

Capítulo 6

Planificação nos 3 sectores nas 4 Comunas

6.1 Introdução

Exemplos de planificação por sector e por comuna, o que foi discutido no Capítulo 1, Secção 5, e as listas de ideias de projecto com as suas prioridades são aqui apresentados.

A Equipa do Estudo conduziu o workshop de Planificação Participativa de Sector nas 4 Comunas, tal como segue:

1. Análise de Problema

Os problemas e as suas causas foram extraídas para ter um grande panorama, mas a Equipa não requereu a árvore de problema. A Administração da Comuna, os funcionários da ONG e as organizações comunitárias participaram.

2. Análise de FOFA

Os participantes verificaram a Fortaleza, a Oportunidade, a Fraqueza e a Ameaça por sector e salientou-se, através do voto, a Fortaleza que, joga um papel significativo na formulação de estratégia. A Administração da Comuna, os funcionários da ONG e as organizações comunitárias participaram.

3. Proposta de ideias de projecto

Referindo-se a análise de problema e a análise de FOFA, os participantes propuseram ideias de projecto. A Administração da Comuna, os funcionários da ONG e as organizações comunitárias participaram.

4. Determinação de escala de projecto

Os participantes determinaram a escala de cada projecto A Administração da Comuna, os funcionários da ONG e as organizações comunitárias participaram.

5. Priorização de ideias de projecto

Analisando cada projecto sobre (1) áreas/grupo alvo (2) prioridade por organizações relacionadas (3) necessidades (4) prioridade por política (5) impacto entre os sectores (6) rentabilidade (7) sustentabilidade, participantes priorizados por voto. A Administração da Comuna, os funcionários da ONG e as organizações comunitárias participaram.

6. Formulação de estratégia

Referindo-se à FOFA, especialmente à fortaleza, os participantes formularam as estratégias.

7. Formulação de Balanced Score Card

Os efeitos sinérgicos entre estratégias foram verificados através da formulação do Balanced Score Card.

Neste capítulo, os processos de planificação na Canjala no sector de agricultura são apresentados. Refere-se ao anexo para outras Comunas e sectores.

De acordo com as listas de ideias de projecto, a Equipa do Estudo deu prioridade as ideias de projecto por Comuna e por sector. Quando se dá prioridade, a Equipa referiu-se aos resultados

dos workshops de planificação, estratégia de desenvolvimento e o plano mestre que é discutido no Capítulo 7. Os métodos de priorização são explicados, em profundidade em 6.4. Os planificadores vão se deparar com a priorização para o investimento mínimo e os resultados máximos sob o orçamento limitado. Aqui é onde a habilidade dos planificadores é mais testada. Portanto, a Equipa do Estudo põe ênfase na importância dos métodos de priorização do domínio dos planificadores.

Os workshops de PSP (Programa Sectorial Participativo) foram conduzidos, tal como segue:

Tabela 6-1 Calendário do workshop de PSP e participantes

		Data	Participantes
Comuna	Canjala	Nov. 2007	32 Pessoas da Administração da Comuna, camponeses comerciantes, pequenos agricultores, organizações comunitárias, enfermeiros e agentes da polícia
	Egipto Praia	Jun. 2008	36 Pessoas da Administração da Comuna, camponeses comerciantes, pequenos agricultores, organizações comunitárias, enfermeiros e agentes da polícia
	Biopio	Jan. 2008	39 Pessoas da Administração da Comuna, organizações comunitárias, enfermeiros, professores e electricistas
	Culango	Jan. 2008	35 Pessoas da Administração da Comuna, camponeses comerciantes, pequenos agricultores, organizações comunitárias, enfermeiros e professores
Sector	Agricultura	Fev. 2008	4 Pessoas da Direcção Municipal da Agricultura e extensionistas
	Educação	Jan. 2008	13 Pessoas da Direcção Municipal da Agricultura e professores
	Saúde	Fev. 2008	4 Pessoas da Direcção Municipal de Saúde e enfermeiros

6.2 Programa de Desenvolvimento da Comuna da Canjala

6.2.1 Contextos e Características Gerais da Comuna da Canjala

(i) Contexto Nacional

A República de Angola está dando passos firmes para a sua afirmação na arena internacional como grande potência económica.

Numa perspectiva de desenvolvimento denominada Angola 2025, o governo Angolano tem definido 5 opções de políticas estratégicas a saber:

1. Promoção e Consolidação do Processo de Pacificação Nacional.
2. Promoção do Desenvolvimento Sustentável, com Crescimento Económico e Erradicação da Pobreza.
3. Promoção e Consolidação da Estabilidade Macroeconómica e Social.
4. Edificação de uma Economia Nacional Integrada
5. Redução das Assimetrias Regionais.

A PAZ, foi a principal e a melhor conquista do povo angolano, porque depois dela, outros

resultados começaram a aparecer gradualmente.

No sector sócio-económico, em 2003:

- Cerca de 1 milhão de crianças regressou à Escola. O número de inscrições no I Nível aumentou 45%, 39% no II Nível e 49% no III Nível.
- Foram recrutados 29,150 docentes, o que representou um aumento de 54% do stock existente
- 2003 foram vacinadas 5.2 milhões de crianças contra o pólio, não se tendo registado qualquer novo caso
- Em matéria de desminagem, foram verificados 10 mil km de estradas, 3.5 milhões de m² de área foram limpos (1.5 milhões m² por desminagem manual), foram removidas 14,726 minas anti-pessoal e 1,045 minas anti-tanque, foram destruídos 71,596 engenhos não detonados, 95,116 outras munições e engenhos e mil toneladas de matérias explosivos.
- Redução em 82% do número de acidentes com minas em 2003 em relação a 2001
- O saldo global das contas do Governo baixou de 8.8% do PIB para 6.8%.
- Queda da inflação de 106% em 2002 para 77% em 2003.
- Valorização, em 2003, do Kwanzas, em cerca de 20.4%, face ao dólar.
- A produção do sector primário cresceu cerca de 12% em 2003.
- O sector da construção cresceu 13% em 2003.

Estas políticas já em implementação têm dado frutos que transmitem confiança quanto a um futuro melhor. Desta feita, há necessidade de serem implantadas em todo território nacional com vista ao desenvolvimento integrado e sustentado.

(ii) Contexto Provincial

A província de Benguela está situada na zona central do oeste da República de Angola e abrange uma área de 39,826.83 km² (3,19% do território nacional). Faz fronteira a norte com a província do Kuanza Sul, a leste com a do Huambo, a sudoeste com a província do Namibe e a oeste com o Oceano Atlântico. A sua população é estimada em cerca de 2 milhões de habitantes.

Administrativamente, a província de Benguela está dividida em 9 municípios e estes em 27 comunas. A capital é a cidade de Benguela e as restantes sedes municipais são designadamente o Lobito, Baía Farta, Cubal, Ganda, Caimbambo, Chongoroi, Balombo e Bocoio.

No sector sócio-económico e produtivo, a província apresenta bons indicadores em termos de educação, apesar de ainda registar crianças fora do sistema de ensino, falta de professores e de escola, para além do índice ainda acentuado do analfabetismo; há melhorias no sector da saúde com a construção e reabilitação de unidades hospitalares nas principais cidades da província e a construção de centros e postos médicos e casas de enfermeiros por toda a província. A problemática da cólera é já uma doença contralada, para além da instalação de centros de testagem voluntária para o VIH/SIDA, principalmente para mulheres grávidas.

Mesmo assim, a província ainda tem por frentes enormes desafios para ultrapassar, muitos destes serão ultrapassados com a criação de melhores condições sanitárias nas comunas, onde Canjala é parte integrante.

A agro-pecuária é também uma das actividades fortes ao nível da província, uma vez que 70% da sua população é camponesa, associado a estrutura dos seus solos e a diversidade do seu clima e as boas condições hidrográficas do seu território.

Com o trabalho de desminagem em curso no país e na província em particular, cerca de um milhão de hectares de terras favoráveis estão disponíveis para a actividade agrícola. O parque industrial – apesar de seu funcionamento abaixo de 20% – e a presença de empresas de grande peso, constituem outra mais valia da província.

Nesta óptica, espera-se que a comuna da Canjala, com as suas potencialidades agro-pecuárias, contribua para posicionar a província nos lugares cimeiros de contribuinte para o rápido desenvolvimento do país.

(iii) Contexto Municipal

O município do Lobito, com uma superfície de 2,100 km² e uma população estimada em 736,978 habitantes é um dos mais importantes da província. Limita-se a norte com a província do Kuanza Sul, a sul com o município de Benguela, a leste com o município do Biópio e a oeste com o Oceano Atlântico. Conhecido também como, cidade “ postal de visita” da província, o Lobito é um dos pólos económicos da província, por estarem instaladas nela as sedes das direcções regionais do CFB e do Porto, infra-estruturas que proporcionam a província e ao município em particular maior importância do plano estratégico de desenvolvimento, nacional e provincial. Os desafios do município são acrescidos com o projecto de instalação de uma refinaria de petróleo.

O sector agro-pecuário, ocupa também lugar de destaque uma vez que a região apresenta condições efado-climáticas favoráveis à prática agrícola e da criação de gado. Para além disso, os rios Catumbela Balombo e outros com caudais permanentes, favorecem a prática da agricultura por regadio.

Por estas e outras condições, o Lobito é apontado como pilar de desenvolvimento para o país no geral em para a província em particular.

(iv) Contexto Comunal

Contexto Histórico

A região, até 1930 dependia administrativamente da circunscrição do Egito Praia, termo que pelo qual era designada. Dada a potencialidade agrícola, os fazendeiros colonos instalaram-se em peso na região e criaram um posto Administrativo da Balabaia.

Esta designação vem facto do posto ser na altura um centro para castigos corporais. O termo original vem da língua materna umbundu MBALAVAYA, que significa, palmatória. A 25 de Agosto de 1930, por necessidade administrativa é então criado o Posto hoje conhecido por

Canjala.

O nome actual deriva de dois factos importantes: A presença da água que torna a região fértil e produtora, considerada região de pouca fome. O termo fome na língua local é ONDJALA, que a associado ao facto de ser uma região de pouca fome, então lhe foi acrescido o prefixo diminutivo em umbundu CA. Dai a palavra pouca fome = Candjala.

Outro facto para tal denominação tem haver com o nascimento de um bebé quando a mãe se dirigia ao rio Balombo, buscar água. A presença da água e o nascimento do bebé junto ao rio deu a região o símbolo de fertilidade dupla, que continua na memória dos povos.

Contexto Político –Administrativo

Canjala é uma das quatro comunas do município do Lobito, localizada a norte e dista 82 quilómetros da sede municipal. Administrativamente a Canjala é composta de 82 aldeias agrupadas em 6 zonas e 7 povoações¹. Tem uma extensão territorial de aproximadamente 10,312 km². Devido a sua vasta extensão e a variação da altitude, é localmente subdividida em duas regiões: a baixa e a alta. Tem limites fronteiriços a norte com a povoações do Eval Guerra (província do Kuanza Sul) e a comuna do Gungo (município do Bocoio), a sul com a comuna do Culango (município do Lobito), a este com a comuna da Chila (município do Bocoio), a oeste com comuna do Egito Praia (município do Lobito) e a sudeste com a povoação do Chiumbambo, (comuna do Culango).

¹ Segundo a Administração local, Zona é o conjunto ou concentração de bairros enquanto uma povoação é o conjunto de várias aldeias.

Tabela 6-2 Divisão Administrativa da Comuna da Canjala

Zonas		Povoações	
ZONAS	Aldeias da Zona		Cambanga
	Ngangula		Tala
ZONA 1	Gika	Povoação 1	N'gando/Tchinendele
(Gika)	Tapela		Evange
	Calochapa		Sungo e Tchilundo
	Ahango		Cuhula
ZONA 2	Cuio		Toyo
(Ahongo)	Ayombo	Povoação 2	Lemba
	Liro		Cuhula alta
	Imbondeiro		Lonietie
	1º de Junho		Cacupa
Zona 3	N'gouaby	Povoação 3	Cavitinga
(N'gouaby)	Calonama		Tchingonguele
	Calochapa	Povoação 4	Cuvombo
	Ilha Cangupe)		
	Aluico		
Zona 4	Capele		
(Kaenda)	Manga		
	Pedreira		
	Cahenda		
	Montarroio		
Zona 5	Hissapa		
(Montarroio)	Camama		
	Chiyo		
	Hoyi - ya- Henda		
	Cerâmica		
	10 de Dezembro		
Zona 6	4 de Fevereiro		
(4de Fevereiro)b	Cateque		
	Dundo		
	Lonjimbo		
	Aquelewa		
	Lonjombe		

Fonte: Administração Comunal

Aspectos Geográficos

Tabela 6-3 Aspectos Geográficos

Aspectos	Indicadores
Localização geográfica	Norte da sede do município
Área geográfica em km ²	10312 km ²
População estimada em 2007	57,903
Altitude média em relação ao nível do mar	915
Distância da sede do município	82 Quilómetros
Limites com outras regiões	Sumbe, Egito Praia, Biopio, etc
Solo predominante	Solos áridos e argilosos
Vegetação	Estepe, florestas abertas, matas panda e savana
Hidrografia	Rio Balombo
Clima	Sub tropical húmido
Temperatura	Temperatura ano 25 graus
Pluviosidade	Humidade 70%
Denominação dos habitantes	Ovimbundu
Principais actividades económicas	Agro-pecuária
Origem do nome da Canjala	Expressão em Umbundu que significa: pequena fome ²
Coordenadas	Latitude 12 084 longitude 13 35
Data de fundação	25 de Agosto de 1930
Administrador	Luís Gonzaga Lino

Fonte: Administração Municipal

O nome está baseado na história das pessoas virem a região na altura ocupadas por fazendeiros portugueses, para minimizar os problemas com a fome. Se em outras regiões havia muita fome nesta havia pouca, daí a designação de Canjala.

Contexto Sócio-Económico

A presença massiva de colonos levou a abertura de fazendas, tornando-se na região produtora de óleo de palma, feijão, milho e hortícolas. Assim sendo, pessoas vindas de diferentes regiões vieram a Canjala como mão-de-obra para as fazendas colónias. Com o andar do tempo, as pessoas foram constituindo famílias e hoje constituem a população da Canjala.

Hoje, segundo o senso populacional de 2007, a comuna da Canjala tem cerca de 57,903 habitantes (Cinquenta e sete mil e novecentos e três habitantes). O quadro seguinte apresenta a distribuição da população por faixa etária:

Tabela 6-4 Distribuição da População da Comunal por Faixa Etária

No.	Localidade	Nº da População por Idade																				TOTAL									
		0,4		5,9		10,14		15-19		20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49			50-54		55-59		60-64		65 e +		
		MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F	MF	F		
1	Gika	383	164	589	224	788	374	871	365	213	96	143	57	103	46	440	262	432	267	464	254	431	258	427	234	538	298	414	255	6251	3154
2	Ahongo	409	182	665	296	803	386	974	475	215	100	163	75	101	44	495	239	603	244	511	265	509	356	1090	504	469	247	571	263	7966	3076
3	Nguabi	497	256	377	192	428	222	438	222	288	156	184	92	186	87	392	204	389	202	558	265	597	263	377	191	445	230	586	299	5692	2871
4	Kaenda	244	124	378	198	388	198	253	153	213	124	143	87	151	91	433	186	516	230	407	182	555	248	377	173	497	236	493	218	5048	2448
5	Montarren	390	173	432	186	524	265	366	197	404	186	229	109	249	116	528	334	481	305	625	385	593	359	516	300	494	314	421	236	6252	3465
6	4 de Fevereiro	300	96	346	163	304	152	325	142	334	161	293	140	272	123	513	288	639	340	613	321	581	309	531	289	389	213	354	201	5794	2938
7	Kuhula	159	89	172	99	222	119	232	129	265	149	262	139	247	132	183	104	174	112	169	99	161	89	153	92	148	93	146	84	2093	1529
8	Kuvombo	64	25	52	23	86	47	40	21	75	36	22	17	43	32	49	26	57	30	76	40	37	16	41	23	29	14	29	16	700	366
9	Kakula	254	131	234	121	257	131	277	141	337	171	337	171	386	190	250	120	266	126	221	99	224	97	246	110	213	97	193	87	3675	1792
10	Santa Teresa	159	72	173	84	169	81	186	88	164	81	119	54	180	87	166	90	164	86	168	89	159	87	151	81	147	81	133	77	2235	1138
11	Londjombó	437	220	591	234	785	384	989	482	219	112	171	94	102	52	403	208	423	217	444	228	463	236	383	190	374	190	235	187	6019	3034
12	Kambanga	159	94	133	79	161	97	140	88	171	97	136	91	175	100	280	110	270	102	296	120	324	130	313	140	246	80	193	79	2994	1407
13	Evanga	154	58	125	52	148	66	126	57	149	67	128	64	162	66	234	118	246	120	232	119	262	126	207	103	209	108	176	109	2558	1233

Fonte: Administração Comunal

Em termos económicos, a comuna da Canjala, a par das comunas do Biópio e da Catumbela,

² O nome está baseado na história das pessoas virem a região na altura ocupadas por fazendeiros portugueses, para minimizar os problemas com a fome. Se em outras regiões havia muita fome nesta havia pouca, daí a designação de Canjala.

constituem-se nos principais pilares para o desenvolvimento do município do Lobito, primeiro, considerando a sua localização geográfica (ao longo da estrada nacional Benguela – Luanda) e segundo, pelas suas potencialidades agropecuárias. É uma região de condições climáticas propícias para a cultura do palmar, pois as terras ao longo do rio Balombo são ricas em aluviões que fertilizam as terras dando o surgimento de toda uma estrutura agrícola notável. Para além de fazendas de palmar onde também se cultivava o feijão, a região possuía também fazendas de café e com espaços para a criação de gado.

Sendo a actividade agro-pecuária a principal da região, cerca de 16,000 hectares eram trabalhados dos 36,700 existentes.

Para além da agro-pecuária, a população dedica-se também em outras actividades como a pesca, caça, exploração de carvão, lenha e madeira.

Com o surgimento da guerra civil, as estruturas agrícolas dos fazendeiros ficaram abandonadas e a população por falta de recursos financeiros associado ao mesmo factor guerra não conseguiram dar continuidade a esta senda de desenvolvimento, devido a vários constrangimentos como:

1. Êxodo das populações de suas aldeias para zonas consideradas seguras;
2. Acolhimento de pessoas de outras comunas, municípios ou províncias que na procura de segurança, estabeleceram-se na Canjala;
3. A emigração de pessoas para outras localidades, dada a instabilidade na comuna, etc.
4. Infra-estruturas sociais e económicas abandonadas e destruídas;

Estes e outros factos fazem hoje da comuna da Canjala um gigante adormecido, quando se retrospectiva o seu contributo na economia do país nos tempos recônditos.

6.2.2 Resultados do Workshop de Planificação Participativa

Neste capítulo, apresentamos o trabalho realizado durante dois dias no mês de Novembro de 2007 com a participação de 32 (trinta e dois) representantes de todas as franjas da comunidade da Canjala (autoridades tradicionais, professores, enfermeiros, chefes religiosos, empresários locais e outros).

As análises foram feitas na base de três sectores considerados fundamentais para o relançamento do desenvolvimento ao nível da comuna nomeadamente: **Agricultura, Educação e Saúde**.

Vamos em seguida apresentar, segundo o programa, a análise de problemas, de FOFA, as ideias de projecto, as estratégias segundo o ponto analítico dos participantes.

Após a realização dos três trabalhos, os participantes puderam expressar os seus projectos de forma mais lógica e viável, ao invés de limitarem-se em apresentar apenas as suas necessidade como aconteceu no início da primeira sessão.

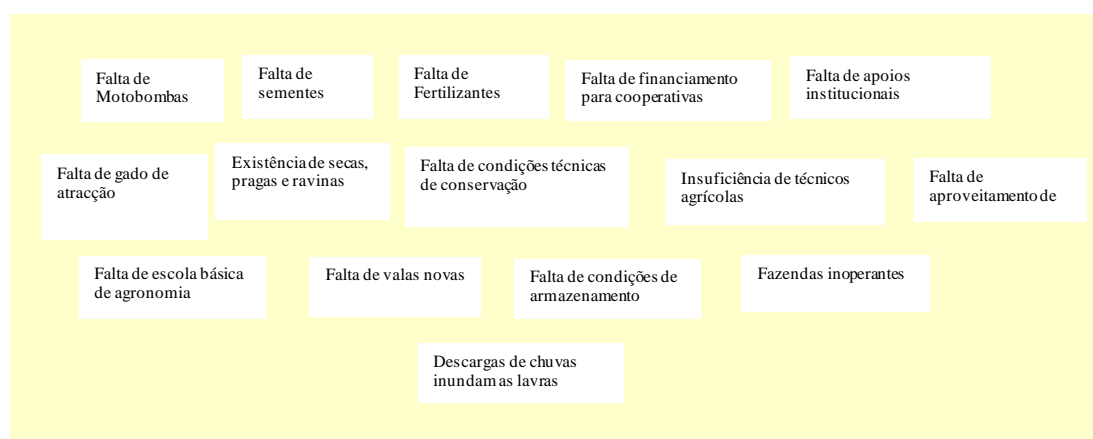
(i) Sector da Agricultura

Análise de Problemas

A agricultura constitui a chave de desenvolvimento das zonas rurais. No fórum dos participantes, a maioria está ligada à actividade do campo, daí a justificação da afirmação anterior.

Os participantes começaram com o levantamento de problemas do sector, numa metodologia de cada participante apresentar apenas um problema e não repetido.

Quando fosse apresentado um problema e confirmado pelos participantes, era seguidamente escrito de forma legível num cartaz e colocado num quadro para a visualização de todos. No quadro da página a seguir, estão apresentados todos os problemas levantados e confirmados pelos participantes como problemas de nível comunal.



Fonte : Equipe do Estudo

Figura 6-1 Problemas Levantados do Sector da Agricultura

Identificação da FOFA

Na base de conhecimentos sobre **SWOT** (em inglês) e **FOFA** (em português), o fórum comunal da Canjala fez uma análise profunda dos factores que podem constituir **Fortalezas** (os principais factores internos (pontos fortes locais) para o desenvolvimento); **Oportunidades** (factores externos que podem impulsionar o processo de desenvolvimento); **Fraquezas** (factores internos que podem dificultar o processo de desenvolvimento) e **Ameaças** (factores externos e não controláveis que podem criar obstáculos para o desenvolvimento).

Análise de FOFA

Fortalezas
Oportunidade
Fraquezas
Ameaças

Figura 6-2 Análise de FOFA

Seguindo a mesma metodologia, os participantes foram identificando as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (**FOFA**) que depois de serem confirmadas e concordadas pelos outros participantes, foram também escritos em cartazes e visualizados por todos. Seguiu-se o trabalho de seleccionar uma fortaleza considerada mais importante. Para

tal, os participantes tiveram de votar individualmente numa fortaleza que considerassem principal e na base desta metodologia, estava-se desenhando o caminho para a resolução dos problemas apresentados anteriormente. Em função da votação e depois da contagem, foi colocado o número total de votos e destacado a vermelho em frente de cada fortaleza. A fortaleza com o número maior de votos, ficou considerada pelos participantes como a mais importante.

A tabela a seguir apresenta a FOFA identificada pelos participantes e a fortaleza com mais votos como a mais importante:

Tabela 6-5 Identificação de FOFA para o Sector da Agricultura

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Rio de caudal permanente (13)	O governo tem plano de reaver as capacidades produtivas na região	Falta de sementes de qualidades	Chuvas torrenciais
2	Existência de terras aráveis na comuna (9)	A presença do Banco sol	Insuficiências de meios técnicos (humanos, materiais e financeiros)	Condições climáticas desfavoráveis
3	Estrada nacional que passa pela comuna reabilitada (6)	A existência da fazenda Katito que emprega pessoas	Falta de infraestruturas de apoio ao trabalho agrícola	Conflitos de terras
4	Terras favoráveis a cultura de feijão, banana, amendoim, e palmar (1)	A presença da JICA	Falta de técnica de fomento de gado bovino	Uma possível de revisão da lei de terra actual
5	População maioritariamente camponês com vontade de cultivar a terra (1)		Fraco movimento de associativismo	Pragas
6	Existência de cooperativas e associações de camponeses reconhecidas (1)		Deficiência na aplicação dos programas do governo	
7	Existência de valas de irrigação (4)		Fraca participação da população nas actividades comunitárias	
8	Facilidade de criação de gado bovino (1)		Falta da população animal para o fomento	
9	Recursos florestais		Estado péssimo das estradas secundárias e terciárias que dão acesso as aldeias	

Fonte : Equipe do Estudo

Das fortalezas apresentadas pelos participantes, tiveram de destacar as três mais importantes sob o ponto de vista de promoção de desenvolvimento. Assim sendo na base de um processo de votação individual, o trabalho resultou na classificação – através do número de votos – que se apresenta na tabela acima. Na ordem de primeiro ao terceiro lugar ficaram as seguintes fortalezas:

1. Existência de rio com caudal permanente
2. Existência de terras aráveis na comuna
3. Estrada nacional asfaltada que passa pela comuna

Apresentação de Ideias de Projectos e Indicadores

Em função dos problemas e da FOFA identificados, trabalhou-se na análise cruzada destas duas: As perguntas chaves para este trabalho foram:

- i. Qual é a fortaleza que podemos utilizar para atacar um certo problema?
Exemplo: Em relação ao problema de falta de valas novas, pode-se utilizar a fortaleza da existência de terras aráveis na comuna. Significa dizer que, a existência de terras férteis, constitui a base para a construção de valas novas.
- ii. Qual é a oportunidade que temos para resolver o problema X?
Exemplo: A presença da Equipa do Estudo constitui uma oportunidade para a comuna

pois actualmente está a financiar a a reabilitação da vala do cuvelo.

iii. Qual é a Fraqueza que temos de diminuir para resolvermos o problema Y?

Exemplo: Como podemos reduzir o fraco associativismo para resolvermos o problema de falta de financiamento às cooperativas?

Nesta base, os participantes começaram a buscar ideias de projecto, isto é as acções que podem resolver os seus problemas partindo de suas fortalezas e as acções que podem reduzir os problemas causados pelas suas fraquezas, bem como a forma de melhor aproveitar as oportunidades. Deste trabalho resultou a lista de projectos e os indicadores possíveis, segundo o quadro abaixo:

Tabela 6-6 Ideias de Projectos Apresentadas para o Sector da Agricultura

No.	Ideias de Projectos	Nº de Votos	Indicadores
1	Aquisição de gado para atracção animal	166	Perto de 1000 hectares de terra são cultivados por tracção animal em cada campanha agrícola
2	Relançamento do fomento do gado bovino, caprino e suíno	151	Um total de 800 crias das 3 espécies nascem anualmente
3	Construção de uma mini-barragem	138	Estabelecida a energia eléctrica para a iluminação pública e para o funcionamento de pequenas indústrias transformadoras
4	Aquisição de meios técnicos de produção agrícola	131	Aumento da produção de milho de 120 toneladas para 250 por ciclo; aumento da produção de feijão de 50 toneladas por ciclo para 100 toneladas
5	Criação de um banco de sementes	130	A comuna conserva 5 variedades de sementes de para cada produto principal (milho, feijão)
6	Reabilitação de Valas de Irrigação	130	Mais de 2500 hectares de terra cultivável é irrigada por valas
7	Fortalecimento Organizacional do Comité de Vala	129	Um sistema de distribuição de água é criado e é funcional
8	Construção de novas valas de irrigação	127	150 kms de novas valas são construída ao nível da comuna
9	Formação de técnicos extensionistas agrícolas	126	A produção agrícola melhora quantitativa e qualitativamente fruto do regular acompanhamento dos extensiosistas agrários e devido a introdução de novas técnicas
10	Aquisição de financiamento através do Banco Sol	125	Fortalecimento do associativismo e crescimento financeiro das cooperativas
11	Construção de instalações da Agricultura	120	Os dados relativos ao sector da agricultura são relatados regularmente para instâncias superiores, devido a presença do CDA, com estruturas e equipamentos
12	Aquisição e dsitribuição à crédito de motobombas	100	Perto de 500 hectares de terra são irrigadas através de motobombas

Fonte : Equipe do Estudo

A tabela acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os financeiros, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção, com uma votação máxima de 3 pontos 2 médio e 1. Deste exercício, resultou a priorização das ideias de projectos segundo o número maior de pontos (pontuação a vermelho). A forma como estão apresentados no quadro, obedece a seqüência lógica da pontuação.

(ii) Sector da Educação

Educação

O sector da Educação tem dando passos firmes em termos de expansão da rede escolar. O ensino primário está expandido por todas as aldeias, enquanto o terceiro nível, actual ensino secundário, funciona apenas na sede comunal. Antes da conquista da paz a comuna contava com uma (1) escola de construção definitiva; 35 professores, um quadro que sendo

paulatinamente invertido passados 5 anos de paz, pois a comuna conta actualmente 26 escolas construídas de adobe e 7 de construção definitiva, 2 casas de professores, foram enquadrados mais 69 professores. Mesmo assim os problemas ainda prevalecem, pois o número crianças fora do sistema normal de ensino é ainda elevado, como consequência da exiguidade do número actual de salas de aulas e de professores, associado a fragilizada relação escola comunidade, bem como ao elevado índice de analfabetismo, apesar de alguns esforços isolados.

Tabela 6-7 espelha o número de crianças fora do sistema de ensino, segundo dados da coordenação escolar comunal, recolhidos em 2007

Tabela 6-7 Número de Crianças fora do Sistema de Ensino na Comuna

Classe (*)	Nº de Crianças por Idade																																				TOTAL	
	5 anos		6 anos		7 anos		8 anos		9 anos		10 anos		11 anos		12 anos		13 anos		14 anos		15 anos		16 anos		17 anos		18 anos		ME	F								
	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F	ME	F								
Iniciação	950	316	1167	175	1083	198	1133	495	391	216	245	103	184	112	236	127	242	114	354	216	173	109	223	96	136	78	126	94	6643	2449								
1ª Classe					403	106	430	109	378	111	183	120	202	184	263	128	211	136	201	103	159	105	112	109	206	106	195	109	2943	1426								
2ª Classe							261	132	356	133	256	103	336	76	131	64	123	68	146	83	157	75	124	64	133	63	124	57	2147	915								
3ª Classe													212	190	321	110	489	217	324	125	336	106	132	76	127	61	184	66	2125	951								
4ª Classe													231	167	304	189	333	210	329	189	316	178	131	99	130	100	129	88	1903	1220								
5ª Classe															130	131	204	157	308	180	317	264	117	109	164	115	124	115	1364	1071								
6ª Classe																	312	211	324	188	337	238	131	114	560	190	500	254	2064	1195								
7ª Classe																				426	264	480	238	510	356	448	288	1864	1145									
8ª Classe																					133	132	201	123	97	73	79	56	510	384								
TOTAL	950	316	1167	175	1486	304	1824	736	1125	460	684	326	1165	729	1385	749	1914	1113	1986	1084	2354	1421	1651	1028	2063	1142	1909	1126	21663	10710								

(*) Última classe concluída

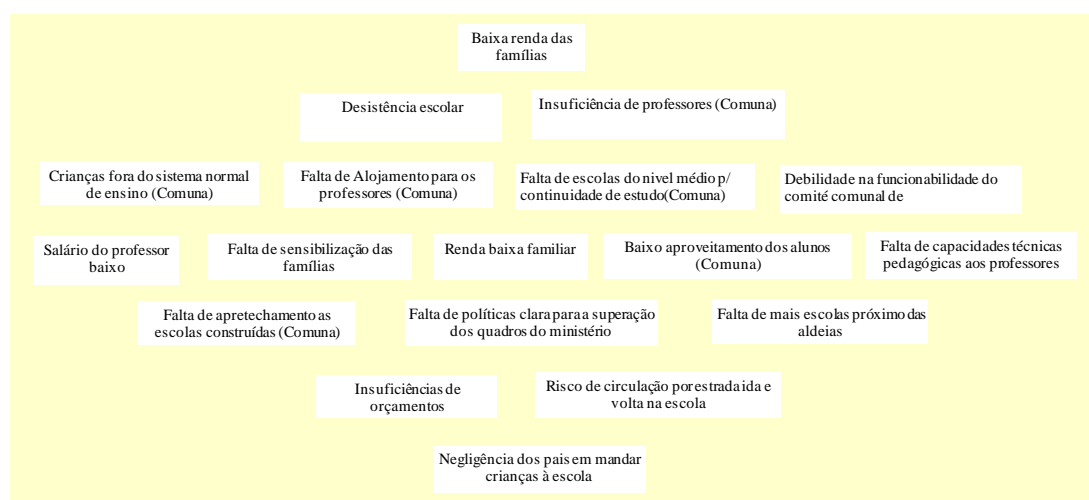
Fonte : Administração Comunal

No campo do ensino profissionalizante, os jovens que buscam uma profissão, são obrigados a deixarem a comuna para as cidades do Lobito ou Luanda, uma vez que a comuna nesta matéria não oferece nenhuma opção.

Análise de Problemas

Conhecendo por dentro a realidade do sector, os participantes focalizaram os principais problemas, dentro da mesma metodologia de trabalho anterior.

Com a participação de todos e através da apresentação e confirmação dos problemas como de âmbito comunal, os participantes levantaram os seguintes expostos de forma não ordenada:



Fonte : Equipe do Estudo

Figura 6-3 Problemas Levantados do Sector da Educação

Identificação da FOFA

Ao verificar-se que os participantes já não demonstravam capacidade de apresentarem novos problemas, seguiu-se para a identificação da FOFA e posteriormente os participantes seleccionaram através de votos individuais a fortaleza considerada mais importante. O processo foi o mesmo utilizado no sector da agricultura e os resultados deste trabalho estão apresentados no quadro abaixo:

Tabela 6-8 FOFA Identificada para o Sector da Educação

No.	Fortalezas	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
1	Existência do ensino Geral na comuna (12)	Distribuição da merenda escolar (JAM)	Insuficiência de escolas	Condições climáticas
2	Existência de um bom coordenador escolar (1)	Doações de material didáctico pela unicef	Insuficiência de professores	Mudança de políticas do Sector
3	As crianças têm vontade de estudar (3)	A presença da da JICA	Falta de apetrecho das escolas já existentes	
4	Existência de comités de pais e encarregados de educação (0)	Forma de implementação do processo de reforma educativa	Falta de residências para professores	
5	Boa relação escola - comunidade (3)		Falta de material didáctico	
6	Existência de espaços para construção de escolas (3)		Falta de biblioteca	
7	Existência de 30 alfabetizadores na comuna (3)		Falta de material de apoio para professores	
8			Falta de uma escola de artes e ofícios	
9			65% da população é analfabeta	
10			Falta de transporte para o sector da educação	
11			Inexistência de infraestrutura para a coordenação escolar	

Fonte : Equipe do Estudo

A partir das fortalezas (as forças internas da comuna), os participantes foram orientados a seleccionarem três, na ordem de 1ª à 2ª fortalezas mais importante para cada. Deste exercício, resultou a numeração a vermelho na tabela acima que se explica da seguinte forma:

12 participantes elegeram como principal fortaleza a existência do ensino geral ao nível da comuna, enquanto as fortalezas número 3, 5, 6 e 7, foram eleitas cada uma delas por três participantes; um participou considerou importante a existência de um bom coordenador escolar

Apresentação de Ideias de Projectos e Indicadores

Nesta base e depois da análise cruzada de FOFA, os participantes apresentaram as seguintes ideias de projecto com os respectivos indicadores.

Tabela 6-9 Ideias de Projectos Apresentadas para o Sector da Educação

No.	Ideias de Projectos	No. de Votos	Indicadores
1	Expansão de rede escolar	175	A comuna elimina o problema de crianças fora do sistema de ensino até ao ano 2013
2	Incrementar aulas de alfabetização	161	Anualmente, 10% da população analfabeta aprende a ler e a escrever
3	Construção de 11 escolas em 11 aldeias	160	Cerca de 21 mil crianças são inseridas no sistema normal de ensino
4	Construção de uma escola de artes e ofícios na sede da comuna	157	Anualmente, 150 jovens e adultos aprendem ofícios na escola
5	Construção de instalações para o funcionamento da direcção comunal da educação	145	Os sistemas, processos e políticas educacionais são melhorados bem controlados e geridos
6	Construção de uma escola de formação de professores	142	50 professores são formados de 4 em 4 anos

Fonte : Equipe de estudo

A tabela acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os financeiros, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção, com uma votação máxima de 3 pontos 2 médio e 1. Deste exercício, resultou a priorização das ideias de projectos segundo o número maior de pontos (pontuação a vermelho). A forma como estão apresentados no quadro, obedece a sequência lógica da pontuação.

(iii) Sector da Saúde

Saúde

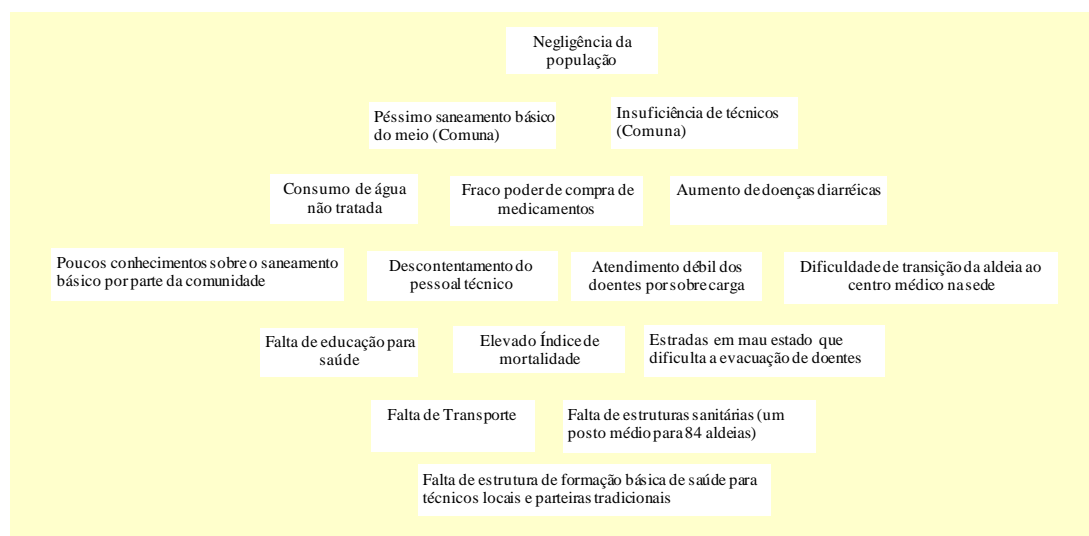
Em termos reais a comuna da Canjala debate-se com vários e sérios problemas ligados à saúde, que vão desde a falta de infraestruturas hospitalares, insuficiência de quadros, o que se vai repercutir na falta de educação sanitária da população:

- Há apenas um Posto Médico que não tem capacidade de resposta em termos médicos e medicamentosos, face a grande procura dos serviços. Segundo dados de técnicos de saúde são atendidos diariamente perto de uma centena de pacientes que apresentam diferentes quadros patológicos.
- As vias de comunicação secundárias e terciárias são inacessíveis, criando dificuldades na evacuação de doentes para o único posto de saúde localizado na sede comunal bem como na realização de campanhas de vacinação.
- A deficiência no saneamento básico.

Apesar do governo dentro do seu programa de aumento e melhoria dos serviços e bens à população, estar a construção 1 posto médico e 1 casa de enfermeiro e ter acrescido o número de enfermeiros de 4 para 8, para além da melhoria da estrada principal Lobito – Luanda que tem facilitado na evacuação de pacientes em estado grave, a comuna ainda vê de longe a resolução de seus principais problemas.

Análise de Problemas

Sendo a saúde a condição essencial para o bem-estar social do homem, os participantes começaram com a apresentação de problemas do sector com um certo sentido de conhecimento de causa. Abaixo apresenta-se o registo destes problemas sem a sua ordenação.



Fonte : Equipe do Estudo

Figura 6-4 Problemas Levantados do Sector da Saúde

Identificação da FOFA

Com a conclusão da análise de problemas, os participantes partiram para a identificação das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças relacionados ao sector da Saúde.

O resultado do trabalho dos participantes é apresentado na tabela seguinte:

Tabela 6-10 FOFA Identificada para o Sector da Saúde.

Nº	Fortalezas	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
1	Existência de plantas medicinais (3)	Acesso melhorado Kanjala-Lobito-kanjala-Sumbe	Insuficiência de enfermeiros na comuna	Mudanças de políticas sobre saúde
2	Existência de laboratório de análises clínicas (10)	Existência de transporte pessoal do Administrador da comuna	Falta de uma ambulância	Proliferação do VIH/SIDA
3	Existência de um posto de saúde na comuna (7)	Campanhas regulares de vacinação contra (sarampo, febre amarela e poliomelite)	Insuficiência de infra - estruturas de saúde	
4	Existência de 4 enfermeiros (funcionários públicos) (7)	Abastecimento de medicamentos ao Posto Médico uma vez por mês	Insuficiência de medicamentos	
5	Acesso por estrada Kanjala- Lobito Melhorado(1)	Benefício de doações de medicamentos e redes mosquiteiras por outras organizações das Nações Unidas	Saneamento básico do meio deficiente	
6	Existência de parteiras tradicionais e promotores de saúde nas aldeias (1)		Falta de médicos	
7	Capacitação regular dos (4) enfermeiros que trabalham no único posto de saúde (4)		Sub - aproveitamento da medicina tradicional	
8	Aderência massiva às campanhas de vacinação de menores		Ausência às consultas materno-infantis	
9	Existência de pequenos postos de socorros privados nas aldeias		Proliferação da cólera	
10	Existência de um posto policial que facilita na evacuação de doentes através de viaturas que passam pela estrada			
11	Espaços para construção de hospital			
12	O nº de habitantes justifica a construção de um hospital			

Fonte : Equipe do Estudo

Após a identificação das fortalezas, os participantes foram orientados a selecionarem três na ordem de 1ª à 3ª, tidas como mais influentes do ponto de vista de desenvolvimento. Assim cada participante de forma livre, seleccionou os três que depois de conferidos produziram os resultados do quadro acima.

Assim, 10 participantes consideram ser mais importante a existência de um laboratório de análises clínicas; um mesmo número de participantes 7 seleccionou para o segundo e terceiro lugares respectivamente, a existência de um posto médico na comuna e a colocação de 4 enfermeiros da função pública na comuna. Os lugares posteriores foram ocupados pela capacitação regular de enfermeiros que trabalham no único posto médico (4), existência de plantas medicinais, etc.

Apresentação de Ideias de Projectos

Com o levantamento dos problemas e da FOFA, os participantes apresentaram uma lista de ideias de projectos. Segundo a metodologia de trabalho, os participantes apresentaram as ideias de projectos na base de análise combinada dos problemas e FOFA. Porém nem sempre isso foi possível para todos os sectores, atendendo a diversidade dos níveis dos participantes. Assim para a saúde foram apresentadas as seguintes ideias como projectos com os respectivos indicadores:

Tabela 6-11 Ideias de Projectos Apresentadas para o Sector da Saúde

Nº	Ideias de Projectos	Nº de Votos	Indicadores
1	Construção de um hospital Comunal	195	95% dos casos de doenças são atendidos localmente
2	Construção de um CATV na comuna	183	50% da população busca informações sobre o seu estado imunológico, através da realização de testes voluntários
3	Reabilitação de estradas secundárias	180	Há facilidades de circulação de viaturas entre as aldeias o que facilita o escoamento de doentes para a sede da comuna e/ou para a sede municipal
4	Aquisição de três ambulâncias	174	O número de mortes diminui, devido a facilidade de transportação de pacientes para unidades hospitalares de maiores cuidados.
5	Construção de postos de socorros nas aldeias	174	O hospital comunal não regista enchentes, porque os postos de socorros têm capacidade de atender diariamente 15 pacientes
6	Recuperação da medicina tradicional (uso de ervas)	165	As populações conseguem economizar 25% de suas receitas devido ao uso de medicamentos ervanários
7	Programas de sensibilização contra o VIH/SIDA	158	70% da população está informada sobre as formas de transmissão do VIH/SIDA e primam pelas medidas de prevenção

Fonte : Equipe do Estudo

O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os financeiros, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção, com uma votação máxima de 3 pontos 2 médio e 1. Deste exercício, resultou a priorização das ideias de projectos segundo o número maior de pontos (pontuação a vermelho). A forma como estão apresentados no quadro, obedece a sequência lógica da pontuação.

(iv) Sistemas de Funcionamento e Organização Interna

O êxito de qualquer actividade ou plano não depende unicamente da disponibilização de recursos financeiros e materiais suficientes, mas também da boa capacidade de organização e funcionamento de um conjunto de sistemas. Para entendermos bem o que são sistema e sua importância devemos reflectir nas seguintes perguntas:

- O que vamos fazer?
- Quando vamos fazer e porque devemos fazer?
- Quem vai fazer e como?
- O que é necessário para que se faça cada actividade?

- Como pode uma actividade influenciar outra?
Neste contexto os participantes analisaram um conjunto de sistema de funcionamento da Administração Comunal com implementadora das actividades contidas no plano, analisou profundamente estes aspectos e compreendeu que:
- A implementação exitosa do plano de desenvolvimento, exige de seus executores capacidade de planificação e execução de projectos que se consubstancia no (1) uso racional e eficiente dos fundos do governo; (2) no poder de estabelecimento de parceiras para aquisição de outros fundos (3) na capacidade analítica e não somente crítica em relação a resultados menos satisfatórios. Assim sendo se estabelecerá uma consulta permanente com os parceiros locais e a sociedade civil.

Desta análise os participantes apresentaram alguns pontos fortes e fracos do sistema da Administração comunal que abaixo se apresentam:

1. Pontos fortes dos funcionários da Administração
 - Pré-disposição de trabalharem sob pressão e em horas extras;
 - Comunicação eficiente e bons relacionamentos;
 - A maioria dos funcionários é nativo e senão vive já há muito tempo na Canjala o que favorece o entrosamento dos funcionários;
 - Os funcionários locais apresentam competências profissionais aceitáveis, mesmo não tendo beneficiado na sua maioria de uma formação especializada.
 - Os funcionários cumprem rigorosamente com os seus deveres apesar da insuficiência de quadros.
2. Pontos Fracos da Administração Local
 - Insuficiência de quadros
 - Inoperacionalidade da representação do CDA
 - Fragilidade no cumprimento e transmissão das orientações emanadas pela Administração para as autoridades tradicionais.
 - Falta de formações para o pessoal da administração.
 - Sobrecarga de responsabilidades para os funcionários face ao não preenchimento das vagas do quadro orgânico da Administração.

Com esta análise os participantes concluíram com a sessão de workshop alargado sobre a vida social e organizativa da comuna e ficaram estabelecidas as balizas para a elaboração do plano de desenvolvimento da Canjala.

6.2.3 Programa de Desenvolvimento da Comuna da Canjala (2009 – 2013)

(i) Objectivos

O estudo levado a cabo através de workshops e diagnósticos rurais participativos anteriores, levou a uma equipa restrita de funcionários da administração comunal e a Equipa do Estudo a trabalharem em conjunto na elaboração dos dados adquiridos para o plano de desenvolvimento da comuna da Canjala no quinquénio 2009-2013.

Este capítulo torna-se muito importante, pois engendra os conteúdos daquilo que será executado bem como a filosofia de execução.

Objectivo Geral

Relançar o desenvolvimento sócio-económico da comuna da Canjala, colocando-a nos principais contribuintes do desenvolvimento do município.

Objectivos Específicos

1. Expandir e melhorar os serviços de educação, com vista a erradicação do problema de crianças fora do sistema de ensino e a diminuição gradual do índice de analfabetismo ao nível da comuna.
2. Expandir e melhorar os serviços de saúde às populações.
3. Implementar políticas que visem acelerar o desenvolvimento agro-pecuário na comuna
4. Estabelecer sistemas administrativos funcionais para garantir o êxito de implementação deste plano.

Definição de Visão

Para o quinquénio 2009-2013, a administração local definiu como visão para a comuna: “Estabelecer infra-estruturas sócio-económicas básicas e uma organização administrativa funcional para criar pilares de desenvolvimento comunal”.

Para alcançar esta visão a administração comunal no âmbito do programa de descentralização administrativa e desconcentração financeira, elaborou o presente plano, começando primeiro pela recolha de dados de três sectores, nomeadamente, Agricultura, Educação e Saúde, que depois de analisados e elaborados, deram lugar a elaboração deste plano da comuna. O esquema abaixo mostra os passos obedecidos para a elaboração deste plano

Portanto, o esquema acima resume o plano elaborado, ao qual passaremos a detalhar adiante. Através deste processo de planificação participativa, todos os participantes, não só os funcionários de administração e fazendeiros mas também responsáveis por camponeses organizados, respondem pelo plano como membros integrantes, para além de aumentarem a sua capacidade de planificação que é de extrema importância para o êxito do mesmo, provendo consequentemente a sua sustentabilidade

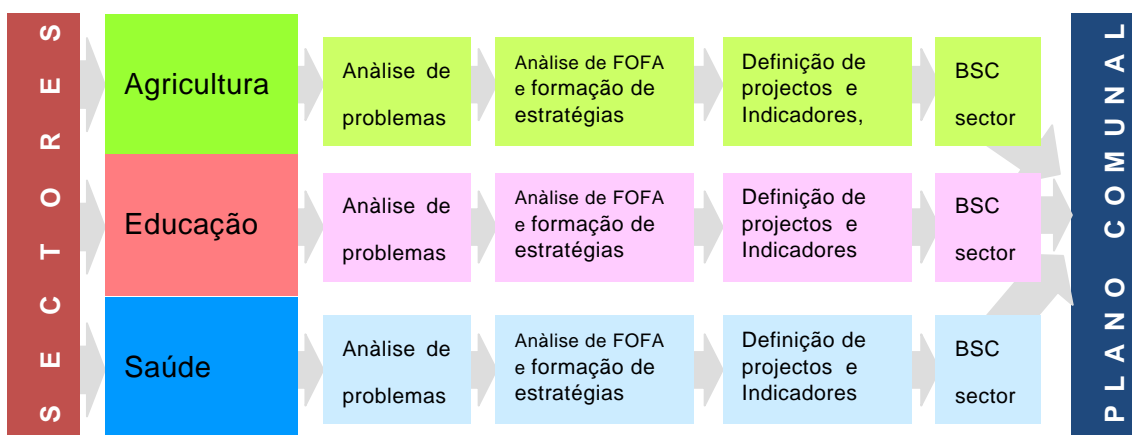


Figura 6-5 Passos Obedecidos para a Elaboração o Plano Comunal

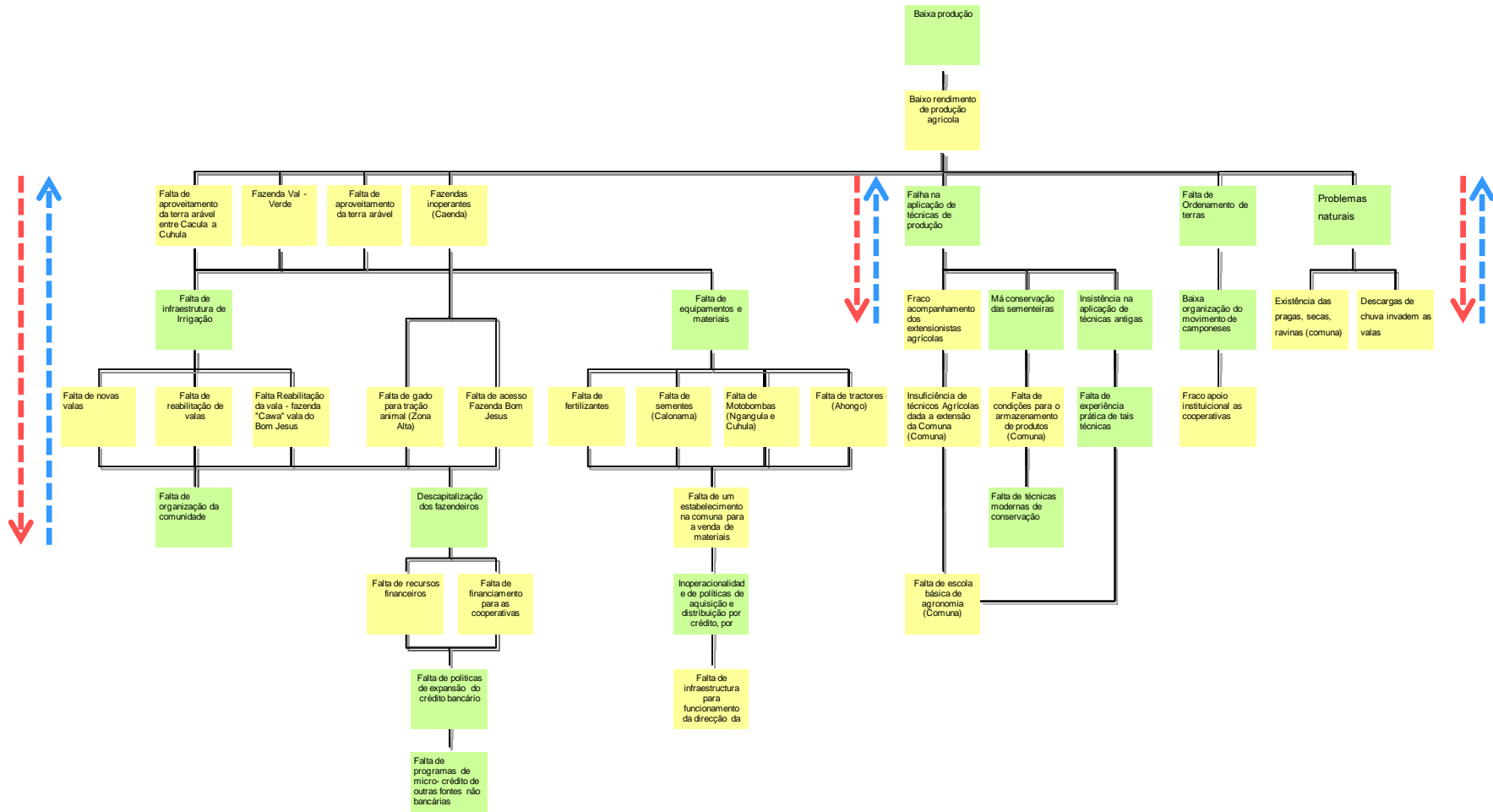
(ii) Sector da Agricultura

Análise de Problemas

No capítulo anterior, apresentamos os problemas levantados pelos participantes do workshop e colocados em cartazes sem nenhuma análise técnica (figura 6-1). Em sessões subsequentes, a equipa de planificadores analisou estes problemas na base da relação causa-efeito e medida que aprofundava-se a análise surgiram novos problemas. O produto final desta análise, foi a elaboração da árvore de problemas abaixo apresentada que apresenta cartazes de diferentes cores: os brancos, para ilustrar os problemas levantados no workshop; os delimitados com a cor roxo os problemas aprofundados pela equipa de planificadores, enquanto os pintados a cor verde, os encontrados pela Equipa do Estudo. Na identificação dos problemas, surgiram também problemas que não são de âmbito comunal, mas particulares (delimitados a castanho).

A árvore de problemas e a sua interligação, constitui uma ferramenta bastante útil para os planificadores: Oferece uma visão geral sobre a influência de um problema noutro, tornando fácil e eficaz a identificação da raiz dos mesmos de forma a focalizar uma área mais adequada para a primeira formação de propostas de projectos, para que logo a análise estude-se mais profundamente junto com os resultados, tendo em conta a racionalização de tempo e dos recursos disponíveis.

A sua leitura é de fácil compreensão. Na direcção vertical (de baixo para baixo e de cima para baixo), acompanhando as conexões feitas. As setas colocadas a esquerda, centro e direita, são para a demonstração da leitura da árvore nos dois sentidos. No sentido ascendente (seta azul) é na base da relação causa – efeito enquanto no sentido descendente (seta vermelha) na base da relação efeito-causa.



Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-6 Arvore de Problema no Sector da Agricultura

A árvore da página anterior foi elaborada com base nos problemas levantados pelos participantes do workshop no primeiro dia (em cartazes em amarelo) e outros (em cartazes limitados a amarelo) no segundo dia, numa sessão restrita. Ao longo da análise mais cuidada na relação causa-efeito, feita pela equipa que tecnicamente elaborou as informações, foram surgindo novos problemas destacados em cartazes verdes.

A aparência complexa da árvore descortina-se com a identificação de problemas principais, nos quais estão subjacentes outros. Assim, do ponto de vista analítico, são quatro principais problemas que concorrem para a baixa produção (problema nuclear):

1. A existência de poucas infrasestruturas de apoio agrícola.

As condições climáticas da comuna da Canjala são bastante variáveis, registando fracas ou nulas precipitações pluviométricas. Quando assim acontece, aproveitando o rio Balombo de caudal permanente, os camponeses, podem fazer a agricultura. Porém, debatem-se com problemas da existência de poucas valas de irrigação e dessas, muitas delas inoperacionais. Com esta situação, os camponeses são obrigados a cultivarem pequenas extensões, que associado a falta de recursos financeiros para a aquisição de insumos agrícolas e a falta de programas de micro-crédito ao camponês, a produção baixa consideravelmente.

2. Falha na aplicação de técnicas de produção.

O conservacionismo de técnicas remotas constitui o motivo forte da resistência dos camponeses as novas técnicas. A Equipa do Estudo tem experiência comprovada nesta vertente, com a implementação de actividades de produção agrícola e de fortificação dos solos, introduzindo novas técnicas, as quais mereceram resistência por parte dos beneficiários.

Por outra, a falha pode consistir na irregularidade do acompanhamento dos extensionistas agrícolas, fruto da insuficiência destes, como consequência de falta de Instalações de trabalho, hospedagem e de escolas de formação básica.

Devido ao fraco acompanhamento e a resistência às novas técnicas de produção, os camponeses não aprendem a conservar nem a seleccionar sementes face as especificidades de uma época, o que vai efectivamente contribuir para a baixa produção.

3. Baixa organização do movimento de camponeses

Vivemos uma época em que a constituição de movimentos organizados é de capital importância, para a solução de problemas que de forma individual não é possível. A aquisição de financiamentos quer por vias bancárias ou outras requer a existência de grupos coesos com objectivos bem definidos. A comuna em termos de movimento de camponeses vive uma letargia. Um exemplo concreto é o comité da vala, que nunca conseguiu desempenhar o seu papel devido a falta de organização.

Portanto, perante esta interligação de problemas, é extremamente importante saber seleccionar a área de actuação, sob o ponto de vista de abrangência na resolução dos vários

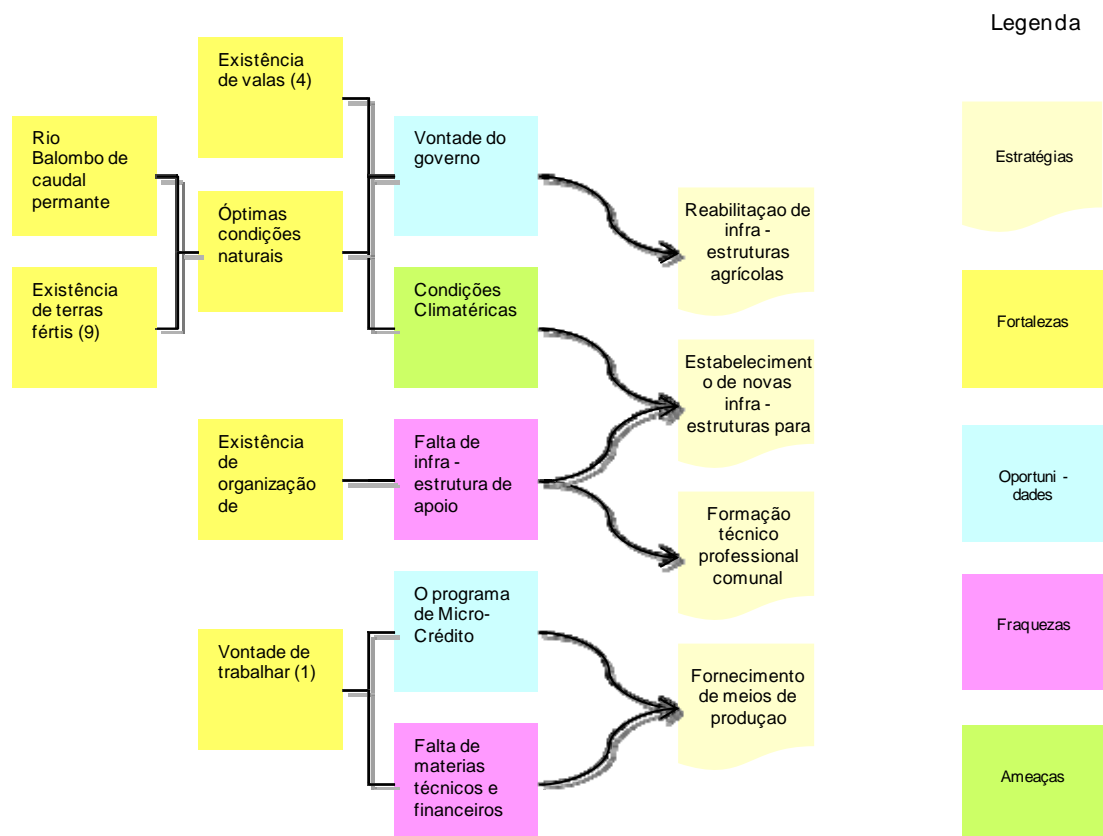
problemas. Sendo assim apesar dos participantes do workshop terem apresentado uma lista de possíveis projectos dentro de uma linha analítica não muito profunda, sob ponto de vista de consultores, somos a sugerir que :

1. Sejam construídas novas valas e reabilitar as já existentes, pois com elas, mesmo que surjam problemas de estiagem (problemas naturais), os camponeses continuam com as suas actividades e desta forma contribuirão para o aumento da produção.
2. Sejam incentivados os movimentos organizados de camponeses, de modos que tenham aceitabilidade perante os financiadores nacionais ou estrangeiros. Com grupos de camponeses organizados, será fácil a introdução de novas técnicas de produção.

Análise Cruzada da FOFA. Formação de Estratégias

Segundo a mesma metodologia do workshop, mas em níveis de análise muito diferentes, os planificadores fizeram a análise combinada os problemas e a FOFA. Esta análise visa essencialmente o estabelecimento de estratégias.

Vamos nesta sessão, explicar a análise cruzada da FOFA que deu lugar a formação de estratégias desenvolvimento para este plano.



Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-7 Demonstração da Formação de Estratégia no Sector da Agricultura

A figura acima está demonstrando a análise cruzada da FOFA. No caso concreto, os planificadores na base da FOFA identificada no workshop, fizeram as combinações das

Fortalezas com outros elementos da FOFA e desta combinação definiram-se as 4 estratégias.

A elaboração das estratégias cingiu-se nas combinações de fortalezas pintadas a amarelo, com oportunidades (pintadas a azul), ameaças (pintadas a verde), fraquezas (cor de rosa).

Por exemplo, a existência de valas como fortaleza, combinada com a vontade do governo em promover o desenvolvimento das comunidades rurais (oportunidade) ou a presença da JICA na comuna (oportunidade), deu lugar a definição de uma estratégia de Reabilitação de infraestruturas agrícolas.

Assim os planificadores analisaram que para a resolução dos problemas levantados no sector da agricultura e atendendo aos pontos fortes e fracos do mesmo, para o sector contribuir no desenvolvimento da comuna segundo o plano, deve-se:

1. Reabilitar as infra-estruturas agrícolas
2. Estabelecer ou construir novas infra-estruturas de apoio agrícola
3. Apostar na formação técnico – profissional
4. Fortalecer os meios de produção

Considerando que na votação para a fortaleza mais importante ficou seleccionada a existência de rio com caudal permanente com 13 pontos, isto demonstra que a estratégia de reabilitação de infraestruturas agrícolas, formada por esta fortaleza é a mais importante do ponto de vista dos planificadores.

Definição de Projectos, Prioridade, Indicadores e Actividades

Como em Angola, não apenas os camponeses, mas também os oficiais administrativos locais não têm experiência na planificação, foi difícil para aqueles participantes do workshop formar estratégias a partir da análise de FOFA. Este processo é abstracto. Ao invés de criar ideias do projecto directamente de FOFA, o processo foi prático.

Depois a equipa de planificação formou estratégias baseadas na FOFA como está descrito nas secções anteriores e foram analisadas as ideias do projecto, perguntando a seguinte questão:

No caso concreto do sector da agricultura, para a estratégia número 1, quais são as actividades mais concretas que podem ser levadas a cabo, para implementá-la eficazmente?

O grupo trabalhou na base da lista de ideias de projectos levantados no workshop tendo analisando a prioridade das acções, os indicadores de alcance e de objectivo e no final tinha-se desenhado o Balanced Scorecard do Sector da Agricultura como abaixo se apresenta.

Sector	Projectos para levar a cabo as estratégias	Projectos para levar a cabo as estratégias	Aldeias alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Agricultura	Construção de infraestruturas agrícolas	Construção do edifício da CDA (120)	A ser elaborado pelo Administrador da comuna	■					Um edifício para CDA construído	Que até final do 1º ano o staff do CDA tem um espaço p/ trabalhar	Contratar empresas de construção
		Estudo técnico do perfil do rio Balombo p/ construção de mini Barragem		■	■	■	■	■	Dados adquiridos sobre mini barragem	Que até final de 2013 seja elaborado o projecto de construção da mini barragem	Contratar serviços de consultoria especializada
		Construção de novas valas de rega		■			■		Valas construídas no espaço entre cuvelo e cacula	Que até final de 2013 15 km de vala sejam construídos e (700) hectares são irrigados	Contratar empresas de especializadas
	Fornecimento de meios de produção agrícola	Aquisição de gado para tração (166)		■	■	■	■	■	Aumento da produção agrícola	Que até final de cada ano 40 juntas sejam adquiridas para zona alta total 200 até 2013	Pesquisar e comprar animais de tração
		Aquisição de instrumentos de trabalho agrícolas (131)		■		■		■	Instrumentos de trabalho agrícolas adquiridos e	Que até final de cada ano (5 mil) camponeses recebem insumos agrícolas	Pesquisa e compra de instrumentos de trabalho
	Formação técnica profissional	Reabilitação de infraestruturas agrícolas existentes		Aquisição e distribuição de motobombas as cooperativas (100)	■	■	■	■	50 motobombas adquiridas e distribuídas à crédito	Que até final de cada ano (10) motobombas sejam adquiridas e entregue as cooperativas	Pesquisa e compra de
				Reabilitação de valas de rega (130)	■	■	■	■	200 km de valas reabilitados ao nível da comuna	Que até final de cada ano 40 km sejam reabilitados e actividade agrícola reactivada a	Definir critérios com a comunidade e grupos
		Capacitação de líderes de associações e cooperativas agrícolas		■	■	■	■	Líderes capacitados em gestão agrícola	Que até final de 2013 as cooperativas e associações possuem capacidades de gestão	Promover sessões de capacitações	

Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-8 BSC no Sector da Agricultura

Este BSC contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da Agricultura. Este mapa de estratégia apresenta uma inter-relação e o efeito sinérgico.

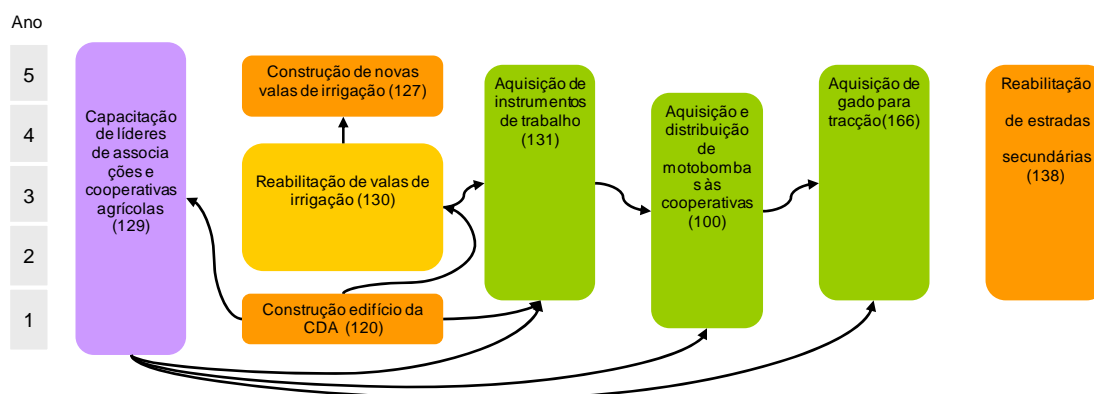
Para a implementação de cada uma delas, definiram-se possíveis projectos juntos com os resultados, indicadores, os mais concretos e alcançáveis possíveis e as principais actividades.

Da mesma forma, começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos foram determinados baseando-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

Com este BSC, qualquer gestor ou responsável, pode visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências dentro do sistema e assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

Diagrama de Influência de Projectos no Sector da Agricultura

Os projectos para o sector da agricultura, para além da prioridade estabelecida do ponto de vista de necessidade, também teve-se atenção a relação lógica e de influência que cada um pode ter no outro de formas a maximizar-se os recursos disponíveis.



Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-9 Diagrama de Influência dos Projectos no Sector da Agricultura

A partir desta gravura compreende-se que:

A capacitação de líderes de associações e cooperativas agrícolas que começa no primeiro ano é influente na aquisição de instrumentos de trabalho agrícola, na aquisição e distribuição de motobombas às cooperativas, a aquisição de gado para tracção, na medida em que sem capacidade e organização, os projectos ligados as aquisições não serão bem sucedidas, daí, perspectiva-se que, a medida que se vai capacitando vai-se adquirindo e distribuindo os meios gradualmente. Esta relação está bem descrita na figura acima.

A Construção do edifício do Centro de Desenvolvimento Agrícola-CDA-(a ser feito no primeiro ano) tem uma influência na implementação de projectos, porque um não pode adquirir os meios sem um lugar de armazenamento. A construção do CDA também tem uma influência na formação dos líderes (providenciar uma sala de formação), como também a reabilitação do canal de irrigação, visto que, as pessoas responsáveis do CDA vão acompanhar os passos do trabalho.

(iii) Sector da Educação

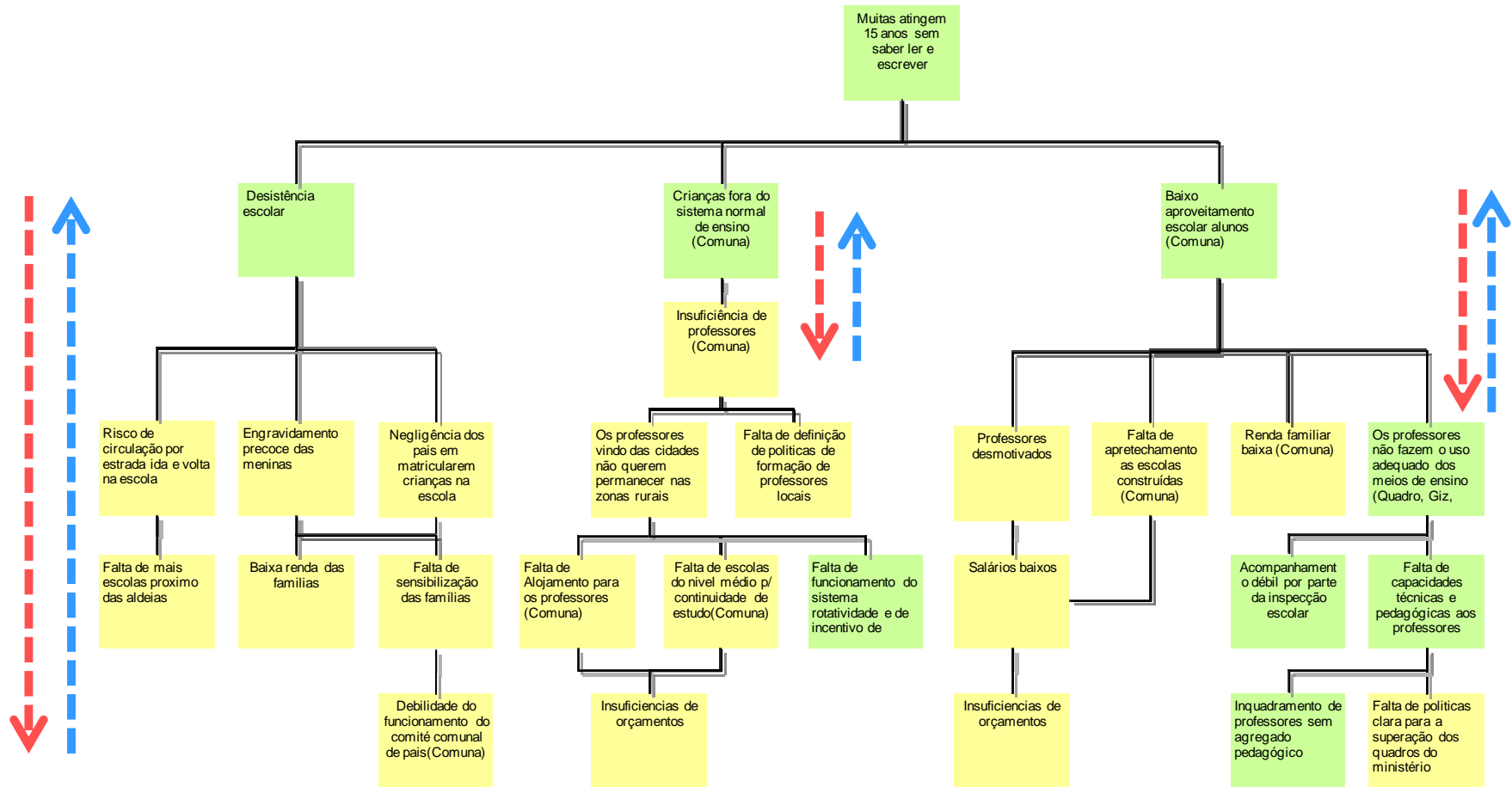
Análise de Problemas

Do mesmo modo como se trabalhou no processo de análises de problemas do sector da agricultura, assim foi feito para o sector da Educação. Teve-se como ponto de partida, os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop.

A equipa de planificadores analisou os problemas levantados na base da relação causa-efeito e a medida que se aprofundava a análise foram surgindo novos problemas achados importantes não só para darem sentido lógico, mas também para desenhar-se melhor o caminho das soluções. Na altura da elaboração da árvore de problemas, nem sempre é possível estabelecer a relação causa-efeito de forma lógica. Este facto, não deve acomodar os planificadores, pelo contrário, devem aprofundar o quanto possível as suas análises, até apresentarem argumentos convicentes da impossibilidade do estabelecimento destas relações.

A sua interpretação é fácil na direcção vertical (de baixo para baixo e de cima para baixo), acompanhando as conexões feitas. As setas colocadas a esquerda, centro e direita, fazem a demonstração dos sentidos de leitura. No sentido ascendente (seta azul) é na base da relação causa-efeito enquanto no sentido descendente (seta vermelha) na base da relação efeito-causa.

Como dissemos anteriormente, nem sempre é fácil estabelecer esta relação causa-efeito de modos lógico. O importante é estabelecer para aqueles problemas possíveis e importantes.



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-10 Arvore de Problema no Sector da Educaçao

Esta árvore foi construída na base dos problemas levantados na sessão do workshop, onde foram levantados os problemas em cartazes amarelos. Na sequência da análise da relação causa-efeito, foram surgindo outros novos inscritos em cartazes verdes.

Em função das interligações lógicas os problemas ficaram agrupados em três categorias cada uma delas encabeçada por um problema principal, os quais vão desenbocar no problema núcleo: Muitas crianças com 15 anos de idade não sabem ler e escrever. Para este problema encontraram três causas que constituem concomitantemente os problemas principais:

- **Desistência Escolar**

O grau de desistência escolar é elevado, porque as crianças correm grandes riscos de atropelamentos face a reabilitação da estrada principal Luanda – Benguela, o que faz com que as viaturas circulem em alta velocidade. Sendo assim os pais desencorajam os filhos a frequentarem a escola ; As raparigas como era de esperar numa zona rural, casam-se e engravidam-se muito cedo, criando motivos para desistência; os pais também pouco incentivam os filhos para a escola, buscando a ajuda destes para os campos.

- **Crianças fora do sistema normal de ensino**

Independentemente das razões acima apresentadas, ainda regista-se crianças fora do sistema de ensino, por insuficiência de salas de aulas e de professores. Os poucos professores alí colocados pelo facto de não serem locais e associando as condições sociais que não são das melhores, regista-se maior ausência destes.

- **Baixo aproveitamento de alunos**

Para os alunos matriculados e que vão até ao fim do ano lectivo, apresentam problemas de baixo aproveitamento, fruto da má prestação pedagógica dos professores como também devido as condições de baixa renda familiar em relação aos alunos.

Com esta análise de problemas estão identificados e visualizados os principais problemas que afectam o sector da educação e nesta base pode-se através da análise de objectivos estudar as soluções que podem passar pelas seguintes propostas entre outras:

1. Incentivar os pais a estreitar a sua relação com a escola de formas a viver a realidade escolar. A criação de comissões de pais e encarregados de educação funcionais é outra medida apontada para a solução dos problemas ligados aos da primeira categoria.
2. Construção de mais escolas dentro da política da reforma educativa (com uma residência para professores), bem como um estudo a curto prazo do ensino à distância para as zonas rurais e o funcionamento do sistema de rotatividade dos professores nas zonas rurais.
3. Incentivar na criação de iniciativas locais de merenda escolar ao nível de toda comuna; criar políticas de incentivo para os professores que trabalham nas zonas rurais; refrescar pedagogicamente os professores periodicamente.

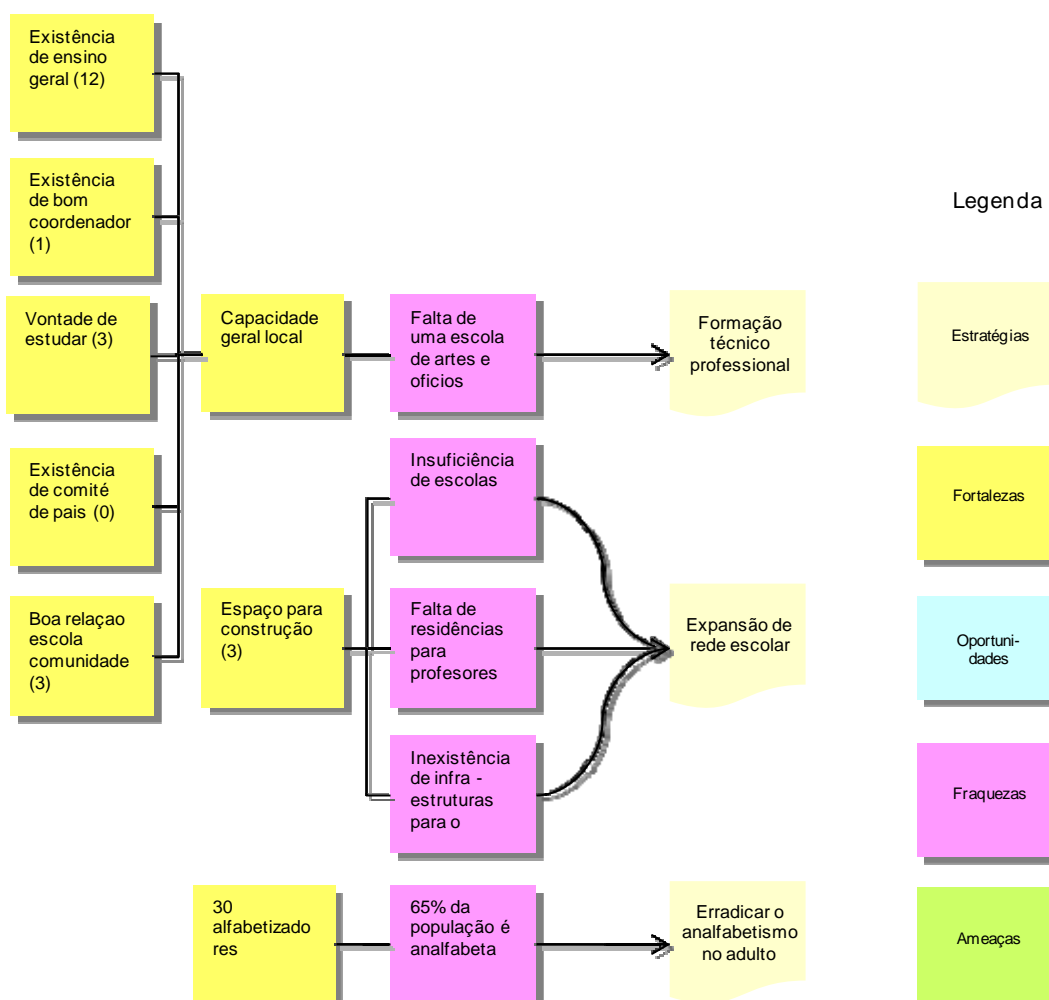
Outras soluções para os problemas analisados serão encontradas no BSC

Análise Cruzada da FOFA. Formação de Estratégias

Concluída a análise de problemas com a construção da árvore, passou para a análise cruzada

da FOFA, identificada pelos participantes do workshop. A análise consistiu na combinação das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A combinação desta, levou a formação das estratégias para o sector da educação, neste plano de desenvolvimento do quinquénio 2009-2013.

O quadro abaixo demonstra as combinações feitas para a formação de estratégia do sector:



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-11 Demonstração da Formulação de Estratégia no Sector da Educação

Os participantes combinaram a FOFA, neste caso as Fortalezas (em amarelo) e as Fraquezas (em cor de rosa) para definir as estratégias. Dando um exemplo da formação destas, com a fortaleza da existência de 30 alfabetizadores, pode-se diminuir a fraqueza de (65% da população ser analfabeta) através da estratégia de erradicação do analfabetismo no adulto.

A análise cruzada da FOFA identificada no workshop, resultou a definição de três estratégias para o sector, nomeadamente:

1. Apostar na formação técnico profissional
2. Expandir a rede escolar através da construção de escolas
3. Erradicar o analfabetismo no adulto.

Considerando que, a maioria votou a implementação do ensino público na Comuna, como fortaleza mais importante (com 12 votos), a estratégia para a formação técnico-profissional é considerada ser a mais importante a partir do ponto de vista dos participantes.

Definição de Projectos, Prioridade, Indicadores e Actividades

De acordo com as estratégias estabelecidas e as prioridades dadas as ideias de projectos apresentadas na altura do workshop, foram seleccionados os projectos mais viáveis, junto com o tempo de execução, resultados esperados, indicadores e actividades principais.

Todas estas informações foram introduzidas no BSC (ver figura da página seguinte) de modo que possa ser visualizado o programa de desenvolvimento na sua totalidade como um panorama.

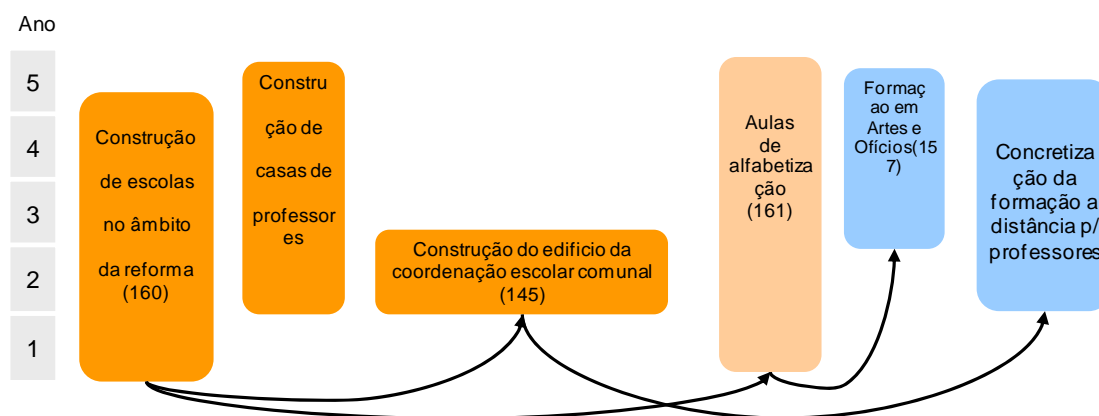
Sector	Projectos para levar a cabo as estratégias	Projectos para levar a cabo as estratégias	Aldeias alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades	
				1	2	3	4	5				
Educação	Expansão da rede escolar	Construção de escolas no âmbito da reforma educativa	A ser elaborado pelo Administrador da <i>comuna</i>	■	■	■	■	■	Escolas de 6 salas construídas	Que até final de cada ano (2) escolas de 6 salas seja construídas.	Contratar empresas de construção	
		Construção de casas para professores		■	■	■	■	■	Casas de passagens para professores construídas	Que até final de cada ano (2) casas de professores estão construídas	Contratar empresas de construção	
		Construção do edifício da coordenação comunal		■	■	■	■	■	Edifício construído	Que até final do segundo ano o staff tenha um gabinete (1) sala de informática construída	Contratar empresas de construção	
	Irradicar o analfabetismo no	Aulas de alfabetização		■	■	■	■	■	Aulas de alfabetização em foco	Que até 2013 (10500) alfabetizados escrevem e lêem	Contratar parceiros sociais para incrementar o processo	
		Formação em Artes e ofícios		■	■	■	■	■	Um escola de artes e ofícios construídas	Que até o final do quinquênio (5) cursos técnicos profissionais sejam ministrado na comuna	Construção e equipamento da escola	
		Formação técnico profissional		Concretização de formação a distância P/ professores	■	■	■	■	■	Formação de professores concretizada	Que até final de 2013 os professores tenham qualidade para ministrar aulas	Fazer acordos com a educação

Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-12 Formação de Balanced Scorecard no Sector da Educação

Diagrama de Influência de Projectos do Sector da Educação

O BSC anterior apresenta a visão geral do plano em relação ao sector da educação, mas, tendo em conta o princípio de rentabilizar melhor os recursos disponíveis (humanos, materiais, financeiros e de tempo) vamos nesta sessão explicar com detalhes as prioridades efectuadas ao longo dos cinco anos, procurando a influência de um projecto sobre o outro:



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-13 Diagrama de Influência de Projectos no Sector da Educação

Da figura acima, compreende-se a existência da influência positiva que um projecto tem noutro e a razão lógica da sua sequência ao longo de sua implementação:

- A construção de escolas no âmbito da reforma, tem influência na construção de edifício da coordenação escolar comunal, uma vez que, a expansão da rede escolar vai exigir o estabelecimento de um centro de coordenação, para o maior controlo das actividades e também para permitir o enquadramento de mais funcionários na coordenação.
- A construção das escolas vai também influenciar nas aulas de alfabetização, uma vez que vai proporcionar mais espaços que serão aproveitados nos períodos nocturnos para as aulas de alfabetização.
- A construção do edifício da coordenação escolar comunal tem influência na concretização da formação a distância, pois o edifício vai dispor de uma sala de formação com internet.
- Por fim as aulas de alfabetização têm influência na formação em artes e ofícios, uma vez que as pessoas depois de aprenderem a ler e escrever, podem fazer cursos profissionais afim de melhorarem as suas vidas.

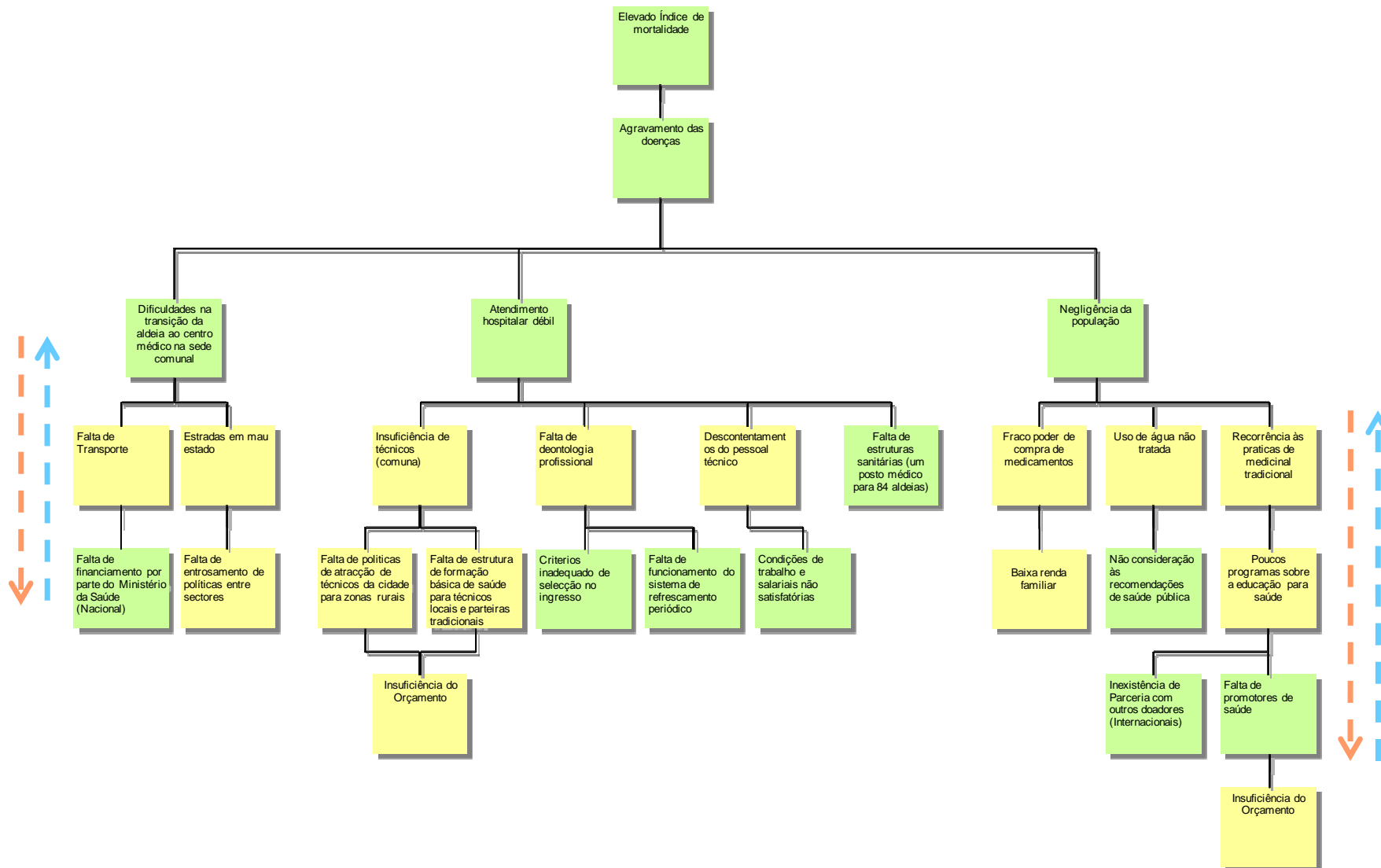
(iv) Sector da Saúde

Análise de Problemas

Os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop mereceram um tratamento analítico com vista a estabelecer-se a relação causa-efeito. Deste trabalho, resultou a elaboração da árvore de problemas (Figura 6-14), onde estão visualizados os mais influentes e as suas respectivas interligações.

Ao seu nível, os participantes do workshop, identificaram os problemas escritos em cartazes

amarelos (ver a árvore) e que ao longo da análise e do estabelecimento das interligações, foram identificados novos problemas, colocados em cartazes pintados a verde.



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-14 Arvore de Problema no Sector da Saúde

As interligações lógicas dos problemas foram classificadas em três categorias, cada uma encabeçada por um problema principal, aquelas que vêm do problema central “Elevada taxa de mortalidade”. “O agravamento de doenças”. A análise destas três causas principais que, vamos explicar, concisamente, como segue:

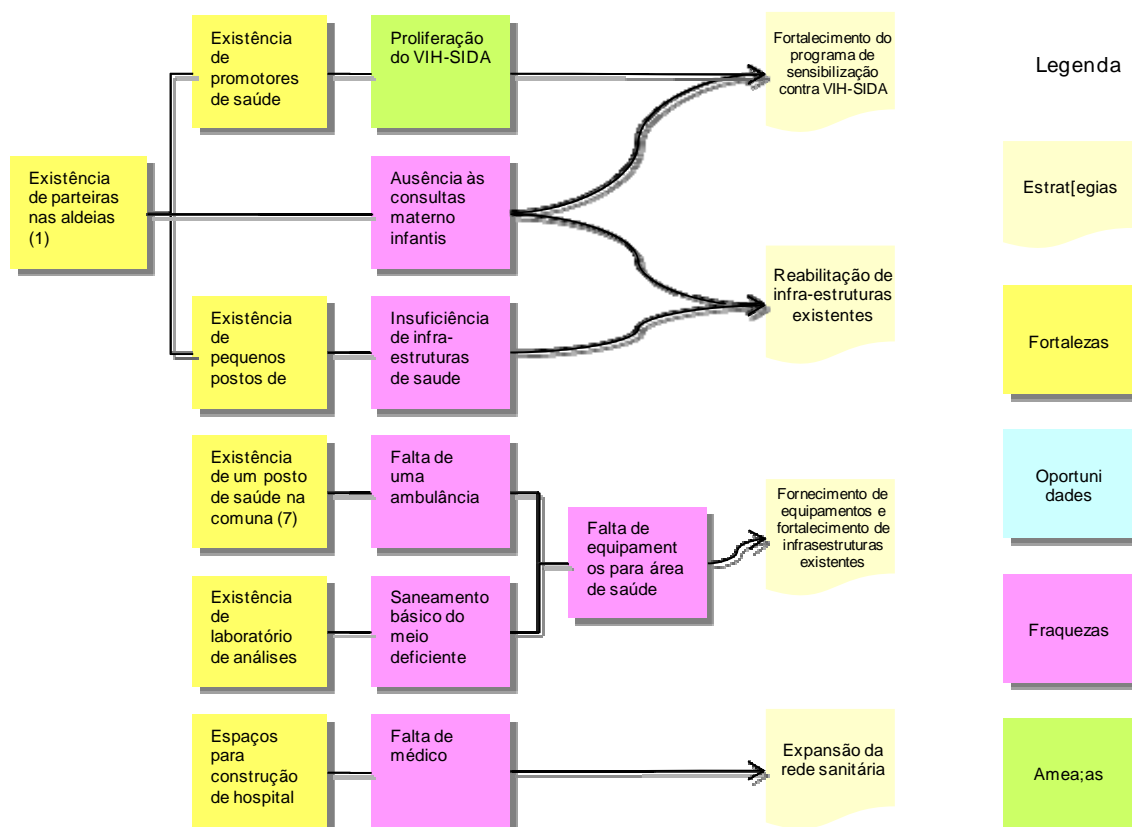
- Dificuldades na transição das aldeias ao centro de Saúde da sede comunal: A falta de acessibilidade nas estradas secundárias e terciárias ao nível da comuna dificulta a transportação dos doentes, transportação essa que pode ser feita apenas de motorizada em alguns zonas. Estas dificuldades fazem com que os doentes até chegarem ao centro de saúde tenham a doença avançada.
- Atendimento hospitalar débil
Por diversas razões (insuficiência de técnicos, fraca deontologia profissional, descontamento do pessoal técnico, etc), os pacientes podem chegar ao hospital e serem mal assistidos. Essa mal assistência tem sido a causa principal para as populações resistirem para com os cuidados médicos e primarem pela auto-medicação e pela medicação tradicional.
- Negligência da população
Para muitos pacientes, negligenciam buscar os serviços de saúde, por falta de recursos financeiros, outros por crenças tradicionais não recorrem a estes cuidados.

Perante este quadro, analisaram-se as possíveis soluções para o sector que estão enquadradas no BSC de onde resumimos:

A reabilitação das estradas secundárias e terciárias e isto implica uma combinação intersectorial (saúde e obras públicas), a aquisição de meios de transportes; a melhoria das condições dos técnicos da saúde e a contínua educação da população.

Análise Cruzada de FOFA. Formação de Estratégia

Concluída a análise de problemas com a construção da árvore, passou para a análise cruzada da FOFA, identificada pelos participantes do workshop. A análise consistiu na combinação das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A combinação desta, levou a formação das estratégias para o sector da saúde, neste plano de desenvolvimento do quinquénio 2009-2013.



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-15 Demonstração da Formulação de Estratégias no Sector da Saúde

Partindo da identificação da FOFA no sector da Saúde, onde destacaram-se Fortalezas (em cartazes amarelos), Oportunidades (Azul claro), Fraquezas (Roxo) e Ameaças (verde), na base da análise combinada entre esta, criaram-se as estratégias. Portanto a combinação das Fortalezas identificadas no sector, com ameaças e fraquezas, deu lugar as 4 estratégias que contribuirão significativamente para que o sector contribua positivamente para o alcance da visão da comuna.

Por exemplo, as Fortalezas da existência de parteiras tradicionais e de promotores tradicionais nas aldeias, perante a ameaça da proliferação do VIH-SIDA, deu lugar a estratégia do Fortalecimento do programa de sensibilização contra o VIH-SIDA.

Para a resolução dos problemas levantados no sector da saúde e atendendo aos pontos fortes e fracos do mesmo, deve-se implementar as seguintes estratégias:

1. Fortalecimento do programa de sensibilização contra o VIH-SIDA
2. Reabilitação de infra-estruturas sanitárias existentes
3. Fornecimento de equipamentos e fortalecimento de infraestruturas existentes
4. Expansão da rede sanitária.

Na base da votação para a Fortaleza mais importante no meio de outras, os participantes do workshop votaram para a existência de um laboratório para análises clínicas como o mais importante com 10 votos. Neste sentido, a estratégia de fornecimento de equipamentos e

fortalecimento de infraestruturas existentes formada com esta fortaleza é também considerada a mais importante.

Definição de Projectos, Prioridade, Indicadores e Actividades

Para a implementação das estratégias ora definidas, é necessário actividades concretas. Assim sendo, a Equipa passou em revista as ideias de projectos apresentadas pelos participantes e, consoante as suas relações, foram enquadradas e definidas como projectos para as 4 estratégias, estabelecendo para tal prioridades, os indicadores de alcance e objectivo e finalmente as principais actividades.

Todas estas informações foram introduzidas no BSC (ver figura da página seguinte) de modo que possa ser visualizado o programa de desenvolvimento na sua totalidade como um panorama.

Sector	Projectos para levar a cabo as estratégias	Projectos para levar a cabo as estratégias	Aldeias alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde	Expansão da rede sanitária	Construção de 3 postos de saúde em três povoações (172)	Kaenda, Santa e Lonjombe						3 postos de saúde construído em três povoações	Que até final de 2013 20% das pessoas recebem assistência médica nas aldeias	Contratar empresas de construção
		Construção de um centro médico comunal (195)							Um centro médico construído na sede comunal	Que até final do 2º ano os casos de evacuação baixam para 20%	Contratar empresas de construção
	Reabilitação de Infraestruturas	Reabilitação de estradas secundárias (165)							Facilidades na transportação de materiais de construção e	A cada final do ano 30 km são reabilitados e até 2013 são 150 km	Contratar empresa de terraplanagem
		Aquisição de (1) ambulância (174)							Ambulância equipada adquirida	Que no 1ºano do quinquénio 240 doentes graves são evacuados para os hospitais do Lobito	Encomendar a compra de uma ambulância
	Fornecimento de Equipamentos e	Fornecimento de água potável							Um centro de captação e tratamento de água instalado	Que até final do quinquénio as doenças provocadas por consumo de água imprópria	Contratar uma empresa especializada
		Instalação de um CATV (183)							Laboratório de análises ITS /Sida está instalado no centro	Que até final de 2013 50% das pessoas ativas procuram os serviços de testagem de ITS	Aquisição de equipamento p/ o laboratório
	Fortalecimento do programa de	Programa de sensibilização contra VIH/SIDA (158)							Programas sobre sensibilização contra ITS em foco	By the end of 2013 90% of active people understand the means of transmission of	Fazer um treinamento aos activistas

Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-16 Formação de Balanced Scorecard no Sector da Saúde

O BSC contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento do sector de saúde. O BSC apresenta uma inter-relação e o efeito sinérgico. Uma estratégia está a influenciar as outras.

Para a implementação de cada uma, cada projecto possível foi definido pelos resultados, indicadores concretos e alcançáveis e actividades principais.

Da mesma forma, determinar o início e o fim de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e a influência que cada um pode ter noutro.

Com este mapa, qualquer gestor ou responsável pode visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências dentro do sistema e, para tal, controlar e conduzir as actividades para os objectivos, como também, fazer a monitoria.

Diagrama de Influência de Projectos no Sector da Saúde

Para os projectos do sector da saúde, também foram analisadas as relações de influência entre eles de formas que a actuação interligada contribua para a visão definida neste plano.

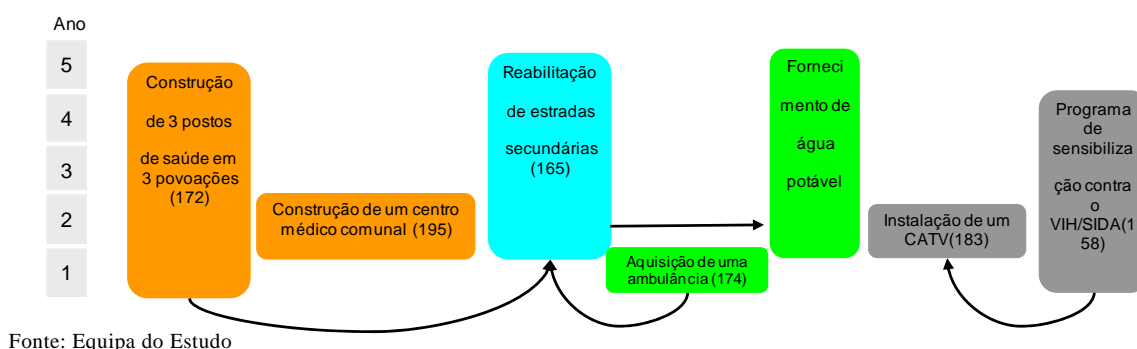
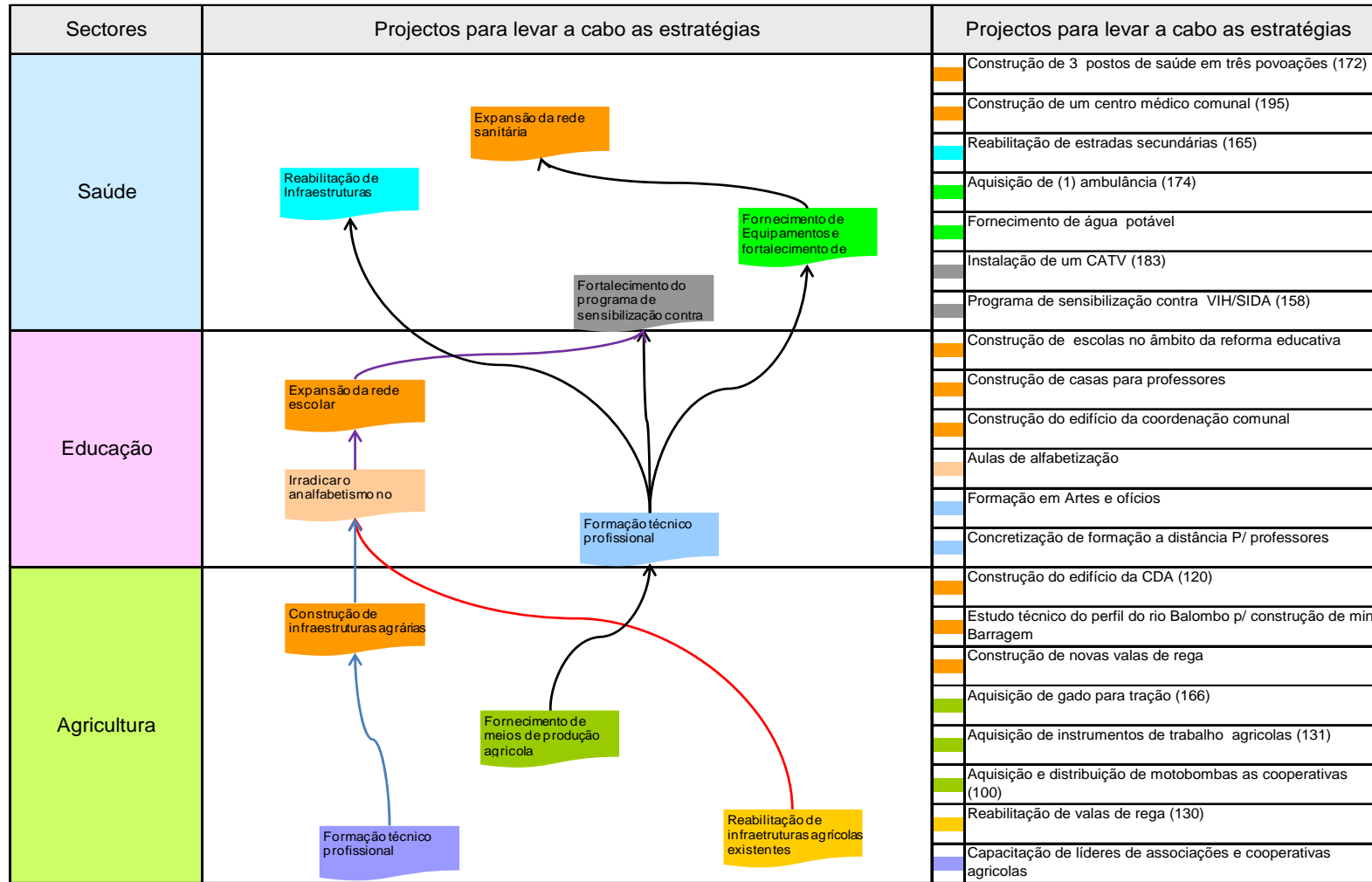


Figura 6-17 Diagrama de Influência no Sector da Saúde

As relações demonstradas através das setas acima explicam-se assim:

- A construção de 3 postos de saúde em 3 povoações e aquisição de uma ambulância a serem implementados no primeiro ano, vão influenciar na reabilitação das estradas isto para o acesso na transportação de materiais e de pacientes. Neste caso prevê-se que no primeiro ano de construção de postos de saúde, vai começar-se por uma área acessível.
- A reabilitação de estradas secundárias no segundo ano, vai influenciar o programa de fornecimento de água potável através de carros cisternas.
- O programa de sensibilização contra o VIH-SIDA, vai influenciar na instalação ou construção de um Centra de Análise e Testagem Voluntária (CATV), isto porque depois de as pessoas compreenderem a necessidade de saber o seu estado em relação ao VIH-SIDA, voluntariamente vão fazer os testes.

(v) Apresentação e Explicação do Diagrama de Influências das Estratégias



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-18 Influência das Estratégias nos Sectores da Agricultura, Educação e Saúde

O quadro acima explica a influência entre as várias estratégias dos três sectores. Esta análise é extremamente importante, pois oferece uma visão do efeito sinérgico ao executor do plano sobre onde começar, de forma a abranger a sua acção nos três sectores e desta feita maximizar e racionalizar o orçamento contribuindo para o alcance da visão estabelecida.

Este diagrama apresenta relação lógica em termos do tempo de execução dos projectos, efectividade e as setas colocadas, demonstram a existência de relacionamentos e influências positivas entre as diferentes estratégias

Vamos aqui exemplificar como funciona este efeito sinérgico: A estratégia de formação técnico profissional do sector da agricultura tem influência na estratégia de reabilitação de infra estruturas do mesmo sector (seta a vermelho), porque com a efectivação da formação profissional, a comuna terá quadros que vão trabalhar na reabilitação de infra - estruturas ligadas a agricultura (reabilitação de valas, por exemplo) , para além das habilidades que vão obter para a precisão na estimação do tempo de execução de projectos e do orçamento.

Por sua vez a reabilitação de infra-estruturas agrícolas tem relação e influência na estratégia de erradicar o analfabetismo no adulto, pois quando as valas e outras facilidades agrícolas forem reabilitadas, as populações já não precisarão ir para as zonas altas (distantes), onde ficam actualmente muito tempo para a prática da agricultura sequeira, mas passarão a cultivar próximo de suas aldeias, o que lhes poupará tempo que poderá ser dedicado a alfabetização (seta vermelha).

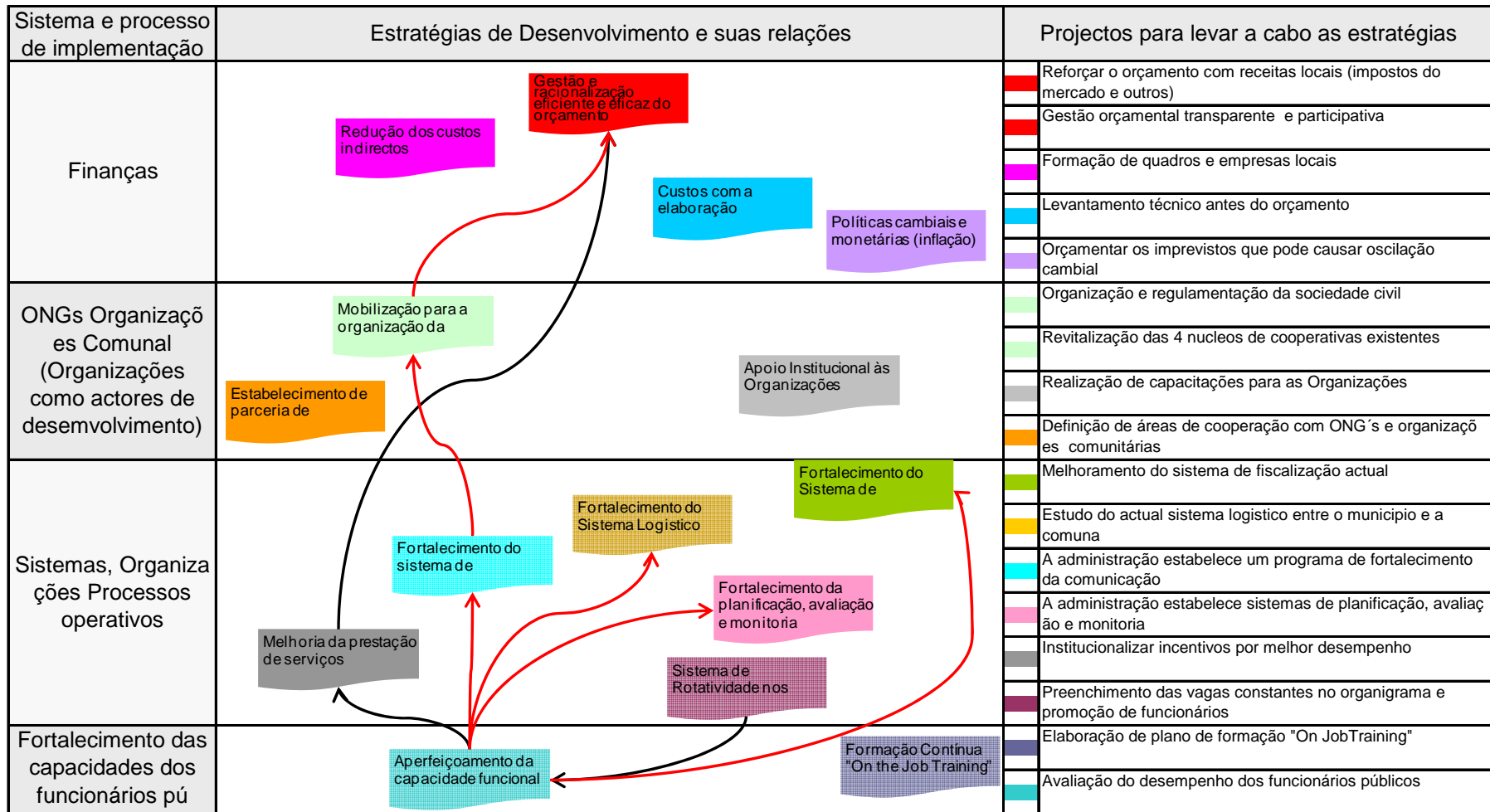
A estratégia de erradicar o analfabetismo no adulto, por sua vez tem relação com a estratégia de expansão da rede escolar do mesmo sector, porque quando as pessoas aprenderem a ler e escrever, vão ter motivação de prosseguir com os estudos, o que vai implicar a expansão da rede escolar, não só para abranger mais crianças fora do sistema normal de ensino, como também, para os adultos alfabetizados continuarem. (seta a roxo)

A expansão da rede escolar como estratégia, relaciona-se e influencia no fortalecimento da capacidade de resposta ao VIH-SIDA, pois pessoas instruídas são mais fáceis de serem educadas. Por si mesmo poderão ler matéria sobre o HIV-SIDA e desta feita mudarem os seus comportamentos.

Assim com estas estratégias, foram definidos os projectos com os quais se vai alcançar a visão deste plano. Os detalhes dos projectos acima (Figura 6-18) estão contidos do PDM⁵ (Figura 6-20), também conhecido em outras metodologias de planificação como Quadro lógico.

⁵ PDM sigla de origem inglesa que significa: Project Design Matrix. Em outras metodologias e chamado de quadro lógico, é portanto o quadro resumo de um projecto, que visualiza toda a informação.

(vi) Apresentação e Explicação do Diagrama de Influências de Sistemas



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-19 Influência das estratégias dos Sistemas

As estratégias e projectos da Figura 6-19, podem ser bem estruturados, podem ser bem financiados, mas caso os sistemas de funcionamento forem débeis, podem não produzir resultados almejados.

É esta a razão pela qual, neste plano, teve-se maior atenção nos sistemas de funcionamento. O quadro acima apresenta as estratégias para os sectores de sistemas e a sua influência e os projectos para a sua execução.

Quanto a relação de influência das suas estratégias, para a compreensão das várias relações de influência, vamos explicar a que destacamos com as setas pretas (ver figura acima):

- As estratégias “sistema de rotatividade de cargos e promoção de carreira” e “formação contínua (On-the-Job-Training)” influenciam a de aperfeiçoamento da capacidade de desempenho, uma vez que a primeira suscita motivação pessoal em relação a permanência ou ascendência. Para tal deverá demonstrar argumentos (capacidades) que são adquiridos através da formação On-the-Job-Training. Com o aperfeiçoamento da capacidade de desempenho, haverá melhoria de prestação de serviços e esta estratégia vai por sua vez influenciar a gestão eficiente e eficaz do orçamento e do tempo.
- Por sua vez a estratégia de aperfeiçoamento da capacidade funcional terá influência no fortalecimento do sistema de comunicação, pois algumas formações influenciarão na criação de sistemas visuais de comunicação, na articulação da informação com brevidade. A estratégia de aperfeiçoamento da capacidade funcional tem também influência na melhoria do sistema logístico, pois através das formações os funcionários aprenderão a organizar melhor as condições logísticas, organizar melhor a contabilidade, arquivos de documentos. Influencia também, na melhoria do sistema de planificação, monitoria e avaliação, uma vez que com esta capacidade, os funcionários vão elaborar planos concretos e exequíveis, bem como fazer um acompanhamento mais dinâmico. Por fim influencia também o sistema de fiscalização, pois que os funcionários aprenderão técnicas de como fiscalizar os projectos com vista a rentabilizar os recursos disponíveis.
- Por sua vez, o fortalecimento do sistema de comunicação vai influenciar na estratégia de mobilização para a organização da sociedade civil, uma vez que os funcionários disporão de técnicas de mobilização, de gerir conflitos, etc. A estratégia de mobilização para a organização da sociedade civil vai por sua vez contribuir na estratégia de gestão e racionalização eficaz e eficiente do orçamento, pois as pessoas vão participar do processo de desenvolvimento, com as suas forças o que vai ajudar em diminuir os gastos indirectos.
- A estratégia de fortalecimento da planificação, monitoria e avaliação, vai influenciar na gestão e racionalização eficiente e eficaz do orçamento, pois os funcionários passam a elaborar planos mais realísticos, ao fazerem a monitoria, utilizam ferramentas que lhes ajudam a medir os resultados alcançados e desta avaliar os progressos do projecto.

Portanto para a implementação de qualquer plano há necessidade de primeiro, criar-se ou fortalecer os sistemas, pois sem eles nenhum projecto pode conhecer sucesso. Constituem as premissas a serem preparadas antes de qualquer implementação.

(vii) Apresentação e Explicação do BSC Geral

Sector	Projectos para levar a cabo as estratégias	Projectos para levar a cabo as estratégias	Aldeias Alvos	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde		Construção de 3 postos de saúde em três povoações (172)	Kaenda, Santa e Lonjombes						3 postos de saúde construído em três povoações	Que até final de 2013 20% das pessoas recebem assistência médica nas aldeias	Contratar empresas de construção
		Construção de um centro médico comunal (195)							Um centro médico construído na sede comunal	Que até final do 2º ano os casos de evacuação baixam para 20%	Contratar empresas de construção
		Reabilitação de estradas secundárias (165)							Facilidades na transportação de materiais de construção e de pacientes	A cada final do ano 30 km são reabilitados e até 2013 são 150 km	Contratar empresa de terraplanagem
		Aquisição de (1) ambulância (174)							Ambulância equipada adquirida	Que no 1ºano do quinquénio 240 doentes graves são evacuados para os hospitais do Lobito	Encomendar a compra de uma ambulância
		Fornecimento de água potável							Um centro de captação e tratamento de água instalado	Que até final do quinquénio as doenças provocadas por consumo de água imprópria diminuem a 30%	Contratar uma empresa especializada
		Instalação de um CATV (183)							Laboratório de análises ITS /Sida está instalado no centro médico	Que até final de 2013 50% das pessoas ativas procuram os serviços de testagem de ITS	Aquisição de equipamento p/ o laboratório
		Programa de sensibilização contra VIH/SIDA (158)							Programas sobre sensibilização contra ITS em foco	By the end of 2013 90% of active people understand the means of transmission of STD/HIV/AIDS	Fazer um treinamento aos activistas
		Construção de escolas no âmbito da reforma educativa							Escolas de 6 salas construídas	Que até final de cada ano (2) escolas de 6 salas seja construídas.	Contratar empresas de construção
		Construção de casas para professores							Casas de passagens para professores construídas	Que até final de cada ano (2) casas de professores estão construídas	Contratar empresas de construção
		Construção do edifício da coordenação comunal							Edifício construído	Que até final do segundo ano o staff tenha um gabinete (1) sala de informática construída	Contratar empresas de construção
Educação		Aulas de alfabetização							Aulas de alfabetização em foco	Que até 2013 (10500) alfabetizando escrevem e lêem	Contratar parceiros sociais para incrementar o processo
		Formação em Artes e ofícios							Um escola de artes e ofícios construídas	Que até o final do quinquénio (5) cursos técnicos - profissionais sejam ministrado na comuna	Construção e equipamento da escola
		Concretização de formação a distância P/ professores							Formação de professores concretizada	Que até final de 2013 os professores tenham qualidade para ministrar aulas	Fazer acordos com a educação
		Construção do edifício da CDA (120)							Um edifício para CDA construído	Que até final do 1º ano o staff do CDA tem um espaço p/ trabalhar	Contratar empresas de construção
		Estudo técnico do perfil do rio Balombo p/ construção de mini Barragem							Dados adquirido sobre mini barragem	Que até final de 2013 seja elaborado o projecto de construção da mini barragem	Contratar serviços de consultoria especializada
		Construção de novas valas de rega							Valas construídas no espaço entre cuvelo e cacula	Que até final de 2013 15 km de vala sejam construídos e (700) hectares são irrigados	Contratar empresas de especializadas
		Aquisição de gado para tração (166)							Aumento da produção agrícola	Que até final de cada ano 40 juntas sejam adquiridas para zona alta total 200 até 2013	Pesquisar e comprar animais de tração
		Aquisição de instrumentos de trabalho agrícolas (131)							Instrumentos de trabalho agrícolas adquiridos e distribuídos às cooperativas	Que até final de cada ano (5 mil) camponeses recebem insumos agrícolas	Pesquisa e compra de instrumentos de trabalho
		Aquisição e distribuição de motobombas as cooperativas (100)							50 motobombas adquiridas e distribuídas à crédito	Que até final de cada ano (10) motobombas sejam adquirida e entregue as cooperativas	Pesquisa e compra de motobombas
		Reabilitação de valas de rega (130)							200 km de valas reabilitados ao nível da comuna	Que até final de cada ano 40 km sejam reabilitados e actividade agrícola reactivada a 60% até final de	Definir critérios com a comunidade e grupos organizados de base
Agricultura		Capacitação de líderes de associações e cooperativas agrícolas							Líderes capacitados em gestão agrícola	Que até final de 2013 as cooperativas e associações possuem capacidades de gestão	Promover sessões de capacitações
		Construção de infraestruturas agrárias									
		Formação técnico profissional									
		Reabilitação de infraestruturas agrícolas									
		Fornecimento de meios de produção									
		Formação técnico profissional									
		Reabilitação de infraestruturas agrícolas									
		Fornecimento de meios de produção									
		Formação técnico profissional									
		Reabilitação de infraestruturas agrícolas									

Sistema e processo de implementação	Estratégias de Desenvolvimento e suas relações	Projectos para levar a cabo as estratégias	Pessoa Responsável	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Finanças		Reforçar o orçamento com receitas locais (impostos do mercado e outros)	A ser indicada						As receitas locais são acrescidas no orçamento	Anualmente, 1% do orçamento da comuna é preenchido com as receitas locais	Cobranças de impostos e criação de sistema de registo local
		Gestão orçamental transparente e participativa							O fluxo orçamental é dominada por todos os funcionários	50% das decisões financeiras são tomadas em comum a partir do 1º ano	Prestação de contas cada fim do mês
		Formação de quadros e empresas locais							75% dos quadros e empresas envolvidas em projectos são locais	Até ao final dos 5 anos gasta-se pouco com actividades indirectas e cumpre-se com os prazos	Orientação por escrito aos empreiteiros e promoção da força de trabalho local
		Levantamento técnico antes do orçamento							Para cada projecto é orçado um pré-orçamento de estudos	Depois de 5 anos os projectos apresentam melhor qualidade devido o pré estudo que se realiza	
		Orçamentar os imprevistos que pode causar oscilação cambial							Os projectos são concluídos sem maiores sobressaltos financeiros	No final de cada ano as obras cabimentadas são concluídas sem problemas financeiros	
ONGs Organizações Comunal (Organizações como actores de desenvolvimento)		Organização e regulamentação da sociedade civil	A ser indicada						A sociedade toma parte activa no processo de desenvolvimento comunal	No final dos 5 anos 5 organizações comunitárias são formadas e regulamentado o seu funcionamento	Encontros comunitários para explicação da necessidade de organização
		Revitalização das 4 nucleos de cooperativas existentes							O governo local conta com as 4 cooperativas para as suas acções dirigidas a agricultura	As 4 cooperativas já existentes ganham dinamismo e tornam-se em parceiros da administração	O CDA reúne mensalmente com os 4 nucleos e planificam estratégias para financiamento
		Realização de capacitações para as Organizações							As OBC apoiam a Administração na implementação do plano	O fórum participa na tomada de decisões e soluções sobre assuntos importantes da comuna	Capacitações em: Planificação participativa Elaboração de projectos
		Definição de áreas de cooperação com ONG's e organizações comunitárias							O governo estabelece as áreas de cooperação com a sociedade civil	Todas as organizações existentes, estão engajadas em actividades de desenvolvimento	Realização de senso populacional da Kanjala
		Melhoramento do sistema de fiscalização actual							Os projectos do plano são executados dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos	A qualidade das obras e da gestão orçamental vai melhorando ano após ano	Formação fiscais (10) e aquisição de meios para ao seu trabalho
Sistemas, Organizações Processos operativos		Estudo do actual sistema logístico entre o município e a comuna	A ser indicada						A burocracia é diminuída 10% cada ano e a eficiência no trabalho aumenta 7% ano	A burocracia é diminuída 10% cada ano e a eficiência no trabalho aumenta 7% ano	Elaborar um manual de procedimentos contabilísticos, Abertura de Contas bancárias, Criação de condições locais
		A administração estabelece um programa de fortalecimento da comunicação							Dentro do ciclo administrativo o sistema de comunicação torna-se eficiente	A informação é passada e confirmada pelos funcionários de acordo a urgência da mesma	Criação de vitrina informativa
		A administração estabelece sistemas de planificação, avaliação e monitoria							A planificação, avaliação e monitoria são feitas na base de instrumentos modernos	Até ao final dos 5 anos o sistema de planificação, monitoria e avaliação são 75% eficientes.	Aquisição de meios de transporte e de comunicação
		Institucionalizar incentivos por melhor desempenho							O sistema de incentivo estabelecido ajuda a melhorar para 85% o desempenho dos funcionários	O sistema de incentivo estabelecido ajuda a melhorar para 85% o desempenho dos funcionários	Definição do melhor sistema de incentivo
		Preenchimento das vagas constantes no organigrama e promoção de funcionários							Foram preenchidas as vagas existentes com pessoal competente e promovidos alguns funcionários	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar um especialista em contabilidade e finanças
Fortalecimento das capacidades dos funcionários pú		Elaboração de plano de formação "On Job Training"							Foi elaborado um plano de formação e anualmente são formados 5 trabalhadores	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar especialista em auditoria financeira Capacitar o staff Administração sobre priorização de acções. Formação sobre BSM, BSRP
		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos							Em função da avaliação, os funcionários melhoraram o seu desempenho	O nível de eficiência e de produtividade aumentam consideravelmente	Criação de livro de registo diário (livro de ponto)

Fonte: Equipa do Estudo

Figura 6-20 Balanced Scorecard Integrado

Este é o produto final da planificação. Estão sincronizados os BSC dos três sectores com os sistemas indispensáveis para a sua implementação exitosa. Procurou-se estabelecer a relação entre as actividades de cada sector com as de outros, de formas solidificar o chamado plano integrado. Este mapa oferece inúmeras vantagens das quais destacamos:

- Dá uma visão geral da inter-relação sectorial
- Destaca os pontos onde se deve concentrar maiores forças e atenção
- Criar nos diversos responsáveis sectoriais, o espírito de cooperação face as interligações das actividades.

Portanto uma das grandes diferenças e vantagens que este plano apresenta em relação a outros, é justamente a inserção de Balanced Scorecard, que como já explicamos anteriormente, funciona como uma bússola que orienta a direcção do programa, isto é como um projecto de um determinado sector pode ser implementado de formas a influenciar outros de diferentes sectores para a maximização dos esforços, racionalizando os recursos financeiros e tempo.

(viii) Lista de Projectos Orçamentados

O orçamento para as actividades constantes neste plano foi elaborado na base das experiências que a Equipa do Estudo obteve ao longo da implementação das actividades pilotos, como também da consulta de seus parceiros nomeadamente a MECANAGRO, o FAS, a EDA, algumas organizações não governamentais como a AADC, etc. Portanto na lista a seguir, explica-se com mais detalhe a fonte de informação.

Tabela 6-12 Projectos e Orçamento

Sectores	N/Ord	Projecto	Custos Estimados	Fonte de Informação
Agricultura	1	Reabilitação de 200km de valas de rega	300000.00	Levantamento técnico feito por um Eng. Agrónomo com experiência em valas de condução hidráulica e executado na reabilitação da vala do Cuvelo
	2	Fornecimento do gado doméstico	212000.00	A ONG AADC atrás do projecto PGDR/IRSEM/BANCO MUNDIAL
	3	Fornecimento de inputs agrícolas	820445.00	Pesquisa no mercado local de Benguela tractores e kits para as famílias camponesas
	4	Fornecimento de motobombas	90000.00	Pesquisa no mercado local de Benguela (15) unidades de marca Lister com capacidade de (4) polgadas
	5	Construção de 15 km de nova vala no espaço entre Cuvelo e kacula	280000.00	A Empresa de Mecanização Agrícola «Mecanâgro» \$12,000 /km na escavação, tubos de travessia no rio Cuvelo em mão de obra de serviços topográficos.
	6	Construção das instalações da EDA	120000.00	Um pequeno armazém, uma área de serviço junto da sua residência
		Sub-total	4522445.00	

Sectores	N/Ord	Projecto	Custos Estimados	Fontes de Informação
Educação	1	Construção de 10 escolas nas aldeias	1000000	Consulta a um projectista de construção para uma escola com 4 salas no espaço administrativo e 2 WC cada
	2	Construção de (6) casas de passagens para professores	600,000	Para as (6) casas de passagens dos professores consultar um projectista de construção; pelas características geográficas da região as casas dos professores não serão anexas, mas próximo porque as famílias não vivem em comunidades grandes mas em famílias.
	3	Instalação de uma escola de artes e ofícios	400,000	Pretende-se ter (4) especialidades com um mínimo de 30-40 estudantes cada: Agronomia, Electricidade, Carpintaria e Informática
	4	Alfabetização	900,000	Baseado nos 30 alfabetizadores, recebendo incentivos de \$130 durante 5 anos com materiais e seminários
		Sub-total	2,900,000\$	

Sectores	N/Ord	Projecto	Custos Estimados	Fontes de Informação
Saúde	1	Construção de 3 postos de saúde nas 3 povoações	390,000	Consulta a um projectista de construção somente para a construção e acabamentos
	2	Sensibilização contra DTS/HIV/AIDS	375,000	Cálculos realizados na base dos (50) activistas durante 5 anos de material de propaganda e seminários
	3	Construção de centro médico na sede da Comuna	250,000	A partir da construção, apetrechamento e laboratório
	4	Fornecimento da água potável à população	300,000	Fazer uma estação de captação e tratamento a partir da vala do Cuvelo para as aldeias a margem direita do rio Balombo, um total de (9)
	5	Reabilitação das estradas secundárias	1,800,000	Terraplanagem de 150 km de estrada, reabilitando os esgotos e valas de drenagem. Empresa de Mecanização Agrícola «Mecanâgro»
		Sub-total	3,115,000\$	
		TOTAL GERAL	10,462,445\$	

Fonte: Equipa do Estudo

6.3 Plano de Desenvolvimento do Sector de Agricultura

O estudo foi levado a cabo em Janeiro de 2008, através de workshops com os representantes da EDA na zona rural do Lobito incluindo as comunas do Egipto Praia, Canjala, Biópio, Culango e da Catumbela. O objectivo destes foi para clarificar os problemas e o potencial para o desenvolvimento da agricultura nas áreas rurais do Lobito e identificar possíveis ideias dos projectos.

6.3.1 Análise do Problema

Na base dos problemas apresentados no workshop, a Equipa do Estudo formulou a árvore do problemas, organizando os cartazes na relação causa - efeito. Como resultado, “A Baixa Produção” foi considerada como problema Núcleo no sector.

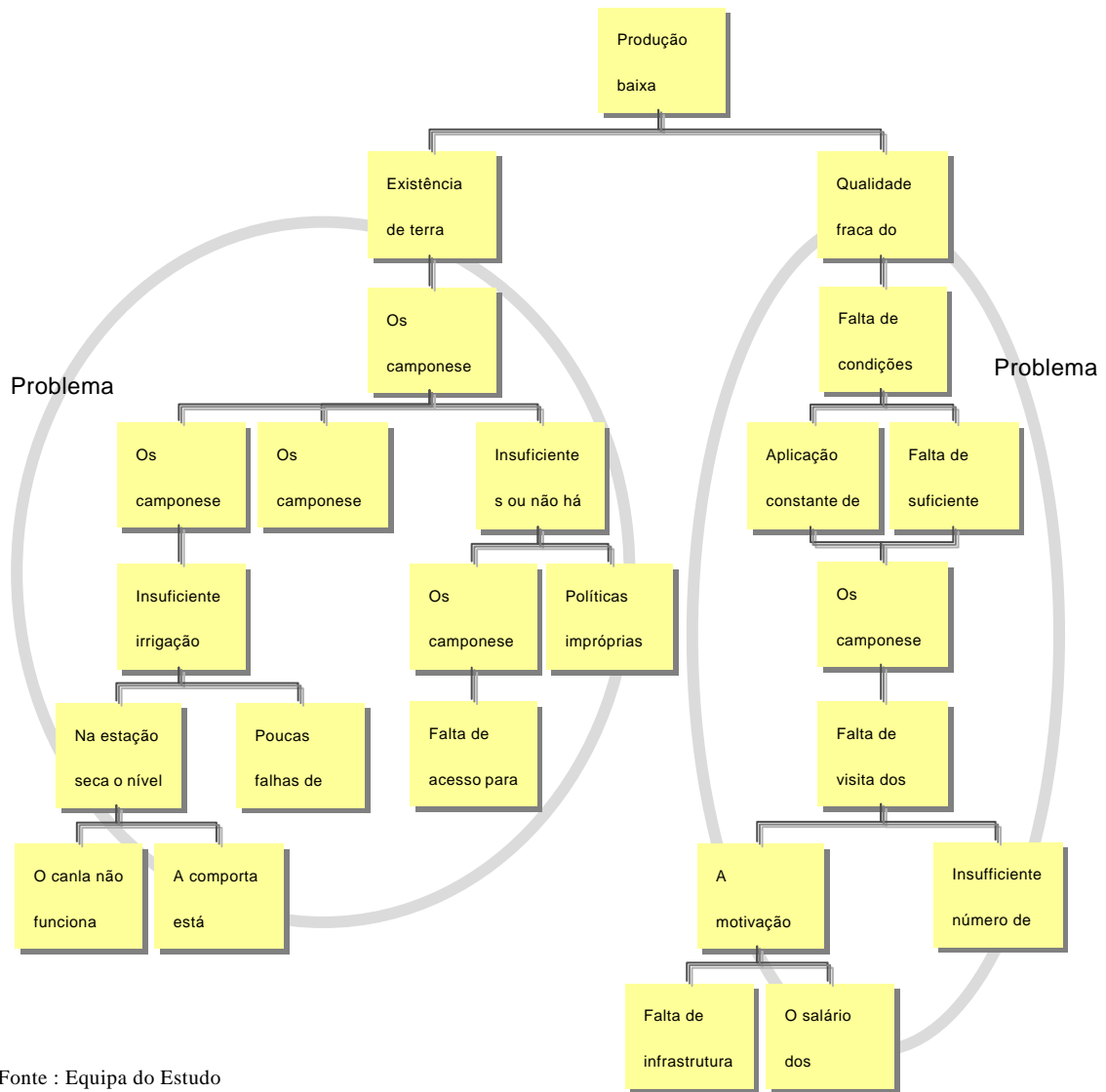


Figura 6-21 Árvore de Problema

Há na árvore de problemas, alguns cartazes em que os textos estão pintados a azul. Estes não foram apresentados pelos participantes do workshop mas acrescentados pela Equipa do Estudo afim de dar uma relação lógica relação entre eles.

Há 2 causas principais que concorrem para a fraca produção, o problema núcleo. A primeira, está relacionada a baixa qualidade e fertilidade dos solos. A pobre gestão do solo, como a constante aplicação de fertilizantes químicos e a insuficiente tecnologia de irrigação parecem causar a baixa qualidade dos solos. Os camponeses de pequena escala não têm experiência na gestão do solo e também não têm recebido apoio suficiente dos representantes da EDA, devido ao seu número reduzido, bem como a insuficiência de meios de transportes como motorizadas e seus componentes. Os extensionistas agrários nas zonas rurais não auferem um salário satisfatório, para além de não disporem de infraestruturas Administrativas para trabalharem ao nível das comunas.

A segunda, está relacionada com a limitação e disponibilidade da terra arável. Embora haja muita terra sub-aproveitada, os camponeses de pequena escala não são capazes de expandir a sua área de cultivo. A primeira razão tem haver com a água. A água disponível é insuficiente. A área irrigada não é vasta e a época da chuva não abrange as áreas cultivadas. Mesmo nas áreas irrigadas, há muitos canais que não funcionam e muitas comportas dos açudes estão estragadas.

A segunda razão para a dificuldade de expansão da terra de cultivo para os camponeses de pequena escala é a falta de charruas para desbravar a terra. A disponibilidade de ambos, tractores e tracção animal é limitada. Mesmo os tractores alugados são caros para os camponeses de pequena escala e eles não têm acesso ao crédito bancário para cobrir os seus custos. Por outro lado, o número de gado diminuiu dramaticamente, durante a guerra civil. A actual política do MINADER para a distribuição do gado de tracção animal não é abrangente, especialmente, para os camponeses de pequena escala.

6.3.2 Cruzamento da FOFA (fortaleza, oportunidade, fraqueza e ameaça) e Formação de Estratégias

Como próximo passo, os participantes começaram com a análise da FOFA. FOFA quer dizer, Fortaleza, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça. Embora os problemas e a sua estrutura foram clarificados pela análise de problemas, é indispensável identificar as fortalezas da EDA e dos camponeses na área alvo, isto caso eles queiram resolver estes problemas.

A ideia básica da análise da FOFA é identificar caminhos para ultrapassar as fraquezas utilizando as Fortaleza, e para realizar as oportunidade através das Fortalezas e evitar as ameaças através das fortalezas. Portanto, a fortaleza é a chave importante na análise da FOFA.

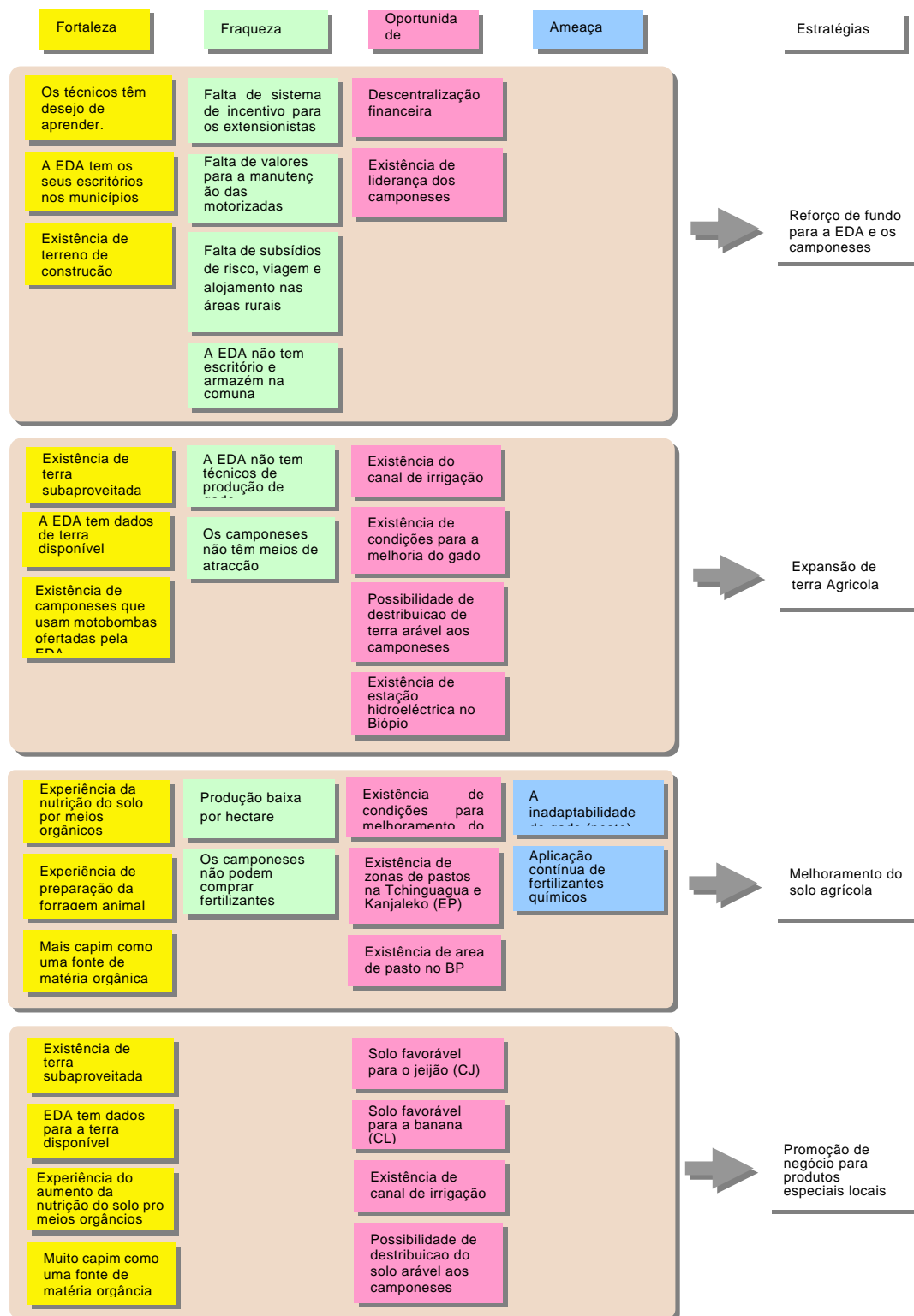
Tabela 6-13 FOFA

Fortaleza	Fraqueza	Oportunidade	Ameaça
A EDA tem o seu próprio escritório	A falta de sistema de incentivo para os activistas	Existência de canal de irrigação	A adaptabilidade dos animais (pestes)
A EDA tem técnicas de agricultura	A EDA não tem técnicos para a criação de gado	Existência de condições para o gado melhorado	
EDA tem experiência de preparação da forragem animal	Falta de fundo monetário	Descentralização financeira	
Existência de camponeses de pequena escala que usam motobombas dadas pela EDA	Falta de manutenção das motorizadas	Culango tem potencial para produzir banana e batata	
Técnicos têm experiência do aumento da nutrição do solo através da nutrição orgânica		Existência de camponeses de pequena escala com liderança (CJ, BP, CL11 & EP6)	
Técnicos têm experiência na segurança alimentar	Falta de subsídio de risco, de viagem e de alojamento para os técnicos na área rural	Existência de zonas de pasto na Tchinguagua e Kanjaleko (EP)	
Existência de terreno para a construção	Atraso no fornecimento de sementes aos camponeses de pequena	Possibilidade de distribuição de terra arável aos camponeses de pequena	
Técnicos têm vontade de aprender sempre	Sub utilização dos edifícios	Existência de solo que é favorável para o cultivo de feijão (Canjala)	
		Existência do solo que é favorável para o cultivo da banana (Culañqu)	
		Existência de área de pasto no Biopio	
		Existência de estação hidroeléctrica no Biopio (Energia 24/24)	
		Os camponeses de pequena escala desejam trabalhar para	

Fonte : Equipa do Estudo

Veja a Tabela 6-13. Há 8 fortalezas. Quando um facto é classificado como fortaleza, é como uma situação presente ou sobre a organização dentro da área alvo. A oportunidade mostra o potencial para se realizar no futuro ou a organização fora da área alvo. A fraqueza é ligada a dificuldades ou aos problemas naturalmente, algumas podiam relacionar-se com os problemas que foram identificados na análise do problema.

A Equipa do Estudo organizou os cartazes da FOFA dentro de uma combinação, considerando a relação mútua possível. Em geral, os cartazes de Fortalezas estão relacionados com alguns cartazes de oportunidades para realiza-las, a alguns cartazes de fraquezas para ultrapassá-las e alguns de ameaças para as evitar. Então, a Equipa do Estudo formou estratégias baseadas na combinação dos cartazes da FOFA. Quando fosse necessário, Equipa do Estudo adicionou alguns cartazes que faltaram, mas que são significativos para formar a combinação. Estes cartazes, que alguns foram identificados na análise de problemas, mas não apareceram na FOFA, são mostrados em cartazes pintados em azul. Eventualmente, foram identificadas 3 estratégias, como segue:



Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-22 Cruzamento da FOFA

(i) Reforço do Fundo da EDA e dos Camponeses

Os representantes de extensão agrícola da EDA, querem aprender novas técnicas de agricultura (Fortaleza). Por outro lado, a instituição não possui escritórios com um armazém

na área da administração comunal (Fraqueza). Ao mesmo tempo, não há um sistema de incentivo (Fraqueza) e não há verbas para a manutenção dos meios rolantes dos extensionistas (Fraqueza). Portanto, providenciar estas infra-estruturas aos extensionistas, dando-lhes oportunidades de formação, pode contribuir para a melhoria da produção agrícola, visto que, não é fácil para os camponeses de pequena escala aumentarem a produção sem a ajuda dos extensionistas. Felizmente, o governo central está a implementar um programa de descentralização financeira (Oportunidade), através da expansão do orçamento local, do qual se espera fortalecer o fundo de implementação das actividades dos extensionistas agrícolas.

A Equipa do Estudo, simplesmente acrescentou o cartaz “A EDA não tem escritório com armazém na comuna,” porque isto tinha sido identificado como problema mais sério no workshop.

(ii) Expansão da área agrícola

Como um pré-requisito, há terreno sub-aproveitado (Fortaleza) e a EDA tem dados de terra disponível (Fortaleza). Baseando-se nestas definições, quando os camponeses expandem o terreno agrícola com reabilitação da vala existente (Oportunidade), a produção agrícola vai aumentar. Embora os camponeses de pequena escala não tenham inputs agrícolas neste momento (Fraqueza), caso se aumente o número de gado de tracção animal dentro das intervenções de desenvolvimento, esta fraqueza será ultrapassada.

A Equipa do Estudo acrescentou dois cartazes. Um é relacionado a existência de terra sub-aproveitada. Este é o ponto inicial para a elaboração da primeira estratégia e foi apresentada na análise de problemas. Em seguida a Equipa acrescentou o cartaz com os dizeres “os camponeses de pequena escala não têm charruas e gado de tracção animal.” Mesmo que se aumente a área de cultivo, será inútil, sem os meios de trabalho. Por outras palavras, as intervenções baseadas na estratégia, de expansão da área de cultivo, devem ser feitas com a introdução de meios de trabalho, como é o caso do gado de tracção.

(iii) Melhoria do solo nos campos de cultivo

O primeiro problema identificado na análise de problemas é a produção baixa. A produção agrícola baixa pode ser melhorada, não apenas pela expansão de terra, a primeira estratégia, mas também através da melhoria do solo. Se a qualidade do solo melhora, a produção por hectare aumenta. A EDA tem experiência do aumento nutricional do solo através de meios orgânicos (Fortaleza) e há, de facto, abundante capim como fonte de matéria orgânica (Fortaleza). Também a EDA tem uma experiência de preparação da forragem animal (Fortaleza). Mobilizando estas fortalezas e aumentando algumas outras intervenções, pode-se promover a produção de feijão e fomento do gado. Isto pode melhorar a fertilidade do solo através da fixação do nitrogénio da cultura de legumes e da aplicação dos excrementos de gado, minimizando os custos com os fertilizantes químicos (Fraqueza) e aliviar o stress de aplicação contínua dos fertilizantes químicos (Ameaça).

A Equipa do Estudo acresceu o primeiro cartaz, sobre a existência de muito capim na área alvo

(Oportunidade). Sé é necessário material orgânico para a melhoria do solo, o capim é a primeira matéria como uma fonte de carbono. Em seguida, a Equipa cresceu 2 fraquezas: A produção baixa por hectare, para clarificar a fraqueza da baixa produtividade de terra. Se os camponeses expandirem as áreas de cultivo sem no entanto prestarem atenção a produtividade do terreno, a eficiência da produção há-de se tornar muito baixa, perder-se-ão muitos recursos preciosos, tais como, água e dinheiro. Os camponeses de pequena escala não conseguem comprar fertilizantes, que é a segunda cartaz que a Equipa aumentou como fraqueza. A nossa intervenção deve ser direccionada na minimização das despesas monetárias para a melhoria do solo. O outro cartaz acrescido, nas ameaças, ressalta a continua aplicação de fertilizantes químicos pelos camponeses. Na área alvo, enquanto a maior não consegue comprar fertilizantes, há alguns que aplicam fertilizantes continuamente, o que resulta na degradação do solo. A partir do ponto de vista de sustentabilidade a longo prazo, a constante aplicação de fertilizantes tem efeitos negativos no concerne a melhoria do solo.

(iv) Promoção de negócio para produtos especiais locais

O solo é favorável para o cultivo de feijão nas áreas alvo da Canjala e banana no Culango (Oportunidade). Baseando-se na melhoria do solo e na expansão de terra de cultivo, estes produtos especiais locais podem ser promovidos para estabelecer a marca comercial local. Os produtos especiais locais devem se tornar numa força condutora adicional em direcção à melhoria da produção ordinária através da melhoria do solo e a expansão de terra de cultivo.

6.3.3 Prioridades do Projecto e Indicadores

Tabela6-14 mostra as ideias de projectos com as metas numéricas. Isto foi obtido a partir dos problemas identificados nos workshops realizados sem no entanto ter em consideração as estratégias.

A primeira estratégia, do reforço do fundo para a EDA e para os camponeses está relacionada às ideias do projecto da construção do CDA e da aquisição de meios de transportes. Ambas ideias foram consideradas altamente prioritárias, facto consumado através do voto dos participantes do workshop e os extensionistas da EDA. A meta numérica é também relevante porque 20m quadrados são necessários não apenas para o escritório, mas também para o armazém de arrecadação de inutes agrícolas a serem distribuídos. Uma motorizada, no mínimo para cada comuna, pode garantir mínima mobilidade para os extensionistas.

A segunda estratégia, a expansão de terreno agrícola, está associada a tarefa de reabilitação do canal de irrigação, que também teve prioridade na votação que se fez no workshop. A falta de inutes agrícolas constitui outra dor de cabeça para o desejo de expansão da terra de cultivo. Quando os camponeses têm apenas pequenas parcelas de terra para cultivo, podem trabalhá-las manualmente, mas, caso aumentem estas áreas, serão necessários alguns meios de trabalho. Para este caso, foram propostos como ideias de projectos, a aquisição de gado para a tracção animal e de tractores. As metas numéricas do projecto de reabilitação do canal de irrigação, está actualmente reabilitada a metade do seu percurso. O número de gado de

tracção depende do orçamento, mas também devia-se considerar que, quanto mais animais forem distribuídos, mais alto nível de gestão do projecto é requerido. Na realidade em cada comuna há apenas um membro representante da agricultura e a entrega de por exemplo de 100 animais por comuna, não seria de fácil gestão para os extensionistas. Daí que, seria mais prático a introdução paulatina do gado, ao longo de um período.

A melhoria do solo é a terceira estratégia. As ideias de projectos para esta são “a melhoria do solo baseada nos nutrientes orgânicos” e “a melhoria das técnicas de cultivo”. A previsão é acerca do método para aumentar a matéria orgânica do solo, porque o anterior refere-se principalmente ao cultivo rotativo, para minimizar os ataques nematóides. No workshop, foram apresentadas para estas ideias de projectos, metas numéricas não atingíveis. Especialmente, nesta estratégia, não é apenas importantes a meta numérica de inputs, mas também dos output (saídas). Por exemplo, na melhoria do solo com o capim, a meta da colheita que resultou na colocação de input deve ser fixa a partir do início.

A última estratégia, de promoção de negócio para os produtos especiais locais, é um tipo de estratégia macro, que pode ter aplicação em outras todas. Mobilizando a melhoria da qualidade do solo e expandir a terra arável, uma grande ajuda das funções fortificadas da EDA, os camponeses produzem produtos de alta qualidade, tal como, o feijão comercializado na Canjala e a banana no Culango. Como meta numérica, as áreas aráveis para a produção do feijão e da banana, são alargadas, o potencial do Mercado e o sistema de comércio, também o input, os valores monetários, e a disponibilidade do trabalho para a produção devem ser elaborados em função do alargamento da escala actual de produção.

Tabela 6-14 Prioridades do Projecto e Indicadores

PROBLEMAS	IDEIAS DE PROJECTOS	METAS NUMÉRICAS
Degradação do sistema de irrigação	Reabilitação do canal de irrigação (3º)	CJ Valverde AL 15km, EP 10km , CL 7km
Escassez de chuva na região		
Insuficiência de motobombas		
Pouca água nos poços durante o tempo seco		
Os camponeses trabalham em pequenas parcelas nas zonas irrigadas		
Incapacidade dos camponeses no aumento da área de cultivo	Fornecer o gado para a atracção animal (4º)	Número de gado CJ100 CL60, BP50, EP20
	Fornecer tractores com as ferramentas	Tractores com ferramentas CJ3, CL2, BP2, EP1
Insuficiência no fornecimento de ATM	Fornecimento de Inputs a tempo	
Falta de condições de trabalho	Aquisição de carro 4x4 (2º)	Motorizadas para CJ 1, CL1, BP 1, EP 1.
Falta de espaço de trabalho	Construção de espaço para serviços do CDA (Centro de Desenvolvimento Agrícola) (1º)	Construção de CDA com 20X20M quadrados no total
Falta de novas técnicas de cultivo	Promoção de mais formação e capacitação para os técnicos	4 dos 8 técnicos se beneficiarão de uma formação do nível secundário dentro de 5 anos
Solo infértil	Melhoria do solo baseada nos nutrientes orgânicos	
	Melhoria de técnicas de cultura	Técnicas de cultivo rotativo com a divisão do terreno de maneira a evitar a nematoda.
	Estabelecer a fábrica de alimentação dos animais	Fábrica de alimentação dos animais na CJ1, BP 1, CL 1, EP 1
Salário para os técnicos	Aproveitar os restos das hortícolas	
Má gestão na política de distribuição da promoção animal	Promover a produção de feijão nas zonas com prioridade (4º)	Feijão CJ 500ha, CL 200 ha.
Controlo do preço do milho nos mercados	Promover a produção de banana nas zonas com prioridade	Banana BP 100ha. CJ. 670ha CL 100 ha
Falta de empréstimo bancário	Introduzir a semente da forragem para o gado	
Falta de técnicas para a agricultura	Instalação de electricidade nas zonas de agricultura (Biopio)	Centro de transformação de energia para 10 eléctrobombas a irrigar 200 ha
Falta de empréstimo bancário	Introduzir a produção de animal de pequena espécie	Promoção de produção de animais de pequena espécie, tais como cabritos, ovelhas na CJ500/200, CL300/50, BP200/50, EP 320/110
Pouca produção e produtividade	Fornecimento de motobombas	40 motobombas no total 20 for CJ,CL 3, BP7 , EP4



Ter relação entre projecto e indicadores

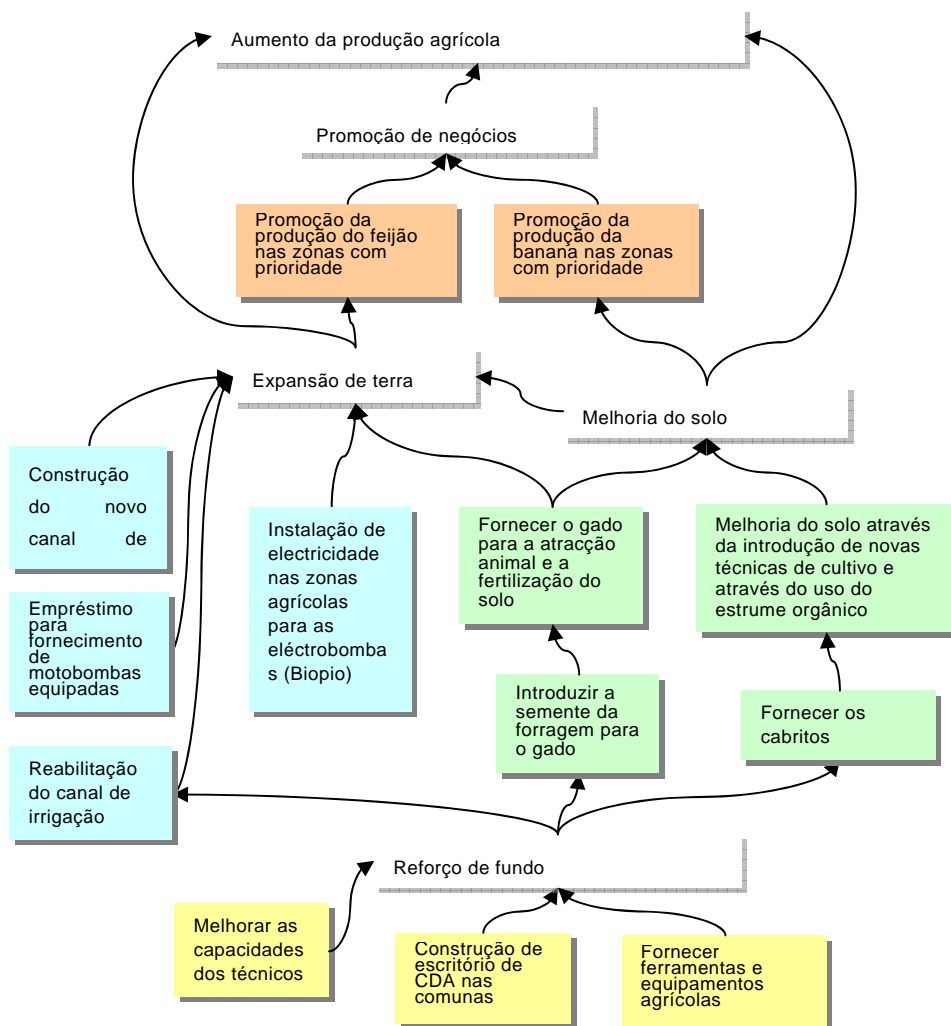
São outros problemas que não têm relação com os projectos identificados

Fonte : Equipa do Estudo

6.3.4 Diagrama da Influência do Projecto no Sector da Agricultura

O mapa abaixo contém e visualiza todas as informações relativas ao desenvolvimento do sector agrícola. Eles apresentam uma inter-relação e o efeito sinérgico. Com este mapa, os gestores ou pessoas responsáveis podem visualizar as linhas orientadoras do programa e as

influências entre os projectos relacionados.



Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-23 Diagrama da Influência do Projecto no Sector da Agricultura

Há 2 estratégias primárias neste diagrama; a melhoria do solo e a expansão de terra de cultivo. Mas antes de sua implementação, deve-se em primeiro lugar criar condições de infraestruturas básicas para a operacionalidade dos extensionistas, como por exemplo, um escritório, um armazém. Ao mesmo tempo, a sua capacidade deve ser melhorada através da formação. A construção do escritório e armazem vai facilitar o fornecimento directo do equipamento agrícola para os camponeses de pequena escala, esta infraestrutura que pode ser de capital importância para os camponeses de pequena escala.

Como a expansão de terra de cultivo, sem no entanto melhorar o solo não acompanhará, necessariamente o aumento da produção agrícola, é relevante, começar pela melhoria do solo. Para a melhoria do solo, o estrume dos excrementos animais é o material necessário. O primeiro passo, consiste na preparação da produção da forragem através de entrega de sementes. Seguidamente, pode-se distribuir o gado caprino e bovino. Basicamente, estes animais podem ser colocados num curral para recolher-se o máximo possível do seus

excrementos e serem alimentados pela forragem preparada. Os camponeses devem aplicar os excrementos de animais nos terrenos cultivados para aumentar a fertilidade do solo.

A distribuição do gado tem outro objectivo o de para promover a tracção animal. Sem os meios de tracção é, virtualmente impossível expandir a área de cultivo, que é a segunda estratégia. Infelizmente, os custos de aluguer do tractor são muito alto e muitos camponeses ordinários de pequena escala não podem atrever-se a utilizar tractores alugados.

O fornecimento estável da água para as áreas de cultivo joga um papel significante na estratégia de expansão de terra de cultivo, primeiramente, através da irrigação. Primeiro existem canais de irrigação que não funcionam, muitos dos quais foram construídos na era colonial pelos Portugueses e degradados depois da independência e durante a guerra civil, que deviam ser reabilitados. Pelos menos, a água já corre em algumas valas já existentes, faltando apenas o trabalho de reabilitação.

e facto, podem-se construir novos canais de irrigação na área rural do Lobito, mas, em primeiro lugar deve-se realizar um estudo sobre a corrente da água. Portanto, a prioridade na expansão no terreno irrigado é menor em relação a reabilitação dos canais existentes mas que não funcionam.

As motobombas para tirar água de poços e rios constituem-se em equipamentos indispensáveis. Uma vez os canais reabilitados, devem ser providenciados empréstimos para a compra de motobombas para se irrigarem terrenos cultivados. No Biópio, há uma barragem e uma central eléctrica. Aproveitando esta grande vantagem, podem-se instalar electrobombas a partir do rio Catumbela e para irrigarem e cobrirem a extrema condição natural de seca naquela comuna.

No esforço da melhoria do solo e da expansão de terra de cultivo, as áreas específicas devem promover culturas especiais, tal como, feijão na Canjala e banana no Culango. Os produtos locais especiais devem ser desenvolvidos dentro do comércio local no futuro, o que pode se tornar numa grande força condutora para a produção agrícola na área rural do Lobito. Esta é última estratégia.

6.3.5 Balanced Scorecard para a Agricultura

Como os extensionistas da EDA que participaram do workshop não tinham experiência na planificação, lhes foi difícil formular estratégia a partir da análise da FOFA. Porém, foi mais fácil e prático para criarem as ideias de projectos, a partir directamente da FOFA .

Depois, a equipa de planificação descortinou as ideias de projectos levantadas no workshop em termos de prioridades, metas numéricas e objectivos, considerando a relação lógica com as estratégias. Finalmente, elaborou-se o Balanced Scorecard (BSC) do sector agrícola, como é abaixo apresentado.

O BSC apresenta 5 linhas mestres anuais para aqueles projectos inter-relacionados na figura anterior. No workshop, foi proposta uma fábrica de produção de alimentos para os animais,

mas porque os alimentos concentrados são da segunda fase da produção do gado, a equipa de planificação pôs esta ideia do projecto na parte do “futuro”.

		Cronologia (Ano e semestre)										F
		1		2		3		4		5		
Estratégia	Projecto	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Reforço de fundo	Construção de escritório do CDA nas comunas											
	Melhoria da capacidade dos técnicos											
	Fornecimento de ferramentas e equipamentos agrícolas											
Melhoria do solo	Melhoria do solo através da introdução de novas técnicas de cultivo,											
	Introduzir as sementes da forragem para o gado											
	Fornecimento do gado para o cultivo de atracção animal											
	Fornecer os cabritos											
	Instalação de fábrica para produção de alimentos dos animais (produ											
Expansão de terra	Reabilitação do canal de irrigação											
	Instalação da corrente eléctrica nas zonas agrícolas para as elé											
	Empréstimo para o fornecimento das motobombas equipadas											
	Construção de novos canais de irrigação											
Promoção de negócios	Promoção da produção do feijão nas zonas com prioridade											
	Promoção da produção da banana nas zonas com prioridade											

Fonte : Equipa do Estudo

Figura 6-24 Balanced Scorecard para a Agricultura

6.4 Como dar prioridade aos projectos candidatos?

Na workshop de planificação nas Comunas, muitas ideias de projecto foram apresentadas com uma ligeira escala de projecto, baseados nos resultados das análises de problemas e análise de FOFA. Mais de 10 ideias foram apresentadas no sector de agricultura nalgumas Comunas mas é impossível implementar todos eles ao mesmo tempo sob um orçamento limitado e escassos recursos humanos. Por outras palavras, é muito importante dar prioridades àquelas ideias para determinar qual delas se devia implementar primeiro e qual é a seguir e sucessivamente. Já que o estudo de prioridade não foi feito no workshop da Comuna a Equipa do Estudo fez por eles.

A grande política de prioridades é fazer o juízo baseado no desenvolvimento do grande esboço

da Equipa do Estudo. Esta grande fotografia é explicada em profundidade como estratégia de desenvolvimento e plano mestre no Capítulo 8.

Dar prioridade requer qualquer política ou meta que podia ser critério de prioridade. A Equipa do Estudo deu prioridade as ideias de projecto baseadas no seu plano de desenvolvimento. Quando as pessoas angolanas dão prioridades as ideias de projecto, a política de organização relacionada podia ser o critério. Se o Município do Lobito, por exemplo, dá prioridade as ideias, a política de desenvolvimento municipal devia ser o critério. Quando os funcionários da Comuna o fazem, alguns planos de desenvolvimento são discutidos no conselho consultivo de desenvolvimento da Comuna. Nesta secção, a Equipa do Estudo fixou prioridade baseada no grande esboço adquirido através de todo processo de estudo.

A política, particularmente, é importante quando dá prioridade dentre Comunas diferentes e sectores diferentes. Como foi discutido antes, a categorização pode ser feita no projecto na mesma Comuna e no mesmo sector. Porém é impossível comparar projectos em diferentes Comunas e sectores diferentes. Como podem ser priorizados? Há 2 passos: primeiro as Comunas e os sectores são ligeiramente priorizados pela política. Por exemplo, no Município do Lobito tem uma política para promover a agricultura na Canjala, que tem uma população enorme na área alvo, 4 ou 5 projectos agrícolas são financiados e 2 ou 3 projectos agrícolas são financiados nas outras Comunas. Então, no mesmo sector da mesma Comuna, os candidatos de projectos são comparados uns ao outro, através de método categorização para priorização detalhada. Este processo é discutido depois.

Primeiro, a Equipa do Estudo verificou as ideias de projecto um por um e fixou alguns a parte com uma presumivelmente não possibilidade de serem realizados. Por exemplo, a ideia do hospital com doutores a trabalharem tempo inteiro foi retirada sob a realidade de que apenas um posto de saúde na Comuna.

Em seguida, a Equipa do Estudo examinou a escala de projecto. Como o tamanho do projecto apresentado no workshop sobre apenas experiências e intuição de participantes sem dados, há algumas ideias de projecto com escala irrealística e a Equipa do Estudo modificou-os para ideias de projecto realísticas. A Equipa calculou o orçamento do projecto baseado nas escalas de projecto modificado, tentando fazer-lhes realísticas da melhor maneira com preços de comodidade e salários padrões como Agosto de 2008.

Então, a Equipa categorizou 3, 2 ou 1 dos 7 ítems como Consistência com política, Aplicabilidade, Necessidade, impacto económico per capita e Sustentabilidade. Quando se categoriza item por item, a Equipa do Estudo comparou um projecto com outros projectos na mesma Comuna e no mesmo sector. Por exemplo, a aplicabilidade do projecto de reabilitação do canal de irrigação na Canjala, não foi comparado com a aplicabilidade do projecto de construção de escola na Canjala ou projecto de introdução de criação de animais no Culango. A Equipa votou 3, 2 ou 1, projecto por projecto, na categorização de item por item.

Na “Consistência com política,” os projectos que podiam contribuir para a estratégia de

desenvolvimento e o plano mestre a Equipa do Estudo fixou 3 pontos e aqueles que não podiam contribuir tiveram 1 ponto. Os intermediários tiveram 2 pontos.

“A Aplicabilidade” foi examinada de acordo com a informação adquirida através o estudo de JICA. Porém, a exigência para um projecto é forte, o que foi mostrado no workshop de planificação, se a aplicabilidade está direccionada devido à muitas razões tais como tecnologia insuficiente, um orçamento alto requerido, ou não há autoridade no Município, a categorização tornou-se baixa.

A categorização nas “Necessidades” foi baseada no número de votos obtidos no workshop. Todos os projectos, nos sectores de agricultura e saúde na Comuna do Culango tiveram 2 pontos unificados porque os participantes do workshop não votaram.

O “impacto económico” foi calculado através da subtracção do custo a partir das vendas de agricultura e outras actividades económicas. A procuração foi calculada nos projectos sem vendas directas. No caso do projecto de construção de estrada rural, por exemplo, receitas a partir de salário possível nas mesmas horas como foram reduzidas horas de movimentação depois das estradas rurais estarem construídas foi tido em conta como benefício a construção de estradas rurais. Mas nos mesmos projectos tais como, formação de extensionistas, foi difícil calcular a procuração realística e a Equipa abandonou esta ideia. Tal como maior parte destes estiveram relacionados a toda área de desenvolvimento, a Equipa deu-lhes 3 pontos sem figures monetárias. Cada método de cálculo pelo projecto é explicado na nota das listas dos projectos escolhidos.

O “número de beneficiários” foi calculado na escala de projecto modificado. Cada método de cálculo por projecto é explicado na nota das listas de projecto escolhidos. O “impacto económico per capita” é o “impacto económico” dividido pelo “Número de beneficiários”. No “Impacto económico”, “Número de beneficiários” e o “Impacto económico per capita” as figuras adquiridas foram escolhidas de forma descendente e deu 3, 2 ou 1.

A “Sustentabilidade” é um projecto que continua e se desenvolve pelas pessoas locais depois do projecto terminar. Depois de se verificar pelos sub itens tais como tecnologia mestre, aquisição de fundos e estabelecer o sistema de implementação, a Equipa deu 3, 2 ou 1 ponto para cada projecto.

Quando se faz o balanço dos pontos nos 7 itens, a pontuação total de um projecto é calculado. A pontuação perfeita é 21. Os projectos escolhidos na ordem descendente estão apresentados nas Tabelas em baixo.

Os projectos priorizados foram classificados dentro de 3 tipos. O Tipo A é o projecto que a Equipa do Estudo adoptou e elaborou no Capítulo 8. O Tipo B é importante como Tipo A, mas Angola tem já experimentado os projectos e não é necessário explicar neste relatório. Os Projectos de construção de escola e de Estrada são Tipo B. O Tipo C não é projecto mas tarefas governamentais ordinárias no orçamento normal tais como, o aumento de

extensionistas e a construção de um centro de extensão.

Tabela 6-15 Priorização de Projectos (Comuna da Canjala)

Canjala															
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Pontua (pontoz)	Aplicabilidade (pontoz)	Necessidades (pontoz)	Impacto Económico (US\$, pontoz)	Beneficiários (números, pontoz)	Impacto Económico per capita (US\$, pontoz)	Sustentabilidade de	Total (pontoz)	Tipos			
Agricultura e Outras Actividades Económicas															
CJA1	Reabilitação das estradas secundárias	30km	450.000	3	3	3	22.300.000	3	12.500	3	1.784	3	2	20	B
CJA2	Formação técnica para a extensão dos funcionários	28 funcionários	94.800	3	3	1	NA	3	NA	3		3	3	19	C
CJA3	Construção de Centro de Extensão Agrícola	Oficina, sala de formação e armazém	100.000	3	3	1	NA	3	NA	3		3	3	19	C
CJA4	Reabilitação do canal de irrigação com o fortalecimento da associação dos beneficiários da vala	100km para 4630 ha	17.000.000	3	3	2	43.966.667	3	23.400	3	1.879	3	2	19	A
CJA5	Introdução da atracção animal	300 pares para 1200 famílias	240.000	3	2	3	11.760.000	2	6.000	2	1.960	3	2	17	A
CJA6	Criação de fonte de sementes	Feijão, milho, 25 ton de ginguba, respectivamente	33.333	3	3	2	3.966.667	2	2.500	1	1.587	3	2	16	
CJA7	Construção de novas valas de irrigação com o fortalecimento dos beneficiários da vala	20km (93km para 4 lados)	10.200.000	2	1	2	7.660.000	2	4.680	2	1.637	3	2	14	
CJA8	Recomeçar a criação de gado	Gado 500, Cabritos 1000, e suíno 200	293.333	2	2	3	1.873.333	1	5.500	2	341	1	2	13	
CJA9	Distribuição de maquinaria agrícola	Tractor 4 para 200ha	144.000	3	1	3	1.856.000	1	1.000	1	1.856	3	1	13	
CJA10	Distribuição de motobombas a crédito	200 motobombas	600.000	3	3	1	952.000	1	1.000	1	952	2	2	13	
Educação															
CJE1	Construção de escolas	27 escolas com 3 salas	3.780.000	3	3				2.835	3			3	12	B
CJE2	Aumento do número de turmas de alfabetização	45 turmas	45.000	3	2				2.250	2			2	9	A
Saúde															
CJH1	Comprar ambulâncias	3 ambulâncias	90.000	3	3	2			3.600	2			3	13	B
CJH2	Construção de centro de prevenção de HIV/SIDA e (CATV)	Ser capaz de fazer testes de HIV	100.000	1	2	3			168	1			3	10	
CJH3	Sensibilização sobre HIV/SIDA	70% da população está informada sobre o significado da prevenção sobre HIV/SIDA	72.000	2	2	1			17.500	3			2	10	
CJH4	Construção de postos de primeiros socorros nas aldeias	30 Aldeias	15.000	3	2	2			878	1			1	9	

CJA-1

A escala do Projecto foi baseada na informação apresentada no workshop de planificação. A unidade de preço de construção é Kz150, 000/km. O impacto económico é calculado como (i) movendo horas são reduzidas de 8 horas para 1 hora para guardar 7 horas (ii) salário por hora é US\$1 e a sua oportunidade de reembolso por dia é US\$7 (iii) 25% da população total usa a estrada uma vez por semana. Portanto, 50,000 pessoas x 0.25% x 52 semanas x US\$7 x 5 anos = US\$22,750,000 é a oportunidade total de reembolso. A Equipa do Estudo assume que a depreciação de estradas é 30 anos. Os custos do Projecto incluem 5 anos de depreciação e é subtraído a partir da oportunidade de reembolso para se alcançar o impacto económico como US\$22,750,000 - (US\$450,000/30 X 5 anos) = US\$22,675,000. Como a Equipa do Estudo

assume que a área beneficiária da estrada secundária é 50% da área total e 50% de pessoas na área beneficiária usa a estrada porque as crianças e as pessoas idosas não usam a estrada, o número de beneficiários é $50,000 \times 0.25 = 12,500$ pessoas.

CJA-2

O orçamento é o total de US\$200/dia para um instructor x 25 dias, US\$100 para a acomodação com comida/dia/pessoa x 28 pessoas x 30 dias, US\$300 para transporte x 10 dias e US\$100 para o material didáctico x 28 pessoas, ou US\$94,800.

CJA-3

O tamanho do edifício é 25m x 6m x 4m. O custo, US\$100,000, é calculado baseando-se no edifício com tamanho similar e especificações.

CJA-4

A possível área irrigada é calculada no caso do canal do Cuvelo, no qual 1 km do canal irriga 46.8 ha. Como o rio Cuvelo corre relativamente ao longo da área montanhosa, esta figurada pode ser observada como uma perspectiva modesta. O custo de reabilitação é US\$170,000/km, o qual foi calculado pelo engenheiro na Equipa do Estudo. Como uma colheita de milho e de feijão traz US\$2,000 em rede de receitas para uma lavra familiar, a receita em grosso é $100 \text{ km} \times 46.8 \text{ ha} \times \text{US\$2,000} \times 5 \text{ anos} = \text{US\$46,800,000}$. O total do custo do projecto de reabilitação é US\$17,000,000 mas isto devia ter um declínio em 30 anos. Portanto o impacto económico dos 5 anos é $\text{US\$46,800,000} - \text{US\$17,000,000}/30 \times 5 \text{ anos} = \text{US\$43,966,667}$. A Equipa do Estudo assume que uma lavra familiar produz 1 ha e o número de beneficiários é $100 \text{ km} \times 46.8 \text{ ha} \times 5 \text{ pessoas} = 23,400$ pessoas. A Equipa do Estudo assume que o número de membros de família é 5 neste cálculo.

CJA-5

Como o preço de um animal é US\$400, 600 e o custo dos animais US\$240,000 em total. O montante das receitas é US\$2,000 para uma colheita de milho e feijão x 1200 lavras familiares x 5 anos = US\$12,000,000. Assim, o impacto económico é $\text{US\$12,000,000} - \text{US\$240,000} = \text{US\$11,760,000}$. O número de beneficiário é $1200 \text{ lavras familiares} \times 5 \text{ pessoas} = 6,000$ pessoas.

CJA-6

O feijão para 1 ha o cultivo requer 50 kg de sementes. A Equipa do Estudo assume que $50 \text{ kg} \times 500 \text{ ha} = 25 \text{ tons}$ são necessárias. O preço do feijão por kg é US\$1.33. Portanto, o custo do projecto é $\text{US\$1.33} \times 25,000 \text{ kg} = \text{US\$33,333}$. Como as receitas esperadas do cultivo de feijão em 1 ha é US\$1,600, o total de receitas é $500 \text{ ha} \times \text{US\$1,600} \times 5 \text{ anos} = \text{US\$4,000,000}$. O impacto económico é $\text{US\$4,000,000} - \text{US\$33,333} = \text{US\$3,966,667}$. O número de beneficiários é $500 \text{ lavras familiares} \times 5 \text{ pessoas} = 2,500$ pessoas.

CJA-7

Quando o novo canal está construído, leva 3 vezes do custo de reabilitação ou $\text{US\$170,000}/\text{km} \times 3 = \text{US\$510,000}/\text{km}$. O custo total para 20 km é US\$10,200,000. Como as

receitas a partir de uma colheita de milho e de feijão é US\$2,000, receita por área é 20 km x 46.8 ha x US\$2,000 x 5 anos = US\$9,360,000. O custo de construção do canal devia ter declínio em 30 anos. O portanto, o custo do projecto em 5 anos é US\$10,200,000/30 x 5 anos = US\$1,700,000. Assim, o impacto económico é US\$9,360,000 - US\$1,700,000 = US\$7,660,000. O número de beneficiários é 20 km x 46.8 ha x 5 pessoas = 4,680 pessoas.

CJA-8

O preço unitário do gado bovino, caprino e suíno é US\$400, US\$67 e US\$133, respectivamente. Portanto, o custo do projecto é US\$400 x 500 cabeças + US\$67 x 1000 cabeças + US\$133 x 200 cabeças = US\$293,333. O número de vendas possíveis por cabeça de gado bovino, caprino e suíno é 0.5, 1 e 10 respectivamente. A receita anual é US\$400 x 250 bois + US\$67 x 1000 cabritos + US\$133 x 2000 porcos = US\$433,333. O impacto económico dos 5 anos é US\$433,333 x 5 anos - US\$293,333 = US\$1,873,333. Como o número de entrega por lavra familiar é um boi, 2 cabritos e 2 porcos, o número de beneficiários é $(500 + 1000/2 + 200/2) \times 5$ pessoas = 5,500 pessoas.

CJA-9

Os participantes do Workshop propuseram 20 tractores, mas não é realístico para camponeses de pequena escala manter uma frota de tractores e a escala do projecto é estimado para 4 tractores. Como o custo de um tractor é US\$30,000 e o custo da manutenção pode ser assumida por 20% do preço, o custo do projecto é US\$30,000 x 4 x 1.2 = US\$144,000. Quatro tractores podem cultivar 50 ha em tempo necessário e uma cultura de milho e feijão traz em US\$2,000 por lavra familiar, o total de receita é 50 ha x 4 tractores x US\$2,000 = US\$ 400,000. Os Tractores entram em declínio em 5 anos. O impacto económico é calculado como US\$400,000 x 5 anos - US\$144,000 = US\$1,856,000. O número de beneficiários é 200 lavras familiares x 5 pessoas = 1,000 pessoas.

CJA-10

Uma motobomba custa US\$3,000 e pode irrigar 1 ha. Quando 200 motobombas são introduzidas, o custo total do projecto é US\$3,000 x 200 motobombas = US\$600,000. Uma cultura de milho e feijão traz em US\$2,000 por lavra familiar. Portanto, a receita por área é calculada como segue US\$2,000 x 200 ha x 5 anos = US\$2,000,000. Uma motobomba dura 3 anos e consome 120 litros de gasolina que custa US\$0.4 por litro. Portanto, o impacto económico é US\$2,000,000 - (200 motobombas x 120 litros x US\$0.4) - (US\$600,000/3 x 5 anos) = US\$952,000. O número de beneficiários é 200 lavras familiares x 5 pessoas = 1,000 pessoas.

CJE-1

Como o preço unitário da construção de uma escola é US\$140,000, o custo total é US\$140,000 x 28 escolas = US\$3,780,000. Uma turma pode suportar 35 alunos. O número de beneficiários é 35 alunos x 3 turmas x 27 escolas = 2835 alunos.

CJE-2

O custo total é US\$100 (salário mensal para o alfabetizador) x 10 meses por ano x 45 turmas = US\$45,000. O número de beneficiários é 50 participantes/turma x 45 turmas = 2,250 participantes.

CJH-1

Uma ambulância custa US\$30,000 e o custo total é US\$30,000 x 3 carros = US\$90,000. O número de beneficiários é baseado na capacidade de transportação das 3 ambulâncias ou 4 transportação/dia/carro x 3 carros x 300 dias x 5 anos = 18,000 pessoas.

CJH-2

O custo do edifício é US\$100,000. O número de beneficiários é baseado na taxa nacional de doenças, 0.067%. A Equipa do Estudo assume que esta taxa devia ser 10 vezes porque há mais uma base de formar pacientes e devia ser pacientes. Como a metade da população na área, no qual estaria um activista de SIDA, é 25,000 pessoas, A Equipa do Estudo calculou como segue $25,000 \text{ pessoas} \times (0.067 \times 10) / 100 = 168$ como o número de beneficiários.

CJH-3

A Equipa do Estudo assume que 3 trabalhadores de US\$100/dia de trabalho 60 dias para 4 anos. Portanto, o custo do projecto é = US\$100 x 3 trabalhador x 60 dias x 4 anos = US\$72,000. O número de beneficiários é 25,000 pessoas x 70% = 17,500 pessoas.

CJH-4

O preço unitário de um posto de socorro é US\$500. Portanto, o custo total é US\$500 x 30 comunidades = US\$15,000. O número de beneficiários é 26,000 (o número de pessoas que foram registadas pelas três principais doenças, tais como malária, diarreia e doenças respiratórias no ano de 2004) / 740,000 (população do Município do Lobito) x 2 (o número hipotético da taxa actual) x 50,000 (população da Canjala) = 3,514 pessoas.

Tabela 6-16 Priorização de Projectos (Comuna de Culango)

Culango															
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Política (pontuação)	Aplicabilidade (pontuação)	Necessidades (pontuação)	Impacto Económico (US\$, pontuação)	Beneficiários (número, pontuação)	Impacto Económico per capita (US\$, pontuação)	Sustentabilidade de	Total (pontuação)	Tipos			
Agricultura e Outras Actividades Económicas															
CLA1	Reabilitação dos existentes canais de irrigação	2 de 16km na parte central, 1 no Tchimbambo de 10km e 2 na Akumba de 7 km. para 1544 ha	5.610.000	3	3	2	14.509.000	3	7.722	3	1.879	3	2	19	A
CLA2	Fornecer gado para a criação	80 pares para 320 famílias	64.000	3	2	2	3.136.000	2	1.600	2	1.960	3	2	16	A
CLA3	Capacitação dos gestores das cooperativas agrícolas	25 pessoas formadas em fertilização, sementeira, contabilidade, e gestão	85.500	3	2	2		3	3		3	2	18	A	
CLA4	Fornecer tractores agrícolas	4 tractores em 5 anos	144.000	3	1	2	1.856.000	2	1.000	1	1.856	3	1	13	
CLA5	Fornecer bois e cabritos	150 bois e 300 cabritos em 5 anos	80.000	2	2	2	170.000	1	1.500	2	113	1	2	12	
CLA6	Fornecer ferramentas de trabalho agrícola	Para todas as 2400 famílias, uma enxada europeia, uma enxada tradicional, uma catana e um machado	288.000	3	2	2	5.508.000	2	12.000	3	459	1	2	15	
CLA7	Distribution of motor pumps	150 pumps (originally Katchikovo 4, Sede 3, Akumba 5)	450.000	3	3	2	964.000	1	750	1	1.285	2	2	14	
CLA8	Fornecer empréstimo de fertilizantes para os camponeses de milho durante a época chuvosa	60ton para 600 ha (originalmente 235 ton. Anual para 800ha)	320.000	3	2	2	1.627.000	2	3.000	2	542	1	2	14	A
CLA9	Abrir novos canais de irrigação	De Tchimbambo ao Baixo Pundo 15km	7.650.000	2	1	2	5.745.000	2	3.510	2	1.637	3	2	14	
CLA10	Construção da ponte sobre o rio Cubal do Lumbe e sobre o rio Cubal de Tchisandje com a reabilitação das estradas rurais	Duas pontes de 60m em total e 4m de largura cada. 10km das estradas rurais. Esta estrada é para 152 ha de terra cultivada.	200.000	3	3	2	963.333	1	760	1	1.268	2	2	14	B
CLA11	Fornecer transporte para a transportação de produtos locais para o mercado	1 carro com capacidade de 6 ton	30.000	2	2	2	1.794.120	2	760	1	2.361	3	1	13	
Educação															
CLE1	Distribuição do material de ensino	1500 kits do material ensino pré-escolar até ao material da 6 classe	150.000	3	3	2		1.500	3			3	14	C	
CLE2	Construction of schools in the accessible area	9 schools of 3 classes for 9 villages and 1 school of level II in the center of comuna	1.460.000	3	3	3		5.985	3			3	15	B	
CLE3	Construção de casas de passagem para professores	13 casas para 3 professores, construídas nas 13 aldeias	78.000	3	3	1		1.500	3			3	13	B	
CLE4	Fornecer geradores eléctricos para as escolas	13 geradores adquiridos e instalados em 13 escolas	19.500	3	3	3		650	1			2	12	B	
CLE5	Enquadrar Professores	Enquadrar 35 professores na comuna		3	1	1		NA	3		1	3	12	C	
CLE6	Fornecer motorizadas para os professores das escolas	9 motorizadas para as escolas distantes a partir do centro da comuna	27.000	3	3	2		1.500	1			2	11		
CLE7	Fornecer um auto carro para os professores das escolas	1 carro com capacidade de 15 lugares	20.000	1	2	3		1.225	1			2	9		
CLE8	Chiar uma biblioteca	Aquisição de 100 diferentes tipos de livros e 3 computadores	200.000	2	2	1		1.363	2			2	9		
Saúde															
CLH1	Enquadrar enfermeiros	18 enfermeiros serão enquadrados: 10 para o centro e 8 para as aldeias		3	1			NA	3			3	10	C	
CLH2	Criação de coordenadores de saúde nas aldeias	Criação de 1 coordenador de saúde em cada aldeia	125.800	3	2			4.457	3			2	10	A	
CLH3	Extensão de centro de saúde	10 camas para pacientes, 1 médico e 10 enfermeiros. Instalar 2 laboratórios de análises clínicas e 1 CATV	100.000	2	2			4.457	3			3	10		
CLH4	Formação para as parteiras tradicionais para as 13 aldeias	26 parteiras tradicionais para as 13 aldeias	88.600	3	2			3.000	2			2	9	A	
CLH5	Fornecer moagens	4 moagens	100.000	3	2			3.333	2			2	9	B	
CLH6	Fornecer água potável para a população	Chiar 7 pequenos sistemas de motobombas de tratamento de água na comuna durante 5 anos	80.000	3	2			2.842	2			2	9		
CLH7	Fornecer transporte para os doentes	1 ambulância para o centro médico da comuna	30.000	2	3			1.200	1			3	9	B	

CLA-1

O mesmo como na CJA-4

CLA-2

O mesmo como na CJA-5

CLA-3

O mesmo como na CJA-2

CLA-4

O mesmo como na CJA-9

CLA-5

O mesmo como na CJA-8

CLA-6

Uma enxada europeia, uma enxada tradicional, uma catana, e um machado custam US\$53.3. Custo total é 2400 lavras familiares x US\$53.3 = US\$128,000. As receitas são calculadas da colheita de milho da época chuvosa US\$519/lavra familiar/cultivo x 2400 lavras familiares x 5 anos = US\$6,228,000. Como estas ferramentas podem ser usadas por 2 anos, o impacto económico é US\$6,228,000 - US\$128,000/2 x 5 anos = US\$5,908,000.

CLA-7

O mesmo como na CJA-10

CLA-8

Isto é o mesmo, o milho cultivado cresce com o capim. Como ajuda do projecto 0.5 ha por lavra familiar,

600 ha de terra comporta 1,200 camponeses de milho durante a época chuvosa. O fertilizante é Urea e 12-24-12, que custa US\$53.3 por 50 kg e US\$37.3 por 50 kg respectivamente. Uma lavra familiar obtém 50 kg de urea e 25 kg de 12-24-12 para 0.5 ha de terra. Portanto, a quantidade de fertilizantes por lavra familiar é US\$72. O custo total do projecto é US\$72 x 1200 lavras familiares x 5 anos = US\$432,000. Receita esperada de uma cultura de milho de época chuvosa é US\$649 por ha. US\$649 x 0.5 x 1,200 lavras familiares x 5 anos = US\$1,947,000. O impacto económico é US\$1,947,000 - US\$432,000 = US\$1,515,000. O número de beneficiários é 1200 lavras familiares x 5 pessoas = 6000 pessoas.

CLA-9

O mesmo como na CJA-7

CLA-10

Duas pontes e 10 km de estradas rurais custam US\$50,000 e US\$15,000 x 10 km = US\$200,000. Neste caso, a receita pode ser calculada como 152 ha x US\$2,000 com uma cultura de milho e feijão x 2/3 dos actuais beneficiários na área x 5 anos = US\$1,013,000. A ponte dura 20 anos. Portanto, o impacto económico é US\$1,013,000 - US\$200,000/20 x 5 anos = US\$963,333.

CLA-11

Um camião custa US\$30,000. A Equipa do Estudo assume que, as vendas de feijão irrigado seriam 1.5 vezes quando é vendido no Lobito. Depois da construção de novas pontes, 152 ha área que pode produzir feijão irrigado. Portanto, a receita é $US\$1,600 \times 152 \text{ ha} \times 1.5 \text{ vezes} \times 5 \text{ anos} = US\$1,824,000$. O custo da operação do camião é 110% do preço original e o seu declínio é 10 anos. O combustível custa US\$276 e o salário do motorista é US\$200 por mês $\times 12 \text{ meses} = US\$2,400$. O impacto económico é $US\$1,824,000 - (US\$30,000 \times 1.1)/10 \text{ anos} \times 5 \text{ anos} - US\$276 \times 5 \text{ anos} - US\$2,400 \times 5 \text{ anos} = US\$1,794,120$. O número de beneficiários é $152 \text{ lavras familiares} \times 5 \text{ pessoas} = 760 \text{ pessoas}$.

CLE-1

Como um kit custa US\$100, o custo do projecto é $US\$100 \times 1,500 = US\$150,000$.

CLE-2

Um edifício para 3 salas custa US\$140,000 e uma escola do nível III custa US\$200,000. O custo total é $US\$140,000 \times 9 \text{ escolas} + US\$200,000 = US\$1,460,000$. O número de beneficiários é $35 \text{ alunos/turma} \times 3 \text{ turmas} \times 6 \text{ classes} \times 9 \text{ aldeias} + 35 \text{ alunos/turma} \times 3 \text{ turmas} \times 3 \text{ classes} = 5,985 \text{ alunos}$.

CLE-3

$US\$30,000 \text{ por casa} \times 13 = US\$390,000$. O número de beneficiários é 1500 alunos.

CLE-4

$US\$1,500 \times 13 \text{ geradores} = US\$19,500$. O número de beneficiários é $50 \text{ participantes/turma} \times 13 \text{ turmas} = 650 \text{ participantes}$.

CLE-6

$US\$3,000 \times 9 \text{ motorizadas} = US\$27,000$. O número de beneficiários não é o número de professores, mas o número de crianças.

CLE-7

O autocarro custa US\$20,000. O número de beneficiários não é o número de professores, mas sim o número de crianças.

CLE-8

US\$200,000 inclui edifício e livros.

CLH-2

O mesmo como na CJA-2. 38 pessoas que são formadas. O número de beneficiários é a população do Culango $12,000 \times \text{taxa de doenças } 3.7\% \times 10 \text{ vezes por pacientes potenciais} = 4,457 \text{ pessoas}$.

CLH-3

O custo é US\$100,000. O número de beneficiários é a população do Culango $12,000 \times \text{taxa de doença } 3.7\% \times 10 \text{ vezes os pacientes potenciais} = 4,457 \text{ pessoas}$.

CLH-4

O mesmo como na CJA-2. O número de parteiras tradicionais é 26. O número de beneficiários é: mulheres em idade fértil.

CLH-5

Uma moagem custa US\$25,000. O custo do projecto é US\$25,000 x 4 moagens = US\$100,000. Uma moagem pode moer 500 kg/dia e uma pessoa consome 0.6 kg/dia. Portanto, $(500 \text{ kg} \times 4 \text{ moagens}) / 0.6 \text{ kg} = 3,333$ pessoas pode se ter o benefício diário.

CLH-6

A primeira motobomba com os respectivos tanques tais como, tanque fixo e tanque de reserva de água custa US\$40,000. Sete pequenas motobombas e pipas custam US\$14,000 e US\$26,000 respectivamente. Portanto, o custo total é US\$80,000. O número de beneficiários é $12,000 \text{ população no Culango} \times (7 \text{ Comunidades alvo} / 38 \text{ todas as comunidades}) = 2,211$ pessoas.

CLH-7

O mesmo como na CJH-1

Tabela 6-17 Priorização de Projectos (Comuna de Egito Praia)

Egito Praia															
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Política (pontuação)	Aplicabilidade (pontuação)	Necessidades (pontuação)	Impacto Económico (US\$, pontuação)	Beneficiários (números, pontuação)	Impacto Económico per capita (US\$, pontuação)	Sustentabilidade (pontuação)	Total (pontuação)	Tipos			
Agricultura e Outras Actividades Económicas															
EPA1	Reabilitação dos existentes canais de irrigação	27km para 1264 ha	4,590,000	3	3	2	11,871,000	3	6,318	3	1,879	3	2	19	A
EPA2	Distribuição de barcos de pesca	22 barcos com motor exterior de capacidade 40 m/horas	220,000	3	2	3	1,160,075	2	550	2	2,109	3	2	17	
EPA3	Introdução de atracção animal	25 pares para o trio	20,000	3	2	3	980,000	2	500	2	1,960	3	2	17	A
EPA4	Distribuição de tractores	2 tractores para 100 ha	72,000	3	1	3	928,000	2	500	2	1,856	3	1	15	
EPA5	Distribuição de gado para a produção de excedentes	100 cabeças	40,000	2	2	3	460,000	1	500	2	920	2	2	14	
EPA6	Distribuição de motobombas	10 motobombas	30,000	3	3	1	47,600	1	50	1	952	2	2	13	
Educação															
EPE1	Construção de escolas	5 escolas com 6 salas	900,000	3	3	3			1,050	2			3	14	B
EPE2	Construção de casas de professores	5 casas	150,000	3	3	2			1,050	3			3	14	B
EPE3	Fortalecer a associação de pais	7 associações	25,800	3	2	2			1,050	3			2	12	A
EPE4	Enquadrar professores	Enquadrar 35 professores na comuna durante 5 anos		3	1	2			NA	3			3	12	C
EPE5	Introdução de merenda escolar	Todas as 7 escolas	37,567	3	2	2			1,050	3			1	11	
EPE6	Fornecer um auto carro para os professores	1 carro com capacidade de 15 lugares	20,000	1	1	2			1,470	3			2	9	
Saúde															
EPH1	Fornecer ambulância	2 ambulâncias	60,000	3	3	3			2,400	2			3	14	B
EPH2	Fornecer água potável a população	Criar pequenos sistemas de motobombas para tratamento de água durante 5 anos	80,000	3	2	2			2,857	3			2	12	
EPH3	Construção de casa dos enfermeiros	1 casa	30,000	3	3	1			1,857	1			3	11	B
EPH4	Enquadrar enfermeiros	2 enfermeiros e 22 assistentes		3	1	1			NA	3			3	11	C
EPH5	Construção de um laboratório	1 laboratório	150,000	2	2	2			1,857	1			3	10	
EPH6	Construção de postos de primeiros socorros nas aldeias	7 aldeias	3,500	3	1	3			1,857	1			1	9	

EPA-1

O mesmo como na CJA-4

EPA-2

Como um barco de pesca custa US\$10,000, o custo do projecto é US\$220,000 para 22 barcos. A rede de receita anual de pesca é Kz164,192 no Egito Praia de acordo com inquérito às famílias pela Equipa do Estudo. Portanto, receita esperada é (Kz164,192 x 22 barcos x 5 famílias/barco x 5 anos) /75 = US\$1,204,075. O custo operacional do barco de pesca é 150% do preço original e o seu declínio é 15 anos (a média de 25 anos para o barco e 5 anos para funcionamento). O combustível custa US\$500 por meses x 12 meses = US\$6,000. Portanto, o impacto económico é US\$1,204,075 - (US\$220,000 x 1.5)/10 anos x 5 anos - US\$500 x12 x 5 anos =US\$1,009,075

EPA-3

O mesmo como na CJA-5

EPA-4

O mesmo como na CJA-9

EPA-5

O mesmo como na CJA-8

EPA-6

O mesmo como na CJA-10

EPE-1

O mesmo como na CJE-1

EPE-2

O mesmo como na CLE-3

EPE-3

O mesmo como na CJA-2 for 7 associações.

EPE-5

Uma refeição por aluno consiste em 200 g de fuba de milho e 40 g de feijão. $(Kz30 \times 0.2 + Kz80 \times 0.04) \times 35 \text{ alunos/turma} \times 6 \text{ turmas/escola} \times 7 \text{ escolas} \times 250 \text{ dia/ano} = Kz3,381,000$. $Kz3,381,000/75 \times 5 \text{ anos} = US\$225,400$. O número de beneficiários é $35 \text{ alunos} \times 6 \text{ turmas} \times 7 \text{ escolas} = 1470 \text{ alunos}$.

EPE-6

O mesmo como na CLE-7

EPH-1

O mesmo como na CJH-1

EPH-2

O mesmo como na CLH-6

EPH-3

O número de pessoas que foram registadas com três principais doenças no ano 2004 é 26,000. Como a população total do Município do Lobito é 740,000, a taxa das doenças principais é $26,000/740.000 = 3.51\%$. Esta taxa seria 10 vezes porque a função do posto de saúde é fortificado quando os enfermeiros podem estar na Comuna devido a acomodação. Portanto, os pacientes potenciais são a população da Canjala $5,000 \times 35.1\% = 1,755 \text{ pessoas}$.

EPH-5

O laboratório custa US\$150,000. O número de beneficiários é o mesmo como na EPH-3.

EPH-6

O mesmo como na CJH-4

Tabela 6-18 Priorização de Projectos (Comuna de Biopio)

Biopio															
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Política (pontos)	Aplicabilidade (pontos)	Necessidades (pontos)	Impacto Económico (US\$, pontos)	Beneficiários (números, pontos)	Impacto Económico per capita (US\$, pontos)	Sustentabilidade e	Total (pontos)	Tipos			
Agricultura e Outras Actividades Económicas															
BPA1	Aumentar os extensionistas	Enquadrar mais (4) técnicos		3	1	1	NA	3	NA	3		3	3	17	C
BPA2	Construção do gabinete de extensão	1 gabinete, 1 armazém e residência para os técnicos	100.000	3	1	1	NA	3	NA	3		3	3	17	C
BPA3	Reabilitação de estradas de acesso de 80 km	Primeiro ano Supwa Direito 25km, segundo ano Supwa Esquerdo 20 km, terceiro ano Mbovo 15km, Chimama 20 km	1.200.000	3	3	2	1.075.000	3	1.250	3	860	1	2	17	B
BPA4	Criar os sistema de electrobombas para irrigação	2 electrobombas para 12 tanques para irrigar 120 ha (originalmente 600ha)	441.200	3	2	3	518.800	1	600	2	865	3	2	16	B
BPA5	Fornecer ferramenta agrícola	Para 120 famílias, 2 enxadas europeias, 2 enxadas tradicionais, 2 catanas e 2 machados	16.000	3	3	2	944.000	2	600	2	1.573	1	3	16	B
BPA6	Rornecer sementes	6 tons de feijão para 120 ha	5.600	3	3	2	952.000	2	600	2	1.587	2	2	16	
BPA7	Fornecer fertilizantes para os camponeses beneficiários do novo sistema de irrigação	12 ton para 120 ha	64.000	3	3	2	896.000	2	600	2	1.493	2	2	16	A
BPA8	Fornecer o gado para atracção	30 pares	4.800	2	1	2	1.195.200	2	600	3	1.992	3	1	14	A
BPA9	Fornecer tractores agrícolas	2 tractores para 100ha	72.000	3	1	1	945.000	2	500	2	1.890	3	1	13	
BPA10	Aumento do gado	100 cabeças para o fomento animal	40.000	1	1	2	100.000	1	500	1	200	1	1	8	
Educação															
BPE1	Construção de casas para os professores	14 casas: Primeiro ano 5, segundo ano 3 casas e terceiro ano para 4 casas	420.000	3	3	3			490	1			3	13	B
BPE2	Construção de mais salas	14 salas: 3 salas em 5 anos	60.000	3	3	3			490	1			3	13	B
BPE3	Implementar aulas de alfabetização	Formar 30 alfabetizadores em 5 anos para reduzir a taxa de analfabetismo de 60% para 40%	30.000	3	2	2			1.500	3			2	12	A
BPE4	Enquadrar professores	Enquadrar 30 professores em 5 anos		3	1	2			NA	3			3	12	C
BPE5	Estabelecer uma biblioteca	1 bibliotea	150.000	2	2	1			490	1			2	8	
Saúde															
BPS1	Enquadrar enfermeiros	18 enfermeiros de diferentes especialidades		3	3	2			NA	3			3	14	C
BPS2	Fornecer ambulância	1 ambulância para a comuna	30.000	3	3	3			1.200	1			3	13	B
BPS3	Construção de latrinas em 5 anos	1000 latrinas	200.000	3	2	3			5.000	3			1	12	A
BPS4	Reabilitar as cacimbas e cavar outras para a água	5 cacimbas na aldeia de Mbovo, Cabrais, Chimama, Chapéu, Yova e Akongo	20.000	3	3	3			1.136	1			1	11	
BPS5	Construção de casa de passagem para os enfermeiros	1 casa na sede comuna e 4 nas aldeias	150.000	3	3	1			1.857	1			3	11	B
BPS6	Fornecer medicamentos	1 kit do centro e outros para diferentes áreas todos os meses	2.000	2	3	3			1.857	1			2	11	
BPS7	Construção de casa mortuária	Com capacidade de 4 corpos	30.000	2	3	1			1.050	1			3	10	
BPS8	Fornecer um laboratório de análises clínicas	1 microscópio com equipamento, 1 hemoglobinato de shaly, 1 westreguei	3.000	2	2	2			1.857	1			2	9	
BPS9	Implementação do programa de mobilização para a educação sanitária em DTS, HIV/SIDA	50% da população activa até ao final de 2013 serão mobilizadas contra ITS	26.400	2	2	1			3.500	2			2	9	

BPA-2

O mesmo como na CJA-3

BPA-3

O mesmo como na CJA-1

BPA-4

Os itens dos custos são como segue:

1. Electrobomba 100m³/hour x 2 = US\$30,000 x 2 = US\$60,000
 2. Pólos Eléctricos US\$350 x 320 pólos = US 112,000
 3. Linha Eléctrica US\$40,000
 4. Trabalho do pólo eléctrico US\$50 x 320 pólos = US\$16,000
 5. Trabalho de linha eléctrica US\$50 x 10 pessoas x 20 dias = US\$10,000
 6. Reserva de água 100 tons x 12 reservas = US\$20,000 x 12 = US\$240,000
 7. Casa para captação de água e distribuição 1600 m x US\$2/m = US\$3,200
- TOTAL US\$441,200

Como o período de declínio do sistema é 5 anos, o impacto económico é (US\$1,600 x 120 ha x 5 anos) - US 441,200 = US\$518,800. O número de beneficiários é 120 lavras familiares x 5 pessoas = 600 pessoas.

BPA-5

O mesmo como na CLA-6

BPA-6

O mesmo como na CJA-6

BPA-7

O mesmo como na CLA-8 mas a área por lavra familiar não é 0.5 ha, mas 1 ha e a receita não é milho, mas feijão. Portanto, o impacto económico é (US\$1,600 x 120 lavra familiar x 5 anos) - US\$86,400 = US\$873,600

BPA-8

O mesmo como na CJA-5

BPA-9

O mesmo como na CJA-9

BPA-10

O mesmo como na CJA-8

BPE-1

O mesmo como na CLE-3

BPE-2

A construção de uma sala custa US\$20,000.

BPE-3

O mesmo como na CJE-2

BPE-5

O mesmo como na CLE-8

BPH-2

O mesmo como na CJH-1

BPH-3

Como uma latrina custa US\$1,000, o custo total é US\$1,000 x 1,000 latrinas = US\$1,000,000.

BPH-4

A construção de uma cacimba custa US\$4,000 por cacimba. O custo total é US\$4,000 x 5 buracos = US\$20,000. O número de beneficiários é estimado como 5,000 de toda população do Biópio/ 22 todas as comunidades no Biópio x 5 comunidades com cacimbas = 1,136 pessoas.

BPH-5

O mesmo como na CLE-3

BPH-6

O custo total é US\$120,000, ou US\$400 para um kit x 5 postos de saúde todos os meses x 12 meses x 5 anos.

O número de beneficiários é o mesmo como BPH-5.

BPH-7

Uma casa custa US\$30,000. O número dos beneficiários é população 5000 x a taxa de mortalidade 4.2% x 5 pessoas/famílias = 1050 pessoas. O beneficiário não é a pessoa morta, os membros da sua família.

BPH-8

O custo total é US\$3,000 para equipamentos como, microscópio para o posto central de saúde. O número de beneficiários é o mesmo como BPH-5.

BPH-9

O custo total é US\$33,000, ou US\$100/postal x 3 tipos de postais x 22 comunidades x 5 anos. O número de beneficiários é 70% da população, ou 5,000 x 70% = 3,500 pessoas.

Capítulo 7

Verificação de Plano Mestre Provisório

A examinação do plano mestre provisório para a reconstrução e desenvolvimento, apresentado no Capítulo 4 é a base da formulação de estratégias de desenvolvimento. O plano mestre provisório foi examinado na perspectiva do plano de desenvolvimento de Angola a longo e médio prazos, do plano de desenvolvimento do município do Lobito, da informação adquirida pela Equipa do Estudo, incluindo as actividades piloto, explicados no Capítulo 5 e os workshops de planificação participativa, apresentados no Capítulo 6. As análises dependentes da estrutura para as actividades piloto estão indicados no Capítulo 4, Secção 3.

7.1 Meta Geral

No plano mestre provisório, a do Estudo estabelece o “Alívio da pobreza na área rural” como meta geral. Como ficou demonstrado no Capítulo 3, Secção 4, os frutos do rápido desenvolvimento económico não alcançam estas áreas e assim, a diferença económica entre as zonas urbanas e rurais torna-se cada vez maior que antes. Para remediar os desníveis entre as duas áreas, é atribuída mais do que nunca às áreas rurais alta prioridade e o “Alívio da pobreza na área rural” é conseqüentemente relevante como meta geral agora e no futuro.

Os indicadores possíveis para a meta geral foram propostos como abaixo se apresenta. Estes foram obtidos através das actividades piloto e confirmados para serem monitorados pelas equipas da administração municipal.

- Aumento do apoio alimentar básico (calorias)
- Redução das horas de trabalho
- Melhoramento da taxa de alfabetização
- Geração de receitas

7.2 Metas e Medidas

Para alcançar a meta geral, foram estabelecidos 4 metas e medidas de desenvolvimento. Quanto as actividades piloto, para encontrar as metas, foi examinado a relevância do plano mestre provisório.

Meta 1 Fornecimento alimentar estável

- Aumento da produção alimentar básica
- Construção de infraestruturas de agricultura

Meta 2 Redução das horas de trabalho

- Redução do trabalho de campo
- Redução do trabalho doméstico pelas mulheres

Meta 3 Criação de oportunidades de educação

- Aumentar a taxa de matrículas escolares
- Expandir as turmas de alfabetização do adulto

Meta 4 Geração de receitas

- Apoio técnico para as diversas empresas agrícolas
- Apoio financeiro para o aumento da produção (micro crédito)

A examinação dos resultados é explicada através de 4 metas.

Meta 1 Providência estável de alimentação

Esta é uma das políticas pós guerra do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural. O Ministério entrega aos camponeses em forma de crédito, sementes, instrumentos de trabalho e fertilizantes, dentro de um padrão uniformizado nacionalmente. A Direcção Provincial de Agricultura de Benguela está a tornar prática esta política, mas, a nossa área alvo beneficiou de insumos agrícolas apenas uma vez no passado. Como está descrito no Capítulo 3 Secção 4, as calorias consumidas na área alvo são ainda muito baixas e a situação deve ser melhorada rapidamente. Esta meta deve ser consequentemente, posta em execução. A providência alimentar estável tem inter-relação com outras metas e contribui para o fortalecimento da organização comunitária.

A Equipa do Estudo implementou “Melhoramento dos solos com capim”, um projeto para o “Aumento da produção da alimentação básica” que é uma medida para alcançar a providência estável de alimentação. Este projeto não apenas aumentou a colheita de milho, mas também criou o movimento de disseminação da tecnologia, a partir de beneficiários individuais para toda a comunidade. Além disso, esta tecnologia confirmou contribuir directamente para a meta de “geração de receitas” através da rápida aplicação para o cultivo de feijão e vegetais.

Uma outra medida para o “Aumento da produção da alimentação básica” é a construção de infraestruturas agrícolas. O projeto de reabilitação do canal de irrigação jogou um papel significativo para a estabilização da produção de milho. Na área alvo, onde a produção de milho depende da chuva é feita com intensidade, a partir do mês de Outubro à Janeiro, as chuvas são escassas e os camponeses têm sofrido nesta época com uma produção instável. A produção de milho nunca tornou-se estável até que algumas partes do canal ficaram reabilitadas e a água de irrigação ficou disponível durante o ano.

Meta 2 Redução das horas de trabalho

Esta é também uma política do Ministério da Agricultura, direccionada à mulher rural, mas não estão sendo executadas actividades tangíveis. A redução de horas de trabalho continua ainda como grande problema e é relevante para mantê-la como uma meta em execução .

A Equipa do Estudo estabelece a “redução do trabalho do campo” como uma medida. Não há um projeto piloto que está directamente focalizado na redução do trabalho de campo, mas na planificação de workshops participativos em 4 comunas e para a Direcção da Agricultura, como foi explicado no Capítulo 6, apontaram as suas necessidades para tractores e a introdução de gado. Isto porque o cultivo gasta maior parte do seu tempo e a necessidade desta meta foi prevista.

A Equipa do Estudo conduziu três projetos piloto, nomeadamente, centro de protecção diária de crianças, construção de poços melhorados de água potável e de fogões tradicionais melhorados, para reduzir o trabalho doméstico das mulheres. Como está descrito no Capítulo 5, o projeto de construção de poços de água, reduz o trabalho das mulheres e muitas delas

mencionaram o sentimento de segurança ao deixarem as suas crianças no centro de protecção infantil. As mulheres apreciaram a vantagem da criação de um tempo e espaço mental.

Meta 3 Criação de oportunidades de educação

O aumento das taxas de matrículas escolares e de alfabetização do adulto são importantes para as áreas rurais, dentro das políticas do Ministério da Educação. No estudo da JICA, incluindo as actividades piloto, muitas necessidades básicas, como, insuficiência de escolas para crianças e programas de alfabetização para adultos não foram satisfeitas e as pessoas mostram forte desejo em melhorar esta situação. Por isso a criação de oportunidades de educação é ainda uma meta necessária.

Há muitos problemas nas crianças e escolas na área rural, tal como a baixa qualidade dos professores, baixos salários, fraca compreensão das pessoas em relação a educação e falta de oportunidades de matricular-se devido a falta de cédulas de nascimento. Mas o principal problema prende-se com a insuficiência das próprias escolas. Para “aumentar a taxa de matrículas” a Equipa do Estudo reabilitou alguns edifícios escolares de maneira participativa e melhorou estes indicadores.

Quanto a outra medida, “Expansão de turmas de alfabetização para adultos”? A intensa participação no projeto de alfabetização sustentável e a sua forma tranquila de implementação indica ser a necessidade mais forte destes. Como o Ministério da Educação não tem orçamento para o programa de alfabetização para adultos, este têm dependido exclusivamente de ajudas de agências internacionais. Na actividade piloto através da Equipa do Estudo, foi verificado que as turmas de alfabetização tornam-se financeiramente sustentáveis, caso tenha uma fonte de receitas próprias, tal como lavra de produção, quiosque.

Meta 4 Geração de Receitas

A necessidade de geração de receitas tem estado a aumentar mais e mais. Como o mercado económico tem-se desenvolvido numa sociedade pós guerra, que recupera a sua ordem social, as oportunidades e necessidades de despesas à dinheiro estão inevitavelmente a aumentar. O rápido desenvolvimento da economia nacional está a acelerar esta tendência. Sendo assim, a geração de receitas como uma meta é relevante agora e no futuro.

No plano mestre provisório, a Equipa do Estudo propôs “Apoio técnico para diversas empresas agrícolas” e “Apoio financeiro para o aumento da produção” como medidas para a geração de receitas. A razão porque as duas medidas estão relacionadas ao sector da agricultura não é apenas por projectar oportunidades de aumento de empregos no campo em grande escala, mas também porque é o único sector na zona rural que pode proporcionar possibilidades de fazer dinheiro para as pessoas através da inovação e esforços originais sob forte sentido de auto-pertença. Diversificação, embora um termo abstracto que não foi mencionado pelos camponeses, já tem sido invocado em algumas áreas onde já começaram com a produção de vegetais.

Na actividade piloto, a Equipa do Estudo implementou a agricultura integrada para a

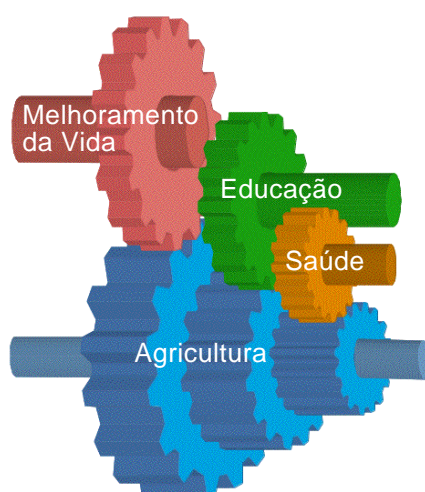
diversificação e micro-crédito para aumentar a produção. Como apresentado no Capítulo 5, o Projeto de Agricultura Integrada teve dificuldades na vertente técnica, mas alguns camponeses que actualmente experimentaram o aumento das receitas em dinheiro através da produção de vegetais ficaram completamente motivados e têm alcançado constante operação na agricultura integrada sem a ajuda externa. Os projetos de micro-projeto demonstraram resultados diferentes por grupos de beneficiários. Os caprinos e o feijão que as organizações de camponeses obtiveram por crédito estão a multiplicar-se e com sucesso está a expandir-se para outros beneficiários. Foi verificado que o micro-crédito na fase inicial poderia ter impacto no aumento da produção. Em contraste, o micro-crédito para motobombas e criação de galinhas conheceu problemas indicando ser de alto risco no financiamento agrícola.

O apoio técnico e financeiro apropriados para a agricultura pode trazer o aumento das receitas em dinheiro e a exigência para este apoio é ainda muito alta. Para além dos resultados das actividades piloto, as vozes e movimentos dos camponeses de pequena escala, para a nova tecnologia e fundos, foram observados em outras situações. Por exemplo, nos workshops de planificação apresentados no Capítulo 6, são apresentadas as necessidades para o apoio técnico com nova tecnologia. Alguns camponeses na área alvo organizaram-se em cooperativas para obterem crédito bancário.

Como apresentado adiante, pode-se concluir que, todas as 4 metas de desenvolvimento apresentadas como propostas no plano mestre provisório, são relevantes para execução. De outro lado, torna-se claro que estas metas não são relevantes apenas individualmente. Interligam-se uma na outra, assunto que será abordado proximamente.

Interacção entre as metas e o papel da agricultura

No plano mestre provisório, a Equipa do Estudo assume que a partir da “Estabilidade na providência alimentar” para a “Geração de receitas” há um relacionamento linear. Mas isto ficou claro através do estudo que é acompanhado por interações complicadas.



Fonte: Equipa do Estudo

Figura 7-1 Relação dos sectores

A reabilitação do canal de irrigação é um bom exemplo. No início o objectivo da actividade piloto focalizava para o aumento da produção da alimentação de subsistência como o milho, numa tentativa de alcançar a meta de “Estabilidade na providência alimentar”. Embora a extensão da terra de cultivo direcciona para o aumento da produção alimentar básica como abordado anteriormente, há um outro impacto que foi observado. Primeiro, como os campos irrigados foram estendidos para próximo das casas, os camponeses puderam encurtar consideravelmente a distância de deslocamento, o que contribui para outra meta “Redução das horas de trabalho”. A redução das

horas de trabalho, traz espaço livre na vida diária, o qual pode apoiar outra meta “Criação de oportunidades de educação”. Os camponeses cultivaram feijão como produção de inverno. O feijão é o principal produto de receitas em dinheiro na área alvo. Foi na época de sementeiras de feijão, quando uma parte do canal de irrigação e da terra foram recuperados, que têm sido terras não cultivadas com capim, foram transformados em campos de produção de feijão dentro de um curto período de tempo. O feijão é o principal produto de receitas em dinheiro, bem como a maior fonte de proteínas. Esta medida resultou na meta de “Geração de receitas”.

Confirmando estas interações, a Equipa do Estudo compreendeu ainda que, a agricultura joga um papel preponderante na área alvo. A actividade piloto de alfabetização e de protecção diária de crianças conduziu à actividades de receitas em dinheiro para cobrir as suas despesas de operação. Com excepção das lojas de pequenos negócios, maior parte das entradas em dinheiro foi conseguida através de produtos de campo. Tem dado sustentabilidade financeira às turmas de alfabetização e ao centro de protecção diária da criança, a produção de suas lavras colectivas.

Os camponeses expressaram as suas fortes necessidades para a tracção animal em muitos workshops de planificação, indicando que o trabalho mais longo era o cultivo e que eles não podiam resolver problemas adicionais a menos que esse trabalho de cultivo fosse aliviado.

É óbvio que a agricultura está no centro do alcance da meta “Estabilidade na providência alimentar”. Mas a “Redução das horas de trabalho” não pode ser feita sem a construção de infraestruturas agrícolas e o melhoramento da tecnologia agrícola. A “Geração de receitas” é principalmente realizada pela agricultura. Ainda assim a “Criação de oportunidades de educação” foi apoiada financeiramente pela agricultura.

A mesma discussão pode ser feita em relação ao sistema de implementação. Foi através de actividades agrícolas que as pessoas organizaram-se a si próprias por completo. Por exemplo, a reabilitação do canal de irrigação requer o trabalho de colaboração de várias comunidades. A capacidade de organização necessária para a reabilitação do canal, espalhou-se para várias comunidades como progresso da reabilitação. Esta é a última fase de organização, a qual se dá o nome de rede de trabalho.

7.3 Sistema de Implementação

O plano mestre provisório está examinado e os papéis e capacidades das administrações, organizações comunitárias e ONGs são ilustradas aqui. A tabela abaixo resume o sistema de implementação apresentado no plano provisório.

Tabela 7-1 Papéis e capacidades dos actores demonstrados no plano provisório

Modelo: Reconstrução e desenvolvimento com máxima espontaneidade e actividades organizacionais das pessoas na comunidade		
	Papéis	Capacidade requerida
Administração Comuna	- Implementação da planificação participativa - Apoio à organização comunitária como um facilitador	=>Planificação, Monitoria/Avaliação =>Gestão e implementação de projetos de desenvolvimento
Organizações comunitárias	- Solicitação de necessidades baseando-se no seu sentimento de auto-pertença - Implementação de projetos de desenvolvimento	=>Apoiar para a comunidade tornar-se independente =>Gestão na implementação de projetos de desenvolvimento
ONGs	- Implementação de projetos de desenvolvimento - Treinamento das pessoas da comunidade na implementação de projetos de desenvolvimento - Relatar os progressos dos projetos de desenvolvimento às organizações relacionadas	=>Gestão na implementação de projetos de desenvolvimento =>Apoiar para as organizações comunitárias tornarem-se independente =>Contabilidade e gestão na implementação de projetos de desenvolvimento

Fonte: Equipa do Estudo

Administração da comuna

De acordo com o progresso da descentralização, a planificação comuna por comuna em relação ao esboço e implementação de projetos de desenvolvimento é requerida com a participação da comunidade. Embora já foram criados Comitês de Aconselhamento para o Desenvolvimento em cada comuna, que integram representantes da comunidade e do sector privado, dá impressão ser apenas formal. Para muitos deles, os seus membros nunca tiveram experiência ou obtiveram treinamento para planificar projetos de desenvolvimento.

Ainda assim, quando a Equipa do Estudo levou a cabo os workshops de planificação participativos nas comunas, muitos dos participantes mostraram entusiasmo e atitude positiva e a equipa da administração liderou as discussões. O sentido de auto-pertença pareceu estar gradualmente a elevar-se e a equipa teve certeza que eles já tinham cultivado as bases para jogarem o papel que lhes é esperado no futuro próximo.

A função mais importante da administração da comuna na planificação, é indicar as idéias de projetos que se encontram nas necessidades das comunidades, mostrando a escala de projetos e sua prioridade. No workshop de planificação, as escalas de projetos são calculadas e a Equipa do Estudo mostrou os critérios para fazer a decisão e a priorização.

A equipa da administração da comuna compreendeu a definição dos critérios e indicou para outros participantes como priorizar as idéias de projetos. Espera-se que a equipa da administração seja capaz de explicar o processo da priorização de projetos candidatos e resumir as discussões do workshop para fazer uma conclusão. Mas para alguns determinados conteúdos de projetos, a administração da comuna necessita de ter consultoria técnica de especialistas e de ONGs, com excepção de projetos com especificações únicas tal como escolas, postos de saúde e construção de edifícios.

Em termos de apoio às organizações comunitárias e a monitoria de projetos de desenvolvimento, a capacidade das equipas das administrações da comuna demonstrou ser diferente, dependendo do tipo de projeto.

Em projetos que a participação da comunidade é limitada, tal como na construção e manutenção de escolas, a equipa do projeto apenas necessita monitorar os seus progressos, as especificações e a quantidade do material necessária.

De outro lado, quando se implementa projectos de construção em larga escala, tal como a reabilitação de canais de irrigação, através do sistema de participação por aproximação, a administração da comuna deve considerar como estabelecer um sistema de gestão pelas pessoas da comunidade depois de concluído o processo de reabilitação. Entretanto, a administração da comuna tem de distribuir responsabilidades às pessoas da comunidade e o número da equipa é limitado. Nas actividades piloto, as equipas das ONGs jogaram um papel em nome das administrações das comunas.

Ficou provado ser difícil para a administração da comuna e para as pessoas da comunidade tornarem-se líderes de projetos de desenvolvimento directamente, pois eles não têm experiência em actuarem sobre as suas próprias iniciativas na implementação destes projetos. Porém a Equipa do Estudo sugeriu a administração para assumir por completo apenas aqueles que pode fazer. Certamente eles podem assumir alguns projetos com suas iniciativas até um certo nível

Por exemplo, na actividade piloto de alfabetização, a equipa da administração recomendou alguns participantes que demonstraram excelente desempenho para tornar o programa num curso formal de educação. O papel que apenas pode ser desempenhado pela equipa da administração pode contribuir para o melhoramento do sentimento de auto-pertença das pessoas. Ou, a tecnologia de melhoramento dos solos com capim pode ser facilmente disseminada, caso haja cooperação dos extensionistas rurais e das organizações comunitárias. De igual modo, muitos projetos de pequeno investimento e grande impacto podem ser implementados pela administração e pelas organizações comunitárias.

Tabela 7-2 Papéis e capacidades da administração da comuna

Papéis	Capacidades para adquirir
<p>Implementação da planificação participativa</p> <p>Recolher e reportar dados reais que o município exige</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Ser capaz de reportar para o município, as idéias de projetos com uma escala de operação e prioridades - Tomar uma decisão caso seja ou não necessária a participação das pessoas, para a sustentabilidade do projeto, dependendo dos objectivos do mesmo - Observar o sentimento de auto-pertença nas pessoas, quando é necessária a sua participação - Tomar uma decisão caso sejam necessários ou não recursos humanos externos para o projeto - Monitorar e reportar para as organizações superiores os problemas, resultados com as suas razões, contramedidas e recomendações
<p>Apoiar as organizações comunitárias como facilitadores</p> <p>Não apenas organizar as pessoas, mas também torná-las à organizações de desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de aconselhar às actividades das organizações comunitárias apoiadas pelas ONGs -Monitorar e aconselhar as actividades da organização comunitária.
<p>Implementação de projetos com investimentos baixos para obter alto desempenho</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implementação pela equipa da administração sob cooperação das organizações comunitárias

Fonte: Equipa do Estudo

Organizações comunitárias

As organizações comunitárias, jogam um papel na planificação de um projeto, como membros do Comité de Aconselhamento para o Desenvolvimento. Espera-se delas a implementação de projetos de desenvolvimento. A oportunidade de participação das pessoas na planificação do desenvolvimento comunitário tem sido limitada ao fazer-se solicitação através dos líderes das autoridades tradicionais.

Mas o sentimento de auto-pertença dos actuais líderes de jovens comunitários que participaram do workshop de planificação, foi muito alto. Foi observado que eles podem ler e escrever e podem servir de fonte de informações úteis para a administração da comuna. Os actuais líderes jovens usam a influência das autoridades tradicionais e da equipa da administração e eles podem priorizar as necessidades de desenvolvimento com razão.

Por exemplo, na actividade piloto de micro-projeto, uma cooperativa agrícola executada por jovens semeou feijão. Eles podiam explicar as viabilidades financeiras antes de começarem com o projeto e o resultado de receitas esperadas. Além disso estabeleceram um banco de sementes e aumentaram o número de beneficiários, melhorando a situação financeira da cooperativa.

A Equipa do Estudo esperava que as organizações comunitárias fossem capazes de implementar projetos de desenvolvimento em nome de ONGs, mas não foram reconhecidas as suas habilidades durante o período de estudo. Mas a Equipa observou esta possibilidade. Primeiro, nas actividades piloto como alfabetização e melhoramento de solos, haviam

indivíduos que podiam empenhar-se suficientemente. O sentimento de auto-pertença está agora a crescer nas comunidades alvo e a possibilidade de sua difusão a partir de indivíduos foi confirmada nos projetos de alfabetização e melhoramento de solos, respectivamente.

Não é difícil para eles crescerem para organizações comunitárias de desenvolvimento em poucos anos, caso obtenham por um tempo, apoio da administração da comuna

Tabela 7-3 Papéis e capacidades das organizações comunitárias

Papéis	Capacidade à adquirir
<p>Solicitar as necessidades baseando no sentido de independência</p> <p>Solicitar com prioridade baseada na escala de operação, viabilidade económica e impacto</p>	<p>- Determinar o número de pessoas alvo com as suas razões, reflectindo as suas necessidades. Apresentar um simples cálculo sobre viabilidade económica, impacto e objectivo de priorização das idéias de projetos.</p>
<p>Implementação de projetos de desenvolvimento</p> <p>Gestão do projeto com a participação da comunidade obtendo apoio de ONGs e da administração</p>	<p>- Ser capaz de fazer solicitações em tempo certo para facilitar a participação das pessoas da comunidade</p> <p>- Seleccionar e gerir projetos que podem ser implementados pelas próprias pessoas da comunidade com uma pequena ajuda da administração.</p>
<p>Implementação de projetos com baixos investimentos para ter um alto desempenho</p> <p>Tentar melhorar a capacidade de todas as pessoas na comunidade</p>	<p>- Implementar através de organizações comunitárias sob cooperação da equipa da administração</p>

Fonte: Equipa do Estudo

ONGs

Das ONGs esperava-se crescerem de organizações que distribuíam bens de assistência de emergência para ONGs que podem gerir projetos de desenvolvimento. Porém na actividade piloto levado a cabo pela Equipa do Estudo, as ONGs não geriam os projetos de forma precisa na pesquisa quantitativa e na supervisão dos trabalhos de construção, resultando na insuficiência de orçamento e no impedimento do progresso do projeto. A Equipa interveio frequentemente na resolução de problemas. Portanto, algumas ONGs aprenderam lições a partir de suas falhas e cresceram para organizações orientadas ao desenvolvimento. Parecia ser um sentido de auto-pertença de que eles não sobreviveriam ao menos que mudem para organizações orientadas para o desenvolvimento.

Falando concretamente, como faltaram especialistas técnicos nas ONGs, a Equipa do Estudo, contratou um consultor para cobrir os aspectos técnicos. As ONGs não apenas aceitaram o que o consultor dizia, mas também obtiveram alguma informação e aplicaram-na nas suas actividades. As ONGs melhoraram a pesquisa quantitativa, começando a incluir os factores de risco nos cálculos.

Para o fortalecimento da organização comunitária, as equipas das ONGs estiveram nos locais e analisaram os costumes das pessoas das comunidades para trabalhar com elas. As equipas da

ONG sentiram que foi eventualmente eficiente estar com as comunidades constantemente para alcançar os objectivos do projeto.

Na actividade piloto de reabilitação do canal de irrigação, as pessoas da comunidade tiveram o pensamento de que a equipa núcleo da organização comunitária era paga pela ONG e ficaram cépticos para as actividades da organização comunitária. Mas a ONG honesta e pacientemente procurou dar explicação as pessoas da comunidade e mostrou a sua inteligência ao solicitar a equipa da administração da comuna a persuadi-los. Finalmente a organização comunitária ganhou confiança das pessoas da comunidade.

Em termos de relatório de monitoria e financeiro, as ONGs tendem a relatórios formalizados com poucos conteúdos concretos. Isto tudo porque o governo solicita apenas o orçamento e o número de beneficiários com avaliação caso o projeto é concluído dentro do período planificado. Isto pode afectar os relatórios das ONGs sem uma informação concreta que explica o que aconteceu e como vão gerir a situação. A medida que a Equipa do Estudo solicitou as ONGs, estas foram melhorando os seus relatórios gradualmente, incluindo as causas dos problemas ocorridos e as suas soluções.

Tabela 7-4 Papéis e capacidade das ONGs

Papéis	Capacidade a adquirir
<p>Implementar projetos de desenvolvimento Implementar projetos eficientemente, obtendo apoio de especialistas na pesquisa quantitativa e nas questões técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar especificações e conduzir uma pesquisa quantitativa precisa no projeto sobre a introdução de infraestruturas e nova tecnologia, obtendo conselhos de especialistas - Na supervisão do trabalho, explicar os problemas técnicos ao especialista, compreender os seus conselhos, comunicá-los ao implementador e monitorá-los. - Perguntar ao especialista antes que os problemas se agravem
<p>Treinamento na gestão de implementação de projetos pelas pessoas da comunidade Treinamento das organizações comunitárias em tecnologia, logística e na facilitação da participação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir para a comunidade habilidades de aquisição de tecnologia e métodos de procura do material necessário - Sobre a facilitação da participação da comunidade, avaliar a capacidade dos mesmos, analisar os costumes locais e determinar quando a administração pode intervir
<p>Submeter o relatório de progresso do projeto as entidades superiores Reportar os problemas, causas e contramedidas para instituições relacionadas de maneira pontual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para além da contabilidade, reportar os problemas e o impacto com as suas respectivas razões no progresso do projeto de desenvolvimento. Apresentar as lições aprendidas e as recomendações.
<p>Disseminação dos instrumentos de desenvolvimento Transferência das ferramentas de desenvolvimento para a administração e organizações comunitárias para serem capazes de jogarem o papel núcleo no desenvolvimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de transferir os instrumentos que podem ser adquiridos pela equipa da administração

Fonte: Equipa do Estudo

Seguindo a revisão do plano mestre provisório, a Equipa do Estudo fez algumas modificações ligeiras. Este plano modificado é apresentado como estratégias de desenvolvimento e plano mestre nas secções subsequentes. Antes da apresentação das estratégias de desenvolvimento e do plano mestre finais é necessário apresentar a política que constitui a espinha dorsal de desenvolvimento e as características geográficas da área alvo.

7.4 Verificação detalhada usando ficha de monetorea

7.4.1 Reabilitação de vala de irrigação

Principais actores do projecto de Reabilitação Participativa do Canal de Irrigação, foram a administração da comuna, o comité da vala de irrigação (organização comunitária) e uma ONG. As duas metas foram as seguintes:

- Implementar o trabalho de reabilitação, principalmente pela participação voluntária dos camponeses.
- Estabelecer uma associação de utilizadores da água, tornando-a funcional depois de concluída a reabilitação.

Para alcançar estas metas, esperava-se dos actores o seguinte.

Administração da Comuna

- Verificar o progresso do projecto, intervindo e resolvendo os problemas quando necessário.
Estabelecer uma organização comunitária com as pessoas da comunidade e apoiar as suas actividades

Organização comunitária

- Facilitar a participação da comunidade no trabalho de reabilitação
- Criar a associação de utilizadores de água, depois de concluída a reabilitação

ONG

- Gerir o projecto e resolver os problemas que aconteciam
- Apoiar a criação de uma organização comunitária e facilitar as suas actividades
- Facilitar a participação da comunidade no trabalho de reabilitação

A Equipa do Estudo monitorou se os actores colocavam as suas capacidades em jogo em termos dos papéis previsto, acima descritos. A Equipa determinou antecipadamente, as capacidades esperadas para cada actor e as medidas para as melhorar.

Para compreender se estas capacidades¹ funcionam e se as medidas assumidas são efectivas, a

¹ A definição das capacidades esperadas são como as que se seguem:

Capacidade de mobilização da comunidade: Para facilitar que as pessoas da comunidade alvo tomem acções para o projecto (para a Organização da Comunidade ou OC, ONG, Administração da Comuna ou AC)

Capacidade de Planificação: Ser capaz de planificar sobre a gestão e execução de projectos para a ONG e a Organização Comunitária (ONG, OC)

Capacidade de Explicação: Expressar a mensagem com sentido necessário às pessoas alvo (ONG, OC, AC)

Auto-Pertença: Sentido de motivação para a acção na base da compreensão do projecto com o seu impacto (ONG, OC, AC, individual).

Capacidade institucional: Capacidade de esboçar um conjunto de regras de organização e instituição de projectos (ONG, OC)

Capacidade de Gestão: Capacidade de monitorar o progresso do projecto e intervir quando necessário para alcançar a meta do projecto (ONG, OC, AC)

Capacidade de Aconselhamento: Capacidade de dar conselhos apropriados quando necessário (ONG, AC)

Compreender a organização do fluxo de trabalho: Compreender os papéis e as efectividades dos membros da organização(OC, individual)

Capacidade técnica: Especialistas e equipamentos técnicos que não estão disponíveis na área alvo (ONG)

Capacidade de gestão de risco: Capacidade de evitar uma crise com a análise do que está acontecendo e tomando medidas nesta direcção (ONG, OC)

Equipa do Estudo usou a folha de monitoria demonstrada no Capítulo 4, analisando os problemas ocorridos e suas causas, medidas para resolvê-los e seus resultados em relação as capacidades esperadas.

Quando aconteceu um problema, a Equipa do Estudo analisou que capacidade de qual actor não foi exercida para causar o problema, ou que capacidade de que actor foi exercida para resolvê-lo. Nesta secção, são apresentados os resultados resumidos da folha de monitoria.

A. Causas de problemas e capacidade dos actores

Muitos dos problemas ocorridos durante a reabilitação estão relacionados com a demora do trabalho. A Equipa do Estudo verificou qual capacidade faltou para causar o problema e frequência agregada pelos actores. Quando acontecia um problema, e caso é provocado pelo não exercício da capacidade de explicação da administração da comuna e de planificação da ONG, a Equipa verificou a célula do não exercício da capacidade de explicação da administração da comuna e a célula do não exercício da capacidade de planificação da ONG. O número agregado de frequências é apresentado na tabela abaixo.

Tabela 7-5 Frequência de factores que causaram problemas

		Admin. Comuna	DA	Governo Provincial	Município	ONG	Org. Comunitária	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Total
1	Falta de noção de propriedade			2			9		2	6	19
2	Não exercício da capacidade de explicação	4				6	2				12
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade	2				7	4	2			15
4	Não exercício da capacidade de planificação					7	4				11
5	Não exercício da capacidade institucional						6				6
6	Não exercício da capacidade de gestão					4					4
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho									2	2
8	Não exercício da capacidade técnica						2				2
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento							1			1
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise										0
	Total	6	0	2	0	24	27	3	2	8	72

Fonte: Equipa do Estudo

Foram em muitos casos, que a Organização Comunitária e a ONG causaram problemas, 27 e 24 vezes respectivamente. Na organização comunitária, o não exercício da auto-pertença(9), que foi indicado por pelo menos de 50% de uma relação de participação de 16 membros, enquanto o não exercício da capacidade institucional para melhorar a situação através da criação de um conjunto de regras, por exemplo, representou mais de metade do total das causas. Concretamente, a equipa núcleo da organização comunitária estabeleceu uma regra que obriga aos seus membros em participar no trabalho de reabilitação, sentindo-se pressionados em aumentar o número de participantes para as reuniões e os trabalhos de reabilitação imediatamente. Porém, a regra não foi observada, pois foi estabelecida sem

discussões suficientes entre os membros e as pessoas da comunidade.

No caso da ONG, a falta das capacidades de planificação (7), mobilização da comunidade (7) e de explicação (6), foram os principais factores para os problemas. No trabalho de reabilitação, por exemplo, ela não podia explicar e instruir claramente sobre o que se requeria dos participantes. Devido a insuficiente capacidade de gestão, aconteceu que a procura do material de reabilitação fosse demorada, fazendo com que os participantes perdessem o seu tempo.

A administração da Comuna, para a mobilização da comunidade, tomou primeiramente o estilo topo-base e não tinham suficiente capacidade de explicação (4). Desta forma, as pessoas da comunidade, não compreenderam que benefícios traria a reabilitação. Os beneficiários mostraram fraco sentimento de auto-pertença (2) e não perceberam a importância da reabilitação da vala.

B. Relação entre solução de problema e capacidade de actores

A tabela abaixo mostra, que capacidades utilizadas resolveram os problemas (Tabela 7-6) e as não exercidas e os problemas não foram resolvidos (Tabela 7-7).

Tabela 7-6 Frequência dos factores que contribuíram as soluções dos problemas

	Admin. Comuna	DA	Governo Provincial	Município	ONG	Org. Comunitária	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Total
1 Exercício da noção de propriedade						7		2		9
2 Exercício da capacidade de explicação	3				6	2				11
3 Exercício da capacidade de mobilização da comunidade	3				22	3				28
4 Exercício da capacidade de planificação					5	3				8
5 Exercício da capacidade institucional	1				1	5				7
6 Exercício da capacidade de gestão	2			1	6	6				15
7 Boa compreensão sobre a organização do fluxo de trabalho								1		1
8 Exercício da capacidade técnica						1				1
9 Exercício da capacidade de aconselhamento		1			1					2
10 Exercício da capacidade de gestão de crise										0
Total	9	1	0	1	41	27	0	3	0	82

Fonte: Equipa do Estudo

Tabela 7-7 Frequência dos factores que impedem soluções dos problemas

		Admin. Comuna	AD	Governo Provincial	Município	ONG	Org. Comunitária	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Total
1	Falta de noção de propriedade						1		3		4
2	Não exercício da capacidade de explicação										0
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade					1	3	2			6
4	Não exercício da capacidade de planificação										0
5	Não exercício da capacidade institucional										0
6	Não exercício da capacidade de gestão						1				1
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho										0
8	Não exercício da capacidade técnica						2				2
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento	1									1
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise							1			1
	Total	1	0	0	0	1	5	3	3	0	15

Fonte: Equipa do Estudo

Na tabela da secção anterior, os factores que causaram os problemas, a frequência de “Não exercício do sentimento de auto-pertença” da organização comunitária foi de 9 e a frequência do “exercício do sentimento de auto-pertença” da mesma organização comunitária na primeira tabela desta secção é 7. Isto porque, há muitos problemas diferentes e a auto-pertença não exercida causou alguns problemas, enquanto a exercida, resolveu alguns. Como é apresentado mais tarde, a capacidade de muitos actores foi crescendo gradualmente no geral. Mas essas tabelas são simplesmente resumos de frequências durante todo o período do projecto e não indicam as mudanças sequenciais.

A frequência do exercício de capacidades para resolver os problemas e do não exercício para não resolvê-los, foi de 82 e 15 respectivamente. As capacidades não exercidas foram esmagadora em relação as exercidas.

A ONG e a organização comunitária em particular, indicaram que as suas capacidades resolveram os problemas. No caso da ONG, teve 3 capacidades excepcionalmente exercidas: capacidade de mobilização da comunidade, que permitiu a participação das pessoas nos trabalhos de reabilitação e nos encontros (22), capacidade de gestão, que capacitou-a em aumentar a sua compreensão detalhada sobre o progresso do trabalho de reabilitação (6), e a capacidade de planificação (5) com a qual realizou uma preparação bem organizada para o trabalho de reabilitação assim como, edificaram as suas experiências.

A organização comunitária, que trabalhou em cooperação com a ONG, exerceu suas capacidades tal como a de gestão (6), auto-pertença (7) e institucional, ao criar regras, considerando a actual situação das pessoas da comunidade.

Na próxima secção, é apresentada a comparação entre as capacidades exercidas e as não exercidas, em relação as 3 principais actores.

Administração da Comuna

A frequência com que a administração da comuna causou problemas foi de 6 e a causa maior foi o não exercício da capacidade de explicação. Ao contrário, em 9 casos, a administração trouxe acima a sua capacidade de resolver os problemas. Foi observado que o exercício das capacidades de mobilização da comunidade e de explicação, resultou no aumento da participação no trabalho de reabilitação. Por exemplo a administração da comuna, estava céptica quanto a abordagem participativa voluntária das pessoas da comunidade e actualmente tomou um estilo de topo-base para aumentar a participação. Mais tarde percebeu que, a forma diferente como a Equipa do Estudo e a ONG procuravam trabalhar no mesmo campo de acção, com as pessoas da comunidade, foram efectivos e adoptaram a mesma.

Organização comunitária

Ambas frequências das capacidades que causaram problemas e daquelas que os resolveram, foram de 27 para a organização comunitária. Pode ser descrito que em muitos casos não exerceram as capacidades necessárias para causar problemas, como também em muitos casos diferentes, exerceram capacidades para resolver problemas. As razões pela qual algumas capacidades eram exercidas em alguns casos e em outros não, não tem haver simplesmente com as características dos problemas, mas também pela fraca capacidade na fase inicial e que gradualmente tem sido fortificada de acordo com o progresso do projecto para alcançar o nível de resolver problemas.

Em termos de capacidade de gestão, a organização comunitária, por exemplo, tornou-se gestora do projecto em nome da ONG quando ausente. A organização comunitária reportou o progresso da reabilitação através da monitoria. Quando esta organização desenvolveu-se para associação de utilizadores da água, formularam regras sobre o uso da água com o aconselhamento da ONG. Este é o exercício da capacidade institucional.

ONG

A frequência do não exercício das capacidades da ONG, que causou problemas foi de 24 e o exercício das capacidades que resolveram problemas foi de 41. Especialmente a capacidade de mobilização da comunidade mostrou maior diferença, 7 e 22 respectivamente. Este é o caso no qual a ONG melhorou a capacidade passo a passo no período do projecto. A ONG analisou as características e antecedentes das comunidades alvo e facilitou a participação comunitária na base dos programas agrícolas e de vida, tal como oferecendo tempo para reuniões relevantes. Adquiriram gradualmente muito conhecimento através de tentativas e erros.

A capacidade de gestão no trabalho de reabilitação foi exercitada em muitos casos. Não há nenhum caso em que esta capacidade da ONG não foi exercida, causou problemas, mas também resolveu-os em 6 vezes. A sua capacidade de gestão foi também melhorada durante o período do projecto de acordo com a observação da Equipa do Estudo. Por exemplo, adoptaram um horário de trabalho flexível, considerando o calendário agrícola na

comunidade.

C. Conclusão

Administração da Comuna

A administração da comuna confiou na ONG para obter a idéia do progresso do trabalho de reabilitação. Mas, caso considerar-se que, a ONG era a organização responsável do trabalho de reabilitação e a administração da comuna tinha outras atribuições nos serviços administrativos, deve-se fazer uma avaliação positiva de que a administração da comuna manteve alto nível de auto-pertença e tornou-se capaz de actuar no mesmo campo com pessoas da comunidade.

A administração da Comuna interveio e tentou resolver problemas quando este papel fosse apenas seu. E juntou-se a organização da comunidade para apoiar as suas actividades.

Organização Comunitária

A diferença entre membros activos e passivos estava fora da expectativa inicial. Mas foi a primeira experiência de coordenar um projecto entre muitas comunidades. E pode ser avaliado positivamente que a organização comunitária facilitou com paciência a participação da comunidade no trabalho de reabilitação mediante tentativas e erros. A organização chamou os beneficiários para explicar acerca da distribuição da água e as suas obrigações. Pesquisar como legalizar a organização que já trabalha como associação de utilizadores da água. Caso estiver disponível assistência adicional através de ONG, a organização pode crescer e tornando-se forte para o desenvolvimento comunitário.

ONG

Embora no início, a ONG expôs a sua perspectiva optimistica na pesquisas quantitativa e baixo nível técnico, este problema ficou ultrapassado através da contractação de um engenheiro. A ONG foi absolutamente necessária na participação e fortalecimento da organização comunitária. Através deste projecto, a ONG melhorou as suas capacidades mais que os outros actores.

7.4.2 Centro Infantil

Os principais actores da implementação do projecto são os vigilantes e comissão constituída por encarregados e vigilantes. Alem destes actores administração comunal e uma organização não governamental ONG local.

A administração só se envolve na actividade apenas nos eventos como a inauguração e por sua vez a ONG foi envolvida apenas no início do referido projecto.

As metas, que se pretendia alcançar da actividade piloto

- Participação da comunidade com suas proprias iniciativas.
- A participação da comissão constituída pelos representantes eleitos dentro da comunidade.

Para se alcançar as metas acima referenciadas foi necessario saber-se das metas que cada actor tinha.

A administração comunal da Canjala

- Explicar e sensibilizar a comunidade sobre a actividade
- Ter conhecimentos sobre actividade de modo que em caso de problema esteja em condições de o resolver.
- Junto com os representantes constituir uma comissão e apoiar acompanhar a actividade.

Comissão

- Sensibilizar e mobilizar os habitantes de modo que estes participem na actividade
- Dirigir a actividade

ONG

- Dirigir a actividade e resolver o problema
- Junto com representante de habitantes ajudar a constituir a comissão e promover actividade dela (a comissão).
- Junto com a comissão sensibilizar a comunidade para sua participação na actividade.

A. Causas de Problemas e Capacidade de actores

O primeiro problema foi a demora da preparação da actividade.

As causas que originaram a demora na preparação da actividade se prendem com a falta de capacidade dos actores como espelha a tabela seguinte.

Tabela 7-8 Frequência de factores que causaram problemas

		ONG	Comissão	Visilante	Líderes Comuni.	Beneficiários	Equipa do Estudo	Total
1	Falta de noção de propriedade		2			23		25
2	Não exercício da capacidade de explicação	2	1		1		1	5
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade	1	3		2		1	7
4	Não exercício da capacidade de planificação		3					3
5	Não exercício da capacidade institucional							0
6	Não exercício da capacidade de gestão	1	3		1			5
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho							0
8	Não exercício da capacidade técnica			3				3
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento							0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise							0
	Total	4	12	3	4	23	2	48

Fonte: Equipa do Estudo

Maiores causas: 1- A baixa motivação que se tinha sobre a ideia da actividade participativa (25), 2. Falta de capacidade de explicação e mobilização sobre a actividade participativa. 3. Falta de capacidade de dirigir e de divisão de responsabilidades

E essas 4 capacidades em norma não devem falta para o êxito da actividade. Aqui vamos detalhar as capacidades de cada actor;

No ponto de análise as principais causas foram motivadas pelos beneficiários (frequência 23) comissão (frequência 12).

Para os beneficiários foi uma experiência quer na sua participação como na liderança da actividade. Para além disso careciam conhecimento de gestão de finanças. A falta de sentimento e de consciência de que aquilo que está a ser projectado é mesmo para nós próprios e a sua realização pode nos tirar das dependências, também é um dos factos que foi notado junto dos beneficiários. (falta de noção de propriedade colectiva). Tudo porque no tempo de emergência muitos estavam habituados a receber bens sem trabalho ou cooperação. Apesar disto importa também realçar que a comissão eleita pela comunidade é composta pelos elementos com uma certa noção sobre o que é uma propriedade colectiva e sua importância.

Refira-se que a comissão é constituída maioritariamente por vigilantes que têm responsabilidade de cuidar as crianças e não por líderes da comunidade. No início da actividade a comissão tinha muitas dificuldades de sensibilizar e na divisão de tarefas, planificação e fazer escala de trabalho. A falta de comunicação entre os membros também foi uma questão notória em relação ao bom funcionamento da comissão.

Por exemplo mesmo depois de constituída, foi notório que a comissão não sabia explicar devidamente os propósitos do projecto, junto dos habilitantes e entre os membros não havia a sincronização sobre o início da actividade por falta da comunicação efectiva entre os mesmos.

Além dos dois actores já referenciados (beneficiários e comissão) a ONG também ponto para se detalhados. Nos primeiros seis meses da actividade a Equipa do Estudo contractou uma ONG Nacional local que tem bom relacionamento com instituições governamentais como MINARS provincial e municipal. No entanto a referida ONG tinha pouca experiência e compreensão sobre a ideia de actividade comunitária sustentável e independente na base daquilo que a Equipa pretendia. A Equipa duvidou a capacidade de facilitação de um workshop, da ONG. Por esta razão decidiu-se anular o contracto com a referida ONG tendo a Equipa passado a acompanhar a materialização prática da actividade. As causas apontadas em relação a ONG, estão na origem do não aparecimento com maior realce na tabela acima exposta.

Sobre a administração comunal a frequência na tabela é praticamente zero. Na preparação da actividade o responsável para actividades socioeconómicas da comuna que acompanhou o workshop, foi envolvido na sensibilização de habitantes. Refira-se que devido a outras ocupações inerentes a comuna o responsável para actividade socioeconómica viu-se obrigado a reduzir sua participação na actividade de criança piloto. Por outro lado importa aqui referenciar a participação do responsável do sector da educação ao nível da comuna em todas as cerimónias de inaugurações.

B. Relação entre solução de problema e capacidade de actores

Aqui e através da tabela queremos ilustrar como o problema foi resolvido e com que capacidade de actor foi possível, bem mostrar as incapacidades demonstradas.

Tabela 7-9 Frequência dos factores que contribuíram as soluções dos problemas

		ONG	Comissão	Visilante	Líderes Comuni.	Bene- ficiários	Equipa do Estudo	Total
1	Exercício da noção de propriedade		3	1	1	27		32
2	Exercício da capacidade de explicação		2	1	2		2	7
3	Exercício da capacidade de mobilização da comunidade		4		3		4	11
4	Exercício da capacidade de planificação		1					1
5	Exercício da capacidade institucional		1					1
6	Exercício da capacidade de gestão		5					5
7	Boa compreensão sobre a organização do fluxo de trabalho							0
8	Exercício da capacidade técnica						1	1
9	Exercício da capacidade de aconselhamento						7	7
10	Exercício da capacidade de gestão de crise				2		4	6
	Total	0	16	2	8	27	18	71

Fonte: Equipa do Estudo

Tabela 7-10 Frequência dos factores que impedem soluções dos problemas

		ONG	Comissão	Visilante	Líderes Comuni.	Bene- ficiários	Equipa do Estudo	Total
1	Falta de noção de propriedade		1	2		2		5
2	Não exercício da capacidade de explicação	1						1
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade	1	1				1	3
4	Não exercício da capacidade de planificação							0
5	Não exercício da capacidade institucional							0
6	Não exercício da capacidade de gestão	2						2
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho							0
8	Não exercício da capacidade técnica							0
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento							0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise							0
	Total	4	2	2	0	2	1	11

Fonte: Equipa do Estudo

Com base na tabela pode se constatar que das tarefas realizadas 71 são positivas e 11 negativas

As capacidades que contribuíram para a resolução de problemas a noção de Propriedade (Frequencia 32), Capacidade de sensibilização (frequencia 11), Capacidade de explicação (frequência 7) e Capacidade de dar conselho (frequência 7).

Por actores os que têm mais frequência são os beneficiarios, comissão e Equipa do Estudo.

Sobre os beneficiários aumentou a noção de propriedade demonstrada através da participação na actividade.

Sobre a comissão, notou-se a mudança da capacidade de dirigir ao longo ou a medida que a actividade prosseguia. Por exemplo ficou mais clara sobre a divisão de responsabilidade deles bem como era vista a maturidade da comissão nos debates, aumentou o número de participação fruto da mudança de horário. A transparência na gestão dos produtos quer os que estavam no armazem com os stocks também revelou a noção de propriedade e responsabilidade da comissão. Também melhorou a capacidade de explicação (frequencia 2) e a capacidade

mobilização (frequência 4). O aumento dos níveis de explicação e de sensibilização eram notórios pois que as explicações de tarefas eram feitas pelos membros da comissão sem orientação da Equipa do Estudo.

Em seguida vamos analisar o nível de capacidade de cada actor com base nos números de frequências já visto anteriormente.

Organização Comunitária (Comissão)

Número de frequências de causas problemas e número de frequência de soluções foi de 12 e 16. Analisando por capacidade a capacidade de planificação era 3 e o número para solução é 1, isto significa que não havia possibilidades de melhoramento. Por outro lado e embora com pouca noção de propriedade, mostrou capacidade de sensibilização, explicação, capacidade de direcção, capacidade de elaborar ou criar regulamento.

Por exemplo no início a Equipa é que falava directamente com os habitantes, que no andar das actividades a Comissão veio assumindo esta tarefa sem intervenção da Equipa. Concretamente a Comissão é que dirigia os encontros, explicava assuntos já preparados e responder questões quando os participantes levantassem qualquer inquietação. Isto revela que a actividade da Comissão veio a melhorar passo-a-passo ao longo das actividades.

Dentro da própria Comissão, no início uma parte dos membros da Comissão se pronunciava sobre as propostas da Equipa e os demais se mantiam silêncio. No andar do tempo e segundo os avanços do projecto todos membros passaram a usar da palavra nos seus encontros de concertação. Isto explica que o melhoramento da capacidade e exteriorização das ideias aconteceu em simultaneamente ou na mesma altura em o projecto avançava. Conclui-se que a medida em que cada membro lançava suas ideias os outros não se limitavam em ouvir simplesmente mas participavam com suas ideias também.

A capacidade de dirigir que se esperava da comissão é aquela que permitisse que ela seja capaz de dirigir actividade de limpeza e todas as tarefas feitas pela comunidade. E quando a participação não for como inicialmente estava planificada a Comissão analisava as causas e as resolvias ou dava solução as mesmas.

Embora tenha havido muitas dificuldades no início, a Comissão a medida que actividade ia avançando, ela foi ganhando experiência na materialização das actividades. Nota-se que a noção de propriedade e de consciência de que era possível realizar a actividade, contribuiu bastante no melhoramento da capacidade da Comissão. Depois de tantas dificuldades vividas nos momentos de preparação ou do início da actividade, os membros da Comissão sentiram-se mais aliviados com o surgimento do centro facto que veio a dar mais força e persistência de trabalhar.

C. Conclusão

Comissão

Os membros da comissão são parte integrante da comunidade onde estão os beneficiários.

Inicialmente estes membros da comissão tinham como preocupação como trabalhar. Em condições normais de actividade da comunidade é dirigida pelo Soba e o conselho de Jango.

A comunidade aceitou este sistema de gestão da comissão porque ela trabalhou sem desistir das suas actividades.

Inicialmente os membros da comissão não tinham confiança em liderar a comunidade, mas depois ganhou confiança a si mesma através de trabalho de treino com a Equipa. Através de trabalho de treino, debates com a Equipa a Comissão ganhou a noção efectiva de propriedade, mas este processo durou quase um ano até a inauguração do centro infantil. O ponto-chave do melhoramento da Comissão foi a facilitação da Equipa.

Conclusão: No geral quando uma ONG ou Administração Local acompanha com paciência e com mais tempo, a organização comunitária ela mesma pode atingir níveis de desenvolvimento alto da gestão dos projectos que ali se desenvolvem.

7.4.3 Reabilitação/Construção de escola

Os maiores actores do sistema de implementação do projecto foram os comités de pais (daqui em diante “o comité”) que, consistiu na administração comunal e os representantes dos moradores e a ONG.

Seguem-se os requisitos de implementação:

- Reabilitação/construção pela participação voluntária dos moradores;
- Estabelecer o comité e eles supervisionam o trabalho dos moradores.

Para satisfazer o requisito acima mencionado, seguem-se as responsabilidades que foram esperadas em cada actor:

Administração Comunal

- Monitorizar o progresso de implementação, intervir e resolver os problemas (se for necessário);
- Estabelecer o comité, juntamente, com os representantes dos moradores e apoiar as suas actividades;
- facilitar a participação dos moradores para a construção.

O comité

- Facilitar a participação dos moradores para a construção;
- Servir como a organização de operação e gestão depois da conclusão.

ONG

- Monitorizar o progresso de implementação e resolver os problemas associados;
- Estabelecer o comité, juntamente, com os representantes dos moradores e apoiar as suas actividades;
- Facilitar a participação dos moradores em cooperação com o comité.

Temos feito o resumo do estado da capacidade sábia dos actores para cumprirem com as suas

responsabilidades pelo uso de [4.3 Métodos de monitoria].

O resultado foi o seguinte:

A. Causalidade de Problema/ capacidade dos actores

O problema encontrado durante o estudo foi o atraso da reabilitação/construção devido a não participação dos moradores.

O Tabela seguinte 7-11 resume a ligação entre o problema e a falta de capacidade dos actores.

A causa primária foi relacionada a consciência dos membros moradores e o comité; a capacidade de gestão da ONG e o comité.

Tabela 7-11 Frequência de factores que causaram problemas

		Adm. Comunal	Gov. Provinc.	Adm. Munic.	ONG	OBC	Comissão	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Total
1	Falta de noção de propriedade						5		8		13
2	Não exercício da capacidade de explicação				2	1					3
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade	1			9		4				14
4	Não exercício da capacidade de planificação				5						5
5	Não exercício da capacidade institucional						3				3
6	Não exercício da capacidade de gestão	1				2					3
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho										0
8	Não exercício da capacidade técnica				2						2
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise										0
	Total	2			18	3	12		8		43

Fonte: Equipa do Estudo

No caso do maior factor, a capacidade de gestão da construção (frequência 14), quase derivou da falta de capacidade da ONG. No concreto, havia atrasos na solução do problema, já que, eles não acompanharam o progresso devido a falta do campo de monitoria.

O próximo factor mais grande foi a falta da noção de propriedade (frequência 13), quebra de detalhes, as razões foram a falta de compreensão dos beneficiários e do comité sobre o método de participação. As frequências foram de 8 e 12 respectivamente. Ambos tinham a percepção que um certo incentivo, tal como, o fornecimento de comida é necessário para a participação na construção.

B. Relação entre solução de problema e capacidade de actores

A Tabela seguinte 7-12 ilustra a ligação entre os problemas resolvidos/não resolvidos e a capacidade dos actores.

Tabela 7-12 Frequência dos factores que contribuíram as soluções dos problemas

		Adm. Comunal	Gov. Provinc.	Adm. Munic.	ONG	Comissão	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Equipa do Estudo	Total
1	Exercício da noção de propriedade				1	4		6			11
2	Exercício da capacidade de explicação				1					1	2
3	Exercício da capacidade de mobilização da comunidade	1			4	4	3			1	13
4	Exercício da capacidade de planificação										0
5	Exercício da capacidade institucional					1		1			2
6	Exercício da capacidade de gestão	2				1				4	7
7	Boa compreensão sobre a organização do fluxo de trabalho										0
8	Exercício da capacidade técnica										0
9	Exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Exercício da capacidade de gestão de crise	1					1			3	5
	Total	4			6	10	4	7		9	40

Fonte: Equipa do Estudo

Tabela 7-13 Frequência dos factores que impedem soluções dos problemas

		Adm. Comunal	Gov. Provinc.	Adm. Munic.	ONG	Comissão	Líderes Comuni.	Beneficiários	Pessoas Comuni	Equipa do Estudo	Total
1	Falta de noção de propriedade										0
2	Não exercício da capacidade de explicação									1	1
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade	1			2						3
4	Não exercício da capacidade de planificação										0
5	Não exercício da capacidade institucional										0
6	Não exercício da capacidade de gestão									1	1
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho										0
8	Não exercício da capacidade técnica										0
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise						1				1
	Total	1	0	0	2	0	1	0	0	2	6

Fonte: Equipa do Estudo

Frequência de casos resolvidos/não resolvidos foi 40:6 respectivamente e 31:4 se excluirmos o caso relacionado à Equipa do Estudo. A capacidade que, especialmente, levou a solução foi promover a participação (frequência 11), e a consciência dos membros (frequência 13).

O Actor que contribuiu para a solução foi mais o comité (frequência 10), seguido pelos beneficiários (7) e a ONG (6). Se olharmos pela capacidade que levou para a solução

“consciência dos membros” foi o factor grande nos ambos actores (o comité e os beneficiários).

Estes são os itens, directamente relacionados a participação dos moradores na construção. A ONG, em adição aquilo que foi dito antes capacidade 2, tinha capacidade de espera para facilitação e motivação dos moradores.

Por exemplo, na aldeia de Kateque, onde os moradores foram responsáveis pela preparação e transportação dos adobes, eles produziram cem adobes. Embora eles não tinham alcançado a meta, em princípio, foi uma maneira de manter a motivação dos moradores. Eles tentaram melhorar a a consciência de membros, efectivamente, usando os incentivos.

No próximo, comparamos a capacidade sábia dos actores acerca da sua frequência de se tornar a causa do problema ou solução. Se excluirmos a intervenção da Equipa do Estudo, o caso do problema e o caso da solução foram 43:31 respectivamente. A descrição seguinte é o resultado da análise sábia dos actores.

Administração Comunal

A frequência do caso do problema e solução foi 2:4 respectivamente.

Na fase inicial, o administrador da aldeia responsável pela educação tinha sempre acompanhado a ONG e a Equipa do Estudo para atender a reunião para explicar a participação dos cidadãos nos trabalhos de construção ou para facilitar a sua participação para o estabelecimento do comité de pais.

Porém, eles actuaram como terceiros e não mostraram compromisso positivo, por conseguinte, eles tornaram-se nem causa do problema nem causa de solução.

Com o progresso do projecto, a falta da capacidade da ONG tornou-se evidente e eles começaram a ter problemas no terreno.

Então, o Administrador, activamente, visitou o terreno de construção e começou a monitorizar progresso.

O comité

A frequência dos problemas e as soluções derivaram do comité e foram 12:10 respectivamente.

Ambos tiveram uma forte consciência de membro e foram altamente capazes em termos de facilitação. Porém, o resultado foi, largamente, diferente por aldeias.

Algumas aldeias não foram capazes de mobilizar aos moradores devido a fraca consciência de membro do comité, enquanto, alguns outros tinham grande consciência de membro e, voluntariamente visitaram as famílias para promover a sua participação.

ONG

A frequência da ONG tornou-se problema ou solução foi 18:6 respectivamente. A capacidade de planificação e gestão, geralmente, tornou-se a causa do problema, enquanto a sua

capacidade de facilitação para disseminar os moradores e promover a sua participação foram melhorados. A frequência do problema causada pela capacidade de planificação e gestão implica que a sua capacidade de gestão não tinha sido melhorada através do projecto.

Por exemplo, na estimativa da quantidade de cimento e tinta, eles estimaram na base da sua experiência e observação visual, não pelo cálculo da superfície da área do chão e das paredes.

Isto causou a escassez do material. Embora a Equipa do Estudo tentou melhorar a sua capacidade pelo ensino do método de cálculo, nenhum melhoramento óbvio foi observado.

C. Conclusions

Este projecto adoptou a ideia do método de participação dos moradores. O resultado foi diferente por aldeias. Esta diferença deveu-se ao nível de compreensão da participação dos moradores na reabilitação/construção. A aldeia com forte consciência de membro sustentado pelo esforço até hoje, porém, outras aldeias não mostraram melhoramento óbvio através do projecto.

Administração Comunal

Na fase de preparação, os administradores, temporariamente positivos para vitalizar o comité, tinham sempre acompanhado a reunião dos moradores e o comité de pais depois da conclusão. Porém, isto foi temporário. Embora o Ministério da Educação promove vitalização do comité de pais, nenhuma monitoria regular por administrador foi conduzida depois da conclusão do projecto.

O comité

Alguns comités com forte consciência de membro melhoraram a capacidade de facilitação. Porém o seu esforço não continuou sem visão clara e as necessidades de institucionalização. Embora eles estiveram activos durante a construção para arranjar a participação dos moradores, muitas actividades do comité estagnaram, desde que, não havia necessidades urgentes de operação e manutenção breve depois da conclusão.

ONG

O trabalho público e o projecto de construção, é indispensável mobilizar especialistas com experiência. É possível melhorar a habilidade da ONG com pouca experiência do método de participação pela introdução do treinamento no serviço (OJT) da Equipa do Estudo ou recurso experiente.

7.4.4 Alfabetização

Os maiores actores envolvidos no sistema de implementação do projecto foram a administração Comunal, o comité de alfabetização que consiste nos representantes dos moradores (daqui em diante “o comité”) e a ONG.

O segue são requisitos para a implementação do projecto.

- Operar a alfabetização sustentável pela iniciativa dos moradores.

Para satisfazer o requisito acima referido, os actores foram esperados para ter a seguinte capacidade:

Administração Comunal

- Motivar os moradores e promover o seu compromisso no projecto de geração de receita comunitária.
- Monitorizar a gestão da alfabetização e o progresso do projecto de geração de receita comunitária.

O Comité

- A operação e a gestão do projecto de geração de receita comunitária.

ONG

A formação de alfabetizadores, gestão do projecto de alfabetização e a monitorização do progresso do projecto de geração de receita comunitária.

A. A causa do problema e a capacidade dos actores

Muitos problemas encontrados durante este estudo foram relacionados ao projecto de geração de receita comunitária com o objectivo de apoiar o projecto de alfabetização.

Seguindo a Tabela 7-14 resume a causalidade entre aqueles problemas e a falta de capacidade dos actores.

Tabela 7-14 Frequência de factores que causou problemas

		Admin Comunal	Departamento Mun de Educação	ONG	Comité	Alfabeti- zadores	Líderes Com.	Benefi- ciários	Pessoas Com.	Equipa do Estudo	Total
1	Falta de noção de propriedade	2			1	4		5			12
2	Não exercício da capacidade de explicação	1								3	1
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade				1						1
4	Não exercício da capacidade de planificação				2						2
5	Não exercício da capacidade institucional										0
6	Não exercício da capacidade de gestão						2				2
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho										0
8	Não exercício da capacidade técnica										0
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise										0
	Total	3	0	0	4	4	2	5	0	3	18

Fonte: Equipa do Estudo

A grande causa foi a falta de noção de propriedade (frequência 12).

A quebra desta resposta está na falta de compreensão dos beneficiários e alfabetizadores no projecto de geração de receita e a sua frequência foi de 5 e 4 respectivamente.

Ambos clamaram que a Administração podia cobrir o salário para os alfabetizadores.

Porém, necessitamos de ver outra resposta do alfabetizador, clamando pela hesitação de tomada de iniciativa para promover o projecto de geração de receitas que, directamente guia para a sua receita.

B. Relação entre solução de problema e capacidade de actores

Seguindo a Tabela 7-15 resume a relação entre a capacidade dos actores e os problemas resolvidos/não resolvidos.

Tabela 7-15 Frequência dos factores que contribuíram as soluções dos problemas

		Admin Comunal	Departamento Mun de Educação	ONG	Comité	Alfabeti-zadores	Líderes Com.	Benefi-ciários	Pessoas Com.	Equipa do Estudo	Total
1	Exercício da noção de propriedade	1	2		2	7		7			19
2	Exercício da capacidade de explicação	1					1			1	3
3	Exercício da capacidade de mobilização da comunidade	3			3		3			4	13
4	Exercício da capacidade de planificação				2						2
5	Exercício da capacidade institucional				1						1
6	Exercício da capacidade de gestão	6			3		3				12
7	Boa compreensão sobre a organização do fluxo de trabalho										0
8	Exercício da capacidade técnica										0
9	Exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Exercício da capacidade de gestão de crise										0
	Total	11	2	0	11	7	7	7	0	5	50

Fonte: Equipa do Estudo

Tabela 7-16 Frequência dos factores que impedem soluções dos problemas

		Admin Comunal	Gov. Provin-cial	Adm Municipal	ONG	Comité	Líderes Com.	Benefi-ciários	Pessoas Com.	Equipa do Estudo	Total
1	Falta de noção de propriedade										0
2	Não exercício da capacidade de explicação	1			1					1	3
3	Não exercício da capacidade de mobilização da comunidade									1	1
4	Não exercício da capacidade de planificação										0
5	Não exercício da capacidade institucional										0
6	Não exercício da capacidade de gestão										0
7	Pouca compreensão da organização do fluxo de trabalho										0
8	Não exercício da capacidade técnica										0
9	Não exercício da capacidade de aconselhamento										0
10	Não exercício da capacidade de gestão de crise										0
	Total	1			1					2	4

Fonte: Equipa do Estudo

A frequência dos casos resolvidos e não resolvidos foram 50 e 4 respectivamente, e 45 a 2 excepto o caso relacionado a Equipa do Estudo. Esta grande margem veio pelo desenvolvimento notável da capacidade dos actores no processo de implementação do

projecto de geração de receita comunitária. A capacidade, especialmente, contribuiu a solução foi a noção de propriedade (Frequência 19), promover a participação (Frequência 13), capacidade de gestão (Frequência 12).

Todos os actores esperam pelo Departamento de Educação e a ONG contribuiu pela sua capacidade, a frequência da administração Comunal e o comité foram óptimos 11.

Como para a administração comunal, eles mostraram boa capacidade de gestão na reunião com os moradores ou pela monitoria de todo projecto. (Frequência 6)

Como para os professores e beneficiários, exprimiram forte mentalidade de membro na reunião para o projecto de geração de receita comunitária pela expressão active e partilha de responsabilidades. (Frequência ambos 7)

No próximo ponto, vamos examinar a frequência da qual a sua capacidade tornou-se causa do problema ou solução.

O caso tornou-se problema e solução foi 15 e 45 respectivamente (excepto a intervenção da Equipa do Estudo). Segue-se a análise sábia do actor.

Administração Comunal

A frequência de se tornar problema e solução foi de 3 e 11 respectivamente.

Inicialmente, os administradores tomando a responsabilidade da educação estiveram duvidosos sobre a aplicabilidade do projecto de geração de receita comunitária, desde que, eles esperaram que o Departamento da Educação podia cobrir o salário dos alfabetizadores.

Porém, pela participação na reunião entre os moradores e a Equipa do Estudo todo tempo, eles testemunharam o crescimento da mentalidade dos moradores-membros.

Como um resultado, os administradores trabalharam duramente para facilitar a participação dos moradores.

Os administradores, pela sua capacidade de gestão e monitoria de todo o projecto, incluindo, o projecto de geração de receita, são supostos para contribuir na manutenção da mente dos membros dos alfabetizadores e os estudantes mesmo depois do projecto de alfabetização.

Oo comité

A frequência dos problemas e soluções derivaram do comité foram 4 e 11 respectivamente. Olhando para cada capacidade, puderam encontrar a capacidade de planificação insuficiente (frequência 2) o que causou o atraso do alistamento da mercadoria necessária.

Porém, depois a capacidade para promover a capacidade de participação e gestão foi melhorada, como pode ser visto pela mobilização dos moradores para promover a preparação e a implementação do projecto de geração de receita.

ONG

Na fase inicial, o papel esperado da ONG foi formar os alfabetizadores, gerir a turma de

alfabetização e monitorizar o progresso do projecto de geração de receita comunitária. Porém, foi difícil encontrar ONG elegível que satisfizesse ambas experiências, por conseguinte, contratou-se ONG especializada para a alfabetização e a Equipa do Estudo, directamente, implementou o projecto de geração de receita comunitária, juntos com os moradores e a administração comunal.

Medidas Efectivas

Este capítulo explica as medidas efectivas para desenvolver a mente dos membros, os alfabetizadores, e beneficiários (estudantes) durante e depois a selecção da aldeia alvo.

O método comum aplicado nos ambos períodos foi o “profunda discussão com os membros”. O objectivo deste método foi para “confirmar e manter” a mente dos membros durante e depois da selecção da aldeia alvo, respectivamente.

Tal como foi mencionado antes, 8 aldeias que tiveram turmas de alfabetização abertas voluntariamente foram seleccionadas como alvo, ao lado das aldeias com moradores que foram graduados nas turmas de alfabetização.²

Quando se seleccionaram aquelas aldeias, a Equipa do Estudo explicou a necessidade do projecto de geração de receita comunitária, de maneira a cobrir o salário dos alfabetizadores, a mais importante despesa para manter a turma de alfabetização.

Inicialmente, muitas aldeias concordaram com este método. Durante a elaboração em detalhes, porém, algumas aldeias queriam ter turma de alfabetização pela condução mesmo do projecto de geração de receita comunitária, enquanto outras não queriam. Os beneficiários mostraram a forte consciência de membro de manter a turma de alfabetização pela condução do projecto de geração de receita comunitária.

Esta consciência firme de membro dos beneficiários promoveu a participação active dos alfabetizadores no negócio de geração de receita comunitária.

Supostamente, manter a reunião para confirmar a consciência de membro e fomentar a sua mente.

Depois de seleccionadas como aldeia alvo do estudo, fixamos a oportunidade de profunda discussão entre os moradores para seleccionar/implementar/monitorizar o projecto de geração de receita comunitária. Durante este período, “a capacidade de gestão” dos administradores da aldeia, como foi observado a partir do seu performance (a comparência constante na reunião, monitoria da turma de alfabetização e o projecto de geração de receita comunitária), ajudou-lhes a manter a consciência dos moradores.

Ademais, quando se conduzir o exame para verificar o nível dos estudantes, os alfabetizadores

² A Secção Municipal de Educação, simultaneamente com a Equipa do Estudo tinha conduzido a formação de alfabetizadores com outra ajuda de doadores. Por conseguinte, a graduação desta formação abriu a turma de alfabetização antecipada, desde que, eles julgaram que a Secção Municipal de Educação podia pagar o salário e abrir a turma de alfabetização.

apreciaram a Equipa do Estudo e administradores, dizendo que, eles foram encorajados pela sua sincera atitude. É valioso mencionar que estas acções fortalecem a consciência de ambos alfabetizadores e estudantes.

C. Conclusão

Este projecto estabeleceu o sistema para manter a turma de alfabetização pelo projecto de geração receita comunitária. Este é o resultado da capacidade organizada dos moradores, formada pela forte consciência dos beneficiários para ter a alfabetização e a capacidade de gestão dos alfabetizadores.

Este projecto é um dos melhores modelos dentre os projectos-piloto, pela a grande contribuição dos administradores da aldeia.

A Administração da Comuna

Através da monitoria, realizamos a efectividade do projecto de geração de receita.

Também, a capacidade de operação e gestão tinha sido reforçada através da junção da implementação de teste de alcance, análise de resultados e medidas colectivas com a Equipa do Estudo.

O comité

Através do projecto de geração de receita comunitária, e com o fomento da consciência de membro e a cooperação dos alfabetizadores, eles melhoraram a sua capacidade para manter o projecto.

Também pelo teste de alcance, eles fomentaram a sua consciência de membro pela planificação e elaboração de currículo junto com os administradores da aldeia.

Capítulo 8

Plano Mestre para Reconstrução e Desenvolvimento de Área Rural de Município de Lobito

Considerando o modo de transformação em Angola “da reconstrução pós guerra para o desenvolvimento económico a toda escala” e clarificar a posição da área alvo no cômputo nacional, as estratégias de desenvolvimento e o plano mestre da área alvo são formulados para a realização de seu potencial a longo prazo. Eles devem estar baseados na capacidade de planificação e implementação e no sistema do município do Lobito, que é uma dos principais alvo de descentralização do governo central. A descrição do plano mestre deve ser de simples compreensão, pela administração e as equipas de ONG em outras áreas, bem como na área alvo.

8.1 Estratégias de Desenvolvimento

8.1.1 Principal pilar da política de desenvolvimento – Da reconstrução ao desenvolvimento

É uma grande imagen da sociedade angolana sobre o modo como já está se transformando da reconstrução pós guerra, para o desenvolvimento económico a toda escala. Os ex-refugiados, para aqueles que retornaram para as suas proveniências e os que foram reassentados em novas áreas, ja têm experimentado obter alimentação e receitas a partir da agricultura.

Quando a Equipa do Estudo começou com esta pesquisa em 2004, tinham apenas passado dois anos depois de terminada a guerra civil. Entretanto, é apropriado compreender-se que nesta altura, o modo de transformação já estava a acontecer em muitas áreas. Por exemplo, a comuna do Culango, onde havia um número de refugiados, tinha-se começado com a reabilitação dos canais de irrigação, com esforços espontâneos de pessoas da comunidade local.

Embora sejam factores próprios do período pós guerra, tal como, campos minados, desmobilização de soldados e a redução do gado, continuam a lançar uma sombra escura no que toca ao desenvolvimento rural de Angola, apesar das melhorias que se têm verificado, quando comparado aos primeiros dias do fim da guerra civil. Muitas infraestruturas foram reabilitadas rapidamente devido as receitas em grande escala provenientes da produção de petróleo e do gás natural e esta construção é liderada por apoios de Portugal e China, que fazem empréstimos¹ de avultadas somas.

Caso nos centramos nas áreas rurais sob estas situações em todo o país, é o sector produtivo que dirige todas as coisas e na área alvo é a agricultura e a pesca. A promoção da produção a uma larga escala na agricultura e pesca deve ser o centro do plano mestre que será apresentado a partir de agora. Um papel proeminente da agricultura que foi referenciado no Capítulo 7 deve ser posicionado no contexto deste grande modo de transformação.

¹ Ficou claramente demonstrado através dos resultados das eleições gerais realizadas em Setembro de 2008, que Angola está actualmente a dirigir um caminho de desenvolvimento económico com todas as forças. Ocorreram 16 anos depois da realização das primeiras eleições. A campanha eleitoral parecia estar aquecida entre o partido no poder e o maior da oposição, mas, não houveram constrangimentos e o povo votou de maneira ordeira. O partido no poder ganhou com maioria absoluta de 81% de votos e actualmente a política de desenvolvimento económico é fortemente apoiada pela população.

É necessário reforçar a educação e a saúde, a partir do sentido do valor das Necessidades Básicas Humanas. Mas a desafiadora meta destes sectores continua a ser o aumento do número de escolas/professores e postos de saúde/enfermeiros, que são as políticas básicas. Elas todas são curtas, especialmente na área rural, porém estão já a serem implementadas pelo governo central e a população tem de esperar pelos seus progressos. Outros assuntos como o melhoramento da taxa de alfabetização e a prevenção de doenças podem ser eficientemente implementados em conexão com actividades agrícola como é demonstrado nas actividades piloto do Estudo. O plano mestre pode contribuir para a compreensão das estratégias dos sectores não-agrícolas através da colocação das actividades relacionadas a agricultura como base de todo o plano.

Há outras duas razões porque um plano de desenvolvimento para o Lobito deve dar grande ênfase ao sector agrícola.

No processo de descentralização, o papel do município será maior. A construção de escolas e os cuidados primários de saúde, podem ser implementados com os mesmos conteúdos em qualquer parte de Angola mas, a agricultura requer uma assistência texturada delicadamente, pois ela por si mesma varia de região para região². Assim, é melhor o sector ser apoiado directamente pelo município ao invés de apoio nacional para alcançar-se o desenvolvimento efectivo.

Devido a limitação do orçamento do município, deve ser priorizado o sector que maior contribui para as metas de todo o desenvolvimento. Este é o sector da agricultura.

De acordo com o principal pilar da política segundo a qual o plano de desenvolvimento deve ser elaborado centrando-o no sector produtivo, o qual é a agricultura, as estratégias sobre a posição geográfica e o seu potencial são apresentados a seguir.

8.1.2 Posição Geográfica

A transportação nacional e a rede de comunicação estão sendo construídas actualmente em grande velocidade e a província de Benguela segue esta tendência. Gastavam-se 5 horas para visitar

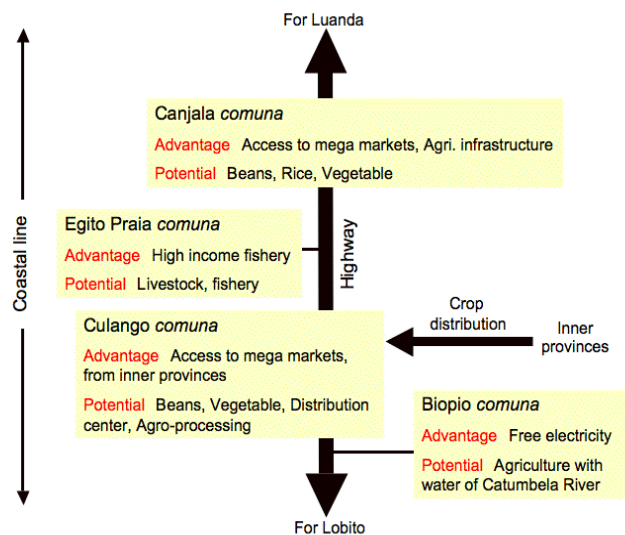


Figura 8-1 Posição Geográfica da área alvo

² O projecto de imputes agrícolas é o exemplo. É necessário preparar fertilizantes que se adequam as condições específicas da área e serem entregues em tempo certo. Porém, como o Ministério da Agricultura controla este projecto a partir de Luanda, a sua eficiência foi bastante baixa. Caso forem os municípios a participarem deste projecto, o problema poderá ser resolvido.

o local das actividades piloto, quando a Equipa do Estudo começou com a pesquisa, mas agora bastam 2 horas e meia, graças a reparação da estrada principal entre Benguela e Luanda através do linha de financiamento da China. O uso da telefonia móvel está disponível na área alvo. Esta situação é a mesma no interior da província. O porto comercial do Lobito e o Caminho de Ferro de Benguela que se estende do Lobito à Zâmbia estão a serem reabilitados de forma acelerada. Até 2010, o caminho de Ferro de Benguela será reabilitado até a província do Moxico que fica à leste. A construção destas infraestruturas, pode direccionar para o desenvolvimento industrial³ e agrícola⁴ nas províncias do interior.

A seguir apresenta-se o potencial geográfico da área alvo.

(i) Potencial do mercado dentro da área alvo.

Antes de apresentar o potencial da rede de transportação em larga escala, focaliza-se o potencial do mercado dentro da área alvo. Os resultados da pesquisa da Equipa do Estudo tornaram claro que a área alvo tem potencial exigido para absorver o aumento da produção inicial do desenvolvimento económico da área.

Por exemplo, o feijão e o arroz consumido na área alvo são produzidos em outras. Caso sejam satisfeitas algumas condições, como as de irrigação, estes produtos podem ser produzidos localmente e há um volume suficiente de mercado na fase inicial⁵.

(ii) O acesso ao mercado externo e seu potencial

Quando a produção expandir-se mais, criando excedente para o mercado dentro da área alvo, há que considerar-se o mercado externo, para o qual a área alvo é altamente potencial.

A maior vantagem da área alvo é situar-se geograficamente entre as cidades de Luanda e Benguela. Com a reparação da estrada principal entre Luanda e Benguela concluída em 2008, o principal constrangimento para o desenvolvimento económico foi removido.

A população de Luanda ronda aos 4 milhões. As cidades de Benguela e Lobito têm 470,000 e 740,000 habitantes, respectivamente. A área alvo esta directamente ligada a estes mega mercados, através da estrada principal e o tempo de acesso foi substancialmente reduzido⁶. Esta localização geográfica pode ser uma grande vantagem na venda de vegetais, produtos animais e peixe, que necessitam de serem conservados frescos fora da área alvo.

Além disso, uma estrada para as províncias do interior leste que será reparada num futuro próximo tem um desvio na área alvo. Assim, a área alvo pode posicionar-se não apenas como um centro de produção, mas também como centro de distribuição entre as províncias do

³ As províncias de Benguela e Huambo têm a segunda e terceira cidades mais largas de Angola, respectivamente.

⁴ Depois da construção da estrada principal e do caminho de ferro, espera-se que a agricultura, florestas e criação de gado se desenvolva no interior da província de Benguela.

⁵ De acordo com as estimativas baseadas na pesquisa sócio-económica das famílias, levada a cabo pela Equipa do Estudo em 2007, as pessoas na área alvo estão gastando 70 milhões de Kwanzas para 860 toneladas de feijão. Esta quantidade inclui uma quantidade considerável produzida fora da área alvo. Eles gastam cerca de 82 milhões de Kwanzas na compra de 1,370 toneladas de arroz todo produzido fora da área.

⁶ Gasta-se 6 horas do centro da área alvo para Luanda e duas horas para Benguela e Lobito. Antes da reabilitação da estrada, gastavam-se 8 e 4 horas respectivamente.

interior e as mega cidades.

O desenvolvimento económico tem de ser sempre esboçado e implementado em consonância com esta vantagem como uma posição estratégica com a estrada principal e os mega mercados externos.

8.1.3 Estratégias por sectores

As estratégias de desenvolvimento e o plano mestre são esboçados por sectores na base do plano mestre provisório para a reconstrução e desenvolvimento. A redução do trabalho relacionado à actividade piloto é difícil ser incluído nos 3 sectores, agricultura, educação e saúde. Para lidar com estes projetos é adicionado o sector de melhoria da vida.

As estratégias por 4 sectores, agricultura, melhoria da vida, educação e saúde são apresentados e o sistema de implementação de projetos é explicado em 3 aspectos, como actores, sistemas e finanças..

(i) Sector da agricultura

Estratégia 1

Deve ser criado o sistema de cultivo intensivo para a geração de receitas aproveitando as vantagens que tem a área alvo

Quando se avalia a agricultura no sudeste de Angola, as principais áreas de produção agrícola são as províncias do interior, como o Huambo, Huíla, Bié e Moxico. É praticada uma agricultura extensiva, dependente de condições pluviométricas na sua maioria sem imputes agrícolas, com excepção da mão de obra. A colheita é baixa⁷, porém o cultivo em campos extensos torna possível obter grandes quantidades de produção tal como o milho. Como a altitude é alta em relação a zona costeira, uma relativa condição de frescura está disponível ainda na época do verão, propícias para a produção do feijão, o qual requer uma temperatura a partir de 27 graus Centígrados para baixo. Quando centrados no interior da província de Benguela, os municípios do Cubal, Ganda e Balombo

Tabela 8-1 Diferença da agricultura no litoral e no interior

Características da área			Verão chuvoso Outubro-Abril	Inverno Seco Maio-Setembro
Área do interior	-Extensos campos de cultivo -Pouca água de rios e dificuldades de irrigação -Feijão no verão frio -Distâncias longas para os mega mercados	Presente	Milho Arroz Feijão	Não (Vegetais em Naca)
		Futuro	Mais milho Mais arroz Mais feijão	Não (Vegetais em Naca)
Área do Litoral	-Pequenas parcelas de cultivo. -Maior volume de água de rios para irrigação -Não cultivo de feijão no verão quente -Curtas distâncias para os mega mercados	Presente	Milho	Não (Vegetais em Naca)
		Depois de irrigação	Mais milho Arroz	Feijão Vegetais frescos

Fonte: Equipa do Estudo

⁷ Por exemplo, a colheita de arroz na província do Bié é de 450-500kgs/ha, segundo a Direcção provincial do Ministério da Agricultura.

apresentam condições semelhantes com as províncias do interior.

Em contraste, a área alvo está localizada ao longo da costa do oceano atlântico e a temperatura não baixa na época do verão. Desta forma, os camponeses não podem cultivar o feijão a maior fonte de receita na época de chuvas. Como a pluviosidade não é de confiança, a produção básica de milho não é estável. A área de terra de cultivo é muito menor que nas províncias do interior, a média, na área alvo é apenas de 0.66 ha⁸ por família, enquanto na província do Bié por exemplo, é de 8 ha, segundo a Direcção Provincial do Ministério da Agricultura.

De outro lado, os rios Balombo e Catumbela atravessam a área alvo. Os rios passam por ela próximo das respectivas fozes, daí que o volume de água disponível é maior que nas províncias do interior. Assim, uma vez que as facilidades de irrigação sejam construídas ou reabilitadas, os camponeses, podem cultivar o feijão de inverno no tempo seco e a produção de milho no verão torna-se mais estabilizada. Além disso, a área alvo está localizada ao longo da estrada principal que liga os mega mercados de Luanda, Benguela e Lobito e sob esta vantagem geográfica, os camponeses têm o privilégio de comercializarem produtos vegetais frescos.

Em resumo, a área alvo pode ser direccionada para a agricultura, onde os camponeses obtém valores altos em termos de receitas de produção, a partir de pequenas parceiras de cultivo, através da tecnologia de agricultura intensiva, incluindo a irrigação e a comercialização dos produtos nos mega mercados. Eles podem cultivar o feijão de irrigação no inverno e vendê-lo em Luanda, estabelecendo a marca do produto da área. Ou em alternância do milho, os camponeses podem introduzir o cultivo de arroz, em algumas áreas em que o solo oferece condições propícias para a sua prática e que pode ser comercializado em preço alto em relação ao milho.

Embora a estratégia de intensificação mostra um claro contraste com a actual agricultura extensiva nas províncias do interior, durante o planificado para 5 anos, a agricultura intensiva na área alvo pode ser pioneira de agricultura no interior, porque esta será forçada a tornar-se intensificada gradualmente sob o rápido desenvolvimento económico. A agricultura na área alvo pode jogar um papel de caso de demonstração da agricultura intensiva.

Estratégia 2

O solo pode ser melhorado com matéria orgânica para aumentar a produção de forma sustentável

A agricultura na área alvo tem sido organizada para a intensificada com os imputes agrícolas necessários, porém isto tem de ser sustentável ao mesmo tempo. Os camponeses de pequena escala, não têm entretanto, tecnologia de agricultura indígina para restaurar e melhorar a fertilidade dos solos para um longo tempo como é visto nos países da Asia tipicamente. Os

⁸ Resultado da pesquisa sócio-económica familiar conduzida pela Equipa do Estudo em 2007

resíduos da colheita por exemplo, são queimados ao invés de retorná-los ao solo. Os excretos de animais, que são bastante efectivos para o melhoramento da fertilidade dos solos não são muito utilizados.

O governo recomenda a utilização de fertilizantes químicos, mas os solos não melhoram apenas com estes. A constante aplicação deste tipo, pode causar moderadamente a salinização dos campos perante a escassez das chuvas.

Quando planificar-se a intensificação da agricultura na área alvo, deve-se esboçar o sistema tecnológico, através do qual são aumentados os imputes da matéria orgânica e organizada uma intensificação sustentável com o melhoramento dos solos para longo tempo. Por exemplo, é recomendado a mistura de resíduos da colheita anterior e capim com o solo e o uso do estrume animal.

Estratégia 3

Os canais de irrigação antigos e em desuso devem ser reabilitados primeiro para a expansão dos campos de cultivo.

Há muitas infraestruturas de irrigação inutilizadas, que foram construídas durante o período colonial português e destruídos durante a guerra civil. É em geral, muito mais caro a construção de novos canais de irrigação que a reabilitação de canais já existentes quer em termos financeiros e de tempo, custando os novos 3 vezes mais que a reabilitação, segundo a Equipa do Estudo. Mais do que isso, caso sejam reabilitados os canais já existentes, os campos de cultivo usados no passado serão reactivados, constituindo menos risco em comparação com a abertura de campos completamente novos sem uma história de produção.

Depois de criados novos campos de cultivo na área alvo através da reabilitação de canais antigos, os camponeses serão capazes de cultivar na época de cacimbo. Trará um significativo impacto na entrada de receitas para os camponeses de pequena escala através do cultivo do feijão, o qual pode ser apenas feito no inverno, graças a temperatura requerida na área alvo. A criação de campos irrigados vai permitir que alguns camponeses cultivem próximo de suas casas. Como agora são forçados a irem para áreas longínquas para cultivarem no inverno, os canais de irrigação vão contribuir para a redução do tempo de trabalho.

(ii) Sector de melhoramento do modo de viver

Estratégia

O trabalho doméstico das mulheres pode ser reduzido.

O melhoramento da nutrição e a redução do trabalho doméstico são os 2 principais componentes deste sector. A temática sobre a nutrição é tratada no sector de produção e o trabalho doméstico é apresentado aqui. Criar um espaço no tempo através da redução do trabalho doméstico, joga um papel importante no melhoramento do modo de viver. Caso as mulheres tenham mais tempo livre, elas podem participar de programas de alfabetização. O trabalho doméstico inclui a confecção da alimentação, lavar a roupa e os cuidados com as

crianças, mas o desejo forte das mulheres é reduzir o tempo de recolher lenha e de transformar o milho em farinha. Algumas mulheres são obrigadas a andarem uma ou duas horas para recolherem a lenha que é necessária para cozinhar. Algumas famílias compram a lenha a qual lhes custa 3000 Kwanzas por mês. O funge de milho que é básico na área alvo o seu confeccionamento requer a farinha de milho. A sua produção, gasta muito tempo e muita energia. Resolvendo os problemas com a recolha de lenha e transformação do milho em farinha por prioridade faz melhorar significativamente o modo de viver das mulheres.

(iii) Sector da Educação

Estratégia

As turmas de alfabetização de adultos devem ter actividades de geração de receitas para melhorar a sustentabilidade financeira.

Um crescente interesse para alfabetização das pessoas na área alvo foi verificado em muitas oportunidades desde o início do estudo da JICA. O financiamento da maioria dos programas de alfabetização tem dependido de doações de agências estrangeiras. Portanto, uma vez terminado o período do projeto, o programa não tem como continuar a pagar os professores, sendo obrigado a parar. Para resolver este problema, as turmas de alfabetização devem ter actividades geradoras de receitas, as quais podem ser executadas pelos próprios participantes.

No caso da actividade piloto, os participantes do programa de alfabetização estão a cultivar feijão em campos colectivos, estão a operar quiosques, ambas actividades estão a produzir receitas tranquilamente. Assim a sustentabilidade das turmas de alfabetização está a manter-se. O coordenador escolar da equipa da administração da comuna tem apreciado a evolução deste sistema e começou a planificar a sua expansão para outras comunidades.

(iv) Sector da Saúde

Estratégia

Os recursos humanos locais devem ser mobilizados para a prevenção de doenças.

Como há apenas um posto de saúde por comuna na área alvo e o número de enfermeiros é apenas de 0.26 por 1,000 habitantes, o nível do sistema de apoio médico e medicamentoso é muito baixo. Não é realístico em função da situação actual, planificar a construção de uma clínica com um médico a tempo inteiro ou aumentar o número de enfermeiros rapidamente. De outro lado, muitas doenças como a malária e a diarreia transmitidas através da infecção bacteriana em particular, são os principais grandes problemas que assolam a área alvo.

Os recursos humanos locais podem levar a cabo programas de prevenção de doenças, que é mais efectivo que a cura, para proteger os membros de famílias e a força de trabalho local. De forma especial, devem ser treinadas as parteiras tradicionais e equipá-las com conhecimentos medicinais básicos para se tornarem em coordenadoras de saúde locais. A coordenadora de saúde realiza consultas as pessoas com queixas de saúde e serve de correspondente com o posto de saúde que se encontra na sede da comuna. Há algumas poucas parteiras tradicionais e professores de alfabetização que beneficiaram de facto de formação em projetos de ONGs.

Multiplicar esta germinação e cobrir a comuna inteira é o objectivo desta estratégia.

8.2 O Plano Mestre

De acordo com a apresentação até a secção anterior, o plano mestre de desenvolvimento que deve ser implementado por prioridade em 5 anos é apresentado aqui, como programa de desenvolvimento com a combinação de muitos projetos. Cada projeto é apresentado em profundidade no Capítulo 9.

8.2.1 Programa Económico

O alvo do projeto de *Aumento da Produção de Milho com Capim*, no qual o capim com uma pequena quantidade de fertilizantes é misturado com o solo para aumentar a produção do milho e toda cultura de milho na área alvo. O projeto cobre campos de milho cultivados apenas com chuva que são esmagadoramente a maioria na área alvo. Planifica-se a melhoria da colheita de milho de 550 kgs/ha dos actuais para cerca de 1500 kgs/ha através do projeto. Esta apoia directamente a Estratégia 2 sobre o melhoramento dos solos e realiza a Meta 1 da providência estável da alimentação. A tecnologia de mistura de capim foi verificada na actividade piloto. Excepto os fertilizantes químicos, o capim está disponível em qualquer lugar e é fácil para os camponeses de pequena escala experimentarem.

Reabilitação Participativa de Canais de Irrigação, que reabilitou canais de irrigação destruídos durante a guerra civil e expande os campos irrigados para o cultivo durante o ano, começa neste primeiro ano. De acordo com a estimativa feita pela Equipa do Estudo, serão criados 1,500 ha de campos irrigados depois de todos os canais inoperacionais serem reabilitados⁹. Este projeto apoia a Estratégia 3 de expansão de campos de irrigação. A proposta participativa na qual os beneficiários tiveram parte na capinagem antes do trabalho de terra e de escavação manual antes do revestimento é adoptado para a formação do “sentimento de auto-pertença dos beneficiários” no estado inicial do projeto, para estabelecer a associação para o uso da água, requerida depois de completada a reabilitação.

O projeto de *Introdução do Gado* começa sequencialmente a partir das áreas onde os canais estão reabilitados. Ambas actividades, cultivar e fertilizar são realizadas no mesmo tempo

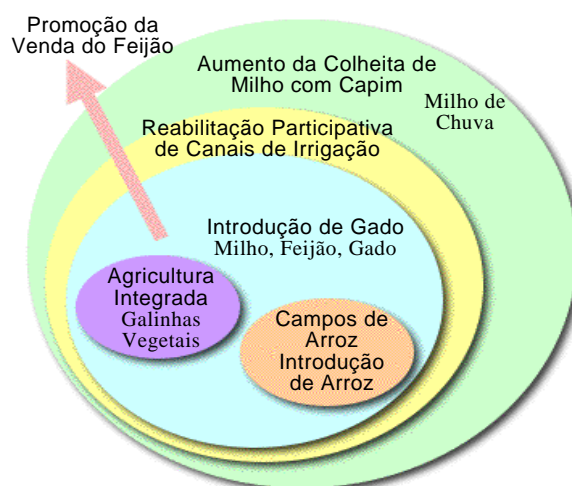


Figura 8-2 Estrutura do Programa Económico

⁹ Estes incluem os campos irrigados do canal do Cuvelo alguns dos quais estão reabilitados no projecto piloto de estudo da JICA.

com o gado. Muitos camponeses cultivam à mão com enxada e é uma carga de trabalho muito pesada. O gado de tracção reduz o trabalho de cultivo significativamente. Através do sistema de retenção dos animais alimentando-os a partir do curral, a quantidade de estrume para a fertilização é maximizada. Um conjunto de gado consiste de 2 machos e 2 fêmeas que são entregues por empréstimo à 4 famílias camponesas. As 4 famílias gerem colectivamente o gado, trabalhando na sua propagação para o reembolso em espécie e na sua utilização no campo de maneira sustentável. Este projeto apoia 2 metas, a redução das horas de trabalho e a geração de receitas. A aplicação do estrume animal concorre para a Estratégia 2 de melhoramento dos solos.

Sobre as infraestruturas agrícolas, construídas através da *Reabilitação Participativa de Canais de Irrigação* e da *Introdução de Gado*, os camponeses cultivam o feijão de inverno para receitas e o milho de verão para o seu próprio sustento. A produção estável de feijão em particular é entretanto, o ponto alto na Estratégia 1 de intensivas receitas agrícolas. O valor do feijão poder ser altamente aumentado através do Projeto de Promoção de Venda de Feijão. O valor aumentado através de empacotamento em pequenas embalagens plásticas com a marca da área de produção será redistribuído para as pessoas locais como remuneração. De acordo com os detalhes do plano do projeto, cerca de 120 dias de operação cria um total de 3,393 dias de trabalho localmente.

A *introdução do projeto de Arroz*, é experimentado em áreas de irrigação com bastante água. O arroz pode ser vendido a Kz50/kg, demonstrando elevadas receitas comparativamente ao milho que é vendido a menos de Kz30/kg. Este suporta a Estratégia 1.

A Equipa do Estudo recomenda projeto de *Agricultura Integrada* para os campos irrigados que espera desafiar ainda mais a agricultura intensiva. Os camponeses criam 5, 6 galinhas, aplicando o estrume das mesmas em pequenas hortas para o melhoramento dos solos. Começando com 0.1ha, os camponeses expandem a área de cultivo e aumentam o número de galinhas na mesma proporção que a primeira. Este também suporta a Estratégia 1.

Na figura, o mais pequeno em oval torna-se, no mais intensivo. Assim a Estratégia 1 de criação de receitas intensivas agrícolas é posta em prática não apenas pela *Introdução do Arroz* e da *Agricultura Integrada*, mas através do programa completo, com todos os projetos.

O Aumento da Produção de Milho com Capim e a Reabilitação Participativa de Sistemas de Irrigação são começados no primeiro ano dos 5 anos do plano. *O Aumento da Produção de*

Tabela 8-2 Calendário do Programa Económico

	1	2	3	4	5
Aumento da Produção de Milho com Capim	X	X	X	X	X
Reabilitação Participativa de Sistemas de Irrigação	X	X	X	X	
Introdução do Gado		X	X	X	X
Promoção de Venda de Feijão			X	X	X
Introdução do Arroz			X	X	X
Agricultura Integrada			X	X	X

Milho com

Capim termina no quinto ano, uma vez que o seu alvo são as famílias de camponeses de pequena escala. Os canais de irrigação serão reabilitados até ao quarto ano. Nos campos onde os canais de irrigação se tornam disponíveis, é introduzido gradualmente o gado a partir do segundo ano. A Introdução do Arroz e da Agricultura Integrada começa no terceiro ano.

Tabela 8-3 Impacto Económico do Programa Económico

	Área	Beneficiários	Colheita	Produção	Preço Unit	Vendas Anuais	Custo Anual	Receitas Anuais	Receitas familiares
	ha	Famílias	t/ha	t	Kz/t	Kz	Kz	Kz	Kz
Aumento da Produção de Milho com Capim									
Milho de chuvas 1 colheita	0.5	8,160	1.5	6,120	30,000	183,600,000	-12,865,000	170,735,000	20,923
Reabilitação Participativa de Canais de Irrigação/ Introdução de Gado									
Milho irrigado, 1 colheita	1	1,840	1.5	2,760	30,000	82,800,000		82,800,000	45,000
Feijão irrigado 1 colheita	1	1,840	1.5	2,760	85,000	234,600,000		234,600,000	127,500
Reabilitação de canais de irrigação	1	1,840					-16,709,402		-9,081
Introdução de Gado	1	1,840					-29,085,000		-15,807
Subtotal								271,605,598	147,612
Total						501,000,000	-58,659,402	442,340,598	44,234

Fonte : Equipa do Estudo

O Melhoramento da nutrição pode ser como se segue, devido ao *Aumento da Produção de Milho com Capim*. Como ficou apresentado no Capítulo 3, Secção 4, as pessoas na área alvo consomem 1,895 kcal por dia por pessoa. Caso consigam colher 1,500 kg/ha de milho e todo este seja consumido uma simples média de calorias diárias a tomar aumenta para 3,305 kcal. Como esta quantidade é demasiada, alguma parte do milho será vendida. Ao aproximar aos números reais o mais possível, eliminando as calorias acima de 3,500 kcal por pessoa, para aqueles que têm excedente para vender, muda a média de calorias por dia para 2,110 kcal. O número correspondente antes do projeto é de 1,691 kcal. O projeto resulta no aumento de 24.8% de calorias consumidas. Embora o problema da malnutrição não venha a ser resolvido a 100% as calorias consumidas poderão ser acrescidas grandemente.

Como é o impacto económico através deste programa? O *Aumento da Produção de Milho com Capim* é implementado em 5,000 ha por 10,000 famílias. Subtraindo 1,840 famílias beneficiárias do canal de irrigação e da introdução do gado, 8,160 famílias obtêm 170.73 milhões de Kwanzas em receitas totais ou 20,923 por família.

Nos campos irrigados onde os canais estão reabilitados e o gado introduzido, uma família cultiva basicamente milho no verão e feijão no inverno. Subtraindo os custos dos dois projetos o total de receitas é de 271.61 milhões de Kwanzas e Kz 147,612 por família.

Ao concentrar estes 3 projetos, o total de receitas chega a ser de 442.34 milhões de Kwanzas

ou 44,234 de Kwanzas por família.

Como foi apresentado no Capítulo 3, Secção 4, a actual média anual de receitas por família na área alvo é de Kz107,026. Como há 15 mil famílias no total, as receitas estimadas são de 1605.39 milhões de Kwanzas. Quando se adiciona o total de receitas por projeto o valor sobe para 2,047.73 milhões de Kwanzas, que aumenta em 27.5%. A média anual de receitas familiares é de Kz136,515 ou US\$0.94 por dia. Referindo-se a “25% da população que vive em extrema pobreza com menos de US\$0.75 por dia”, no “Memorando País – Angola” pelo Banco Mundial, 2006, aumentou a rede de receitas da actual US\$0.75 por dia para US\$0.94, depois o projeto pode trazer um considerável alívio da pobreza.

Os cálculos acima não incluem o valor económico ou o valor adicional dos projetos de Agricultura Integrada, Introdução de Arroz e Promoção de Venda de Feijão. É desnecessário dizer, quando estes projetos forem postos em acção e operados em grande explosão, muito mais impacto económico será alcançado.

8.2.2 O Programa Social

O Programa Social com muitos projetos nos sectores de melhoramento do modo de viver, educação e saúde são apresentados aqui. Porém a redução do trabalho através da *Reabilitação Participativa de Sistemas de Irrigação* e a *Introdução de Gado* são os pré-requisitos do programa.

Na comuna da Canjala, há 11 comunidades com 1,861 famílias ao longo do canal de irrigação. Muitos camponeses estão a trabalhar no tempo chuvoso em campos para os quais eles podem caminhar dentro de um dia. Recentemente, cerca de 500 famílias estão a cultivar em áreas montanhosas remotas onde podem esperar pluviosidades regulares, como ocorreram recentes mudanças climáticas que fizeram as chuvas escassas.

Quando um camponês cultiva milho, o número de horas de trabalho requeridas até a colheita estão estimadas em 275 horas por ha¹⁰. Caso o camponês vá para as áreas montanhosas gastará 10 – 20 horas a caminhar até chegar lá e ele não pode regressar a casa em menos de uma semana. É sob esta situação que o tempo de trabalho não agrícola, não incluindo as horas de dormir nas zonas montanhosas é de 180 horas, as quais podem ser consideradas como horas restringidas. Quando se adicionam 150 horas de caminhar a pé é requerido um tempo no total de 615 horas.

Casos os canais sejam reabilitados, as horas de trabalho agrícola serão de 329 horas, sendo 275 para cultivar e 54 horas adicionais para a irrigação. Ao subtrair 329 horas de 605 horas, são poupadas 276 horas. Além demais, o trabalho de cultivo que é a carga mais pesada no trabalho de campo é aliviado com a introdução de gado de tracção. Graças a criação de espaço livres no tempo que os camponeses podem por exemplo, participar de programas de alfabetização.

¹⁰ 70 horas pela preparação da terra, 35 horas para semear, 150 horas para capinar e 20 horas para colheita

O programa Social consiste da *Introdução de Fogão Melhorado e Melhoramento do modo de viver*, *Programa de Alfabetização com Fontes de Receitas* em educação, *Prevenção de Doenças através de Recursos Humanos Locais* na saúde.

O objectivo da *Introdução do Forno Melhorado e do Melhoramento do Modo de Vida* é para reduzir o trabalho com a recolha de lenha e preservar a vegetação através da diminuição da quantidade de lenha consumida com a melhorada eficiência térmica no fogão. Foi verificado na actividade piloto que a quantidade de lenha que um fogão melhorado consome é 14% menos do que sem ele. O tempo para cozer a carne, desceu de 2 horas e 42 minutos para 2 horas e 3 minutos. A redução do trabalho de recolha de lenha e de cozinhar cria um espaço de tempo para participar em programas de alfabetização.

Além disso, 2 panelas sentam no fogão, permitindo cozinhar em duas ao mesmo tempo. Aumento da oportunidades de esterilizar os vermes que podem contaminar ao homem, através da fervura da água. Como a maioria das doenças na área alvo é atribuída a infecção bacteriana a fervura da água pode servir de meio de prevenção de doenças. Assim 2 panelas colocadas no fogão, pode ser um ponto de conexão para os sectores da saúde e educação. Os projetos de *Introdução do Fogão Melhorado e o Melhoramento do Modo de Viver*, não terminam com a introdução do fogão, mas começam outras actividades ligadas ao melhoramento do modo de viver na base do espaço de tempo livre criado.

O Programa de Alfabetização com uma Fonte de Receitas é uma idéia para o crescimento fora da dependência financeira das agências doadoras externas para o pagamento dos professores de alfabetização. No projeto, as turmas de alfabetização têm fontes de receitas próprias tal como a produção. Os conteúdos do curso devem ser praticados e utilizados directamente para a geração de receitas e melhoramento do modo de viver.

A actividade piloto no estudo da JICA comprovou que este tipo de alfabetização funciona bem em termos de sustentabilidade. No projeto recomendado, em primeiro, devem ser seleccionados e treinados pelo menos 120 professores de alfabetização. A Equipa do Estudo discute com eles idéias de fontes de receitas, verificando as viabilidades económicas. Depois do início das aulas, a Equipa faz monitoria para a melhoria dos conteúdos, de formas a melhorar a



Figura 8-3 Estrutura do Programa Social

capacidade dos participantes e dos professores de alfabetização.

Dezassete mil fora dos 50 mil da população adulta é analfabeta. Caso anualmente funcionarem 100 classes de alfabetização com 35 participantes em cada, sem o financiamento externo, em 5 anos cerca de 7,000 pessoas estarão alfabetizadas contando eventualmente com os abandonos e insucessos dos participantes dentro deste número. A taxa de alfabetização será de 80% que é aumentada em larga margem.¹¹

O projeto de Prevenção de Doenças através de Recursos Humanos Locais forma as parceiras tradicionais como coordenadoras comunitárias de saúde, dando-lhes faculdades de consultarem pessoas com problemas de saúde, ajudando na distribuição de mosquiteiros que o Ministério da Saúde está promovendo e ter contactos com os enfermeiros do Posto de Saúde na sede da comuna. A esterilização da água através da fervura deve ser instruída pelas coordenadoras comunitárias de saúde.

Vinte enfermeiros em 5 postos de saúde estão fazendo uma cobertura à 129 comunidades na área alvo. O projeto forma uma coordenadora comunitária de saúde por comunidade e cerca de 130 coordenadoras estarão capacitadas. As remunerações para as coordenadoras comunitárias de saúde são financiadas através de actividades comunitárias geradoras de receitas semelhantes as que se praticam no *Programa de Alfabetização com uma Fonte de Receitas*. Caso uma coordenadora consiga influenciar mais ou menos 20% das pessoas da comunidade, a saúde estará melhorada em 3,000 famílias e as doenças como a malária e as diarreias poderão ser prevenidas.

Caso o Programa Social seja implementado, as melhores condições de saúde vão engrenar as pessoas nos seus trabalhos e na alfabetização, permitindo obterem conhecimentos sobre tecnologias avançadas da agricultura. Em resumo, o Programa Social pode ter um impacto positivo no sector económico através da reprodução saudável das vidas diárias.

8.2.3 Sistema de Implementação

Angola está no rápido desenvolvimento económico e o aumento das receitas é mais uma razão para o governo promover a descentralização a partir do governo central aos locais. Uma meta de longo prazo no plano de desenvolvimento do governo angolano é para aplicar as receitas aumentadas, provenientes de recursos naturais abundantes tal como o petróleo e o gás natural para o desenvolvimento dos recursos humanos locais e a construção do sistema público para o desenvolvimento adicional. Portanto, a descentralização é vista como uma oportunidade para melhorar o funcionamento e capacidades dos governos locais.

Ainda que o governo central aumente as receitas partilhadas com os governos locais, dar-se

¹¹ Como é dito que a população adulta ocupa 63% de toda a população e a taxa de alfabetização é de 67% na população adulta, aqui os cálculos basearam-se sobre esta proporção. As taxas de abandonos e de sucesso dos participantes são de 20% e 50% respectivamente, ambas foram alcançadas actualmente no projecto piloto. A variação da população e as outras mudanças sócio-económicas possíveis depois de 5 anos não são consideradas.

—á conta sempre sem precisar dizer, que o orçamento é insuficiente para a cobertura 100% das exigências de desenvolvimento local. Portanto o orçamento vindo do governo central deve ser usado na base do princípio de “máximo impacto com mínimo investimento”.

O plano de desenvolvimento pelos governos locais deve indicar o sistema de implementação referente a actual e futura capacidade dos actores, bem como os conteúdos do projetos e sua escala. De outra forma é impossível implementar planos de desenvolvimento a partir do ponto de vista de gestão.

Verificando o plano básico provisório (i) o modelo reconstruído e as estratégias básicas para funcionar o modelo serão explicados primeiro nesta secção. Daí, as estratégias serão apresentadas sobre 3 aspectos como (ii) actor (iii) métodos de implementação e (iv) finanças.

(i) Modelo de sistema de implementação e estratégias básicas

O Capítulo 1, a Estrutura do Estudo, demonstrou 6 actores de desenvolvimento com os seus recursos, organização e normas como sistema de desenvolvimento local. Os principais actores são as Administrações, organizações comunitárias e ONGs. O conceito de modelo é que 3 principais actores trabalham juntos para o desenvolvimento local baseado no seu sentimento de auto-pertença. *A ênfase está em particular nas capacidades das ONGs locais.*

Embora a capacidade das organizações comunitárias, administrações e ONGs locais são significantes para obter impacto dos projetos de desenvolvimento, a capacidade dos actores de sustentar e expandir o impacto dentro da área alvo, está ainda em desenvolvimento. Como não é realístico esperar que as suas capacidades se desenvolvam suficientemente, os sistemas cuja implementação dos actuais projetos melhora a capacidade dos actores devem ser incorporados no modelo. O papel chave nos sistemas é das ONGs locais.

Algumas ONGs contractadas na actividade piloto demonstraram o melhor crescimento do desempenho nas capacidade de desenvolvimento entre 3 actores, embora outras demonstraram limitação de suas capacidades. O crescimento das ONGs provou fazer uma contribuição significativa no melhoramento das suas capacidades de posicionamento entre a administração e as organizações comunitárias. Se considerar-se o tempo, a única organização que pode ajudar (complementar) á administração comunal e as organizações comunitárias que não têm suficiente capacidade é nomeadamente as ONGs.

Há uma opinião segundo a qual as ONG não conseguem criar raízes na sociedade local como ONGs de trabalho na base de contrato. Porém o número dos membros das equipas dos governos locais não vai aumento depois da descentralização. Todavia, situações em que outros actores vão depender das ONGs vai expandir-se mais e mais na reforma da estrutura administrativa, que pode resultar da redução do número de funcionários da administração.

Administração da comuna

As capacidades mais requeridas para a administração da comuna é a planificação, monitoria e a avaliação.

O Gabinete de Planificação do município do Lobito é responsável pelo esboço dos planos de desenvolvimento à submeter ao Ministério da Administração e Território para partilha de receitas ou para as agências de crédito internacional para alocação de fundos. O Departamento de Planificação deve ser capaz de criar planos efectivos para o município todo, tendo em consideração a consistência com os planos nacional e provincial.

Uma comuna primeiramente prepara informações para o esboço do plano de desenvolvimento através do Departamento de Planificação do município do Lobito. A administração da comuna é suposta à planificar com as pessoas da comunidade e priorizar as necessidades locais.

Na monitoria e avaliação o Departamento de Planificação verifica o progresso de implementação do plano e avalia para informar as organizações superiores e as agências doadoras. A administração da comuna monitora projetos de desenvolvimento implementados pelas organizações comunitárias e aconselha a informar os resultados ao Departamento Municipal de Planificação.

Organizações Comunitárias

As organizações comunitárias são supostas para implementar projetos de desenvolvimento e para sustentar os seus resultados. Porém organizações comunitárias que podem implementar um projeto a partir do princípio são poucas e as ONGs trazem projetos para a operação na realidade. Espera-se das organizações comunitárias *trabalharem nos projetos com as ONGs e tornarem-se actores que podem desempenhar no futuro o desenvolvimento comunitário em substituição das ONGs.*

As funções das organizações comunitárias incluem o arranjo e facilitação da participação da comunidade e aconselhar aos beneficiários para a sustentação dos frutos dos projetos. As organizações comunitárias precisam de clarificar as razões das necessidades na planificação e apresentar argumentos na monitoria e avaliação que reflitam o ponto de vista da comunidade local.

Para jogar o papel acima, é responsabilidade da organização comunitária ter um panorama da comunidade, deixar as pessoas compreendidas a este respeito e preparar a logística para a implementação de projetos.

ONGs

O papel mais significante das ONGs é a implementação de projetos de desenvolvimento

Facilitar a participação das pessoas da comunidade é a habilidade mais exigida na implementação de projetos. Isto refere-se não apenas à participação, mas também à sustentação e expansão dos resultados dos projetos.

Ficou demonstrado na actividade piloto que a facilitação da participação da comunidade torna-se possível quando a ONG exerce as suas capacidades de forma ampla e variada, incluindo habilidades para explicar o plano e a visão para a comunidade para a eficiente

gestão dos projetos.

Espera-se que as ONGs joguem um papel importante nas comunidades de desenvolvimento local, tal como apoiando a administração e as organizações comunitárias, mais do que simplesmente facilitar a participação das comunidades. Por exemplo, ONGs que estão familiarizadas com os métodos de planificação e avaliação, podem formar a equipa da administração da comuna nos módulos de planificação e avaliação de projetos de desenvolvimento. Quanto a manutenção dos resultados do projeto, a ONG pode levar a cabo um apoio técnico e fortalecer a organização comunitária para a sustentabilidade a longo prazo.

Estratégia Principal 1

Deve ser adoptado um sistema de implementação de projetos no qual os actores melhorem continuamente as suas capacidades no trabalho.

O governo angolano considera o período de 5 anos a partir de 2009 à 2013 como experimental para o processo de descentralização. Assim os governos locais têm de verificar as suas capacidades de gestão de projetos de desenvolvimento ao longo deste período. Porém, a actual capacidade dos governos locais não é suficiente e não pode ser melhorada num período curto de tempo. Este período planificado pode ser o primeiro passo para conhecer a fundo a capacidade básica que é necessária para actores de reconstrução e desenvolvimento.

Quando você pergunta se eles podem actualmente adquirir as capacidades básicas, a resposta é “Sim”. Os actores têm um forte sentimento de auto-pertença e potencial capacidade, que foram demonstrados nos workshops de planificação na actividade piloto. É possível melhorarem as suas capacidades consideravelmente, caso eles tenham oportunidades de treinamento sistemático e prático. Estes que têm motivação para melhorar as suas capacidades por si mesmos, podem utilizar métodos que são apropriados na planificação municipal bem como são adequados à capacidade de vários indivíduos. Por exemplo, a Programação Sectorial Participativa, o Ciclo de Gestão do Projeto e o Balanced Score Card, os quais a Equipa do Estudo adoptou, são bem conhecidos, fáceis de entender e úteis.

Estratégia Principal 2

Deixar todos os actores experimentarem o processo completo de desenvolvimento desde a planificação à disseminação efectiva dos resultados

O sentimento de auto-pertença é indispensável não apenas para tornar os projetos de desenvolvimento num sucesso, mas também para sustentar os resultados destes. Os actores têm sido portanto, circundados por um ambiente no qual o sentimento de auto-pertença não foi bem cultivado nos períodos de guerra civil e pós guerra de assistência de emergência.

A Equipa do Estudo, confirmou portanto, o forte sentimento de auto-pertença em todas as equipas da administração e nas pessoas das comunidades que participaram nos workshops de planificação realizados em cada comuna. A auto-pertença cresceu como um relógio durante os

workshops e os métodos adoptados foram efectivos para melhorar este sentimento. Concretamente, as opiniões bem consideradas nos workshops participativos têm sido activamente apresentados mais e mais.

Eles devem manter alto o nível de auto-pertença e devem ser actores mais importantes nas suas actividades de desenvolvimento local. O que é necessário para eles sustentarem o forte sentimento de auto-pertença?

Primeiro, os projetos por eles planificados devem ser implementados. É desnecessário dizer que o sentimento de auto-pertença é mantido, quando um projeto que eles planificaram é aceite.

Em segundo lugar, quando um projeto planificado é implementado, todos os actores devem ter a oportunidade de discutir sobre a revisão do plano, monitorar/avaliar e expandir os resultados do mesmo.

Para partilhar o processo completo desde a planificação à expansão dos resultados do projeto, é efectivo, para todos os actores fazerem crescer o sentimento forte de auto-pertença e a sua sustentação. A equipa da administração da comuna, as ONGs e as organizações comunitárias, para todos com os quais é partilhado o processo completo do projeto com a Equipa do Estudo não apenas sustentam mas também melhoram os seus sentimentos de auto-pertença. Esta é a razão pela qual nós posicionamos a “partilha do processo completo do projeto” como uma estratégia principal.

É necessário para esta estratégia o treinamento de facilitadores. É também significativo educar as equipas de ONGs as quais já tem sido treinadas como facilitadores no estudo da JICA.

(ii) Estratégia por Actor

(ii)-1 Estratégia para a Administração

i. O Departamento de Planificação do município do Lobito

Estratégia

O Departamento deve priorizar a lista de projetos vindas das diversas comunas para a elaboração do plano do município

O plano do Município é avaliado pelo Ministério da Administração e Território que está a promover o processo de descentralização, na aplicação da transferência do orçamento do governo central para os governos municipais. Quando os fundos alocados para os projetos não forem suficientes, o governo municipal tem a necessidade fazer aplicações de fundos às agências internacionais, anexando para o efeito o plano de desenvolvimento. Assim sendo, o plano de desenvolvimento do município, requer maior organização em relação ao da comuna.

Por exemplo, a partir da lógica de análise de problemas para os projetos possíveis, devem ser realísticos no plano de desenvolvimento do município. Durante este período de 5 anos de plano, o Departamento de Planificação do município do Lobito deve conhecer a fundo no final deste, como ter o plano de desenvolvimento bem organizado, contando todavia, com

apoio de especialistas na fase inicial.

A capacidade mais importante na planificação é saber priorizar os muitos projetos apresentados pelas comunas, na base da limitação do orçamento. Como as estatísticas económicas não estão disponíveis durante o período de planificação, o Departamento de Planificação não precisa adoptar métodos de análise económica complicados que requerem estatística.

Na verificação da relevância de cada projeto, é necessária uma revisão multidimensional. Por exemplo, quando os camponeses querem introduzir nova tecnologia agrícola, os especialistas da agricultura têm a tendência de apenas aconselharem “tecnicamente”, mas questões como o panorama de receitas e o sistema de distribuição também precisam de serem bem revistos. Caso seja necessário, o Departamento de Planificação consulta à vários especialistas dentro e fora de organizações governamentais.

Há alguns projetos que têm um forte impacto local, mesmo que os seus orçamentos sejam pequenos. O programa de alfabetização que está sendo executado pelas organizações comunitárias com a administração da comuna é o exemplo do tipo destes projetos. É necessário no acto da priorização, avaliar o significado do projeto sob o ponto de vista de impacto.

Práticas sobre mudanças de orçamentos nos projetos iniciantes alistados pelas comunas e criar alternativas, são úteis. O Departamento de Planificação deve ter conhecimento profundo sobre métodos de planificação derivados da estrutura lógica. Construindo uma rede de especialistas que podem levar a cabo pesquisas quantitativas precisas, o Departamento de Planificação precisa de institucionalizar a entrega de avisos e informações para a planificação da comuna.

Experiências desde o fim da guerra civil sugerem que treinamentos do tipo de palestra não funcionam muito bem. Por isso, devem incluir práticas para os participantes demonstrarem aquilo que aprenderam. Apesar de que foram apenas dois dias em que a Equipa do Estudo promoveu formação para a equipa do Departamento de Planificação, verificou-se que o nível de compreensão dos participantes foi alto. Com quatro semanas, três para métodos de planificação de projetos/programas e uma para a documentação de relatórios, espera-se que o Departamento de Planificação alcance o nível de capacidade necessária.

ii. Administração da comuna

Estratégia 1

A administração da comuna poderá vir ser a primeira a tornar-se capaz de priorizar projetos e determinar as suas escalas com razões

A administração da comuna trabalha com as pessoas das comunidades na planificação, mas, este processo não necessita de produzir documentos de projetos oficiais. Certamente, a administração da comuna deve ter capacidade para recolher informações necessárias para a

elaboração do seu plano de desenvolvimento. Em outras palavras, a administração da comuna deve providenciar boas discussões e material de informações analisado, ao Departamento de Planificação do município, o qual por sua vez elabora planos oficiais de desenvolvimento.

Por exemplo, a árvore de problemas que um consultor profissional organiza, não é necessária na análise de problemas ao nível da comuna. Muitos problemas nos sectores relacionados e as suas irregulares causas podem ser clarificadas na análise de problemas. Na análise da FOFA, em particular na análise das fortalezas, as razões por que se consideram as fortalezas como fortalezas devem ser apresentadas. Quando se propõe projetos, escala de projetos e comunidades alvo, são necessárias as razões e a ordem de prioridades deve ser explicada com lógica,

A capacidade mais importante para a administração da comuna que foi demonstrada nos projetos piloto é convencer a população local em participar dos projetos, mostrando-lhes a visão do desenvolvimento da comuna. A demonstração de razões, é aqui também requerida.

Estratégia 2

O projeto deve ser monitorado frequentemente para prevenir constrangimentos e passos falsos.

Como ficou claro na actividade piloto, quando foi introduzida uma nova tecnologia agrícola, muitos camponeses não mostraram motivação para lidarem-se com ela, quando esta apresentava alguns problemas, porque eles não estavam ainda convencidos. A administração da comuna deve visitar o local do projeto frequentemente, para observar o que está sendo feito. Identificar problemas na fase embrionária, resolver os problemas com os camponeses e extrair experiências bem sucedidas pode ser o maior efeito motivador.

O projeto de alfabetização, que continua para um período longo e acompanhado de actividades geradoras de receitas, recomendado pela Equipa do Estudo, requer monitoria frequente. Este tipo de projetos algumas vezes experimentam retrocesso devido a problemas em relação a pequenas coisas entre os participantes. Foi verificado na actividade piloto em que a visita da equipa da administração da comuna poderia resolver o problema.

(ii)-2 Estratégia para as organizações comunitárias

As organizações comunitárias devem desenvolver o sentimento de auto-pertença através da gestão do processo completo de pequenos projeto.

A capacidade das organizações comunitárias varia como foi visto nas actividades piloto. Nos projetos para comunidades singulares como é o caso da alfabetização e centros de protecção infantil mostraram forte sentimento de auto-pertença, através do qual procuraram gerir os projetos sem depender do apoio externo comparativamente a projetos que envolvem muitas comunidades como é o caso da reabilitação da vala de irrigação. Ficou sugerido que o sentimento de auto-pertença é edificado facilmente caso a organização comunitária tome responsabilidade completa dos projetos de pequena escala.

(ii)-3 Estratégia para ONGs

A equipa da ONG deve ser consignada como equipa de campo na implementação de projetos

Embora se espere que a ONG jogue um papel significativo em todas as fases do ciclo do projeto, a mais importante fase é de implementação de projetos de desenvolvimento. Facilitar a participação da comunidade é uma responsabilidade em particular. A equipa da ONG deve ter capacidade de planificar, de explicar e de funcionar como oficiais extensionistas quando é necessário, ao lado da equipa técnica do município. Foi verificado na actividade piloto que ter pequenos constrangimentos devido a falta destas funções, leva a redução drástica dos participantes e a mudança rápida de atitude em que os participantes param de fazer o que deviam, contrariando o seu forte compromisso inicial. Caso a estagnação permanecer como está, o projeto poderá paralisar completamente.

Caso o processo de descentralização progredir, o número de oficiais extensionistas e a equipa da administração da comuna não parece que vai aumentar devido a reforma administrativa. Assim é necessário por em ordem os recursos humanos que devem ser contratados num período curto de tempo. O número de trabalhadores civis que organizam as pessoas das comunidades, apoiando-as tecnicamente nos sectores da agricultura, educação e saúde é muito reduzido. Apesar da mentalidade de ONGs com experiência suficiente, é necessário entretanto que sejam contratadas e treinadas em serviço como equipas de campo do projeto. Elas trabalham na base de contratos durante o período do projeto e os oficiais extensionistas e a equipa da administração fazem a supervisão destas.

As equipas de campo são preparadas não em salas de aulas mas no campo. As ONGs internacionais estão a oferecer muitos cursos de treinamento sobre métodos de campo tal como Diagnóstico Rural Rápido e fortalecimento institucional e muitas equipas de ONGs angolanas têm participado. Entretanto, os conhecimentos adquiridos, não têm sido presumivelmente usados nas actividades de campo, porque as equipas das ONGs não têm habilidades já que os formadores não ensinaram e não demonstraram como aplicar estes métodos no campo.

A Equipa do Estudo instruiu profundamente as ONGs contractadas quando necessário. Por exemplo, para demonstrar facilitação num workshop com pessoas da comunidade foi efectivo, demonstrando um bom exemplo de facilitação, no qual o nível de motivação das pessoas da comunidade é claramente melhorado. As equipas de ONGs que estiveram no campo e tiveram oportunidades de associar-se as pessoas da comunidade, puderam aplicar os conhecimentos adquiridos da Equipa do Estudo em sua posse no campos através de experiências e erros.

Este treinamento de campo efectivo requer mais custos e tempo. Portanto não tem significado educar muitas pessoas de campo numa sala de aulas. Caso poucos, mas que a qualidade de campo da Equipa está a crescer sucesso, aqueles que trabalham como extensionistas, podem construir mentalidade de camponeses. Já foi verificado isto na actividade piloto e é possível caminhar para esta acção.

Quando o município não consegue encontrar e contratar estes formadores de ONGs, pode solicitar as agências de cooperação bilateral e internacionais para enviarem especialistas estrangeiros através dos governos provinciais e do governo central.

(iii) Sistema de implementação

Estratégia 1

“Todo o processo de projetos para todos os actores” deve ser introduzido primeiro aos representantes de comunas.

Tem sido enfatizado que gerir todo o processo de um projeto é necessário para um desenvolvimento efectivo das capacidades dos actores. Porém caso seja introduzido à organizações que tenham pouca experiência neste campo, pode ser confuso. O desenvolvimento efectivo e eficiente do projeto pode revelar-se no pastel no céu. Assim este deve ser introduzido em primeiro à representantes de comuna.

Por exemplo, a comuna da Canjala que supostamente estará no topo do caso da descentralização para outras comunas, deve ser o alvo para a introdução desta aproximação. Esta comuna, uma das comunas alvo no estudo da JICA, já foi treinada no workshop de planificação. Foi observado que a sua capacidade em projetos de desenvolvimento melhorou. Por exemplo, tirando a experiência do município do Lobito e desta comuna no processo completo do projeto e na clarificação dos problemas através da monitoria foram mais realísticos e efectivos.

Estratégia 2

Os casos de sucesso dentro e fora da área alvo devem ser disseminados.

Para ver os factores de sucesso directamente, através de visitas sucessivas aos locais de projetos dentro e fora da área alvo está a influenciar para começarem os seu próprios projetos de forma mais efectiva e sustentável. Na actividade piloto do estudo da JICA, alguns beneficiários tiveram oportunidades de visitar outros projetos em outra áreas. Caso o município obtenha informações na comuna e de outros municípios e organizar visitas aos locais, o efeito sinérgico entre diferentes projetos com pequenos fundos podem ser realizados.

Por exemplo, o governo provincial, os sectores ministeriais e UTCAH cooperaram para recolherem informação sobre o sucesso dos projetos de desenvolvimento e organizam visitas periódicas aos locais através da equipa da administração da comuna alvo e das organizações comunitárias de projetos de desenvolvimento.

(iv) Finanças

A meta principal da descentralização é fazer com que os projetos de desenvolvimento tenham mais impacto através de esboçar e implementá-lo de forma mais adaptada a realidade local. Ao fazer assim, a administração da comuna deve estar em frente do trabalho de desenvolvimento. A gestão do orçamento exige flexibilidade. A gestão rígida do projeto corta a sua efectividade à larga escala. Em contra partida o orçamento deve ser gerido com alto

padrão de transparência através do aumento da capacidade de gestão do orçamento da administração da comuna.

Estratégia 1

Os fundos para emergência de risco deve ser alocado a partir do início

A actividade piloto deixou claro que o orçamento precisa ser gerido de maneira flexível nos projetos de desenvolvimento implementados pelos actores a nível de comunas, quando considerar-se o possível melhoramento de suas capacidades, incluindo a capacidade das organizações comunitárias. No caso do projeto de reabilitação participativa de sistemas de irrigação, por exemplo, haviam muitos animais pequeno que faziam pequenos buracos no leito da vala que não era usada por longo tempo e foi difícil identificálos antes. Quando a água começou a correr pela vala com pressão, foi-se filtrando nestes pequenos buracos que foram-se alargando, levando mesmo a destruição de alguma parte da vala. Este tipo de acidentes não previstos aumentam as despesas. Para cobrir este tipo de situação, deve-se criar um fundo desde o início, que é controlado pela administração.

Alguns tipos de projetos exigem ter uma parte do material no local do projeto. No caso de desastres naturais tal como chuvas fortes e tempestades, muitas pessoas precisam ser mobilizadas para medidas de primeiros socorros baseadas nos sinais tácticos humanos. Segundo experiências da actividade piloto, 5 à 10% do orçamento do projeto deve estar reservado como fundo de emergência. As administrações da comuna e do município deve controlar 1% e 5% respectivamente no primeiro ano. Este montante poderá crescer gradualmente a medida que se vai reconhecendo melhorias na capacidade de gestão da equipa da administração.

Estratégia 2

Padrão de salários e informações de preços dos produtos devem estar organizados em tabelas na área alvo.

Nas actividades de emergência, há muitas situações em que ter resposta é difícil. Por exemplo quando chuvas fortes arrasaram o canal de irrigação em reabilitação, mobilizou-se muitas pessoas que fizeram uma barreira com sacos de areia para prevenir adicionais danos. Para justificar o pagamento de emergência, salários locais, custos de transportação e os preços de materiais de construção disponíveis localmente podem ser organizado numa tabela com antecedência. Esta informação é arquivada na secção municipal de contabilidade como documento oficial depois de ser aprovado pela administração da comuna. É necessário revisar periodicamente para actualizar com as drásticas mudanças sócio-económicas em Angola.

Estratégia 3

Um tesoureiro (a) deve ser contrato na administração da comuna

Como já foi explicado, as contas relacionadas as tarefas vão aumentar drasticamente. Quando

a administração da comuna começar a implementar projetos de desenvolvimento e monitorá-los é difícil para a actual equipa da administração da comuna gerir o orçamento e fazer relatórios. Actualmente não há um tesoureiro (a) na administração da comuna. Com certeza entregar o pacote de recibos à tesouraria da administração municipal sem algum relatório não é realístico. Daí que um tesoureiro (a) para a comuna deve ser contratado. A principal tarefa do tesoureiro (a) da comuna é informar sobre a contabilidade da comuna ao município, porém guardar as simples facturas como evidências pode ser suficiente nos primeiros dias.

8.3 *Balanced Scorecard* Geral da Reconstrução e Desenvolvimento da Zona Rural do Município do Lobito

As estratégias de desenvolvimento e o plano mestre é resumido no *Balanced Scorecards*. Também os projectos apresentados no Plano de Desenvolvimento ao nível de comuna estão inclusos no BSC. O relacionamento entre as estratégias, alguns sectores e projectos em cada estratégia faz-se claro no BSC. O efeito sinérgico da agricultura e outro sector em particular e o seu sistema de implementação podem ser compreendidos numa só visão.

Como num plano de desenvolvimento intersectorial como este tem vários actores em grande número, é necessária uma ferramenta de comunicação para todos, para examinar como um projecto que cada implementa contribui para o alcance da meta de desenvolvimento municipal e que tipo de relacionamento tem um projecto com outro. Através do BSC torná-se fácil compreender o relacionamento das estratégias nos sectores, os conteúdos de projectos, escala e impacto, contribuição para o alcance da meta e o sistema de implementação. Desta forma, o BSC é uma carta marítima e um compasso de alto desempenho que todos actores podem partilhar.

O conceito de BSC foi explicado no Capítulo 1, usando um prototipo de BSC, mas, ficou alterado quando aplicado à este plano, embora o seu conceito foi completamente usado. Aqui é apresentado o BSC modificado.

Há três componentes no BSC, indicados verticalmente e divididos por linhas carregadas. O nível superior apresenta a “Meta de Desenvolvimento” o intermédio a “Estratégia de Desenvolvimento e Projectos” e no nível inferior está o “Sistema de Implementação” que suporta a “Estratégia de Desenvolvimento e Projectos”.

O primeiro nível, “Meta de Desenvolvimento” consiste do “Alvo”, “Meta das organizações relacionadas” e “Indicadores”

O segundo nível, ou “Estratégia de Desenvolvimento e Projectos”, mostra sector por sector da esquerda para direita, “Apoio Externo”, “Estratégia Municipal”, “Projecto”, “Escala”, “Comunidade Alvo” “Calendário” “Impacto” e “Contribuição para a meta global”.

O “Apoio Externo” é a ajuda para a execução da “Estratégia do Município”, Ambos estão apresentados em cartazes e setas para indicar a sua inter-relação.

As estratégias de cada sector estão conectadas com setas verticais e o impacto de relacionamentos centrado na agricultura, ou o efeito sinérgico entre as estratégias é indicado. A “Contribuição para a Meta Global é a contribuição para os indicadores da redução da pobreza depois da execução dos projectos.

O terceiro nível, ou “Sistema de Implementação” mostra da esquerda para direita o “Apoio Externo”, a “Estratégia Municipal”, os “Projectos”, a “Escala”, o “Alvo”, o “Calendário” e o “Impacto”. Os conteúdos são os mesmos que da “Estratégia de Desenvolvimento e projecto”, excepto o “Alvo” que não é comunidade, mas organização. Quando há estratégias sinérgicas ou casualidade entre elas no sistema de implementação são apresentados por seta.

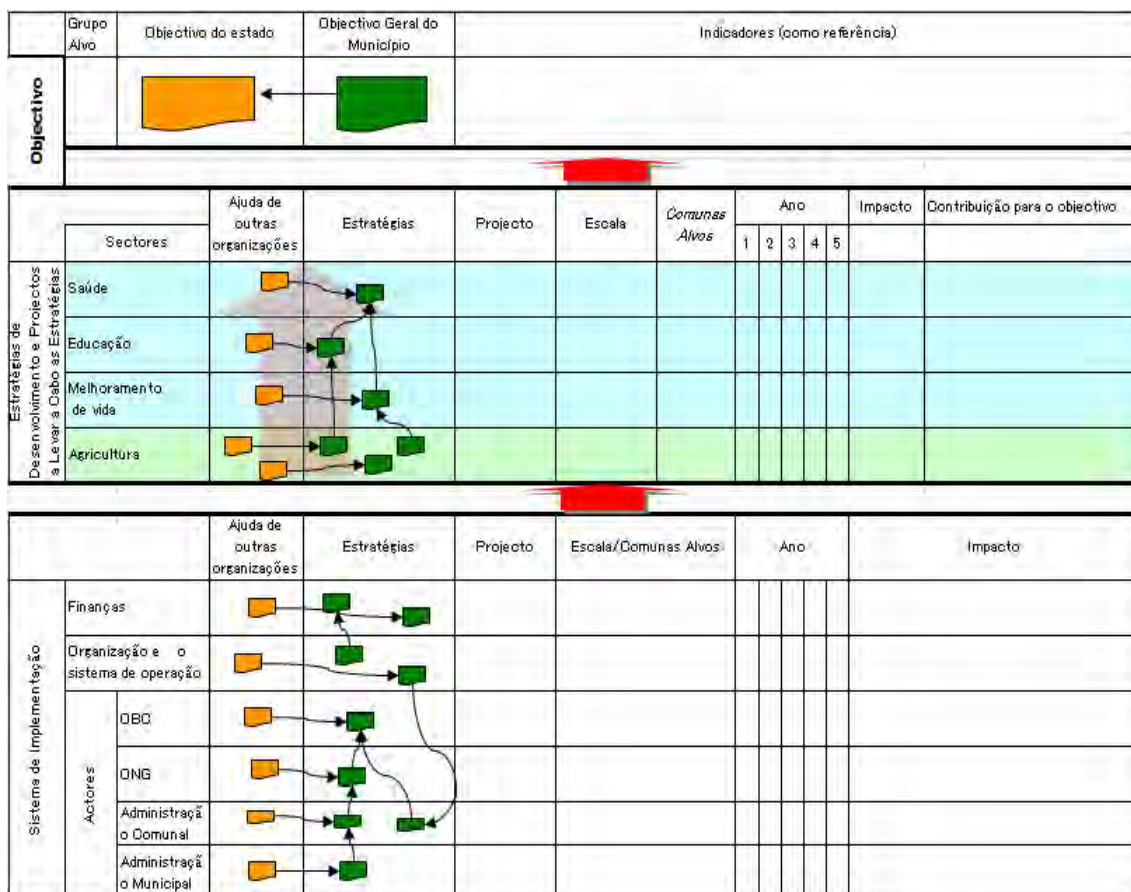


Figura 8-4 Balanced Scorecard Geral

Baranced Scorecard Geral do Programa de Reconstrução e Desenvolvimento na Zona Rural do Município do Lobito

Grupo Alvo	Objectivo do estado	Objectivo Geral do Município	Indicadores (como referência)											
Os camponeses	Redução de disparidade regional	Aliviação de Pobreza	1. Aumento de consumo de alimentos nutritivos ao nível de caloria pelo 24% (de 1691 a 2110 caloria por pessoa), 2. Aumento de receita familiar por pessoa de US\$0.75por dia a US\$0.94 por dia, 3. Redução de 88 horas de de trabalho doméstico por mulher por ano, 4. Aumento de taxa de alfabetização do 67% a 80%											
Estratégias de Desenvolvimento e Projectos a Levantar a Cabo as Estratégias	Saúde	Fornecer especialistas	Aproveitar ao máximo o recurso humano local para empreendimentos de saúde privada Apoio ao melhoramento de assistência médica	A	Capacitação de parteiras tradicionais	130 coordenadores	CJ,CL,EP,BP	1	2	3	4	5	A condição de saúde e vida das 3000 famílias melhorou por meio de redução das enfermidades, diminuir o custo social e manter a força laboral para o desenvolvimento económico.	Contribuição para o objectivo (Estimativa só de projectos recomendados)
				A	Criação de coordenador de saúde		CJ,CL,EP,BP							
				B	Construção de casa de passagem	2 salas	EP,BP							
				B	Fornecimento de ambulância	7 ambulância para 4 postos de saúde	CJ,CL,EP,BP							
	Educação	Fornecer especialistas	Promover Aula de alfabetização com actividade de geração de receitas Extensão de rede de serviço escolar Melhorar o nível de educação por iniciativa de comunidade	C	Enquadramento de mais enfermeiros	60 enfermeiros no total	CL,EP,BP						6800 pessoas alfabetizadas por 5 anos	Índice de alfabetização sobe de 67% à 80%
				A	Aula de alfabetização com geração de receitas	120 alfabetizadores e 100 aulas como mi	CJ,CL,EP,BP							
				B	Aquisição de geradores	13 geradores para 13 escolas	CL							
				B	Construção de escolas próximo das aldeias (Incluindo casa de de passagem)	55 escolas no total	CJ,CL,EP,BP							
	Melhoramento de vida	Fornecer especialistas	Reduzir trabalho doméstico de mulheres Estender rede de serviço de infraestrutura sociais	C	Enquadramento de mais professores	100 professores no total	CL,EP,BP						Ter capacidade de atendimento de estudantes	
				C	Distribuição de material didáctico	1500 jogos até 6 classe	CL							
				A	Criação de comité de pais	7 comités para 7 aldeias	EP							
				A	Forno melhorado (por sugestão da equipa da JICA)	Os 500 tornos	CJ,CL,EP,BP							
	Agricultura	Fornecer especialistas Dar mais oportunidades de capacitação para extensionistas	Introduzir forma intensiva de cultivo aproveitando a vantagem da zona Estender a rede serviço mais eficazmente Melhorar o solo com materiais orgânicos Reabilitar a vala de irrigação nas zonas alvos	B	Fornecimento de Moagem	As 4 moagens	CJ,CL,EP,BP						Redução de 3 horas trabalho por dia para 500mulheres Redução de 2 horas de trabalho por dia para pisar milho para 4000 mulheres 13750 pessoas por ano e US\$23,375,000 por 5 anos 760 pessoas por ano e US\$963,333 por 5 anos Melhoria de condição de higiene que reduza enfermidade 1.2t x 300ha=360t por ano (Kz163444 incluindo a venda de feijão produzido depois da colheita de arroz) (2t de tomate por 1/10ha + 30 galinhas) /ano=Kz60,000/familia/ano Kz60,000 x 500=Kz30,000,000 450,000kg ensacado localmente 2 com escritório, dormitório e armazém 4 extensionistas 28 extensionistas 25 membros 5000ha para 10000 famílias Abonos, ferramentas para 2520 famílias 1524 gados para 1524 famílias 4 valas de irrigação 2 bombas para 120ha	Redução de 88 horas de trabalho por mulher por ano ao nível de 4 comunas (Aproximadamente 20000 mulheres entram como força de trabalho na actividade económica) Melhoria da nutrição ao todo nível de comunas de 1691cal à 2110 Kcal por pessoa (24% T) e aumento da receita, meio ano de Kz20,923 por família Aumento da receita meio anual de Kz147,612 por família para 1840 famílias (Nota : não está incluído o efeito do projecto de Electro Bomba para irrigação para a Comuna de Bio Pio)
				B	Reabilitação de estrada entre aldeias	No total de 110Km	CJ,BP							
				B	Construção de ponte	Uma ponte de 50m na Aldeia de chimbambu	CL							
				A	Instalação de Latrina	Para 1000 famílias	BP							
				A	Introdução da Produção de Arroz	300 ha para 300 famílias	CJ,CL,EP							
				A	Agricultura Integrada	Cultivo de hortaliças para 500 famílias	CJ,CL,EP,BP							
				A	Promoção da Venda de Feijão	450,000kg ensacado localmente	CJ							
				C	CDA		CJ,EP							
C				Enquadramento de mais extensionistas		BP								
C				Capacitação de extensionistas agrícolas		CJ,CL,EP,BP								
A				Capacitação de gestores das cooperativas		CL								
A				Aumento da Produção de Milho com Capim		CJ,CL,EP,BP								
A	Fornecimento de inputs agrícolas ao crédito		CL,BP											
A	Introdução de gado para a tracção		CJ,CL,EP,BP											
A	Reabilitação Participativa de Sistema de Irrigação		CJ,CL,EP											
B	Fornecimento de Electro Bomba para irrigação		BP											

Ajuda de outras organizações			Projecto a Levantar a Cabo a Estratégia	Escala/Pessoa Alvo	Ano					Resultados	
Sistema de Implementação e Organização	Finanças	Ajuda de fundo extra Fornecer especialistas	A	Estudo de factibilidade de orçamento segundo os tipos de projectos	Pessoas encarregadas da secção de planificação e de finança do Município	1	2	3	4	5	Ter o sistema de orçamento adequado de emergência segundo tipo de projecto
			A	Estudo de contabilidade para fundo disponível		1	2	3	4	5	Os projectos podem-se executar contramedindo qualquer tipo de problemas que surgem no caminho sem interrupção por problema de falta de orçamento
	O sistema de operação	Fornecer informações para outros municípios ou provincias	A	Estudo de preço e mão de obra de cada comuna	Todos membros de administração comunal						Ter a execução do uso de orçamento muito racional
			A	Reinvenção de regulamento e métodos de contabilidade							
			A	Estudo de factibilidade de projectos em pequena escala	Pessoas encarregadas da secção de planificação e de Administração Comunal						Pessoas encarregadas da secção de planificação podem ter a capacidade planificar os projectos na pequena escala e por onde pode conhecer com antemão a real capacidade de gestão de projectos por parte das organizações comunitárias.
			A	Preparação de uma lista de projectos exemplares ao nível provincial	Pessoas encarregadas da secção de planificação						Pessoas encarregadas da secção de planificação podem ter capacidade de comparar e avaliar os resultados e sustentabilidade entre vários projectos ao nível provincial.
			A	Excursão de estudo (Intercâmbio de experiência entre camponeses ao nível provincial)	Pessoas encarregadas da secção de planificação e de Administração Comunal						Pessoas que participam tanto encarregadas da secção de planificação, de Administração Comunal como os membros de Organizações comunais, podem ter capacidade analítica para avaliar e planificar os projectos
			A	Projecto na pequena escala para criação de noção e capacidade de gerir projecto	Líderes de Organizações Baseados nas Comunidades (Aldeias ou comuna)						Os líderes das organizações comunais podem ter a noção e capacidade de gerir projectos e influir muito positivamente a outros residentes das aldeias ou ao nível comunal
			A	Treinamento e prática exaustiva de planificação participativa e monitoria	Todos membros representativos das ONGs principais						Membro de ONG deve ter capacidade de planificar e monitorar os projectos devidamente
			A	Treinamento e prática exaustiva de facilitação							Membro de ONG deve ter capacidade de dirigir aos camponeses que têm noção de propriedade e capacidade organizativa
Actores	Administração Comunal	Fornecer especialistas	A	Estabelecer o sistema de monitoria bem eficiente	Todos membros de administração comunal						Administração Comunal deve ter capacidade de fazer Workshop de planificação participativa e ordenar datas de Workshop para informar devidamente o seu resultado à secção de planificação do Município
			A	Ter capacidade de priorizar vários tipos de projectos com razões lógicas							Administração Comunal deve ter capacidade de fazer Workshop de planificação participativa e ordenar datas de Workshop para informar devidamente o seu resultado à secção de planificação do Município
Administração Municipal			A	Ter capacidade de priorizar vários tipos de projectos entre sectores e comunas	Pessoas encarregadas da secção de planificação						Pessoas encarregadas da secção de planificação podem ter capacidade ao nível internacional para planificar, monitorizar e avaliar os projectos.
			A	Formação do sistema de rede dos especialistas							A secção de planificação pode ter capacidade de planificar com alto grau de especificação e orçamento seguro.

Nota: 1. BSC final está combinado entre projectos apresentados em 4 comunas e projectos recomendados ao longo do Plano Básico junto com sua categoria A, B e C.

2. As estratégias com fundo branco (sem cor) e com orla (margem) violeta no sector de agricultura são estratégias formadas pelas comunas;

3. As letras A (com cor vermelha) e colunas coloridas querem significar projectos recomendados pela Equipa do Estudo;

4. Na "contribuição para o objectivo" só se calculou para os projectos recomendados pela Equipa do Estudo.

Figura 8-5 Baranced Scorecard Geral do Programa de Reconstrução e Desenvolvimento na Zona Rural do Município do Lobito

Capítulo 9

Proyectos Recomendados

9.1 Agricultura

9.1.1 Aumento da Produção de Milho com Capim

O projecto visa resolver o problema da fome através do aumento da produção de milho usando como estrume o capim com pequenas quantidades de fertilizantes no campo. Como a tecnologia usada é simples, pode ser disseminada facilmente. Não é difícil para os camponeses de pequena escala adoptar esta tecnologia, apropriada para minimizar os riscos através de poucos gastos. A tecnologia está verificada no projecto piloto e se expandirá entre os camponeses através da comunicação oral.

Os camponeses semearão milho, depois de colocarem quantidades suficientes de capim e pequenas quantidades de fertilizantes no solo. O capim não é específico, portanto, é suficiente utilizar o que está a volta do campo e os resíduos da produção anterior. Utilizando o capim, os camponeses podem reduzir as quantidades de fertilizantes para o nível baixo e padrão recomendado.

A Antecedentes

A alimentação básica dos camponeses de pequena escala na área alvo é o milho, a maior parte produzida pelos próprios. A colheita é muito baixa e muitas famílias estão perante o problema da fome. Segundo a nossa pesquisa, está estimada que a média de calorias ingeridas não é suficiente.

Na mesma pesquisa, foi calculado que a média de colheita de milho na área alvo é apenas de 537Kgs/hectares. O sistema agrícola típico é produzir o milho sequeiro, sem fertilizantes. Observou-se que na maioria dos campos de cultivo, as matérias orgânicas do solo não era suficiente e que as propriedades físicas e de fertilidade dos solos devem serem melhoradas.

Os camponeses de pequena escala na região alvo, queimam os resíduos da colheita, perdendo assim a oportunidade de os retornarem para o solo. Muito capim não é utilizado no seu todo. Eles parecem saber da história sobre o constante uso da terra comparativamente a outras áreas, tal como na Ásia, porém, não têm conhecimento empírico de como manter e enriquecer a qualidade do solo.

O governo angolano e algumas ONGs recomendam a utilização de fertilizantes. Caso os camponeses usarem apenas estes e continuamente, os solos se tornarão duros ao ponto de impedirem o desenvolvimento saudável das raízes e que ainda pode resultar na salinização dos mesmos. O aumento do preço dos fertilizantes é outro problema para os camponeses de pequena escala, que têm poucos recursos financeiros em mão.

B Objectivo

O objectivo do projecto é aumentar a produção de milho para 1,500 Kgs/ha, através do melhoramento da fertilidade e das propriedades físicas dos solos usando a mistura de resíduos da colheita e capim a volta do campo. Os fertilizantes são usados para aumentar a fertilidade dos solos, reduzindo a sua quantidade para os níveis baixos do padrão recomendado.

C Alvo

Dez mil famílias camponesas que podem pelo menos obter colheita de milho. A área de apoio é de 0.5 ha por camponês. O total da área a apoiar é de 5,000 ha. O projecto não apoia mais de 0.5 ha, porque é difícil trabalhar manualmente mais de 0.5 ha. Por outra, projecto não apoia produção feita por tractores.

D Duração

Cinco anos a partir do primeiro ao último.

E Processo

1. A equipa do projecto selecciona um par de famílias camponesas modelo por comunidade. Estas são convocadas para a sede da *comuna* onde serão formadas. Para *comunidades* com maior densidade populacional, a formação será feita em 3 ou 4 blocos separados.

2. Os camponeses modelos cultivam a terra manualmente e abrem sulcos três semanas antes de lançarem as sementes. Colocam nestes, quantidades enormes de capim e resíduos da colheita anterior tal como pedaços de cana de milho e folhas no fundo da fileira adicionando fertilizantes e tapam com o solo da parte superior das fileiras, criando assim novas (veja a Figura 9-1). O capim deve ser colocado abundantemente, porque os seus efeitos serão reduzidos, quando não for suficiente.

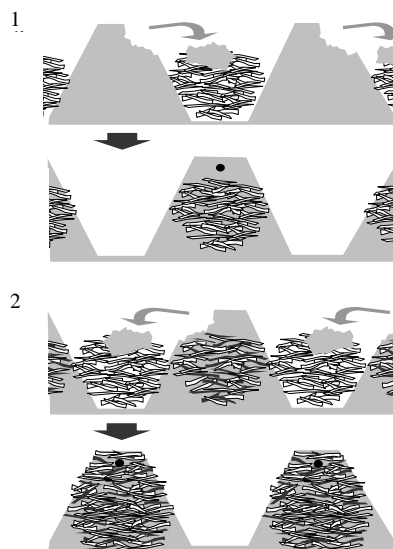


Figura 9-1 Como misturar o capim na 1ª e 2ª produção

3. Aguardando pela chuva, os camponeses modelo semeiam o milho quase na superfície nas fileiras.

4. Na segunda produção, coloca-se o capim no fundo das sulcos e tapa-se com o solo da superfície das fileiras.

5. Os fertilizantes entregues foram apenas para a primeira produção. Os camponeses devem preparar fertilizantes por si próprios para a segunda produção. As sementes não serão distribuídas pela equipa do projecto, mas serão preparadas pelos próprios a partir da primeira colheita crop uma vez que, o seu preço é bastante razoável.

6. Os camponeses modelos vão disseminar a tecnologia e os actuais resultados da primeira colheita para 20 à 30 outros camponeses da comunidade. A equipa do projecto apoia a expansão de camponês para camponês.

F Sistema

Extensionistas trabalham directamente e a todo tempo no projecto com equipas da ONG.

Chamar os camponeses modelos seleccionados para centro da *comuna*, para serem treinados pelos extensionistas e recebem fertilizantes. A equipa da ONG vai fazer o acompanhamento no terreno dos camponeses modelos seleccionados. Depois da primeira colheita, os camponeses modelos são responsáveis pela disseminação dos resultados e da tecnologia para outros. Este processo também será acompanhado pela equipa da ONG durante os primeiros dois anos. Depois disto, a disseminação será feita pelos próprios, sob o acompanhamento e aconselhamento dos extensionistas.

G Apoio

Como as tecnologias são por si mesmas simples, o projecto não necessita de um apoio externo. Entretanto, a escala do projecto é bastante vasta, uma vez que vai beneficiar a quase todas as famílias da área alvo. O sistema de implementação e de operação do projecto pode ter apoio de especialistas externos, tal como a organização dos camponeses e o seu treinamento no serviço. Também, os especialistas externos apoiam o projecto, como conselheiros dos extensionistas e da equipa da ONG.

H Justificativa

No projecto piloto, o plano A de cultivo com capim e fertilizantes demonstrou altos resultados de colheita em relação ao plano B de utilização apenas de fertilizantes. Ainda assim, na segunda experiência de plano A com capim e metade da quantidade de fertilizantes e no plano B com capim e quantidade completa de fertilizantes, o cultivo com metade demonstrou altos níveis de colheita. Isto sugere que a quantidade de fertilizantes deve ser reduzida quando é usado juntamente com o capim.

Nas comunas da Canjala e Dombe Grande, alguns outros camponeses que observaram a diferença entre os planos de cultivo A e B na primeira produção, compreenderam que alguma coisa se tinha passado e passaram a adoptar a tecnologia espontaneamente. O Núcleo, uma organização baseada na comunidade, começou o seu projecto original de disseminar a tecnologia.

I Características

Como a tecnologia é simples, é fácil para os camponeses de pequena escala adoptá-la. O capim encontra-se disponível em qualquer lugar. Embora é requerida mão-de-obra, as despesas em dinheiro não estão associadas. Aliás, esta tecnologia é dirigida à camponeses de pequena escala para os quais as receitas em dinheiro são muito limitadas.

Neste projecto, as tecnologias básicas de cultivo, excepto o uso do capim e fertilizantes foram baseadas na actual prática de cultivo dos camponeses de pequena escala. Como resultado, quase todos eles, a partir dos que trabalham em campos irrigados até aqueles que praticam a agricultura sequeira, podem participar do projecto.

A fertilidade do solo no projecto é coberta por fertilizantes químicos, porque, há pouca matéria para fazer fertilizantes orgânicos, estrume animal em particular, devido a redução do gado durante a guerra civil. A quantidade recomendada para a aplicação de fertilizantes

químicos no projecto é apenas da recomendação do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural. Felizmente a colheita aumentou apesar desta quantidade, graças a mistura com o capim.

J Dificuldades

Não há dificuldades, quando os camponeses cultivam menos que 0.5 ha. Os camponeses que foram bem sucedidos na primeira produção, começaram a expandir o campo, porém é difícil trabalhar manualmente numa área vasta. Sendo assim, a introdução de tracção animal, tema que se abordará adiante é a resposta para esta demanda.

K Orçamento

Os participantes são 10,000 famílias camponesas e a área é de 5,000 ha. A equipa do projecto distribui 50 kgs de ureia ou sulfato de amónio e 25 kgs de fertilizante composto “12-24-12” por um camponês com 0.5 ha. A doação dos fertilizantes acontece apenas na primeira produção, depois disto, eles devem procurar adquiri-los para a segunda produção e as posteriores. As sementes são preparadas por eles próprios.

A ONG é organizada como uma equipa de apoio aos extensionistas. Num total de cinco, são distribuídos 2 para Canjala e para os três, um para cada uma das 3 comunas durante dois anos. É entregue uma motorizada a cada equipa da ONG para facilitar o seu desdobramento. As despesas correntes de escritório, bem como os salários dos extensionistas não serão inclusos no orçamento do projecto, uma vez que eles estarão inseridos no orçamento geral do MINADER. Os custos globais do projecto estão avaliados em Kz64.32 milhões ou US\$857,600.

Tabela 9-1 Orçamento do Aumento da Colheita de Milho com o projecto de Capim

Designação	Especificações	Preço Unit (Kz)	Número de Unidades	Total (Kz)	Total (US\$)
Fertilizantes	Ureia	4,000	10,000	40,000,000	533,333
	12-24-12	2,800	5,000	14,000,000	186,667
Pessoal da ONG	Custos do pessoal para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Subsídio ONG	Acomodação/alimentação para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Motorizadas	125cc, 2 tempos	225,000	5	1,125,000	15,000
Combustíveis	1000 litros por moto para 2 anos	40,000	5	200,000	2,667
Total				64,325,000	857,667

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

Este projecto procura responder em primeiro lugar a questão da fome. Podemos apresentar a partida, as possibilidades do aumento das calorias ingeridas. De acordo com a pesquisa feita pela Equipa da JICA, uma pessoa na área alvo ingere em média 1,895 kcal por dia. Este projecto procurar tornar possível colher 1,500 Kgs por hectare e caso este produto todo for consumido, uma média simples a calcular de calorias por pessoal é de 3,305 kcal por dia.

Como as actuais calorias requeridas não são muito altas como tal, alguma percentagem da colheita será comercializada. Para aproximar à mais real estimativa de pessoas que tomam calorias muito baixas, quando pessoas com mais de 3500 kcal no simples cálculo, os quais vendem absolutamente parte da sua produção, são eliminadas e a média tomada por pessoa baixa para 2,110 kcal por dia. Os números equivalentes anteriores ao projecto apontam para 1,691 kcal. Como resultado das suas realizações, o projecto aumentou 24.8%. Ainda que o problema da fome não esteja resolvido perfeitamente, o projecto contribuiu para a melhoria significativa da situação actual em termos de calorias ingeridas. Em termos de impacto económico, espera-se por uma colheita de 7,500 toneladas de milho a partir dos 5,000 ha das 10,000 famílias camponesas, o que equivale a Kz225 milhões em vendas na condição de Kz30/kg como preço unitário. A receita líquida é de Kz212.14 milhões anos no total e Kz21,214 por cada família camponesa de 0.5 ha. A mão-de-obra está inclusa nos rendimentos.

Tabela 9-2 Impacto Económico do Aumento da Colheita de Milho com o Projecto de Capim

Designação	Nota	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Vendas	Milho 0.5 ha/camponês, 1500kg/ha, Kz30/kg	22,500	10,000	225,000,000	3,000,000
Custos do Projecto				12,865,000	171,533
Total das receitas anuais				212,135,000	2,828,467
Receitas anual/camponês				21,214	283

Fonte: Equipa do Estudo

9.1.2 Reabilitação Participativa de Sistemas de Irrigação

Este é o projecto de reabilitação de valas de irrigação levada a cabo em primeiro lugar pelos próprios beneficiários da área. Há 4 valas na área alvo e 1,524 hectares de terra serão irrigados depois da reabilitação dessas, segundo os cálculos feitos pela Equipa do Estudo.

A área alvo não tem terras vastas tal como acontece com o interior da província e é apenas uma forma de promover a agricultura nesta região, para intensificar o cultivo em apenas 0.7 hectare média por família. A irrigação é uma condição importantíssima para esta intensificação.

Tomar iniciativas de manutenção de valas reabilitadas, bem como a sua própria reabilitação constituem as questões principais de projectos de irrigação no geral. Neste projecto, os próprios beneficiários tomaram parte da reabilitação da primeira metade, para tornar a gestão do canal eficiente depois da sua conclusão. a Equipa do Estudo facilitou esta participação.

A Antecedentes

Os principais actores da agricultura na parte sul de Angola localizam-se nas regiões do interior das províncias do Huambo, Bié, Huíla e Moxico. Ali, os agricultores fazem uma agricultura extensiva, com investimentos mínimos excepto a mão-de-obra, dependendo na realidade das condições pluviométricas. Apesar da colheita ser baixa, mas o facto da terra de cultivo ser de

larga escala, eles produzem quantidades enormes de produtos. Em contraste, a área alvo localizada na região litoral da província de Benguela possibilita aos agricultores cultivarem apenas 0.7 hectares em média, por cada família camponesa. Desta forma, a produção agrícola, pode apenas ser promovida através da intensificação da utilização da terra. Considerando a escassez de chuvas comparando com o interior da província, as infraestruturas de irrigação nestas áreas, tornam-se indispensáveis .

Há 4 canais de irrigação construídos no período colonial português, porém todos eles ficaram danificados durante a vigência da guerra civil. O canal do Cuvelo foi reabilitado dentro das actividades do projecto piloto de estudo da JICA. Foi concluída a sua recuperação básica e cerca de 796 hectares de terra foram irrigados. Como a camada de revestimento interna não foi feita ainda, poderá ser feito neste projecto. Quando os outros 3 canais forem reabilitados, serão adicionados mais 728 hectares e assim, perto de 1,524 hectares no total poderão ser irrigados incluindo o canal do Cuvelo.

É possível construir novos canais a partir do rio Balombo, uma vez que, o principal rio da área alvo é rico em termos de volume de água. Entretanto, a nova construção custa três vezes mais que a reabilitação. Assim sendo, a reabilitação de canais inoperacionais existentes, deve ser a primeira prioridade.

Um dos problemas típicos a nível de todo mundo concernentes a reabilitação e construção de sistemas de irrigação, tem haver com as associações dos usuários da água que não funcionam muito bem devido a falta de sentimento de propriedade dos beneficiários. Em casos piores, acredita-se ainda que, novos canais não estão sendo usados por completo. Este problema pode tornar-se ainda muito sério, quando o governo ou agência doadora, designa apenas engenheiros, a construção é feita através de mão-de-obra contratada, com máquinas e os beneficiários não são envolvidos no projecto no seu todo. Os camponeses não têm nada a fazer até se completar a obra.

Neste projecto, os camponeses participam do processo de construção. Cedo, os camponeses participantes, cultivaram o sentimento de propriedade e facilmente tornaram-se em pilares centrais em relação a manutenção dos canais depois de concluída a sua reabilitação. Isto foi verificado na primeira fase da reabilitação da vala do Cuvelo, no projecto piloto.

O mais importante é que um engenheiro experiente planifica tecnicamente o processo de reabilitação no período que antecede o projecto. Antes de revestir com cimento, primeiramente é feita a capina e o desassoreamento manual pelos camponeses. Algumas áreas necessitam de intervenção de máquina atendendo a compactação dos solos e do grau de destruição. Nestes casos o projeto deve alugar imediatamente uma máquina e pagar homens para as áreas onde a máquina não tenha acesso. O engenheiro que faz a exploração do local, deve ter as estimativas do processo e do quadro da reabilitação e planificar um orçamento com os materiais necessários. É importante evitar forçar os beneficiários a trabalhar em lugares irrazoáveis. Na segunda fase da reabilitação a camada de revestimento interna poderá ser

feita por máquinas e força humana contratada.

B Objectivo

O objectivo é reabilitar 4 canais de irrigação na área alvo, para irrigarem cerca de 1,524 hectares de terra, através da aproximação participativa. Primeiramente, os beneficiários participam da capinagem e do desassoreamento dos solos, actividades da primeira fase.

C Alvo

Como no canal do Cuvelo na Canjala, 796 hectares, concluiu-se com o desassoreamento, apenas a feitura do revestimento da camada interna poder ser feita neste projecto. O canal da Hanha no Culango, 337 hectares, Panda no Culango, 152 hectares e o canal da Sede no Egpto Praia, 239 hectares serão completamente reabilitados a partir do desassoreamento à construção da camada de revestimento interna.

D Duração

Do primeiro ao quarto ano

E Processo

1. Para o canal do Cuvelo, a equipa do projecto orientou ao engenheiro civil contratado sobre os detalhes do esboço da camada de revestimento interna. Com a consulta ao comité de reabilitação sobre o programa de construção, a equipa do projecto o implementará.
2. Para os outros três canais, a equipa do projecto orientou ao engenheiro civil a planificar o cenário da reabilitação na base da exploração local. O engenheiro deverá fazer distinção entre as partes que podem ser escavadas manualmente pelos beneficiários e aquelas que necessitarão a intervenção de máquinas.
3. No Egpto Praia e no Culango, a equipa da ONG organiza o comité de reabilitação da vala de irrigação.
4. O comité de reabilitação de valas, promove diálogo para determinar regras, programas e responsabilidades.
5. A par do programa determinado, os beneficiários vão começar a capinar e a desassorear. O comité de reabilitação questiona a equipa do projecto a possibilidade de alugar-se uma máquina para escavar em zonas supostas para serem feitas pela máquina, duas semanas antes do actual programa de construção.
6. O comité de reabilitação deverá discutir não apenas o progresso da reabilitação, mas também o plano de distribuição de água para utilizarem os canais concluídos de forma harmoniosa. O comité deve informar aos beneficiários o plano e as regras de distribuição da água.
7. Depois de concluída a reabilitação, o comité distribuirá a água baseando-se no plano feito.

F Sistema

São necessários um engenheiro para planificar o processo de reabilitação em detalhes e uma ONG que apoie ao oficial extensionista e principalmente que esteja por dentro da organização dos camponeses. São necessárias duas pessoas da ONG, uma para Canjala e Egipto Praia e outra para o Culango, uma vez que Canjala já tem os camponeses organizados.

G Apoio

Caso o engenheiro não possa ser recrutado em Angola, virá do estrangeiro. Além disso, é necessário um especialista em organização de camponeses para assistir a equipa da ONG. Este vai aconselhar a equipa da ONG, tendo em conta o balaço entre o progresso físico da construção e o processo de cultivo do sentido de propriedade nos beneficiários.

H Justificativa

O canal do Cuvelo foi reabilitado no projecto piloto, na base da reabilitação participativa, incluindo o aluguer de máquinas e o pagamento para algumas áreas consideradas difíceis. Face as dificuldades que os beneficiários causavam quanto a sua participação, o comité de reabilitação lidava com eles com paciência. Na base da opinião de um engenheiro, a equipa do projecto decidiu alugar máquina e pagar para pessoas em relação as áreas críticas e inacessíveis para a máquina, mas isto não significou impedir o processo de cultivo do sentimento de propriedade. Actualmente e como fase experimental, o comité está a gerir eficientemente a distribuição de água.

I Características

Para promover o sentimento de propriedade nos beneficiários, a equipa do projecto os envolve nos detalhes básicos do plano de reabilitação através de um engenheiro. Em muitos casos de projectos de canais de irrigação anteriores, a sua maioria foi estruturada e implementada apenas por engenheiros, enquanto os beneficiários ficavam sem fazer nada até a conclusão do empreendimento. Como resultado, os beneficiários não cultivam o sentimento de propriedade que é indispensável para a manutenção das infraestruturas. De outro lado, 100% da participação, podia forçar aos beneficiários a trabalharem injustificadamente em lugares difíceis da vala. Este projecto está estruturado de formas a evitar estas duas lacunas possíveis.

J Dificuldades

Casos as estimativas iniciais feitas pelo engenheiro não forem muito próximas do real, poderá haver problemas e interrupção na execução do programa, daí que o engenheiro deve ser muito atencioso na planificação dos detalhes do processo de reabilitação. Isto não afecta apenas o progresso físico da obra, mas também o de promoção do sentimento de propriedade. Além disso, o programa deve prever fundos para imprevistos.

K Orçamento

Custa 12.75 milhões de Kwanzas por quilómetro, incluindo todos os materiais e os custos com o engenheiro. Duas ONG's têm motorizadas para a deslocação de suas equipas.

Tabela 9-3 Orçamento para a Reabilitação de Canais de Irrigação Participativa

Designação	Especificação	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Reabilitação	Preço unitário é por 1 km	12,750,000	33	420,750,000	5,610,000
Equipa ONG	Salário para 4 anos (CJ/EP1, CL1)	1,800,000	2	3,600,000	48,000
Subsídio da equipa da ONG	Acomodação/alimentação para 4 anos	1,800,000	2	3,600,000	48,000
Motorizadas	125cc, 2 ciclo	225,000	2	450,000	6,000
Gasolina	1000 litros/moto para 4 anos	80,000	2	160,000	2,133
Total				428,560,000	5,714,133

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

1,524 de hectares serão novamente irrigados, nos quais podem ser colhidos por ano uma produção de milho e de feijão. Apresentamos aqui o impacto económico, sem a introdução da pecuária, que está descrita na próxima secção. O campo irrigado por cada família camponesa é estimado em 1 hectare, mas 0.5 hectare não será utilizado devido a condição de cultivarem à mão. Como os camponeses não têm estrume animal, estes cálculos incluíram apenas os custos com os fertilizantes adquiridos. A receita anual por cada família camponesa, incluindo a mão-de-obra familiar é Kz73,476. A combinação do impacto económico dos canais de irrigação e a introdução da pecuária, são apresentados na próxima secção.

Tabela 9-4 Impacto económico da Reabilitação Participativa de canais de Irrigação

Designação	Especificação	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante(US\$)
Vendas	Milho 0.5ha, 1.5t/ha, Kz30/kg	22,500	1,524	34,290,000	457,200
	Feijão 0.5ha, 1.5t/ha, Kz85/kg	63,750	1,524	97,155,000	1,295,400
Fertilizantes	Ureia 50kg/ha, Kz4000/50kg	2,000	1,524	-3,048,000	-40,640
	“12-24-12” 25kg/ha, Kz2800/50kg	1,400	1,524	-2,133,600	-28,448
Custo do projecto	Custos anuais de 30anos de depreciação			-14,285,333	-190,471
Receitas anuais				111,978,067	1,493,041
Receitas anuais por campones				73,476	980

Fonte: Equipa do Estudo

9.1.3 Introdução de gado para tracção animal

Quando as áreas de cultivo ultrapassam os 0.5 ha, os camponeses enfrentam o problema da força de trabalho e de custos com fertilizantes. Para resolver o problema, é necessário a introdução de gado, para os camponeses que participam do projecto de Aumento da Produção de Milho com Capim.

A força de trabalho é aliviada com o gado de tracção e a fertilidade do solo vai aumentar com o estrume animal. O alvo deve ser limitado nas áreas de irrigação, porque é necessário o cultivo de feijão, que é a produção que muito bem vende e que é apenas semeado no tempo seco na área alvo, para cobrir o custos do gado. A efectividade do gado de tracção está sendo

verificada em muitos projectos semelhantes, financiados pelo Banco Mundial.

Uma junta, que consiste de dois machos e duas fêmeas é entregue a um grupo de 4 famílias camponesas. O gado não é pastado, mas confinado no curral e o camponês faz a produção de plantas para alimentá-lo. A distribuição de responsabilidades entre as 4 famílias devem ser bem discutida e caso o gado for bem tratado, o projecto poderá ser bem sucedido.

A Antecedentes

Os camponeses da área alvo, podem estender as suas terras de cultivo, pois algumas partes do canal de irrigação estão reabilitadas. Porém eles trabalham manualmente e quanto planificam fazer esta expansão deparam-se com o problema da força de trabalho.

Antes da guerra civil, a região possuía muito gado, segundo a população local. Mas, a área alvo constituiu-se num sangrento campo de batalha durante e o número de gado diminuiu dramaticamente. Sendo assim, mesmo que os camponeses quisessem usar o gado para tracção, a região o tem em número muito reduzido. Há mais do que poucos tractores, de camponeses de grande escala e alguns deles estão disponíveis. Entretanto, o número de tractores é limitado e é impossível trabalharem toda a área irrigada.

Teoricamente, é possível para os camponeses de pequena escala organizarem uma cooperativa para adquirirem um tractor e partilhá-lo. O tractor novo custa mais de 2 milhões de Kwanzas. Quem prepara este capital? Mesmo que um banco ofereça crédito e a cooperativa adquira com sucesso um tractor, é extremamente difícil para os camponeses de pequena escala gerirem por si próprios, providenciando os custos de manutenção. Em muitos casos de outros países em desenvolvimento, os tractores doados ou financiados a crédito são abandonados depois de avariados, porque, devido a limitação de recursos, os camponeses de pequena escala não os podem reparar.

O método mais realístico para trabalhar áreas vastas, é portanto, a introdução de gado para tracção animal. Em alguns projectos financiados pelo Banco Mundial, foi introduzido o uso do gado em muitas áreas da província de Benguela e têm tido bom desempenho, segundo os beneficiários entrevistados pela Equipa do Estudo. Porém há dois problemas nos actuais projectos.

Primeiro, nestes projectos, 4 à 5 famílias camponesas receberam apenas dois bois. A tracção é feita apenas por bois robustos, mas com certeza, eles nunca se vão multiplicar. Depois de 6 à 7 anos estes estarão mortos e nenhum animal restará. Os camponeses irão confrontar-se com os mesmos problemas do princípio.

Segundo, nestes projectos o gado é pastado. Pastar o gado, conduz a dois problemas. Um, é a dificuldade em introduzi-lo em áreas com poucas áreas de pastagem. Outro é que, os seus excretos, não são colectados suficientemente.

Para resolver o primeiro problema, devem ser introduzidos machos e fêmeas. As fêmeas são rigorosamente para o fomento, porque caso forem usadas para tracção então vai-se

comprometar terrivelmente o desempenho do fomento. Como o fomento saudável requer técnicas de gestão, os camponeses devem ser treinados no projecto. Porém, quando o projecto esquecer-se da vertente de propagação, a sustentabilidade do mesmo vai abaixo dramaticamente.

O gado não deve ser pastado, mas sim encurrelado, alimentado com capim plantado pelo camponês. Em áreas onde as terras de capim são limitadas, o projecto recomenda plantar capim alto, tal como o capim elefante, para rentabilizar o espaço. Quando o gado está retido no curral, um boi/vaca produz estrume suficiente para adubar 1 ha de terra cultivável.

B Objectivo

Para realizar a expansão da terra de cultivo para mais de 0.5 ha é introduzido o gado de tracção e fertilização com estrume. Como resultado, os camponeses podem cultivar em 1,524 ha de toda a terra irrigada na área alvo.

C Alvo

1,524 famílias camponesas com terras de cultivo irrigadas, 796 camponeses na Canjala, 489 no Culango, 239 na comuna do *Egipto* Praia.

D Duração

4 anos de projecto a partir do segundo ao 5 ano

E Processo

1. A equipa do projecto capacita aos camponeses sobre o crescimento e fomento do gado seis meses antes da introdução do gado.
2. A equipa do projecto orienta aos camponeses sobre a plantação de capim tal como o capim elefante numa extensão de 2 ha por grupo, seis meses antes da introdução do gado. A plantação deve ser iniciada no tempo chuvoso.
3. Os camponeses constroem os seus próprios currais. Os materiais que facilmente podem ser encontrados na área, devem ser procurados por eles, pois a equipa do projecto não vai apoiar neste sentido. Um curral tem as dimensões de 5 m por 7 dividido por um pequeno espaço de 5 m por 1.5m. Acerca da metade da área, incluindo o pequeno espaço, podem ser cobertos por colmo para criar escuridão. Os camponeses devem plantar a volta do curral árvores de rápido crescimento tal como Neem e Moringa
4. A variedade do gado consiste do cruzamento de raças de Zebu, importado do Brasil, que demonstra alta qualidade em termos de carne e uma índigena angolana que é muito forte na tracção. Um conjunto de gado consiste de dois machos e duas fêmeas e uma charrua, que são entregues a um grupo de 4 famílias camponesas. Os quatro animais, podem ser reembolsados em espécie depois do fomento.
5. O gado é confinado e não pastado. O capim plantado tal como o capim elefante serve para alimentá-lo. A gestão diária de trabalho deve ser apropriadamente partilhada entre as quatro famílias camponesas depois do diálogo.

6. Os camponeses usam dois bois para tracção. A ordem de trabalhar com os bois devem ser muito bem discutida entre os camponeses do grupo. Pelo menos, uma produção de feijão irrigado no tempo seco e uma produção de milho no tempo chuvoso devem ser feitas.
7. O acasalamento do gado é feito naturalmente e uma fêmea pari uma vez em um ano e meio. O ciclo de propagação é demonstrado na tabela. Os primeiros 4 vitelos são para o reembolso, os próximos 4 para a reposição da primeira geração e o nono vitelo e os a seguir podem ser comercializados.
8. O controlo de doenças é feito por veterinários da direcção provincial do Ministério da Agricultura através de medidas necessárias tal como programas de vacinação.

F Sistema

A equipa do projecto consiste de especialista em gado da direcção provincial do Ministério da Agricultura, um especialista de gado estrangeiro, um extensionista expatriado e é formado um oficial extensionista. Seis equipas da ONG, 3 na Canjala, 2 no Culango e 1 no Egipto Praia apoiam o oficial extensionista. O oficial extensionista e as equipas da ONG são primeiramente formados em técnicas de gestão de gado. Os oficiais extensionistas e as equipas da ONG são responsáveis pelas actividades diárias nas comunidades, enquanto os especialistas em gado monitoram e aconselham. O control de doenças tal como o programa de vacinações é coberto por especialistas.

G Apoio

Há alguns especialistas em gado na direcção provincial do Ministério da Agricultura, mas o número não é suficiente para o projecto, atendendo que eles têm outras ocupações. Daí a necessidade de especialistas estrangeiros, um técnico especialista em gado e um especialista extensionista com larga experiência na gestão do projecto e organização dos camponeses. O especialista estrangeiro e o do Ministério da Agricultura vão treinar os oficiais extensionistas e as equipas da ONG, dando-lhes capacidade em aconselharem os camponeses nos aspectos técnicos. No período de implementação, os especialistas apoiam os oficiais extensionistas e as equipas da ONG e ajudam-nos na aquisição do gado e na plantação da alimentação.

H Justificativa

Os projectos de introdução de tracção animal, financiados pelo Banco Mundial e implementados por ONGs em algumas províncias, incluindo a de Benguela, dão boas impressões no tocante a ajuda aos camponeses em reduzirem com sucesso, a sua força de trabalho.

I Características

Apesar da velocidade da tracção animal ser lenta em relação ao tractor, os custos totais incluindo a manutenção, bem como a aquisição, são menos que do tractor. Como os custos de um tractor podem ser cobertos apenas quando um grande grupo de camponeses de pequena escala o utilizam e este projecto, pode causar dificuldades de larga magnitude em termos de gestão para o grupo. Um grupo neste projecto de gado consite apenas de 4 famílias

camponesas e assim é mais fácil fazer a gestão.

O sistema de criação confinada, conserva as áreas vegetais e maximiza as quantidades de estrume animal, usado para a fertilização dos solos sem despesas em dinheiro. O projecto tem outra vantagem, pois a vaca garante a sustentabilidade através do fomento. Este projecto não é apenas para colher a produção, mas também para a reprodução animal, com a designação do projecto de introdução de fêmeas.

J Dificuldades

Tecnologias de nutrição e gestão reprodutiva, são requeridas para uma propagação saudável do gado. Caso os camponeses que não possuem experiência na propagação do gado a obtiverem através de treinamentos, este será a chave para o sucesso do projecto. O controlo das doenças é outro aspecto signficante para a gestão do gado. Esta assistência poderá ser feita primeiramente pelos especialistas em gado da equipa do projecto.

K Orçamento

Quatro cabeças de gado para 381 grupos custam 57.15 milhões de Kwanzas e 381 charruas custam 5.71 milhões de Kwanzas e as sementes iniciais para 1,524 famílias camponesas custam 7.62 milhões de Kwanzas. Adicionando o treinamento, as equipas da ONG e as suas motorizadas, o orçamento total do projecto está avaliado em 93.96 milhões de Kwanzas.

Tabela 9-5 Orçamento do Projecto de Introdução de Gado

Itens	Especificações	Preço Unit (Kz)	Números	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Gado	4 cabeças por 381, 1524 cabeças no total	37,500	1,524	57,150,000	762,000
Cultivo		15,000	381	5,715,000	76,200
Sementes de Feijão	50kg/ha of Kz100/kg	5,000	1,524	7,620,000	101,600
Formação	Instrutores, transportação, materiais de ensino, etc	43,000	1	43,000	573
Salários da ONG	Para 4 anos (CJ3, C2, ELP1)	1,800,000	6	10,800,000	144,000
Subsídio da NGO	Acomodação/alimentação para 4 anos	1,800,000	6	10,800,000	144,000
Motorizadas	125cc, 2 tempos	225,000	6	1,350,000	18,000
Gasolina	1000 litros/Moto para 4 anos	80,000	6	480,000	6,400
Total				93,958,000	1,252,773

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

Graças a introdução do gado que, 1,524 ha de toda a terra irrigada pode ser utilizada como campo de produção. Pelo menos foram colhidas destes campos, uma produção de milho e de feijão. As colheitas de milho e de feijão com estrume animal são de 1,500Kg/ha, respectivamente. Os preços unitários do milho e do feijão são de Kz30 e Kz85 por quilo, respectivamente. Como a irrigação é o pré-requisito desta produção, a depreciação anual do projecto de irrigação está também inclusa no cálculo deste impacto. O total da receita anual é de 225.12 milhões de Kwanzas e a receita anual por cada família camponesa é de 147,713

Kwanzas. A introdução do gado torna possível para os camponeses duplicarem a área de cultivo. Considerando que a receita anual por cada família no projecto de reabilitação participativa da vala foi de Kz73,476, as receitas tornaram-se mais do que o dobro, depois de subtrair-se os custos com o gado.

A reprodução do gado não está incluída nas vendas porque, está reservada para o reembolso até ao quarto vitelo. Depois destes, outros 4 serão conservados no campo para a reposição da primeira geração. Assim sendo, os camponeses poderão vender a produção adicional depois de 6 ou 7 anos e espera-se contribuir para o melhoramento das vendas e das receitas.

Tabela 9-6 Impacto Económico do Projecto de Introdução de Gado

Itens	Especificações	Preço. Unit (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Vendas	Milho 1 ha	45,000	1,524	68,580,000	914,400
	Feijão 1 ha	127,500	1,524	194,310,000	2,590,800
Total				262,890,000	3,505,200
Custos do projecto	Porção anual de 4 anos de depreciação do projecto de gado			-23,489,500	-313,193
	Porção anual de 30 anos de depreciação do projecto da Vala de irrigação.			-14,285,333	-190,471
Receitas anual				225,115,167	3,001,536
Receitas anual por camponês				147,713	1,970

Fonte: Equipa do Estudo

9.1.4 Introdução da Produção de Arroz

A Equipa do Estudo compreendeu que muitas famílias na área alvo compram o arroz para o consumo próprio, cuja média diária de receitas em líquido é agora de US\$0.74, ligeiramente abaixo da linha de extrema pobreza de US\$0.75. Na província de Benguela produziu-se arroz em algumas áreas, mas foi abaixo durante a guerra civil. Há camponeses com o desejo de reactivar a produção do arroz. Como o arroz é vulgarmente consumido, a procura deste produto é maior dentro e fora da área de estudo. Comparando com o preço de venda do milho que oscila grandemente, o preço de venda do arroz é estável, daí ser a melhor produção em termos de venda que o milho.

A produção do arroz é feita primeiramente na parte este de Angola, nas províncias do Bié e do Moxico respectivamente. Segundo a pesquisa feita pela Equipa do Estudo, é possível introduzir esta produção nos campos irrigados da área alvo em Benguela.

A Antecedentes

De acordo as despesas das famílias pesquisadas neste estudo, apresentadas no Capítulo 3, há muitas famílias que adquirem o arroz como uma fonte primária de calorias. Os cálculos mostram que anualmente são comercializadas no mercado local cerca de 1,300 toneladas de arroz, no valor de 82.18 milhões de Kwanzas. Não precisa dizer-se que há falta de arroz nos mercados de Luanda, Lobito e Benguela.

A razão pela qual mesmo pessoas pobres, algumas delas não consomem calorias suficientes,

adquirem o arroz caro, pode ser atribuída as suas fortes preferências e simplicidade na sua preparação e confeccionamento, sem dificuldades em tritirá-lo.

O arroz é cultivado em campos pantanosos naturais que surgem em par de meses durante o tempo chuvoso, no interior das províncias do leste. Embora não se faça a produção de arroz na área alvo, já foi produzido em outras áreas da província de Benguela tal como no município do Balombo. Durante a guerra civil a produção de arroz foi abaixo no Balombo, mas há camponeses com esperança de reaviver esta produção.

A Equipa do Estudo não viu campos experimentais de produção de arroz na zona rural do Lobito. Porém há terrenos húmidos em baixas chamadas de “*naca*” e o volume de água do rio Balombo é bastante suficiente para irrigar os campos de cultivo de arroz, porque a área alvo está localizada nas margens do rio. Também, quando a reabilitação no canal ficar concluída, será possível utilizá-lo para a irrigação dos campos de cultivo de arroz.

A produção de arroz na área alvo, pode ser muito mais intensa que nas províncias do interior, onde é produzido com poucos investimentos. Esta produção intensiva do arroz com sistema de irrigação, tracção e estrume animal, pode ser, portanto um modelo progressivo de produção de arroz em Angola.

B Objectivo

O objectivo do projecto é introduzir a produção de arroz na área alvo como substituto da produção do milho no verão. A colheita alvo é de 1500 Kg/ha.

C Alvo

300 famílias camponesas com gado e valas de irrigação, 300 ha no total, sendo 1 ha por camponês. 200 famílias camponesas na Canjala, 50 no Culango e 50 no Egipto Praia.

D Duração

A partir do terceiro ao quinto ano

E Processo

1. A equipa do projecto convida 30 camponeses que estão entusiasmados a começarem com a produção de arroz, sendo 20 da Canjala, 5 do Culango e 5 do Egipto Praia. Estes camponeses formam comités de produção de arroz por comuna, responsáveis pela disseminação da tecnologia de produção de arroz para 10 camponeses por cada, depois da sua produção modelo, no primeiro ano do projecto.
2. Convidar um especialista de cultivo de arroz, vindo do Bié/Moxico, a equipa do projecto dá formação aos comités de camponeses. O programa de treinamento inclui visitas as localidades de cultivo nas províncias do Bié/Moxico.
3. A equipa do projecto procura a semente de arroz, um arroz em casco e uma máquina de cascar o arroz. A máquina é instalada na sede do CDA (Centro de Desenvolvimento Agrário) na comuna, gerida pelos extensionistas e operada pelos comités de produção de arroz.

4. Os camponeses colocam o estrume animal nos campos e trabalham com o gado até Novembro. A área de cultivo deve ser menos de 0.2 ha no primeiro ano. No segundo ano, podem ser alargada.
5. Os camponeses semeiam o arroz em Dezembro.
6. Algumas vezes os camponeses retiram as ervas daninhas.
7. Depois da colheita, os camponeses fazem secar o arroz e debulham-no por si próprios.
8. Os camponeses cascam e moem o arroz, usando a máquina.

F Sistema

Quatro equipas da ONG apoiam aos extensionistas dos CDAs, 2 na Canjala, 1 para Culango e outro para o Egito Praia, respectivamente. Trabalhando com os extensionistas, as equipas da ONG que estão por dentro do cultivo do arroz, convidam especialistas em cultivo de arroz e organizam visitas de campo para o Bié/Moxico. Um especialista de produção de arroz pode ser seleccionado da direcção provincial do Ministério da Agricultura na área de produção de arroz, tal como o Bié e Moxico. Depois de começar-se com a implementação, as equipas da ONG monitaram e apoiam os camponeses nas suas operações.

G Apoio

Como o projecto cobre a fase de introdução, a tecnologia a ser usada na área alvo, deve ser a tecnologia angolana relativa a produção de arroz, porque oferece maior adaptividade e menos risco quanto a uma estrangeira. Daí que, o apoio externo será a princípio do Bié e Moxico. Depois de os camponeses passarem a sua experiência de cultivo de arroz a alguns outros, poderá ser introduzida tecnologia japonesa mais intensa, isto na segunda fase do projecto.

H Justificativa

Muita quantidade de arroz é produzida nas províncias angolanas do Bié e do Moxico. Entretanto, muitas pessoas na área alvo compram o arroz. A venda do arroz na área alvo é estimada em 1,300 toneladas por ano. As grandes cidades como Luanda e Lobito consomem muito mais quantidades de arroz.

I Características

Embora esteja mudando o actual padrão regular da prática da agricultura, milho no verão e feijão no inverno na base de sistemas de irrigação e uso de tracção animal, os camponeses podem melhorar grandemente a sua agricultura.

Na maioria das áreas de produção de arroz nas províncias do interior, os camponeses estão produzindo o arroz no sistema extensivo na época das chuvas, enquanto que esta produção é de tipo mais intensivo, baseado em sistemas de irrigação e trabalho com gado/fertilização. Como o sistema intensivo de produção de arroz é raro em Angola, este projecto pode ser um modelo progressivo na produção de arroz

J Dificuldades

Poderia ser um pouco difícil enraizar a produção de arroz na área alvo, uma vez que não se pratica de momento. Portanto, caso os 30 camponeses forem bem sucedidos no primeiro ano ou jogarem um papel preponderante para a disseminação da produção, então terá aceitação na área alvo. É necessário que a equipa do projecto apoie a primeira geração de camponeses para o sucesso nos seus resultados.

K Orçamento

As despesas com a semente de arroz, a máquina de preparação do arroz após a colheita e as equipas da ONG, são os maiores custos do projecto que está estimado em 14.98 milhões de Kwanzas para os 3 anos.

Tabela 9-7 Orçamento da Introdução do Cultivo de Arroz

Itens	Especificações	Preço Unit (Kz)	Números	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Semente de Arroz		1,500	350	525,000	7,000
Cascadora de Arroz		375,000	3	1,125,000	15,000
Máquina debulhadora		450,000	3	1,350,000	18,000
Formação	Formador, materiais de ensino etc.	43,000	1	43,000	573
Salários ONG	3 anos (CJ2, EP1, CL1)	1,350,000	4	5,400,000	72,000
Subsídios ONG	3 anos de acomodação/alimentação	1,350,000	4	5,400,000	72,000
Motorizadas	125cc, 2 tempos	225,000	4	900,000	12,000
Gasolina	3 anos 1000 litros/motorizada	60,000	4	240,000	3,200
Total				14,983,000	199,773

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

O impacto económico é calculado na base do sistema de produção de arroz no verão e feijão no inverno. O projecto limita a produção do arroz numa área acima de 0.2 ha no primeiro ano, por ser uma primeira experiência, tanto para os camponeses como para a equipa do projecto. Porém o impacto económico é calculado numa escala completa de 1 ha de cultivo de arroz, que começa no segundo ano.

Considerando que a produção de arroz requer a reabilitação de sistemas de irrigação e a introdução de gado, as receitas da produção de arroz são calculadas depois de serem subtraídos os custos do projecto, resultando em 163,444 Kwanzas por ano por cada família camponesa. São receitas altas em relação a 147,713 Kwanzas resultantes da produção de milho de verão e de feijão do inverno com sistema de irrigação e gado.

Tabela 9-8 Impacto Económico do Projecto de Introdução do Cultivo de Arroz

Itens	Especificações	Preço Unit (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Vendas	Produção de arroz em 1 ha, 1.5t/ha, Kz 50/kg	75,000	350	26,250,000	350,000
	Feijão 1ha, 1.5t/ha, Kz85/kg	127,500	350	44,625,000	595,000
Custos do Projecto	Custos anuais dos 3 anos e depreciação do projecto de produção de arroz			-4,994,333	-66,591
	Custos anuais durante 4 anos e depreciação do projecto de tracção animal			-5,394,570	-71,928
	Custos anuais durante 30 anos e depreciação do projecto de irrigação			-3,280,752	-43,743
Receita Anual				57,205,344	762,738
Receita Anual por camponês				163,444	2,179

Fonte: Equipa do Estudo

9.1.5 Agricultura Integrada

A estrada principal que liga Luanda ao norte e Benguela ao sul, passa pela periferia ocidental da área alvo e a venda de vegetais frescos ao longo da estrada, torna possível aumentar as receitas para os camponeses de pequena escala.

Embora a produção de vegetais requeira desenvolvimento de altos níveis de gestão, comparativamente a produção de cereais, o melhoramento da qualidade do solo que é vital para a fortificação dos vegetais é muito importante. Os vegetais que são no geral, altamente susceptíveis a doenças, não podem desenvolver-se caso a qualidade dos solos seja insuficiente.

A matéria orgânica é indispensável para o melhoramento do solo. O capim que é a matéria orgânica primária para a agricultura, cresce por todo lugar na área alvo, porém não é fácil encontrar matéria orgânica que contenha elevadas quantidades de nutrientes, incluindo o nitrogénio. Assim a Equipa do Estudo recomenda a utilização de excretos de galinha, a partir das que foram introduzidas, embora em pouca quantidade. Contendo fósforo, potássio bem como nitrogénio, os excretos de galinhas são efectivos, especialmente na produção de frutos tal como tomate e pimenta.

A Antecedentes

A área alvo está localizada ao longo da estrada principal que liga as cidades de Luanda e Benguela, numa posição ideal para a comercialização de produtos agrícolas para as várias áreas de consumo no norte e sul do país. Caso sejam produzidos vegetais na área alvo, é vantajoso, porque o tempo de transportação é curto, especialmente para os vegetais que requerem uma conservação fresca.

Os camponeses de pequena escala da área alvo, têm feito tradicionalmente uma agricultura extensiva, sem investimentos agrícola. Eles não sabem como manter e melhorar a fertilidade dos solos, que é necessária dado o seu constante uso. Raras vezes usam tecnologias de melhoramento do solo, tal como o retorno ao solo das matérias orgânicas e a utilização de estrume animal que são muito comuns em outras áreas tal como na Ásia.

A produção de vegetais requer um elevado nível de fertilização dos solos e propriedades físicas do mesmo, em comparação com a produção geral. A melhor forma de melhorar a condição do solo é introduzir alguns animais de criação e usar os seus excretos para as hortas. Felizmente muitas famílias camponesas na área alvo têm algumas galinhas e têm experiência básica de sua criação. Porém o seu método é perfeitamente de sistema livre, sem nenhuma gestão de nutrientes, controlo de doenças, desperdiçando muita quantidade de estrume. É possível melhorarem a actual prática de formas a acumularem mais estrume. No projecto piloto, os camponeses aprenderam o suficiente sobre o forte poder dos excretos das galinhas para o crescimento dos vegetais.

Entretanto os camponeses participantes do projecto piloto ficaram confusos, uma vez que a produção de vegetais que era uma experiência muito nova para muitos deles e exigia deles uma gestão mais extensiva que a produção de milho. Mas, caso obtenham uma experiência bem sucedida na colheita e vendas completas para as actuais receitas nesta primeira fase, tendo apoio de especialistas estrangeiros, é claro que eles ficam altamente motivados de prosseguirem sozinhos. A Equipa do Estudo designou este propósito projecto, relacionado em como motivar os camponeses.

B Objectivo

O objectivo do projecto é que os camponeses de pequena escala introduzam galinhas e produzam vegetais usando os seus excretos de formas a aumentarem as suas receitas. Eles propõem-se a obter receitas anual líquida no valor de 60,000 Kwanzas, incluindo a mão-de obra da família através da venda de 30 galinhas e duas toneladas de tomate, excepto o investimento inicial de 6 galinhas e 0.1 ha de campo de horticulturas.

C Alvo

Quinhentas famílias camponesas com sistemas de irrigação. 300 na Canjala, 100 no Culango, 50 no Egipto Praia e Cinquenta no Biópio, respectivamente.

D Duração

A partir do terceiro ao quinto ano

E Processo

1. A equipa do projecto convida 50 camponeses modelo que estão entusiasmados em fazer a produção de vegetais e de galinas, sendo 30 da Canjala, 10 do Culango, 5 do Egipto Praia e outros 5 do Biópio. Estes são responsáveis pela disseminação da tecnologia para 10 camponeses por cada, depois do sucesso que alcançarem no seus projectos integrados.
2. A equipa do projecto capacita os camponeses modelo na produção de galinhas em Novembro.
3. Os camponeses modelo semeiam o girassol numa área de 0.2 ha em Janeiro. Os camponeses colocam nestes campos, capim e estrume não usado recolhido nas proximidades.
4. Os camponeses modelo controem 4 capoeiras, que são de estilo tradicional feitas de barro,

mas podem ser mais largas 20% que as tradicionais. Um tipo de chão alto é recomendado, para prevenir-se dos predadores. A equipa do projecto não ajuda na aquisição dos materiais para a capoeira, porque podem ser preparados pelos próprios.

5. Em Agosto, a equipa do projecto entrega 5 galinhas e um galo a um camponês que tenha colhido com sucesso o girassol e tenha concluído com a construção da capoeira. Como os pintos são susceptíveis ao frio do inverno e alguns podem mesmo morrer, o tempo ideal para as galinhas chocarem pode ser depois de Setembro.
6. A equipa do projecto administra a vacina New Castle e depois deixa as galinhas sob responsabilidade de supervisão da equipa da direcção provincial do Ministério da Agricultura.
7. Os camponeses modelo reúnem as galinhas para alimentá-las às 15:00 horas, para mais tarde colocarem-nas na capoeira.
8. Os camponeses modelo devem recolher os excretos da capoeira uma vez por semana e colocá-los separados num lugar prevenido da água da chuva.
9. A equipa do projecto treina os camponeses na produção de vegetais em Outubro.
10. Os camponeses modelo semeiam os vegetais em Outubro.
11. Aplicando capim e estrume, os camponeses modelo preparam 0.1 ha de horta tal como 30 m por 20 m ou 20 m por 50 m, fazendo linhas com intervalos de 1 m entre as de produção de tomate.
12. Os camponeses modelo transplantam os vegetais no tempo apropriado, considerando o intervalo entre as linhas.
13. Os camponeses modelo vendem os seus produtos de horta no mercado local ou aos comerciantes que circulam ao longo da estrada principal.
14. Em cooperação com as equipas da ONG, os camponeses modelo transferem a sua tecnologia à 10 novos camponeses em suas comunidades.

F Sistema

Cinco equipas de ONG apoiam aos extensionistas, 2 na Canjala e as restantes distribuídas para Culango, Egipto Praia e Biópio respectivamente. A equipa do projecto obtém informações sobre a produção de vegetais e de galinhas de especialistas estrangeiros. A direcção provincial do Ministério da Agricultura aconselha sobre o controlo de doenças das galinhas.

G Apoio

São necessários especialistas estrangeiros sobre produção agropecuária. Estes preparam o material de treinamento e formam as equipas da ONG e os camponeses modelo. Com a consultoria de especialistas, as equipas da ONG monitoram e aconselham os camponeses depois de iniciado o projecto.

H Justificativa

Através do projecto piloto, a Equipa do Estudo verificou que as condições naturais na área alvo foram suficientes nesta agricultura modelo e os camponeses obtiveram capacidade de levar a cabo o projecto.

I Características

Mesmo quando a matéria orgânica com elevados nutrientes não está disponível, o problema pode ser resolvido caso os camponeses criarem gado e utilizarem o seu estrume no campo. Com apenas 6 galinhas e 0.1 ha de horta, produz-se mais que a metade da actual receita anual dos camponeses de pequena escala.

J Dificuldades

Os camponeses devem olhar para a situação dos predadores, da insuficiência nutricional e de doenças, mesmo que eles estejam familiarizados à criação de galinhas. A equipa do projecto aconselha-os a criarem as aves próximo das pessoas, colocá-las na capoeira durante a noite, alimentá-las com girassol como suplemento de proteínas e administrarem vacinas. Caso uma das contramedidas não seja eficiente, é difícil obter-se resultados satisfatórios.

Como a produção de vegetais é uma experiência nova para muitos camponeses, a equipa do projecto tem de apoiá-los de forma muito cuidadosa desde as sementeiras. É uma falha comum que alguns camponeses expandam a horta, sem no entanto aumentarem o número de galinhas, uma vez que, num campo com uma área expandida é impossível fazer crescer vegetais quando a quantidade de estrume de galinhas seja a mesma a anterior. A equipa do projecto necessita verificar o equilíbrio entre o número de galinhas e a área da horta.

K Orçamento

O projecto não apoia a construção da capoeira, porque é suficiente construí-la na base do modelo tradicional com barro, tornando-a 20% mais larga. Uma rede metálica pode ser utilizada para prevenir os predadores porém elas não foram necessariamente eficientes no projecto piloto, porque os camponeses não estão familiarizados em trabalhar com as redes metálicas. É melhor utilizar o barro para cobrir as fendas ou pequenos buracos na capoeira. A equipa do projecto providencia sementes de girassol. A vacinação é indispensável. Na produção de vegetais, a equipa fornece sementes de tomate para a primeira produção. Os instrumentos de trabalho agrícola devem ser suportados pelos beneficiários, excepto o regador para produção dos viveiros.

Tabela 9-9 Orçamento para o Projecto Integrado de Agricultura

Itens	Especificações	Preço Unit (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Galinhas	1 galo e 5 galinhas, Kz900/ave	5,400	500	2,700,000	36,000
Semente de girassol	500g	350	500	175,000	2,333
Semente de tomate	100g	1,200	500	600,000	8,000
Regador	Para produção de viveiros	1,500	500	750,000	10,000
Vacinação	Contra a doença de New Castle	400	60	24,000	320
Formações	Instrutor, materiais de ensino etc	43,000	3	129,000	1,720
Salários ONG	Para 3 anos (CJ2, CL1, EP1, BP1)	1,350,000	5	6,750,000	90,000
Subsídios ONG	Acomodação/ alimentação para 3 anos	1,350,000	5	6,750,000	90,000
Motorizadas	125cc, 2 tempos	225,000	5	1,125,000	15,000
Gasolina	1000 litros por motorizada para 3 anos	60,000	5	300,000	4,000
Total				19,303,000	257,373

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

A Equipa do Estudo teve suposição de que o padrão de colheita de tomate neste projecto é de 2 toneladas/0.1 ha. Não é fácil colher 2 toneladas em apenas 0.1 ha caso o nível de gestão seja baixo, porém pode ser melhorado para o triplo, caso se aumente a capacidade de gestão. O preço que varia grandemente, foi estimado a Kz500 por caixa, que pesa mais ou menos 20kgs. Uma galinha pode ter por ano mais de 10 pintos e 5 galinhas podem produzir mais que 50 aves por ano teoricamente falando. Como tem havido ataques de predadores e problemas de desnutrição, a equipa estima que 30 galinhas podem ser vendidas anualmente. Dez por cento dos custos do projecto de irrigação estão incluídos, porque a área é de 0.1 ha. A receita anual de uma família camponesa é de 60,475 Kwanzas. Depois de ganharem experiência e expandirem a terra de cultivo para 0.2ha com 10 galinhas, a receita anual dos camponeses será de 120,000 Kwanzas, que é mais, que a actual média de receitas anual na área alvo.

Tabela 9-10 Impacto Económico do Projecto de Agricultura Integrada

Itens	Especificações	Preço Unit (Kz)	Números	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Vendas	Tomate 0.1ha = 2000kg =100 caixas, Kz500/caixa	50,000	500	25,000,000	333,333
	30 galinhas, Kz800/aves	24,000	500	12,000,000	160,000
Custos do Projecto	Custos anuais da depreciação dos 3 anos do projecto de Agricultura Integrada			-6,434,333	-85,791
	10 % dos custos anuais de 30 anos de depreciação do projecto de irrigação			-328,075	-4,374
Receita Anual				30,237,591	403,168
Receita Anual por camponês				60,475	806

Fonte: Equipa do Estudo

9.1.6 Promoção da Venda do Feijão

A área alvo foi conhecida como centro de produção de feijão. Quando os canais de irrigação forem reabilitados e introduzido o gado, fazendo com que todos os campos estejam disponíveis para a agricultura, então o feijão será a produção principal de receitas.

O feijão tem sido vendido ao longo da estrada principal à Kz85 /Kg, mas caso for embalado

na área alvo e vendido nas grandes cidades tal como Luanda, o valor deste aumenta. Especialmente, o projecto contrata pessoal local para seleccionar e embalar o feijão, pagando-lhe alguma remuneração. Segundo o plano de negócios, o qual é apresentado em profundidade adiante, os negócios criam 3,393 empregos por ano, numa operação de aproximadamente 120 dias.

A Antecedentes

A comuna da Canjala, uma das alvo é conhecida como centro de produção de feijão de qualidade desde o tempo colonial, quando o feijão da comuna era alegadamente exportado para os países da europa. Os camponeses de pequena escala com possibilidade de campos irrigados na área alvo, manifestam agora desejo de produzirem muito feijão. Nas áreas irrigadas pelo canal do Cuvelo, o qual foi tentativamente reabilitado no projecto piloto da JICA, os camponeses semearam feijão e o cenário da comuna mudou completamente depois da germinação do mesmo. O feijão trouxe receitas substanciais, pois eles venderam a Kz85/Kg. O feijão tem outra vantagem, porque não precisa ser conservado fresco como acontece com os vegetais, uma vez que é comercializado no tempo seco.

Depois da produção de feijão na área alvo, é transportado pouco a pouco dos campos para a estrada principal, pelos pequenos comerciantes locais, com motorizadas onde, os compradores com camiões o adquirem para vende-lo posteriormente em Luanda, Lobito e Benguela. Assim, o feijão produzido na Canjala, já foi comercializado nas grandes cidades.

O feijão produzido na área alvo é portanto comercializado em sacos comuns de 50 kgs, sem nenhum rótulo com o nome da área de produção. Desta forma, é impossível identificar a partir do exterior como sendo feijão da Canjala. Como a qualidade do feijão da Canjala é actualmente alta, o feijão é comercializado a bom preço, mesmo que não esteja indicado o nome da área de produção. Porém caso o nome da área de produção seja indicado, então o feijão da Canjala poderá ser vendido num preço ainda mais alto e de maneira estável.

Ainda mais, caso o feijão seja empacotado pelo pessoal local em pequenas embalagens que podem ser exibidas nas parteleiras dos supermercados nas grandes cidades, o seu valor vai aumentar substancialmente.

B Objectivo

Os produtores de feijão em pequena escala constituem uma cooperativa para darem marca e fazerem contratos de venda com todos os grossistas e supermercados nas grandes cidades como Luanda.

A cooperativa cria postos de trabalho na área alvo, através do processo de empacotamento do feijão em unidades de 1 kilo com rótulo. O valor aumentado, é distribuído para os contratados locais como seus salários, para o processo de empacotamento.

C Alvo

Produtores de feijão em pequena escala na área alvo.

D Duração

Cinco anos a partir do terceiro. Está acima do período total planificado, mas os 5 anos de apoio são necessários devido o ponto de vista sobre a gestão das receitas que será apresentado mais adiante.

E Processo

1. É formada uma cooperativa de produtores de feijão de pequena escala. A cooperativa poderá decidir instituir a marca de produção da área, com o desenho de um logotipo, seleccionar os membros do conselho e estabelecer os regulamentos da organização.
2. A cooperativa contrata um especialista em vendas, para pesquisar o mercado principalmente em Luanda. O especialista visita grossistas de alimentação e supermercados como exemplo, para verificar as condições, tal como as quantidades requeridas e a qualidade das embalagens, para fazer contratos de vendas.
3. A cooperativa celebra contratos com vários grossistas e supermercados para os quais a sua demanda pode cobrir.
4. Um especialista em finanças dá formação as equipas da ONG, sobre a gestão de receitas incluindo a contabilidade diária.
5. A cooperativa imprime o logotipo desenhado para dar nome as embalagens, considerando os requisitos do governo para o efeito, tal como peso, informações nutricionais e o endereço da produtora.
6. A cooperativa constrói um edifício para embalagem e apetrechá-o com equipamentos e mobílias.
7. Quando chega a época da colheita do feijão, a cooperativa contrata pessoal na área alvo para adquirir o feijão a ser embalado em pequenas embalagens. As operações diárias são executadas pelas equipas da ONG.
8. Celebrando um contrato de transportação, a cooperativa entrega os seus produtos a seus parceiros.
9. A operação continua cerca de 120 dias. Não é realístico vender todo o produto de uma vez, porque alguns parceiros, tal como os supermercados por exemplo, não podem vender grandes quantidades de feijão em 2, 3 semanas. A cooperativa termina as suas operações antes da época de grandes chuvas, em que os camponeses ficam ocupados.

F Sistema

Um especialista em vendas e outro em gestão financeira trabalham para a cooperativa. A cooperativa contrata 3 equipas de ONG, que ficam por dentro das operações diárias e gestão, da aquisição do feijão aos camponeses, da contratação de pessoal para o trabalho de embalagem, da entrega aos clientes e da gestão das receitas. Pessoas locais são contratadas, para a selecção, embalagem do feijão e para outros trabalhos tal como carregamentos de

camiónes e segurança do edifício. É ideal para algumas destas pessoas locais serem experimentadas como substitutas das equipas da ONG antes dos 5 anos.

G Apoio

Poderão ser providenciados especialistas expatriados em vendas e gestão financeira.

H Justificativa

O feijão é a produção de largas receitas da área alvo. A comuna da Canjala foi conhecida como centro de produção de feijão em Angola e os camponeses de pequena escala na área estão actualmente doptados de tecnologias para aumentar a qualidade do feijão. Segundo os cálculos, produzindo pequenas embalagens na área alvo aumenta substancialmente o valor do feijão para gerar emprego.

I Características

É raro para uma cooperativa de camponeses de pequena escala celebrar contratos com grossistas e supermercados na condição de estabelecer a sua marca comercial. É também raro, acrescer o valor através da preparação de embalagens na área de produção. Assim este projecto pode ser modelo principal para fazer marcas comerciais e vendas pelos camponeses de pequena escala em Angola.

J Dificuldades

Um problema desafiador pode ser se a cooperativa encontrar possíveis parceiros que exijam feijão de qualidade. Outra dificuldade é se eles conseguirão lidar com enormes quantias sem erros de cálculo e de gestão. A prevenção da corrupção torna-se em outro problema. É necessário estabelecer regulamentos tal como gestão das receitas sob supervisão de muitas equipas e periodicamente fazer-se auditoria por membros do conselho.

K Orçamento

A cooperativa tem apoio financeiro para variados custos tal como feijão, pequenas embalagens plásticas, custos fixos, como os recursos iniciais, construção, equipamentos e salário¹ das equipas da ONG. Este projecto é suficientemente significativo para merecer o apoio do governo, uma vez que ele pode servir de modelo principal de projecto de agricultura de valor acrescido por camponeses de pequena escala em Angola.

Em termos de capital inicial, a cooperativa depende quase na totalidade de apoio externo. Mas, como está explicado na próxima secção sobre o impacto económico, caso aumentarem as reservas internas através da acumulação anual de receitas, além do reembolso dos custos do projecto, pode construir o capital de operação sem empréstimos depois do quinto ano. O projecto empresta o capital operacional a partir dos reembolsos aproximadamente até este tempo. A cooperativa torna-se independente depois de 6 anos.

O edifício, de 25m por 6m, feito de blocos e coberto de chapas, está a 10 anos de

¹ Caso a cooperativa consiga outro empréstimo, poderia preparar o fundo de operação exigido e o apoio do governo não seria necessário, mas parece ser muito difícil sob a situação actual.

depreciação enquanto os equipamentos tal como as secretárias estão a 5 anos. Os custos das equipas da ONG, o feijão e as embalagens plásticas estão a um ano de depreciação. A remuneração para os trabalhadores de selecção e embalagem é de Kz300 por 4 horas de trabalho. Como a actual média de remunerações pagas pelos camponeses de grande escala para 4 horas de trabalho é de Kz250, então Kz300 é um trabalho com condições favoráveis. Um grupo de trabalhadores selecciona o feijão enquanto outro empacota nas pequenas embalagens e selam-nas usando um compressor térmico. Um trabalhador pode embalar 200 unidades em 4 horas. A produção estimada para este negócio é de 457 toneladas, das quais, 20% é a produção total de 1542 ha de todos campos irrigados. Assim 2285 unidades de 4 hora de emprego, 457,000 kg dividido por 200 kg são criadas. Além disso, 3000 unidades de selecção e 1500 unidades de outros trabalhos administrativos e de manutenção são necessários. No total são criadas, 6,785 unidades de 4 horas de emprego. Quando calculado como 8 horas de trabalho por dia, então são criados 3, 393 empregos diários. Caso sejam contratadas 100 pessoas, por exemplo, a média de dias de trabalho é de 33.9 dias. Eles ganham Kz600 por dia consequentemente Kz20,340 em 33.9 dias, que é mais ou menos 20% da média anual de receitas na área alvo. Assim a criação de postos de trabalho é uma fonte secundária e substancial para receitas dos camponeses de pequena escala.

A cooperativa aluga um camião de 6 toneladas, o que é 76 vezes aproximadamente, 457 dividido por 6 da exigência de transportação para Luanda. Actualmente a transportação por um camião de 6 toneladas da área alvo para Luanda custa Kz52,500.

Para simples cálculo de gestão de receitas, o período de operação de 120 dias é dividido em duas partes de 60 dias cada e as receitas recolhidas na primeira metade são usadas para o pagamento de receitas da segunda metade. Como a receita comercial é o principal método de pagamento com os parceiros, as receitas devem ser recolhidas de forma mais rápida na realidade. Mas a cooperativa deve conservar as receitas de operação pelo menos 60 dias, considerando os atrasos de pagamento dos parceiros e o pagamento diário para os trabalhadores. A cooperativa reembolsa os custos do projecto anualmente no final do período de operações anuais e das receitas de empréstimo para a primeira metade do próximo período de operação.

Tabela 9-11 Orçamento do Projecto de Promoção de Venda de Feijão

Itens	Especificações	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
10 anos de depreciação					
Edifícios para trabalhar	25m por 6m feitos de blocos coberto de chapas	7,500,000	1	7,500,000	100,000
5 anos de depreciação					
Pesquisa do Mercado	Especialista, transporte, etc	1,950,000	1	1,950,000	26,000
Equipamentos	Mesas de trabalho, cadeiras, balanças, etc	1,000,000	1	1,000,000	13,333
Selador	Selador Compressor térmico	150,000	10	1,500,000	20,000
Motorizada	125cc, 2 tempos	225,000	3	675,000	9,000
Sub-total				5,125,000	68,333
1 ano de depreciação					
Salário das equipas da ONG	Uma pessoa por ano	450,000	3	1,350,000	18,000
Subsídios para as equipas da ONG	Acomodação, alimentação, etc, por ano	450,000	3	1,350,000	18,000
Gasolina	1000 litros por ano por motorizada	20,000	3	60,000	800
Feijão	1kg Kz100	100	457,000	45,700,000	609,333
Embalagens plásticas e rótulos	Embalagens de 1kg para selar com compressor térmico	20	457,000	9,140,000	121,867
Caixa de papelão	Para 12 embalagens	100	38,083	3,808,333	60,933
Transportação por camião	Camião de 6 toneladas para Luanda x 76vezes	52,500	76	3,998,750	53,317
Remuneração para a selecção	Kz300/4 horas x 30 pessoas x 100 dias	300	3,000	900,000	12,000
Remuneração para o empacotamento	Kz300/200 embalagens /4 horas	300	2,285	685,500	9,140
Remuneração para outras tarefas	Kz600/8 horas x 15 pessoas x 50 dias	600	750	450,000	6,000
Sub-total				67,442,583	899,234
TOTAL				80,067,583	1,067,568

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

Desde setembro 2008, que o preço de 1 kg de feijão branco um dos mais valioso no mercado de Angola e para lá do oceano custa Kz260 em Benguela e Kz280 em Luanda. A razão pela qual o projecto indica Luanda é por ser uma cidade de muitas oportunidades para procurar parceiros devido a vastidão do seu mercado.

O preço do feijão no campo é a volta de Kz85/kg, mas vende-se a Kz100/kg, quando é transportado para a estrada principal. Assim a cooperativa adquire o feijão a Kz100/kg a partir do seu edifício. Como o preço dos grossistas é a volta de 60% do preço dos retalhistas, o preço

de venda da cooperativa aos seus parceiros é de Kz168/kg que é 60% de Kz208. Este é o preço unitário de venda da cooperativa. Supondo que a cooperativa consiga 20% do total do feijão produzido em 1,524 ha de terra irrigada, como foi apresentado na secção anterior, as quantidades totais de venda estão calculadas em 457 toneladas, na razão de Kz76,776,000.

Subtraíndo os custos fixos e os variáveis como forma de reembolso dos custos do projecto, a cooperativa ganha Kz7,550,000 de receitas por um período de operação. Caso a cooperativa continue com algumas receitas para 5 anos, Kz37,790,000 é reservado. O capital de operação para a metade do período é de Kz33,720,000, que é a metade de Kz67,440,000, assim a reserva interna de 5 anos torna-se no capital de operação para a primeira metade do sexto período. A cooperativa se tornará independente financeiramente mais tarde, cobrindo por completo os custos requeridos para a sua própria operacionalidade.

É dada ênfase a criação de emprego na área alvo, como remuneração para o pessoal contratado para maximizar as receitas da cooperativa. Esta é a razão pela qual, o pagamento para 4 horas de trabalho está estabelecido em Kz300, que é uma condição favorável, para redistribuir o valor adicional completamente para as pessoas na área alvo. O negócio cria 3,393 postos de trabalhos diários para homens de Kz2,035,500 em total, para uma operação anual de aproximadamente de 120 dias.

Tabela 9-12 Impacto Económico do Projecto de Promoção de Venda do Feijão

Itens	Especificações	Preço unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Venda	1kg x 457,000 bags (1524ha x 1.5ton x 20%)	168	457,000	76,776,000	1,023,680
Custos do Projecto 1	Porção da depreciação anual de 10 anos de depreciação			-750,000	-10,000
Custos do Projecto 2	Porção da depreciação anual de 5 anos de depreciação			-1,025,000	-13,667
Custos do Projecto 3	Uma porção de depreciação anual			-67,442,583	-899,234
Receitas Anuais				7,558,417	100,779

Fonte: Equipa do Estudo

9.2 Melhoramento de Vida

9.2.1 Introdução de fogão melhorado e melhoramento de vida

Este projecto tenta reduzir o trabalho doméstico das mulheres através da introdução de fogões melhorados para 2 panelas. O plano dos beneficiários e implementar outros projectos de melhoria de vida, utilizando o tempo criado para dedicar-se e a aplicar-se a fogões melhorados para 2 panelas.

Primeiro, os fogões melhorados para 2 panelas, directamente contribui para a redução do

trabalho doméstico tal como recolher lenha para a fogueira. E os beneficiários podem tomar parte das turmas de alfabetização com o tempo criado do passatempo e podem prevenir doenças infecciosas através da água fervida para beber com o fogão melhorado para as duas panelas. A possibilidade de alcançar estes efeitos sinérgicos já se tem provado nos projectos-piloto nos fogões melhorados e turmas de alfabetização.

A Antecedentes

Uma mulher rural trabalha longas horas durante o dia. Ela cozinha, lava roupa, cuida das crianças, recolhe lenha para a fogueira e pisa milho para fuba. O cenário que é comum em muitos países africanos, é também visto nas áreas rurais de Angola.

Três pedras são, comumente usadas para cozinhar, também é comum nos países da África, nos ambos locais onde a fogueira é prontamente disponível e onde a lenha não é facilmente recolhida devido a seca.

Mesmo que na área onde a lenha é suficiente, é difícil “recolher” e já têm começado a desbravar as florestas. Recolher lenha não é fácil e leva muito tempo do que antes. Tal como foi mostrado no Capítulo 3 secção 4, algumas mulheres nas áreas alvo recolhem a lenha gastando 4, 5 horas de caminhada e duas vezes por semana. Na área semi-árida, por outro lado, tal como é quase impossível recolher lenha, têm de comprar lenha e o seu custo não pouco. Por exemplo, uma família camponesa que participou no projecto-piloto de fogão melhorado gastou 25% de receitas para lenha.

Todavia, a eficiência térmica das três pedras é baixa e consome um grande monte de lenha. Justamente, a proporção de energia de lenha que as senhoras recolhem, gastando um longo tempo é desaparecer no ar.

Os problemas na vida rural não são apenas horas de trabalho longo das mulheres. Elas têm muitos problemas tais como malária e diarreia infecciosa na saúde e no saneamento e também a fraca taxa de escolaridade infantil e a baixa taxa de alfabetização.

O estudo da JICA provou que estes problemas podiam ser, dramaticamente resolvidos através da redução das horas de trabalho.

Por exemplo, 2 mulheres das 5 senhoras que desistiram da alfabetização no projecto-piloto disseram que elas não deviam desistir das aulas se pudessem reduzir para 2 horas de trabalho por dia. No dia de cuidar das crianças o projecto-piloto, a participação da comunidade foi muito fraca do que se esperava antes. Depois de se discutir com as pessoas da comunidade, foi clarificado que isto se deveu porque não tiveram tempo suficiente para tomar parte no projecto. Também foi confirmado que as pessoas da comunidade desejam participar não apenas no dia de cuidar do projecto, mas também noutras actividades comunitárias tais como limpeza nos espaços públicos na comunidade se elas têm tempo suficiente para gastar. É sugerido que criar tempo para gastar podia activar inteiramente a comunidade e a vida das famílias.

Se o fogão melhorado de 2 painelas for introduzido nas áreas alvo e as senhoras podem utilizar no tempo criado através da introdução de fogões para começar algumas outras actividades para melhorar as suas vidas, efeito de sinergia podia ocorrer.

B Objectivo

O objectivo do projecto é reduzir para 2 horas de trabalho por dia da mulher rural e gastar o tempo criado para actividades de melhoria de vida.

C Alvo

As 500 famílias camponesas nas 33 comunidades que são 25% das famílias nas áreas alvo. O alvo devia ser seleccionado na (1) actual média do tempo de recolha de lenha (2) outro possível impacto através da introdução de fogões. O outro posterior, por exemplo, é uma comunidade que sofre de diarreia devido o contacto directo em acarretar água no rio ou água dos poços. Ou uma comunidade que indique um forte desejo de participar nas turmas de alfabetização se tem reduzido o tempo de trabalho.

D Duração

A partir do primeiro ao terceiro ano.

E Processo

1. O Ministério da Família e Promoção da Mulher a Administração da Comuna e a ONG formam a equipa do projecto, com um estrangeiro especialista em melhoramento de vida.
2. O especialista no melhoramento de vida esboça o plano de pesquisa para seleccionar as comunidades alvo, discutindo com os funcionários administrativos da comuna e as ONG's. A pesquisa podia recolher informações como segue:

Lenha: O monte de consume mensal, tempo de recolha, monte e preço de compra de lenha, número de sacos de carvão produzido por família e a média das suas receitas.

Horas de trabalho: Acarretar água, cultivar, pisar o milho para fazer fuba, e outros trabalhos domésticos.

Educação: Taxa de matrícula escolar, taxa de desistência e as suas causas e a vontade de participar nas turmas de alfabetização.

Saúde e saneamento básico: O número de cacimbas e a qualidade da água, a qualidade da água do rio, tipos de doenças devido a não fervura da água e o número de pacientes registados no posto de saúde e a atitude para com as doenças.

3. A selecção das comunidades alvo e o modelo para as famílias camponesas podia ser a partir do resultado da pesquisa. Os modelos são 3, 4 famílias por comunidade. A equipa do projecto forma as famílias modelos na preparação do fogão melhorado para 2 painelas. A formação colectiva podia ser separada em muitas áreas nas comunas altamente populares.
4. A família camponesa modelo prepara o material tal como solo para fazer o fogão.
5. A equipa do projecto faz a monitoria do efeito do fogão, depois do fogão ter sido feito e

usado.

6. A equipa do projecto dissemina o fogão nas comunidades alvo, cooperando com as famílias camponesas modelo.
7. A equipa do projecto faz a monitoria do efeito na redução das horas de trabalho e verifica a sua esperança nas próximas actividades de melhoramento de vida.
8. A equipa do projecto conduz uma avaliação de meio caminho e planifica as próximas actividades para outro melhoramento da vida com as pessoas da comunidade. Não actividades individuais, mas actividades organizacionais tais como introdução de máquina de moer na comunidade, construção de cacimbas, campanhas de prevenção de doenças e turmas de alfabetização são recomendadas.
9. O mesmo processo é duplicado nas outras comunidades.
10. A equipa de projecto dá seminário para partilhar todos resultados da avaliação.

F Sistema

O Ministério da Família e Promoção da Mulher é a organização que tem uma quota a parte e a Administração da comuna se torna supervisor do projecto. Um especialista de melhoramento de vida aconselha toda a gestão do projecto. Os funcionários em causa do sector social da administração da comuna gerem as pesquisas iniciais conduzidas pela ONG. A equipa do projecto que consiste em Ministério da Família e Promoção da Mulher, Administração da comuna, selecciona comunas e beneficiários.

A ONG apresenta, diariamente, actividades do projecto tais como formação da feitura do fogão melhorado, monitoria da performance e o impacto do fogão, organização das pessoas e a selecção de outras actividades para o melhoramento da vida.

É em 2 anos que os funcionários da ONG que apresentam o projecto com um especialista estrangeiro. Depois disto, a Administração da comuna e a organização da comunidade disseminam os fogões e as outras actividades de melhoramento de vida. A Administração Municipal e o Ministério da Família e Promoção da Mulher conduz as avaliações a médio prazo e final. A ONG transfere a tecnologia aos funcionários da administração na planificação/monitoria/avaliação e métodos de disseminação através de todo processo do projecto.

G Apoio

A introdução de fogões melhorados não apresenta dificuldades nos aspectos técnicos. Depois da ONG e os líderes da comunidade dominarem como se faz o fogão melhorado, a ajuda exterior não é necessária. Mas como o projecto cobre um terço da área alvo e se desenvolve dentro das outras actividades de melhoramento de vida, construção de sistema de implementação, gestão do projecto, monitoria e planificação para outras actividades requer a ajuda exterior.

H Justificativa

No projecto-piloto do fogão melhorado, a eficiência de cozinha aumentou para 25%, ou 40 minutos de redução do tempo de cozinha. São 80 minutos do tempo guardado para a preparação de 2 refeições. Ademais, o beneficiário gosta de usar o fogão melhorado e procura mais vias eficientes. Depois de se tornar mais habituada com o fogão, não é assim muito difícil guardar 2 horas por dia.

A beneficiária é um professor do ensino primário e é líder da sua comunidade. Ela tem o plano de começar a turma de alfabetização utilizando o edifício da escola. Ela gostava de contribuir no fomento da taxa de alfabetização criando tempo livre através da introdução do fogão melhorado. Nas comunidades onde as mulheres com uma forte liderança gostam desta vida beneficiária, a introdução de fogão melhorado podia ter um impacto nos outros sectores.

I Características

Já que, o fogão melhorado é tecnicamente fácil e não custa muito dinheiro, a possibilidade de disseminação é alta se eles conseguem pequenos montantes de ajuda. Se têm cooperação com os outros sectores, o impacto do fogão melhorado pode ser muito vasto.

Por exemplo, a introdução do fogão melhorado pode reduzir diarreia, aumentar a taxa de alfabetização adulta e tem impacto na conservação da floresta. O projecto pode obter investimento através do sector privado para adquirir os créditos de carbono.

J Dificuldades

A cooperação e a participação entre as organizações relacionadas é necessária para se obter o efeito sinérgico entre a introdução de fogão melhorado e outras actividades de melhoramento de vida. É o grande desafio para o corpo de implementação para coordená-los.

K Orçamento

Na pesquisa inicial para a selecção das comunidades alvo, 4 funcionários vão para as 4 comunidades em 10 dias e recolhem os resultados dos 5 dias. O custo que inclui acomodação e transporte é Kz15,000 por dia e 60 dias no total é necessário.

Os números na Tabela 9-13 mostram os materiais para um fogão melhorado. Adobes para a base do fogão melhorado podiam ser preparados pelos beneficiários.

Os cem beneficiários dos 500 podiam ser seleccionados e a equipa do projecto oferece-lhes uma volta de 5 tempos de estudo pelos 20 beneficiários para a troca de experiência e discutir como disseminar. Em adição, 120 pessoas, funcionários da administração e da ONG podiam ser formados na volta de estudo e planificar para se alcançar o efeito sinérgico nos outros sectores.

Cinco funcionários da ONG são contratados para 2 anos com motorizadas para a sua mobilidade. O custo da mobilidade para os funcionários da administração não é incluso, porque os seus custos podiam ser pagos pelo orçamento geral dos ministérios.

Tabela 9-13 Materiais para um fogão melhorado

Item	Especificações	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Ferro	2m x 1m x 4mm	11500	1/2	5,750	77
Local do corte do ferro	1m x 0.8m x 2 para o lugar da panela, 1m x 0.2m x 2 para a porta	4000	1	4000	53.3
Dobradiça		400	2	800	10.8
Grelha	Grelha para o peixe x 2	200	2	400	5.4
Tijolos	Para o fogão e chaminé	100	24	2400	26.0
Cimento	25kg/sacos	1800	1	1800	24
Adobes	25cm x 25cm x 30cm	0	50	0	0
Total				15,150	196.5

Fonte: Equipa do Estudo

Tabela 9-14 Orçamento para introdução de fogão melhorado e o projecto de melhoramento de vida

Item	Especificações	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Fogão melhorado		15,360	500	7,680,000	102,400
Moagem	5t/dia, edificio	1,875,000	4	7,500,000	100,000
Funcionários da ONG	Salário para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Ajuda de custo dos funcionários da ONG	Acomodação/alimentação para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Motorizadas	125cc, 2 motorizadas	225,000	5	1,125,000	15,000
Gasolina	1000 litros/motorizadas para 2 anos	40,000	5	200,000	2,667
Pesquisa inicial	Consultores locais	15,000	60	900,000	12,000
Volta de estudo	Transporte e outras para 5 vezes por ano x 2 anos	15,000	10	150,000	2,000
Monitoria e avaliação	Transporte e ajuda de custo para viagem de negócio de 20 pessoas x 2 vezes x 3 anos	225,000	6	1,350,000	18,000
Total				28,775,000	372,067

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

Três horas por família incluindo a recolha de lenha são guardadas. A redução de horas de trabalho quando a moagem é introduzida está mostrada na tabela.

1.75 kg de consume de lenha por família e 315,000 kg por 500 famílias diminui através deste projecto.

A redução de horas de trabalho podia dirigir ao fomento da taxa de alfabetização e reduzir os incidentes de doenças diarreicas através do consumo de água fervida no fogão melhorado para duas panelas.

Tabela 9-15 Impacto da introdução do fogão melhorado e o projecto de melhoramento de vida

Item	Especificação	Horas/família	Número de beneficiários	Total de horas
Redução de hora de trabalho	1 Hora de recolha de lenha e 2 horas para cozinhar/família/dia	3	500	1,500
	Do trabalho manual para a máquina	2	4000	8,000
Impacto indirecto	Redução de horas de recolha de lenha da floresta 1.75kg/família/dia x 500 famílias x 360 dias = 315,000Kg/ano			

Fonte: Equipa do Estudo

9.3 Educação

9.3.1 Programa de Alfabetização com Fontes de Receitas

Formar os moradores da aldeia como alfabetizadores e abrir aulas de alfabetização durante horas de disponibilidade dos moradores. De maneira a manter operação sustentável, uma parte dos custos da operação vai ser preenchido pelas receitas dos negócios comunitários, isto é, projectos de geração de receitas. Também o projecto pretende não apenas melhorar a taxa de alfabetização das pessoas rurais, mas também criar programas de geração de receitas, alfabetização funcional.

De forma a melhorar a qualidade de programa e a taxa de sucesso dos estudantes, a monitoria das aulas de alfabetização focalizam no desenvolvimento da capacidade dos alfabetizadores. Ademais, o projecto, que introduz a nova metodologia acima mencionada, vai desenvolver como protótipo replicável nas outras áreas.

A Antecedentes

O Ministério da Educação dá prioridade à educação de adultos, incluindo a alfabetização de forma a se alcançar a meta de MDGs e "Educação para Todos" até 2015. No Lobito, durante os 3 anos desde 2004, a taxa de alfabetização tem melhorado de 40% a 63%². Esta estatística, porém, engloba a taxa das áreas rurais e urbanas juntas.

Durante este período, poucas vezes aulas de alfabetização tiveram lugar nas áreas rurais. Por conseguinte, é estimado que a maioria das pessoas literadas vive nas áreas urbanas.

As áreas rurais da Município do Lobito, áreas alvo do projecto, tem vários projectos de geração de receitas tais como agricultura, pesca e produção de carvão. De forma a introduzir a tecnologia para melhorar a produção e vendas, é indispensável desenvolver habilidades básicas de alfabetização. Correspondendo às necessidades da alfabetização, o nosso estudo revelou que as pessoas da área alvo estão, altamente, interessadas na aprendizagem de leitura/ escrita/ e cálculo matemático.

A aula de alfabetização é, normalmente, operada pelo fundo não governamental tais como ONG's ou igrejas. Porém, há muitos casos em que as aulas foram fechadas por falta destes fundos de ajuda.

² Plano de Desenvolvimento Económico e Social do Município do Lobito 2009 – 2013, Tabela10

O nossa actividade piloto provou a possibilidade de operação de sustentabilidade das aulas de alfabetização através da introdução de negócios de geração de receitas, simultaneamente pelo levantamento do interesse das outras aldeias. Este esforço que foi utilizado pela iniciativa dos moradores para sustentar a operação da aula, foi a primeira tentativa na área alvo³.

Planificamos melhorar a qualidade das aulas de alfabetização, de forma a elaborar o nosso modelo reuplicável nas outras áreas. Por isso, planificamos melhorar a educação, métodos de monitoria e factores de detecção e solução que impedem a educação, depois de assegurar a operação de sustentabilidade das aulas de alfabetização.

B Objectivo

Desenvolver o sistema para conduzir as aulas de alfabetização funcional e sustentável.

O objectivo do programa é estabelecer o sistema de implementação de sustentabilidade das aulas de alfabetização (pela iniciativa dos moradores) e elaborar a qualidade das aulas de alfabetização existentes.

No concreto, planificamos desenvolver a habilidade dos beneficiários para ganhar através do desenvolvimento do sistema de operação financeiro e institucional e melhorar a alfabetização funcional.

C Alvo

O projecto pretende alcançar 4 Comunas de todas as áreas rurais do Município. Os moradores das aldeias e os funcionários da administração são formados (e monitorizados) para servir como professores e estudantes. Planificamos formar 200 candidatos como professores e 120 dos mesmos aguardam-se servir como professor. O programa é esperado criar 7.000 pessoas alfabetizadas em 5 anos do período do programa.

D Duração

5 Anos

E Processo

1. Formação de alfabetizadores

Conduzir uma semana de formação para os alfabetizadores através da ONG especializada para a alfabetização. Os participantes são os candidatos para o cargo de alfabetizadores, os responsáveis administrativos das aldeias para monitoria e os líderes escolares que vão assistir os coordenadores de educação. Os candidatos para alfabetizadores são os moradores das aldeias que tenham concluído a 6ª classe do ensino primário. Os candidatos qualificados necessitam de compreender e o comité para o programa de alfabetização com a participação comunitária, projecto de geração de receitas.

Dentre estes candidatos, administração comunal e líderes das aldeias e directores de escolas vão recomendar e seleccionar os candidatos legítimos.

³ Os esforços similares (turmas de alfabetização financiadas pelas actividades de geração de receitas comunitárias) foram poucas vezes financiados mesmo nos outros países.

2. Workshop para promover a participação dos moradores e fomentar a “mente dos membros”

A única característica deste programa é a condução comunitária, actividade de geração de receitas e motivar os beneficiários é o pré-requisito deste projecto.

A partir da nossa experiência da actividade piloto, embora eles entendam a ideia desta actividade, eles começaram a hesitar na participação, quando encararam o processo de selecção de aldeias. Para fomentar a sua mente como membros, planificamos conduzir periódicos workshops. Em adição, ao ler a sua real percepção do comité, deve ser efectivo conduzir os projectos actuais tais como preparar a terra e cultivar.

Ou entrevistar aos beneficiários experientes é uma das formas para promover a participação dos moradores.

3. O estabelecimento da direcção do comité para a condução comunitária, projecto de geração de receitas e implementação de projecto.

A actividade piloto durante este estudo revelou que projecto como lavra comunitária ou cantina para as comodidades diárias são razoáveis como actividade de geração de receitas, em consideração da capacidade de implementação dos beneficiários e a escala do projecto.

Para a implementação, seria necessário estabelecer a direcção do comité gerido pelos representantes dos moradores. O comité será responsável pela preparação, implementação e gestão do projecto. Desde que as tarefas do comité requeiram habilidades de leitura/escrita/cálculo é importante envolver os alfabetizadores.

4. Implementação das aulas de alfabetização

O horário das aulas será afixado, de acordo com as horas disponíveis dos moradores. Já que, a maioria dos beneficiários são camponeses, as aulas terão lugar quando eles estão livres dos trabalhos, ou seja, de manhã cedo ou de tarde/noite. A monitoria das aulas será conduzida pelo responsável comunal para a educação e os chefes de escolas (como assistentes) todas os meses visitar cada aula.

Para monitoria das aulas de alfabetização, o progresso das aulas, a qualidade da formação e a taxa de presença dos estudantes serão monitorizados. Tal como para a actividade de geração de receitas, o avanço do projecto e o estado da participação dos beneficiários serão monitorizados. Os resultados desta monitoria vão ajudar-lhes a melhorar o método de formação ou colher o factor de impedimento da aprendizagem.

Quando se monitoriza a aula, seria também importante aconselhar ou intervir na aula para resolver as dificuldades dos alfabetizadores e estudantes.

5. Formação suplementar para os alfabetizadores

Durante o tempo livre, a formação de capacitação terá lugar para os alfabetizadores. Este é o programa imprescindível do existente programa de alfabetização. E pretende o desenvolvimento de capacidade dos alfabetizadores os quais a performance foi tida como

insatisfatória através dos processos de monitoria já mencionados e o desenvolvimento de capacidade para a solução de problema do programa de negócios para condução comunitária.

Especialmente o desenvolvimento da capacidade dos alfabetizadores, métodos de avaliação e programa de capacitação vão ser desenvolvidos de acordo com o programa de formação de professores das escolas existente e com a ajuda das ONG's especializadas para a alfabetização.

6. Programa pós alfabetização

Ser uma pessoa literada pela graduação do programa de alfabetização e o exame final é um dos resultados deste programa. Porém é mais significativo para eles aplicarem os seus conhecimentos básicos de leitura/escrita/cálculo nas suas famílias. Se eles são capazes de fazer cálculos básicos (operações de adição, subtração, multiplicação e divisão), eles podem, facilmente, fazer cálculos necessários para os seus negócios. Também esperamos que eles seriam capazes de ler manuais de agro-tecnologia, fertilizantes e insecticidas. Este programa focaliza na formação de alfabetização prática que coincide com as necessidades dos beneficiários.

7. Modelo de disseminação

Este projecto será referência para disseminar o modelo (combinação de alfabetização e condução comunitária, projecto de geração de receitas) para outras províncias ou países.

Através da condução de formação na área alvo, os participantes terão a sorte de visitar e entrevistar os projectos e membros. A demonstração da prática de sucesso pelos membros (não pelos assistentes estrangeiros) será efectivo para os dois lados, desde que, haverá mais persuasão para os entrevistadores e vai motivar também aos entrevistados.

F Sistema

Os coordenadores comunais da educação direccionados à direcção geral e 1 ou 2 assistentes serão indicados por eles. Os assistentes ideais são os professores das aldeias ou o chefe para manter a sustentabilidade futuro. Para o 1-2 anos iniciais, os funcionários da ONG vão ajudá-los a melhorar a sua habilidade de monitoria nas aulas de alfabetização e a actividade de geração de receitas para a condução comunitária pelo método de aprendizagem no serviço (OJT).

Tal como foi mencionado antes, o pré-requisito do programa de geração de receitas para a condução comunitária será a mente dos beneficiários como membros; por conseguinte é importante motivá-los a partir da fase de preparação. Por isso, aldeias altamente motivadas serão seleccionadas como alvo inicial para usar a sua prática de sucesso para disseminação. A partir do segundo ano, empossar os membros do comité das aldeias seleccionadas inicialmente vão tomar parte no workshop que terá lugar nas outras aldeias para esboçar a sua atenção

A disseminação para as outras aldeias, em coordenação com a Secção Municipal de Educação,

será ajudada pelos coordenadores comunais de educação experientes (para a educação).

A partir da nossa experiência na actividade piloto, confirmamos que os coordenadores de educação serão capazes de fomentar a sua capacidade de gestão no 1.5 ano inicial de OJT (workshop, formação de professores, aulas de alfabetização e condução comunitária, projecto de geração de receitas).

G Apoio

Desde que, o projecto alcance, aproximadamente 130 aldeias, que totalize quase todas as aldeias das 4 Comunas a ajuda externa no sistema de implementação e o processo de gestão é desejável. O especialista do organizador dos moradores e formação prática será requerido. O especialista estrangeiro vai trabalhar como conselheiro dos coordenadores comunais de educação/funcionários das ONG's para ajudar na sua gestão do projecto.

Tal como foi referido muito cedo, 1-2 anos de supervisão vão ajudá-los a melhorar a sua capacidade. Como parte da ajuda técnica, formação, método de avaliação e a criação de programa suplementar pela ONG especializada na alfabetização será requerida. Através da aplicação destes métodos e programas, o projecto pretende melhorar a qualidade de professores e motivar os estudantes, por meio da redução taxa de desistência e da taxa de reprovação no exame final.

H Justificativa

A actividade piloto durante este estudo provou a aplicabilidade do workshop para motivar o coordenador comunal da educação e os moradores para a condução comunitária da actividade de geração de receitas é, suficientemente, aplicável para gerar rendimento pelo uso dos recursos acessíveis (recurso humano e de terra).

Embora não tenhamos estabelecido o sistema de implementação sustentado durante este período da actividade piloto, fomos capazes de confirmar o desenvolvimento da capacidade dos coordenadores de educação e a direcção do comité, possivelmente suficiente para manter a sua funcionalidade.

I Características

Tal como uma das características do projecto, a despesa operacional das aulas de alfabetização está esboçada para ser cumprido pela actividade de geração de receitas através da condução comunitária.

Normalmente a maioria do orçamento está alocada para a formação de professores e o salário dos professores, porém, este projecto não requer expedição contínua de salário de professores, através da recadação da maior porção na actividade de geração de receitas. Por conseguinte, podemos esperar óptimos resultados a partir de pequeno orçamento.

Aqui está um exemplo actual dos resultados da actividade piloto. Por exemplo, outra do que despesa necessária para formação de professores, montante de despesa operacional por US\$5,000 (5 professores x US\$/100pessoa/mês x 10 meses). Nesta fórmula, totalidade vais

ser US\$25,000 para 5 anos e US\$50,000 para 10 anos. No outro lado, programa de alfabetização com actividade de geração de receitas, necessita US\$22,500 apenas para primeiro ano; US\$17,500 (5 aldeias x US\$3,500) para primeiro investimento para actividades de geração receita e US\$25,000 para salário de professores de primeiro ano. Como salário de segundo ano pode ser sustentado pelas actividades de geração de receitas, sem orçamento adicional o programa de alfabetização pode continuar até 5 ou 10 anos. Este método vai permitir o caminho de criar aulas de alfabetização sustentáveis nos países de pós guerra ou países de orçamento insuficiente. Em adição, o programa vai largamente contribuir para se alcançar a meta MDGs.

A outra característica é o estabelecimento do modelo e o sistema para disseminar o nosso método nas outras áreas. A combinação de programas diferentes para pôr a sua sustentabilidade, tais como a condução comunitária da actividade de geração de receitas e a alfabetização funcional, é o novo método em Angola.

Pelo uso da área alvo como referência para disseminação seremos capazes de melhorar o número de beneficiários e esperamos aplicar o nosso modelo nas outras municípios e províncias.

J Dificuldades

Motivar os moradores é o importante pré-requisito para o projecto. Antes de começar a actividade piloto, dedicamos um tempo considerável para o workshop para explicar neste novo conceito e fomentar a sua mente como membros activos. Através deste processo, o processo foi levado a cabo relativamente suave sem problema relacionado à motivação.

Em termos de aspectos técnicos, como foi mencionado no “capítulo G. Apoio”, é necessário desenvolver a alfabetização prática, mais do que o desenvolvimento da educação e o método de avaliação.

O prosseguimento do programa pós alfabetização (prático e útil para melhorar a produtividade e a receita) será também importante, porque a indústria central da área alvo é a agricultura e negócio de pequena escala.

K Orçamento

Tabela 9-16 Orçamento de Projecto de Alfabetização

Item	Descrição	Preço unitário (Kz)	Quantidade	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Formação de professores, programa suplementar	Despesa pessoal, por dia para o professor (por programa de formação)	64,500	10	645,000	8,600
	Participantes por dia (por pessoa) durante todo o ano	3,000	520	1,560,000	20,800
	Livros, materiais (por pessoa)	3,000	520	1,560,000	20,800
Investimento inicial para condução comunitária da actividade de geração de receitas	Média por aldeia	37,500	120	4,500,000	60,000
Salário para o alfabetizador	Para os 3 meses iniciais/pessoa	11,250	120	1,350,000	18,000
Investimento do capital para sala de aulas	Quadro preto, gerador/sala de aulas	40,000	120	4,800,000	64,000
Comissão da ONG	Despesa anual	900,000	5	4,500,000	60,000
Desenvolvimento do material de formação	Inclusive despesa pessoal			375,000	5,000
Desenvolvimento do programa pós alfabetização				375,000	5,000
Programa de disseminação	Despesa anual	150,000	5	750,000	10,000
Formação do coordenador comunais de educação	Despesa anual para planificação/formação de monitoria	150,000	5	750,000	10,000
Total				21,165,000	282,200

* não está incluída a despesa para os alunos das áreas não alvo.

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

No primeiro ano 40 alfabetizadores vão ensinar 1 em cada sala de 35 estudantes⁴, e vamos

⁴ Baseando-se no número de estudantes na actividade piloto. Consideramos as dimensões da sala de aulas e a

criar 80 e 120 professores no Segundo e no terceiro ano respectivamente. Baseando-se nos resultados da actividade piloto, estimamos 20% da taxa de desistência e 50% de reprovação vão passar nos exames finais do programa do primeiro ano.

Se a nossa estimativa está certa, seremos capazes de criar 6,720 pessoas alfabetizadas em 5 anos. Nomeadamente, se estimarmos a população da área alvo continua constante para 5 anos, a taxa de alfabetização vai melhorar para 80% da actual percentagem que é 67% (fora da população com mais de 18 anos que ocupa 63% de toda população).

Tabela 9-17 Impacto de Projecto de Alfabetização

Item	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	Total
Candidato para professor (Não os alunos)	50	50	50	0	0	150
Número de professores (acumulado) (80% dos candidatos)	40	80	120	120	120	120
Nº de estudantes	1,400	2,800	4,200	4,200	4,200	16,800
Número estimado do sucesso de aplicação (40% dos estudantes)	560	1,120	1,680	1,680	1,680	6,720
Nº de estudantes do programa pós alfabetização (80% do sucesso estimado de aplicação)	0	896	1,344	1,344	1,344	4,928

Fonte: Equipa do Estudo

Se estimarmos 80% de participação dos graduados no programa pós alfabetização para a alfabetização funcional, vamos criar 4,928 de pessoas alfabetizadas no final.

Mais do que estes resultados quantitativos, seremos capazes de alcançar o resultado seguinte:

- Estabelecer o sistema de avaliação e o critério dos alfabetizadores
- Desenvolver o programa pós alfabetização
- Com a habilidade de alfabetização funcional, eles seriam capazes de fomentar as oportunidades de receber o micro crédito e implementar negócios de pequena escala, e assim seriam capazes de aumentar as suas receitas e a produção de alimentos.

9.4 Saúde

9.4.1 Prevenção de Doenças com Recursos Humanos Locais

Este projecto forma pessoas locais que estão mais interessadas na promoção da saúde das pessoas da comunidade como promotores de saúde comunitária. Os promotores de saúde comunitária conduzem campanha de educação sobre prevenção de malária e diarreias infecciosas, da qual as taxas de incidência são altas na saúde maternal-infantil. Para tornar isto sustentável, o projecto inclui actividades de geração de receitas comunitárias para cobrir os custos da campanha pelos promotores de saúde comunitária.

capacidade dos professores.

As pessoas que vivem com a baixa incidência de doenças podem aumentar a sua condição através desta campanha e a comunidade pode pôr pessoas locais activas para outro desenvolvimento da comunidade.

Para começar, o projecto verifica o nível de conhecimento dos enfermeiros nos postos de saúde sobre os cuidados médicos, saúde pública e se compreendem o estado actual da saúde pública da comunidade. Então os enfermeiros são formados pelo projecto e o Ministério de Saúde. A formação inclui como transmitir os conhecimentos de saúde básica às pessoas da comunidade. Os enfermeiros formados formam os candidatos para promotores de saúde comunitária seleccionados nas comunidades alvo com a cooperação da ONG.

Os promotores de saúde comunitária formados implementam campanhas de promoção de saúde nas suas comunidades. Eles começam o posto comunitário de socorro e farmácia comunitária com actividades de geração de receitas. Os enfermeiros no posto de saúde ajudam estas actividades pelos promotores de saúde comunitária.

Os promotores de saúde comunitária consciencializam as pessoas da comunidade sobre a sua própria saúde através da campanha e tomam medidas para evitar o pior quando alguém na comunidade cai doente até que chegue aos enfermeiros nos postos de saúde.

A Equipa do Estudo confirmou que, os enfermeiros nos postos de saúde e as pessoas da comunidade transmitem bem e há algumas pessoas da comunidade que têm o espírito voluntário e certo conhecimento de saúde. A Equipa também compreendeu que as pessoas da comunidade podem gerir as actividades de geração de receitas através de alguns projectos-piloto e convenceu que, o sistema de implementação do projecto sustentável pode ser levantado a partir das actividades.

A Antecedentes

O número de enfermeiros na área alvo é 0.26 por 1000 pessoas, o que muito abaixo da média nacional 1.0 por 1000 pessoas. O sistema de cuidados médicos, incluindo o enquadramento de mais enfermeiros está melhorado, primeiramente, nas áreas urbanas.

Para as áreas rurais, o Governo Angolano está a envidar esforços para aumentar o número de doutores estrangeiros, tais como, os cubanos, para visitar os postos de saúde rurais uma vez por semana. Mas parece ser muito difícil por enquanto aumentar o número de enfermeiros que tomam conta das pessoas da comunidade todos os dias, porque o colégio dos enfermeiros não tem sido ainda retomado e não é esperado ser retomado num futuro breve.

Por outro lado, há muitas doenças na área alvo. A malária e a diarreia bacteriana são os grandes problemas em toda área. A cólera, algumas vezes, se torna epidémica nalgumas áreas. Há muitos desafios no sector de saúde. Muitas destas doenças, porém, podem ser prevenidas pelas pessoas da comunidade, por si mesmas, se elas têm alguns conhecimentos e pequena ajuda de fora. Isto pode ser alcançado pelos enfermeiros nos postos de saúde. Eles deviam se engajar na campanha de prevenção de doenças com a cooperação das pessoas da comunidade.

De facto, eles têm de fazer volta das comunidades para vacinação e explicação de como usar o mosquiteiro. Portanto, é possível para eles conduzirem a campanha de prevenção de doenças se algumas condições são encontradas. Porém, o número de enfermeiros é muito pouco.

Há muitas parteiras tradicionais e voluntários para vacinação nas comunidades. Algumas já têm formação pelo Ministério de Saúde e ONG's internacionais. É impossível alcançar a actual taxa alta de vacinação sem ajuda destes voluntários formados nas comunidades

A redução da taxa de incidência de doenças é possível se estas pessoas são estrategicamente levantadas e mobilizadas dentro de campanha de prevenção de doenças. Por exemplo, os promotores de saúde tomam parte no projecto de introdução do fogão melhorado e instruem as pessoas da comunidade na importância de beber água fervida para diminuir a diarreia.

B Objectivo

O objectivo do projecto é levantar 130 promotores de saúde comunitária, primeiramente, para a prevenção de doenças com o levantamento do sistema de actividades de geração de receitas nalgumas comunidades para a campanha de prevenção sustentável.

C Alvo

Todas as comunidades ou 129 comunidades, em todas as 4 comunas são alvos. Os promotores de saúde comunitária são levantados em 129 comunidades e as actividades de geração de receitas são implementadas em 33 comunidades. Os promotores de saúde comunitária são seleccionados de sua livre vontade e, especialmente, o seu nível académico.

D Duração

A partir do primeiro ano até ao terceiro ano.

E Processo

1. O Ministério de Saúde, os municípios e os especialistas exteriores de saúde formam um comité de liderança.
2. Os especialistas exteriores de saúde esboçam um plano de pesquisa nas comunidades alvo com a Direcção Provincial de Saúde e as ONG's. A pesquisa podia incluir as seguintes questões; a equipa do projecto selecciona 33 comunidades baseadas nos resultados da pesquisa.
 - O número de pessoas da comunidade que tiveram formação de saúde pública e cuidados médicos e o seu conteúdo de formação;
 - O nível de conhecimento dos enfermeiros, professores e pessoas formadas pelo teste básico sobre cuidados médicos e saúde pública;
 - Habilitações literárias dos candidatos para promotores de saúde comunitária;
 - O estado actual de doenças nas comunidades alvo pelo registo de doenças nos postos de saúde e entrevistas para amostra de pessoas.
3. A equipa do projecto forma enfermeiros sobre saúde pública, campanha de

consciencialização e métodos de comunicação.

- Métodos de comunicação;
 - Saúde e doenças;
 - Higiene e saúde, incluindo, limpeza, água potável e latrinas;
 - Causas, sintomas, métodos de prevenção e tratamento médico das principais doenças, tais como, diarreia e malária;
 - Vacinação;
 - Nutrição;
 - Saúde dental;
 - SIDA.
4. Os enfermeiros formados também formam os candidatos para promotores de saúde comunitária sobre os mesmos conteúdos acima referidos com a cooperação das ONG's.
 5. Os especialistas exteriores esboçam projectos comunitários, tais como, posto de socorro, geração de receitas e farmácia comunitária com os funcionários administrativos e ONG's.
 6. A equipa do projecto começa os projectos comunitários, campanhas de prevenção de doenças e campanhas de saúde maternal-infantil. Se outros projectos relacionados, tais como, introdução do fogão melhorado, estão sendo implementados pelos coordenadores de projectos com os projectos relacionados. A equipa também faz a distribuição de mosquiteiros e dá instruções como se usa, a gestão dos resíduos sólidos, a necessidade de vacinação e a disseminação de saúde maternal-infantil. A equipa trabalha com as igrejas e as organizações comunitárias. Os professores podiam ser alvo na campanha das escolas.
 7. A equipa do projecto monitoriza o efeito da campanha e a gestão dos projectos comunitários.
 8. A equipa ministra o seminário final para partilhar todos os resultados da avaliação com as organizações relacionadas.

F Sistema

Os enfermeiros formados sobre saúde pública, cuidados médicos básicos e métodos de campanha tomam iniciativa da campanha de prevenção de doenças. Um funcionário da ONG é colocado em cada posto de saúde. Os enfermeiros formados também formam os candidatos para promotores de saúde comunitária sobre os mesmos conteúdos. A Administração da comuna e os funcionários da ONG explicam os projectos comunitários às pessoas da comunidade.

As campanhas através dos promotores de saúde comunitária são conduzidas todos os fins-de-semana com ajuda igrejas nas comunidades. Os promotores de saúde comunitária recolhem informações sobre saúde com os líderes comunitários e tentam visitar os pacientes, idosos, deficientes e maternidade, com regularidade possível para aconselhá-los.

Quando os promotores de saúde comunitária conduzirem campanha na escola elementar, eles

devem tentar ter ajuda total dos professores. Os enfermeiros ajudam as suas actividades.

Alguma parte de remuneração dos promotores de saúde comunitária é coberta pelos projectos de geração de receitas. Para o primeiro ano, os funcionários da ONG gerem o projecto, mas gradualmente, passa o testemunho às organizações comunitárias e aos funcionários da administração da comuna na responsabilidade de problemas sociais.

O gabinete municipal de saúde monitoriza as actividades da comuna, toda regularidade possível, focalizando no registo das doenças para estimar o efeito da campanha.

G Apoio

Os especialistas exteriores são necessários para conselhos como levantar o sistema de implementação de projectos comunitários, como geri-los e como monitorizá-los.

A quota-parte directa dos especialistas exteriores é o gabinete municipal de saúde, mas os formadores para a formação dos enfermeiros devem ser mandados pelo Ministério de Saúde. Quando os enfermeiros expandem a campanha nas comunidades, a cooperação das ONG's na saúde é indispensável.

H Justificativa

Há alguns promotores de saúde formados nalgumas comunidades. A taxa alta de vacinação nas áreas rurais é alcançada por estes recursos humanos. Também há casos em que as pessoas da comunidade com alguns conhecimentos e experiências no sector de saúde estão a ajudar no posto de saúde. Portanto, é possível formar, estrategicamente, estas pessoas da comunidade com o espírito voluntário para se envolverem na campanha de prevenção de doenças, utilizando panfletos de saúde escritos pelo Ministério de Saúde.

No projecto-piloto foi verificado que as pessoas da comunidade podiam conduzi o projecto comunitário para gerar receitas. Este projecto pode efectuar nas actividades de geração de receitas similares para se fazer campanha de prevenção de doenças mais sustentável.

I Características

Os promotores de saúde comunitária e a farmácia comunitária são suportados, financeiramente, pelas actividades comunitárias de geração de receitas. Em geral, o sistema de implementação complete depende dos voluntários (não pagos) num trabalho desinteressado.

J Dificuldades

Há capacidade de organização das pessoas da comunidade para implementar as actividades de geração de receitas? A administração da comuna e ONG podem facilitar estas actividades das pessoas da comunidade?

K Orçamento

O orçamento anual do projecto é Kz99,337,500. Primeiramente 4 pesquisadores conduziram inquérito nas 4 comunas durante 10 dias com 5 dias para a conclusão. No total 60 dias são necessários.

A formação de 21 enfermeiros é dividida por 4 vezes, 20 dias cada, comuna por comuna sobre saúde pública e cuidados médicos básicos com métodos de campanha. O orçamento inclui alojamento, transporte e alimentação para os formandos e 80 dias para um instrutor.

Os 130 promotores de saúde comunitária das 128 comunidades são formados. O período de formação é de 20 dias com 5 a 6 formandos por turma. O almoço para os formandos está incluso no orçamento.

São Kz9 milhões para o salário dos funcionários da ONG e a ajuda de custo para 2 anos. Eles coordenam o projecto todo, métodos de transferência de campanha e monitorizar o progresso do projecto.

São orçamentados como materiais, 5 edifícios de postos de saúde, motorizadas para os funcionários da ONG, mosquiteiros, medicamentos, o capital de operação para o primeiro ano dos projectos comunitários e postos de socorro para 33 comunidades.

Monitorização da campanha pelos enfermeiros e funcionários da ONG requer 462 vezes de visitas, como os enfermeiros vão para 33 comunidades duas vezes em um ano para 3 anos e os funcionários da ONG vão 4 vezes em um ano para os 2 anos. A remuneração para os promotores de saúde comunitária é coberta pelos projectos comunitários que geram receitas. Cartazes e panfletos para a campanha são orçamentados.

Duas vezes a monitorização, anualmente, pelo Ministério de Saúde, o município e/ou os doadores é orçamentado. Isto inclui o subsídio de aluguer do autocarro e alojamento para as visitas.

Tabela 9-18 Orçamento de Prevenção de Doenças pelo Projecto de Recursos Humanos Locais

Item	Especificação	Preço Unitário (Kz)	Número	Montante (Kz)	Montante (US\$)
Pesquisa preliminar	ONG	15,000	60	900,000	12,000
Formação de enfermeiros	Alojamento/alimentação para 21 participantes x 20 dias	7,500	21	15,7500	2,100
	Subsídio com alojamento/alimentação para um instructor x 20 dias x 4 vezes	7,500	80	600,000	8,000
Formação de promotores de saúde comunitária	Kz750/pessoa/dia x 20 dias(130 pessoas)	750	2600	1,950,000	26,000
Salários da ONG	Para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Ajuda de custo da ONG	Alojamento/alimentação para 2 anos	900,000	5	4,500,000	60,000
Motorizadas	125cc, 2 motorizadas	225,000	10	2,250,000	30,000
Gasolina	50 litros/visitas (incluindo manutenção)	2,500	462	1,155,000	15,300
Mosquiteiros	Mosquiteiro normal sem tratamento especial	750	5,000	3,750,000	50,000
Medicamentos	Antibióticos comuns, tais como, penicilina	15,000	50	750,000	10,000
Posto de Socorro, farmácia comunitária e quiosque	30 m ² com blocos e tecto metálico galvanizado	22,000,000	33	66,000,000	880,000
Capital de operação para projectos comunitários	Negócio de quiosque de bens diários, tais como, sabão e óleo vegetal	75000	33	2,475,000	33,000
Cartazes para campanha de prevenção de doenças	5 tipos x 1,000 folhas	750	5,000	3,750,000	50,000
Panfletos para campanha de prevenção de doenças	10 tipos x 5,000 livros	75	50,000	3,750,000	50,000
Livrinhos de saúde	Para as famílias	1,500	1000	1,500,000	20,000
Monitoria/avaliação pelo MINSa, doadores	Aluguer do autocarro Kz 22,500/vezes, Custo de viagens de negócio (Kz10,125/pessoa/dia) 20 pessoas x 2 vezes/ano x 3 anos	225,000	6	1,350,000	18,000
TOTAL				99,337,500	1,324,500

Fonte: Equipa do Estudo

L Impacto

O resultado do projecto é o aumento de conhecimento e a prática sobre o conhecimento. Medir o aumento do conhecimento, os enfermeiros e os promotores de saúde comunitária conduzem uma amostra de pré-teste para as pessoas da comunidade. Eles visitam as mesmas comunidades depois de 6 meses para perguntar as mesmas questões às pessoas para medirem o nível de conhecimento.

A equipa do projecto julga que o projecto é efectivo se as donas de casa nas 3,700 famílias alvo, ou 70% de todas as famílias alvo alcançam um certo nível. A prática pode ser medida através da verificação da taxa do uso do mosquiteiro e a taxa do uso de água fervida para beber. O projecto espera que, 3,000 famílias, ou 53% de todas as famílias, põem em prática os

conhecimentos.

Tabela 9-19 Resultado Esperado da Prevenção de Doenças pelos Recursos Humanos Locais

Item	Detalhes	Número (taxa)
Aquisição de conhecimentos	3,700 Donas de casa das 5,300 alcançam pontos positivos no pré-teste oral.	3,700 famílias (70%)
Prática sobre os conhecimentos	53% Das famílias estão praticando o conhecimento do uso do mosquiteiro e a bebida da água fervida.	3,000 famílias (53%)

Fonte: Equipa do Estudo

9.5 Desenvolvimento de Capacidade Institucional

9.5.1 Desenvolvimento de Capacidade Institucional para a Administração Municipal do Lobito

A Antecedentes

O sistema político de Angola, desde o tempo de guerra civil até hoje, tem sido adoptado, fortemente, o sistema centralizado. Por conseguinte, o papel e o poder das autoridades locais têm sido limitado e o seu plano de desenvolvimento e projectos têm sido muito pouco.

Por outro lado, tal como foi descrito no capítulo 2.5.3 Descentralização, o Governo de Angola promove descentralização de acordo com o actual plano de desenvolvimento a longo termo.

A transferência parcial do poder e do orçamento está a caminho nas autoridades locais piloto, incluindo a Município do Lobito.

De forma a acelerar este processo, é significativo promover a capacidade da administração municipal que é aguardada vir a jogar um papel crítico no sistema de administração descentralizado.

Porém, sob o actual sistema centralizado, a capacidade das autoridades locais é limitada ambos em termos da qualidade e quantidade, especialmente a falta do poder humano é óbvia. Ao lado disso, considerando a deficiência do funcionários dos governos locais, não é efectivo focalizar no desenvolvimento da capacidade dos funcionários dos governos locais. Agora, estão a gerir de forma a ceder serviços administrativos através do envolvimento de outros membros tais como ONG local, grupo de religiosos e cidadãos.

De maneira a melhorar, efectivamente a capacidade da administração local, é necessário colher os recursos locais, incluindo vários membros e estruturar o sistema que envolva aqueles recursos disponíveis. Sem o sistema acima mencionado, é difícil promover a descentralização efectiva.

Através da experiência do projecto-piloto e o workshop (para planificação) conduzido durante o estudo, estivemos a altura de confirmar a capacidade e o potencial dos recursos humanos necessários para promover o desenvolvimento e a possibilidade de estruturar o sistema.

O conceito do "Plano de Desenvolvimento Regional Participativo" é o carácter comum da recente política de descentralização dos países africanos (tais como Uganda, Tanzânia, etc.).

Desde que eles (países africanos) têm assuntos comuns tais como o sistema de administração local não desenvolvido ambos qualidade e quantidade, praticamente eles precisam de envolver vários membros e promover ambos o desenvolvimento de capacidade e a ajuda institucional para a política de desenvolvimento.

Se nós exitosamente, estruturarmos o modelo sistemático do desenvolvimento de capacidade dos membros, podemos ser capazes de aplicar esta experiência não, apenas em toda Angola, mas também nos outros países em processo de reconstrução pós-guerra

B Objectivo

Estruturar o sistema para formular o plano/projecto de desenvolvimento que, permita aos membros experimentar o ciclo do projecto todo a partir a formulação do plano de desenvolvimento à disseminação dos resultados. De maneira a corresponder a política da descentralização de Angola, o projecto também pretende estabelecer o modelo de desenvolvimento regional que é reaplicável para as outras autoridades locais.

C Alvo

1. Município Piloto: Funcionários do Município do Lobito

Seleccionamos a Município do Lobito como autoridade piloto e os membros importantes são: Área de Planificação do Administração Municipal, ONGs locais e os habitantes das comunas.

As comunas alvo são as quatro comunas primárias do Município do Lobito, nomeadamente, Canjala, Egípto Praia, Biópio e Kulañgu.

2. Funcionários a partir do assunto municipal piloto ao programa de descentralização do governo.

O projecto chama para a participação dos outros municípios de forma a elaborar o projecto como modelo reaplicável. Os municípios alvo serão seleccionados a partir da coordenação com o Ministério de Planificação, mas 60 municípios pilotos do programa de descentralização podem ser razoavelmente seleccionados.

Embora eles não serão envolvidos, directamente, no projecto-piloto o projecto sugere a sua participação no workshop e programa de formação, tal sorte que, eles possam usar a sua experiência quando aplicam este modelo nos seus próprios municípios.

D Duração

5 Anos

E Processo

O objectivo do projecto é melhorar a capacidade dos componentes da administração local

Isto significa "membro" num sentido mais amplo. No concreto, o projecto pretende desenvolver a capacidade dos funcionários das administrações municipal/comunal e os representantes dos cidadãos, de tal forma que, eles possam controlar o ciclo do plano de

desenvolvimento (a partir da planificação, implementação, monitoria/avaliação).

Porém, na realidade, pode ser difícil desenvolver a capacidade dos membros através do método individualista, já que, eles tiveram um envolvimento limitado no serviço da administração. Para ajudar no seu esforço, na fase inicial do projecto, planificamos usar as ONGs que têm estado envolvido no serviço da administração.

Simultaneamente, através deste processo pretendemos melhorar a capacidade da ONG também.

Baseando-se nesta experiência deste estudo de desenvolvimento, acreditamos que, as aulas das escolas com métodos tradicionais e os workshops não podem ser bons para o seu desenvolvimento de capacidade. Por conseguinte, planificámos começar pelo projecto-piloto na primeira fase. Através da implementação do projecto-piloto, eles serão capazes de experimentar o processo todo de desenvolvimento e clarificar o papel, os requisitos dos membros importantes, e assim desenvolver a capacidade prática.

i. Resumo do Projecto

O projecto consiste das seguintes 3 componentes, com necessários arranjos do programa aplicável para os respectivos membros.

1. Dominar o conceito de ciclo de projecto
2. Estabelecer a secção para o programa de desenvolvimento na Área de Planificação do Município
3. Formação de planificação/monitoria/avaliação (Estilo de treinamento do serviço-OJT- através da implementação do projecto-piloto)

A seguir é o programa para os respectivos membros

1. Para a Administração Municipal (o papel no programa de desenvolvimento = Planificação/Seleção de projecto/implementação/monitoria, avaliação)
Áreas alvo de planificação do Administração Municipal do Lobito.
 - Ajudar a criar o ciclo de projecto (monitoria e avaliação) /sistema de implementação.
 - Programa de formação para planificação, monitoria e avaliação (Estilo de treinamento do serviço-OJT; em consideração do plano de desenvolvimento nacional e a política de descentralização).
 - Formação dos facilitadores
2. Para as ONGs (papel no programa de desenvolvimento=Facilitador de planificação /o efectivo de implementação do projecto)
Seleccionar várias ONGs que têm experiência de ajuda à administração como organização piloto
 - Desenvolvimento da capacidade dos funcionários via projecto-piloto (planificação,

implementação, monitoria)

- Formação de facilitadores de planificação de projecto (estilo workshop)
3. Os funcionários das administrações comunais, representantes dos cidadãos (papel=procura das necessidades dos beneficiários)

Seleccionar funcionário e representantes dos cidadãos das 4 comunas.

- Procura de necessidades e criar o processo de tomar decisões das prioridades.
- Desenvolver a capacidade da procura de necessidades, priorização, monitoria do projecto através de workshop e projecto-piloto.

4. Outros municípios

A partir do programa acima mencionado, eles são esperados a participar na formação do ciclo do projecto, workshop de planificação do desenvolvimento e inspecção sobre o projecto-piloto.

5. Projecto-Piloto

O objectivo primário do projecto é mudar a mente fixista dos membros de desenvolvimento através da “experiência” ao invés de simples disseminação do conhecimento.

Desde que, acreditamos que o processo de selecção do projecto-piloto, por si só pode ser oportunidade significativa para melhorar a sua capacidade, os membros de desenvolvimento vão seleccionar o projecto-piloto, por si próprio, através do workshop. Por conseguinte, neste momento não planificamos qualquer ideia de projecto concreto, embora o projecto-piloto neste estudo de desenvolvimento pode ser boa referência, considerando a sua similaridade da escala de projecto e método.

Sugerimos os seguintes três tipos de projectos que podem envolver múltiplos membros e poder identificar o alvo do desenvolvimento de capacidade. A partir da experiência do projecto-piloto (através deste estudo), se experimentam estes 3 tipos de projectos, são capazes de melhorar a sua capacidade de gestão necessária para o programa de desenvolvimento.

- **Desenvolvimento de infra-estrutura:** reabilitação de Estrada e edifícios públicos iniciados pelo funcionários municipais e empresas privadas.
- **Reabilitação de infra-estrutura de irrigação:** Operação e Monitoria pelos habitantes são esperados com a cooperação da ONG e a associação dos moradores.
- **Aula de alfabetização:** o projecto que pode envolver os funcionários e os moradores.

O projecto-piloto começa a partir de pequena escala e com o processo de monitoria e avaliação, considera-se alto desenvolvimento incluindo expansão ou revisão do plano.

A vantagem do projecto de pequena escala é a sua flexibilidade para ajustar a sua direcção aplicável para a capacidade de membros.

Ao lado disso, é vantajoso manter a motivação dos membros, desde que, possam ter a experiência de "crescimento" do seu projecto (se é exitoso).⁵

ii Cronograma

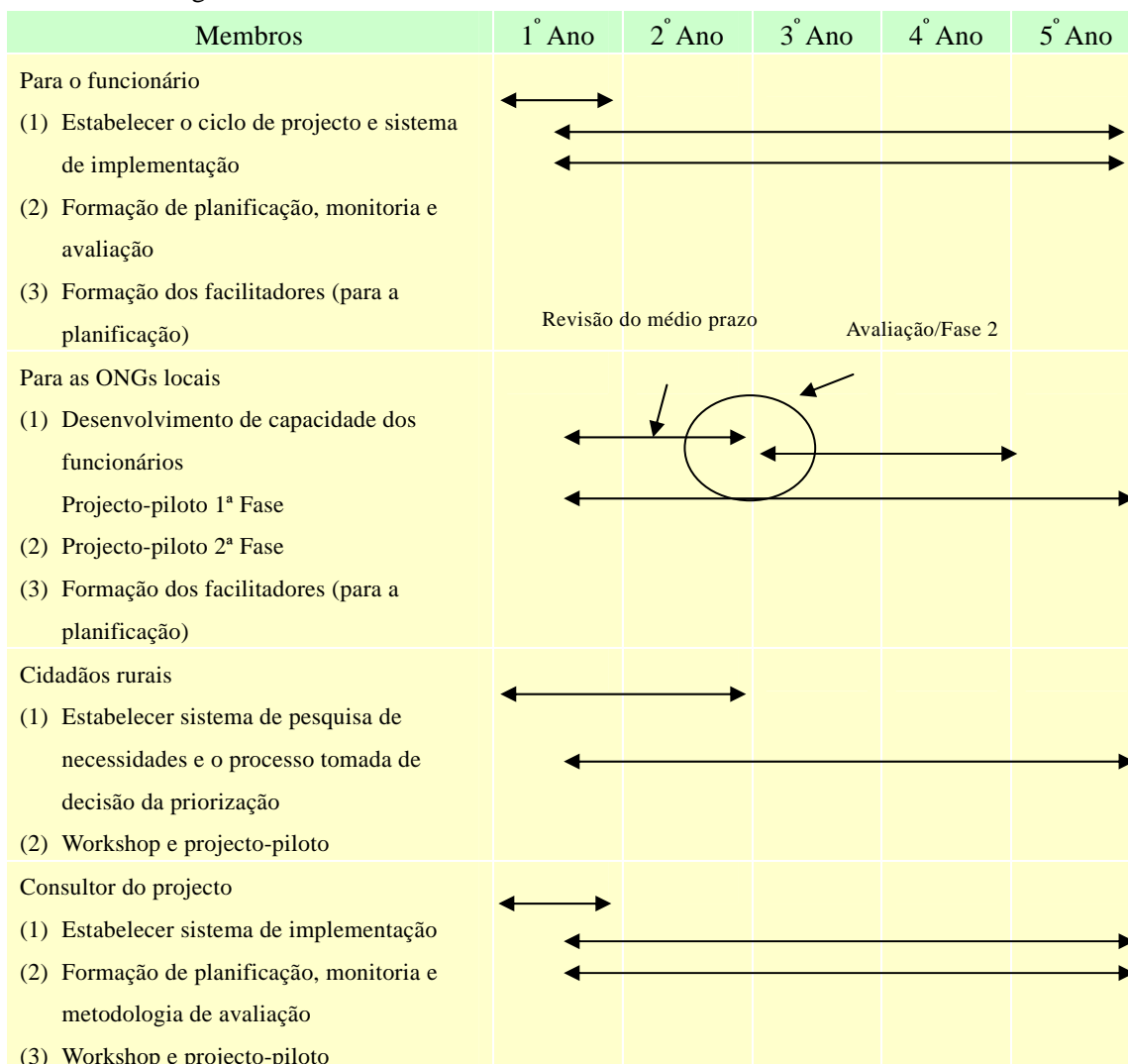


Figura 9-2 Cronograma de Implementação

F Sistema

Durante os 3 anos iniciais, os consultores conduziram formação de planificação/monitoria e instalação de ajuda do sistema de planificação e monitoria na divisão de planificação do município. Através deste período, os membros implementaram vários projectos-piloto e experimentaram todo o ciclo do projecto a partir da planificação até a avaliação.

Na metade posterior do período do programa, as ONGs formadas através deste projecto vão conduzir a formação dos facilitadores aos funcionários dos governos locais que participaram neste workshop. Isto pretende estabelecer a funcionalidade da sustentabilidade própria do programa de formação depois da retirada do consultor pela formação dos funcionários dos governos locais e ONGs como facilitadores.

⁵ A nossa pesquisa empírica através de implementação do projecto-piloto também ajuda esta análise.

G Apoio

Durante os primeiros poucos anos do projecto (na fase de formar os facilitadores), a instalação da ajuda dos especialistas internacionais do sistema e providenciam serviços de consultoria. Embora as ONGs locais têm certa capacidade pela sua experiência de servir o serviço de administração parcial, é, ainda, desejoso introduzir a ajuda do consultor internacional em consideração da fonte de financiamento e o processo de implementação que requer especialistas (tais como, implementação do projecto-piloto, educação do conceito e do sistema do ciclo do projecto). Depois da metade do programa, planificamos concluir a ajuda do especialista internacional e passar a responsabilidade às ONGs locais, de forma a assegurar a sustentabilidade dos recursos locais.

H Justificativa

Fazer o programa aplicável, é significativo levantar o moral dos “membros (do programa de desenvolvimento)” e a motivação do comité. A Equipa do Estudo, a partir da experiência deste estudo, acredita que é, suficientemente, aplicável promover o programa de desenvolvimento pela iniciativa dos membros. Durante o workshop para a pesquisa de necessidades e selecção de projecto, fomos capazes de confirmar sua forte motivação e a acção do comité para o desenvolvimento.⁶

Em termos de capacidades, presumivelmente estão, suficientemente, capazes de compreender e implementar o processo de planificação para o desenvolvimento, se recebem a ajuda contínua através de seminários e workshops.

I Características

Os seguintes itens são pesquisa durante este estudo para fazer o projecto e o plano de desenvolvimento aplicável em Angola:

- Estruturar o sistema que envolva os amplos membros dos serviços da administração mais do que os funcionários dos governos locais;
- Ajuizar correctamente, a capacidade requerida correspondendo ao nível de cada membro e estruturar o sistema de implementação da sustentabilidade da sua própria ideia;
- Focalizar na “aprendizagem a partir da experiência” através da implementação do projecto de pequena escala, mais do que, concentrar-se na criação de manuais ou de livros;

Este programa, através da implementação do projecto-piloto em paralelo com a estrutura de sistema, é esboçado para utilizar “sua experiência (ou sucesso ou fracasso)” como resposta útil para estruturar o sistema.

J Dificuldades

- i. Consistência com o programa das altas autoridades

⁶ Embora os métodos utilizados durante o workshop (análise de problema e análise de FOFA, sugestão de ideias de projecto) foi nova experiência para eles, eles foram capazes de compreender o programa a manter a sua motivação de participação se os facilitadores os ajudam suficientemente.

Desde o processo de planificação adopta-se o método topo-baixo a partir do nível da comuna, é necessário para Área de Planificação do Município planificar e seleccionar o projecto tendo em consideração a sua consistência com o plano de nível alto (tais como plano de desenvolvimento ao nível provincial ou central e o papel estratégico da Município do Lobito nestes planos). Simultaneamente, o Administração Municipal é requerido mandar as necessidades a partir de baixo para as autoridades de alto nível.

Assim, quando se formula a estrutura do processo de selecção do projecto, é necessário coordenar bem com as autoridades de alto nível.

ii. **Fluidez dos funcionários dos governos locais (municipais e comunais)**

Neste tipo de projecto de desenvolvimento de capacidade, há sempre o problema de alta taxa de contorno dos funcionários públicos. Em Angola também, estão relacionados a frequente transferência e a esperança de trabalho dos funcionários locais que são esperados para desempenhar o papel crítico no processo de planificação.

Porém, se contactarmos directamente, e coordenar com o Administração Municipal, podemos reduzir o risco de alguns graus através das seguintes razões:

- Administração estável é esperada enquanto isso, devido a vitória esmagadora pelo partido maioritário nas eleições gerais de Setembro de 2008.
- O programa não atinge pessoa específica, e deseja alcançar estruturar o sistema para o desenvolvimento das capacidades.

K Orçamento

A estimativa do custo do programa consiste em despesas pessoais (especialista internacional ou ONGs locais), custo de administração e investimento para o projecto-piloto. A Tabela abaixo não inclui o custo gerado a partir da participação dos funcionários dos governos locais e moradores. O custo do programa total para 5 anos o montante é aproximadamente US\$1.5 milhão.

Tabela 9-20 Orçamento do Projecto de Desenvolvimento de Capacidade Institucional

	Item	Detalhe	Preço Unitário	Quantidade	Montante (Kz)	Montante (US\$)
1	Consultor	Salário do consultor/3 anos (7M/M/ano)	US\$270,000	3	60,750,000	810,000
2	Despesas directas do consultor	Transporte, outras despesas directas/ano	US\$100,000	3	22,500,000	300,000
3	Despesas pessoas para a ONG	Remuneração dos funcionários para 5 anos	Kz2,250,000	5	11,250,000	150,000
4	Custo administrativo para a ONG	Acomodação diária para 5 anos	Kz2,250,000	5	11,250,000	150,000
5	Projecto-piloto	4 Projectos de pequeno tamanho*4 comunas/ano	US\$5,000	16	6,000,000	80,000
6	Transporte (motorizadas)	125cc, 2 ciclos	Kz225,000		0	0
7	combustível	1,000l/undade * 2 anos	Kz40,000		0	0
	Total				111,750,000	1,490,000

Fonte: Equipa do Estudo

Como é óbvio a partir da escala de investimento, é indispensável utilizar o financiamento exterior.

Esperamos que, os recursos exteriores, tais como, projecto de cooperação técnica pela JICA⁷, O Fundo de Ajuda Confidencial para ajuda da governação ou fundo de ajuda de desenvolvimento de recurso humano (ambos fundos comuns através do Banco de Desenvolvimento Africano e Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA)).

Também a Política e o Fundo de Desenvolvimento dos Recursos Humanos (PHRD)⁸, operada pelo Banco Mundial (fundado pelo Governo de Japão), pode ser a legítima fonte financeira.

L Impacto

Desde as super metas do programa é desenvolver a capacidade da administração, é difícil medir os seus resultados de maneira quantitativa e objective. O mero resultado do projecto-piloto não é suficiente avaliar correctamente o esforço do desenvolvimento de capacidade. Porém, é importante recolher as mudanças que aconteceram durante o processo de implementação.

Considerando o que foi dito em cima, sugerimos o seguinte como resultados do programa:

⁷ Por exemplo em Tanzânia, a JICA ajudou no programa de reforma da administração local e na cooperação do programa de fundo de manejo.

⁸ O projecto legítimo neste fundo são a assistência ou a cooperação técnica para ajudar o desenvolvimento dos recursos humanos e a planificação de políticas de desenvolvimento ou reforçar a parceria com o Japão/o Banco Mundial.

Aproximadamente US\$520 milhões foram desembolsados desde 2000 até hoje. Em Angola também, foram desembolsados nos programas de desenvolvimento nos projectos dos camponeses de pequena escala orientado para o mercado em 2005.

Tabela 9-21 Resultados e Indicadores do Projecto de Desenvolvimento de Capacidade Institucional

Membros	Resultados	Indicadores
(1) Área Municipal de planificação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planificação de desenvolvimento consistente com o programa de alto nível. 2) Melhorar a capacidade de avaliação 3) Melhorar a capacidade de implementação/monitoria/avaliação 4) Aumentar a capacidade e o número de facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do Governo Central • Número de projectos aprovados • Taxa de execução do orçamento • Número de projectos • Número de avaliação de projectos • Número de formados • Número de workshops • Número de facilitadores
(2) ONGs Locais	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumentar a capacidade e o número de facilitadores 2) Melhorar a capacidade de implementação e monitoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de formados • Número de facilitadores • Número de projectos • Número de actividades de monitorias
(3) Representantes da Comuna	<ol style="list-style-type: none"> 1) Melhorar a capacidade dos moradores comunais para a pesquisa das necessidades e selecção de projecto 2) Melhorar a capacidade de implementação e monitoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de workshops • Número de projectos • Número de actividades de monitorias

Capítulo 10

Conclusões e Recomendações

10.1 Conclusões

Depois de terminada a guerra civil, foram introduzidos a assistência de emergência por agências e doadores internacionais e os métodos de planificação participativa tal como Diagnóstico Rápido Rural Participativo e a Estrutura Lógica. Algumas ONGs nacionais sabem o que são e o próprio governo angolano está experimentando promover a planificação participativa. Mas, estes permanecem apenas como sinais de participação.

As pessoas da comunidade, as quais deviam ser os actores principais na planificação para a reconstrução e desenvolvimento, têm a tendência de apresentar uma lista de possíveis projectos que pretendem solicitar a administração da comuna e a Equipa do Estudo. A administração da comuna promoveu projectos no estilo topo-base, como se estivesse ainda sob a guerra civil, embora em termos teóricos advogam a planificação participativa.

Muitas ONGs são grandemente dependentes de doações. Elas não têm o conceito de auto-ajuda, segundo o qual, procurar outras fontes de financiamento, enquanto o presente está em execução.

A Equipa do Estudo experimentou enraizar a planificação participativa na área rural durante os 3 anos do período de estudo, incluindo no período de formulação de estudo e ofereceu preciosas oportunidades para os actores experimentarem este sistema.

Felizmente a Equipa do Estudo teve a oportunidade de esboçar o plano mestre de desenvolvimento no momento exacto do começo do processo de descentralização. O município vai alcançar alta capacidade de gestão, e mais orçamento poderá ser disponibilizado pelo governo central. Porém a actual capacidade de gestão do município é desconhecida. A menos que os 5 anos iniciais sejam considerados como de experiência. O governo central deverá empreender todo o esforço possível para apoiar os municípios a melhorarem as suas capacidades. De outra forma, a actual experiência de descentralização pode acabar num desaire.

Todos os actores envolvidos neste estudo da JICA ficaram bem capacitados quanto a matéria de desenvolvimento. Em particular, os sectores administrativos, as administrações de comunas, as organizações comunitárias e as ONGs, com as quais a Equipa do Estudo trabalhou nos projectos piloto e na planificação participativa, puderam aprender métodos e conceitos sobre planificação, a importância do sistema de implementação, tecnologia e sistema de implementação que podem enraizar-se na área alvo e tiveram oportunidades de fortalecerem as suas capacidades para o desenvolvimento sócio-económico. A maior colheita para eles é a lição segundo a qual, os resultados individuais de cada esforço de desenvolvimento, podem ter efeitos sinérgicos quando todos os interessados possuírem um sentimento de auto-pertença e actuarem como um sistema integrado.

O plano de reconstrução e desenvolvimento das áreas rurais do Lobito é baseado no conceito de que, as pessoas da comunidade, a administração da comuna e as ONGs locais trabalham

para o desenvolvimento de maneira integrada. Entretanto, como eles até agora, não podiam ter uma visão compenetrada das pontecialidades locais e priorizar possíveis projectos, a Equipa do Estudo elaborou o plano de reconstrução e desenvolvimento sob sua própria responsabilidade, na base da interpretação completa dos resultados dos projectos piloto e dos workshops de planificação participativa em 4 comunas e 3 sectores

O plano mestre de reconstrução e desenvolvimento feito, é claro, um meio mais efectivo e eficiente para alcançar as metas de desenvolvimento dando máxima ênfase à agricultura. Os resultados do desenvolvimento da agricultura, podem dar um impacto na melhoria da vida e nos sectores da educação e saúde na área rural.

O plano mestre ilustra indicadores e os efeitos sinérgicos entre sectores, para maximizar os efeitos com o mínimo de investimento, através da transferência de recursos financeiros do governo central para o município do Lobito. O plano inclui não só idéias de projectos mas também os seus possíveis sistemas de implementação na intenção de promover o desenvolvimento da capacidade dos interessados. O plano mestre pode ser um importante guia na implementação do presente plano de desenvolvimento de 5 anos do município do Lobito.

A estrutura analítica e os métodos adoptados neste plano mestre, podem ser aplicados nao apenas à outros municípios da província de Benguela, mas também à outras províncias. O governo de Angola deve considerar o município do Lobito como modelo na reconstrução e desenvolvimento rural e implementar este plano primeiramente, com o seu próprio orçamento, complementado com fundos de doadores.

Finalmente, conclui-se dizendo que, a implementação deste plano mestre contribui para a redução substancial da pobreza na área alvo.

10.2 Recomendações

O orçamento da agricultura deve ser acrescido mais do que nunca

Tal como foi enfatizado na parte das conclusões, este plano mestre para a reconstrução e desenvolvimento tem as suas bases no desenvolvimento da agricultura. Obviamente, os sectores da educação e saúde jogam um papel signficante. Porém, quando as pessoas passam a fome, não podem concentrar-se em aprender alguma coisa e não podem conservar o poder físico básico para estarem saudáveis.

A construção de escolas, de postos de saúde e o recrutamento do número suficiente de professores e enfermeiros, pode ser implementado como projecto nacional devido as suas uniformidades em termos de especificidades. Ao contrário, a agricultura não pode ser implementada dentro das mesmas especificidades, mas, deve ser sim em função das condições locais. É também claro que, o desenvolvimento da agricultura tem significado impacto na melhoria de vida, na educação e nos cuidados de saúde. Além disso, como a descentralização requer alcançar o máximo de resultados com o orçamento disponibilizado, é mais efectivo o investimento focalizar-se na agricultura nos planos de desenvolvimento municipal.

Embora a importância da agricultura foi enfatizada, o actual orçamento alocado para este sector parece ser insuficiente. É importante a sua revisão, tendo em conta os efeitos sinérgicos do sector da agricultura com outros.

A capacidade dos interessados pode ser melhorada e o sistema de implementação estabilizado durante os 5 anos iniciais.

Os projectos não são avaliados tão logo que terminem, mas depois de muitos anos. Quando a administração, as pessoas da comunidade e as ONGs jogarem o papel que lhes é esperado, a implementação e monitoria de projectos de maneira integrada e quando os efeitos do projecto são sustentáveis, o plano é avaliado como “bem feito”. Para fazer assim, é indispensável a edificação da capacidade dos interessados e isto leva tempo. Este plano de 5 anos, deve ser considerado como o período de edificação da capacidade, de formação em serviço dos interessados na implementação de projectos e o governo angolano deve investir no projecto demonstrado no plano mestre de desenvolvimento, incluindo um projecto de desenvolvimento de recursos humanos.

O governo deve trabalhar em parceria com as ONGs locais em grande parte

Como o número de funcionários da administração não pode ser aumentado drasticamente, o governo deve contratar ONGs locais para a implementação de projectos. Quando o governo enquadrar correctamente as ONGs nos projectos de desenvolvimento, a sustentabilidade pode ser melhorada substancialmente.

O estudo da JICA verificou a capacidade das ONGs locais. O ponto mais significativo foi que, algumas delas mostraram potencial para tornarem-se em ONG's de desenvolvimento sócio-económico, apesar da sua actual capacidade de organização parecer limitada. Devem ser dadas a elas, oportunidades de crescimento para ONGs completamente maduras para o desenvolvimento sócio-económico. O governo angolano deve oferecer para elas oportunidades de implementação de projectos e de formação, através do recrutamento de consultores capacitados como formadores.