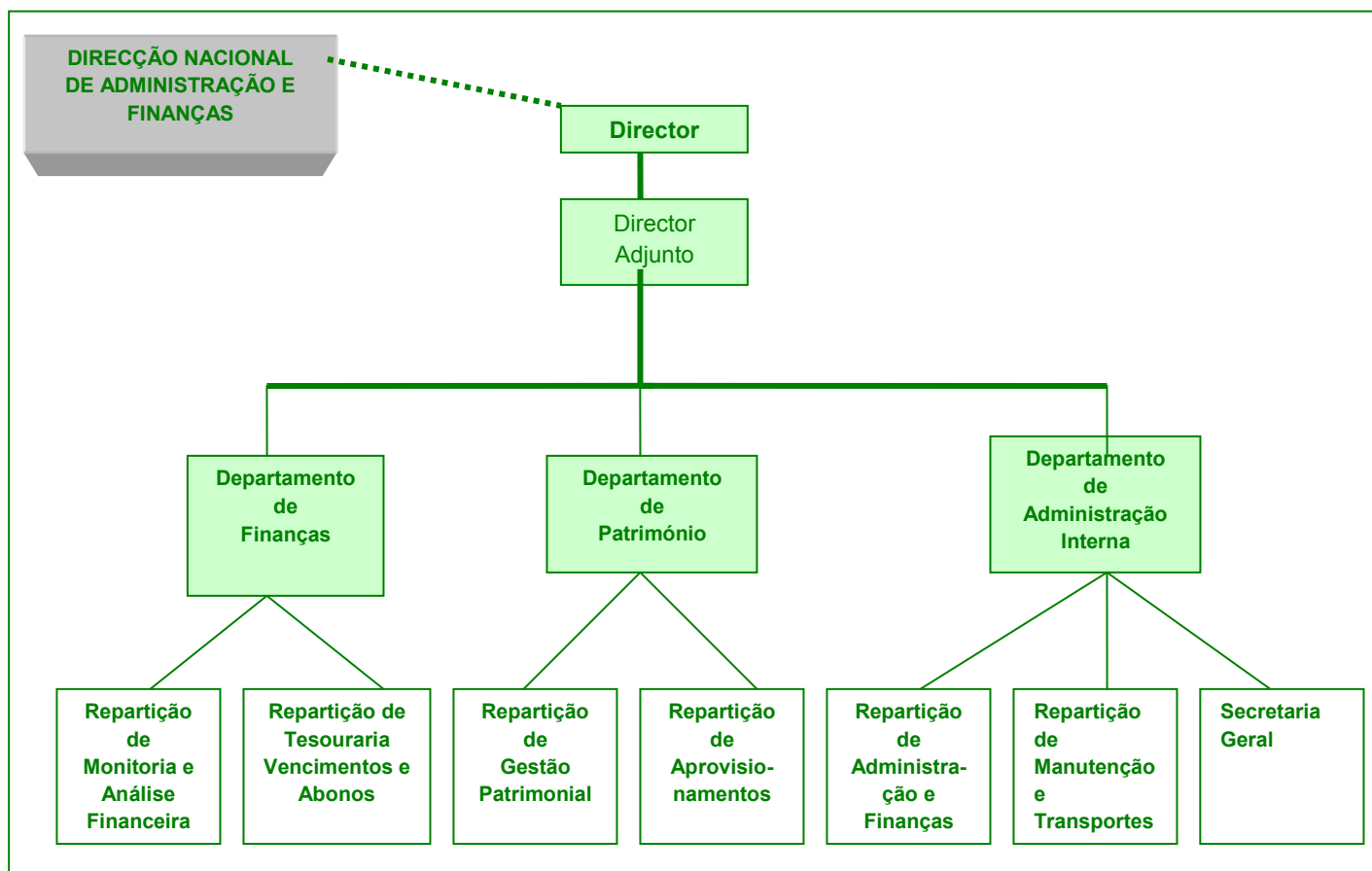
---

- Participar na coordenação da elaboração do orçamento anual e plurianual do MINAG;
- Coordenar o processo de execução e controlo das dotações do Orçamento do Estado atribuídas ao MINAG;
- 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 MINAG;
- Estabelecer, divulgar e velar pelo cumprimento de normas e procedimentos de gestão dos bens de Estado afectos ao MINAG;
- Elaborar e apresentar aos órgãos competentes do Governo os relatórios de implementação das actividades financeiras do sector.

A Direcção da DAF tem a seguinte **estrutura** organizacional:



Figura 4. Organigrama da DAF





## *Projecto* Suporte Institucional ao MINAG

---

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

**1. 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.

**2. 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.

**3. 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.



## **4 4 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Sabe-se que uma análise funcional séria não pode ser vista como uma “reparação rápida” dos problemas existentes. É necessário instaurar um processo que precisa ser muito bem pensado e consistentemente implementado com base numa metodologia adequada e gradual. Norteados por estas assertivas, foi realizada a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas semi-abertas aos integrantes de cargos de chefia e de direcção das três Direcções nacionais do MINAG.

Os dados extraídos destas entrevistas revelam os desafios e limites encarados pelas DAF, DRH, DE objecto deste estudo, que se organizam, se estruturam e se propõem a funcionar conforme foi descrito nas secções 2 e 3 deste Relatório. A seguir introduzimos os desafios e limites encontrados por estas três Direcções para realizarem seus mandatos.

### **4.1 Desafios e Limites**

*“Tem-se as ideias, mas não se faz a coisa acontecer, não há recursos”*

Realizamos a análise das informações obtidas nas entrevistas considerando os aspectos técnicos, organizacionais, humanos e materiais que repercutem na gestão. Estes aspectos se interconectam e são interdependentes. A separação se dá aqui para salientar alguns pontos com mais clareza e facilitar a exposição.

#### **4.1.1 Desafios e Limites quanto a Aspectos Técnicos de Gestão**

De um modo geral foi apontado que há fragilidades em termos de métodos de trabalho, que não há envolvimento de muitos no processo de discussão e na tomada de decisões em matérias sectoriais. Há ausência de colectivos de direcção ao nível dos departamentos, o que resulta na falta de estratégias concretas para atacar assuntos vários. Não há definição de metas conjuntas. Estes são factores que limitam acessos, dificultam acções e afectam negativamente a gestão nas três Direcções.

Denota-se que alguns chefes de departamentos ou repartições demonstraram uma visão fragmentada da gestão, cuidando só do seu compartimento, tipo: “faço minha tarefa”: “Isso é de outro sector, não trato disso.” “Recrutamento de pessoal é outro sector. Aqui só os dinheiros.” A estrutura orgânica reforça esta compartimentalização.



Por exemplo, o transporte e o expediente são sectores que normalmente aglutinam-se no mesmo sector, mas neste caso estão em sectores diferentes (expediente na Secretaria Geral e transporte na Repartição de Transportes e Manutenção) o que torna difícil a planificação dos trabalhos, pois são sectores intimamente ligados que, separados na estrutura, não se articulam na gestão.

*“Poderia fazer mais na área de gestão do quadro de pessoal, mas não faço devido a estrutura da DRH, ficamos limitados. Do jeito que a gestão das pessoas é feita não facilita o fluxo de controlo. Aqui na DRH, por exemplo, os lugares que são criados, que são providos e desprovidos, as decisões não passam por aqui. Esta actividade é exercida pelo Departamento de Administração de Pessoal.”*

Ou seja, algumas actividades de apoio exercidas pelo Departamento de Administração de Pessoal (DRH) em alguns assuntos específicos de outros departamentos são tidas como expropriadas por estes departamentos (Departamento de Formação e Departamento de Planificação). O departamento de Administração de Pessoal acaba assumindo liderança em muitos aspectos destes departamentos. O facto é que não fazem em conjunto, mas em detrimento do outro. A gestão para a realização dos diferentes mandatos não é partilhada e a tarefa é realizada de maneira isolada.

Essas questões de fragmentação da estrutura orgânica podem ser sanadas com uma gestão articulada, horizontal, mais flexível em termos estruturais, que seja orientada para o trabalho nuclear do Ministério. Para isto acontecer, no entanto, será necessário mudar a forma de gestão. Por enquanto ainda se observa uma desarticulação e sobreposições na gestão da realização dos mandatos.

Outro aspecto técnico que tem dificultado a gestão é o **acesso limitado a base de dados**. Não é recomendável acompanhar e gerir pessoas sem se dispor de acesso fácil a uma base de dados e este tem sido um limite apontado por muitos dos entrevistados. *“É uma dificuldade não dispor dos arquivos dos processos de toda gente, do sistema onde estão cadastrados toda gente. Não temos possibilidade de ter a visão e o controlo do de todo sistema, nem é possível alimentar o sistema”* e assim colocar informações actualizadas para serem partilhadas por outros sectores.

Actualmente só um computador está ligado ao Sistema e o acesso é limitado a apenas dois ou três funcionários, por razões de segurança.





*“Tem que ir lá (Repartição de Informação e Cadastro - RIC) onde se encontra a base de dados solicitar, ele me tira o processo no ficheiro e regista que está comigo. Só tem três colegas lá e há situação de não estar ninguém. É problema até quando se ausentam para ir a casa de banho, vamos lá e a porta está fechada.”* O funcionário se desloca, solicita as informações, espera e só depois é que recebe e pode tratar a informação.

Todos esses trâmites, além de dificultar o trabalho, contribuem para a morosidade dos processos de gestão: perde-se tempo, a actualização dos dados é mais lenta, o compartilhamento dos dados não se dá em sua totalidade, os funcionários perdem a visão de todo do processo, reforça a visão fragmentada de gerir e ameaça a qualidade da gestão.

Como ficou demonstrado na descrição da estrutura, funções e mandatos nas Direcções (secção 3 deste Relatório), a óptica jurídica, muito mais que a perspectiva da gestão, tem prevalecido na estruturação do MINAG. Esta óptica jurídica também se insere e prevalece na gestão e faz com que o **excesso de burocracia** comande e concentre grande parte da gestão em detrimento de uma gestão com iniciativa, agilidade e maior flexibilização. Assim verifica-se um problema que tem sido geral na função pública que é a demora na tramitação de expedientes – é a burocracia crónica.

*“Todo o procedimento de compras é desgastante: faz-se o concurso, e o MINAG indica as empresas; faz o doc ao director da DE para autorizar (apesar de as empresas que entram no concurso já serem autorizadas), passa na RAF, volta a Direcção vai a contabilidade, aqui faz a requisição, vai a ministro assinar, vai ao Director que assina, vai a DAF, cabimentação, vai ao director, vai a outra pessoa que recebe a confirmação. Tempos depois o banco avisa ao fornecedor que recebeu a transferência. Isso trava o processo. Tem compras que levam mais de um ano. Esse é o meu problema principal – burocracia em excesso. O Decreto 54/2005 foi o que provocou e alimenta essa burocracia. A Repartição não tem autonomia para fazer os pagamentos, faz o processo apenas.”*

Os procedimentos e os processos deixam patente as constantes idas e vindas que provocam a demora. É a morosidade, a ausência de agilidade no processo, é o atraso na entrega de documentos, geralmente por falta de assinatura. Também pode haver impedimentos por avaria ou problemas com o sistema (SISTAFE, por exemplo), que às vezes também contribuem para retardar os procedimentos.



*“Somos os atrasados, tudo nos afecta. Sempre temos o dilema de não receber informações atempadas e não podermos apresentar os relatórios a tempo. Tem ainda a questão do ter inconsistências nos dados que recebemos. Esse é um assunto já muito debatido na DE e no MINAG. Essa é a nossa grande dificuldade.”*

*“Os prazos não são cumpridos, somos bombeiros e estamos sempre a correr e não há tempo para se fazer os trabalhos.”*

*“Não acertamos o passo para apresentar a informação em tempo útil para utilizar as informações no relatório”.*

O que concorre para isso, afirmam, é a irregularidade no desembolso de fundos e dos pagamentos para quem trabalha no terreno. *“A gente planifica, elabora cronograma, mas os fundos são irregulares e isso vai se arrastando no tempo. Em 2008 tivemos muitas paragens, não conseguimos oferecer dados em Dezembro, o relatório só saiu em Junho de 2009. A Direcção de Finanças não pode atender as demandas, também o pagamento dos doadores atrasam, isso tudo cria constrangimentos para ajustar os dados em tempo.”* Como consequência destas demoras e atrasos é que parte do trabalho mandatário das Direcções não tem sido efectuado e outra parte não é efectuada a contento.

Para além destas questões de excesso de burocracias e a não realização ou atrasos dos mandatos, põe-se uma questão grave: a da **não fiabilidade e inconsistências dos dados**. Tem-se aqui vários desafios sérios a serem encarados pelo MINAG.

*“Com esse universo de pessoal para cumprir na íntegra os relatórios, temos conseguido com ligeiro atraso, porque a compilação de dados fica longa. E ainda nos deparamos com números que não satisfazem, números que não correspondem a realidade. Esse problema de actualizar e aferir dados é consequência das lacunas de pessoal.”*

Outro aspecto técnico de gestão, mencionado nas entrevistas refere-se ao como gerir os **cortes no orçamento** que são efectuados e em como proceder para realizar os remanejamentos e ajustes necessários. Este é um dos desafios do MINAG que, embora extrapole o centro decisório de gestão interna do Ministério e dependa de outros patamares de decisão que estão fora do MINAG, repercutem directamente no funcionamento do Ministério (ou no seu não-funcionamento). *“Nem todos os problemas estão sob nosso controlo.”*



*A gente planifica a compra de bens, mas o orçamento sofre cortes e não somos nós que estabelecemos prioridades.” Os cortes geralmente ocorrem no nível do MINFIN. “O cofre geral do estado tem – é o que se pode dar.” É uma questão de decisão de gestão externa ao Ministério, mas que repercute, e muito, na gestão interna do MINAG também.*

*“O grande problema é a gestão do orçamento, é o que mais atrapalha. É a reorientação do orçamento e as redistribuições. O orçamento é débil e o défice é alto (esse ano são cerca de 450 milhões de meticals). É sempre muita correria.” E para além dessa questão, nem sempre o que está definido no PES coincide, e é aprovado, com o orçamento: “Para planificação saber como ligar o PES e orçamento é um dos grandes problemas aqui. Há sempre necessidade de fazer relocação de recursos, que é feito ao longo da execução. Ainda está para se montar um sistema que consiga ligar o PES com o orçamento.”*

Estes temas – os cortes no orçamento, o PES e as relocações – aparecem de forma recorrente nas entrevistas e têm ocasionado transtornos na gestão dos trabalhos a se realizar pelo MINAG.

#### **4.1.2 Desafios e Limites quanto a Aspectos Organizacionais de Gestão**

A estrutura orgânica esteve durante muito tempo desajustada aos mandatos da Direcções. Porém, ela já foi revista e aprovada através da Resolução nº17/2009 de 8 de Julho. Esta resolução aprova o Estatuto Orgânico do MINAG. Apesar de aprovada a estrutura nas Direcções, ela ainda não está devidamente preenchida por falta de orçamento. Mas este – a **vacância de chefias** - não é o único desajuste, acarreta outros.

Para além de cargos vagos, “existem funcionários na DAF que foram indicados para desempenharem cargos de chefia mas sem nomeações formais até agora.” Ou seja, algumas unidades organizacionais só existem no papel, por força da lei. Existem Departamentos com um ou dois funcionários sem chefes nomeados (DRH) e Repartições com apenas um funcionário, que é chefe de Repartição não nomeado de si mesmo, há o Chefe de um Departamento a responder informalmente por mais outros dois Departamentos cujas chefias estão vagas (DAF); tem funcionário que integra a equipa de um Departamento e é chefe não nomeado de outro Departamento (DE). Há casos em que a não nomeação formal de chefes perdura.



O Chefe do Departamento de Estatística não está formalmente nomeado embora tenha sido incumbido para esta função há mais de 10 anos.

*“Tinha um contratado que saiu e um colega que foi transferido para cobrir outra repartição. Acho que deveria ter no mínimo mais uma pessoa a trabalhar aqui.”*

*“O Departamento foi criado há 5 anos, mas ainda não tem uma estrutura hierárquica, nem director nomeado, aqui somos dois funcionários. Os outros [departamentos] já estruturados são mais reconhecidos. Essa situação ofusca e reduz o comprometimento das pessoas que trabalham aqui, em relação a nós. Não há legitimação do trabalho em si pelo não reconhecimento do departamento como tal.”*

*“Assuntos de rotina se trabalha, consegue-se não a 100%, mas faz-se.”*

Às lacunas não cobertas e à existência de chefes não nomeados formalmente, junta-se o acúmulo de cargos quando um chefe de um departamento responde informalmente por mais dois outros, cujos cargos de chefia permanecem vagos. Tem-se aqui uma questão que vem afectando negativamente a gestão interna destas três Direcções nacionais: montou-se a estrutura e não se tem as pessoas que fazem as acções acontecerem.

Em parte estas questões se devem à demora da aprovação do quadro de pessoal. Sem quadro de pessoal aprovado não há dotação orçamental e sem orçamento nenhum processo de nomeação avança. A falta de nomeações formal de chefias prende-se, portanto, a falta de activação de pedidos por parte dos chefes das respectivas Direcções. É preciso notar também que a nomeação depende muito da disponibilidade orçamental da Direcção, e não só - *“Havendo cabimento orçamental e havendo proposta de nomeação canalizada a DRH, esta verifica a conformidade do processo e emite parecer para autorização hierárquica e encaminhar os processos ao Tribunal Administrativo.”*

Vê-se que são aspectos organizacionais de gestão que repercutem nos processos de trabalho das três Direcções. Trata-se também de questões cujo âmbito decisório não depende apenas do MINAG cujas tomadas de decisões repercutem na gestão do Ministério.



É de salientar ainda, no âmbito dos aspectos organizacionais de gestão, que a DE suprimiu as repartições (mantém a RAF) numa escolha de gestão mais centrada em soluções mais horizontais. Em sua estrutura orgânica optou por uma maior horizontalidade, embora tenha se fragmentado em cinco Departamentos. Ainda não se tem clareza, no entanto, de como a integração de funções e responsabilidades têm sido distribuídas: se é de facto uma mudança de gestão ou se trata apenas de mudança na nomenclatura. Ou seja, há que se conferir se as áreas de concentração não são apenas nomes distintos, mas permanecem com as mesmas funções tradicionais das repartições. Ressalte-se o arrojo, mas esta é uma proposta extremamente complexa que dificilmente funciona em apenas um sector ou em uma única e determinada Direcção. Teria que ser uma atitude sistémica dentro do Ministério, mas ao que tudo indica, não tem sido o caso. Fica o desafio.

#### **4.1.3 Desafios e Limites quanto a Aspectos de Recursos Humanos na Gestão**

A sobrecarga de trabalho, todos dizem, é muito grande. Há sobrecarga de trabalho e falta tempo. Volume do trabalho é grande, E falta tempo também para estudo e reflexão da legislação. Funcionam na base da urgência. Nunca se tem tempo. Não há reposição do pessoal na reforma ou que sai por outros motivos e assim surgem problemas de **insuficiência de pessoal e sobrecarga** de outros. *“Somos um número muito reduzido. Falta pessoal. O processo de contratação é longo, as pessoas não esperam.”* O número reduzido de funcionários, afirmam os entrevistados, faz com que haja um grande volume de trabalho. *“Tem muita limitação de pessoal mesmo. Actualmente somos eu e uma funcionária, efectivos. Tem um bolseiro que regressa a província em breve. Há uma sobrecarga, grande sobrecarga. Nem sequer usei férias.”*

Atrasos e não atendimento aos mandatos de trabalho a serem executados são atribuídos tanto à sobrecarga de trabalho quanto ao número reduzido de funcionários. *“Todas as direcções, qualquer problema que tenham, solicita a gente, mas por falta de pessoal não temos condições de resolver... agora já nem recorrem mais a gente. Assim temos atendido somente a DE. Enquanto eles (outras Direcções do MINAG) procuram outras soluções.”* Por outro lado, existem também casos, seja de ausências ou seja de presenças, que perturbam a dinâmica e têm dificultado a gestão dos trabalhos:



É o caso de funcionários lotados nos Departamentos, mas que não comparecem ao trabalho para exercerem suas funções. O número real de funcionários são seis (incluindo o chefe), *“mas há pessoas que já não vejo há muito tempo, não sei se conto com elas. Porque há pessoas que não conto para o trabalho.”*

É o caso dos ex-chefes que integram as equipas que foram por eles chefiadas, que causam incómodos e geram situações constrangedoras por desobediência aos novos chefes, se recusando a efectuar as tarefas solicitadas: *“não me chateia, não estou disponível.”*

É ainda o caso de funcionários destacados para outras instituições, como os oito técnicos que foram destacados para o INE (Instituto Nacional de Estatística), para colaborarem na realização do senso agro-pecuário – facto que ocorre todos os anos.

Há também os casos em que os funcionários são autorizados a saírem mais cedo do trabalho, caso daqueles que estudam. *“O número poderia ser até considerado muito, mas porque alguns colegas frequentam a escola durante as horas normais de serviço, e dada a demanda de serviços deste departamento pelos diversos sectores, esta quantidade de pessoas acaba sendo insuficiente.”*

Os dados nas entrevistas também apontam para o cerne do aspecto de recursos humanos no que concerne a gestão: *“Somos muito poucos num ministério como este. Conta com três pessoas mais ele para cuidar de aproximadamente 360, 370 funcionários. Mas sabe-se também que não é só a quantidade que conta, é a qualidade também.”* Não é só a carência de números, a questão de pessoal não se limita apenas quantidade considerada insuficiente, mas a **qualificação do pessoal**. É, sobretudo, a carência de formação adequada e capacidade técnica mesmo, dos funcionários. *“Pessoal operativo já existe falta capacidade dentro do Departamento e mesmo no próprio terreno.”*



Portanto, falta pessoal, mas sobretudo, pode-se afirmar, falta pessoal qualificado. “A formação que estas pessoas ostentam não é adequada para as responsabilidades que lhes são atribuídas.” Portanto, o número poderia ser suficiente, a qualificação é que muitas vezes não é compatível com o trabalho a ser realizado por elas.

*“Há falta de quadros técnicos. Muitas vezes a orientação é dada, pensa-se que vai ser executada. Depois de algum tempo vê-se que não fizeram da forma que foi dita porque não entenderam. Minha função é coordenar, mas tem que coordenar quem saiba fazer o trabalho, se não fica difícil.”*

*“Temos fraqueza na área, não temos capacidade técnica mesmo, falta conhecimento mesmo nessa área de metodologia e pesquisa.” Para realizarmos a nossa função principal que é a recolha de informações, a concepção da metodologia é feita fora. Os Estados-Unidos desenham a amostra e passam para nós. É uma área complexa e não temos capacidade para desenhar.”*

A falta de pessoal para a área de informática, por exemplo, é preocupante. “Muitas pessoas não têm formação específica para as funções que estão a desempenhar.” Algumas acções de formação – cursos específicos dentro e fora do país realizados por seus técnicos – não são acções sistemáticas e não parecem ter repercussão ao nível do trabalho institucional no dia-a-dia. Em suma,

*“A informação que nunca chega a tempo, os colegas das províncias ou vem em cima da hora, ou nem manda. Não respondem. Falta de base de dados, tinha alguém de informática, mas adoeceu, só tem um técnico médio. A análise da informação, os dados vêm a seco, não se sabe exactamente o que houve. O formato dos relatórios, a gente oferece um modelo, mas os colegas nunca cumprem. Quando enviam, além de não cumprirem o formato não chega atempadamente. Logo, aumenta muito mais trabalho. Governo e o Parlamento precisam de respostas e elas devem vir daqui, do nosso Departamento.”*

*“Além de problemas no fluxo da informação, muitas vezes aparecem números não fiáveis – põem informações e números, ligamos para confirmar e dizem que isso não existe. Isso, não se pode confiar. São muitas as dificuldades a nível das províncias, as dificuldades são lá no campo, não temos dificuldades na organização do trabalho. Assim fica difícil de trabalhar e de cumprir nossos mandatos.”*

Uma das consequências mais imediatas desta carência de pessoal qualificado é que não se analisam os dados recolhidos, não se obtém sentido, não se interpreta nem se elabora a partir dos dados que são reunidos. A informação é colhida, compilada, tratada até um certo nível porque não há capacidade para começar a fazer as análises e a se tirar conclusões. As informações que poderiam ser daí extraídas para darem base à





formulação de políticas e programas de governo não lhe são apresentadas. “Os dados praticamente não são usados. Alguns estudantes e organizações fazem alguns estudos a partir das informações que produzimos, mas internamente não há capacidade para usarmos os dados.”

Verifica-se que nestas três Direcções, a qualificação de seu pessoal é hoje um dos grandes desafios do MINAG. A qualificação dos funcionários é um desafio que repercute na qualidade do trabalho e no desempenho do Ministério no cumprimento de sua missão.

#### **4.1.4 Desafios e Limites quanto a Aspectos de Recursos Materiais na Gestão**

Aida assim, número adequado de pessoal e qualificação e capacidade técnica das pessoas não asseguram por si só, o cumprimento das tarefas e mandatos. É preciso que as pessoas tenham comprometimento com o trabalho. Parte desse compromisso pode vir de um ambiente motivacional gerado pelas **condições físicas e materiais** oferecidas aos funcionários. Tem-se aqui outro grande desafio que se põe ao MINAG: as condições precárias de trabalho - físicas e equipamentos. A ausência de condições decentes de trabalho, agravadas e ainda não resolvidas desde o incêndio em 2007, por roubos dos servidores (computadores potentes) mais recentemente, por problemas de água, luz, telecomunicações, dentre outros.

As condições de trabalho são deficientes em termos de espaço físico e de equipamentos de suporte. Tem também a dispersão física das três Direcções e mesmo dentro das próprias Direcções que tem Departamentos e Repartições dispersos. O espaço é atomizado, mal equipado e com condições físicas precárias. Todos são factores que além de gerar situações muito incómodas na administração dos expedientes dificultam uma melhor articulação entre os funcionários e afectam directamente a qualidade da gestão e da realização dos trabalhos efectuados. “Faltam condições de espaço, falta equipamento informático, também não tem nem onde colocar. Talvez com a reabilitação do prédio, vamos melhorar. Temos telefone directo., mas estamos sem fax e sem internet.” “Falta de internet e espaço para trabalhar com condições.”





Quanto aos problemas de carência de equipamentos há departamentos e repartições que não dispõem de computadores, enquanto em outros tem que haver partilha: quatro funcionários usam um único computador - são dois computadores para os nove funcionários, *“enquanto uns usam o computador, os outros ficam a passear, pode até ter vontade de trabalhar, mas estão impossibilitados. Temos exigências para acelerar os processos, mas sem condições de avançar.”* O funcionário fica impossibilitado de satisfazer as exigências do trabalho uma vez que não dispõe de equipamentos. *“Volume do trabalho é grande e o número das máquinas é reduzido. Temos cinco computadores, mais um por instalar. Mas duas máquinas estão paradas.”* Parte dos atrasos do expediente é atribuída a estas carências que justificariam a morosidade que acomete o ritmo dos trabalhos. No terreno também há outras carências de equipamentos e de viaturas para transporte. *“Há dias que tem-se cinco carros para a recolha de informações, sai campanha de vacinação ou de pulverização, tiram dois carros para isso, mexe com todo nosso trabalho, atrasa a recolha.”*

A telecomunicação é precária sobretudo para a DRH que parece ser a mais atingida: não tem telefonia fixa, não tem fax, nem acesso a Internet. A falta de acesso a Internet é geral e tem sido uma questão irresolvida há anos. Em 2004-2005 o servidor da rede deixou de ficar operacional. O MINAG tem estado sem internet. *“Há necessidade de ter acesso a rede, mas como estão espalhados em vários prédios, fica difícil montar uma rede.”* O Ministério não dispõe de um sítio activo na Web.

Há o anúncio de uma mudança para um prédio com espaço para todos e melhores condições de trabalho. *“Já há estudos e está próxima a solução para mudança para um novo prédio.”* *“Fala-se que não se faz nada porque vão se mudar daqui, mas o tempo passa e nem uma coisa nem outra.”* Todos repetem essa cantilena, mas não transparecem acreditar que isso aconteça tão cedo. *“Há ideia de ocupar o prédio dos Correios, não se sabe mas o director garantiu que é prioritário ficarem todos juntos em tempo mínimo.”* Mas a resolução definitiva pela mudança se arrasta. A falta de Internet é um problema muito sério. *“Já tem banda larga, já tem servidor”* (foi solicitado dois anos atrás, chegou agora, mas sem sistema operacional. O Ministério perdeu o domínio MINAG para uma empresa privada e estão negociando a sua recuperação, que depende de concurso e recursos.



Todas estas questões implicam em dinheiro e na gestão de recursos financeiros que estão cada vez mais exíguos e limitados. *“Os recursos são escassos e as necessidades são várias”*. As verbas não são suficientes e ainda assim há cortes no orçamento e, como já foi visto, os processos e expedientes são marcados pela morosidade e exigências burocráticas. O orçamento não é suficiente.

*“Sentamos lá no DAF, há despacho do ministro, mas depende de outros, do MF, dos doadores. Sempre dependemos de recursos financeiros e atrasos nos pagamentos repercutem na realização dos trabalhos.”*

*“O que mais dificulta é a falta de recursos financeiros e humanos. Temos crises com a DAF, são os desembolsos, não temos resposta, a resposta demora, isso impede nosso trabalho.”*

*“Isso é lá na DAF e é frequente. Apresentamos lá uma operação, está tudo planificado, usamos pessoas com contratos eventuais, findam por desaparecer, com a demora dos pagamentos, temos que reenquadrar tudo, aumentam os custos, perde-se tempo.”*

*“Essa falta de recursos é muito chato, não tem dinheiro, não tem pessoas, não tem instalações adequadas - o espaço é precário, apertado, a Direcção está fora do prédio central e os Departamentos são dispersos em outros prédios... mesmo sendo malabaristas, é complicado!”*

Para além da escassez de recursos materiais, outros factores que promovem a escassez de quadros especializados são a junção de baixos salários com a concorrência de mercado onde remuneram melhor. *“A concorrência do mercado é grande, os bancos principalmente, levam os informáticos e os economistas.”* A baixa remuneração dos seus quadros funcionais de um modo geral, e para alguns quadros de específicos, em particular, tem sido um factor limitante para o bom funcionamento do MINAG. Este limite extrapola o poder decisório do Ministério.

Esta concorrência externa do mercado tem esvaziado as Direcções estudadas dos seus quadros especialistas, prejudica a produção e o andamento dos afazeres funcionais e, em alguns casos, inviabiliza a realização dos trabalhos. O sector de informática, por exemplo, não dispõe dos técnicos necessários. *“Os salários nessa área são melhores lá fora, a concorrência com as empresas é grande.”*



Quase todas as vezes que são recrutados técnicos nesta área, estes acabam desistindo por causa de baixos salários que o Estado oferece.

“Sendo o IT (Tecnologia de Informação) muito procurado e bem pago fora do Aparelho do Estado, estes acabam arranjando empregos no sector privado. Não há como retê-los na DE porque a função pública regulamentou os termos e condições a oferecer a cada categoria profissional. A DE não tem competências para qualquer tipo de reajustamento salarial fora da tabela.”

Ao mesmo tempo em que conhecem estes limites - *“os salários seguem a tabela do estado.”* *“Isto é uma coisa de todo o país: o país só pode pagar aquilo que tem.”* - também sentem na pele que o salário não dá para atender as necessidades básicas do funcionário e afirmam que a baixa remuneração pode comprometer a motivação do pessoal e afectar a qualidade do desempenho no trabalho.

De facto os baixos salários desmotivam os funcionários, os induz ao descompromisso com a realização de suas tarefas e os leva a buscar alternativas de sobrevivência dentro ou fora do MINAG. *“As pessoas não têm condições. Faz-se brigadas de trabalho nas províncias para se ganhar diárias, é uma das formas que se tem para se ganhar um pouco mais.”* Compreende-se que possa partir daí o número sempre alto de funcionários em missão de serviço. Saem para trabalhar, mas saem também em busca de um “salário adicional” que chega via pagamento das diárias. Além dos salários baixos, não há uma política de incentivos convincente que estimule e comprometa os funcionários com o trabalho que devem desempenhar:

um chefe de Departamento, por exemplo, recebe 20,00 Meticais como subsídio de renda (na época um dólar americano tinha o valor de 36 Meticais).



Há também os casos extremos, que rompem a ética e corroem a gestão. São os trabalhos realizados fora por técnicos do Ministério. *“Fora do ministério se ganha muito mais. Quem está lá está a perder dinheiro. Muitos técnicos fingem que estão a trabalhar e estão com a cabeça virada para outras coisas. Não pensam o trabalho do ministério.”* Aguardam o chefe - são reactivos, não são propositivos: *“chefe tem algo hoje? Já posso ir embora?”* *Põem o trabalho daqui em segundo plano, o trabalho aqui acaba sendo feito mal, com correria.”*

Nas entrevistas mais de um funcionário afirmou algumas distorções e o facto de não haver paridade na remuneração entre Ministérios. *“Há também diferenças de remuneração no aparelho de Estado, que de um modo geral paga mal ao seu funcionário.”* Afirmam que *“Há disparidades entre os Ministérios. Quem trabalha no MF, na mesma carreira, recebe o dobro do que recebem os do MINAG.”* *“O Estado tem que criar condições iguais para todos, não só para um grupo”,* dizem. Ainda mencionam casos de *“alguém que consegue meter o irmão como auxiliar de limpeza, com salário de chefe de Departamento.”* Essas disparidades, se de facto existirem como afirmam alguns entrevistados, criam problemas e também desmotivam os funcionários.

#### 4.2 **Algumas Considerações**

*“mesmo sendo malabaristas, é complicado!”*

A seguir apresenta-se um resumo de algumas considerações e comentários com base na análise dos dados feita no item anterior (4.1. Desafios e Limites).

A gestão não parece ser pautada pela racionalidade administrativa e gerencial. O modelo clássico no desenho dos cargos, aparentemente, ainda prevalece, como fica demonstrado no funcionamento interno de cada uma das três Direcções e em seus respectivos Departamentos e Repartições.

Toda a montagem e definição da estrutura, das funções, dos mandatos assim como os perfis dos Directores e Chefes destas três Direcções, foram organizados e seguem mais a regras jurídicas do que a óptica e a ênfase da gestão (ver secções 2 e 3 deste Relatório). Como consequência os mandatos dos Departamentos não têm sido cumpridos em sua



totalidade. Nem tudo que está descrito como actividades das três Direcções está de facto a ser realizado. E mesmo aquilo que está a acontecer, acontece sem qualidade e fiabilidade. Os trabalhos mecânicos – repetitivos, embora levem tempo, são feitos. Aqueles que exigem iniciativa, criatividade e uma gestão mais empreendedora, não acontecem.

A estrutura orgânica e funcionamento das três Direcções apresentam características de natureza marcadamente vertical de gestão. Pode ter havido alguma mudança nos organigramas, mas a mentalidade e a visão de gestão parecem inalteradas: rígida, hierárquica, compartimentalizada. Parece ser necessário portanto, simplificar, racionalizar, descentralizar as acções para tornar o trabalho mais fluido, mais eficaz. As falas nas entrevistas indicam que a integração de funções e responsabilidades em nível de gestão ocorrem por conta de contingências muito mais do que por definições de metas racionais do trabalho ou pela necessidade real de articulação para criar sinergias e de facto executar o trabalho de modo mais eficaz e eficiente, actuando para atingir as metas estabelecidas do Ministério. Ou seja, é preciso ainda flexibilizar a gestão nas três Direcções, em termos estruturais e decisórios.

A máquina administrativa central ainda é pesada. A compartimentalização na estrutura e na gestão ainda prevalecem. São três Direcções meio, não são Direcções fim do MINAG, existem principalmente para dar suporte às acções nucleares do Ministério. Mas as actividades desempenhadas por elas ainda são muito concentradas, cada qual no seu compartimento e a articulação e complementaridade no trabalho ocorrem de forma episódica, não é sistemática. Não há, por parte dos gestores, uma visão de organicidade e de articulação entre as Direcções e seus Departamentos e Repartições. É como se não houvesse clareza dos objectivos comuns a serem atingidos – em última instância alimentar 21 milhões de moçambicanos – objectivos estes que deveriam estar incorporados às acções quotidianas de todos eles.

Nestas Direcções o trabalho, seu conteúdo e actividades aparecem divididos e fragmentados, com cada funcionário exercendo uma tarefa, ou conjunto de tarefas específicas, com pouca organicidade.



Cada uma das Direcções, embora tenham que coordenar suas actividades acabam por agir de forma quase independente, pois apesar de serem obrigadas a cumprir os procedimentos, normas e legislação específica, correm o risco de interpretá-las de modo diferente e até mesmo segundo suas próprias conveniências e interesses na maneira de gerir. Desta forma cada Direcção pode acabar por agir como se fosse um pequeno ministério dentro do próprio Ministério, reproduzindo e duplicando funções, acções e actividades. Apesar de alguns avanços, ainda observa-se que nestas três Direcções a gestão continua departamentalizada, o que dificulta a gestão, alonga os processos, fragmenta os procedimentos. Por conseguinte, tem afastado o MINAG do cumprimento de sua missão, ao dificultar o Ministério, como um todo, de chegar mais próximo dos produtores agrícolas e implementar suas políticas.

Ainda verifica-se que a estrutura contempla um grande número de unidades organizacionais que não estão preenchidas mediante nomeação formal e sim através de “nomeação não formal” de técnicos responsáveis pela execução de suas actividades. No que concerne a estas vacâncias nos cargos de chefia, há alguma mobilidade interna, de arranjos e remanejamentos de pessoal em cada Direcção. São acções para tapar lacunas, são remendos que podem oferecer uma sensação enganosa, porque passageira, de resolução dos problemas. A simples existência destas unidades sem chefes ou com chefes não nomeados formalmente, constitui uma instância de nível decisório que certamente repercute e compromete todo o processo de gestão da máquina administrativa do MINAG. E mais, é bem provável que estes técnicos, embora possam aceitar a responsabilidade de gerir estas unidades não apresentem o mesmo grau de peso institucional na execução de suas funções em comparação a outros formalmente designados. Eles podem até tomar decisões, mas não podem assinar nada, assumindo formalmente o que decidem. A realidade é que muitas das questões que comprometem a gestão têm sido adiadas e não são resolvidas de modo a fazer o Ministério funcionar eficazmente.

Pode-se perceber também que o Ministério foi estruturado e organizado segundo uma óptica mais jurídica e de ordenamento legal do que propriamente com base na gestão.



Montar uma estrutura orgânica e definir funções seguindo os resultados de uma análise funcional apurada e criteriosa, que priorizasse as funções nucleares do MINAG, tornaria o Ministério mais concentrado e apto a prestar os serviços técnicos de conservar recursos naturais, normalizar e fiscalizar, assim como para desenvolver o sector rural e realizar sua própria gestão com maior eficiência. O MINAG tem que concentrar esforços nas denominadas “funções nucleares” do Ministério, nomeadamente: Formulação e implementação de políticas, Coordenação intersectorial, Regulamentação e fiscalização, Monitoria e avaliação, Geração e difusão de informação e Cooperação internacional. A preocupação fundamental dos funcionários deveria ser concentrada em como operacionalizar – a gestão funcional – para realizar a contento essas funções nucleares do Ministério.

É preciso, portanto melhorar e maximizar o funcionamento das unidades organizacionais estudadas, revendo as suas regras internas e procedimentos para eliminar duplicações, omissões, vacâncias, inconsistências e ambiguidades observadas na sua estrutura e no seu funcionamento e que têm impactos na gestão dos trabalhos destas Direcções. Uma reforma orgânica de *per si*, no entanto, não vai resolver os problemas de gestão observados no MINAG.

Existem ainda outras questões muito sérias a serem resolvidas, como a qualificação e as condições dignas de trabalho e de remuneração, que têm levado parte dos funcionários à desmotivação e descompromisso no trabalho. A carência de pessoal técnico qualificado é um facto, e precisa ser encarado sem fazer de conta. A carência de pessoal técnico qualificado é um facto, e precisa ser encarado sem fazer de conta. Neste sentido é necessário se conceber uma política de capacitação e formação, sob medida e permanentes.

Vê-se, portanto, que as três Direcções, apesar do grande esforço na realização de seu trabalho, ainda necessitam dar passos adicionais fundamentais para se tornarem mais eficientes e darem o apoio necessário para que o MINAG realize suas funções nucleares e cumpra integralmente sua missão institucional.





#### 4.3 O Processo de Recrutamento

*“Não é fácil contratar, mas é possível rearrumar... só que nesse movimento de rearranjos pode-se estar só a trocar seis por meia dúzia.”*

De um modo geral o Recrutamento é feito por via de concurso público, tem regulamento e procedimentos que devem ser adoptados e seguem a norma da função pública.

“Existe a norma que foi definida pelo Ministério da Função Pública (MFP). Vê-se quais são as necessidades, manda para DRH, eles analisam e propõem ao Secretário Permanente, que lança o concurso global. Ocorre de acordo com as necessidades das Direcções. Se apresentam as necessidades baseadas no Quadro de Pessoal, identifica-se os lugares que não estão ocupados e se estão orçamentados, lança-se o concurso. As pessoas trazem os papéis exigidos, fazem a entrevista, ou provas escritas (depende do nível técnico). É criado um júri, definido em função do perfil do que se quer seleccionar. A Repartição de Normas e Actos da DRH é quem desencadeia o processo de concurso, verificadas as exigências processuais. Lança-se concurso no jornal, recebe Curriculum Vitae, carta de interesse, certificados, etc. Cria-se uma comissão para o processo de selecção, chama-se os candidatos para entrevistas avaliativas, o resultado sai e é encaminhado para o DRH. Lá eles organizam todo o processo e enviam para o Tribunal Administrativo e aí aguarda-se de quatro a seis meses para ver se sai ou não sai... se passam 6 meses e o candidato desiste.”

Apesar dos procedimentos com base nas leis, como acima descrito, foram assinalados pelos entrevistados algumas distorções e **constrangimentos no processo**. *“Nem sempre o que está escrito no papel ocorre na prática.”*

*“Por vezes tem pessoas que chegam e trabalham e sabe-se que não participaram de nenhum concurso.”*

*“Veze há em que pessoas chegam, não são experientes, e vem ocupar uma vaga que por 15, 20 anos já havia alguém a trabalhar. E os critérios assim, não são tornados públicos, só pode vir com a mão de alguém bem poderoso ...”*

*“Do jeito que estão escritas as regras estão bem, mas a prática não está tão bem assim ...”*

Para obedecer todos os trâmites e exigências, **o processo de recrutamento é longo, lento e moroso** em suas várias etapas. *“Temos que colmatar, cabimentos de verba, verificação do Tribunal Administrativo, fiscalização prévia, contabilidade pública. Não depende de nós, muito pouco podemos fazer.”*





Além dos trâmites internos no MINAG, depende ainda de três instituições: MAE, MF e TA.

*“Só o processo de recepção de candidaturas leva um mês, sem contar com o tempo de preparação de anúncio, autorizações e nomeação de júri.”* Dependendo da quantidade de candidatos inscritos o processo de selecção também pode levar mais tempo. O Tribunal Administrativo leva dois a quatro meses para decidir sobre os processos que recebe. *“O processo de recrutamento é tão lento, que da selecção até a nomeação pode levar quase um ano - - encontram travão, devolvem processo, não avisam, aquilo fica parado - de modo que os candidatos findam por desistir e pegam outros empregos.”*

*“Ano passado houve concurso de progressões, só foram tramitados esse ano (2010), o MF não tinha orçamento aprovado. Só que quando confirmou a disponibilização financeira o Tribunal Administrativo devolveu o processo, porque já estavam fora de prazo. Aí é preciso reiniciar todo o processo... começa tudo de novo.”*

*“Não dá para contratar alguém de uma forma rápida que poderia resolver alguns dos problemas, por causa dos procedimentos perde-se tempo e a pessoa já não está mais disponível, o candidato desiste.”*

Além desta burocracia excessiva, há que se considerar que o sistema em si é muito **complexo**. Alguns integrantes, nestas várias etapas do processo, às vezes desconhecem ou não entendem com clareza alguns dos procedimentos. Por exemplo, *“o próprio Tribunal Administrativo ainda não está claro sobre no caso de contratação de um estagiário os processos são devolvidos alegando-se que não houve indicação da classe deste escalão. Mas o escalão Estagiário em nenhum momento deve conter a classe dentro da estrutura das carreiras porque por lei este escalão não tem nenhuma classificação. Só por causa disto o processo pode levar meses.”*

Para além da lentidão, o processo de recrutamento também é tido como **pouco eficaz na qualidade da selecção** que realiza. Algumas pessoas entrevistadas falam da qualidade baixa do pessoal recrutado e também da inadequação na alocação.



*“Há pessoas que concorrem e depois não mostram a capacidade necessária para exercer aquele cargo para o qual se candidatou.”* Também há problemas nas definições e escolhas de pessoal na selecção.

*“Usualmente a selecção de pessoas se dá ao nível geral, há concurso as pessoas se inscrevem, fazem a prova e cada funcionário vê onde se enquadra – ele é colocado aqui, eu vou observar, passa três meses, olha o funcionário x não dá aqui, e aí ele é transferido.”*

*“Temos muitas dificuldades para recrutar pessoas, e ainda tem o problema é de termos pessoas que não tem o perfil do que o Departamento precisa.”*

*“É um processo muito difícil porque há critérios próprios para o ingresso no Aparelho de Estado e há pessoas que estão a frente, mas não mereciam estar lá, são funcionários, mas no seu desempenho, não funcionam; fazem cursos fora, quando voltam, o aproveitamento parece às vezes não é bom... tem casos que trabalha só dois meses, não conhece o trabalho e é nomeado chefe.”*

O processo de recrutamento demora e a remuneração é baixa. *“Não fica fácil encontrar um informático e as pessoas vão para outros lugares onde são contratados logo e recebem melhores salários. A situação é um bocadinho delicada porque os recursos financeiros são poucos.”* *“Precisamos de experts em termos técnicos, precisamos de especialistas, mas o salário não atrai.”* Como há carência de pessoal, é preciso recrutar, então **recruta-se sem muita qualificação**. *“Do nosso lado tudo foi feito e enviado a DRH. Já lá se vão seis meses e ainda não temos resposta, mandaram para o Tribunal Administrativo e por lá ficou...”* O bom quadro não espera seis meses ou mais para saber se vai ou não ser contratado. Os melhores vão trabalhar noutro sítio.

Perde-se tempo e energia de trabalho aplicado a este processo de Recrutamento, que geralmente traz frustração, ou pela não contratação, numa espera que se eterniza, ou pela alocação de novos recrutados que não têm as reais qualificações para desempenhar as funções requisitadas. Assim sobram para serem contratados, na maioria das vezes, os medíocres, e como não há um programa de formação continuada, transportam-se as mediocridades para dentro da instituição.



Uma solução seria terciarizar o processo de Recrutamento para ser feito por alguma instituição com experiência e de reputação ilibada, no entanto, neste momento, toda a função pública está cumprindo um plano de austeridade que inclui a minimização de novos recrutamentos. Este facto reforça a necessidade de formação continuada e também em situação de serviço, uma vez que mais que nunca a DE, DRH e DAF vão ter que trabalhar com os funcionários que dispõem.

#### 4.4 **Algumas Recomendações**

Os desafios são proporcionais à dimensão da missão do MINAG, nortear a produção agrícola de Moçambique para alimentar seus cerca de 21 milhões de habitantes. Assim, para ajudar o Ministério a realizar sua missão, fazemos a seguir algumas recomendações, tendo por base os dados recolhidos nas entrevistas realizadas e nos documentos pesquisados.

Capacitação continuada e Formação permanente e em situação de serviço. Esta é uma questão crucial para a gestão nestas três Direcções.

Os funcionários das três Direcções carecem de capacitação e formação em situação de serviço. É preciso desenhar um programa de capacitação e formação focado nas necessidades reais das funções e carências dos funcionários identificadas por meio de um trabalho de *coaching*, de acompanhamento diário por um período, dos trabalhos realizados nas Direcções, seus Departamentos e Repartições.

O levantamento de necessidades tem que ser muito criterioso, *taylorizado* para se conceber uma capacitação também sob medida a partir da evidência das lacunas existentes e das competências necessárias para se atingir os objectivos, ao mesmo tempo em que identifique as competências internas já disponíveis.

Também assinala-se que não parece muito eficaz apenas se oferecer cursos, workshops, jornadas, de forma aleatória e que por vezes estão além nem aquém das necessidades reais. É preciso também se instituir a ideia que capacitação e formação não devem ser vistos como um favor, nem pelo Estado, nem pelo funcionário.



É um investimento para ambos. Logo, se a capacitação ou formação é oferecida pelo Estado, o funcionário tem que encontrar tempo para poder se dedicar a elas, inclusive em horários diferentes daqueles do trabalho.

Definir e estabelecer uma política de incentivos posto que é preciso motivar os funcionários e gerar compromisso deles para com o trabalho.

Uma questão que se põe nestas três Direcções estudadas é como trabalhar e gerar compromisso, engajamento e motivação nos funcionários, mais ainda quando as condições de trabalho são precárias e a remuneração pouco atraente. Uma maneira é valorizar e reconhecer o trabalho bem feito. Para isto é necessário estabelecer uma política de incentivos que premie quando o trabalho realizado seja feito de maneira eficiente e eficaz.

Esta política tem que vir acoplada ao cumprimento de metas estabelecidas em planos estratégicos, a um plano de cargos e carreira e também instituir outras formas de premiação diversas que promovam e tragam o reconhecimento pelo trabalho efectuado a contento. Houve época que o governo de Sofala, era a única província que enviava as informações atempadamente. Ao se observar esta experiência exitosa, constatou-se que havia sido estabelecido um sistema de premiação: o técnico que entregasse as informações à data, recebia prémio, quem não entregasse não recebia premio ou, a depender, era penalizado. Resultado: havia técnicos que entregavam os dados até antes do prazo. Desse modo o Governo Provincial chegou a ter até uma maior margem de arrecadação porque obtinham mais receitas que outras províncias.

Optar por terciarizações em alguns sectores, de modo a poder priorizar as actividades e focar com maior objectividade no suporte às funções nucleares (fins) do MINAG. Por estas razões, sugerimos:

Terciarizar o processo de Recrutamento de pessoal, contratando empresas especializadas e comprovadamente ilibadas para realizarem o processo de selecção e recrutamento. É necessário primeiro proceder a uma análise do processo de recrutamento em nível do próprio MINAG para verificar os pontos de estrangulamento que tornam o processo moroso.



Nesta mesma linha o desenrolar do processo tem que ser acompanhado também nas outras instâncias, fora do MINAG (Ministério de Finanças, Tribunal Administrativo) por onde o expediente tramitar, para se identificar e, na medida do possível, resolver os impedimentos e agilizar os procedimentos também naquelas outras instituições.

Terciarizar a assistência e serviços de informática. A falta de pessoal para a área de informática é preocupante. A terciarização para esta área poderia ser uma solução, mas as dificuldades de obtenção de verbas para o efeito são enormes. A concorrência com o mercado é desigual, então há que se buscar parcerias. Uma alternativa seria aprofundar a parceria com a Universidade Eduardo Mondlane (UEM), por exemplo.

Terciarizar empresas de manutenção. De acordo com alguns dos nossos entrevistados, os serviços de manutenção carecem de pessoal (canalizador, electricista, carpinteiro, mecânico), além de celeridade e qualidade na resolução dos serviços. A equipa do MINAG seria encarregada de diagnosticar, monitorar, supervisionar e avaliar os trabalhos efectuados pelas empresas contratadas.

Rever algumas das regras de *procurement*. É preciso flexibilizar as regras de concurso, sem perder a lisura do processo.

É inegável que tem que se seguir as regras que garantem a lisura dos concursos, mas essas regras não podem engessar e inviabilizar a realização dos trabalhos com rapidez e qualidade. É necessário flexibilizar, quebrar a rigidez e adequar o processo de concurso às diferentes características e necessidades específicas de compras e prestação de serviços que têm características próprias. É preciso adicionar, para além do menor preço, certos critérios mais técnicos que garantam não só a realização, mas a qualidade dos serviços prestados e dos equipamentos adquiridos.

Choque de Gestão O MINAG precisa de uma mudança no modo de gestão. A ênfase nestas três Direcções tem que ser dada, sobretudo, à gestão.



As três Direcções estudadas parecem funcionar por inércia, não conseguem realizar a contento todas as tarefas que lhe são atribuídas – nem em termos de qualidade, nem de confiabilidade, nem tão pouco no cumprimento dos prazos. A mão-de-obra não é abundante nos sectores mais técnicos, mas nota-se que as actividades rotineiras acontecem, mesmo que de forma muito morosa, algumas delas perdendo até o sentido de serem feitas. Um grande desafio é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas verticalmente e rígidas, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Propomos um choque de gestão. É necessário que se faça uma espécie de *ergonomia funcional*, renovando e combinando a definição dos espaços, com estrutura organizacional e a identificação de perfis e competências mais adequadas às realizações das acções estabelecidas no planeamento estratégico do MINAG e das metas de trabalho a serem atingidas por cada uma das três Direcções. Usamos aqui uma ampliação do termo Ergonomia (a ciência de projectar o trabalho, os equipamentos e local de trabalho para adequá-lo ao trabalhador) para aplicá-lo à gestão. Seria provocar um grande choque de gestão revendo, renovando e adequando os espaços - físico, funcional e organizacional do MINAG, com ênfase inicial nas três Direcções em tela.

Este processo de racionalização organizacional exigiria do MINAG uma mudança de raiz das suas acções de gestão na sua totalidade, implicando na adopção por esta instituição de outros padrões de gestão. Ou seja, esta opção requer uma mudança profunda e orgânica na atitude, na postura e na forma de gerir os recursos humanos no MINAG que teria que equacionar outros elementos fundamentais de reorganização e reestruturação dos sistemas de gestão geral. Sendo assim, é necessário que se faça uma revisão aprofundada e uma actualização de cada uma das Direcções para que a gestão se torne mais racional e flexível.

Para tornar eficiente o sector público da agricultura em Moçambique é necessário instaurar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Este modelo consiste em estabelecer os objectivos e metas a serem alcançados segundo a definição estratégica do Ministério.



## **L I T E R A T U R A**

### **Legislação Consultada**

- Diploma Ministerial n.º 91/2006 de 26 de Abril; Regulamento Interno do Ministério da Agricultura.
- Resolução n.º 17/2009. Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Agricultura. Comissão Interministerial da Função Pública.
- Diploma Ministerial n.º 24/2007 de 21 de Março; aprova a adenda ao Regulamento Interno do Ministério da Agricultura.
- 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.
- Resolução do Conselho Nacional da Função Pública n.º 12/99, de 9 de Dezembro.

### **Documentos Consultados**

- Análise de Capacidade Técnica de Gestão de Finanças Públicas, Planificação e Monitoria Estratégica do MINAG - Final Report. Project No. 2008/154218, September 2008
- Institutional Strengthening of Planning, Monitoring and Financial and Human Resource Management in MINAG, Mozambique GFA concept.
- Estudo sobre a Legislação em Vigor com Aplicação no MINAG, em Especial nas Áreas Económica, Financeira e de Recursos Humanos. GFA, 2010
- Reestruturação Orgânica do Ministério da Agricultura: Evolução ou Involução? Projecto FAO/MINAG UTF/MOZ/075/MOZ, Agosto de 2006.

### **Legislação complementar aplicável a DE**

- Lei nº 8/2003, de 19 de Maio LOLE Estabelece princípios e normas de organização, competências e funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de província, distrito, posto administrativo e de localidade.
- Decreto nº 11/2005, de 10 de Junho RLOLE Aprova o Regulamento da Lei dos Órgãos Locais do Estado.



### **Legislação complementar aplicável a DAF**

- Lei nº 9/2002, de 12 de Fevereiro SISTAFE Cria o Sistema de Administração Financeira do Estado.
- Lei nº 26/2009, de 29 de Setembro L26/2009 Aprova o Regime relativo à organização, funcionamento e processo da 3ª Secção do Tribunal Administrativo e revoga as Leis nºs 13/97, 14/97 e 16/97, de 10 de Julho.
- Decreto nº 33/2006, de 30 de Agosto D33/2006 Estabelece o quadro de transferência de funções e competências dos órgãos do Estado para as autarquias locais.
- Diploma Ministerial s/ nº/2005, de Junho EFSISTAFE Aprova a Estrutura Funcional do SISTAFE.
- Diploma Ministerial nº 169/2007, de 31 de Dezembro MAFPC Aprova o Manual de Administração Financeira e Procedimentos Contabilísticos.

### **Legislação complementar aplicável a DRH**

Lei nº 14/2009, de 17 de Março EGFAE Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.