

O PROJECTO PARA
A REINTEGRAÇÃO SOCIAL E ECONÓMICA E
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO
NA REPÚBLICA DE ANGOLA

Relatório Final

Anexo

Março 2009

AGÊNCIA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO JAPÃO

IC NET LIMITED
NIPPON KOEI CO., LTD.

O Projecto para a Reintegração Social e Económica e Desenvolvimento Comunitário
na República de Angola

Relatório Final

Anexo

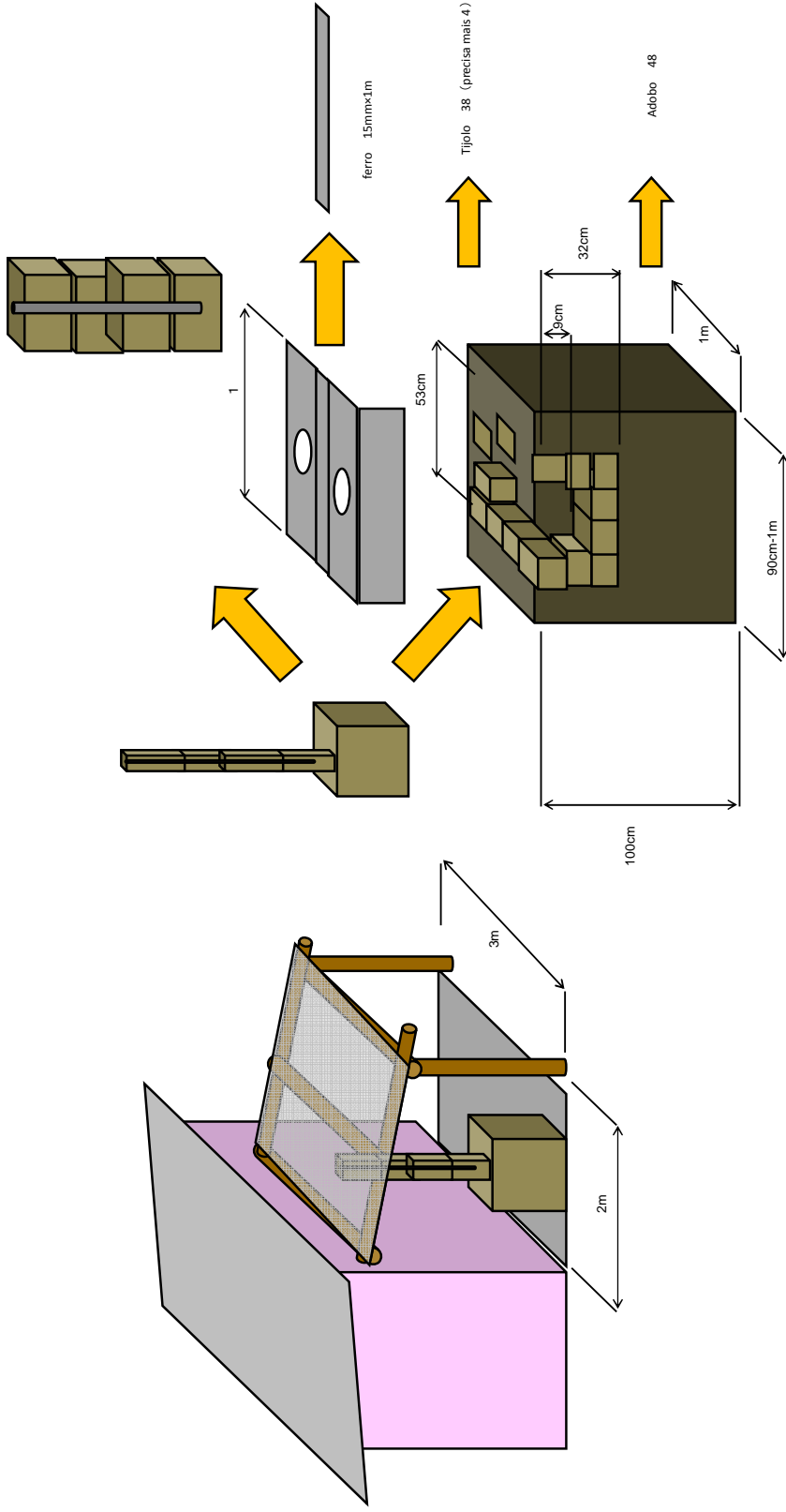
Índice

Anexo A	Dezenho de Forno Melhorado	A-1
Anexo B	Plano de Desenvolvimento de Egipto Praia.....	B-1
Anexo C	Plano de Desenvolvimento de Culango.....	C-1
Anexo D	Plano de Desenvolvimento de Biopio	D-1
Anexo E	Plano de Desenvolvimento de Educação	E-1
Anexo F	Plano de Desenvolvimento de Saúde	F-1
Anexo G	Manual para Programação Participativa.....	G-1

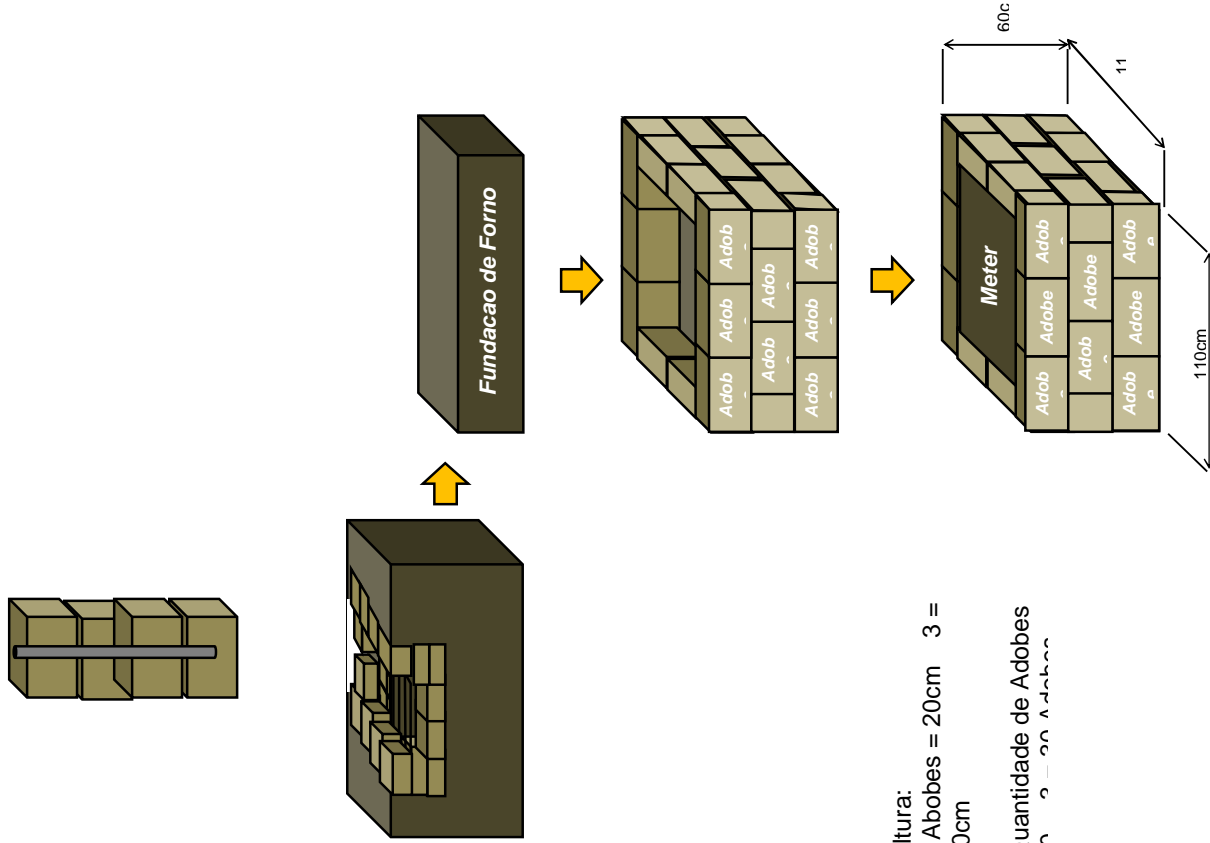
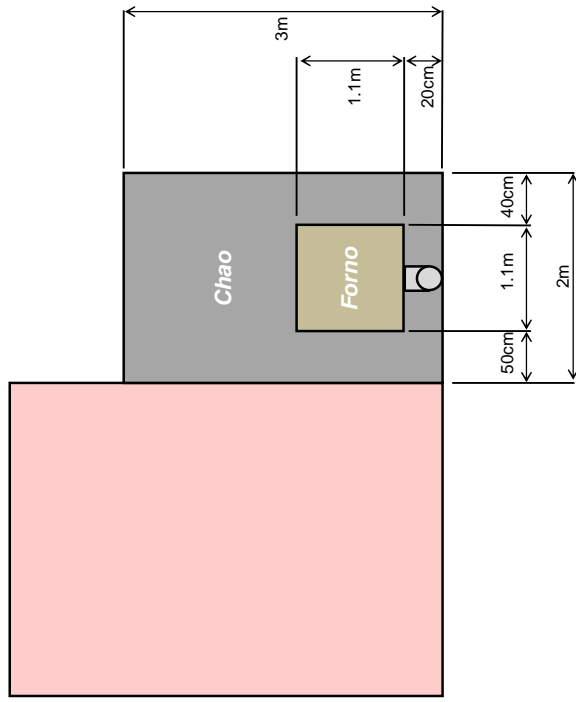
Anexo A

Dezenho de Forno Melhorado

Forno - Tapela, Canjala

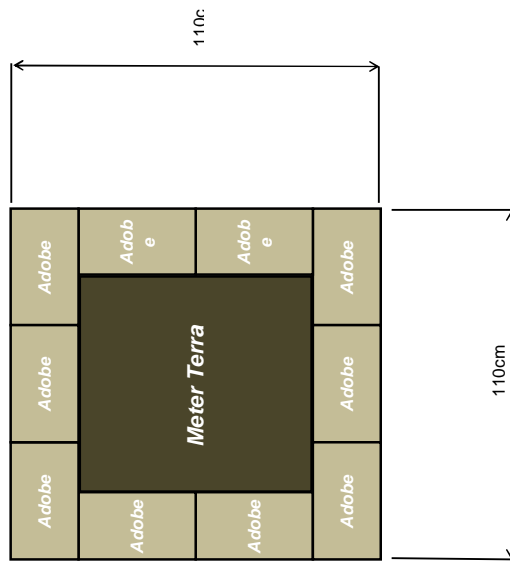


Fundação de Forno com Adobes



Altura:
3 Abobes = 20cm 3 =
60cm

Quantidade de Adobes
40 = 30 Adobes



Anexo B

Plano de Desenvolvimento de Egipto Praia

I – RESULTADOS DO WORKSHOP DE PLANIFICAÇÃO PARTICIPATIVA

Neste capítulo, vamos apresentar os dados recolhidos, como produtos dos dois dias de workshops, realizados ao longo do mês de Junho de 2008, com a participação de 36 representantes de todas as franjas da comunidade do Egipto Praia (Administração, autoridades tradicionais, professores, enfermeiros, chefes religiosos, empresários locais, etc).

Os trabalhos consistiram na análise de três sectores considerados fundamentais para o relançamento do desenvolvimento ao nível da comuna nomeadamente: **Agricultura e pesca, Educação e Saúde.**

Em seguida, vamos apresentar os resultados segundo o programa: a análise de problemas; análise de FOFA; ideias de projectos e estratégias segundo a capacidade de análise dos participantes.

O exercício destas actividades contribuiu para o melhoramento da capacidade de exposição dos problemas como necessidades, uma vez que, já introduziam, em certa medida, a análise lógica da situação contrastando com as primeiras exposições.

I.1. SECTOR DA AGRICULTURA

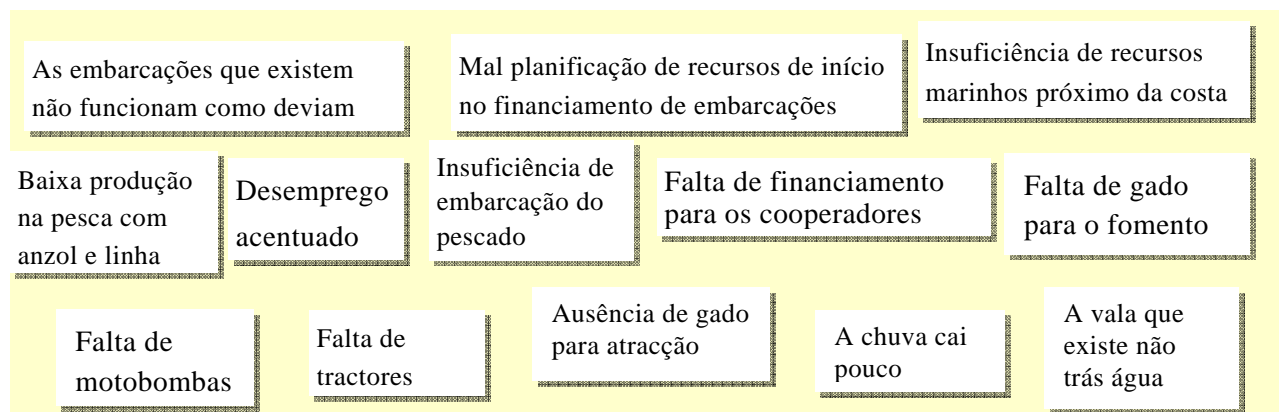
I.1.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

A agricultura constitui a chave de desenvolvimento das zonas rurais. No fórum, a maioria dos participantes está ligada a actividade do campo.

Os participantes começaram com o levantamento de problemas do sector, numa metodologia de cada participante apresentar na primeira instância, apenas um problema, desde que, não tenha sido ainda levantado.

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

Figura: I-1: Problemas levantados para o sector da Agricultura



Os problemas levantados pelos participantes do workshop após a sua análise criteriosa

chegaram a conclusão de que eles classificam-se em seguintes categorias:

- Problemas de Baixa produção na pesca com anzol e linha;
- Problemas de Insuficiência de recursos marinhos próximo da costa;
- Problemas de acessibilidade;
- Problemas de fornecimento de equipamentos e materiais;
- Problemas de falta de financiamentos e mão-de-obra familiar limitada.

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa-efeito como pode ver, por falta de distribuição regular das precipitações que poderiam transportar os restos mortais de vegetais para os terrenos agricultáveis e fertilizar o solo, os terrenos agricultáveis ficaram pobres. Outros exemplos, por falta de financiamentos e há escassez de inputs agrícolas.

Os problemas acima identificados constituem dados básicos para a formulação de árvore de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

I.1.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Na base de conhecimentos sobre **SWOT** (em inglês) e **FOFA** (em português), o fórum comunal do Egípto Praia fez uma análise profunda dos factores que podem constituir **Fortalezas** (os principais factores internos - pontos fortes locais - com os quais a comuna pode contar); **Oportunidades** (factores positivos externos que podem ser aproveitados para o processo de desenvolvimento); **Fraquezas** (factores negativos internos que podem dificultar o processo de desenvolvimento ou aproveitar uma certa oportunidade e **Ameaças** (factores negativos externos e não controláveis que podem criar obstáculos para o desenvolvimento).

Dentro da mesma metodologia anterior, os participantes foram identificando as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (**FOFA**) que depois de serem confirmadas e concordadas por todos participantes, foram escritas em cartazes e visualizadas por todos. Seguiu-se o trabalho de seleccionar a 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 figura a seguir apresenta a FOFA identificada pelos participantes e a fortaleza com mais votos como a mais importante:

Tabela: I-2: Identificação de FOFA para o Sectores da Agricultura e Pesca

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Solos favoravel a criação de gado	Participação em elaboração do plano de desenvolvimento da comuna	Não aproveitamento da água do ria para agricultura	Chouve pouco
2	Solos favoravel a produção de banana			
3	Existência de mar com maior capacidade de produção pesqueira	Desconcentração financeira pelo governo		
4	Existência de lagosta verde em comparação com o mundo			
5	Existência de pescadores com capacidade técnica reconhecida			
6	Acesso por estrada Egipto melhorada	Incapacidade de evacuar produtos da comua para as cidades		

Na Comuna do Egipto Praia, a agricultura servirá sempre para o sustento directo das famílias pela natureza da região. Como ela é favorável a pesca, será este o suporte de economia da população local.

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 do processo de votação individual, o trabalho resultou na classificação.

A votação feita pelos participantes para se encontrar a fortaleza mais importante tem uma razão porque a população tem experiência na actividade de pesca.

Uma das oportunidades que podemos destacar é que a desconcentração financeira permite que as preocupações dos moradores da comuna do Egipto Praia sejam consideradas o mais rápido possível pela administração municipal do Lobito que tem de financiar projectos mais prioritários que influenciam o desenvolvimento da população Com esta oportunidade pretende-se diminuir a fraqueza do não uso da água do rio para agricultura.

I.1.3. APRESENTAÇÃO DE IDEIAS DE PROJECTOS E INDICADORES

A partir dos problemas levantados e da FOFA identificada, trabalhou-se na análise cruzada destas duas: As perguntas chaves para este trabalho foram:

- Qual é a fortaleza que podemos utilizar para resolver o problema X?
Exemplo: Em relação ao problema ligado a incapacidade dos camponeses de aumentarem os seus terrenos de cultivo, pode-se recorrer a fortaleza da existência do rio de caudal permanente, isto é, a partir do rio, pode-se estudar alternativas para minimizar o problema da incapacidade de aumentar os terrenos de cultivo.
- Qual é a oportunidade que temos para resolver o problema X, contando com a nossa contribuição mediante a fortaleza Y?
Exemplo: Os Camponeses apesar da sua vontade de trabalhar (Fortaleza), deparam-se com o problema de fraco poder financeiro (Fraqueza). Sendo assim, pode-se aproveitar a actividade da UNACA (Oportunidade), para minimizar este problema.
- Qual é a Fraqueza que temos de diminuir para resolvermos o problema Y ou então para

aproveitarmos a Oportunidade X?

Exemplo: Considerando que temos a Fraqueza de Organização Comunitária como podemos diminuí-la a fim de resolvermos o problema da incapacidade física dos camponeses aumentarem as suas áreas de cultivo, ou então, para aproveitarmos a oportunidade de UNACA agilizar o processo de micro-crédito?

Nesta base, a medida que os participantes buscavam “o que fazer”, estava-se a encontrar as ideias de projectos, isto é, as acções que darão resposta as preocupações acima. Assim sendo, com as fortalezas e oportunidades procurar diminuir as fraquezas com vista a reduzir os seus efeitos e em relação as ameaças, procurar minimizar o seu impacto. Deste trabalho resultou a lista de projectos e os indicadores possíveis, segundo o quadro abaixo:

Tabela: I-3: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Agricultura

No.	Ideias do Projecto	No. De votos	Indicadores
1	Abertura da vala e construção de um Açúde	229	Reabilitação de 27 km de vala
2	Fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca	168	22 embarcações com motor de 40 HP
3	Fornecimento de Motobombas	113	10 Motobombas
4	Fornecimento de animais para a atracção	94	5 juntas para experiência
5	Fornecimento de animais para o fomento bovino	83	
6	Fornecimento de tractores agrícolas	56	2 tractores

O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e, principalmente, os de ordem financeira, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto na base de 9 critérios técnicos, 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.

Das seis ideias de projecto, a que saiu com mais votação foi a abertura da vala e construção de um Açúde para a irrigação das duas margens agricultáveis com (229) votos a segunda prioridade foi o fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca com (168) votos.

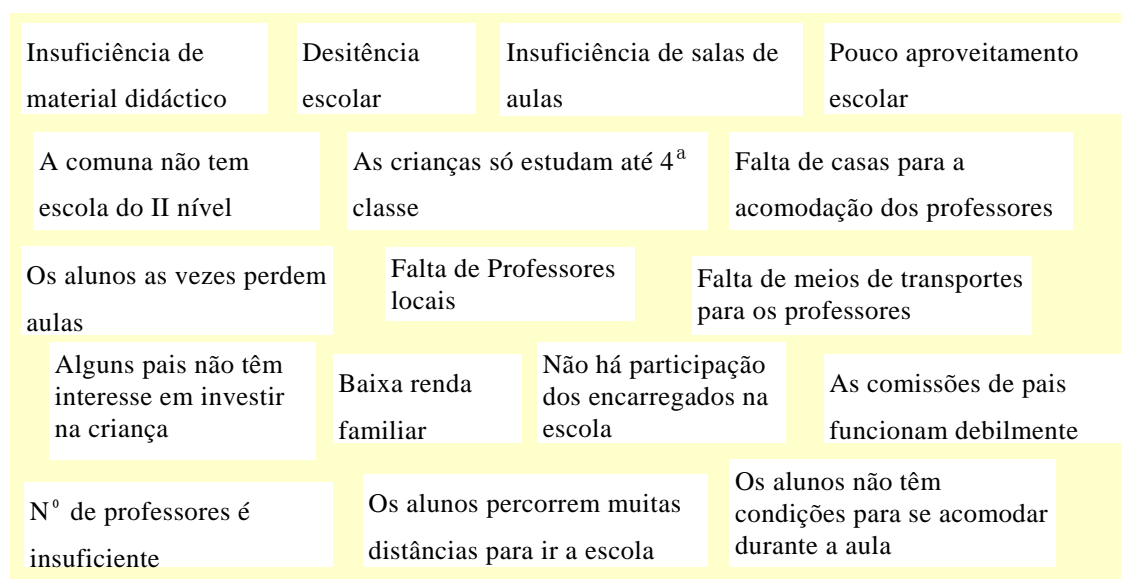
I. 2. SECTOR DA EDUCAÇÃO

I.2.1. 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 no quadro de forma não ordenada:

Figura: I-4: Problemas levantados para o sector da Educação



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da educação após a análise criteriosa chegaram, de igual modo, a conclusão de que elas classificam-se nas seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infraestruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de transportes;
- ❖ Problemas de renda familiar;
- ❖ Problemas de crianças em idade escolar fora do sistema do ensino;
- ❖ Problemas de falta de casas para acomodação de professores.

Destes problemas podemos analisar que, dentre eles têm a relação causa-efeito como se pode ver por falta de renda familiar há índice elevado de crianças fora do sistema normal do ensino. Por haver insuficiência de infra-estruturas há insuficiências de recursos humanos nas aldeias.

Os problemas acima identificados constituem dados básicos para a formulação de árvore de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

I. 2. 2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Concluída a análise de problemas, seguiu-se a sessão da identificação da FOFA.

Ao verificar-se que, a análise dos problemas foi concluída 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: I-5: FOFA identificada para o sector da Educação

No.	Fortaleza	Fraqueza	Oportunidade	Ameaça
1	Existência de crianças com vontade de estudar (32)	Os alfabetizandos não possuem capacidades para pagar os alfabetizadores	Aceitação de professores para trabalhar no Egipto Praia	Não investimento dos quadros locais
2	As comunidades têm vontade de ajudar nas construções de escolas (0)	A pouca funcionalidade das comissões de pais nas escolas		A falta de subsídio de deslocação e isolamento para professores
3	Existe adultos com vontade de estudar (alfabetização) (13)	Baixa renda das famílias		
4	Existem muitos funcionários com vontade de ensinar (alfabetização) (0)			
5	Todos os alunos foram atribuídos manuais (23)			

Na Comuna do Egipto Praia, o sector da educação a fortaleza achada mais importante é a existência de crianças com vontade de estudar com (32) votos. Destacou-se a fraqueza da fuga dos professores colocados nas aldeias por causa de falta de infra-estruturas (água e acomodação).

I.2.3. 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: I-6: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Educação

Educação			
No.	Ideias do Projecto	No. De votos	Indicadores
1	Construir salas de aulas próximo das aldeias	137	5 Escolas com 6 salas para Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede
2	Fornecimento de transporte para professores	109	1 Carro com capacidade de 12 lugares
3	Construir casas de passagem para professores	114	5 Casas de passagem em Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede
4	Apoiar os alunos com merenda escolar	99	
5	Motivar e capacitar as comissões de pais	96	
6	Enquadrar mais professores para a comuna	99	35 Professores durante 5 anos

Das seis ideias de projectos identificadas, a que saiu com mais votação foi a construção de salas de aulas próximo das aldeias com (137) votos a segunda prioridade foi a construção de casas de passagem para professores com (114) votos.

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

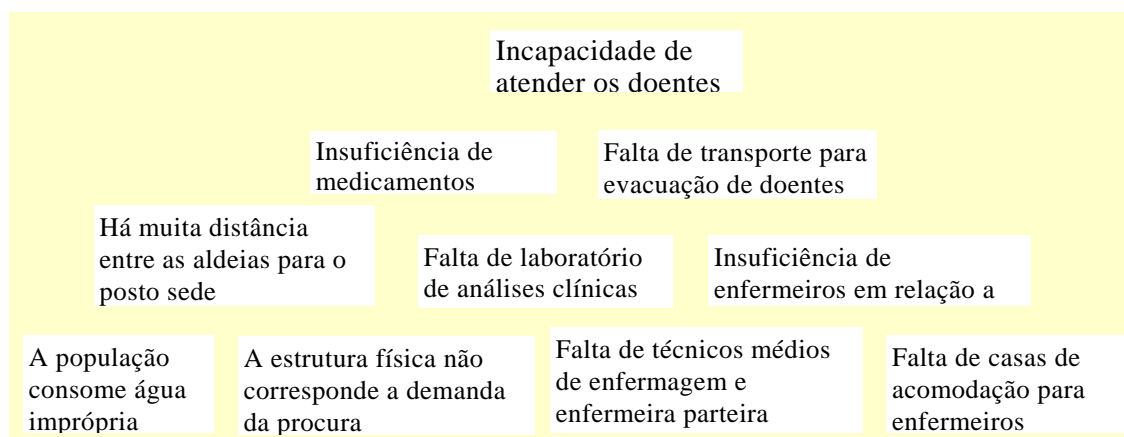
a vermelho). A forma como estão apresentados no quadro, obedece a sequência lógica da pontuação.

I.3. SECTOR DA SAÚDE

I.3.1. 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.

Figura: I-7: Problemas levantados para o sector da saúde



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da saúde após a análise cuidada chegou-se a conclusão de que classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infra-estruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de equipamentos, materiais e medicamentos;
- ❖ Problemas de incapacidade do único posto de saúde atender a população doente;

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa-efeito como pode ver por exemplo a insuficiência de recurso humanos e infra-estruturas faz com que toda a população da Comuna tenha o único posto na sede como ponto principal para o tratamento das doenças quando cada aldeia teria um posto de socorro.

Os problemas acima identificados contituem dados básicos para a formulação de árvore de problema, analisados com mais profundidade que abaixo podemos observar.

I.3.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA DA SAÚDE

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

O resultado do trabalho dos participantes é apresentado no quadro abaixo:

Tabela: I-8: FOFA identificada para o sector da saúde.

No.	Fortaleza	Fraqueza	Oportunidade	Ameça
1	Os líderes tradicionais cooperam na mobilização da população para as vacinas e campanhas de limpeza	Rotura constante de medicamentos no posto de saúde	O governo tem projecto para a construção de um centro médico	Falta de medicamentos no posto de abastecimento (Benguela)
2	Os enfermeiros existentes têm vontade de trabalhar			

Após a identificação das fortalezas, os participantes foram orientados a seleccionarem 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.

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), etc.

I.3.3. 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: I-9: Mapa das ideias de projectos apresentadas para o sector da saúde

No.	Ideias do Projecto	No. De votos	Indicadores
1	Construção de um centro médico na comuna	148	
2	Fornecimento de ambulância	133	2 Ambulâncias
3	Construção de posto de socorros nas aldeias	142	7 Postos de socorros
4	Fornecimento de aparelhos de laboratórios de análise	111	1 Laboratório
5	Enquadramento de mais enfermeiros básicos e médios e parteiras	79	22 Técnicos básicos 2 técnicos médios
6	Instalação de um sistema de captação e tratamento de água	107	
7	Construção de casas de passagem para enfermeiros	86	

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 analisar cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção,

I.4. 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 como 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 parcerias 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:

a) Pontos fortes dos funcionários da Administração

- ◆ Pré – disposição de trabalharem sob pressão e em horas extras;
- ◆ Comunicação eficiente e bom relacionamento;
- ◆ A maioria dos funcionários é nativa, e senão vive, já está há muito tempo na Comuna do Egípto Praia, o que favorece a interrelação dos mesmos;
- ◆ Os funcionários locais apresentam competências profissionais razoáveis, mesmo não tendo beneficiado na sua maioria de uma formação específica na função que ocupam;

b) Pontos Fracos da Administração Local

- ◆ Insuficiência de quadros;
- ◆ Fraca operacionalidade da CDA por falta de ATM;
- ◆ 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 Comuna do Egípto Praia.

II – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO (2009 – 2013)

II.1. 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 consultores da IC Net /JICA a trabalharem em conjunto na elaboração dos dados adquiridos para o plano de desenvolvimento da comuna do Egípto Praia para o quinquénio 2009 – 2013.

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

II.1.1. OBJECTIVO GERAL

Relançar o desenvolvimento sócio – económico da comuna do Egípto Praia, colocando-a num dos principais contribuintes do desenvolvimento do município.

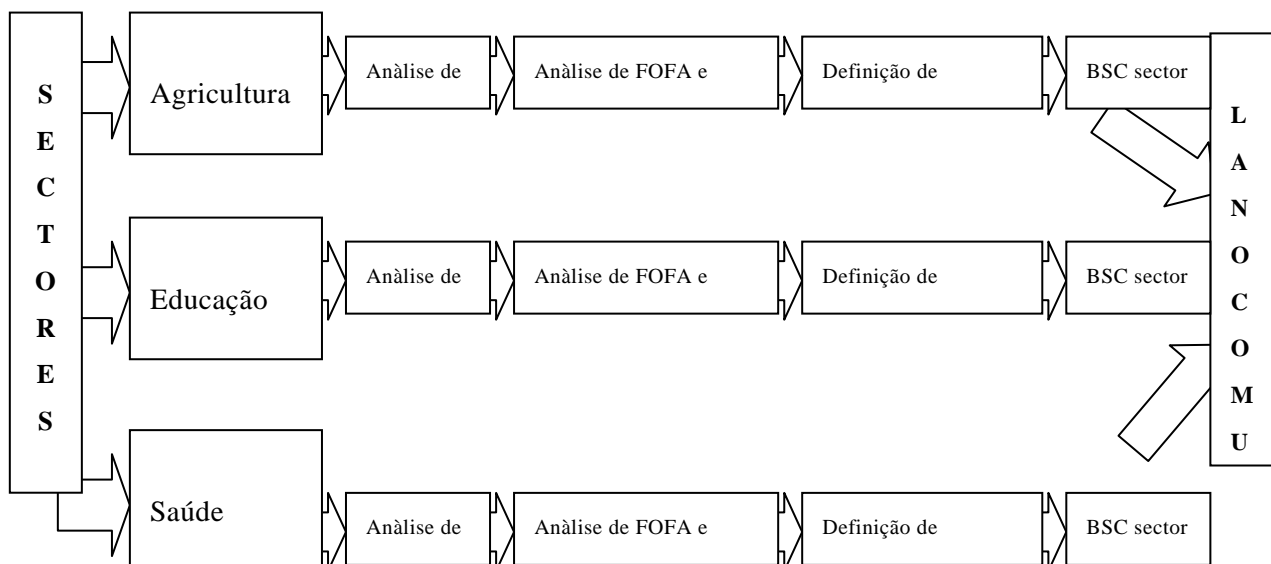
II.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

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.

II.1.3. 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 administradores e funcionários responsáveis das instituições do estado, 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, conseqüentemente, a sua sustentabilidade.

II.2. SECTOR DA AGRICULTURA

II.2.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

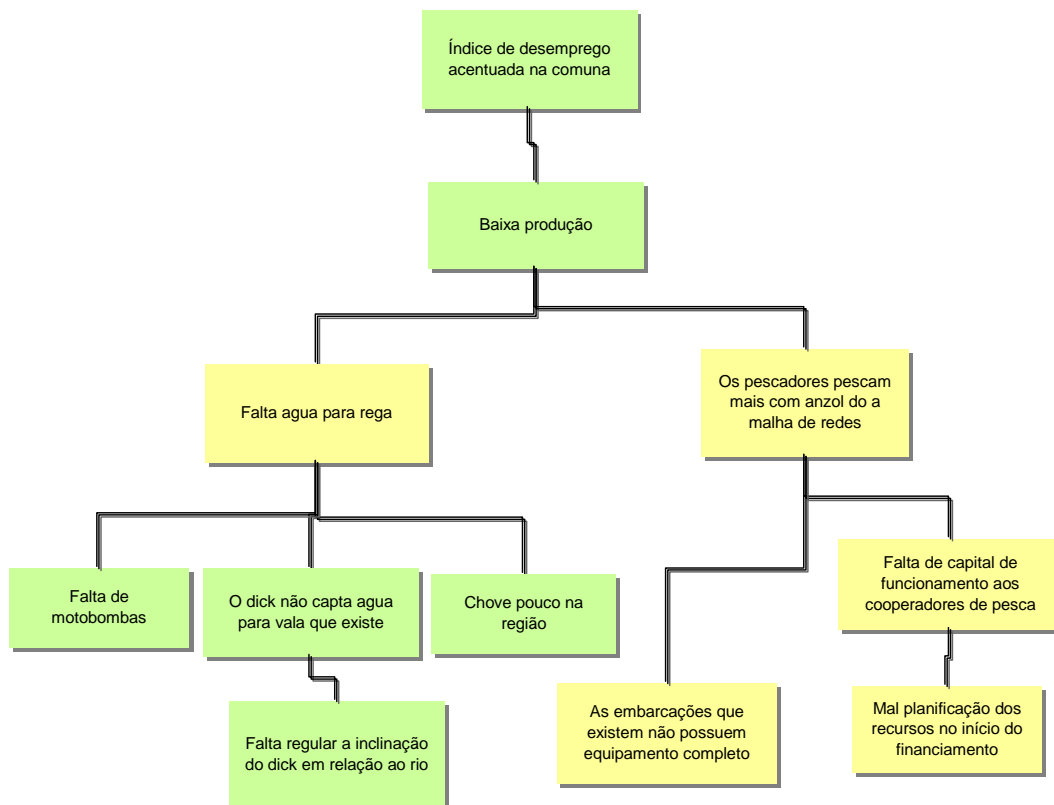
No capítulo anterior, apresentamos os problemas levantados pelos participantes do workshop e colocados em cartazes sem nenhuma análise técnica (figura III.1.). Em sessões subsequentes, a equipa de planificadores analisou estes problemas na base da relação causa – efeito e a medida em que se aprofundava a análise surgiram novos problemas. O produto final desta análise, foi a elaboração da árvore de problemas abaixo apresentada que mostra cartazes de diferentes cores: os amarelos, para ilustrar os problemas levantados no workshop; os delimitados com a cor verde os problemas aprofundados pela equipa de planificadores.

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 cima 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 e descendente na base da relação efeito – causa.

Figura II.1: Árvore de problema do sector da agricultura



A árvore da página anterior foi elaborada com base nos problemas levantados pelos participantes do workshop no primeiro dia marcados com tarjetas (amarelos) e outros (em cartazes verdes) no segundo dia, numa sessão restrita ao longo da análise mais cuidada na relação causa – efeito, feita pela equipa que, tecnicamente, elaborou as informações.

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 dois principais problemas que concorrem para a baixa produção e conseqüentemente o índice de desemprego acentuado na Comuna.

Tais como:

II.1. Falta de água para rega

São três causas encontrados que concorrem para tal fracasso: primeiro não há oportunidades para investimentos na área agrícola que possibilita o fornecimento de motobombas para a captação de água quer no subsolo ou no rio. Segundo as quedas fluviométrica não se distribuem regularmente muitas vezes as campanhas agrícolas são comprometidas por falta da chuva. Terceiro existe uma condução de água por sistema de gravidade e que não funciona porque o dick de captação de água do rio para vala não capta suficientemente.

Outra causa que influencia na baixa produção, é apesar de que o Egipto praia é rico em produto marinho, os pescadores não possuem material e instrumentos suficientes para a

actividade de pesca; utilizam mais o anzol do que a malha de redes como primeira causa a segunda é que as embarcações que existem não têm material completo que possibilita o exercício da actividade de pesca com eficiência. A estes está associado a falta de capital de funcionamento das embarcações desde a manutenção, combustíveis e lubrificação.

Conclusão

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 mesmo havendo tais grupos associados mas não funcionam por falta de financiamentos. Existe uma cooperativa de pescadores com alguns meios que acima foram citadas que precisa de apoios para se afirmarem na actividade de pesca pois é de maior relevo na comuna do Egipto praia.

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:

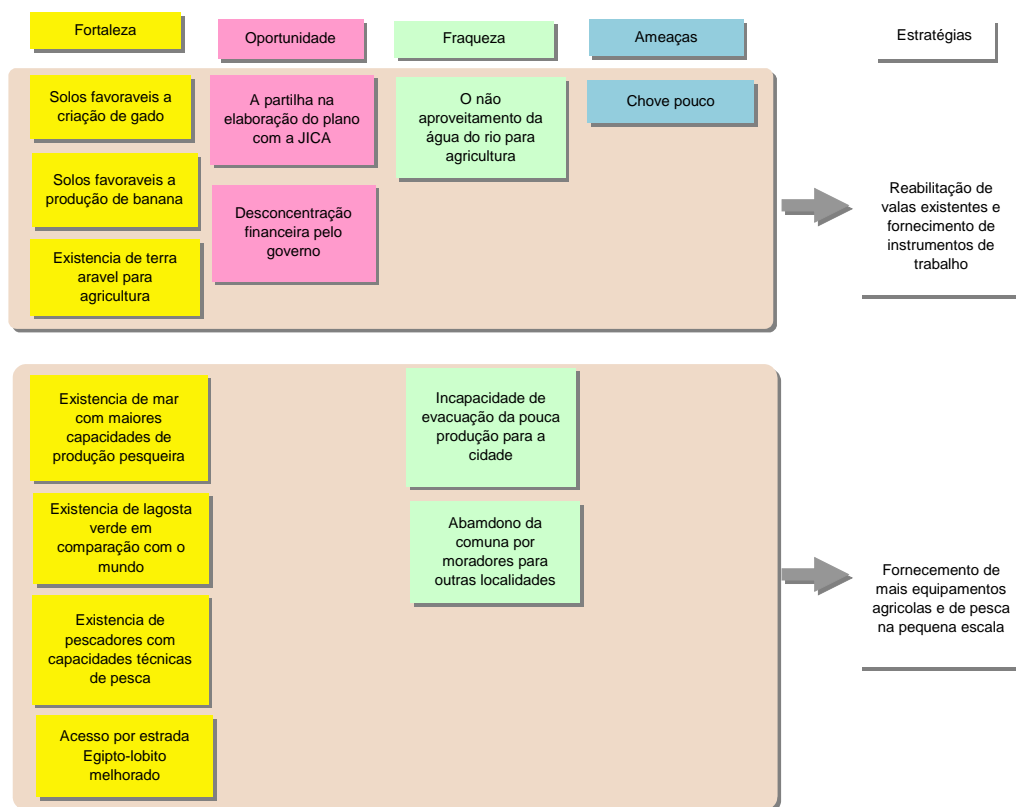
1. Sejam financiado a cooperativa de pescadores para adquirir instabilidade aproveitando a grande fortaleza que têm de possuírem o mar rico em recursos e a oportunidade que tiveram de o governo financiar as primeiras embarcações de pesca e intensificar a actividade e desta forma contribuir para o aumento da produção.
2. Sejam incentivadas a reorganização das cooperativas agrícolas de camponeses já existentes, de modo que garantam ao governo e outros doadores nacionais ou estrangeiros. Com grupos de camponeses organizados, será fácil a introdução de financiamentos para a recuperação da vala de rega uma fortaleza que não esta a ser aproveitada.

II.2.2. 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 de desenvolvimento para este plano.

Figura II. 2: Demonstração da formação de estratégia para o 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 2 estratégias.

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

Por exemplo, a existência de solos favoráveis a criação de gado, solos favoráveis a produção de banana e terras adaptáveis a outras culturas como (fortalezas), combinando com a partilha na elaboração do plano de desenvolvimento com a JICA e desconcentração financeira pelo governo diminuindo a fraqueza do não aproveitamento da água do rio para agricultura com a fraca distribuição das quedas fluviométricas, deu a estratégia de: Reabilitação de valas existentes)

A existência do Mar com maior capacidades de produção pesqueira, existência de lagosta verde que tem um valor comercial muito elevado, Existência de pescadores com capacidades técnicas de pesca; pode diminuindo as fraquezas de incapacidade de evacuação da produção para as cidades e abandono da comuna por moradores para outras localidades. Quer dizer o aumento da produção pesqueira tem possibilidade de trazer comerciantes já que a comuna debate-se com desemprego acentuado e a falta de movimento rodoviário.

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 valas existentes;
2. Fornecimento de mais equipamento de pesca na pequena escala;

II.2.3. DEFINIÇÃO DE PROJECTOS, PRIORIDADE, INDICADORES E ACTIVIDADES

A partir das estratégias, os planificadores enquadraram as actividades ou acções já levantadas na altura do workshop na base da seguinte análise, resumida numa pergunta:

1. Para implementar a estratégia X, quais são as actividades mais concretas que devem ser feitas.

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-las eficazmente?

O grupo trabalhou na base da lista de ideias de projectos levantados no workshop tendo analisado 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.

Figura II. 3: Formação de Balanced Scorecard para o sector da Agricultura

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levantar a Cabo a Estratégia	Aldeia alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Agricultura		Abertura da vala e construção de um Açú de	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Mais área agrícola produzida	Reabilitação de 27 km de vala	Reabilitar os 27km da Vala
		Fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca							Aumento da produção pesqueira	22 embarcações com motor de 40 HP	Patrocinar as 22 embarcações
		Fornecimento de Motobombas							Aumento da produção e produtividade	10 Motobombas	Patrocinar as 10 motobombas
		Fornecimento de animais para a atracção							Grandes extensões de lavras cultivadas	5 juntas para experiência	Doar 5 juntas para atracção animal
		Fornecimento de animais para o fomento bovino							Reprodução do gado bovino	2 casais de gado bovino	Doar 2 bois e 2 vacas
		Fornecimento de tractores agrícolas							Mais produção e comércio	2 tractores	Patrocinar 2 máquinas agrícolas

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da Agricultura. Estão apresentadas as 2 estratégias, definidas como explicamos anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector. Elas apresentam uma inter – relação e o efeito sinérgico. Significa dizer que, o começo da implementação da primeira estratégia na posição ascendente influencia à colocada a seguir.

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, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

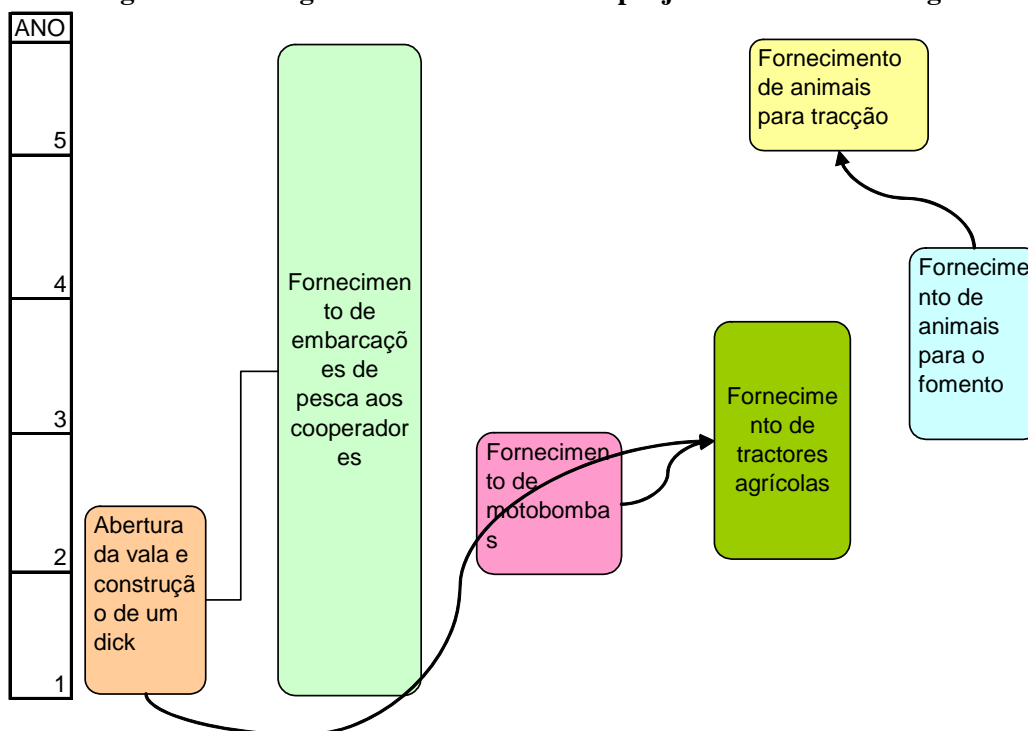
Com este mapa, qualquer gestor ou responsável, pode visualizar as linhas orientadoras do

programa e as influências dentro do sistema e assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

II.2.4. 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.

Figura II.4: Diagrama de influência dos projectos do sector da agricultura



A partir desta gravura compreende-se que:

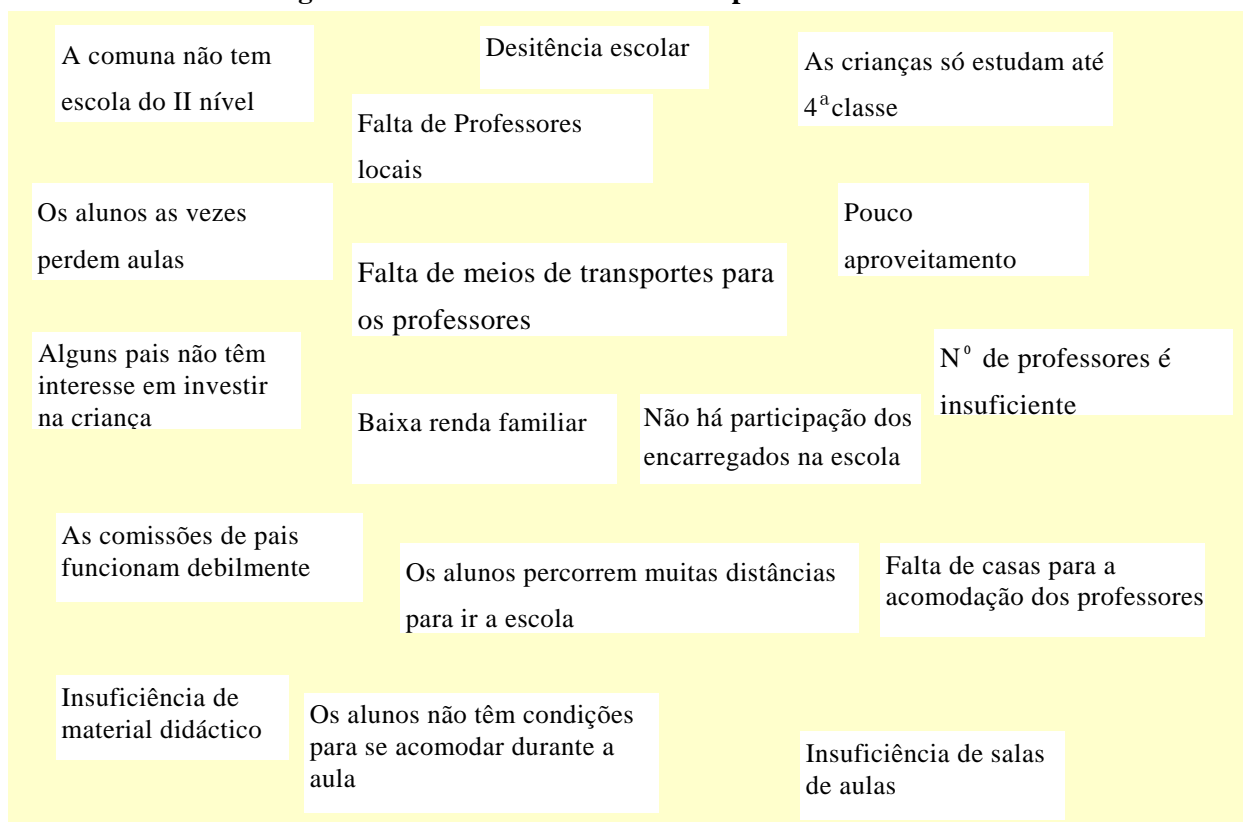
A abertura da vala de rega e a reparação do dick de captação da água da vala para o rio, vai dar possibilidade de financiar motobombas, tractores agrícolas bem como instrumentos de trabalho manual para o camponês. Depois de termos a agricultura a funcionar e a dar alguns rendimentos, podem ser financiado animais de fomento numa perspectiva de criar mais recursos e aumentar a renda familiar porque alguns animais como o porco e galinha precisa de ser alimentado com os produtos do campo daí primeiro fortificar actividades que visam aumentar a produção agrícola.

O fornecimento de embarcações de pesca é de capital importante como os investimento exigidos para esta actividade são avultados, é uma actividade que será realizada paulatinamente no decorrer dos cinco anos da vigência deste plano.

II.3. SECTOR DA EDUCAÇÃO

II.3.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

Figura II. 5: Problemas levantados para o sector da saúde

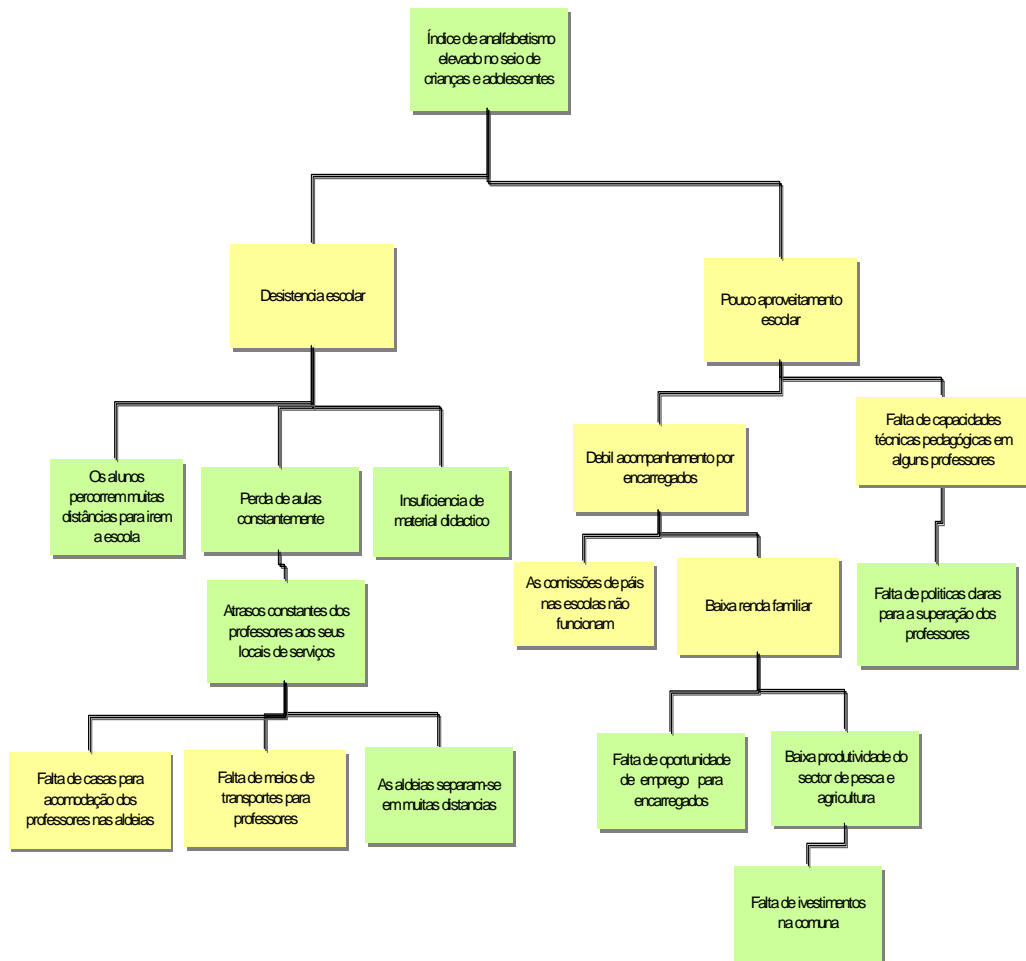


Do mesmo modo como se trabalhou no processo de análises de problemas do sector da agricultura, assim foi feito para o sector da Educação. Teve – se como ponto de partida, os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop.

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 convincentes da impossibilidade do estabelecimento destas relações.

A sua interpretação é fácil na direcção vertical (de baixo para cima e de cima para baixo), acompanhando as conexões feitas. As setas colocadas a esquerda, centro e direita, fazem a demonstração dos sentidos de leitura.

Figura II.6: Árvore de problemas do sector da educação



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 encabeçado por um problema principal, os quais vão desenbocar no problema núcleo: (Índice de analfabetismo elevado no seio de crianças em idade escolar).

Desistência escolar

A causa deste foi analisada da seguinte maneira: os alunos percorrem muitas distâncias para irem a escola por assim ser muitas vezes perdem aulas a isto associado a insuficiência de material didáctico motivado pela baixa renda familiar que não possibilita que os seus encarregados adquiram meios de ensino para seus educandos.

Os atrasos ou faltas constantes dos professores foram apontados como também sendo umas das causas da desistência de muitos alunos na escola. A pois de uma análise deste problema foram achadas algumas razões que concorrem para tal problema: nos locais de serviço aonde os professores estão colocados não há condições de habitabilidade o que faz com que

estes viajam todos os dias ida e volta da sede da Comuna para as aldeias, não têm meios de transportes para este exercício as aldeias separam-se muitas distância uma da outra e da sede comunal aí o desgaste físico vai trazendo desmotivação e então surge atrasos e faltas constantes.

Pouco aproveitamento escolar.

Para este problema encontraram duas causas que constituem concomitantemente os problemas principais:

O débil acompanhamento dos encarregados

As razões deste são a falta de funcionalidade das comissões de páis e encarregados nas escolas; estas foram definidas como núcleos representativos dos encarregados que zela pelos problemas da educação nas comunidades. Estas funcionam debilmente porque há uma baixa renda das famílias que faz com que ninguém tenha tempo ou interesse de velar pelos problemas comuns da comunidade há falta de oportunidades de emprego, baixa produtividade tanto no sector agrário bem como de pesca.

A falta de capacidades técnicas pedagógica em alguns professores

Apesar de tudo este problema foi também achado como causa do pouco aproveitamento escolar. As instituições do ensino ainda não possuem políticas clara e exequíveis de realizar programas de superação contínua de professores em serviço nas zonas rurais

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 aos pais a estreitar a sua relação com a escola, de forma a viver a realidade escolar.
2. 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.
3. 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 que trabalham nas zonas rurais.
4. Criar políticas de incentivo para os professores que trabalham nas zonas rurais; refrescando, pedagogicamente de formas a criarem capacidades técnicas para o exercício das suas tarefas.
5. Criar possibilidades para a cedência de crédito para obtenção de meios de transportes motorizados para professores.

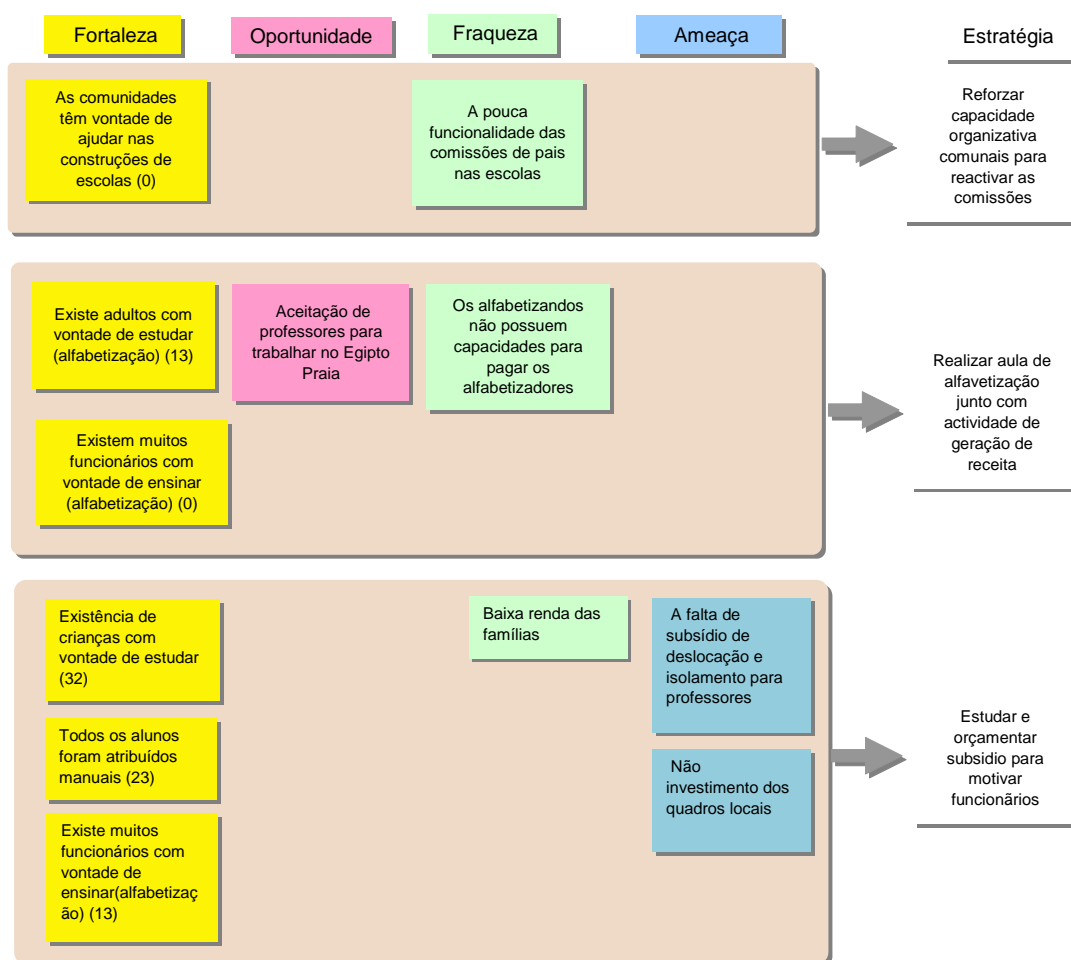
Outras soluções para os problemas analisados serão encontradas no BSC

II.3.2. 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:

Figura II.7: Demonstração da formulação de estratégia para o sector da educação



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 2 estratégias.

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

Por exemplo, a existência da vontade de ajudar na construção de infra-estruturas escolares como fortaleza, diminuindo a fraqueza da fraca funcionalidade das comissões de pais

aproveitando no máximo a união e força de analisar e resolver os problemas conjuntamente pode-se resolver muitos problemas relacionadas a educação. Desta combinação deu lugar a definição de uma estratégia de Reforçar capacidade de organizativa comunal para reactivar comissões de interesses comunitárias.

A existência de adultos com vontade de estudar alfabetização, combinado com a oportunidade de que os professores aceitam ajudar os adultos a estudar, diminuindo a fraqueza da falta de capacidades por parte dos alfabetizando em pagar subsídios deu lugar a definição da estratégia de (Revitalização de aulas de alfabetização junto com actividades geradoras de renda). Isto significa se o governo tem dificuldade em investir mais quadros locais é preciso estudar a possibilidade de orçamentar um tipo de subsídio para os funcionários reforçarem sua capacidades de actuação.

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. Reforçar a capacidade organizativa comunal para reactivar as comissões de páis;
2. Realizar aulas de alfabetização junto com actividades gerador de renda para suportar os custos com alfabetizadores;
3. Estudar a orçamentação de subsídios para motivar os funcionários;

II.3.3. 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.

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.

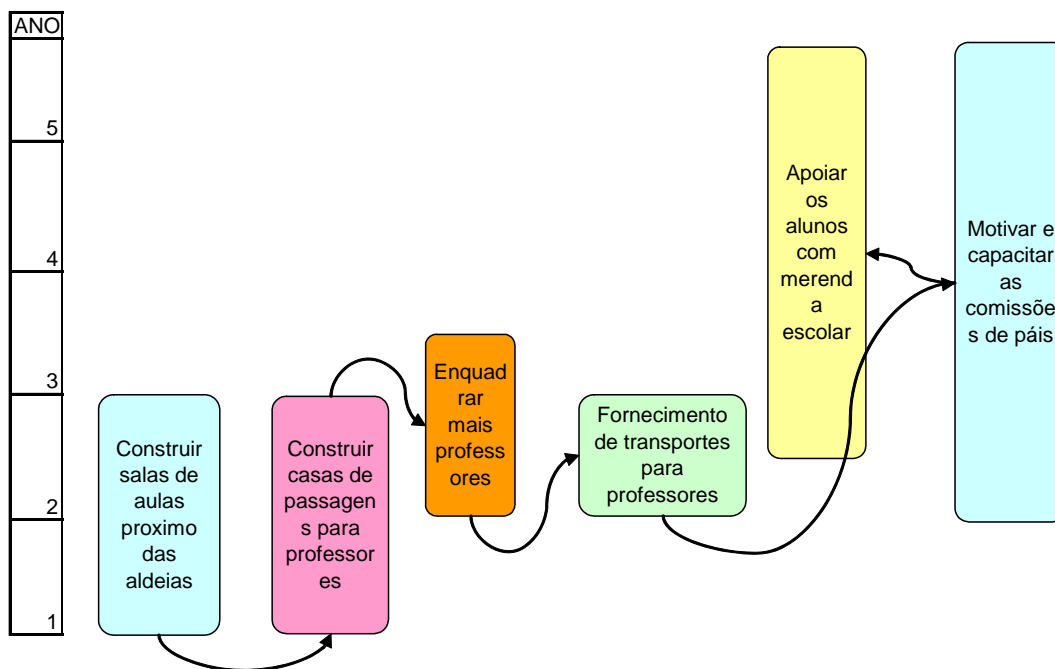
Figura II. 8: Formação de Balanced Scorecard para o sector da educação

Sectores	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levantar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Educação	<p>Reforçar as capacidades organizativas comunais para reactivar as comissões comunitárias no apoio a construção de infraestruturas de ensino</p> <p>Realizar aulas de alfabetização junto com actividade de geração de receitas</p> <p>Estudar e orçamentar subsídios para a motivação de funcionários</p>	<p>Construir salas de aulas próximo das aldeias</p> 	<p>A ser esboçado pelos Administradores Comunais</p>						Mais alunos matriculados	5 escolas com 6 salas para Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede	Construir 5 escolas de 6 salas
		<p>Fornecimento de transporte para professores</p> 							Assiduidade e pontualidade dos professores	1 carro com capacidade de 12 lugares	Patrocinar um Hiace
		<p>Construir casas de passagem para professores</p> 							Professores permanentes	5 casas de passagem em Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede	Construir 5 casas para os professores
		<p>Apoiar os alunos com merenda escolar</p> 							Lanche na escola e motivação	Cozinha escolar em cada aldeia	Construir cozinhas escolares
		<p>Motivar e capacitar as comissões de pais</p> 							Pais tomam parte na gestão das escolas	Comissões de pais e encarregados de educação em cada aldeia	Criar comissões de pais e encarregados de educação
		<p>Enquadrar mais professores para a comuna</p> 							Irradicação do analfabetismo	35 professores durante 5 anos	Enquadrar e colocar professores onde há necessidade

II.3.4: 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:

Figura II.9: Diagrama de Influência de Projectos do Sector da Educação



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

- ▶ A construção de salas de aulas próximo das aldeias, a construção de casas de passagens para professores irá possibilitar a que evitamos a fraqueza analisada anterior de atrasos e faltas constantes dos professores aos locais de trabalho. Pois ao coloca-los nas povoações já poderão encontrar mínimas condições de habitabilidade e isto lhe permitirá exercer a sua tarefa com dedicação só desta forma poderá contribuir para erradicação do analfabetismo no seio da criança e não só.
A cedência de meios de transporte é de capital importante aos professores pois não servirá apenas para as deslocações para as suas casas nos fins de semanas mais também para monitorar os trabalhos do ensino e aprendizagem.
- ▶ 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 da população do Egipto Praia.

II.4. SECTOR DA SAÚDE

II.4.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

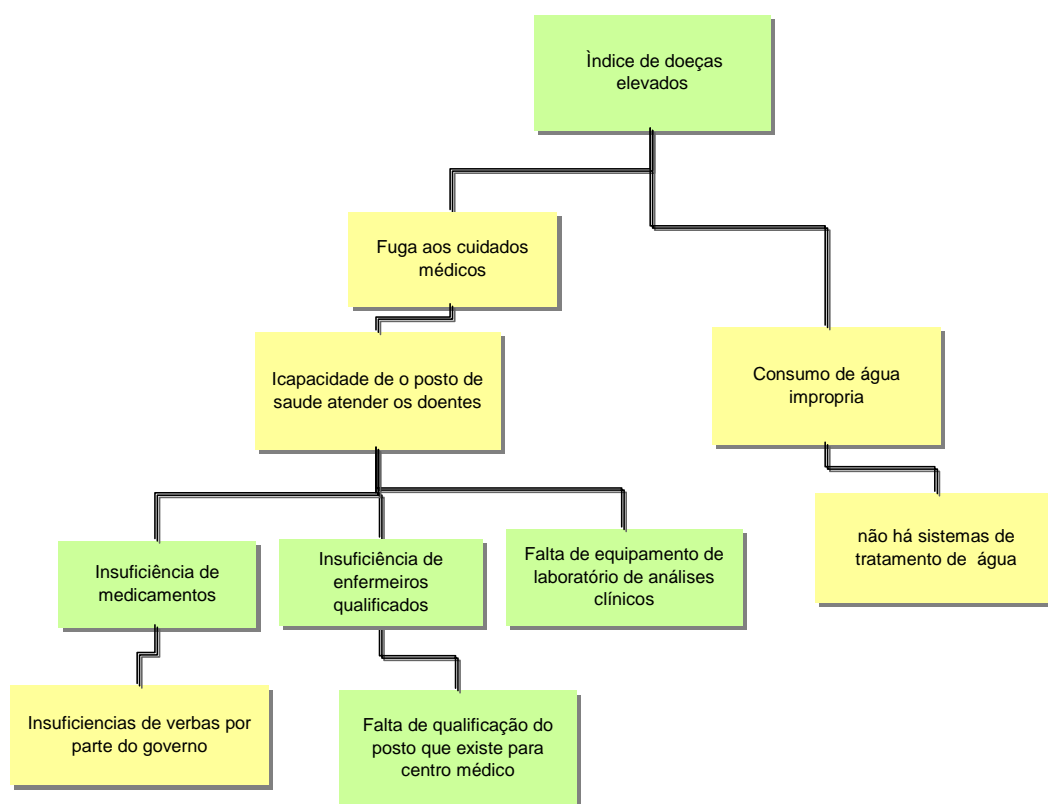
Os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop mereceram um tratamento analítico com vista a estabelecer-se a relação causa – efeito. Deste trabalho, resultou a elaboração da árvore de problemas (página seguinte), onde estão visualizados os mais influentes e as suas respectivas interligações.

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.

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

Como dissemos anteriormente, nem sempre é fácil estabelecer esta relação causa – efeito e de forma lógica. O mais importante é aprofundar a análise e estabelecer as relações para aqueles que forem possíveis.

Figura II. 10: Árvore de problemas para o sector da saúde



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 encabeçado por um problema principal, os quais vão desembocar no problema núcleo: “Elevado Índice de Doenças” que tem as seguintes causas: segundo a análise feita, três causas principais que vamos a seguir explicar resumidamente:

Fuga da população aos cuidados hospitalares:

A fuga da população aos cuidados hospitalares tem três razões: 1º é que o posto de saúde existente não tem condições de dar resposta aos problemas que os doentes trazem, 2º regista-se constantes insuficiências de meios fármacos, 3º não há equipamentos de pesquisas laboratoriais, 4º há insuficiência de enfermeiros qualificados. Estas razões fazem com que mesmo alguém tenha doença não se dirige no posto de saúde porque, segundo eles mesmo indo já não receberá o tratamento necessário por isso preferem isolarem-se fazendo auto medicação ou optarem por tratamentos tradicionais.

Consumo de água Imprópria

As doenças diarreicas e respiratórias agudas bem como as febres tifóides foram apontadas como algumas enfermidades que prevalecem na comuna já a um bom tempo. Segundo enfermeiros da comuna apontaram como causa destas o uso da água não própria para o consumo humano. Tudo porque não há nenhum sistema de tratamento da água para o consumo e a população não tem a cultura de tratamento desta por vias alternativa.

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

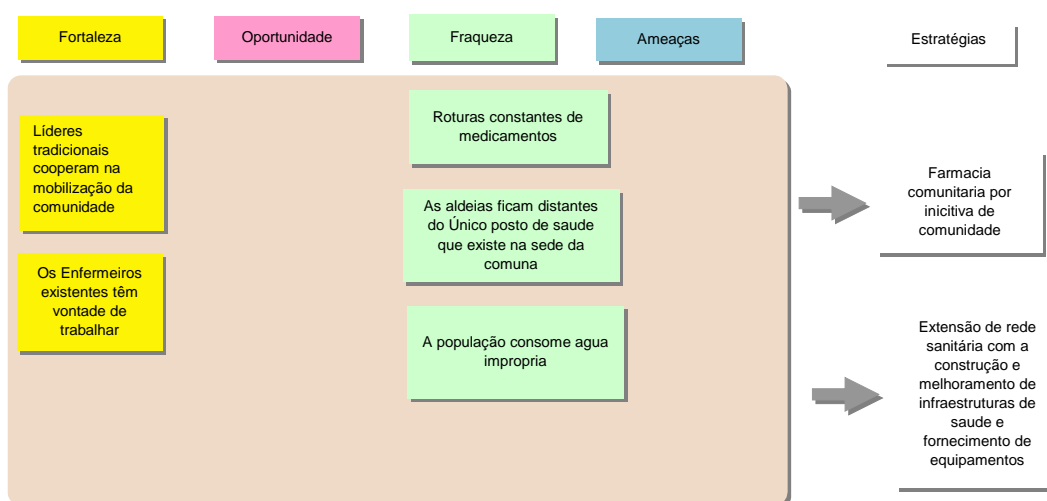
1. A Instalação de sistemas de captação e tratamento da água e isto implica uma combinação intersectorial (saúde e obras públicas),
2. A aquisição e instalação de equipamentos de laboratórios de análise clínicos,
3. A aquisição de meios de transporte para a evacuação de doentes para hospitais de referencias;
4. A melhoria das condições dos técnicos da saúde e a contínua educação para saúde da população.

II.4.2. 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.

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

Figura II.11: Demonstração da formulação de estratégias para o sector da saúde



Partindo da identificação da FOFA no sector da Saúde, onde destacaram-se Fortalezas (em cartazes amarelos), Oportunidades (cor de rosa), Fraquezas (verde) e Ameaças (azul), 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 2 estratégias que contribuirão significativamente para que o sector contribua positivamente para o alcance da visão da comuna.

Por exemplo, as Fortalezas da existência de líderes tradicionais que cooperam na mobilização da comunidade, os enfermeiros têm vontade de trabalhar perante a fraqueza de roturas constantes de medicamentos no único postos médico definiu-se a estratégia de Apoio as iniciativas comunitárias para a criação de farmácias.

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. Apoiar as iniciativas da criação de farmácias comunitárias;
2. Extensão da rede sanitária com a construção de postos de saúde e fornecimento de equipamentos;

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.

II.4.3. 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 2 estratégias, estabelecendo para tal prioridades, os indicadores de alcance, objectivos 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.

Figura II. 12: Formação de Balanced Scorecard para o sector da saúde

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Extensão de rede sanitária com a construção e melhoramento de infraestruturas de saúde e fornecimento de equipamento </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: orange; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Apoiar as iniciativas locais para a criação de farmácias comunitárias </div>	Construção de um centro médico na comuna	A ser esboçado pelos Administradores Comuns						Melhor assistência sanitária	1 centro médico na comuna	Construir um centro médico
		Fornecimento de ambulância							Rapidez na evacuação dos doentes para o Hospital Regional do Lobito	2 ambulâncias	Patrocinar 2 ambulâncias
		Construção de posto de socorros nas aldeias							Rapidez na resolução dos problemas de emergência	7 postos de socorros	Construir 7 postos de socorro
		Fornecimento de aparelhos de laboratórios de análise							Melhor diagnóstico das patologias	1 laboratório	Construir um laboratório das análises
		Enquadramento de mais enfermeiros básicos, médios e parteiras							Mais e melhor assistência sanitária	22 técnicos básicos e 2 técnicos médios	Enquadrar e colocar enfermeiros e médicos onde há necessidade
		Instalação de um sistema de captação e tratamento de água							Água potável na comunidade	1 sistema de captação e tratamento de água	Montar um sistema de captação e tratamento de água
		Construção de casas de passagem para enfermeiros							Técnicos de saúde permanentes	1 casa de passagem em cada aldeia	Construir em cada aldeia casa de técnicos de saúde

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da Saúde. Estão apresentadas as 2 estratégias, definidas como explicamos anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector. Elas apresentam uma inter – relação e do efeito sinérgico. Significa que, o começo da implementação da primeira estratégia na posição ascendente influencia a colocada a seguir.

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, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

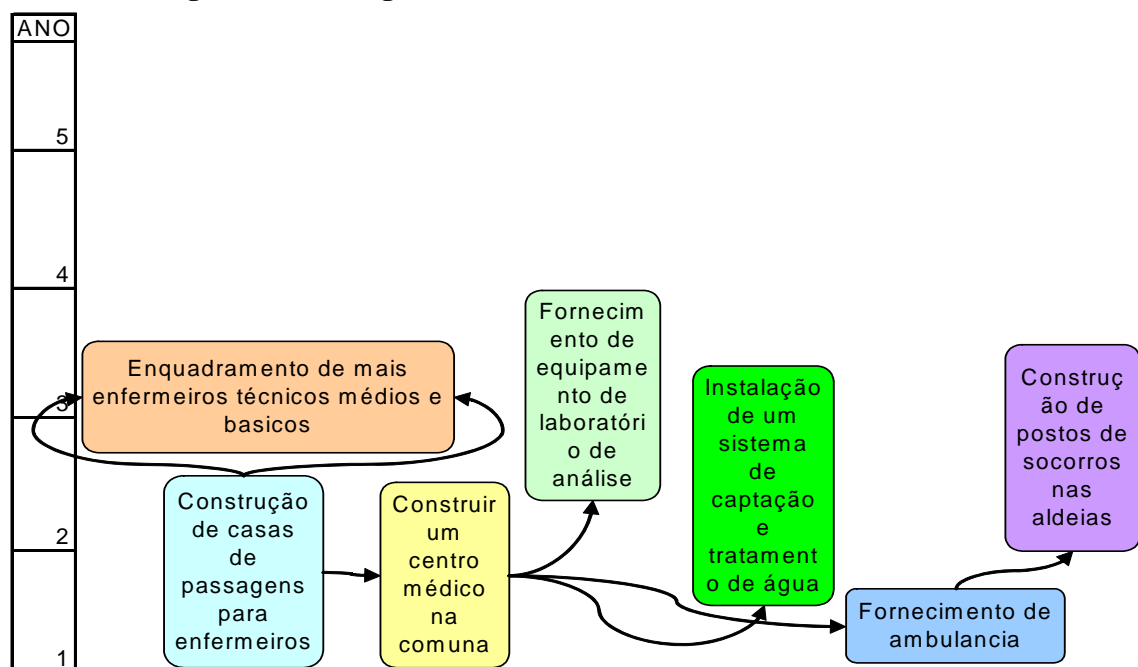
Com este mapa, qualquer gestor ou responsável, pode visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências dentro do sistema e assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

II.4.4: 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 forma que, a actuação interligada contribua para a visão definida neste plano.

Deste trabalho, resultaram as relações de influências representadas pelas setas abaixo que passaremos a detalhar a seguir:

Figura II.13: Diagrama de Influência no Sector da Saúde



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

- A construção da casa de passagem para enfermeiros no primeiro ano vai permitir que o enquadramento de novos técnicos na metade do segundo e primeira metade do terceiro

ano haja condições para habitabilidade mais condigna. A construção de um centro médico vai facilitar com que seja fornecida a ambulância na comuna bem como a colocação de equipamento de laboratório e do 1º ano ao segundo, em combinação com obras públicas vai-se instalando um sistema de captação e tratamento da água

II.5. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS

Figura II.14: Influência das estratégias dos sectores da Agricultura, Educação e Saúde

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levantar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades	
				1	2	3	4	5				
Saúde	<p>Apoiar as iniciativas locais para a criação de farmácias comunitárias</p> <p>Extensão de rede sanitária com a construção de postos e fornecimento de equipamento</p>	Construção de um centro médico na comuna	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Melhor assistência sanitária	1 centro médico na comuna	Construir um centro médico	
		Fornecimento de ambulância							Rapidez na evacuação dos doentes para o Hospital Regional do Lobito	2 ambulâncias	Patrocinar 2 ambulâncias	
		Construção de posto de socorros nas aldeias							Rapidez na resolução dos problemas de emergência	7 postos de socorros	Construir 7 postos de socorro	
		Fornecimento de aparelhos de laboratórios de análise							Melhor diagnóstico das patologias	1 laboratório	Construir um laboratório das análises	
		Enquadramento de mais enfermeiros básicos e médios e parteiras							Mais e melhor assistência sanitária	22 técnicos básicos e 2 técnicos médios	Enquadrar e colocar enfermeiros e médicos onde há necessidade	
		Instalação de um sistema de captação e tratamento de água							Água potável na comunidade	1 sistema de captação e tratamento de água	Montar um sistema de captação e tratamento de água	
		Construção de casas de passagem para enfermeiros							Técnicos de saúde permanentes	1 casa de passagem em cada aldeia	Construir em cada aldeia casa de técnicos de saúde	
		Construir salas de aulas próximo das aldeias							Mais alunos matriculados	5 escolas com 6 salas para Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede	Construir 5 escolas de 6 salas	
		Fornecimento de transporte para professores							Assiduidade e pontualidade dos professores	1 carro com capacidade de 12 lugares	Patrocinar um Hiace	
Educação	<p>Estudar e orçar subsídios para a motivação de funcionários</p> <p>Reforçar as capacidades organizativas comunais para reactivar as comissões comunitárias no apoio as infraestruturas de ensino</p> <p>Realizar aulas de alfabetização junto com actividade de geração de receitas</p>	Construir casas de passagem para professores	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Professores permanentes	5 casas de passagem em Cacala, Chibala, Lueto, 27 de Março e Sede	Construir 5 casas para os professores	
		Apoiar os alunos com merenda escolar							Lanche na escola e motivação	Cozinha escolar em cada aldeia	Construir cozinhas escolares	
		Motivar e capacitar as comissões de pais							Pais tomam parte na gestão das escolas	Comissões de pais e encarregados de educação em cada aldeia	Criar comissões de pais e encarregados de educação	
		Enquadrar mais professores para a comuna							Irradicação do analfabetismo	35 professores durante 5 anos	Enquadrar e colocar professores onde há necessidade	
		Abertura da vala e construção de um Açude		A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Mais área agrícola produzida	Reabilitação de 27 km de vala	Reabilitar os 27km da Vala
		Fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca								Aumento da produção pesqueira	22 embarcações com motor de 40 HP	Patrocinar as 22 embarcações
Fornecimento de Motobombas							Aumento da produção e produtividade	10 Motobombas	Patrocinar as 10 motobombas			
Fornecimento de animais para a atracção							Grandes extensões de lavras cultivadas	5 juntas para experiência	Doar 5 juntas para atracção animal			
Fornecimento de animais para o fomento bovino							Reprodução do gado bovino	2 casais de gado bovino	Doar 2 bois e 2 vacas			
Fornecimento de tractores agrícolas							Mais produção e comércio	2 tractores	Patrocinar 2 máquinas agrícolas			
Agricultura	<p>Fornecimento de mais equipamentos de pesca na pequena escala</p> <p>Reabilitação de valas existentes e fornecimento de instrumentos de trabalho</p>											

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 do projecto, 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 Reabilitação de valas existentes, fornecimento de instrumentos de trabalho agrícola e Fornecimento de equipamentos de pesca na pequena escala irão influenciar no sector da educação ao possibilitar a realização de aulas de alfabetização com certa capacidade dos alfabetizando pois terão a possibilidade de custear seus materiais escolares, pagar alguma contribuição para a manutenção das aulas. Se a população esta estudando tomando conhecimento científicos poderão melhorar o seu comportamento perante a sociedade terão outra visão então será mais fácil reforçar a organização comunal reactivando as comissões comunitárias no apoio as infra-estruturas de ensino e de saúde na comunidade.

A expansão de rede sanitária não é só a construção de infra-estruturas físicas tem haver também com a tomada de consciência da população beneficiária se no seio da população o índice de analfabetismo é elevado todo um esforço a ser feito tanto por parte do governo ou outros actores de desenvolvimento a favor das comunidades serão em vão daí que, a realização de aulas de alfabetização influenciará na expansão da rede sanitária porque a população compreenderá melhor os programas de saúde comunitárias tais como: vacinação dos filhos cuidados maternos higiene na família, cuidados básicos da saúde etc:

Assim com estas estratégias, foram definidos os projectos com os quais se vai alcançar a visão deste plano. Os detalhes dos projectos acima (fig.II.1) (figII.7) (fig.II.11)

II.6. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE INFLUÊNCIAS DE SISTEMAS

Figura II.15: Influência das estratégias dos Sistemas

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 dominado por todos os funcionários	50% das decisões financeiras são tomadas em comum a partir do 1º ano	Prestação de contas cada fim de 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 ao 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	
		Organização e regulamentação da sociedade civil							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
ONGs Organização e Comunal (Organizações como actores de desenvolvimento)		Revitalização das 4 nucleos de cooperativas existentes	A ser indicada						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 envolvidas em actividades de desenvolvimento	Realização de censo populacional da Bio Pio
		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						elaboração do sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de
		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							governo cria sistemas para o melhoramento da prestação de serviços através de	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	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar um especialista em contabilidade e finanças
		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 PCW, PSP
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos		Elaboração de plano de formação "On Job Training"	A ser indicada						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)
Avaliação do desempenho dos funcionários públicos											

As estratégias e projectos da figura II.10, 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. Influência 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.

II.7. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO BSC GERAL

Figura II. 16: Balacend Scorecard Integrado

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde	<p>Apoiar as iniciativas locais para a criação de farmácias comunitárias</p> <p>Extensão de rede sanitária com a construção de postos e fornecimento de equipamento</p>	Construção de um centro médico na comuna	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Melhor assistência sanitária	1 centro médico na comuna	Construir um centro médico
		Fornecimento de ambulância							Rapidez na evacuação dos doentes para o Hospital Regional do Lobito	2 ambulâncias	Patrocinar 2 ambulâncias
		Construção de posto de socorros nas aldeias							Rapidez na resolução dos problemas de emergência	7 postos de socorros	Construir 7 postos de socorro
		Fornecimento de aparelhos de laboratórios de análise							Melhor diagnóstico das patologias	1 laboratório	Construir um laboratório das análises
		Enquadramento de mais enfermeiros básicos e médios e parterais							Mais e melhor assistência sanitária	22 técnicos básicos e 2 técnicos médios	Enquadrar e colocar enfermeiros e médicos onde há necessidade
		Instalação de um sistema de captação e tratamento de água							Água potável na comunidade	1 sistema de captação e tratamento de água	Montar um sistema de captação e tratamento de água
		Construção de casas de passagem para enfermeiros							Técnicos de saúde permanentes	1 casa de passagem em cada aldeia	Construir em cada aldeia casa de técnicos de saúde
		Construir salas de aulas próximo das aldeias							Mais alunos matriculados	5 escolas com 6 salas para Cacala, Chibala, Luito, 27 de Março e Sede	Construir 5 escolas de 6 salas
		Fornecimento de transporte para professores							Assiduidade e pontualidade dos professores	1 carro com capacidade de 12 lugares	Patrocinar um Hiace
		Construir casas de passagem para professores							Professores permanentes	5 casas de passagem em Cacala, Chibala, Luito, 27 de Março e Sede	Construir 5 casas para os professores
Educação	<p>Estudar e orçar subsidios para a motivação de funcionários</p> <p>Reforçar as capacidades organizativas comunitárias para reactivar as comissões comunitárias no apoio as infraestruturas de ensino</p> <p>Realizar aulas de alfabetização junto com actividade de geração de receitas</p>	Construir casas de passagem para professores	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Mais alunos matriculados	5 escolas com 6 salas para Cacala, Chibala, Luito, 27 de Março e Sede	Construir 5 escolas de 6 salas
		Apoiar os alunos com merenda escolar							Lanche na escola e motivação	Cozinha escolar em cada aldeia	Construir cozinhas escolares
		Motivar e capacitar as comissões de pais							Pais tomam parte na gestão das escolas	Comissões de pais e encarregados de educação em cada aldeia	Criar comissões de pais e encarregados de educação
		Enquadrar mais professores para a comuna							Iradição do analfabetismo	35 professores durante 5 anos	Enquadrar e colocar professores onde há necessidade
		Abertura da vala e construção de um Açude							Mais área agrícola produzida	Reabilitação de 27 km de vala	Reabilitar os 27km da Vala
		Fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca							Aumento da produção pesqueira	22 embarcações com motor de 40 HP	Patrocinar as 22 embarcações
		Fornecimento de Motobombas							Aumento da produção e produtividade	10 Motobombas	Patrocinar as 10 motobombas
		Fornecimento de animais para a atracção							Grandes extensões de lavras cultivadas	5 juntas para experiência	Doar 5 juntas para atracção animal
		Fornecimento de animais para o fomento bovino							Reprodução do gado bovino	2 casais de gado bovino	Doar 2 bois e 2 vacas
		Fornecimento de tractores agrícolas							Mais produção e comércio	2 tractores	Patrocinar 2 máquinas agrícolas
Agricultura	<p>Fornecimento de mais equipamentos de pesca na pequena escala</p> <p>Reabilitação de valas existentes e fornecimento de instrumentos de trabalho</p>	Abertura da vala e construção de um Açude	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						Mais área agrícola produzida	Reabilitação de 27 km de vala	Reabilitar os 27km da Vala
		Fornecimento de embarcações para os cooperadores de pesca							Aumento da produção pesqueira	22 embarcações com motor de 40 HP	Patrocinar as 22 embarcações
		Fornecimento de Motobombas							Aumento da produção e produtividade	10 Motobombas	Patrocinar as 10 motobombas
		Fornecimento de animais para a atracção							Grandes extensões de lavras cultivadas	5 juntas para experiência	Doar 5 juntas para atracção animal
		Fornecimento de animais para o fomento bovino							Reprodução do gado bovino	2 casais de gado bovino	Doar 2 bois e 2 vacas
		Fornecimento de tractores agrícolas							Mais produção e comércio	2 tractores	Patrocinar 2 máquinas agrícolas
Sistema e processo de implementação	<p>Redução dos custos indirectos</p> <p>Gestão e racionalização eficiente e eficaz do orçamento</p> <p>Custos com a elaboração do orçamento</p> <p>Políticas cambiais e monetárias</p>	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 dominado por todos os funcionários	50% das decisões financeiras são tomadas em comum a partir do 1º ano	Prestitação 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	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	
		Orçar 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	
		Organização e regulamentação da sociedade civil							A sociedade toma parte activa no processo de desenvolvimento comunal	No final dos 5 anos 5 organizações comunitárias são formadas e regulamentado o seu	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	As 4 cooperativas já existentes ganham dinamismo e tornam-se em parceiros da	O CDA reúne mensalmente com os 4 nucleos e planificam estratégias para financiamento
		Realização de capacitações para as Organizações Comunitais							As OBC apoiam a Administração na implementação do plano	O fórum participa na tomada de decisões e soluções sobre assuntos importantes da	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	Realização de senso populacional da Bio Pio
		Melhoramento do sistema de fiscalização actual							Os projectos do plano são executados dentro dos prazos e orçamentos	A qualidade das obras e da gestão orçamental vai melhorando ano após ano	Formação fiscais (10) e aquisição de meios para ao seu trabalho
ONGs Organizações Comunitais (Organizações como actores de desenvolvimento)	<p>Mobilização para a organização da Sociedade Civil</p> <p>Estabelecimento de parceria de cooperação</p> <p>Apoio Institucional as Organizações Comunitais</p>	Estudo do actual sistema logístico entre o municipio e a comuna	A ser indicada						Estudo do actual sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de
		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	Criação de vitrina informativa
		A administração estabelece sistemas de planificação, avaliação e monitoria							A planificação, avaliação e monitoria são feitas na base de instrumentos	Até ao final dos 5 anos o sistema de planificação, monitoria e avaliação são	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	O sistema de incentivo estabelecido ajuda a melhorar para 85% o desempenho dos	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
		Elaboração de plano de formação "On Job Training"							Foi elaborado um plano de formação e anualmente são formados 5	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar especialista em auditoria financeira Capacitar o staff Administração sobre priorização de acções.
		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos							Em função da avaliação, os funcionários melhoraram o seu desempenho	O nível de eficiência e de produtividade aumentaram consideravelmente	Criação de livro de registo diário (livro de ponto)
Sistemas, Organizações Processos operativos	<p>Melhoria da prestação de serviços</p> <p>Fortalecimento do sistema de comunicação</p> <p>Fortalecimento do Sistema Logístico</p> <p>Fortalecimento da planificação, avaliação e monitoria</p> <p>Sistema de Rotatividade nos cargos e promoção de carreira</p> <p>Fortalecimento do Sistema de Incentivos</p>	Elaboração de plano de formação "On Job Training"	A ser indicada						Foi elaborado um plano de formação e anualmente são formados 5	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar especialista em auditoria financeira Capacitar o staff Administração sobre priorização de acções.
		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos							Em função da avaliação, os funcionários melhoraram o seu desempenho	O nível de eficiência e de produtividade aumentaram consideravelmente	Criação de livro de registo diário (livro de ponto)
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos	<p>Aperfeiçoamento da</p> <p>Formação Continua "On the Job"</p>	Elaboração de plano de formação "On Job Training"	A ser indicada						Foi elaborado um plano de formação e anualmente são formados 5	A qualidade de prestação de serviços melhora consideravelmente	Enquadrar especialista em auditoria financeira Capacitar o staff Administração sobre priorização de acções.
		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos							Em função da avaliação, os funcionários melhoraram o seu desempenho	O nível de eficiência e de produtividade aumentaram consideravelmente	Criação de livro de registo diário (livro de ponto)

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 forma a 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 forma a influenciar outros de diferentes sectores para a maximização dos esforços, racionalizando os recursos financeiros e tempo.

II.8. LISTA DE PROJECTOS ORÇAMENTADOS

O orçamento para as actividades constantes neste plano foi elaborado na base das experiências que a IC Net / JICA obteve ao longo da implementação das actividades pilotos no projecto MINARS/JICA, como também da consulta de seus parceiros nomeadamente a MECANAGRO, o FAS, e a EDA. Portanto na lista a seguir explica-se com mais detalhe a fonte de informação.

Figura II.17. Projectos e Orçamento

Egyto Praia					
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Fontes	
Agricultura e Outras Actividades Económicas					
EPA1	Reabilitação dos existentes canais de irrigação	27km para 1264 ha	4.590.000	Estudo deste projecto	
EPA2	Distribuição de barcos de pesca	22 barcos com motor exterior de capacidade 40 m/horas	220.000		
EPA3	Introdução de atracção animal	25 pares para o trio	20.000		
EPA4	Distribuição de tractores	2 tractores para 100 ha	72.000		
EPA5	Distribuição de gado para a produção de excedentes	100 cabeças	40.000		
EPA6	Distribuição de motobombas	10 motobombas	30.000		
Educação					
EPE1	Construção de escolas	5 escolas com 6 salas	900.000		
EPE2	Construção de casas de professores	5 casas	150.000		
EPE3	Fortalecer a associação de pais	7 associações	25.800		
EPE4	Enquadrar professores	Enquadrar 35 professores na comuna durante 5 anos			
EPE5	Introdução de merenda escolar	Todas as 7 escolas	37.567		
EPE6	Fornecer um auto carro para os professores	1 carro com capacidade de 15 lugares	20.000		
Saúde					
EPH1	Fornecer ambulância	2 ambulâncias	60.000		
EPH2	Fornecer água potável a população	Criar pequenos sistemas de motobombas para tratamento de água durante 5 anos	80.000		
EPH3	Construção de casa dos efermeiros	1 casa	30.000		
EPH4	Enquadrar enfermeiros	2 enfermeiros e 22 enfermeiros assistentes			
EPH5	Construção de um laboratório	1 laboratório	150.000		
EPH6	Construção de postos de primeiros socorros nas aldeias	7 aldeias	3.500		

Anexo C

Plano de Desenvolvimento de Culango

I. CONTEXTO COMUNAL

I.1. CONTEXTO HISTÓRICO

Sobre a região do kulango pouco foi feito para historicamente narrar o seu passado mas estamos certos de que existe contos históricos que falam sobre a povoação do Culango. O único dado que nos foi narrado sem muita triangulação foi o aparecimento do

nome actual (Culango) deriva de que na altura de pesquisas de interes um português tendo encontrado uma Senhora na localidade de Tchimongua a fazer sementeira perguta o que é que a senhora estava fazendo? Em resposta falando em língua Umbundo ela respondeu (**Ndikulangõ**) traduzindo em português significa estou apenas a semente. Tempo depois os portugueses aportuguesaram isto para Kulangõ o nome actual da povoação. (fontes administração do Kulangõ)

I.2. CONTEXTO POLÍTICO – ADMINISTRATIVO

Culangõ é uma povoação do município do Lobito, localizada a sudoeste e dista 40 quilómetros da sede municipal. Administrativamente a Povoação do Culangõ é composta de 22 aldeias agrupadas em 5 zonas e 3 povoações¹. Tem uma extensão territorial de aproximadamente 317,4 Km². A variação da altitude, é subdividida em duas regiões: a baixa e a alta. Tem limites fronteiriços a norte com a povoação da Hanha do Norte, a sul com a comuna do Biopio (, a este com a comuna da Kanjala, a oeste com o município do Lobito

I.3. CONTEXTO SÓCIO – E CONÓMICO

A presença de colonos levou a abertura de fazendas, tornando-se na região produtora de banana e algodão na zona do Tchibambo e criação de gado em quase toda região.

Hoje, segundo o senso populacional de 2007, a comuna do Culangõ tem cerca de 8415 habitantes

Pelas suas potencialidades agropecuárias. É uma região de condições climáticas favoráveis para a criação de animais de pequeno e grande porte caprino e bovino respectivamente, a agricultura é feita em terras ao longo do rio Cubal com aproveitamento hídrico através de valas de rega.

Sendo a actividade agro-pecuária a principal da zona, cerca de 800 hectares existem para a prática de agricultura.

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

- Falta de financiamentos pontuais para a recuperação de infra-estruturas de apoio a

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

agricultura tais como valas de rega, açudes e aquisição de motobombas pois apesar de que o rio passa proximo das zonas agricolas não é possivel o fornecimento de água a todos os terrenos por estas razões.

I.4. SECTOR DA EDUCAÇÃO

O sector da Educação tem dando passos firmes em termos de expansão da rede escolar.

O ensino primário está quase expandido por todas as aldeias, 1. Antes da conquista da paz a comuna nao possuia escolas. Actualmente conta com (5) escola de construção definitiva; 27 professores, um quadro que sendo paulatinamente invertido passados 5 anos de paz, pois a comuna conta actualmente, (1) casas de passagem para professores,

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

I.5. SAÚDE

Em termos reais a comuna do culangõ debate – se com sérios problemas ligados à saúde, que vão desde a falta de infrasestruturas hospitalares, insuficiência de quadros, o que se vai repercutir na falta de educação sanitária da população e um atendimento debil aos doentes:

- Há apenas dois Posto Médicos ao nível da comuna 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 (30) pacientes que apresentam diferentes quadros patológicos a cólera têm sido um constante principalmente em tempos de chuva.

- 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 tudo associado a degradação das pontes sobre os rios de Cubal e Cubal de Tchissanje.

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

II – RESULTADOS DO WORKSHOP DE PLANIFICAÇÃO PARTICIPATIVA

Neste capítulo, vamos apresentar os dados recolhidos, como produtos dos 4 dias de workshops, realizados ao longo do mês de Fevereiro de 2008, com a participação de representantes de todas as franjas da comunidade do Kulañgu (Administração, autoridades tradicionais, professores, enfermeiros, chefes religiosos, empresários locais, etc).

Os trabalhos consistiram na análise de três sectores considerados fundamentais para o relançamento do desenvolvimento ao nível da comuna nomeadamente: **Agricultura,**

Educação e Saúde.

Em seguida, vamos apresentar os resultados segundo o programa: a análise de problemas; análise de FOFA; ideias de projectos e estratégias segundo a capacidade de análise dos participantes.

O exercício destas actividades contribuiu para o melhoramento da capacidade de exposição dos problemas como necessidades, uma vez que, já introduziam, em certa medida, a análise lógica da situação contrastando com as primeiras exposições.

II.1. SECTOR DA AGRICULTURA

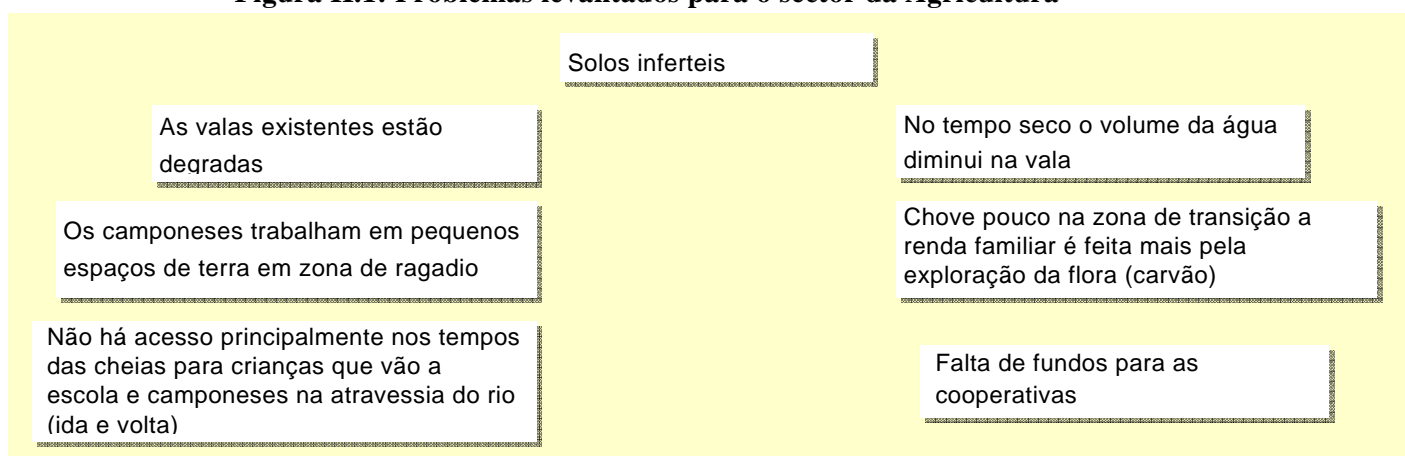
II.1.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

A agricultura constitui a chave de desenvolvimento das zonas rurais. No fórum, a maioria dos participantes está ligada a actividade do campo.

Os participantes começaram com o levantamento de problemas do sector, numa metodologia de cada participante apresentar na primeira instância, apenas um problema, desde que, não tenha sido ainda levantado.

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

Figura II.1: Problemas levantados para o sector da Agricultura



Os problemas levantados pelos participantes do workshop após a sua análise criteriosa chegaram a conclusão de que eles classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de infertilidade de solos;
- ❖ Problemas de escassez de chuvas;
- ❖ Problemas de acenssibilidade;
- ❖ Problemas de fornecimento de equipamentos e materiais;
- ❖ Problemas de falta de financiamentos e mão-de-obra familiar limitada.

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa-efeito como pode ver,

por falta de distribuição regular das precipitações que poderiam transportar os restos mortais de vegetais para os terrenos agricultáveis e fertilizar o solo, os terrenos agricultáveis ficaram pobres. Outros exemplos, por falta de financiamentos há escassez de inputs agrícolas.

Os problemas acima identificados constituem dados básicos para a formulação de árvore de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

II.1.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Na base de conhecimentos sobre **SWOT** (em inglês) e **FOFA** (em português), o fórum comunal do Culañgu fez uma análise profunda dos factores que podem constituir **Fortalezas** (os principais factores internos - pontos fortes locais - com os quais a comuna pode contar); **Oportunidades** (factores positivos externos que podem ser aproveitados para o processo de desenvolvimento); **Fraquezas** (factores negativos internos que podem dificultar o processo de desenvolvimento ou aproveitar uma certa oportunidade e **Ameaças** (factores negativos externos e não controláveis que podem criar obstáculos para o desenvolvimento).

Dentro da mesma metodologia anterior, os participantes foram identificando as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (**FOFA**) que depois de serem confirmadas e concordadas por todos participantes, foram escritas em cartazes e visualizadas por todos. Seguiu-se o trabalho de seleccionar a 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 figura a seguir apresenta a FOFA identificada pelos participantes e a fortaleza com mais votos como a mais importante:

Figura II.2: Identificação de FOFA para o sector da Agricultura

Análise de FOFA - Agriculture/Pesca				
No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Há terra bastante	Aproximação da comuna com a cidade	Pouca aderência nos trabalhos comunitários pela comunidade	
2	Rio Cubal tem água suficiente	Financiamento das cooperativas pelo Banco Sol		
3	Capital humano	Localização da comuna ao longo da estrada nacional Benguela-Luanda		
4	Há valas de irrigação			
5	Existência de água no subsolo			
6	Há cooperativas			

Na Comuna do Culañgu, a agricultura e a criação de animais tanto de pequeno porte e bovino servirá sempre para o sustento directo das famílias, e o suporte de economia da população local.

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 do processo de votação individual, o trabalho resultou na classificação – através do número de votos (ver a tabela acima). Na ordem de primeiro ao terceiro lugar ficaram as seguintes fortalezas:

- 1º Há terra bastante
- 2º Rio Cubal tem água suficiente
- 3º Existência de valas de regas

A votação feita pelos participantes para se encontrar a fortaleza mais importante tem uma razão porque a população vive da produção agrícola.

Uma das oportunidades que podemos destacar é que a Unaca presente na comuna que tem de mediar o processo de micro crédito para as cooperativas agrícolas que existem sem financiamentos e disto se reativar a produção agrícola.

Com esta oportunidade pretende-se diminuir a fraqueza da falta de água nas zonas agrícolas e assim possibilitar o rápido desenvolvimento do relançamento da produção agrícola na localidade. Desta forma podemos mitigar a ameaça de estiagem acentuada que tem sido uma constante na região.

II.1.3. APRESENTAÇÃO DE IDEIAS DE PROJECTOS E INDICADORES

A partir dos problemas levantados e da FOFA identificada, trabalhou-se na análise cruzada destas duas: As perguntas chaves para este trabalho foram:

- Qual é a fortaleza que podemos utilizar para resolver o problema X?
 - Exemplo: Em relação ao problema ligado a incapacidade dos camponeses de aumentarem os seus terrenos de cultivo, pode-se recorrer a fortaleza da existência do rio de caudal

permanente, isto é, a partir do rio, pode-se estudar alternativas para minimizar o problema da incapacidade de aumentar os terrenos de cultivo.

- Qual é a oportunidade que temos para resolver o problema X, contando com a nossa contribuição mediante a fortaleza Y?

Exemplo: Os Camponeses apesar da sua vontade de trabalhar (Fortaleza), deparam-se com o problema de fraco poder financeiro (Fraqueza). Sendo assim, pode-se aproveitar a actividade da UNACA (Oportunidade), para minimizar este problema.

- Qual é a Fraqueza que temos de diminuir para resolvermos o problema Y ou então para aproveitarmos a Oportunidade X?

Exemplo: Considerando que temos a Fraqueza de Organização Comunitária como podemos diminui-la a fim de resolvermos o problema da incapacidade física dos camponeses aumentarem as suas áreas de cultivo, ou então para aproveitarmos a oportunidade de UNACA agilizar o processo de micro-crédito?

Nesta base, a medida que os participantes buscavam “o que fazer”, estava-se a encontrar as ideias de projectos, isto é as acções que darão resposta as preocupações acima. Assim sendo, com as fortalezas e oportunidades procurar diminuir as fraquezas com vista a reduzir os seus efeitos e em relação as ameaças, procurar minimizar o seu impacto. Deste trabalho resultou a lista de projectos e os indicadores possíveis, segundo o quadro abaixo:

Figura II.3: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Agricultura

No.	Ideias do Projecto	No. De votos	Indicadores
1	Abertura de novas valas	0	De Tchimbambo até baixo Pundo 15km
2	Aquisição de motobombas	0	Katchikovo 4, Sede 3, Akumba 5
3	Reabilitação das valas existentes	0	2 na sede, total de 16km, uma no Tchimbambo com 10 km e duas na Akumba com 7 km. Total de terreno a irrigar 800ha
4	Reabilitação de um dique na vala da zona 5	0	Uma dimensão de 25 m3
5	Construção da ponte sobre os rios Cubal do Lumbu e Cubal de Tchisandje	0	Duas pontes com dimensões totais de 60 metros de comprimento e 4 de largura cada
6	Fornecimento de adubos ao crédito	0	235 ton. Anual para 800ha
7	Fornecimento de gado para atracção	0	160 juntas de atracção
8	Fornecimento de tractores agrícolas	0	4 Tractores em 5 anos
9	Fornecimento de instrumento de trabalho agrícola	0	4500 Enxadas europeias, 4500 enxadas tradicionais, 5000 catanas, 3000 sachos, 50 atomizadores por 5 anos
10	Capacitação dos gestores das cooperativas agrícolas	0	25 Pessoas capacitadas em técnicas de adubação, sementeira, amontoa e gestão de bens comuns e beneficiários
11	Fornecimento de gado bovino e caprino para o fomento	0	150 gado bovino e 300 caprino em 5 anos
12	Fornecimento de transporte para o escoamento de produtos do campo para o mercado	0	1 Carrinha com capacidade de 6 ton.
13	Fornecimento de moagem transformadora de cereais	0	2 Moínhos e 2 desfarreladores

O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os de ordem financeira, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto na base de 9 critérios técnicos, 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.

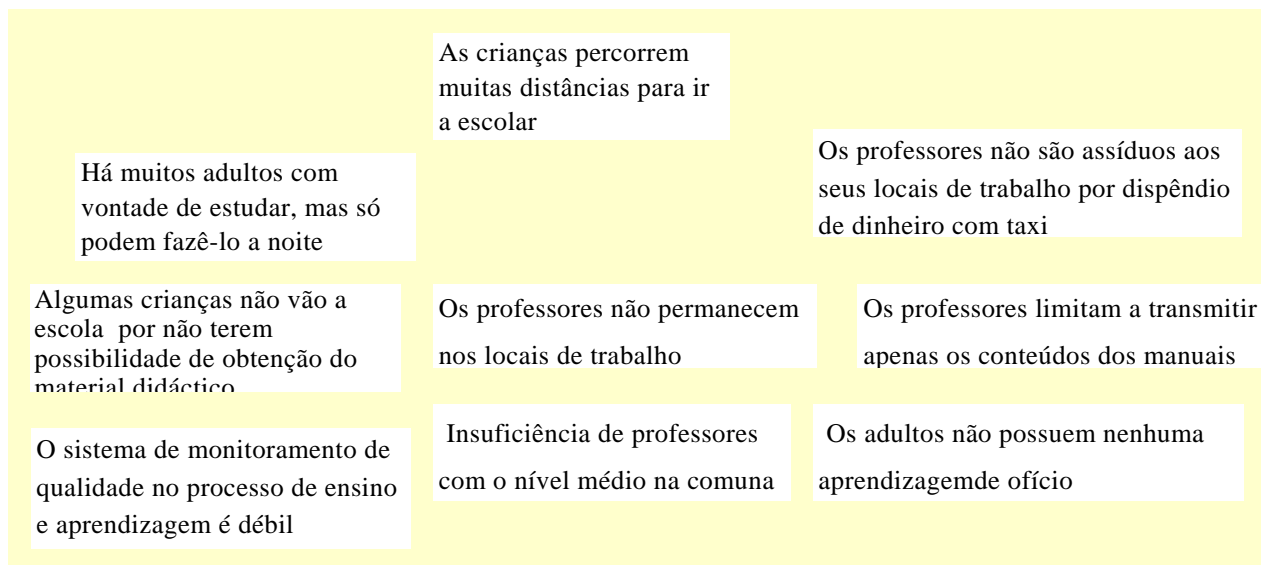
II.2. SECTOR DA EDUCAÇÃO

II.2.1. 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 no quadro de forma não ordenada:

Figura II. 5: Problemas levantados para o sector da Educação



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da educação após a análise criteriosa chegou-se, de igual modo, a conclusão de que elas classificam-se nas seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infraestruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de equipamentos e materiais;
- ❖ Problemas de baixa renda familiar;
- ❖ Problemas de crianças em idade escolar fora do sistema do ensino;
- ❖ Problemas de índice elevado de analfabetismo.

Destes problemas podemos analisar que, dentre eles têm a relação causa-efeito como se pode ver por falta de renda familiar há índice elevado de crianças fora do sistema normal do ensino. Por haver insuficiência de infraestruturas há insuficiências de recursos humanos nas aldeias.

Os problemas acima identificados constituem dados básicos para a formulação de árvore de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

II.2.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Ao verificar-se que, a análise dos problemas foi concluída 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:

Figura II. 6: FOFA identificada para o sector da Educação

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Existe crianças em idade escolar vom vontade de estudar	Distância da cidade possibilita viagem de ir e voltar	Nº de escolas insuficientes	
2	Há muitos adultos que querem aprender a ler e a escrever	Existência de professores que fazem viagem todos os dias cidade e Culañgo	Insuficiência de professores	
3	Existência de bons professores na comuna	Existência de merenda escolar JAM	Desistência de alunos	
4	Implementação de aula de 5ª e 6º classes		Falta de condições de acomodação para os professores	
5	Existência de alfabetizadores na comuna		Os professores não têm incentivo que lhes garante a permanência na zona rural	
6	Existe escolas (inf. Estrut.) na comuna com qualidade			

Na Comuna do Culañgu, o sector da educação a fortaleza achada mais importante é a existência do sistema do ensino geral e as crianças que têm vontade de estudar. Destacou-se a fraqueza da fuga dos professores colocados nas aldeias por causa de falta de infraestruturas (acomodação e transporte).

II.2.3. 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.

Figura II. 7: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Educação

Educação			
No.	Ideias do Projecto	No. de votos	Indicadores
1	Construção de escolas próximo das aldeias	C	9 escolas de 3 salas para 9 aldeias e 1 escola do III nível na sede
2	Aquisição de geradores eléctricos ou placas solares	E	13 placas solares adquiridas e instaladas em 13 escolas
3	Aquisição de transporte escolar para professores	D	1 carro com capacidade de 15 lugares, 9 motorizadas para as escolas distantes da sede
4	Distribuição de material didáctico	F	Aquisição de 1500 kites de material de iniciação a 6ª classe
5	Construção de casas de passagem para professores	G	13 de casas de passagem para 8 professores, cada construída em 13 aldeias no período de 5 anos aldeias
6	Criação de biblioteca de apoio	H	Aquisição de 100 livros diversos e 3 computadores
7	Criação de espaços para aprendizagem de artes e ofícios	L	Artes de agricultura, carpintaria, construção civil, mecânica, costura, electricidade e canalização. 60 alunos por 5 anos
8	Preenchimento do quadro orgânico da direcção escolar comunal	I	Enquadrar 3 funcionários administrativos, o coordenador adjunto, chefe da secretaria e o contínuo
9	Enquadrar mais professores para a comuna	J	Enquadrar 35 professores na comuna num período de 5 anos

Das nove ideias de projecto identificadas, a que saiu com mais votação foi a construção de casas de passagens para professores a segunda prioridade foi a construção de mais salas de aulas.

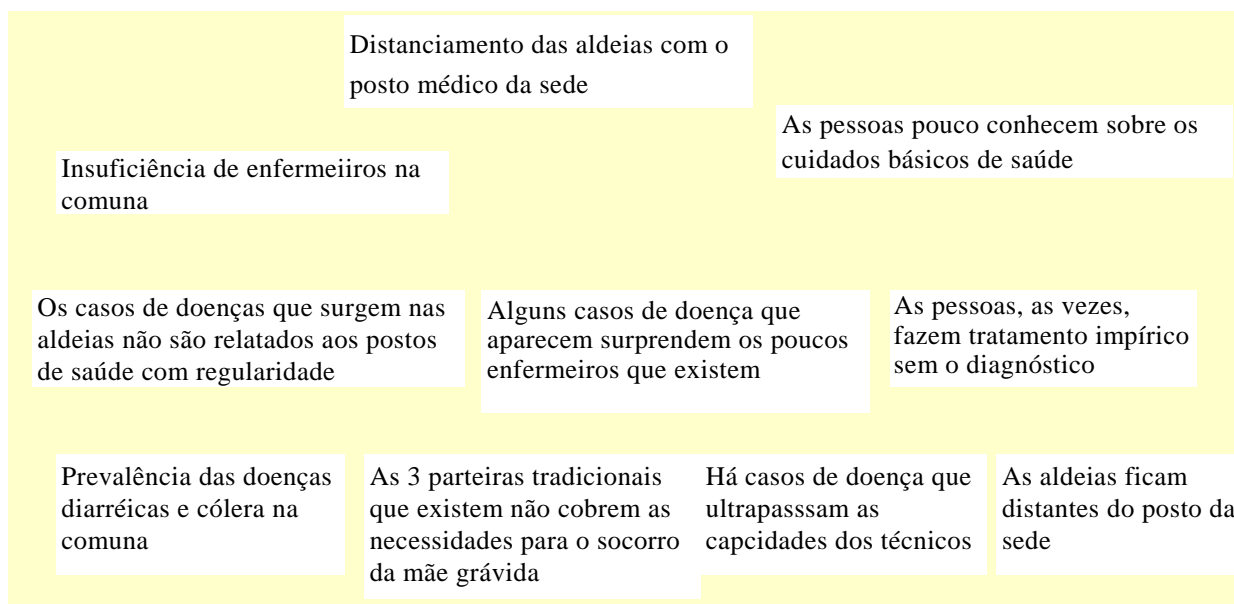
O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os financeiros, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção, com uma votação máxima de 3 pontos 2 médio e 1. Deste exercício, resultou a priorização das ideias de projectos segundo o número maior de pontos.

II.3. SECTOR DA SAÚDE

II.3.1. 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.

Figura II. 8: Problemas levantados para o sector da saúde



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da saúde após a análise cuidada chegou-se a conclusão de que classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infraestruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de equipamentos, materiais e medicamentos;
- ❖ Problemas de aumento de doenças diarreicas;
- ❖ Problemas de incapacidade do único posto de saúde atender a população doente;

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa-efeito como pode ver por exemplo a insuficiência de recurso humanos e infraestruturas faz com que toda a população da Comuna tenha o único posto na sede como ponto principal para o tratamento das doenças quando cada aldeia teria um posto de socorro.

Os problemas acima identificados contituem dados básicos para a formulação de árvore de problema, analisados com mais profundidade que abaixo podemos observar.

II.3.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA DA SAÚDE

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 no quadro abaixo:

Figura II. 9: FOFA identificada para o sector da saúde.

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Existência de 3 postos médico	Via de acesso próximo do Lobito	Nº de enfermeiros insuficiente	
2	Existência de enfermeiros	Secção da saúde garante vacinas contra veneno	Não existe condição de internamento	
3	Existência de parteira tradicional	Secção da saúde doam mosquiteiros para crianças e grávidas	Insuficiência de nº de mosquiteiros	
4	Existência de líderes tradicionais que cooperam			
5	Existência de enfermeiro particular	Médicos do mundo apoiam com medicamentos e formação	Não existe laboratório	
6	Existência de ervanário		As pessoas não estão sensibilizadas sobre as ITS	
7	Rio de caudal permanente	Proximidade do lençol da água no sub-solo	A população consome água tirada directamente do rio	
8			Distância do posto médico para a aldeia	

Após a identificação das fortalezas, os participantes foram orientados a seleccionarem as que consideram mais importante 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.

II.3.3. 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:

Figura II. 10: Mapa das ideias de projectos apresentadas para o sector da saúde

No.	Ideias do Projecto	No. de votos	Indicadores
1	Construir postos de saúde próximo das aldeias	0	5 postos de saúde construídos em 5 aldeias
2	Enquadramento de mais enfermeiros	0	18 enfermeiros estão enquadrados: 10 para o centro e 8 na periferia
3	Implementação de educação sanitária	0	Formação de 30 promotores de saúde para 4500 habitantes anual para programas de malária, cólera, VIH/SIDA
4	Criação de núcleo de saúde nas aldeias	0	Criação de 1 núcleo de saúde em cada aldeia
5	Ampliação do posto de saúde existente na sede	0	10 camas para internamento, 1 médico e 10 enfermeiros
6	Instalar laboratório de análises na comuna	0	Instalar 2 laboratórios de análises clínicos e 1 de CATV na comuna
7	Fornecimento de água potável a população	0	Montagem de 7 pequenos sistemas de bombagem e tratamento de água na comuna ao longo de 5 anos
8	Capacitação de parteiras tradicionais	0	Capacitar mais 26 parteiras tradicionais para 13 aldeias
9	Fornecimento de transporte para doentes	0	1 ambulância fornecido ao centro médico da comuna
10	Enquadramento de médicos	0	Enquadramento de 3 médicos nas especialidades de geco-abstérctica, clínica geral e pediátrico

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 analisar cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção,

II.4. 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 como 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 parcerias 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:

a) Pontos fortes dos funcionários da Administração

- ◆ Pré – disposição de trabalharem sob pressão e em horas extras;
- ◆ Comunicação eficiente e bom relacionamento;
- ◆ A maioria dos funcionários é nativa, e senão vive, há muito tempo na Comuna do Culangõ, o que favorece a interrelação dos mesmos;
- ◆ Os funcionários locais apresentam competências profissionais razoáveis, mesmo não tendo beneficiado na sua maioria de uma formação específica na função que ocupam;
- ◆ Os funcionários cumprem, rigorosamente, com os seus deveres, apesar da insuficiência de quadros e meios de trabalho.

b) Pontos Fracos da Administração Local

- ◆ Insuficiência de quadros;
- ◆ Fraca operacionalidade da CDA por falta de ATM e quadros;
- ◆ 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 Comuna do Culangõ.

III – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO (2009 – 2013)

III.1. 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 consultores da IC Net /JICA a trabalharem em conjunto na elaboração dos dados adquiridos para o plano de desenvolvimento da comuna do Culangõ para o quinquénio 2009 – 2013.

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

III.1.1. OBJECTIVO GERAL

Relançar o desenvolvimento sócio – económico da comuna do Culañgu, colocando-a num dos principais contribuintes do desenvolvimento do município.

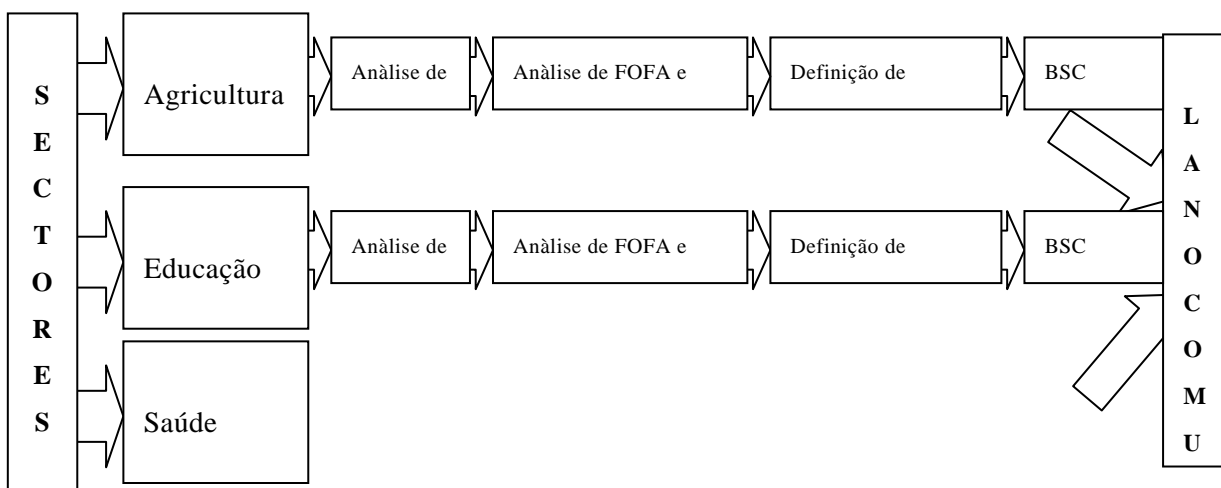
III.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- a) 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;
- b) Expandir e melhorar os serviços de saúde às populações;
- c) Implementar políticas que visem acelerar o desenvolvimento agro-pecuário na comuna;
- d) Estabelecer sistemas administrativos funcionais para garantir o êxito de implementação deste plano.

III.1.3. 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 administradores e funcionários responsáveis das instituições do estado, 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

III.2. SECTOR DA AGRICULTURA

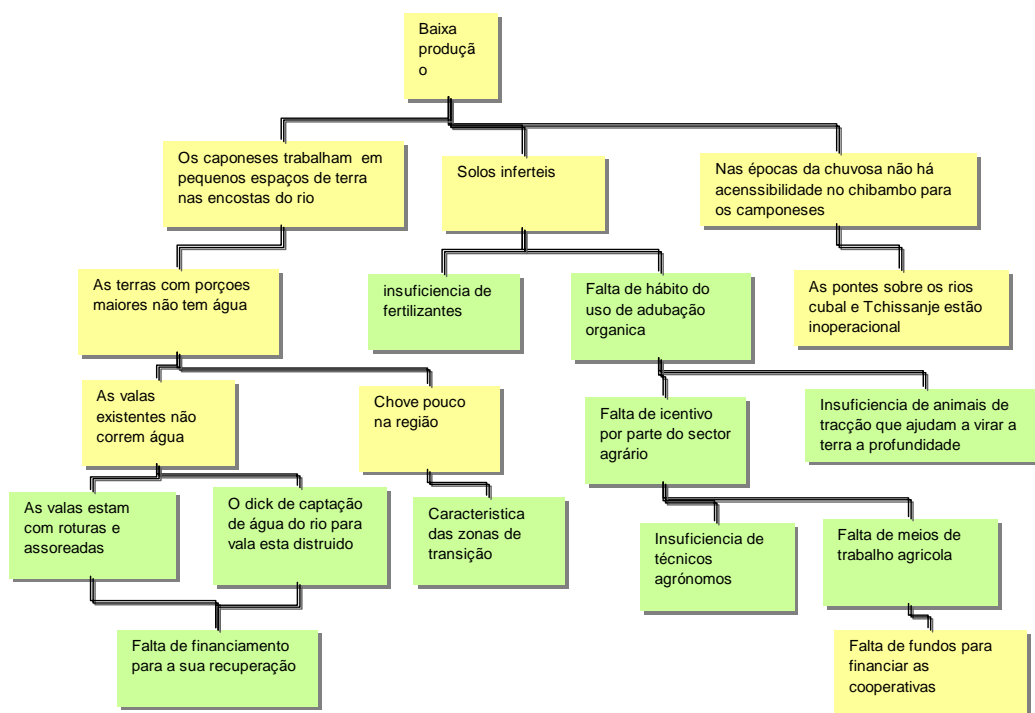
III.2.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

No capítulo anterior, apresentamos os problemas levantados pelos participantes do workshop e colocados em cartazes sem nenhuma análise técnica (figura II.1.). Em sessões subsequentes, a equipa de planificadores analisou estes problemas na base da relação causa – efeito e a medida em que se aprofundava a análise surgiram novos problemas. O produto final desta análise, foi a elaboração da árvore de problemas abaixo apresentada que mostra cartazes de diferentes cores: amarelos, para ilustrar os problemas levantados no workshop; as colocadas a cor verde os problemas aprofundados pela equipa de planificadores. Encontrados pela equipa técnica da IC Net/JICA na altura da análise.

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 ao longo 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 cima 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 é na base da relação causa – efeito, enquanto no sentido descendente na base da relação efeito – causa.

Figura III.1: Árvore de problema do 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 amarelos) e outros numa sessão restrita. Ao longo da análise mais cuidada na relação causa – efeito, feita pela equipa que, tecnicamente, elaborou as informações.

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 Três principais problemas que concorrem para a baixa produção (problema nuclear):

Tais como:

1. Insuficiência de terra com condições de rega

São três causas que concorrem para tal facto: primeiro tem haver com a Insuficiência de terra com condições de rega tal situação explica-se da seguinte forma: por a distribuição de quedas fluviométricas serem irregular, a população da zona baixa da comuna do Culango não encontram possibilidades da prática de agricultura. Daí que, os poucos camponeses que o fazem aproveitam nas zonas baixas nas margens do rio Cubal porque as porções maiores de terra arável não tem água de rega situação motivada pela inoperância das valas que necessitam de recuperação.

2. Infertilidade de solos.

A segunda causa tem a haver com a infertilidade dos solos aráveis também motivadas pelas seguintes causas: Falta de hábito do uso de adubação orgânica, incapacidade dos camponeses em adquirir fertilizantes químicos nos mercados locais, Insuficiência de meios de trabalho agrícola para remover a terra convenientemente.

3. Falta de acesso para zonas agrícolas em épocas de chuvas

A terceira causa tem a haver com a falta de acesso para as zonas agricultáveis com algumas condições de fertilidade natural dita mente na zona alta do Culango. para lá ir é necessário atravessar os rios Cubal e Cubal de Tchissanje estes dois rios não têm pontecos na época de chuva, os rios enchem e não permitem a passagem tanto dos camponeses bem como de crianças que estudam noutra margem dos rios

Conclusão

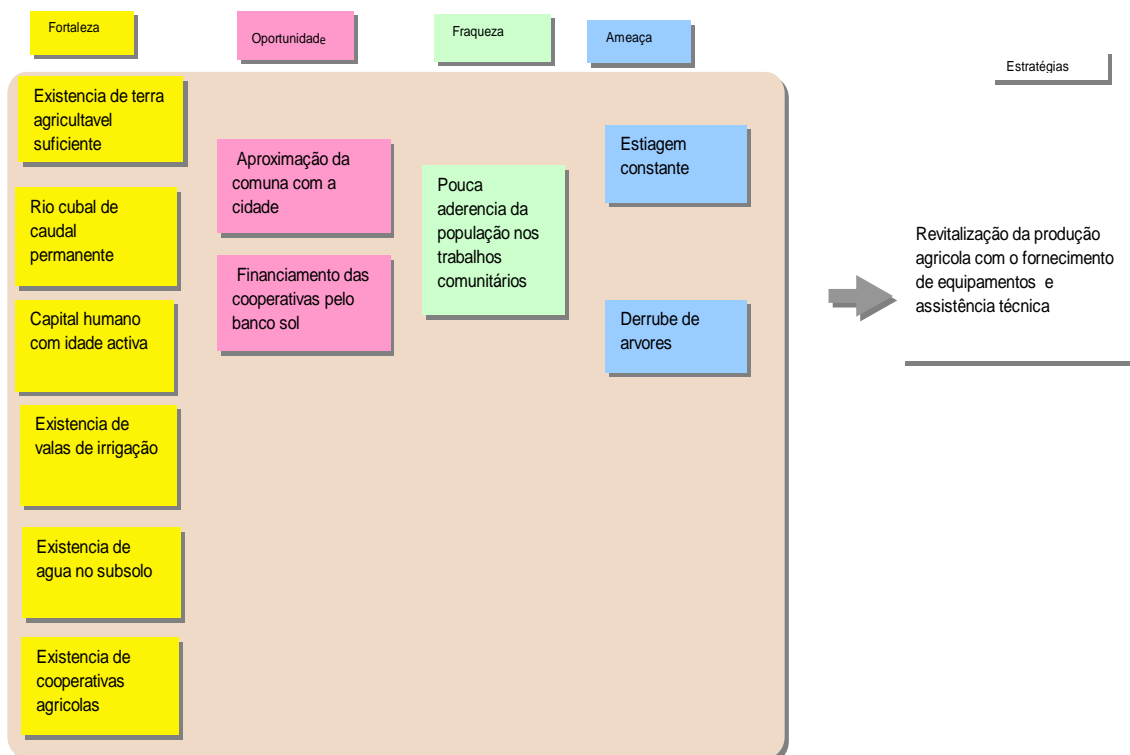
1. Sejam fornecidas e distribuídas motobombas com maior capacidade as cooperativas de camponeses existentes aproveitando a grande fortaleza que a comuna tem de o sub-solo ter água e o rio Cubal de caudal permanente pois com elas, mesmo que, surjam problemas de estiagem (problemas naturais), os camponeses continuam com as suas actividades e desta forma contribuirão para o aumento da produção.
2. Sejam reabilitadas as valas de rega já existentes, de modo que haja um aproveitamento das terras aráveis existentes e os camponeses tirem maior proveito da terra e desta forma contribuam para o aumento da produção agrícola.

III.2.2. 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.

Figura III. 2: Demonstração da formação de estratégia para o sector da agricultura



A figura acima está demonstrando a análise cruzada da FOFA. 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 estratégias.

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

Por exemplo, a existência do rio de caudal permanente e cooperativas agrícolas já organizadas como fortaleza, combinada com a oportunidade da aproximação da cidade a comuna o que pode facilitar a pesquisa e transportação de bens; diminuindo a fraqueza da falta de agua para rega com aquisição de serviços de montagem de motobombas com capacidade aproveitando assim boa quantidade de terra inaproveitado. deu lugar a definição de uma estratégia de «Revitalização da produção agricola com o fornecimento de equipamentos e Assistência técnica»

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

1. Revitalização da produção agrícola com o fornecimento de equipamentos e Assistência técnica

III.2.3. DEFINIÇÃO DE PROJECTOS, PRIORIDADE, INDICADORES E ACTIVIDADES

A partir das estratégias, os planificadores enquadraram as actividades ou acções já levantadas na altura do workshop na base da seguinte análise, resumida numa pergunta:

1. Para implementar a estratégia X, quais são as actividades mais concretas que devem ser feitas.

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-las eficazmente?

O grupo trabalhou na base da lista de ideias de projectos levantados no workshop tendo analisado 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.

Figura III.1 Baranced Scorecard do Sector da Agricultura

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Agricultura	Revitalização da produção agricopla com o fornecimeto de equipamentos de trabalho e assistencia técnica	Fornecimento de motobombas	A ser esboçado pelos Administradore s Comunais						Motobombas fornecidas as associações de camponeses	15 motobombas fornecidas	Aquisição e fornecimento
		Abertura de novas valas de rega							Novas valas aberta do Chibambo	15 km de vala aberta	Contratação de empresa para execução da obra
		Reabilitação das valas existentes							Valas existentes reabilitadas	15 km de vala reabilitadas	Contratar ONG ou organizações de base comunitária
		Reabilitação de um dick na vala da zona 5							Dick reabilitada	1000 m3 de agua é captada por hora na	Contratar ONG ou organizações de base comunitárias
		Fornecimento de tractores agricolas							Tractores agricolas fornecidos as cooperativas	(2) tractores compradas distribuídas	Aquisição e fornecimento
		Fornecimento de gado para a tracção							Gado para tracção fornecido as	(100) juntas de gado adquirido e distribuido	Aquisição e distribuição
		Fornecimento de inputs agricóla ao crédito							Ínputs agricolas adquiridos	1500 de cada entre enxada, catanas e adubos adquiridos	Prospensão do mercado, aquisição e distribuição
		Capacitação de gestores das cooperativas							Gestores das cooperativas e associações capacitadas	20 gestores capacitadas anualmente em diversas matérias e técnicas	Contratação de uma ONG ou serviços de consultoria

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da Agricultura. Esta, apresentada uma estratégia, definida como explica anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector.

Para a implementação da estratégia definiram-se possíveis projectos juntos com os resultados, indicadores, os mais concretos e alcançáveis possíveis e as principais actividades.

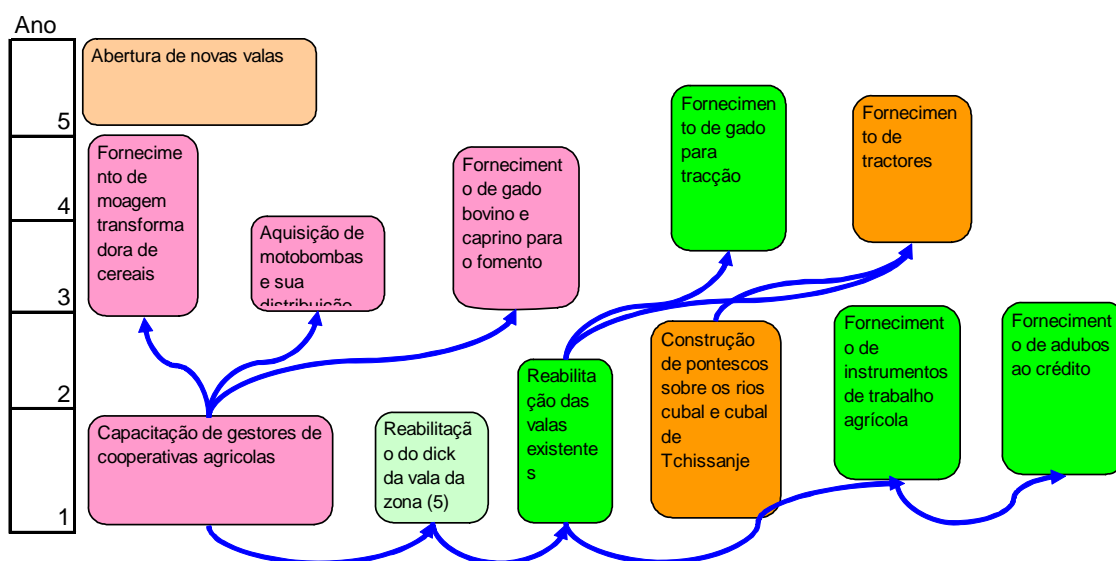
Da mesma forma, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

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

III.2.4. 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.

Figura III.4: Diagrama de influência dos projectos do sector da agricultura



A partir desta gravura compreende-se que:

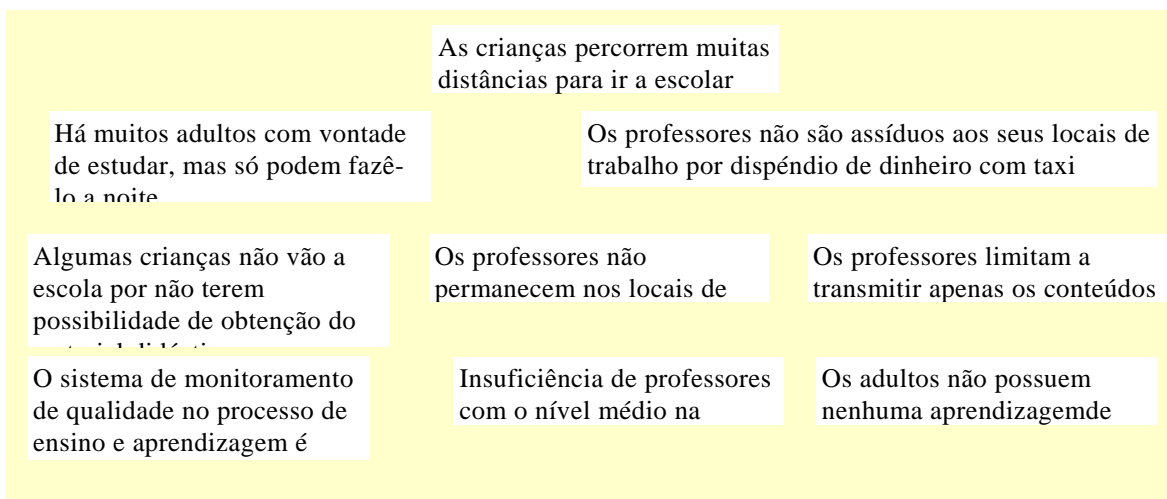
A capacitação de líderes das cooperativas agrícolas reabilitação das valas de regas existentes e do dick de captação da água do rio para a vala, são os factores fundamentais para a motivação da organização de camponeses. a capacitação destes vai dar uma visão partilhada e credibilidade entre os actores externos que pretendam dar um apoio.

Por último, seguir-se-á a reabilitação de vias de acesso o que facilitará a transportação de bens produzidos no campo. A atracção animal irá facilitar aos camponeses aumentar as suas

parcelas de terra, de formas que, haja mais produção. Animais de fomento têm sido um dos maiores suporte para aumentar a renda familiar, bem como, sustentabilizar a atracção animal.

III.3. SECTOR DA EDUCAÇÃO

III.3.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS



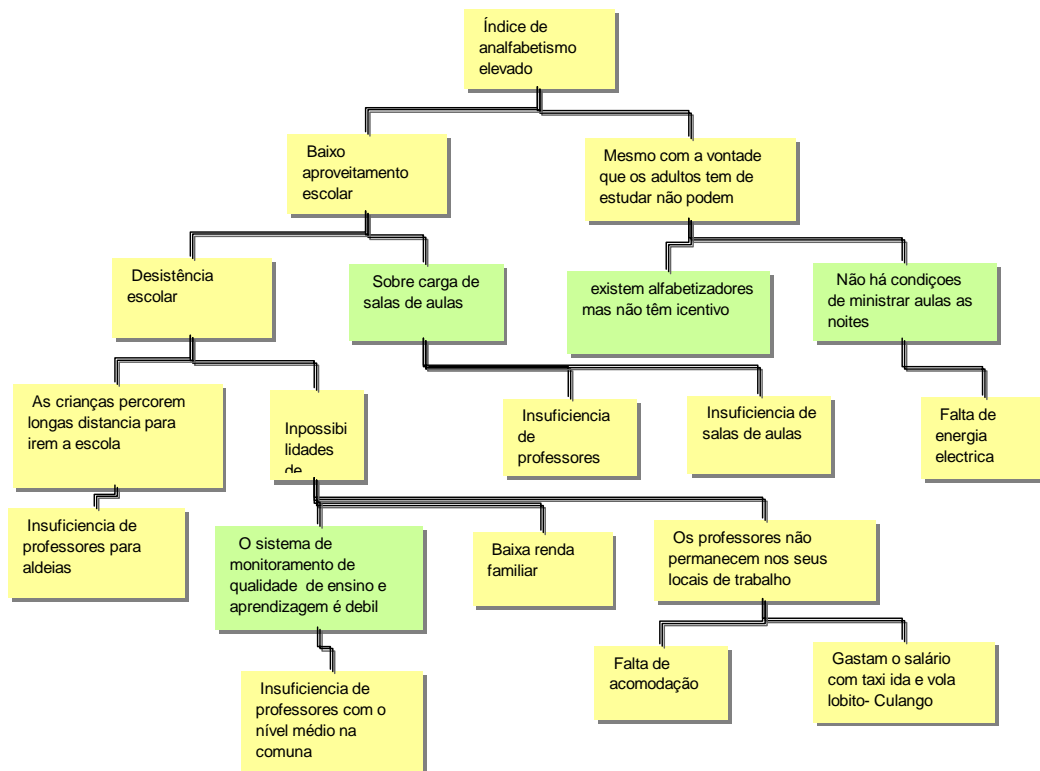
Do mesmo modo como se trabalhou no processo de análises de problemas do sector da agricultura, assim foi feito para o sector da Educação. Teve –se como ponto de partida, os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop.

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 convincentes da impossibilidade do estabelecimento destas relações.

A sua interpretação é fácil na direcção vertical (de baixo para cima 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 (é na base da relação causa – efeito, enquanto no sentido descendente na base da relação efeito – causa).

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

Figura III.5: Árvore de problemas do sector da educação



Esta árvore foi construída na base dos problemas levantados na sessão do workshop, onde foram levantados os problemas em cartazes a 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 encabeçado por um problema principal, o qual vão desenbocar no problema núcleo: Baixo aproveitamento escolar. Para este problema encontraram três causas que constituem concomitantemente os problemas principais:

Baixo aproveitamento Escolar

O grau de desistência escolar é elevado, porque as crianças para irem a escola têm de percorrer muita distância, a isso associa-se a sobrecarga das poucas salas de aulas por falta de professores e espaços. Outras razões apontadas têm a haver com a baixa renda familiar pois os encarregados não conseguem o suficiente para suprirem as necessidades das crianças em idade escolar desde a própria alimentação, uniforme escolar bem como do material didáctico.

Falta de Oportunidades para os adultos estudarem

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 ali colocados pelo facto de não serem locais e associando as condições sociais que não são das melhores, regista-se maior ausência destes.

Existem adultos com vontade de estudar mas não podem por razões de que os alfabetizadores existentes na localidade não têm incentivos e os alfabetizados só podem frequentar aulas nos períodos nocturnos por razões das suas rotinas diárias.

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 aos pais a estreitar a sua relação com a escola, de forma 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.

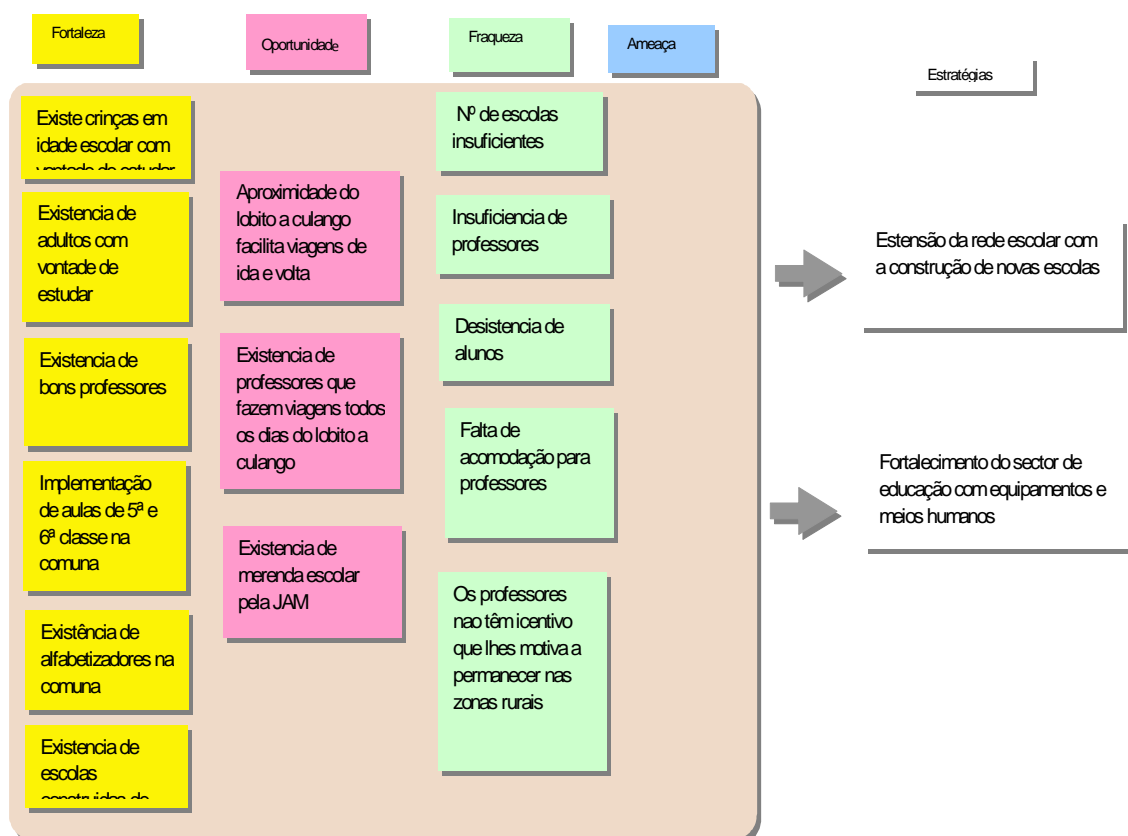
Outras soluções para os problemas analisados serão encontradas no BSC

III.3.2. 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:

Figura III.6: Demonstração da formulação de estratégia para o sector da educação



Os participantes combinaram a FOFA, neste caso as Fortalezas (em amarelo) e as Fraquezas (em cor de verde) para definir as estratégias. Dando um exemplo da formação destas, com a fortaleza da existência de 15 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. Extensão da rede escolar com a construção de novas escolas
2. Fortalecimento do Sector da Educação com equipamentos e meios humanos.
3. Erradicar o analfabetismo no adulto.

Assim, para resolver os problemas do sector da educação, de forma que, este contribua para o desenvolvimento da comuna do Kulañgu, segundo perspectiva do plano, deve-se implementar as estratégias acima descritas.

III.3.3. 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.

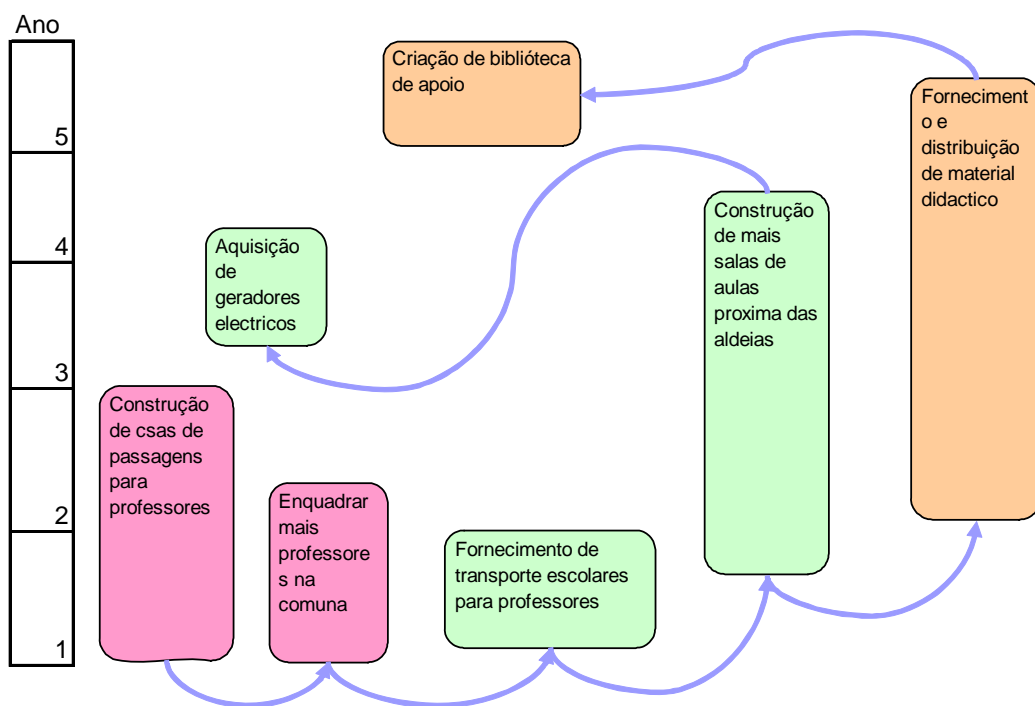
Figura III.7: Formação de Balanced Scorecard para o sector da educação

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores
				1	2	3	4	5		
Educação	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0ffff; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> Extensão de rede escolar com a construção de novas escolas </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffff00; display: inline-block; margin-top: 10px;"> Fortalecimento do sector de educação com equipamentos e meios Humanos </div>	<div style="background-color: #e0ffff; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Construção de escolas proximo das aldeias	A ser esboçado pelos Administradores Comunais						Mais escolas construidas nas aldeias	(6) escolas cosntruidas
		<div style="background-color: #e0ffff; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Aquisição de placas solares							Placas solares instaladas nas salas	(12 placas de ()W instaladas
		<div style="background-color: #e0ffff; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Aquisição de transportes escolar para professores							Transportes para professores	(1) mini bus com capacidade de 15 lugares adquirido
		<div style="background-color: #e0ffff; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Distribuição de material didactico							Material didactico distribuido nas escolas primárias	(1) kit de material didactico distribuido a cada aluno
		<div style="background-color: #ffff00; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Construção de casas de passagens para professores							Casas de passagens construidas nas povoações	(5) casas de passagens construidas
		<div style="background-color: #ffff00; width: 10px; height: 100%; display: inline-block; vertical-align: middle;"></div> Criação de bibliotecas de apoio							Biblioteca montada anexado a coordenação escolar	(1) Biblioteca montada

III.3.4. 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:

Figura III.8: Diagrama de Influência de Projectos do 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 casas de passagens para professores vai permitir que se diminua a fraqueza de que os professores não tenham a comodidade no exercício das suas funções e que permaneçam nos locais de serviços.
- ▶ Se eles permanecerem nos seus locais de serviços, dará garantias de se construir escolas nas aldeias e criação de inovações tais como: instalação de biblioteca e um sistema de fornecimento de materiais didácticas as crianças. Desta forma criar motivação a elas a se integrarem na escola.
- ▶ Por fim a aquisição de placas solares para o fornecimento de energia eléctrica para as salas de aulas e incentivar a alfabetização que têm influência na formação em artes e ofícios, uma vez que, as pessoas depois de aprenderem a ler e escrever, podem fazer cursos profissionais a fim de melhorarem as suas vidas.

III.4. SECTOR DA SAÚDE

III.4.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

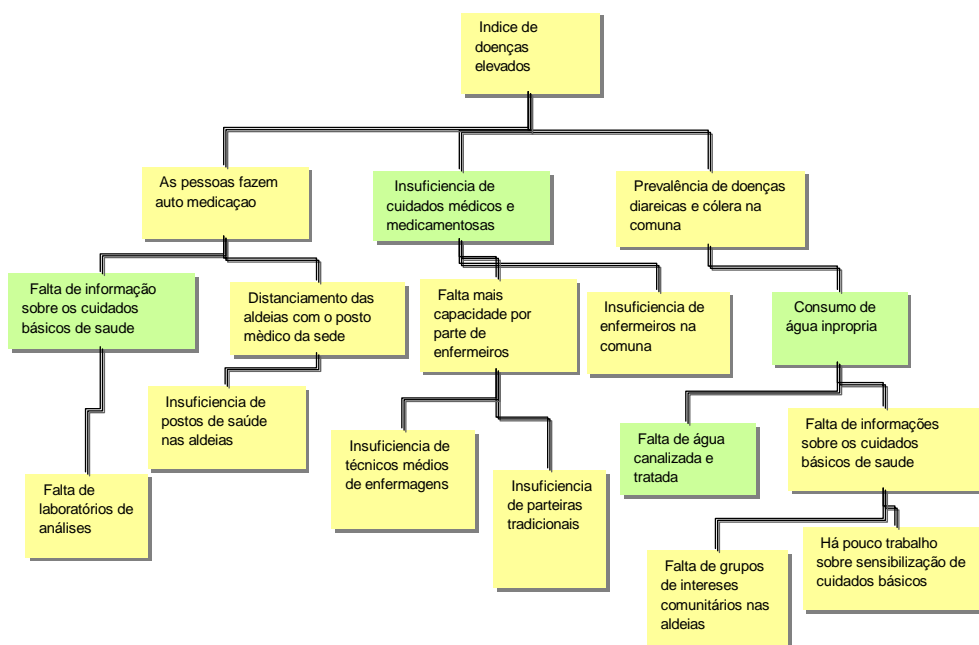
Os problemas apresentados pelos participantes na altura do workshop mereceram um tratamento analítico com vista a estabelecer-se a relação causa – efeito. Deste trabalho, resultou a elaboração da árvore de problemas (página seguinte), onde estão visualizados os mais influentes e as suas respectivas interligações.

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.

A sua interpretação é fácil na direcção vertical (de baixo para cima e de cima para baixo), acompanhando as conexões feitas. As setas colocadas a esquerda, centro e direita, fazem alusão aos sentidos de leitura da árvore. 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 e de forma lógica. O mais importante é aprofundar a análise e estabelecer as relações para aqueles que forem possíveis.

Figura III.9: Árvore de problemas para o sector da saúde



Esta árvore foi construída na base dos problemas levantados na sessão do workshop, onde foram levantados os problemas em cartazes a 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 encabeçado por um problema principal, os quais vão desembocar no problema núcleo: “Elevado Índice de doenças” que tem três causas principais:

Auto medicação, Insuficiência de cuidados médicos e Prevalência das Doenças Diarreicas Agudas

Auto medicação,

Para este problema, foram analisadas outras causas como a falta de informações sobre os cuidados básicos de saúde, longas distância das aldeias ao posto de saúde da sede comunal a isto associado a péssima condição de acessibilidade por estradas secundária que podia facilitar a evacuação de pessoas doentes, a ausência de laboratórios de análise e por ultima a falta de postos de socorros nas aldeias. Estas foram achadas como principais causas de auto medicação.

Insuficiência de cuidados médicos

A falta de mais capacidades por parte do pessoal técnico existente, insuficiência de enfermeiros com mais habilidades profissionais bem como de parteiras e a insuficiência do próprio medicamento, foram achadas como a causa de fraca prestação de serviço mais fiel aos doentes.

Prevalência das Doenças Diarreicas Agudas

Para este problema foram analisadas as seguintes questões: o consumo de agua imprópria para o consumo humano retirada no rio, a falta de informações mais pontuais sobre os principais cuidados a ter com relação o consumo de agua e alimentos, a falta de grupos de interesses comunitários que falam sobre problemática da educação para a saúde também foram encontradas como causas para o problema a cima.

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

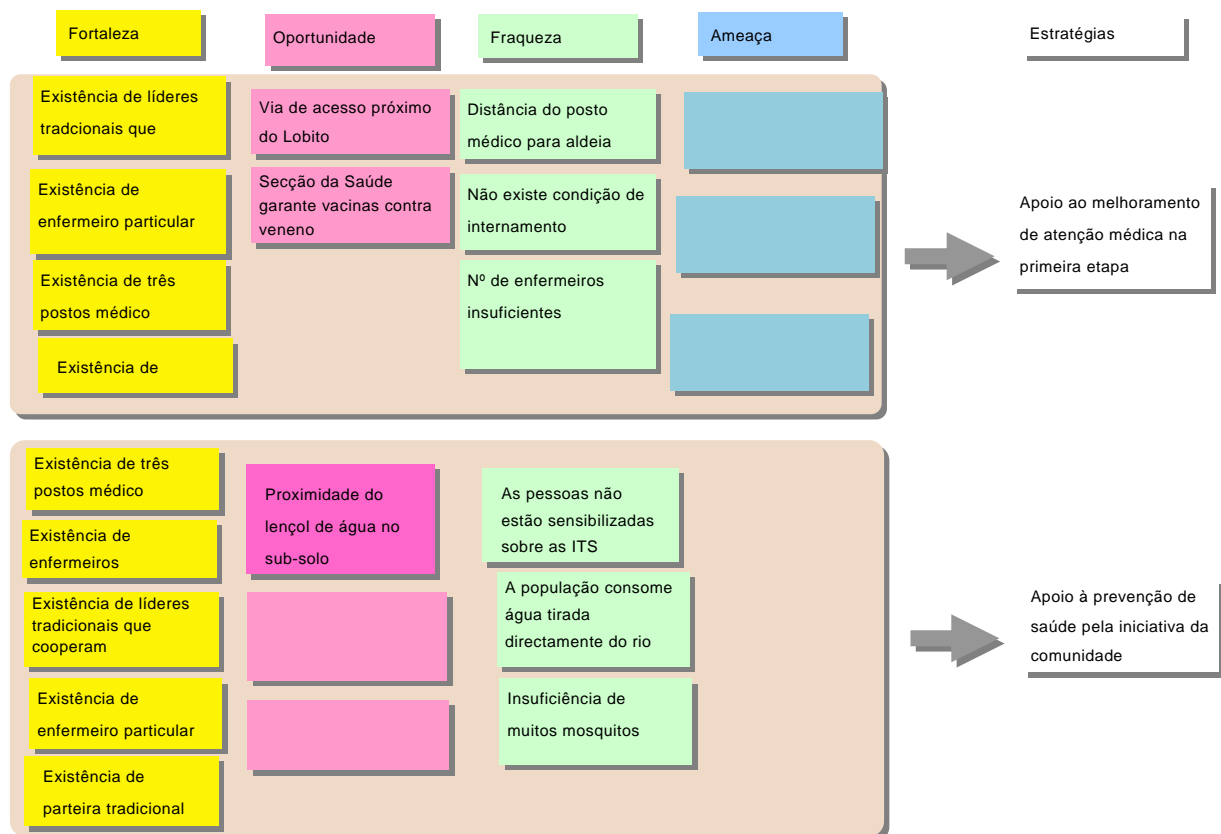
1. A reabilitação das estradas secundárias e terciárias e isto implica uma combinação intersectorial (saúde e obras públicas), a aquisição de meios de transporte; a melhoria das condições dos técnicos da saúde e a contínua educação da população.

III.4.2. 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.

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

Figura III.10: Demonstração da formulação de estratégias para o sector da saúde



Partindo da identificação da FOFA no sector da Saúde, onde destacaram-se Fortalezas (em cartazes amarelos), Oportunidades (cor de rosa), Fraquezas (verde) e Ameaças (azul), 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 2 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 prevalência das D.D. A. (Doenças Diarreicas Agudas) s, deu lugar a estratégia de (Apoio ao melhoramento da atenção médica na 1ª Etapa.)

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. Apoio ao melhoramento da atenção médica na 1ª Etapa
2. Apoio a prevenção de saúde pela iniciativa da comunidade

III.4.3. 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 2 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.

Figura IV. 11: Formação de Balanced Scorecard para o sector da saúde

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levantar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Agricultura	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Revitalização da produção agricopla com o fornecimento de equipamentos de trabalho e assistencia técnica </div>	Fornecimento de motobombas	A ser esboçado pelos Administradores s Comunais						Motobombas fornecidas as associações de camponeses	15 motobombas fornecidas	Aquisição e fornecimento
		Abertura de novas valas de rega							Novas valas aberta do Chibambo	15 km de vala aberta	Contratação de empresa para execução da obra
		Reabilitação das valas existentes							Valas existentes reabilitadas	15 km de vala reabilitadas	Contratar ONG ou organizações de base comunitária
		Reabilitação de um dick na vala da zona 5							Dick reabilitada	1000 m3 de agua é captada por hora na	Contratar ONG ou organizações de base comunitárias
		Fornecimento de tractores agricolas							Tractores agricolas fornecidos as cooperativas	(2) tractores compradas distribuidas	Aquisição e fornecimento
		Fornecimento de gado para a tracção							Gado para tracção fornecido as	(100) juntas de gado adquirido e distribuido	Aquisição e distribuição
		Fornecimento de inputs agricola ao crédito							Ínputs agricolas adquiridos	1500 de cada entre enxada, catanas e adubos adquiridos	Prospensão do mercado, aquisição e distribuição
		Capacitação de gestores das cooperativas							Gestores das cooperativas e associações capacitadas	20 gestores capacitadas anualmente em diversas matérias e técnicas	Contratação de uma ONG ou serviços de consultoria

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da saúde. Estão apresentadas as 2 estratégias, definidas como explicamos anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector. Elas apresentam uma inter – relação e do efeito sinérgico. Significa que, o começo da implementação da primeira estratégia na posição ascendente influencia a colocada a seguir.

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, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

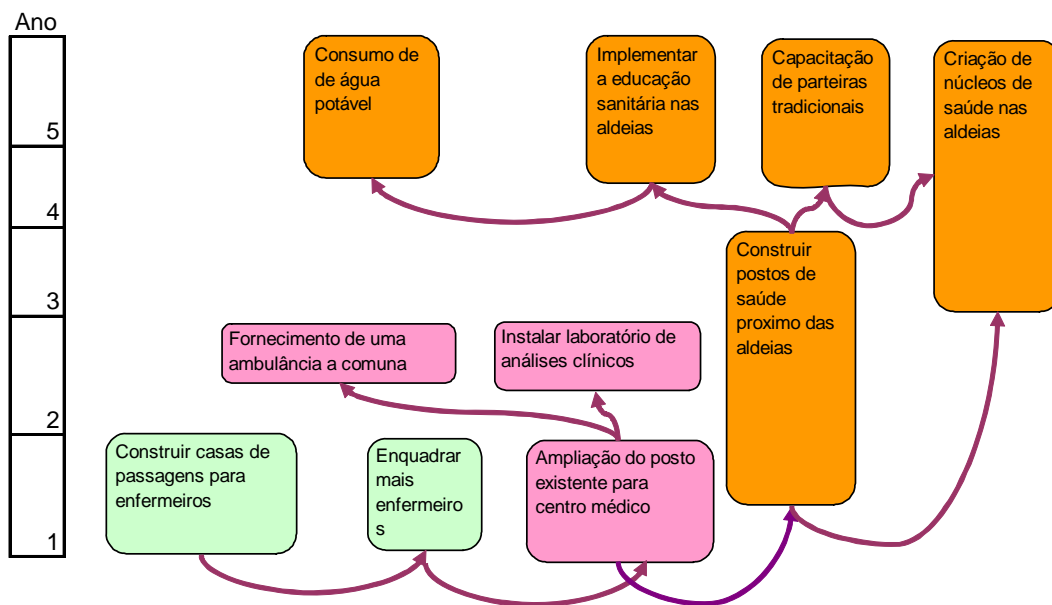
Com este mapa, qualquer gestor ou responsável, pode visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências dentro do sistema e assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

III.4.4. 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 forma que, a actuação interligada contribua para a visão definida neste plano.

Deste trabalho, resultaram as relações de influências representadas pelas setas abaixo que passaremos a detalhar a seguir:

Figura III. 12: Diagrama de Influência no Sector da Saúde



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

- A construção de casas de passagens para enfermeiros dará a possibilidade de que o governo tenha condições de enquadrar mais enfermeiros, daí a ampliação e equipar o posto existente com a categoria de centro médico. Com estas capacidades, já será

possível criar pequenos núcleos nas comunidades que trabalham em torno da saúde comunitária

A construção de postos de saúde próximo das aldeias vai influenciar a criação de núcleos permanentes em cada aldeia que irão trabalhar na sensibilização e educação para a 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 do projecto, 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 Revitalização da produção agrícola com o fornecimento de equipamento de trabalho e Assistência técnica tem influência na estratégia de extensão da rede escolar e isto se explica da seguinte forma: por haver baixa renda familiar algumas famílias não podem custear despesas mínimas com os estudos dos seus filhos. Por não haver as vezes o suficiente para deixar em casa para os filhos nos períodos em que os pais deslocam para zonas montanhosas fazer a agricultura de sequeiro preferem levar seus filhos e perdem as aulas.

Também podemos ver que o fortalecimento do sector da educação com equipamentos e meios humanos, vai dar competência aos professores de formas a que possam se empenhar mais na sua tarefa e contribuam desta forma na erradicação do analfabetismo o que vai dar maior influência na interpretação dos primeiros cuidados com a saúde da população.

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 regularmente	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
Sistemas, Organizações Processos operativos		Melhoramento do sistema de fiscalização actual	A ser indicada	█	█	█	█	█	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
		Estudo do actual sistema logístico entre o município e a comuna		█	█	█	█	█	efinido o sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de dinheiro (cofres)
		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		█	█	█	█	█	governo cria sistemas para o melhoramento da prestação de serviços através de incentivos	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
		Elaboração de plano de formação o "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 prioriação de acções. Formação sobre PCM, PSP
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos	A ser indicada	█	█	█	█	█	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)

As estratégias e projectos da figura III.1, III.7e III.11, 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 influência 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.

IV. 7. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO BSC GERAL

Figura IV. 15: Balacend Scorecard Integrado

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde		Construção de casa de passagem para técnicos	A ser esboçado pelos Administradores Comunitários	█					Casas de passagem para professores construídas	(5) casas de passagens construídas ao longo de 5 anos	Contratar uma empresa de construção civil
		Fornecimento de equipamento de laboratório		█					os doentes fazem análises clínicas	Um sistema de pesquisas clínicas montado no centro médico	Fazer aquisição de equipamento
		Tratamento de água já canalizada na sede		█					água canalizada na sede da comuna tratada	(1) sistema de tratamento da água montado na comuna	Negociar com a empresa de água e saneamento
		Reabilitar cacimbas nas aldeias		█					Sistema de captação manual de água melhorada	(3) cacimbas reabilitadas e (2) construídas	Contratar empresas de serviços para o fim
		Construção de mais postos de saúde		█					Postos de saúde construídos nas povoações	(4) postos de saúde construído e equipado	Contratar empresas de construção civil
		Enquadrar mais técnicos de saúde		█					Quadro do pessoal técnico preenchido	18 técnicos de diversas especialidades enquadrados	Fazer a solicitação na repartição municipal
		Programa de sensibilização para educação sanitária		█					A população conhece os cuidados de prevenção contra doenças	até 2009 50% da população activa recorre aos centros de CATV voluntariamente	Criar grupos de interesse comunitário nas aldeias
		Fornecimento de uma ambulância		█					Transporte para doentes adquirendo	(1) ambulância adquirida	Ecomendar nas empresas de venda de viaturas de espécie
		Construção de casas de passagens para professores		█					Casas de passagens construídas	14 casas de passagens construídas em 5 anos	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
		Construção de mais salas de aulas anexas a casas de professores		█					salas de aulas construídas	14 salas de aulas, em 5 anos construídas ao nível da comuna	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
Educação		Construção de mais salas de aulas anexas a casas de professores	A ser esboçado pelos Administradores Comunitários	█					salas de aulas construídas	14 salas de aulas, em 5 anos construídas ao nível da comuna	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
		Implementação do ensino médio politécnico		█					Ensino médio estabelecido na comuna	(1) escola do ensino médio até 2009 esta estabelecida	Negociar com instituto médio do loboito
		Estabelecer parcerias entre as livrarias e escolas		█					Livrarias estabelecidas na comuna	pele menos até ano 2009 haja na comuna dois comerciantes que vendem material escolar	Facilitar a negociação de crédito aos comerciantes
		Enquadramento de mais professores		█					Professores enquadrados	30 professores estão enquadrados em 5 anos	Solicitar a repartição municipal de educação
		Reabilitação de cacimbas melhoradas		█					Cacimbas reabilitadas	(5) cacimbas reabilitadas	Fazer acordo com empresas vocacionadas a projectos de água
		Implementação de aulas de alfabetização		█					Aulas de alfabetização estabelecida	Formar 30 alfabetizadores para em 5 anos baixar o índice de analfabetismo de 60 para 40%	Negociar com a repartição da educação no loboito
		Fornecimento de equipamentos, recursos humanos e melhoria das condições sociais		█							
Agricultura		Montagem de sistema de bombagem por electro bombas	A ser esboçado pelos Administradores Comunitários	█					4 Electro bombas instaladas (2) em cada margem do rio	Negociar com a empresa de energia ENE para o fornecimento da energia e serviço	
		Fornecimento de meios de produção agrícola		█					Inputs agrícola fornecidos	4500 peças de instrumentos e 2 tractores fornecidos	Pesquisa, aquisição e distribuição de equipamentos e instrumentos
		Fornecimento de sementes diversos		█					Sementes de diversas espécies distribuídas	45 toneladas de semente de cereais, 25 kgs de horticultura distribuído as cooperativas	Pesquisa e aquisição de sementes
		Fornecimento de fertilizantes		█					fertilizantes fornecidos	180 toneladas fornecido por cada ciclo	Pesquisa, aquisição e distribuição
		Estradas secundárias reabilitadas		█					Estradas secundárias reabilitadas	80 km de estrada que dá acesso as aldeias reabilitadas	Negociar com empresas de terraplanagem
		Enquadrar mais técnicos no CDA comunal		█					Novo pessoal técnico enquadrado	pele menos (4) técnicos estão enquadrados no sector	Preparação de acomodação dos técnicos
		Construção de espaço de serviço para CDA		█					uma estrutura de serviço construído	(1) Gabinete de serviço anexo a residencia e um pequeno armazem esta construído	Contratar uma empresa de construção civil
		Fornecimento de animais para o fomento		█					Animais para o fomento fornecido	100 fêmeas de bois fornecidos a 3 cooperativas	Pesquisa e aquisição de animais
				█							
				█							
Sistema e processo		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 dominado 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 regularmente	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	
		Organização e regulamentação da sociedade civil		█					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 Bio Pio
		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, Organização e Processos operativos		Estudo do actual sistema logístico entre o municipio e a comuna	A ser indicada	█					refinido o sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de dinheiro (cofres)
		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 governo cria sistemas para o melhoramento da prestação de serviços através de incentivos	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
		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 PCM, PSP
		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)
				█							
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos		Elaboração de plano de formação "On Job Training"	A ser indicada	█					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 PCM, PSP
		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)

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 forma a 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.

III.8. LISTA DE PROJECTOS ORÇAMENTADOS

O orçamento para as actividades constantes neste plano foi elaborado na base das experiências que a IC Net / JICA obteve ao longo da implementação das actividades pilotos no projecto MINARS/JICA, como também da consulta de seus parceiros nomeadamente a MECANAGRO, o FAS, e a EDA. Portanto na lista a seguir explica-se com mais detalhe a fonte de informação.

Figura III.16. Projectos e Orçamento

Culango				
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Fonte
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	Estudo deste projecto
CLA2	Fornecer gado para atracção	80 pares para 320 famílias	64.000	
CLA3	Capacitação dos gestores das cooperativas agrícolas	25 pessoas formadas em fertilização, sementeira, contabilidade, e gestão	85.500	
CLA4	Fornecer tractores agrícolas	4 tractores em 5 anos	144.000	
CLA5	Fornecer bois e cabritos	150 bois e 300 cabritos em 5 anos	80.000	
CLA6	Fornecer ferramentas de trabalho agrícola	Para todas as 2400 famílias, uma enxada europeia, uma enxada tradicional, uma catana e um machado	288.000	
CLA7	Distribution of motor pumps	150 pumps (originally Katchikovo 4, Sede 3, Akumba 5)	450.000	
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	
CLA9	Abriu novos canais de irrigação	De Tchimbambo ao Baixo Pundo 15km	7.650.000	
CLA10	Construção da ponte sobre o rio Cubal do Lumbu 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	
CLA11	Fornecer transporte para a transportação de produtos locais para o mercado	1 carro com capacidade de 6 ton	30.000	
Educação				
CLE1	Distribuição do material de ensino	1500 kits do material ensino pré-escolar até ao material da 6 classe	150.000	Estudo deste projecto
CLE2	Construction of schools in the accesible area	9 schools of 3 classes for 9 villages and 1 school of level II in the center of comuna	1.460.000	
CLE3	Construção de casas de passagem para professores	13 casas para 8 professores, construídas nas 13 aldeias	78.000	
CLE4	Fornecer geradores eléctricos para as escolas	13 geradores adquiridos e instalados em 13 escolas	19.500	
CLE5	Enquadrar Professores	Enquadrar 35 professores na comuna		
CLE6	Fornecer motorizadas para os professores das escolas	9 motorizadas para as escolas distantes a partir do centro da comuna	27.000	
CLE7	Fornecer um auto carro para os professores das escolas	1 carro com capacidade de 15 lugares	20.000	
CLE8	Criar uma biblioteca	Aquisição de 100 diferentes tipos de livros e 3 computadores	200.000	
Saúde				
CLH1	Enquadrar enfermeiros	18 enfermeiros serão enquadrados: 10 para o centro e 8 para as aldeias		Estudo deste projecto
CLH2	Criação de coordenadores de saúde nas aldeias	Criação de 1 coordenador de saúde em cada aldeia	125.800	
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	
CLH4	Formação para as parteiras tradicionais	26 parteiras tradicionais para as 13 aldeias	88.600	
CLH5	Fornecer moagens	4 moagens	100.000	
CLH6	Fornecer água potável para a população	Criar 7 pequenos sistemas de motobombas de tratamento de água na comuna durante 5 anos	80.000	
CLH7	Fornecer transporte para os doentes	1 ambulância para o centro médico da comuna	30.000	

Anexo D

Plano de Desenvolvimento de Biopio

I. CONTEXTO COMUNAL

I.4.1. CONTEXTO POLÍTICO – ADMINISTRATIVO

Biopio é uma das quatro comunas do município do Lobito, localizada a sudoeste e dista 30 quilómetros da sede municipal. Administrativamente Biopio é composta de 8 aldeias agrupadas em 2 zonas e 5 povoações¹. Tem uma extensão territorial de aproximadamente 60 Km². Tem limites fronteiriços a norte com o morro de jaley Povoação do Culango e Hanha, a sul com a área do Mbovo Capilongo a Este com o yova e Lossindja (passe Bocoio) a Oeste com a povoação do Luoluo comuna da Catumbela

I.2. ASPECTOS GEOGRÁFICOS

Aspectos	Indicadores
Localização geográfica	
Área geográfica em km ²	60 km ²
População estimada em 2007	5914

I.3. CONTEXTO SÓCIO – E CONÓMICO

A comuna do Biopio foi localizada pelas autoridades portuguesas com maiores facilidades para a implementação de uma barragem de captação de água e produção de energia eléctrica. A pequena zona urbana ali existente foi construída neste âmbito para apoiar a funcionalidade do sistema hídrica a pois a independência, administrativamente passou a categoria de comuna ela é potencialmente favorável a criação de animais de pequeno e grande porte caprino e bovino a agricultura é praticada numa extensão de 600 hectares nas duas margens do rio Catumbela com uma facilidade de rega por motobombas.

Hoje, segundo o senso populacional de 2007, a comuna do Biopio tem cerca de 5914 habitantes.

Em termos económicos, a comuna do Biopio, a par da comuna da Catumbela, constitui um dos principais pilares para o desenvolvimento do município do Lobito e da província, primeiro, considerando a sua localização geográfica (ao longo do rio Catumbela sob a seu aproveitamento hídrico para a produção de energia eléctrica e segundo, pelas suas potencialidades agropecuárias. É uma região de condições climatéricas propícias para a criação de animais de pequeno e grande porte caprino e bovino respectivamente, a agricultura é feita em terras ao longo do rio catumbela são aluviãoais pois recebem restos mortais de vegetais das zonas altas e fertilizam as terras dando o surgimento de toda uma estrutura agrícola notável. os camponeses cultivavam essencialmente o feijão, milho, banana e mandioca. a região possui espaços para a criação de gado.

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

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

Com o surgimento da guerra civil, as estruturas agrícolas dos pequenos agricultores ficaram sem poder de produção por falta de recursos financeiros associado ao mesmo factor guerra não conseguiram dar continuidade a esta senda de desenvolvimento, devido a vários constrangimentos como:

- Falta de financiamentos pontuais para infra-estruturas de apoio a agricultura tais como motobombas pois apesar de que o rio passa próximo das zonas agrícolas não foi possível arquipetar valas de irrigação por razão de que o rio passa muito a fundo em relação as terras

I.4. SECTOR DA 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. Professores, associado a fragilizada relação escola comunidade, bem como ao elevado índice de analfabetismo, apesar de alguns esforços isolados.

- 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 (10 a 15) 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.

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 – Biopio que tem facilitado na evacuação de pacientes em estado grave, a comuna ainda vê de longe a resolução de seus principais problemas.

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

II – RESULTADOS DO WORKSHOP DE PLANIFICAÇÃO PARTICIPATIVA

Neste capítulo, vamos apresentar os dados recolhidos, como produtos dos dois dias de workshops, realizados ao longo do mês de Fevereiro de 2008, com a participação de 36 (trinta e seis) representantes de todas as franjas da comunidade do Biópio (Administração, autoridades tradicionais, professores, enfermeiros, chefes religiosos, empresários locais,

responsáveis da ENE local etc).

Os trabalhos consistiram na análise de três sectores considerados fundamentais para o relançamento do desenvolvimento ao nível da comuna nomeadamente: **Agricultura, Educação e Saúde**.

Em seguida, vamos apresentar os resultados segundo o programa: a análise de problemas; análise de FOFA; ideias de projectos e estratégias segundo a capacidade de análise dos participantes.

O exercício destas actividades contribuiu para o melhoramento da capacidade de exposição dos problemas como necessidades, uma vez que já introduziam em certa medida a análise lógica da situação contrastando com as primeiras exposições.

II.1. SECTOR DA AGRICULTURA

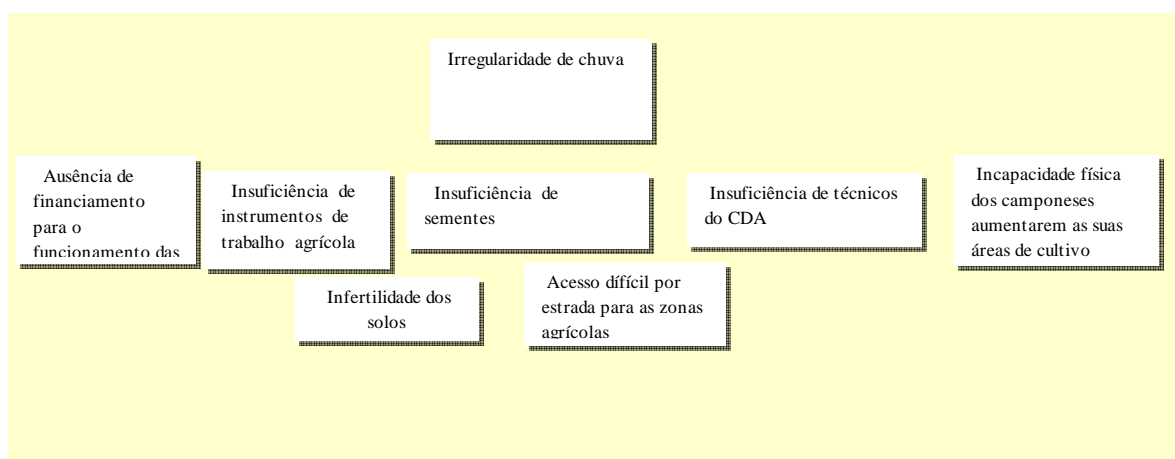
II.1.1. ANALISE DE PROBLEMAS

A agricultura constitui a chave de desenvolvimento das zonas rurais. No fórum, a maioria dos participantes está ligada a actividade do campo.

Os participantes começaram com o levantamento de problemas do sector, numa metodologia de cada participante apresentar na primeira instância apenas um problema desde que não tenha sido ainda levantado.

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

Figura II.1: Problemas levantados para o sector da Agricultura



Os problemas levantados pelos participantes do workshop após a sua análise criteriosa chegaram a a conclusão de que elas classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de calamidades naturais
- ❖ Problemas de acessibilidade;

- ❖ Problemas de fornecimento de equipamentos e materias;
- ❖ Problemas de falta de financiamentos e mão de obra familiar limitada.

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa efeito como pode ver por falta de distribuição regular das precipitações que poderiam transportar os restos mortais de vegetais para os terrenos agricultavel e fertilizar o solo, os terrenos agricultaveis ficaram pobres. Outros exemplos por falta de financiamentos há escassez de imputs agricolas.

Os problemas acima identificados constituem dados básicos para a formulação de arvor de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

II.1.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Na base de conhecimentos sobre **SWOT** (em inglês) e **FOFA** (em português), o fórum comunal do Biópio fez uma análise profunda dos factores que podem constituir **Fortalezas** (os principais factores internos - pontos fortes locais - com os quais a comuna pode contar); **Oportunidades** (factores positivos externos que podem ser aproveitados para o processo de desenvolvimento); **Fraquezas** (factores negativos internos que podem dificultar o processo de desenvolvimento ou aproveitar uma certa oportunidade e **Ameaças** (factores negativos externos e não controláveis que podem criar obstáculos para o desenvolvimento).

Dentro da mesma metodologia anterior, os participantes foram identificando as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (**FOFA**) que depois de serem confirmadas e concordadas por todos participantes, foram escritas em cartazes e visualizados por todos. Seguiu-se o trabalho de seleccionar a 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 figura a seguir apresenta a FOFA identificada pelos participantes e a fortaleza

Figura II.2: Identificação de FOFA para o sector da Agricultura

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Rio de caudal permanente	Ajuda de IC Net na elaboração do plano da comuna	Sub aproveitamento do homem	Estiagem acentuada
2	Existe camponeses com vontade de trabalhar	A UNACA pode mediar o processo de microcrédito	Fraca organização comunitária	Mudanças de políticas de microcrédito a camponeses
3	Existência de 2 cooperativas já organizadas	UNACA que pode mediar o processo com o CDA	Fraço poder financeiro	
4	Acesso facilitado por estrada asfaltada		Fraca organização comunitária	
5	Existência de condições de alojamento dos técnicos	Localização geográfica em relação a sede do município	A região não oferece condições de pasto suficiente	Peste animal
6	A população tem experiência de criação de animais de pequeno porte			
7	Energia eléctrica 24/24 horas			

A Comuna do Biopio a agricultura servirá sempre para o sustento directo das famílias pela a natureza da região. Como ela é favoravel a criação de gado bovino, será este o suporte de economia da população local.

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 do processo de votação individual, o trabalho resultou na classificação

1º Existência de rio com caudal permanente

2º Energia Eléctrica de 24 sobre 24 horas

3º A população tem experiência na criação e fomento de animais de pequeno e grande porte
A votação feita pelos participantes para se encontrar a fortaleza mais importante tem uma razão porque a população tem experiencia na criação de gado bovino

Um das oportunidade que podemos destacar é que a UNACA presente na comuna tem de mediar o processo de micro crédito para as cooperativas agricolas que existem sem financiametos e disto se reativar a produção agricola.

Com esta oportunidade pretende-se diminuir a fraqueza da falta de água nas zonas de pasto e assim possibilitar o rápido desenvolvimento da pecuária na localidade.só assim podemos mitigar a ameaça de estiagem acentuada que tem sido um constante na região.

II.1.3. APRESENTAÇÃO DE IDEIAS DE PROJECTOS E INDICADORES

A partir dos problemas levantados e da FOFA identificada, trabalhou-se na análise cruzada destas duas: As perguntas chaves para este trabalho foram:

- Qual é a fortaleza que podemos utilizar para resolver o problema X?

Exemplo: Em relação ao problema ligado a incapacidade dos camponeses em aumentarem os seus terrenos de cultivo, pode-se recorrer a fortaleza da existência do rio de caudal permanente, isto é, a partir do rio, pode-se estudar alternativas para minimizar o problema da incapacidade de aumentar os terrenos de cultivo.

- Qual é a oportunidade que temos para resolver o problema X, contando com a nossa contribuição mediante a fortaleza Y?

Exemplo: Os Camponeses apesar da sua vontade de trabalhar (Fortaleza), deparam-se com o problema de fraco poder financeiro (Fraqueza). Sendo assim, pode-se aproveitar a actividade da UNACA (Oportunidade), para minimizar este problema..

- Qual é a Fraqueza que temos de diminuir para resolvermos o problema Y ou então para aproveitarmos a Oportunidade X?

Exemplo: Considerando que temos a Fraqueza de Organização Comunitária como podemos diminui-la a fim de resolvermos o problema da incapacidade física dos camponeses aumentarem as suas áreas de cultivo, ou então para aproveitarmos a oportunidade de UNACA agilizar o processo de micro-crédito?

Nesta base, á medida que os participantes buscavam “o que fazer”, estava-se a encontrar as ideias de projectos, isto é as acções que darão resposta as preocupações acima. Assim sendo, com as fortalezas e oportunidades procurar diminuir as fraquezas com vista a reduzir os seus efeitos e em relação as ameaças, procurar minimizar o seu impacto. Deste trabalho resultou a lista de projectos e os indicadores possíveis, segundo o quadro abaixo:

Figura II.3: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Agricultura

Nº	Ideias do Projecto	Nº. De votos	Indicadores
1	Montagem de sistemas de eléctrobombas para irrigação	287	4 sistemas para regar 600 hectares
2	Negociar com a UNACA para crédito do banco sol	112	Acompanhamento das duas cooperativas já existentes e formar mais 2 ao longo de 5 anos
3	Fornecimento de meios de produção agrícola	170	1500 enxadas europeias, 1500 enxadas tradicionais, 1500 catanas, 500 machados, 2 tractores agrícolas
4	Fornecimento de sementes	119	Batata rena 15 ton, milho 15 ton, feijão manteiga 1500kg e hortícolas 25 kgs por 5 anos
5	Fornecimento de animais de atracção	99	80 juntas de bois com charruas para beneficiar 400 famílias
6	Fornecimento de fertilizantes	92	180 ton de fertilizantes diversos por cada ciclo cultural (4meses)
7	Enquadrar mais técnicos do CDA na comuna	63	Enquadrar mais (4) técnicos
8	Reabilitar as vias de acesso numa extensão de 80 km	104	1º ano Supwa Direito 25km, 2º ano Supwa Esquerdo 20 km, 3º ano Mbovo 15km, Chimama 20 km
9	Fomento de gado bovino	103	100 fêmeas bovinas para o fomento animal
10	Construção de espaços para serviço dos técnicos das CDAs	42	1 gabinete, 1 armazém e residências de técnicos
11			
12			

O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os de ordem financeira, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto na base de 9 critérios técnicos, 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.

Das dez ideias de projecto, a que saiu com mais votação foi a montagem de dois sistemas de bombagem por electrobomba para a irrigação das duas margens agricultaveis com (287) votos a segunda prioridade foi a fornecimento de instrumentos de produção agricola com (170) votos.

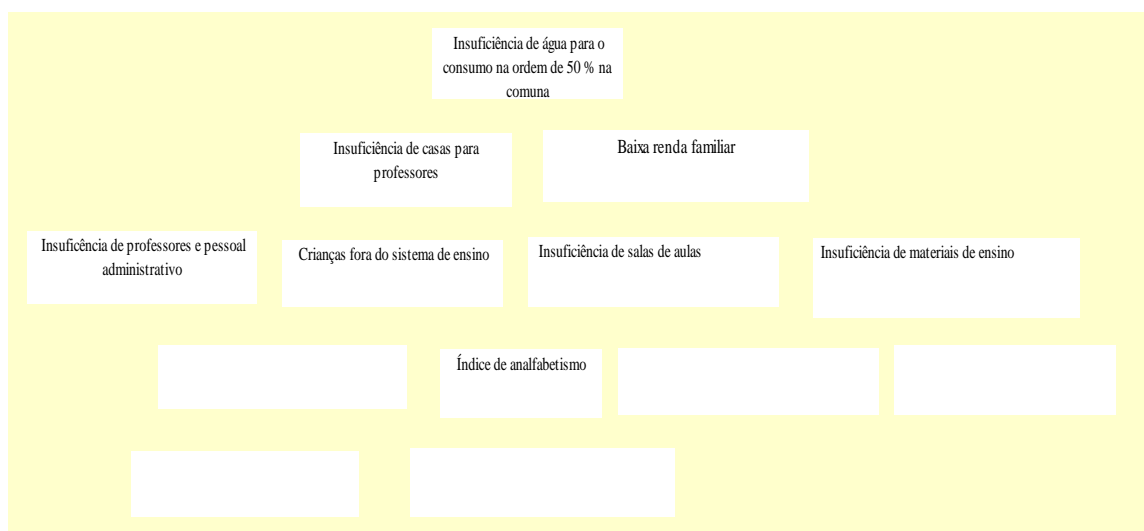
II.2. SECTOR DA EDUCAÇÃO

II.2.1. ANALISE 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 no quadro de forma não ordenada:

Figura II. 5: Problemas levantados para o sector da Educação



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da educação após a análise criteriosa chegou-se de igualmodo a conclusão de que elas classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infraestruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de equipamentos e materias;
- ❖ Problemas de renda familiar;
- ❖ Problemas de crianças em idade escolar fora do sistema do ensino;
- ❖ Problemas de índice elevado de analfabetismo.

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa efeito como pode ver por falta de de renda familiar há indice elevado de crianças fora do sistema normal do ensino. Por haver insuficiencia de infraestruturas há insuficiencias de recursos humanos nas escolas.

Os problemas acima identificados contituem dados básicos para a formulação de árvor de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observarem.

II.2.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA

Concluída a análise de problemas, seguiu-se a sessão da identificação da FOFA

Ao verificar-se que a análise dos problemas foram concluídos 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:

Figura II. 6: FOFA identificada para o sector da Educação

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Existência de escola (47)	Vontade do governo em expandir a rede escolar como prioridade	Fraca co-participação das comunidades nas actividades comunitárias	Mudanças de políticas e de governos
2	Existência de professores (37)	Existência de merenda escolar	Fuga de professores devido a falta de água na aldeia do Mbovo e Akongo	
3	As crianças têm vontade de estudar (45)		Inexistência da escola do nível médio na comuna	
4	Existência de merenda escolar (31)		Ausência de actividades extras escolares	
5	Existe adultos que querem estudar alfabetização (35)		A falta de meio de transporte para professores que leccionam nas	
6			Ausência de livrarias	
7				

Na Comuna do Biopio no sector da educação a fortaleza achada mais importante é a existência do sistema do ensino geral com (47) votos e as crianças que têm vontade de estudar. Também se destacou como oportunidade da existencia da empresa de electricidade (ENE) que fornece suas instalações como salas de aulas e energia electrica. Destacou-se a fraqueza da fuga dos professores colocados nas aldeias por causa de falta de infraestruturas (água e acomodação).

II.2.3. 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.

Figura II. 7: Mapa de Ideias de Projectos apresentadas para o sector da Educação

Nº.	Ideias do Projecto	Nº. De votos	Indicadores
1	Construção de casas de passagem para professores	180	14 casas: 1º ano 5 casas para as aldeias, 2º ano 3 casas para aldeias e 2 para sede
2	Construção de mais salas de aulas	163	14 salas de aulas: 3 salas em 5 cinco
3	Implementação do ensino médio politécnico na comuna	138	1 escola do ensino médio em 2009
4	Estabelecer parcerias entre livrarias e comerciantes	50	A partir de 2009 que surja pelo menos 2 comerciantes que vendem material escolar
5	Enquadramento de mais professores	112	Enquadrar 30 professores em 5 anos
6	Reabilitar as cacimbas nas aldeias do Mbovo e Akongo e abertura de outros	75	5 cacimbas por construir nas aldeias do Mbovo, Cabrais, Chimama, Chapéu, Yova e Akongo
7	Implementar aulas de alfabetização	126	Formar 30 alfabetizadores para em 5 anos baixar o índice de analfabetismo de 60% para 40% na comuna

Das sete ideias de projecto identificadas, a que saiu com mais votação foi a construção de casas de passagens para professores com (180) votos a segunda prioridade foi a construção de mais salas de aulas com (163) votos .

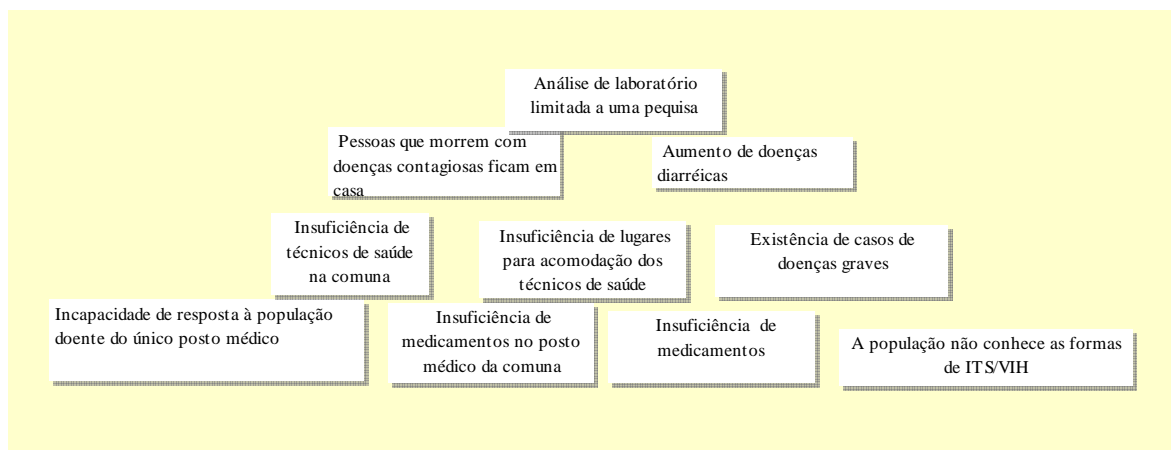
O quadro acima visualiza as ideias de projectos e os respectivos indicadores apresentados pelos participantes do workshop. Considerando os constrangimentos e principalmente os de ordem financeiros, os participantes foram solicitados a analisarem cada ideia de projecto dentro de 9 critérios de selecção, 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).

II.3. SECTOR DA SAUDE

II.3.1. 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.

Figura II. 8: Problemas levantados para o sector da saúde



Os problemas levantados pelos participantes do workshop no sector da saúde após a

análise cuidada chegou-se a conclusão de que classificam-se em seguintes categorias:

- ❖ Problemas de Insuficiência de infraestruturas;
- ❖ Problemas de Insuficiência de recursos humanos;
- ❖ Problemas de insuficiência de equipamentos materias e medicamentos;
- ❖ Problemas de aumento de doenças diarreicas;
- ❖ Problemas de incapacidade do único posto de saúde atender a população doente;

Destes problemas podemos analisar que entre eles têm a relação causa efeito como pode ver por exemplo a insuficiência de recurso humanos e infraestruturas faz com toda a população da Comuna tenham o único posto na sede como ponto principal para o tratamento das doenças quando cada ldeia teria um posto de socorro.

Os problemas acima identificados contituem dados básicos para a formulação de árvor de problema analisado com mais profundidade que abaixo podemos observar.

II.3.2. IDENTIFICAÇÃO DA FOFA DA SAÚDE

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 no quadro abaixo:

Figura II. 9: FOFA identificada para o sector da saúde.

No.	Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
1	Existência do posto médico		Inexistência de postos de tratamento particulares	Índice elevado de mordeduras de cobras
2	Existência de energia eléctrica para a conservação de meios 24/24horas		Inexistência de farmácias	Uso demasiado de medicamentos tradicionais e naturais
3	Existência de enfermeiros		Água canalizada não tratada	
4	Existência de água canalizada na sede da comuna por (ENE)		Condições difíceis de acesso	
5	Existência de 2 cacimbas nas aldeias de Akongo e Mbovo respectivamente		Insuficiência de técnicos especializados	Estiagem prolongada na região
6	Existência de especialistas de laboratório		Insuficiência de condições de alojamento para técnicos	
7	Existência de espaços para construir		Condições difíceis de acesso para algumas povoações	
8			Inexistência de farmácias particulares	
9			Baixa consciência de recorrer as análises clínicas	
10			Inexistência de promotores de saúde locais	

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.

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)etc.

II.3.3. 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:

Figura II. 10: Mapa das ideias de projectos apresentadas para o sector da saúde

Nº	Ideias do Projecto	Nº De votos	Indicadores
1	Fornecimento de uma ambulância	141	1 ambulância para a comuna
2	Elevar o posto para categoria de centro médico	124	Construção de um centro com equipamento
3	Construção de uma casa mortuária	32	Com capacidade de 4 cadáveres
4	Construção de postos médicos nas povoações	72	4 postos de saúde em 5 anos
5	Tratamento de água canalizada na sede, reabilitar as cacimbos nas aldeias e construção de latrinas em 5 anos	90	1000 latrinas, construir 4 cacimbos, reabilitar outras 2
6	Enquadrar mais técnicos de saúde	98	18 técnicos de diversas especialidades
7	Construção de casas de passagem para técnicos de saúde	44	1 casa na sede comunal e 4 nas povoações
8	Fornecimento de medicamentos	120	1 kit de centro e outros diversos mensalmente 1 microscópio com equipamento, 1 hemoglobímetro de shaly, 1 vestregui
9	Fornecimento de um laboratório de análise clínicas	71	50% da população activa até final de 2013 está sensibilizado
10	Implementação do programa de sensibilização para educação de saúde PIS/VIH/SIDA	70	contra PIS

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)

II.4. 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 como 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:

a) 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 Comuna do Biopio o que favorece a interrelação dos mesmos;
- ◆ Os funcionários locais apresentam competências profissionais razoáveis, mesmo não tendo beneficiado na sua maioria de uma formação específica na função que ocupam.
- ◆ Os funcionários cumprem rigorosamente com os seus deveres apesar da insuficiência de quadros e meios de trabalho.

b) Pontos Fracos da Administração Local

- ◆ Insuficiência de quadros
- ◆ Fraca operacionalidade da CDA por falta de ATM
- ◆ 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 Comuna do Biopio.

III – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO (2009 – 2013)

III.1. 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 do Biopio para o quinquénio 2009 – 2013.

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

III.1.1. OBJECTIVO GERAL

Relançar o desenvolvimento sócio – económico da comuna do Biopio, colocando-a num dos principais contribuintes do desenvolvimento do município.

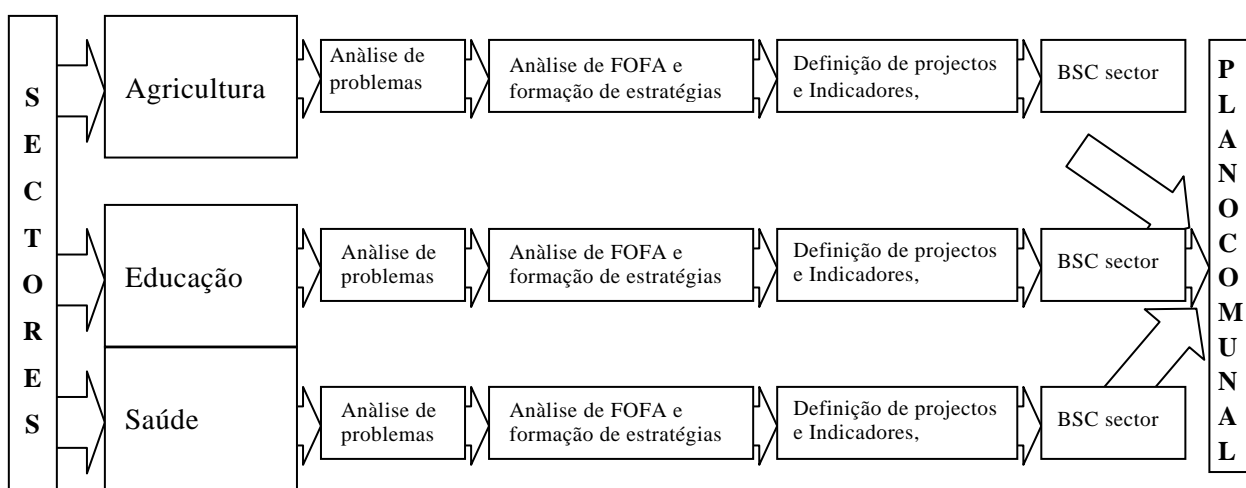
III.1.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

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.

III.1.3. 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 administradores e funcionários responsáveis das instituições do estado 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 conseqüentemente a sua sustentabilidade .

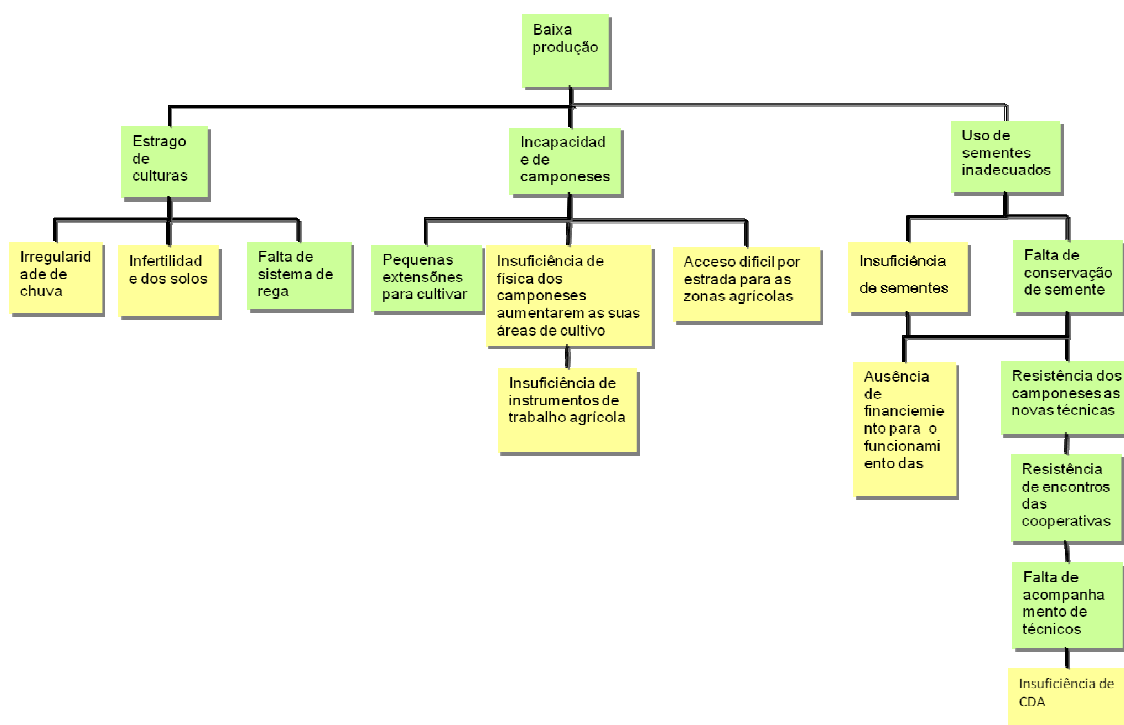
III.2. SECTOR DA AGRICULTURA

III.2.1. ANÁLISE DE PROBLEMAS

No capítulo anterior, apresentamos os problemas levantados pelos participantes do workshop e colocados em cartazes sem nenhuma análise técnica (figura II.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 amarelos, para ilustrar os problemas levantados no workshop; os de cor verdes os problemas aprofundados pela equipa de planificadores na altura de análises

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.

Figura III.1: Arvore de problema do 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 amarelos) e outros (em cartazes limitados verdes) no segundo dia, numa sessão restrita. Ao longo da análise mais cuidada na

relação causa – efeito, feita pela equipa que tecnicamente elaborou as informações.

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 dois principais problemas que concorrem para a baixa produção (problema nuclear):

Tais como:

1. Estrago de culturas

São quatro causas que concorrem para tal facto: primeiro tem haver com a falta de infraestruturas de rega, irregularidade das quedas pluviométrica, infertilidade dos solos e pragas. As condições climáticas da comuna do Biopio são bastante variáveis, registando fracas ou nulas precipitações pluviométricas. Quando assim acontece, torna uma situação crítica para o desenvolvimento agrícola, Porém, debatem-se com problemas da inexistência de valas de irrigação porque o rio passa a um nível muito baixo em relação as terras agricultáveis. Com esta situação, os camponeses são obrigados a cultivarem pequenas extensões infertéis por serem usados regularmente e com adubos químicos. Só aproveitam tais extensões apenas quando chove.

2. Uso de sementes inadequados em função da região

Duas causas estão na base deste fracasso: falta de condições para a produção e conservação de semente bem como a própria insuficiência de sementes de qualidade.

O conservacionismo de técnicas remotas associado a falta de financiamento e a organização das próprias cooperativas constitui o motivo forte da resistência dos camponeses as novas técnicas de melhoramento das sementes locais.

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. Incapacidade de os camponese aumentarem suas áreas de cultivos

Dificuldade na aquisição de inputs agrícola, insuficiência de água para a irrigação e acesso difícil para as zonas agrícolas são causas identificadas que contribuem para fraca capacidade de os camponeses aumentarem sua áreas de cultivo. Porém no entretanto destacamos como principal causa a insuficiência da água para irrigação motivada pela insuficiência de motobombas.

Conclusão

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.

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:

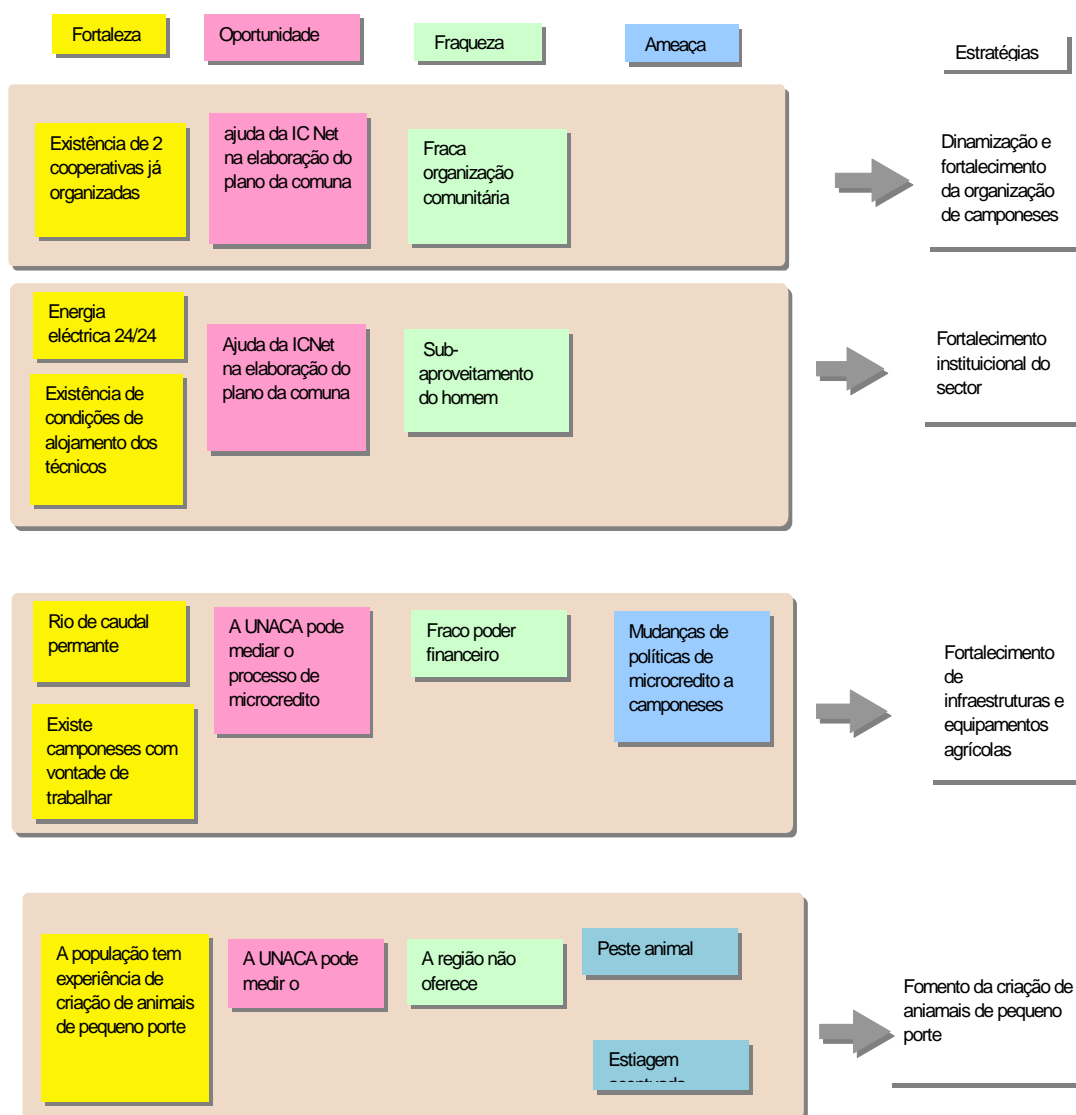
1. Sejam instaladas sistemas de bombagem por electrobombas aproveitando a grande fortaleza que a comuna ostenta de possuir energia electrica 24/24 e a existência do rio catumbela de caudal permanente. Pois com elas, mesmo que surjam problemas de estiagem (problemas naturais), os camponeses continuam com as suas actividades e desta forma contribuirão para o aumento da produção.
2. Sejam incentivados as cooperativas agrícolas de camponeses já existentes, de modos que tenham aceitabilidade perante os financiadores nacionais ou estrangeiros. Como grupos de camponeses organizados, será fácil a introdução de novas técnicas de produção.

III.2.2. 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.

Figura III. 2: Demonstração da formação de estratégia para o 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 roxo), ameaças (pintadas a azul), fraquezas (cor de verde).

Por exemplo, a existência de cooperativas agrícolas já organizadas como fortaleza, combinada com a oportunidade da ajuda da IC Net na elaboração do plano da Comuna (oportunidade) diminuindo a fraqueza da fraca organização comunitária deu lugar a definição de uma estratégia de dinamização e fortalecimento da organização de camponeses.

A existência de energia eléctrica 24/24 horas (Fortaleza) combinado com a oportunidade de ajuda da IC Net na elaboração do plano da Comuna diminuindo a fraqueza de sub-aproveitamento do homem, (EDA) deu lugar a definição da estratégia de fortalecimento institucional do sector.

A existência de um rio de caudal permanente e existência de camponeses com vontade de trabalhar combinado com a oportunidade da UNACA em mediar o processo de concessão de crédito diminuindo assim a fraqueza de fraco poder financeiro definiu a estratégia de Fortalecimento de infraestruturas e equipamentos agrícolas.

Com a fortaleza de a população possuir experiência de criação de animais de pequeno porte, combinado com a oportunidade da UNACA poder mediar o processo de concessão de micro crédito diminuindo a fraqueza de a região não oferecer condições para o pasto animal resultou na definição de estratégia de fomento de criação de animais de grande e pequeno porte.

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

1. Dinamização e fortalecimento da organização de camponeses;
2. Fortalecimento institucional do sector;
3. Fortalecimento de infraestruturas e equipamentos agrícolas;
4. Fomento de criação de animais de grande e pequeno porte;

Considerando que na votação para a fortaleza mais importante ficou seleccionado a existência de rio com caudal permanente isto demonstra que a estratégia (Fortalecimento de infraestruturas e equipamentos agrícolas), formada por esta fortaleza é a mais importante do ponto de vista dos planificadores. E segundo considerando as características da comuna do Biopio, apesar de que os participantes votaram em terceiro lugar a estratégia de criação de animais de grande e pequeno porte, os consultores consideram ser a segunda prioridade.

III.2.3. DEFINIÇÃO DE PROJECTOS, PRIORIDADE, INDICADORES E ACTIVIDADES

A partir das estratégias, os planificadores enquadraram as actividades ou acções já levantadas na altura do workshop na base da seguinte análise, resumida em uma pergunta:

1. Para implementar a estratégia X, quais são as actividades mais concretas que devem ser feitas.

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.

Figura III. 3: Formação de Balanced Scorecard para o sector da agricultura

Sector	Estratégias de desenvolvimento e sua relação	Projectos para levar a cabo as estratégias		Aldeias	Anos					Resultados	Indicadores	Actividades		
					1	2	3	4	5					
Agricultura		■	Montagem de sistema de bombagem por electro bombas	A ser esboçado pelos Administradores Comunais		■					Sistemas de rega instalados	4 Electro bombas instaladas (2) em cada margem do rio	Negociar com a empresa de energia ENE para o fornecimento da energia e serviço	
		■	Fornecimento de meios de produção agrícola					■				Inputs agrícola fornecidos	4500 peças de instrumentos e 2 tractores fornecidos	Pesquisa, aquisição e distribuição de equipamentos e instrumentos
		■	Fornecimento de sementes diversos					■				Sementes de diversos espécies distribuídos	45 toneladas de semente de cereais, 25 kgs de horticultura distribuído as cooperativas	Pesquisa e aquisição de sementes
		■	Fornecimento de fertilizantes					■				fertilizantes fornecidos	180 toneladas fornecido por cada ciclo	Pesquisa , aquisição e distribuição
		■	Estradas secundárias reabilitadas							■		Estradas secundárias reabilitadas	80 km de estrada que dá acesso as aldeias reabilitadas	Negociar com empresas de terraplanagem
		■	Enquadrar mais técnicos no CDA comunal					■				Novo pessoal técnico enquadrado	pelo menos (4) técnicos estão enquadrados no sector	Preparação de acomodação dos técnicos
		■	Construção de espaço de serviço para CDA					■				uma estrutura de serviço construído	(1) Gabinete de serviço anexo a residencia e um pequeno armazem esta construído	Contratar uma empresa de construção civil
		■	Fornecimento de animais para o fomento							■		Animais para o fomento fornecido	100 fêmeas de bois fornecidos a 3 cooperativas	Pesquisa e aquisição de animais

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da Agricultura. Estão apresentadas as 4 estratégias, definidas como explicamos anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector. Elas apresentam uma inter – relação e do efeito sinérgico. Significa dizer que, o começo da implementação da primeira estratégia na posição ascendente influencia a colocada a seguir.

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, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na 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 assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

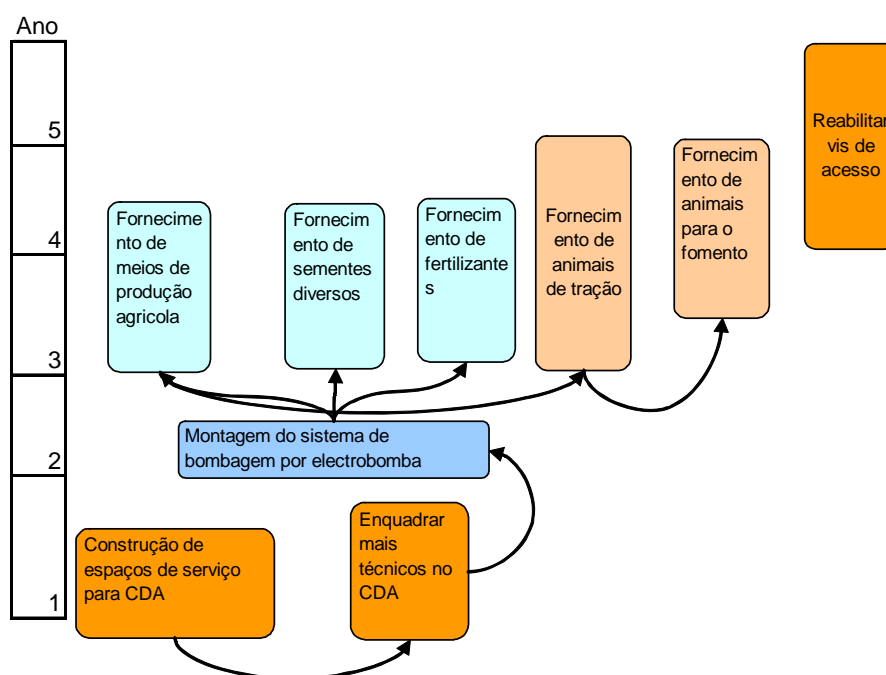
III.2.4. DIAGRAMA DE INFLUÊNCIA DE PROJECTOS NO SECTOR DA AGRICULTURA

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 num horizonte temporal de cinco anos.

A partir desta gravura compreende-se que:

A construção de espaço de serviço é como um base para o funcionamento dos técnicos do CDA que começa no primeiro ano com o fin de poder enquadrar mais técnicos que poderão dar a sua contribuição com opiniões técnicos na montagem de sistemas de electrobombas. Com os sistemas de rega montados poderá haver lógica na aquisição e distribuição de instrumentos de trabalho agrícola, sementes e fertilizantes às cooperativas e no terceiro ano se fazer a aquisição de gado para tracção e fomento, na medida em que os camponeses vão ganhando alguma capacidade de gestão e organização.

Figura III.4: Diagrama de influência dos projectos do sector da agricultura



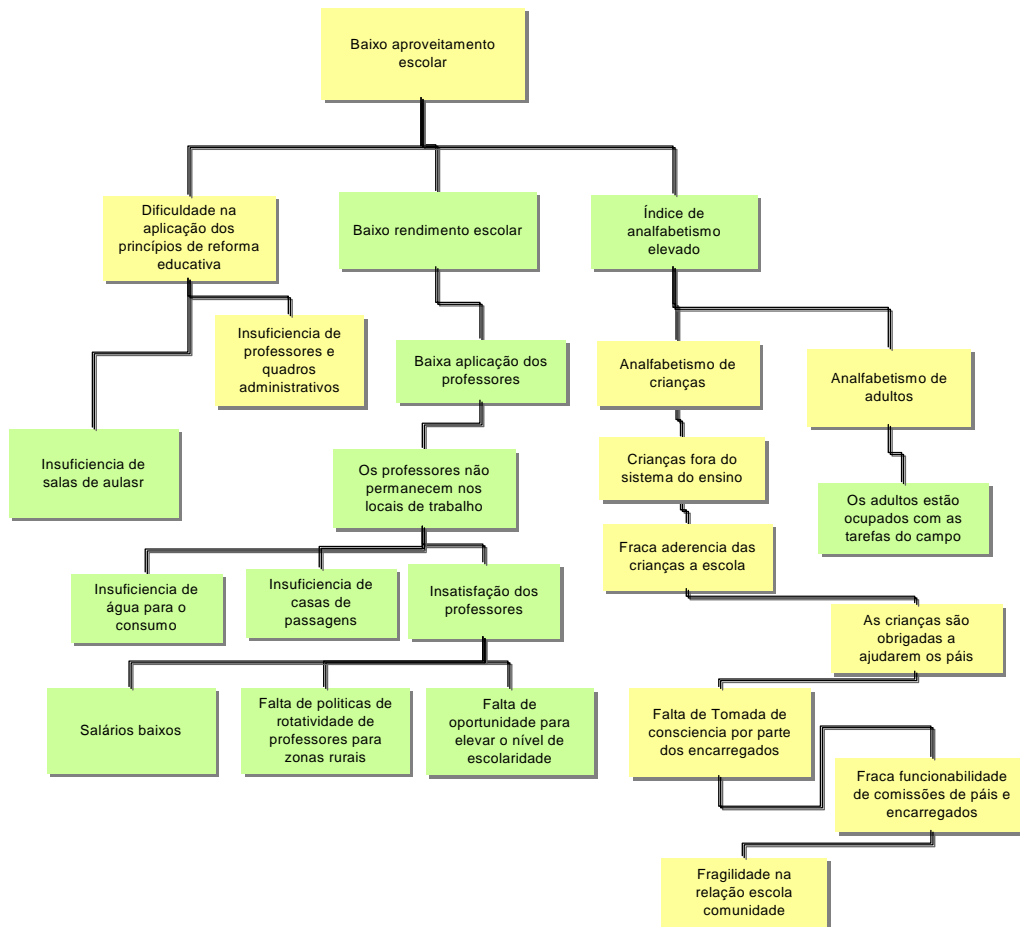
A reabilitação de vias de acesso estará a ser executada desde ao quarto e quinto ano pois até a este período as principais infra-estruturas estão prontas os camponeses começam a explorar a terra com um poder aí a estrada será importante na facilitação de transportação de bens produzidos no campo

A tracção animal irá facilitar aos camponeses aumentar as suas parcelas de terra de formas que haja mais produção. Animais de fomento têm sido um dos maiores suporte para aumentar a renda familiar bem como sustentabilizar a tração.

III.3. SECTOR DA EDUCAÇÃO

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.

Figura III.5: Árvore de problemas do sector da educação



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 convincentes da impossibilidade do estabelecimento destas relações.

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

Esta árvore foi construída na base dos problemas levantados na sessão do workshop, onde foram levantados os problemas em cartazes a 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 encabeçado por um problema principal, os quais vão desembocar no problema núcleo: Baixo aproveitamento escolar. Para este problema encontraram três causas que constituem concomitantemente os problemas principais:

Dificuldade na aplicação dos princípios de reforma educativa

A insuficiência de professores, A insuficiência de salas de aulas faz com que os princípios de reforma educativa não são aplicados conforme foram concebidos, por razões que abaixo discriminamos:

As poucas salas que existem não têm condições básicas para administrar uma aula cientificamente aplicada. Associadas a insuficiência de professores faz com que em cada sala tenha 75 a 100 alunos contra 35 regulamentado pelos princípios da reforma educativa. A estas associada também as insatisfações dos próprios professores pelas razões de que não há políticas de incentivo para professores que aceitam trabalhar e permanecer nas zonas rurais, por outro lado os salários baixos, não cobrem as necessidades básicas dos professores; falta de acomodação dos mesmos também tem contribuído em grande medida para a pouca aciduidade e permanência dos professores nos locais de trabalho.

Baixo rendimento Escolar

Independentemente das razões acima apresentadas, ainda regista-se outras que têm a ver com o baixo rendimento escolar. Das análises a que se chegou a conclusão tem várias causas; a baixa aplicação dos professores tem sido uma delas, os professores mesmo que tenham boas habilidades profissionais não se aplicam no trabalho profissionalmente porque não estão motivados. Primeiro falta de condições de trabalho, falta de acomodação o salário que lhes são pago não cobre as necessidades para cuidar o seu agregado. Daí que tem de ir a busca de outras oportunidades para ganhar dinheiro.

Outras causas têm a ver com o próprio aluno e a família. A baixa renda familiar faz com que os encarregados não tenham capacidades financeiras para a aquisição de materiais escolares que ajudariam o aluno a se inserir no processo de ensino e aprendizagem; outra questão é que os encarregados por não estarem consciente da necessidade de os seus educandos irem para a escola muitos destes preferem leva-los para as lavras ajudando-o a fazer algum trabalho, manda-los ao mercado vender algum produto da lavra fazendo-os de mão de obra. Por enquanto que estes vão perdendo lições chegando no fim do ano lectivo as estatísticas anunciam índice elevado de reprovações por baixo rendimento escolar.

Índice de analfabetismo elevado

O analfabetismo alastrou-se desde as crianças em idade escolar até aos adultos. Para aquelas crianças que deveriam estar na escola e não estão, apontam-se vários factores: para os de sexo feminino tem a ver com o engravidamento precoce ao que tal comportamento se concluiu que deve a questões culturais, quando se engravidam torna a razão para abandonar a escola. Para os de sexo masculino, para além da baixa renda familiar tem a ver com a ansiedade da independência económica dos jovens adolescentes que abandonam a escola colocando-se em outras paragens do país na busca de oportunidades de negócios e ganharem assim o seu dinheiro para o início da sua sobrevivência e as vezes para ajudarem seus pais

com alguma coisa que lhes falta.

Recomenda-se que:

1. Construção de mais escolas dentro da política da reforma educativa (com uma residência para professores), o funcionamento do sistema de rotatividade dos professores nas zonas rurais.
2. Criar políticas de incentivo para os professores que trabalham nas zonas rurais;
3. Refrescar pedagogicamente os professores periodicamente.

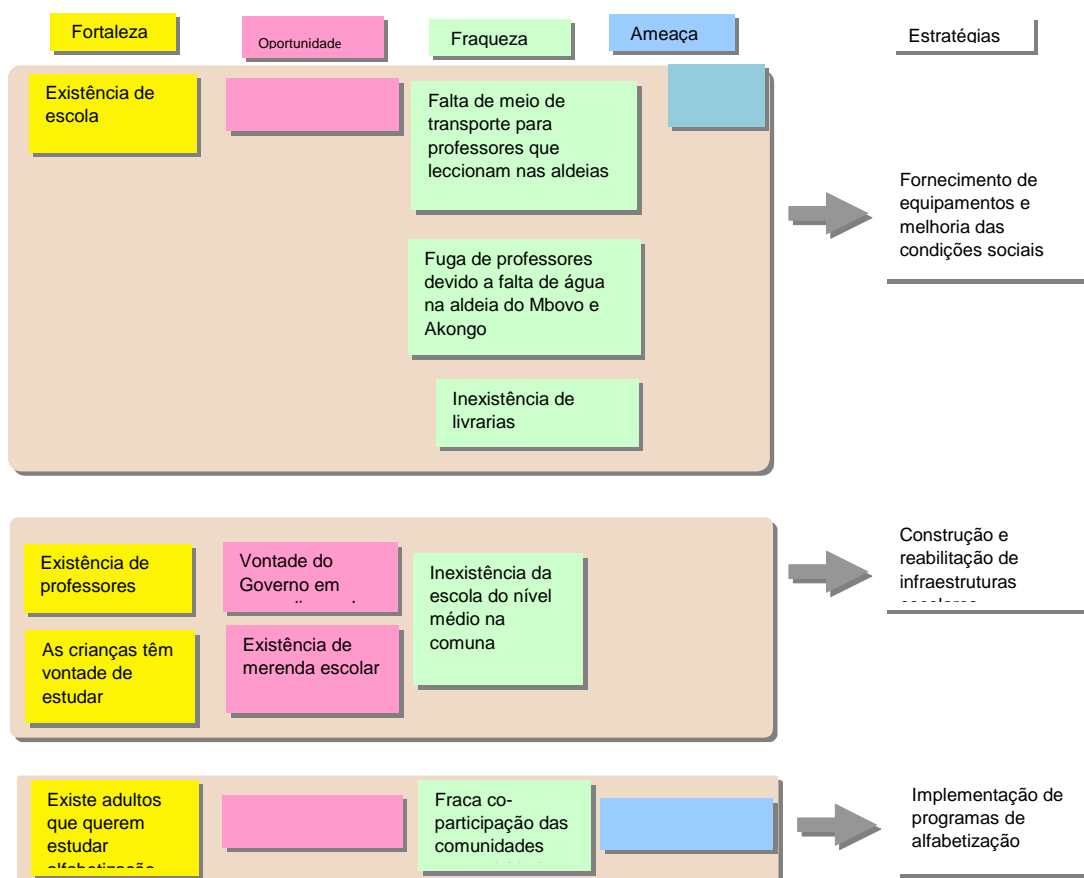
Outras soluções para os problemas analisados serão encontradas no BSC

III.3.2. 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 A combinação das Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, 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:

Figura III.6: Demonstração da formulação de estratégia para o sector da educação



Os participantes combinaram a FOFA, neste caso as Fortalezas (em amarelo) e as Fraquezas

(em cor verde) para definir as estratégias. Dando um exemplo da formação destas, com a fortaleza da existência de professores, e a oportunidade de haver vontade por parte do governo expandir a rede escolar pode-se diminuir a fraqueza de (40% da população estar inserida no sistema de ensino) através da estratégia de Expansão de rede escolar Construção e reabilitação de infra-estruturas sociais.

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

1. Fortalecimento de equipamento e Melhoria de condições Sociais.
2. Construção e Reabilitação de Infra-estruturas sociais.
3. Implementação de programas de Alfabetização.

III.3.3. 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.

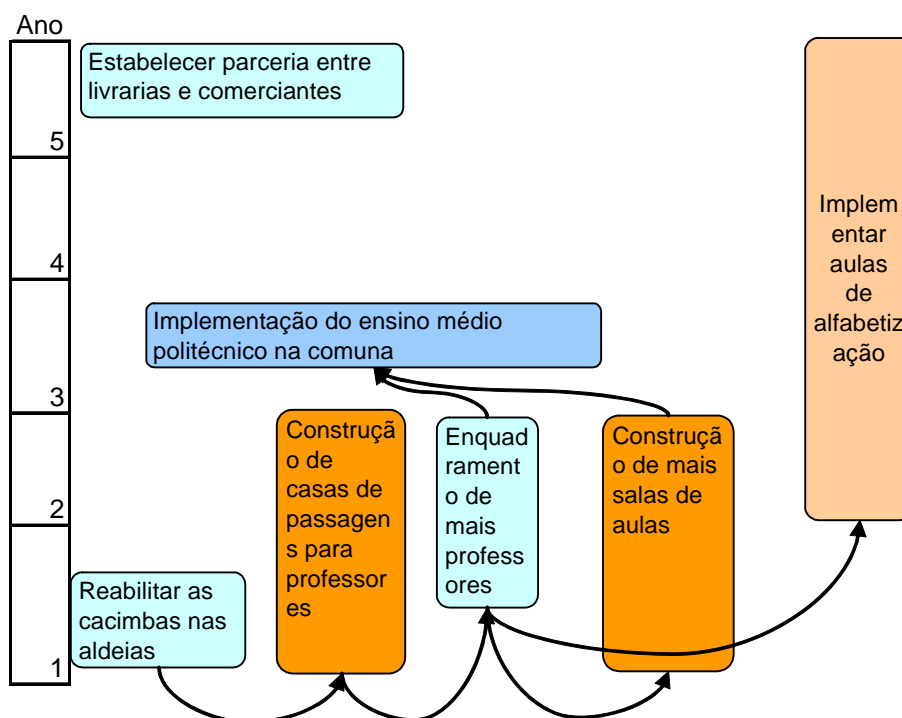
Figura IV. 7: Formação de Balanced Scorecard para o sector da educação

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto para levar a cabo estratégias	Aldeia alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Educação		Construção de mais salas de aulas anexa a casas de professores	A ser esboçado pelos Administradores Comunitais						salas de aulas construídas	14 salas de aulas, em 5 anos construídas ao nível da comuna	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
		Implementação do ensino médio politécnico							Ensino médio estabelecido na comuna	(1) escola do ensino médio até 2009 esta estabelecida	Negociar com instituto médio do lobito
		Estabelecer parcerias entre as livrarias e escolas							Livrarias estabelecidas na comuna	por menos até ano 2009 haja na comuna dois comerciantes que vendem material escolar	Facilitar a negociação de crédito aos comerciantes
		Enquadramento de mais professores							Professores enquadrados	30 professores estão enquadrados em 5 anos	Solicitar a repartição municipal de educação
		Reabilitação de cacimbas melhoradas							Cacimbas reabilitadas	(5) cacimbas reabilitadas	Fazer acordo com empresas vocacionadas a projectos de água
		Implementação de aulas de alfabetização								Aulas de alfabetização estabelecida	Formar 30 alfabetizadores para em 5 anos baixar o índice de analfabetismo de 60 para 40%

III.3.4. 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:

Figura III.8: Diagrama de Influência de Projectos do 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:

- ▶ Atendendo que a zona do Biopio é quase deserto, a reabilitação das cacimbas nas aldeias facilitaria a obtenção da água para a construção de casas de passagens para professores
- ▶ A construção das casas de passagens vai facilitar a acomodação dos professores a serem enquadrados, sabemos que com a existência do professor e em condições de habitabilidade normal mesmo sem salas pode ocorrer aulas.
- ▶ 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.

III.4. SECTOR DA SAÚDE

III.4.1. 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,

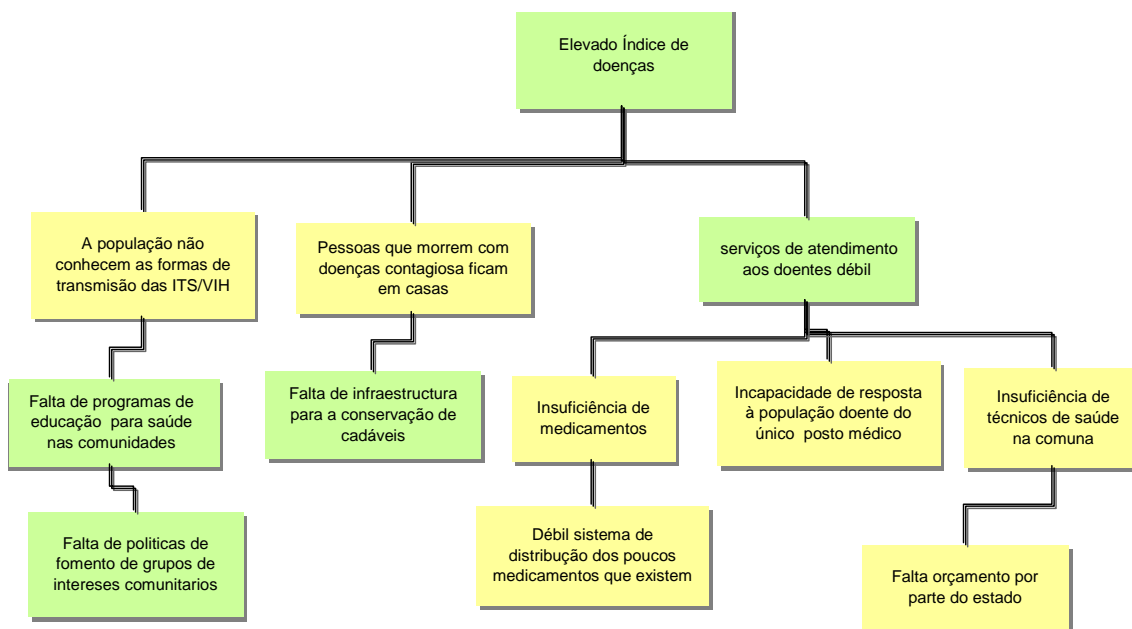
resultou a elaboração da árvore de problemas (página seguinte), onde estão visualizados os mais influentes e as suas respectivas interligações.

Ao seu nível, os participantes do workshop, identificaram os problemas escritos em cartazes brancos (ver a árvore) e que ao longo da análise e do estabelecimento das interligações, foram identificados novos problemas, colocados em cartazes pintados a verde.

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 alusão aos sentidos de leitura da árvore. No sentido ascendente é na base da relação causa – efeito enquanto no sentido descendente na base da relação efeito – causa.

Como dissemos anteriormente, nem sempre é fácil estabelecer esta relação causa – efeito e de forma lógica. O mais importante é aprofundar a análise e estabelecer as relações para aqueles que forem possíveis.

Figura III. 9: Arvore de problemas para o sector da saúde



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

Em função das interligações lógicas o problemas ficou agrupado em três categorias cada uma delas encabeçado por um problema principal, o qual vão desembocar no problema núcleo: “Elevado Índice de doenças”. Este por sua vez, apresenta, segundo a análise feita três causas principais que vamos a seguir explicar resumidamente:

A população não conhece as formas de transmissão de ITS/VIH/SIDA:

Por falta de programas de educação para saúde na comunidade e porque não iniciativas locais que visam o fomento ou o surgimento de organizações comunitárias de base que

trabalham na vertente de saúde comunitária.

Os cadáveres mesmo mortos por doenças contagiosas permanecem em casas

Numa primeira análise pode-se concluir que isto acontece por falta de casas para guardar cadáveres. Mas podemos também ver que para a população nas zonas rurais não é a cultura conservar mortos em tais casas porque não é costume por isso este comportamento passa pela sensibilização das pessoas para a mudança de atitudes. Tradicionais.

Serviço de atendimento aos doentes débil

As constantes insuficiências de medicamentos, a insuficiência de enfermeiros com mínima qualidade faz com que haja incapacidade de resposta aos problemas que os doentes trazem ao posto de saúde.

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

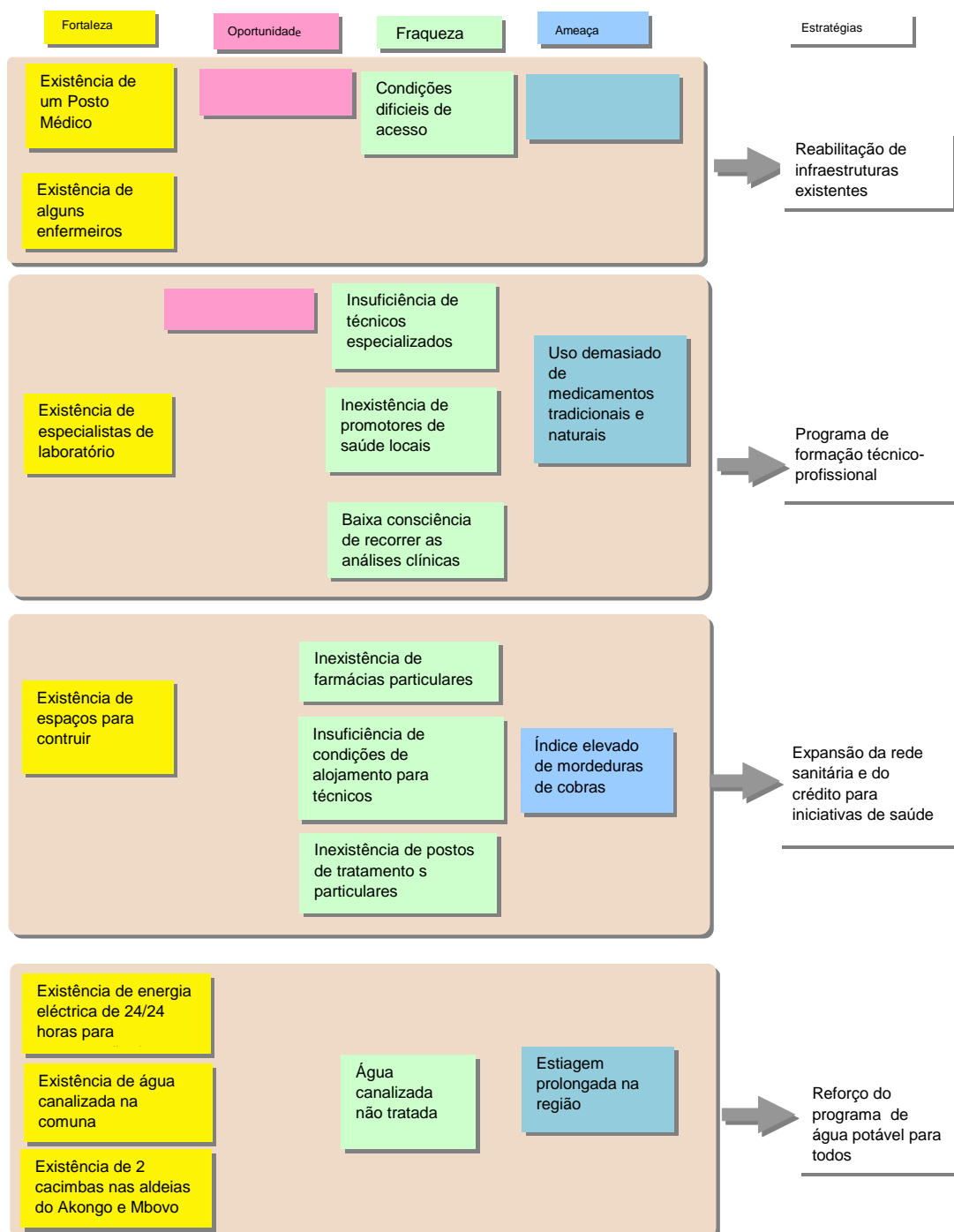
1. A reabilitação das estradas secundárias e terciárias e isto implica uma combinação intersectorial (saúde e obras públicas), a aquisição de meios de transportes para facilitar a movimentação dos doentes para os centros de saúde de referência; a melhoria das condições dos técnicos da saúde e a contínua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

III.4.2. 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

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

Figura III.10: Demonstração da formulação de estratégias para o sector da saúde



Partindo da identificação da FOFA no sector da Saúde, onde destacaram-se Fortalezas (em cartazes amarelos), Oportunidades (Roxo), Fraquezas (Verde) e Ameaças (Azul), 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 do posto médico na comuna, perante a ameaça da

proliferação das doenças diarreicas, deu lugar a estratégia do reforço aos programas água para todos numa primeira fase sensibilizar as populações a não consumirem água não tratada.

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. Reabilitação de infra-estruturas existentes.
2. Programas de formação técnico Profissional.
3. Expansão da rede sanitária e credito para o fomento de iniciativas em pequenos impedimentos de saúde privado.
4. Reforço do programa de água para todos.

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. Neste sentido, a estratégia de fornecimento de equipamentos e fortalecimento de infraestruturas existentes formada com esta fortaleza é também considerada a mais importante.

III.4.3. 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 umpanorama.

Figura IV. 11: Formação de Balanced Scorecard para o sector da saúde

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano				Resultados	Indicadores	Actividades	
				1	3	4	5				
Saúde			Construção de casa de passagem para técnicos	A ser esboçado pelos Administradores Comuns					Casas de passagem para professores construídas	(5) casas de passagens construídas ao longo de 5 anos	Contratar uma empresa de construção civil
			Fornecimento de equipamento de laboratório						os doentes fazem análises clínicas	Um sistema de pesquisas clínicas montado no centro médico	Fazer aquisição de equipamento
			Tratamento de água já canalizada na sede						água canalizada na sede da comuna tratada	(1) sistema de tratamento da água montado na comuna	Negociar com a empresa de água e saneamento
			Reabilitar cacimbas nas aldeias						Sistema de captação manual de água melhorada	(3) cacimbas reabilitadas e (2) construídas	Contratar empresas de serviços para o fim
			Construção de mais postos de saúde						Postos de saúde construído nas povoações	(4) postos de saúde construído e equipado	Contratar empresas de construção civil
			Enquadrar mais técnicos de saúde						Quadro do pessoal técnico preenchido	18 técnicos de diversas especialidades enquadrados	Fazer a solicitação na repartição municipal
			Programa de sensibilização para educação sanitária						A população conhece os cuidados de prevenção contra doenças	até 2009 50% da população activa recorre aos centro de CATV voluntariamente	Criar grupos de interesses comunitario nas aldeias
			Fornecimento de uma ambulancia						Transporte para doentes adquirido	(1) ambulância adquirido	Ecomendar nas empresas de venda de viaturas de espécie

Este mapa contém e visualiza toda a informação relativa ao desenvolvimento no sector da saúde. Estão apresentadas as 4 estratégias, definidas como explicamos anteriormente a partir da combinação das ideias de projectos com a FOFA, que são determinantes para alcançar a visão do sector. Elas apresentam uma inter – relação e do efeito sinérgico. Significa dizer que, o começo da implementação da primeira estratégia na posição ascendente influencia a colocada a seguir.

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, a determinação do começo e término de cada projecto ao longo dos cinco anos baseou-se na lógica e na influência que cada um pode ter noutro.

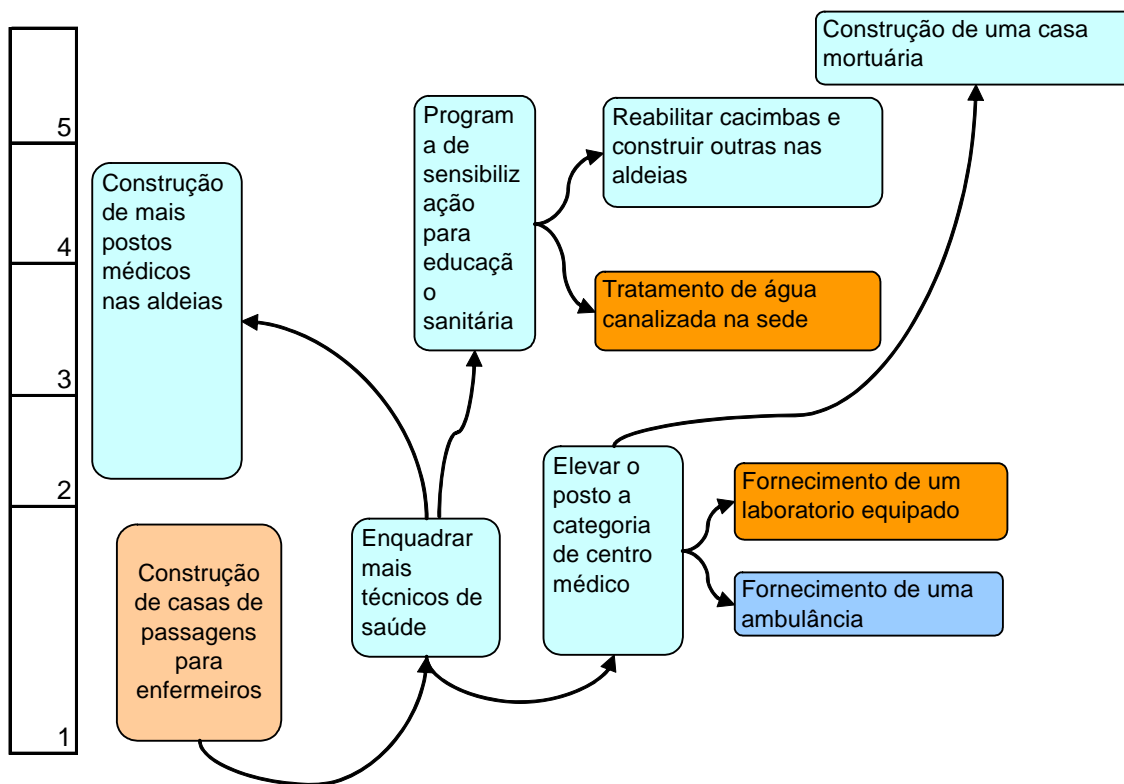
Com este mapa, qualquer gestor ou responsável, pode visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências dentro do sistema e assim controlar e conduzir as actividades para os objectivos preconizados como também a partir deste, poder fazer o trabalho de monitoria.

III.4.4. 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.

Deste trabalho, resultaram as relações de influências representadas pelas setas abaixo que passaremos a detalhar a seguir:

Figura III. 12: Diagrama de Influência no Sector da Saúde



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

- ▶ A construção de de casas de passagem para os enfermeiros vai permitir que os enfermeiros a serem colocados na comuna tenham condições de acomodação daí influenciam na elevação da categoria do posto de saúde existente para centro médico. E com o centro médico já facilita a colocação de uma ambulância para a transportação dos doentes, conceber programas de sensibilização para educação sanitária da população, simultaneamente se fará a reabilitação de infra-estruturas sociais de fornecimento de água pois na medida em que a população vai recebendo palestras de sensibilização estará consciente no uso e os cuidados a serem observados no manejo das cacimbas e o seu tratamento.
- ▶ Com o enquadramento de mais técnicos justificará a construção de mais postos de saúde nas aldeias.
- ▶ O programa de sensibilização para educação sanitária da população vai facilitar com que a população tenha cultura de se dirigir as pesquisas laboratoriais em vês de automedicarem-se como têm vindo a fazer.

III.5. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS

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 Fortalecimento de equipamentos agrícolas e recursos humanos farão com que haja o fortalecimento institucional do sector. Se este estiver fortalecido, então haverá a dinamização da organização dos camponeses se os camponeses estiverem organizados só assim pode-se pensar em criação de animais de pequeno porte para o fomento como um pólo de garantia da renda familiar.

Como as estratégias de cada sector tem de influenciar outro sector? Vejamos que hoje o governo e outras organização da sociedade têm incentivado a alfabetização para diminuir o índice de analfabetismo no país. Estes programas não terão sucesso se forem implementado isoladamente é necessário partir daquilo que constitui o primeiro interesse das famílias camponeses. É assim que a estratégia de dinamização de camponeses influenciará a que a população adira aos programas de alfabetização. Aí conclui-se que o calor da organização

de camponeses e aulas de alfabetização terão uma relação sinérgica recíproca. No caso das estratégias da saúde analisou-se que a expansão da rede sanitária e dar crédito as pessoas com iniciativas de fomentar pequenas iniciativas de negócios que visam investir na saúde, vai possibilitar a que sejam reabilitada e construídas as infra-estruturas que garantem uma saúde com menos riscos tais como programas de saneamento básico do meio.

Assim com estas estratégias, foram definidos os projectos com os quais se vai alcançar a visão deste plano.

Figura IV. 13: Formação de Balanced Scorecard para sistema de funcionamento

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 regularmente	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 núcleo 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
Sistemas, Organizações Processos operativos		Melhoramento do sistema de fiscalização actual	A ser indicada	█	█	█	█	█	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
		Estudo do actual sistema logístico entre o município e a comuna		█	█	█	█	█	efinido o sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de dinheiro (cofres)
		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		█	█	█	█	█	governo cria sistemas para o melhoramento da prestação de serviços através de incentivos	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
		Elaboração de plano de formação o "On Job Training"		█	█	█	█	█	Foi elaborado um plano de formação o 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 PCM, PSP
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos		Avaliação do desempenho dos funcionários públicos	A ser indicada	█	█	█	█	█	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)

III.6. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE INFLUÊNCIAS DE SISTEMAS

As estratégias e projectos da figura III.1, VI.7e III.11, 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 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.

IV. 7. APRESENTAÇÃO E EXPLICAÇÃO DO BSC GERAL

Figura IV. 14: Balacend Scorecard Integrado (ver anexo)

Sector	Estratégias de Desenvolvimento e sua Relação	Projecto a Levar a Cabo a Estratégia	Aldeia Alvo	Ano					Resultados	Indicadores	Actividades
				1	2	3	4	5			
Saúde		Construção de casa de passagem para técnicos	A ser esboçado pelos Administradores Comunaes						Casas de passagem para professores construídas	(5) casas de passagens construídas ao longo de 5 anos	Contratar uma empresa de construção civil
		Fornecimento de equipamento de laboratório							os doentes fazem análises clínicas	Um sistema de pesquisas clínicas montado no centro médico	Fazer aquisição de equipamento
		Tratamento de água já canalizada na sede							água canalizada na sede da comuna tratada	(1) sistema de tratamento da água montado na comuna	Negociar com a empresa de água e saneamento
		Reabilitar cacimbas nas aldeias							Sistema de captação manual de água melhorada	(3) cacimbas reabilitadas e (2) construídas	Contratar empresas de serviços para o fim
		Construção de mais postos de saúde							Postos de saúde construídos nas povoações	(4) postos de saúde construído e equipado	Contratar empresas de construção civil
		Enquadrar mais técnicos de saúde							Quadro do pessoal técnico preenchido	18 técnicos de diversas especialidades enquadrados	Fazer a solicitação na repartição municipal
		Programa de sensibilização para educação sanitária							A população conhece os cuidados de prevenção contra doenças	até 2009 50% da população activa recorre aos centros de CATV voluntariamente	Criar grupos de interesse comunitário nas aldeias
		Fornecimento de uma ambulância							Transporte para doentes adquirido	(1) ambulância adquirida	Recomendar nas empresas de venda de viaturas de espécie
		Construção de casas de passagens para professores							Casas de passagens construídas	14 casas de passagens construídas em 5 anos	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
Educação		Construção de mais salas de aulas anexa a casas de professores	A ser esboçado pelos Administradores Comunaes						salas de aulas construídas	14 salas de aulas, em 5 anos construídas ao nível da comuna	Fazer acordos com uma empresa de construção civil
		Implementação do ensino médio politécnico							Ensino médio estabelecido na comuna	(1) escola do ensino médio até 2009 esta estabelecida	Negociar com instituto médio do loboito
		Estabelecer parcerias entre as livrarias e escolas							Livrarias estabelecidas na comuna	peelo menos até ano 2009 haja na comuna dois comerciantes que vendem material escolar	Facilitar a negociação de crédito aos comerciantes
		Enquadramento de mais professores							Professores enquadrados	30 professores estão enquadrados em 5 anos	Solicitar a repartição municipal de educação
		Reabilitação de cacimbas melhoradas							Cacimbas reabilitadas	(5) cacimbas reabilitadas	Fazer acordo com empresas vocacionadas a projectos de água
		Implementação de aulas de alfabetização							Aulas de alfabetização estabelecida	Formar 30 alfabetizadores para em 5 anos baixar o índice de analfabetismo de 60 para 40%	Negociar com a repartição da educação no loboito
Agricultura		Montagem de sistema de bombagem por electro bombas	A ser esboçado pelos Administradores Comunaes						4 Electro bombas instaladas (2) em cada margem do rio	Negociar com a empresa de energia ENE para o fornecimento da energia e serviço	
		Fornecimento de meios de produção agrícola							Inputs agrícola fornecidos	4500 peças de instrumentos e 2 tractores fornecidos	Pesquisa, aquisição e distribuição de equipamentos e instrumentos
		Fornecimento de sementes diversos							Sementes de diversas espécies distribuídas	45 toneladas de semente de cereais, 25 kgs de horticultura distribuído as cooperativas	Pesquisa e aquisição de sementes
		Fornecimento de fertilizantes							fertilizantes fornecidos	180 toneladas fornecido por cada ciclo	Pesquisa, aquisição e distribuição
		Estradas secundárias reabilitadas							Estradas secundárias reabilitadas	80 km de estrada que dá acesso as aldeias reabilitadas	Negociar com empresas de terraplanagem
		Enquadrar mais técnicos no CDA comunal							Novo pessoal técnico enquadrado	peelo menos (4) técnicos estão enquadrados no sector	Preparação de acomodação dos técnicos
		Construção de espaço de serviço para CDA							uma estrutura de serviço construído	(1) Gabinete de serviço anexo a residencia e um pequeno armazem esta construído	Contratar uma empresa de construção civil
		Fornecimento de animais para o fomento							Animais para o fomento fornecido	100 fêmeas de bois fornecidos a 3 cooperativas	Pesquisa e aquisição de animais

Sistema e processo	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 dominado 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 locais	Até ao final dos 5 anos gasta-se pouco com actividades indirectas e cumpre-se com os prazos regularmente	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 Comunaes (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 ONGs 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 Bio Pio
Sistemas, Organizações e Processos operativos		Melhoramento do sistema de fiscalização actual	A ser indicada						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
		Estudo do actual sistema logístico entre o município e a comuna							Definido o sistema logístico ideal para a comuna	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 de guarda de dinheiro (cofres)
		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							governo cria sistemas para o melhoramento da prestação de serviços através de incentivos	O sistema de incentivo estabelecido ajuda a melhorar para 85% o desempenho dos funcionários	Definição do melhor sistema de incentivo
Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos		Elaboração de plano de formação "On Job Training"	A ser indicada						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 PCM, PSP
		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)

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.

III.8. 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 actividade pilotos no projecto MINARS/JICA, 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

Figura III.16. Projectos e Orçamento

Biopio				
	Nome do Projecto	Escala do Projecto	Orçamento (US\$)	Fonte
Agricultura e Outras Actividades Económicas				
BPA1	Aumentar os extensionistas	Enquadrar mais (4) técnicos		Estudo deste projecto
BPA2	Construção do gabinete de extensão	1 gabinete, 1 armazém e residência para os técnicos	100.000	
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	
BPA4	Criar os sistema de electrobombas para irrigação	2 electrobombas para 12 tanques para irrigar 120 ha (originalmente 600ha)	441.200	
BPA5	Fornecer ferramenta agrícola	Para 120 famílias, 2 enxadas europeias, 2 enxadas tradicionais, 2 catanas e 2 machados	16.000	
BPA6	Rornecer sementes	6 tons de feijão para 120 ha	5.600	
BPA7	Fornecer fertilizantes para os camponeses beneficiários do novo sistema de irrigação	12 ton para 120 ha	64.000	
BPA8	Fornecer o gado para atracção	30 pares	4.800	
BPA9	Fornecer tractores agrícolas	2 tractores para 100ha	72.000	
BPA10	Aumento do gado	100 cabeças para o fomento animal	40.000	
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	
BPE2	Construção de mais salas	14 salas: 3 salas em 5 anos	60.000	
BPE3	Implementar aulas de alfabetização	Formar 30 alfabetizadores em 5 anos para reduzir a taxa de analfabetismo de 60% para 40%	30.000	
BPE4	Enquadrar professores	Enquadrar 30 professores em 5 anos		
BPE5	Estabelecer uma biblioteca	1 biblioteca	150.000	
Saúde				
BPS1	Enquadrar enfermeiros	18 enfermeiros de diferentes especialidades		
BPS2	Fornecer ambulância	1 ambulância para a comuna	30.000	
BPS3	Construção de latrinas em 5 anos	1000 latrinas	200.000	
BPS4	Reabilitar as cacimbas e cavar outras para a água	5 cacimbas na aldeia de Mbovo, Cabrais, Chimama, Chapéu, Yova e Akongo	20.000	
BPS5	Construção de casa de passagem para os enfermeiros	1 casa na sede comuna e 4 nas aldeias	150.000	
BPS6	Fornecer medicamentos	1 kit do centro e outros para diferentes áreas todos os meses	2.000	
BPS7	Construção de casa mortuária	Com capacidade de 4 corpos	30.000	
BPS8	Fornecer um laboratório de análises clínicas	1 microscópio com equipamento, 1 hemoglobinato de shaly, 1 westreguei	3.000	
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	

Anexo E

Plano de Desenvolvimento de Educação

I. Plano de Desenvolvimento do Sector de Educação

O trabalho realizado ao longo de dois dias com a participação de representantes dos Coordenadores Escolares Comuns de Canjala, Egipto Praia, Biopio e Culango, Coordenadores de Zonas Pedagógicas da Comuna Sede do Lobito, Chefe do Gabinete do Plano da Secção Municipal de Educação do Lobito e uma funcionária da Área de Estatística da Direcção Provincial da Educação de Benguela. As análises foram feitas na base do sector de educação já que o workshop tratou apenas da análise sectorial.

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 necessidades como aconteceu no início da primeira sessão.

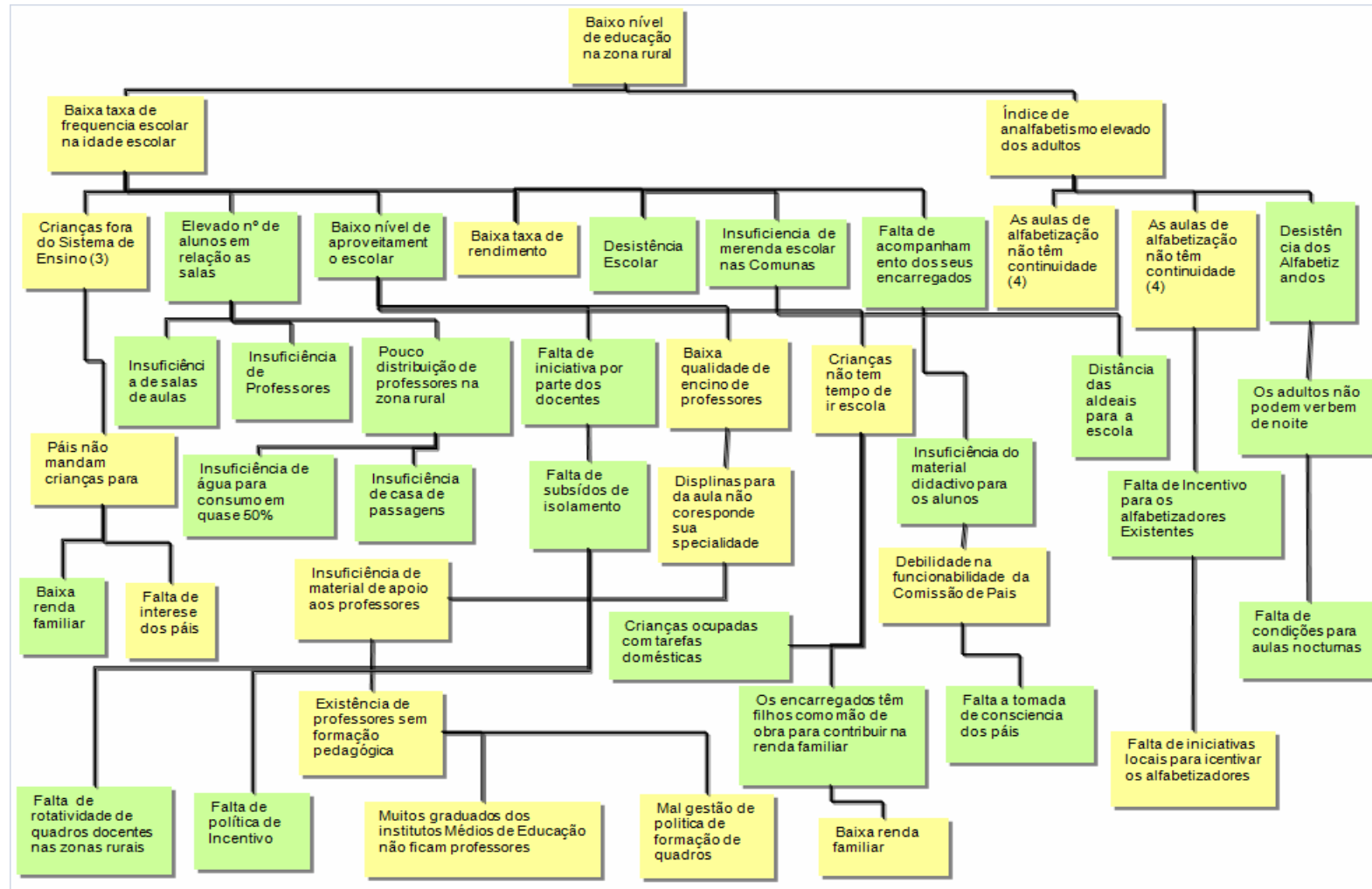
I.1. Análise do Problema

O sector da Educação tem dado passos firmes em termos de expansão da rede escolar. O ensino primário está expandido por todas as Comunas e aldeias, enquanto o terceiro nível, actualmente Ensino Secundário, funciona apenas nas sedes comunais. Apesar de haver progresso no sector, os problemas ainda prevalecem, pois o número de 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.

Mergulhados nesta realidade, os participantes passaram em revista o sector da educação, focalizando os principais problemas que os afligem dentro da mesma metodologia de trabalho anterior.

Com a participação de todos, através da apresentação e confirmação como problemas comunais, os participantes apresentaram os seguintes problemas expostos de forma não ordenada.

Figura I. 1: Problemas levantados para o Sector da Educação



E-2

Baseando-se nos problemas apresentados no workshop, a Equipa de Estudo da JICA formou a árvore de problema para organizar as tarjetas de problemas na relação causa-efeito. Como um resultado, “Baixo nível de educação” foi visto como problema central na educação.

Há algumas tarjetas, quais os textos são mostrados na cor azul na árvore de problema. Estas tarjetas não foram escritas pelos participantes do workshop e foram acrescentadas pela Equipa de Estudo por causa da relação lógica entre as tarjetas.

Há duas causas primárias que levam para o baixo nível de educação, o problema central. Primeiro, a taxa de atendimento escolar é baixo. O elevado número de crianças fora do sistema normal de ensino e o baixo nível de taxa académica alcançada parece causar o baixo nível de atendimento escolar. A insuficiência de professores e os edifícios escolares, incluindo a residência de professores é uma das principais causas do elevado número de crianças fora do sistema normal de ensino. Por outro lado, há duas principais causas para o alcance do baixo nível académico, tais como, a elevada taxa de desistência, a baixa taxa de aprovação nos exames finais. A elevada taxa de desistência é causada pelos vários problemas, tais como, a falta de material escolar, falta de merenda escolar, longas distâncias percorridas para escola. A baixa taxa de aprovação é devida aos muitos problemas dos professores que, directamente, dá influência na qualidade das aulas. Um é que, os professores das áreas rurais são pouco motivados, porque não há subsídio de permanência na área rural e também o remanejamento de professores para a área rural. O outro é que, a qualidade de professores, por si só, não é suficiente. Alguns professores não tinham recebido a formação ou mesmo aqueles das escolas de formação específica não são colocados para ensinarem de acordo com as suas especialidades.

O que parece na causa comum para o elevado número de crianças fora do sistema normal de ensino, elevada taxa de desistência e a baixa taxa de aprovação é a situação familiar. Há dois tipos para os problemas familiares. Um é, por causa da condição de pobreza as crianças são ocupadas para ajudarem no trabalho doméstico ou trabalho produtivo como o campo. O outro tipo é que, os pais não estão interessados pela escola. Os pais desta natureza não mandam seus filhos e suas filhas à escola e se eles o fazem, sem a atenção dos pais as crianças podem perder o seu incentivo de continuar a ir à escola em longas distâncias.

A segunda razão do baixo nível de educação é a elevada taxa de analfabetismo. A causa desta é que, as aulas de alfabetização não são dadas continuamente. Por esta situação há dois aspectos tidos como causas. Um é a não existência de salário para os alfabetizadores. O outro é a não existência de condições para as aulas de noite. A maioria dos alfabetizandos é camponesa que, está ocupada de seus trabalhos durante todo o dia. Eles estão ansiosos de aprender, mas alguns abandonam por causa do horário ou as aulas param por baixa taxa de atendimento.

I.2. Cruzamento da FOFA (fortaleza, oportunidade, fraqueza e ameaça) e Formação de Estratégias

Tal como no próximo passo, os participantes começaram a análise de FOFA. FOFA quer dizer, Fortaleza, Oportunidade Fraqueza, Ameaça. Embora os problemas e a sua estrutura foram clarificados pela análise do problema, é indispensável identificar a Fortaleza da Secção Municipal de Educação e os professores nas áreas alvo, se eles querem resolver estes problemas.

A ideia básica da análise de FOFA é identificar vias para resolver a Fraqueza pela Fortaleza, para realizar Oportunidade pela Fortaleza e evitar Ameaça pela Fortaleza. Portanto, a Fortaleza é a um jogador de papel importante na análise de FOFA.

Figura I. 2: FOFA identificada para o Sector da Educação

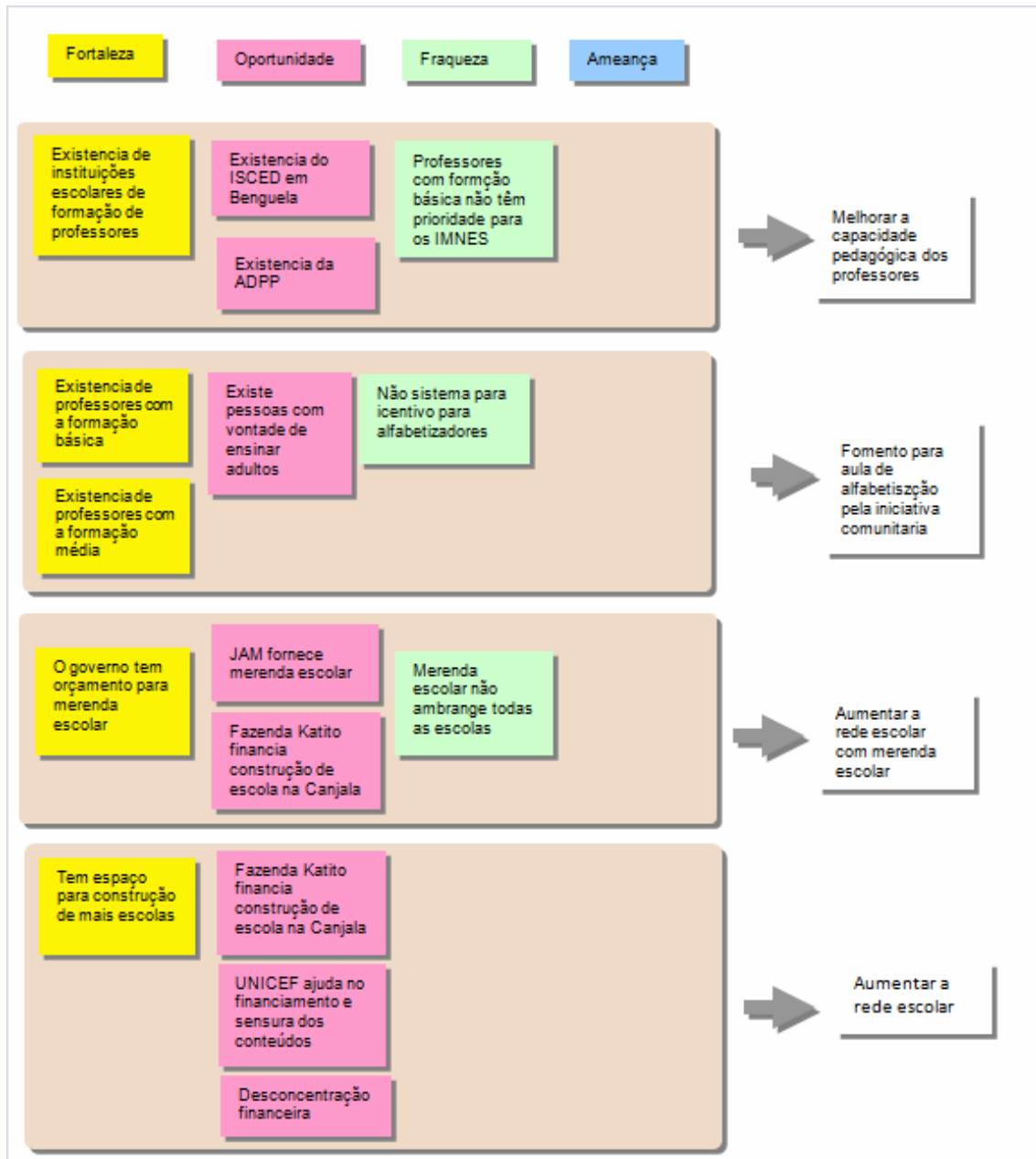
Fortaleza	Oportunidade	Fraqueza	Ameaça
Boas relações entre as comunidades e as coordenações escolares	Existencia de individuos que tem vontade de ensinar adulto	Não há sistema de incentivo para os alfabetizadores	
O governo Tem orçamento para merenda escolar	JAM fornece merenda escolar	A merenda escolar não ambrange todas as escolas	
Existencia de instituições de formação de professores no município	Existencia de ADPP	Os professores com formação básica não tem prioridade para o INE	
Tem espaços para construção de mais escolas	Fazenda katito financia a construção de uma escola (Kanjala)		
Os Conteudo do material didactico que se utiliza são bons	UNICEF ajuda no financiamento e sensura dos conteúdos	Insuficiência do Material didactico	
Tem quadros com capacidade técnica na área de estatística	Planificação participativa com JICA		
Existencia de dados	Existencia de empresas vocacionadas a instalação de equipamentos digitais e programas	Insuficiencia de equipamentos informaticos	
Existência de espaços de construção livres na sede do município	Desconcentração financeira	Os serviços de educação no município nao têm uma casa própria de trabalho	
Sistema do concurso público eficiente	Existencia de ADPP	No mercado não tem instituições de formação de gestores escolares	
Existência de comissões de páis nas escolas		pouco interese de alguns encaregados em mandar seus filhos na escola	
Existência de professores com a formação básica	UNICEF ajuda com financiamento para capacitação de professores		
Existência de muitos professores com a formação média	Existência de ISCED na província		

Há 12 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 à dificuldades ou aos problemas, naturalmente, algumas podiam relacionar-se com os problemas que foram identificados na análise do problema.

A Equipa de Planificação da JICA 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 realizá-las, alguns cartazes de fraquezas para ultrapassá-las e alguns de ameaças para as evitar. Então, a equipa formou estratégias baseadas na combinação dos cartazes da FOFA. Quando fosse necessário, Equipa de Planificação 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 4 estratégias, como seguinte:

Figura I. 3-FOFA



1. Melhorar a capacidade pedagógica dos professores

Existência de instituições escolares de formação de professores (Fortaleza). Outro lado, Professores com formação básica não têm prioridade para os IMNE (Instituto Médio Normal

de Educação) (Fraquesa). Uma ONG (ADPP) tem uma instituição para formação de professores e também há ISCED onde tem curso de formar professores de Instituto Médio (Instituto Superior de Ciências de Educação) (Oportunidade) que pode contribuir para aumentar o número de formadores de professores.

Para aumentar a qualidade de professores evitando uma Franqueza de IMNE (Instituto Médio Normal de Educação) que não tem prioridade para professores com formação básica, trata-se de buscar uma cooperação mútua entre institutos governamentais como Fortaleza da existência de instituições escolares de formação de professores e ISCED onde tem curso de formar professores de Instituto Médio (Instituto Superior de Ciências de Educação) e não governamentais como uma Oportunidade da existência de uma ONG (ADPP) tem uma instituição para formação de professores.

Com esta forma de evitase para não carregar toda responsabilidade à só uma instituição.

2. Fomento para aula de alfabetização pela iniciativa comunitária

Existe muitas pessoas com vontade de aprender a ler e escrever na zona rural (Fortaleza aumentado pela equipa de estudo). Mas quase nenhuma aula de alfabetização está realizada, devido a não existência de sistema para incentivo para os alfabetizadores (Fraqueza). Existência de professores com a formação básica, ainda mais com a formação média (Fortaleza). Alguns deles têm vontade de ensinar adultos (Oportunidade). Dando-lhes alguma condição de incentivo a estes professores ou eles podiam instruir um pequeno projecto de geração de receita comunitária para incentivar aos alfabetizadores, há oportunidade de aumentar índice de alfabetização nas zonas rurais.

3. Aumentar a rede escolar com merenda escolar

Merenda escolar não ambrange todas as escolas (Fraqueza) mesmo quando o governo tem orçamento para merenda escolar (Fortaleza). Uma ONG, JAM fornece merenda escolar (Oportunidade). Um camponês/comerciante na Kanjala, Katito, financia construção de escolas (Oportunidade). Através de uma estratégia de concentração de toda oportunidade entre o programa de governo, ONG e Fazendeiro é capaz de contribuir para matéria-prima e ter oportunidade de estabelecer o sistema de merenda escolar mais estável.

4. Aumentar a rede escolar

Tem espaço para construção de mais escolas (Fortaleza). Fazenda Katito financia construção de escola na Canjala (Oportunidade). UNICEF ajuda no financiamento e censura dos conteúdos “Escola para África” (Oportunidade). Desconcentração financeira do governo esta no processo (Oportunidade). Com o fim de aproveitar uma fortaleza de ter espaço para sua construção, ordenar prioridade de necessidade por comuna baseando-se nos dados de crianças fora do sistema normal de ensino e informar aos órgãos financeiros.

I.3. Prioridades do Projecto e Indicadores

A tabela abaixo 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, Melhorar a capacidade pedagógica dos professores, está relacionada às ideias do projecto da Capacitação dos professores por especialidade e Construção de IMNE e também de um Instituto Superior de Educação no Lobito. A meta numérica é também relevante porque primeiro projecto é ver o nível académico dos professores e, segundo, os projectos e existência de instituição.

A segunda estratégia, Fomento para aula de alfabetização pela iniciativa comunitária está associada às ideias de formação de alfabetizadores e implementação de projecto comunitário de geração receita. Estas ideias foram adicionadas pela Equipa de Estudo com base na experiência de actividade piloto na comuna de Canjala.

Aumentar a rede escolar com merenda escolar é a terceira estratégia. A tarefa é alargar o programa de merenda escolar que foi considerado prioritário para incentivar alunos.

A última estratégia, Aumentar a rede escolar mostra-se necessidade com prioridade lógica é um tipo de estratégia macro, pode ter aplicação em outras todas. Para segurar “Enquadramento de mais professores no sector”, “Construção de escolas anexas a casas de professores” ajuda para deslocação dos professores nas zonas rurais. Estabelecer sistema de subsídio de isolamento para professores nas zonas rurais é também uma das ideias para dar incentivo aos professores a permanecerem nas zonas rurais. Meta numérica é mais 50 professores para cada comuna durante 5 anos e ter uma escola e residência dos professores, anexa em cada povoação e aldeia.

Figura I. 4. Diagrama da Influência do Projecto no Sector da Educação

Projectos	Indicadores
Construção de escolas anexas a casas de professores (614) Votos	1 Escola com 4 salas e residência dos professores anexa em cada povoação das 4 comunas
Alargar o programa de merenda escolar (436) votos	Em todas as escolas primárias do município 1 cantina
Capacitação dos professores por especialidade (366) votos	Todos os professores do 2º ciclo
Enquadramento de mais professores no sector (436) votos	50 professores em cada comuna em 5 anos
Fornecimento de material didactico as escolas do 1º c'iclo	(1) kit de material a cada aluno do 1º ciclo durante 5 anos
Treinamento/capacitação dos técnicos da area de estatistica e fornecimento de equipamentos informáticos (190) votos	Todos os sub- directores pedgógicos e administrativos nas escolas e a áreas de planificação e estatistica
Estabelecer bancos de dados (256) votos	Em todas as coordenação escolares e na área de planificação estatistica da secção municipal
Construção de infraestrutura para o funcionamento da Secção municipal da Educação (234) votos	(1) infraestrutura subdividido em sectores e secções
Formação de gestores escolares (263) votos	Todos os gestores de instituições de ensino
Motivação e treinamento das comissões de páis (220) votos	Em todas as escolas do 1º ciclo
Construção do (INE)	(1) na sede do lobito zona baixa e (1) na zona alta
Construção de um Instituto Superior de Educação no Lobito (223) votos	(1) na sede do lobito
Estabelecer sistema de subsídio de isolamento para professores em zonas rurais (279) votos	Para Todos os professores em serviço nas zonas rurais

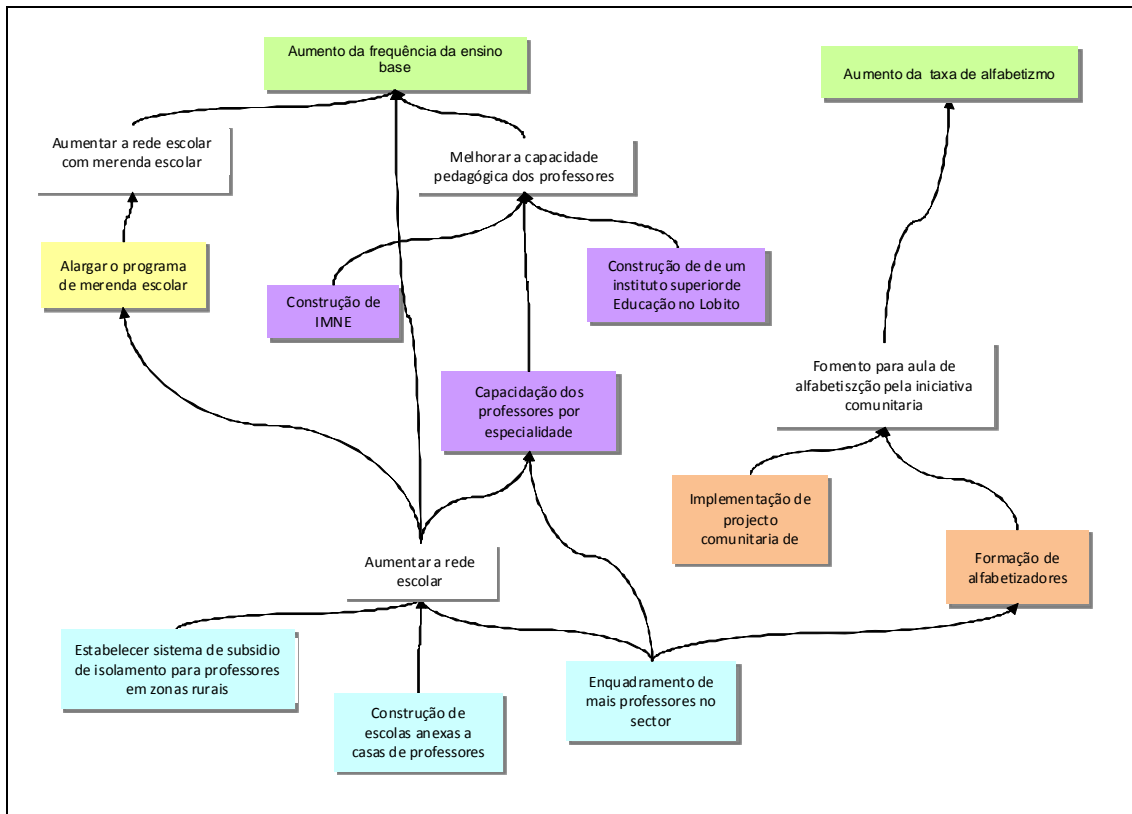
O mapa abaixo contém e visualiza todas as informações relativas ao desenvolvimento do Sector do Educação. Eles apresentam uma inter-relação e o efeito sinérgico. Com este mapa, os gestores ou pessoas responsáveis podem visualizar as linhas orientadoras do programa e as influências entre os projectos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

Através da implementação de todas estratégias alcançam-se dois objectivos, tanto de aumento da frequência do ensino de base e de aumento de taxa de alfabetização.

Enquanto se chega ao objectivo de aumento de frequência do ensino de base, precisam-se de três estratégias junto com os respectivos projectos, como se visualiza na Figura.

A estratégia de Aumentar a rede escolar mostra-se como necessidade com prioridade lógica, através dos dois projectos, tanto de estabelecer o sistema de subsídio de isolamento para professores em zonas rurais como de consturção de escolas anexas a casas de profesores, como incentivo, que influencia, positivamente ao projecto de capacitação dos professores por especialidades.

Figura I. 5 Diagrama da Influência do Projecto no Sector da Educação



I.5 Balanced Scorecard para a Educação

Como os participantes do workshop não tinham experiência na planificação, foi-lhes 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 descartinou 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 da educação, como é abaixo apresentado.

O BSC apresenta 5 linhas mestres anuais para aqueles projectos inter-relacionados na figura anterior.

Figura I. 6. Balanced Scorecard para a Educação

		Cronologia (Ano e semestre)									
		1		2		3		4		5	
Estratégia	Projecto	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Melhorar a capacidade pedagógica dos professores	Capacitação dos professores por especialidade										
	Construção de IMNE										
	Construção de de um instituto superior de Educação no Lobito										
Fomento para aula de alfabetização pela iniciativa comunitaria	Formação de alfabetizadores										
	Implementação de projecto comunitaria de geração receita										
Aumentar a rede escolar com merenda escolar	Alargar o programa de merenda escolar										
Aumentar a rede escolar	Construção de escolas anexas a casas de professores										
	Enquadramento de mais professores no sector										
	Estabelecer sistema de subsidio de isolamento para professores em zonas rurais										

Anexo F

Plano de Desenvolvimento de Saúde

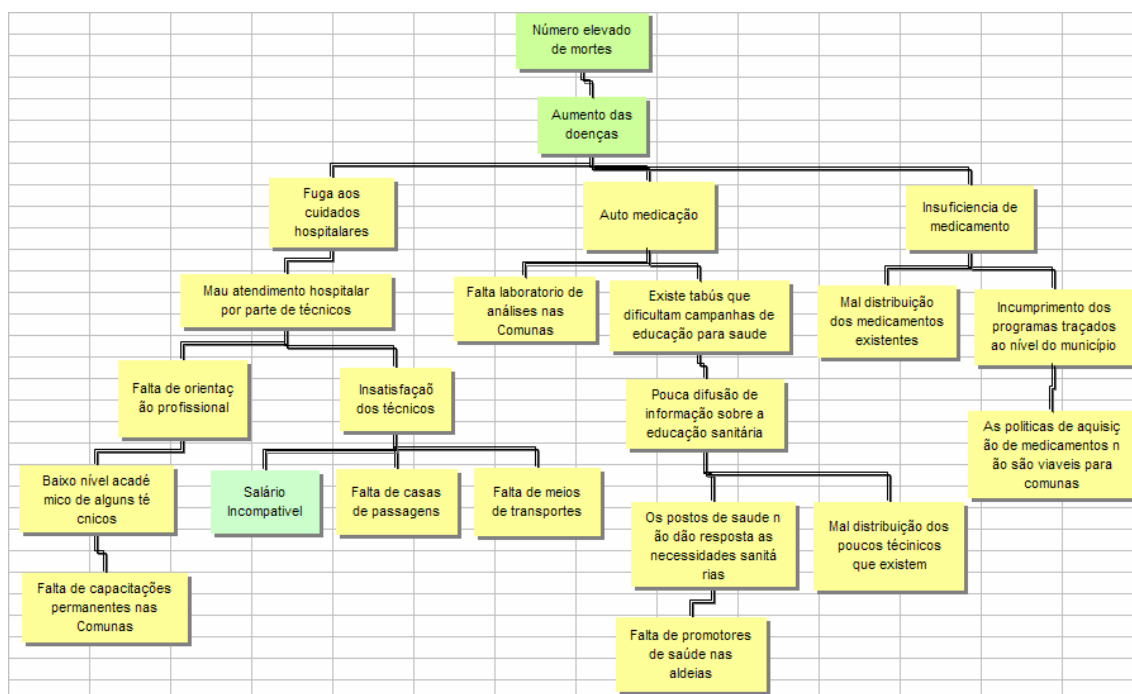
1. Plano de Desenvolvimento do Sector de Saúde

O estudo foi levado a cabo em Abril de 2008, através de workshops com os representantes das unidades sanitárias das zonas rural do Lobito nomeadamente a comuna do Canjala, Biópio, Culango e membros da repartição municipal da saúde. O objectivo deste foi para clarificar os problemas e o potencial para a diminuição de índice de doenças nas áreas rurais do município do Lobito e identificar possíveis ideias dos projectos.

1.1. Análise de Problema

Na base dos problemas apresentados no workshop, a Equipa de Planificação da JICA formulou a árvore dos problemas, organizando os cartazes na relação causa – efeito. Como resultado, “O Número Elevado de mortes ” foi considerado como problema Núcleo no sector.

Figura I.1 Árvore de Problema



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

Há 3 causas principais que concorrem para o aumento das doenças e consequentemente ao número elevado de mortes.

A primeira está relacionada com a fuga da população aos cuidados hospitalares. Estes problemas surgem como causa de mau atendimento hospitalar por parte alguns técnicos, motivado por falta de orientação profissional e insatisfações constantes. Estas surgem por razões de que, 1º os salários que os técnicos auferem não cobrem as suas necessidades, 2º falta de condições de habitabilidades, 3º falta de meios de transportes, a isto associado a falta de capacitações permanentes, surge o mau atendimento que dá razão a população da fuga aos

cuidados hospitalares.

A segunda tem a ver com auto medicação.

Por não haver laboratórios de análises e a constante insuficiência de medicamentos associado a alguns tabus de ordem tradicional faz com que a população adira a auto medicação.

O terceiro problema e suas causas foram analisadas como de ordem institucional, trata-se de mal distribuição dos medicamentos existentes, incumprimento dos programas traçados ao nível do município e a inviabilidade das políticas concebidas para aquisição de medicamentos para as comunas.

1.2. 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 do sector da saúde e da população alvo.

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

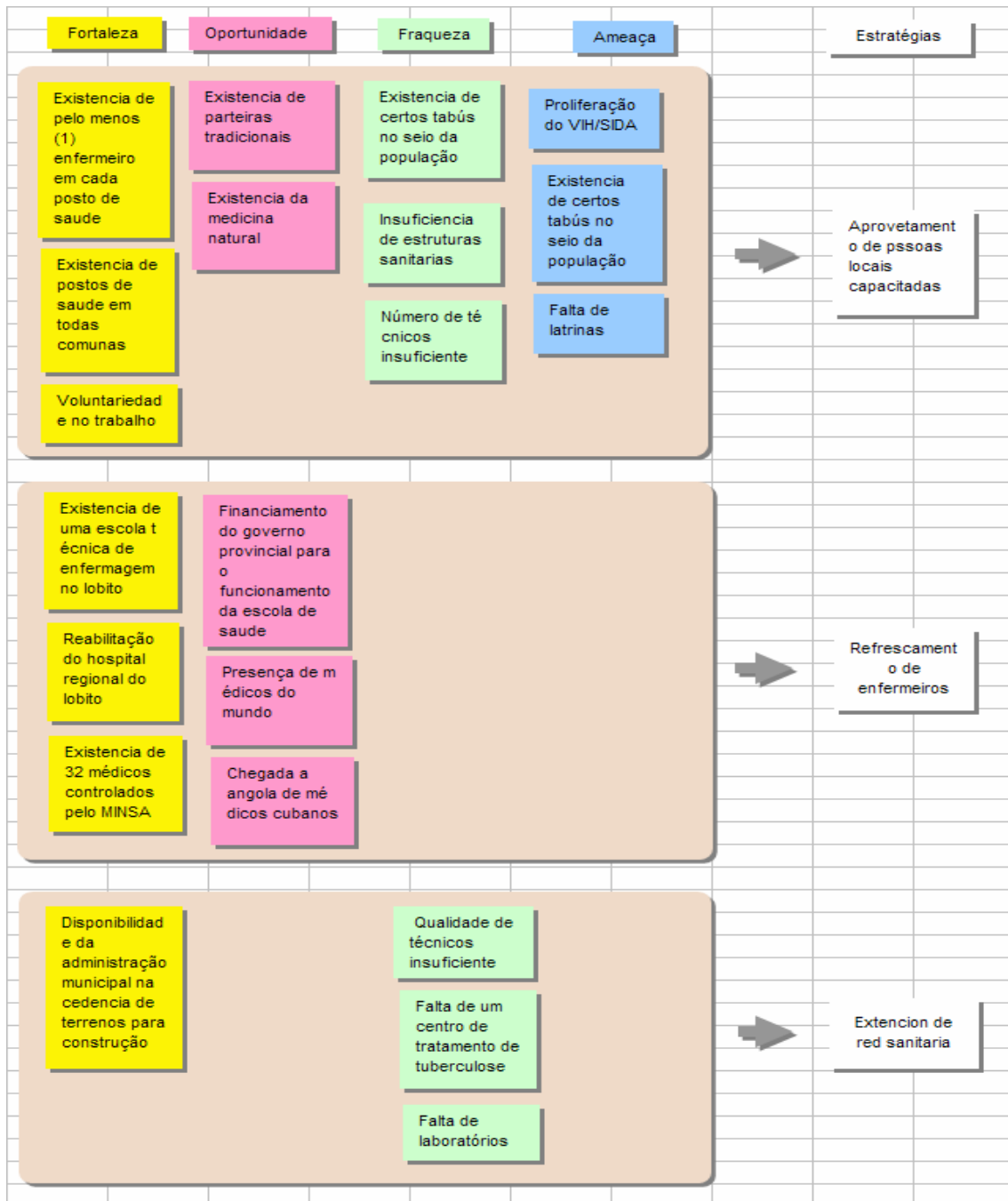
Tabela I-1 FOFA

FORTALEZA	OPORTUNIDADE	FRAQUEZA	AMEAÇA
Existencia de postos de saude em todas comunas	Estradas entre comunas melhoradas	Falta de oçamentos	Existencia de certos tabús no seio da população
Reabilitação do hospital regional do lobito	Financiamento do governo provincial para o funcionamento da escola de saude	Falta de laboratórios	Falta de água potavel
Existencia de pelo menos (1) enfermeiro em cada posto de saude	Existencia de postos médicos privados em algumas comunas	Insuficiencia de estruturas sanitarias	Falta de latrinas
Existencia de uma escola técnica de enfermagem no lobito	Existencia de parteiras tradicionais	Irregularidade de abastecimento de medicamento	Proliferação do VIH/SIDA
Existencia de repartição municipal de saude	Existencia da medicina natural	Número de técnicos insuficiente	
Existencia de 32 médicos controlados pelo MINSA	Ajuda do Japão no projecto de luta contra malária	Qualidade de técnicos insuficiente	
Voluntariedade no trabalho	Presença de médicos do mundo	Falta de um centro de tratamento de tuberculose	
	Chegada a angola de médicos cubanos		
	Disponibilidade da administração municipal na cedencia de terrenos para construção		

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 à dificuldades ou aos problemas naturalmente, algumas podiam relacionar-se com os problemas que foram identificados na análise do problema.

A Equipa de Planificação da JICA 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 realizá-las, a alguns cartazes de fraquezas para ultrapassá-las e alguns de ameaças para as evitar. Então, a equipa formou estratégias baseadas na combinação dos cartazes da FOFA. Quando fosse necessário, Equipa de Planificação 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 verde. Eventualmente, foram identificadas 3 estratégias, como segue:

Figura I-2 FOFA



1. Aproveitamento de pessoas locais capacitadas é a estratégia resultante da combinação entre as fortalezas cartazes marcadas a cor amarelas e oportunidades, cor-de-rosa para reduzir as fraquezas a verdes e prevenir as ameaças cor azul.

Por exemplo, a existência de uma escola técnica de enfermagem no Lobito, a reabilitação e o reequipamento do hospital regional do Lobito, a existência de 32 médicos angolanos como fortaleza associado a boa vontade que o governo tem de financiar o funcionamento pleno da escola de saúde, a presença de médicos cubanos em Angola como oportunidades resultou na definição da estratégia de:

2. Capacitação/refreshamento de enfermeiros continuamente.

A disponibilidade da administração municipal na cedência de terrenos para a construção tendo em conta as fraquezas que se nos apresentam, qualidade de técnicos insuficiente, falta de um centro de tratamento de tuberculose no município, falta de laboratórios para análises clínicas nas comunas; resultou na definição da estratégia de extensão da rede sanitária.

Os representantes das unidades sanitárias querem aprender novas técnicas de tratamento das doenças correntes (Fortaleza). Por outro lado, a instituição não possui escritórios com condições para serviços de saúde adequadamente (Fraqueza). Ao mesmo tempo, não há um sistema de incentivo aos técnicos que aceitam por muito tempo permanecer a trabalhar nas zonas rurais (Fraqueza) e não há verbas para as deslocações de tais quando vão ao município em missão de serviço nem meios de transportes para ajudá-los a se deslocar para aldeias distantes da sede comunal (Fraqueza). Portanto, providenciar estas infra-estruturas e transporte aos enfermeiros, dando-lhes oportunidades de formação, pode contribuir para a diminuição das doenças no seio da população, visto que, não é fácil para os enfermeiros com uma formação básica com as dificuldades que têm de manter o controlo das enfermidades da população nas comunas. Felizmente, o governo central está a implementar um programa de descentralização financeira que deve ser tido como (Oportunidade), através da expansão do orçamento local, do qual se espera fortificar o fundo de implementação das actividades sanitárias.

1.3. Prioridades do Projecto e Indicadores

A tabela abaixo 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.

Tabela I-2 Prioridades do Projecto e Indicadores

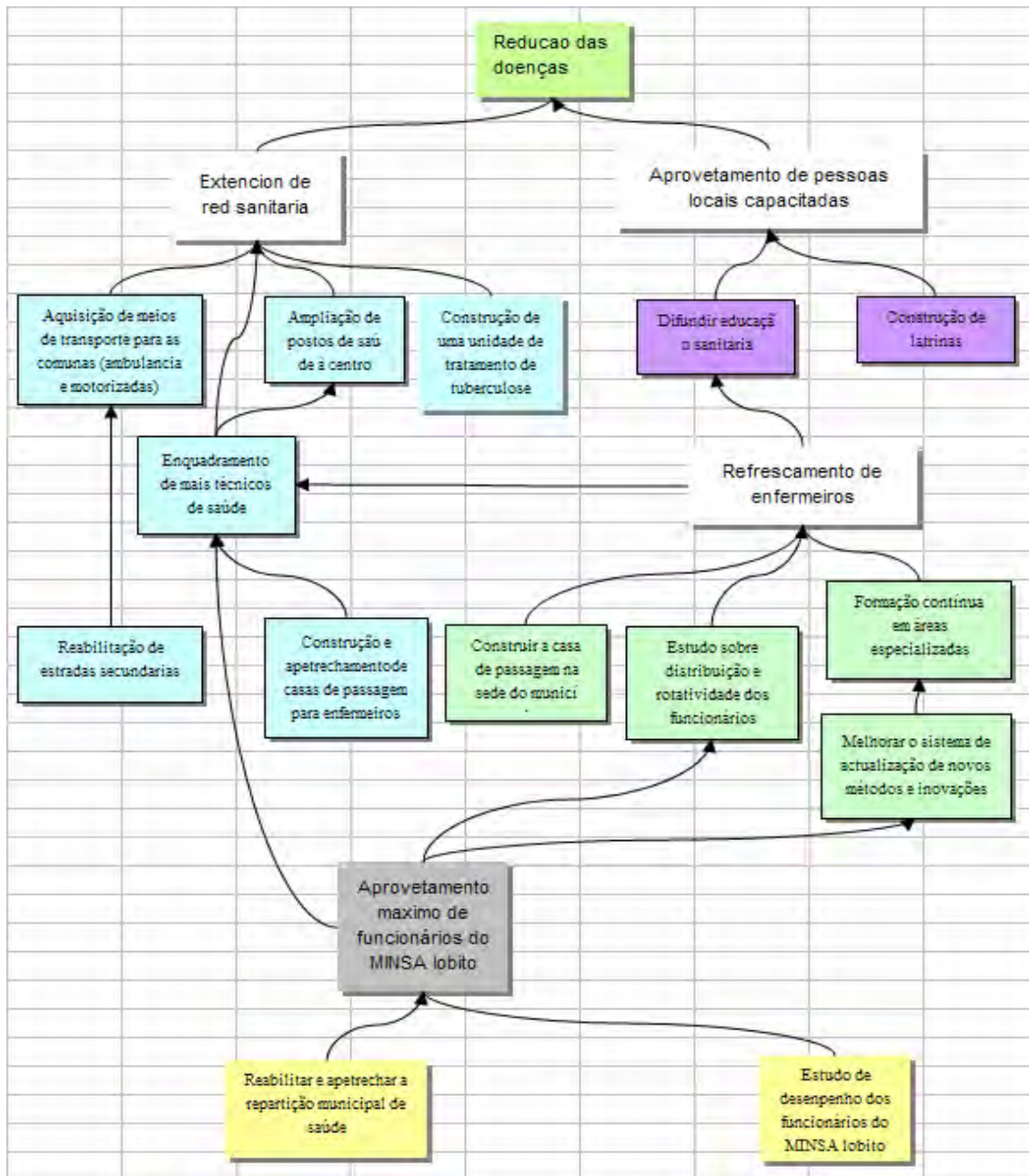
PROBLEMA	IDEIAS DE PROJECTOS	INDICADOR
Falta de laboratorios ao nível das comunas (Culango e Egipto Praia)	Ampliação de postos de saúde à centro	Ampliar 5 dos 15 postos de saúde para centro kanjala, Culango, Egipto praia e Biopio
Falta de latrinas	Construção de latrinas	50% de famílias das 4 comunas beneficiam de latrinas
Os actuais postos médicos comunais não dão resposta as necessidades sanitárias		
Baixo nível academico de muitos técnicos de saúde		
Insuficiencia de técnicos ao nível do municipio		
Fuga aos cuidados hospitalares		
Aumento do número de mortes		
Vias de comunicação inacessíveis	Reabilitação de estradas secundarias	Reabilitar 400 km de estradas secundárias em todas as comunas
Incumprimento dos programas traçados ao nível do municipio		
Auto medicação		
Mau atendimento hospitalar por parte de alguns técnicos		
Falta de orientação profissional		
Insatisfação com as condições sociais aos enfermeiros		
Falta de capacitação para enfermeiros nas comunas	Formação continua em áreas especializadas	
Falta de casa de passagem para enfermeiros	Construção e apetrechamento de casas de passagem para enfermeiros	Construção de 5 casas com 3 quartos cada para enfermeiros (kanjala, Culango, Eg. Praia e Biopio.
Aumento de doenças		
Falta de promotores de saúde		
Falta de meios de transporte para as comunas	Aquisição de meios de transporte para as comunas (ambulancia e motorizadas)	Aquisição de três ambulancias para Egipto praia, culango, Biopio e 4 motos
Deficiencia no sistema de informação no sector		
Dificuldade ao acesso aos hospitais de referencia		
Insuficiencia de medicamentos		
Saneamento básico comunitário débil		
Pouca difusão da informação sobre a educação para saúde	Difundir educação sanitária	75% da população das 4 comunas é educada sobre saúde
As politicas de aquisição de kites de medicamentos não é muito favoravel para as comunas		
Má distribuição dos medicamentos disponiveis		
Falta de orçamentos		
Existencia de tabús que dificultam as campanhas de educação para saúde		
Não há medicamentos em todos os centros e postos médicos ao nível do municipio		
Falta de água potável		
Má distribuição dos poucos técnicos existentes	Enquadramento de mais técnicos de saúde	Enquadrar anualmente 100 funcionários no sector
	Construção de uma unidade de tratamento de tuberculose	(uma) unidade para tratamento de tuberculose é construida na sede do municipio
	Reabilitar e apetrechar a repartição municipal de saúde	A repartição é reabilitada e apetrechada
	Construir a casa de passagem na sede do municipio	(um) edificio com 10 quartos é construido na sede do municipio
	Estudo de desenpenho dos funcionários do MINSA lobito	Anualmente é elaborado (1) relatório com recomendações sobre o melhoramento do desenpenho profissional
	Estudo sobre distribuição e rotatividade dos funcionários	Que sejam actualizados os curriculos escolares e refrescamento dos enfermeiros em cada ano
	Melhorar o sistema de actualização de novos métodos e inovações	Todos os especialistas actualizam os seus conhecimentos anualmente

1.4 Diagrama da Influência do Projecto no Sector da saúde

O mapa abaixo contém e visualiza todas as informações relativas ao desenvolvimento do

sector da saúde. 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.

Figura I-3 Diagrama da Influência do Projecto no Sector da saúde



Como se vê, para alcançar o objectivo da redução das doenças tem uma combinação de tês estratégias tanto de extensão de rede sanitária, aproveitando pessoas locais capacitadas, bem como, o refrescamento contínuo dos enfermeiros, assim como, aproveitar no máximo a capacidade dos funcionários da saúde no Lobito com respectivos projectos.

As duas estratégias, extensão de rede sanitária e aproveitamento de pessoas locais capacitadas são directamente ligadas para o objectivo. No caso de estratégia de extensão de rede sanitária, se é possível construir mais postos de saúde e enquadrar mais enfermeiros segundo as

necessidades tem um efeito directo. No outro caso de estratégia de aproveitamento de pessoas locais capacitadas, tem uma grande necessidade para prevenir enfermidades e a estratégia de Refrescamento de enfermeiros ajuda, grandemente, para esta estratégia devido a que enfermeiros mais capazes possam ensinar mais, eficazmente, as pessoas locais com mais conhecimento e experiência.

1.5 Balanced Scorecard para a saúde

Como os técnicos da saúde que participaram no 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 plano de cronograma, como é abaixo apresentado.

Figura I-4: Balanced Scorecard para a saúde

		Cronologia (Ano e semestre)									
Estratégia	Projecto	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Extensión de red sanitaria	Aquisição de meios de transporte para as comunas (ambulancia e motorizadas)										
	Ampliação de postos de saúde à centro										
	Construção de uma unidade de tratamento de tuberculose										
	Enquadramento de mais técnicos de saúde										
	Reabilitação de estradas secundarias										
	Construção e apetrechamentode casas de passagem para enfermeiros										
Aproveitamento de pessoas locais capacitadas	Difundir educação sanitária										
	Construção de latrinas										
Refrescamento de enfermeiros	Construir a casa de passagem na sede do municipal										
	Estudo sobre distribuição e rotatividade dos funcionários										
	Formação contínua em áreas especializadas										
	Melhorar o sistema de actualização de novos métodos e inovações										
Aproveitamento máximo de funcionários do MINSA lobito	Reabilitar e apetrechar a repartição municipal de saúde										
	Estudo de desempenho dos funcionários do MINSA lobito										

Anexo G

Manual para Programação Participativa

REPÚBLICA DE ANGOLA
PROVINCIA DE BENGUELA

PROJECTO DE APOIO A REINTEGRAÇÃO SOCIO-
ECONÓMICA E DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO NA
REPÚBLICA DE ANGOLA



Manual para Programação Participativa

Projecto MINARS / JICA
2004 - 2009

ÍNDICE

CAPÍTULO I – GUIA DE ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS

1.	Introdução.....	1
2.	Processo de Formulação de Programa de Desenvolvimento.....	3
2.1.	Análise de Problemas.....	3
2.2.	Análise de FOFA.....	5
2.3.	Formulação de Visão.....	5
2.4.	Ideias de Projectos.....	6
2.5.	Seleção Prévia de Projectos.....	6
3.	Critérios Técnicos.....	7
3.1.	Impacto Económico.....	7
3.2.	Impacto Social.....	7
3.3.	Grupo Alvo.....	8
3.4.	Área Alvo.....	8
3.5.	Organizações Relacionadas.....	8
3.6.	Equipamentos e Materiais.....	9
3.7.	Políticas.....	9
3.8.	Impacto Sectorial.....	9
3.9.	Viabilidade.....	10
3.10.	Sustentabilidade.....	10
3.11.	Reconfirmação das Necessidades.....	10
4.	Formação de Estratégias em Comparação com os Candidatos de Projectos	10
5.	Balanced Scorecard.....	11
5.1.	Balanced Scorecard Comunal.....	11
5.1.1	Visão.....	11
5.1.2.	Medidas.....	12
6.	Organização Executora.....	13
6.1.	Estratégias.....	13
6.2.	Projectos.....	13
6.3.	Mapa de Estratégias.....	13
6.4.	Processos ou Sistemas de Execução.....	14
7.	Organização Colaboradora.....	15

CAPÍTULO II – INSTRUTIVOS DE FORMULAÇÃO DE PROJECTOS

1.	Resumo.....	16
2.	Contéudo.....	16
2.1	Introdução.....	16
2.2	Justificação.....	16
2.3.	Descrição do Projecto.....	17
2.4.	Objectivos.....	17
2.5.	Beneficiários do Projecto.....	18
2.6.	Impacto do Projecto.....	18
2.7.	Dimensões e Capacidade da Instituição.....	18
2.8.	Sustentabilidade.....	19
2.9.	Materiais.....	19
2.10.	Orçamento.....	19
2.11.	Plano de Execução do Projecto.....	19
2.12.	Apresentação de Informações e Avaliação.....	19

CAPITULO I – GUIA DE ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS

1. INTRODUÇÃO

As Administrações Municipais têm diante de si grande desafio de potencializarem – se com responsabilidades e competências, face ao processo de descentralização administrativa e desconcentração financeira em curso no país, afim de implementarem com êxito, as actividades de desenvolvimento sócio – económicas nas suas respectivas áreas de jurisdição inseridas neste processo. A chave para o êxito, passa pela cooperação mútua entre a administração do estado e a sociedade civil.

O processo de descentralização administrativa e desconcentração financeira, requer o melhoramento da eficiência e eficácia da parte dos implementadores e beneficiários para manterem os seus resultados positivos num período longo possível, todas as vezes em que se implementa um programa.

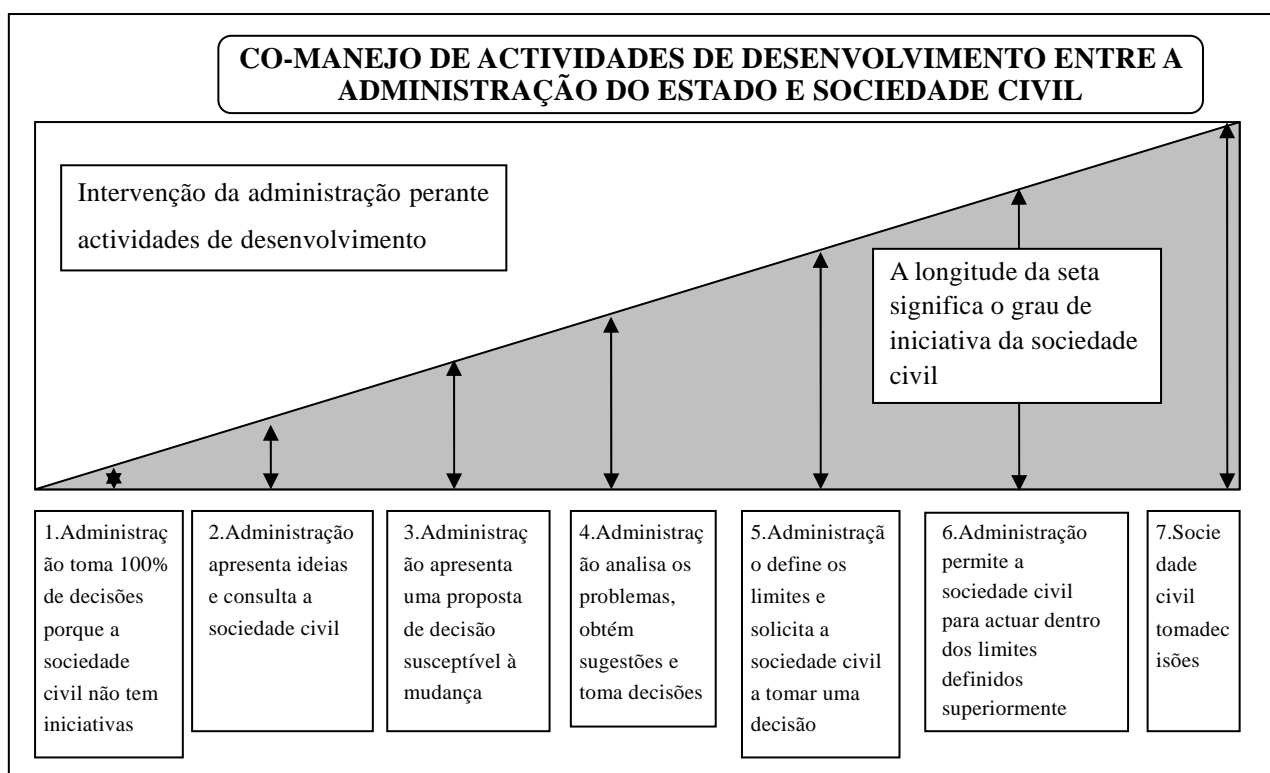
Para alcançar os resultados acima, é necessário o entrosamento das participações da administração do estado e da sociedade civil, de formas que, diminua gradualmente a intervenção do poder decisivo da administração, dando oportunidade a sociedade civil, a tomar mais iniciativas no processo, para manter e desenvolver o impacto do programa.

Na base deste entrosamento, a sociedade civil alastra e dinamiza o seu raio de iniciativas dentro da esfera do programa, cabendo a administração do estado, o papel de criar as bases do desenvolvimento.

Imbuídos neste espírito, espera-se que as actividades sejam executadas eficaz e eficientemente, através do uso racional do orçamento, maximização dos seus efeitos ou impacto, para todos os cidadãos beneficiários.

Na figura a seguir, está descrita a noção de Co-Manejo das actividades de desenvolvimento entre a administração do estado e a sociedade civil. Pode observar-se que, a medida que aumenta a área sombreada (acinzentada), aumenta o grau de participação e de iniciativas da sociedade civil, juntamente com o aumento da sustentabilidade dos resultados ou impacto das actividades, e contrariamente, vai diminuindo a área em branco representando a diminuição da intervenção do poder da administração do estado, centrando mais a sua actividade na planificação e avaliação de projectos.

Gravura:1.1. Demonstração do manejo conjunto entre a Administração e a sociedade civil



Na figura acima descreve-se claramente a filosofia de trabalho, onde a Administração pode dedicar-se muito mais à monitoria e avaliação das acções, o que vai aperfeiçoar a sua capacidade de planificação.

Neste guia de Formulação de Programa de Desenvolvimento, explica-se com mais profundidade o processo de elaboração do **BALANCED SCORECARD (BSC)**, uma ferramenta muito simples que facilita a compreensão de qualquer programa de desenvolvimento.

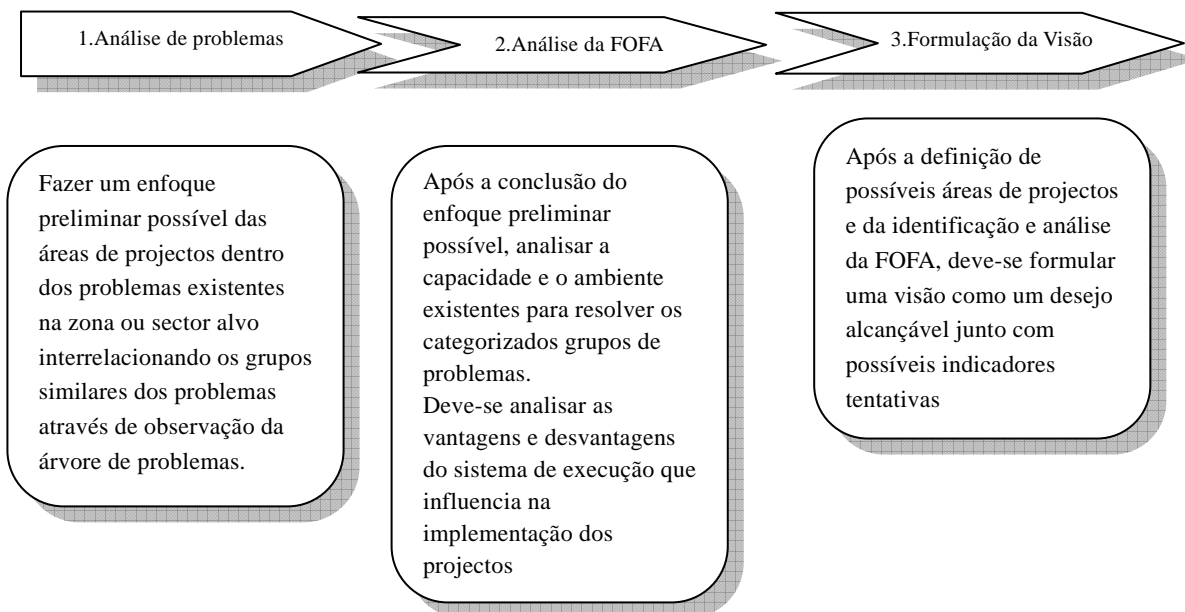
Geralmente, o conteúdo total do referido programa não é de fácil compreensão devido a complexidade das actividades ou projectos que abarcam vários sectores, diferentes áreas geográficas, incluindo o tempo de execução.

O BSC, constituído por um mapa de estratégias necessário para alcançar uma visão de desenvolvimento com indicadores de progresso de actividades ou projectos, dá facilidades aos actores de desenvolvimento a entenderem em simultâneo todos os aspectos necessários apesar de complexos.

Em outras palavras, o BSC é como uma bússola de alta qualidade para orientar aos executivos, tanto governadores, como administradores municipais ou comunais a manejarem correctamente o desenvolvimento em suas respectivas áreas de jurisdição, sem perder de vistas as linhas mestras.

2. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

Gravura 2.1. Etapas de formulação do programa de desenvolvimento



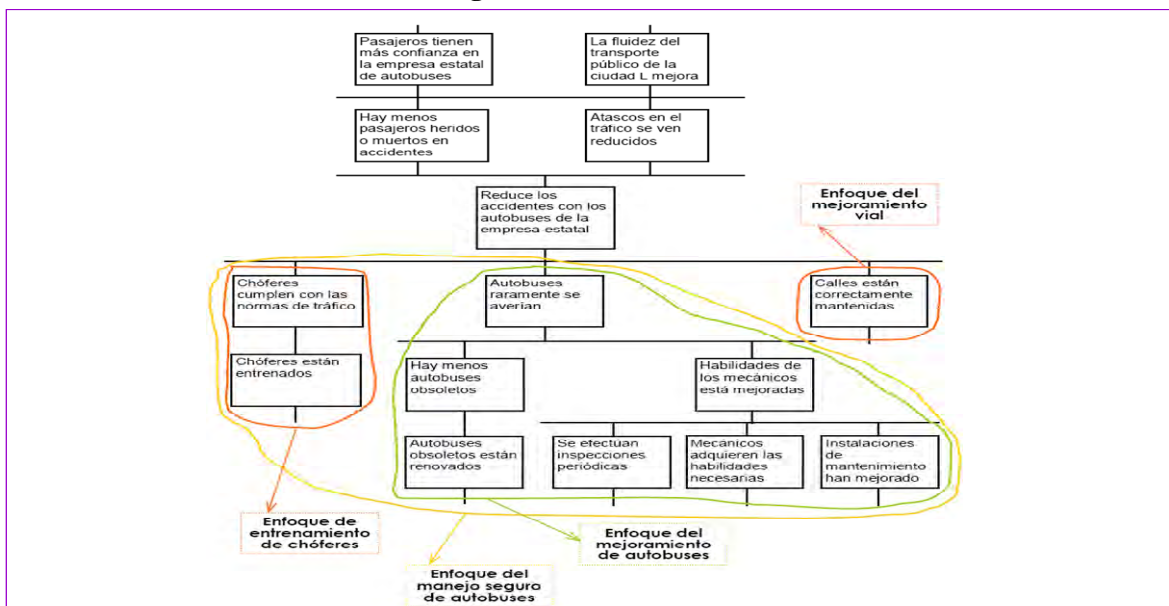
2.1. Análise de Problemas

A análise de problemas visa essencialmente:

1. Conhecer problemas gerais do sector ou da área alvo, sobre os quais os participantes do workshop querem discutir profunda e conscientemente.
2. Apontar as causas lógicas de cada problema o mais concreto possível, de formas que os planificadores ou então a área alvo de planificação possa, guiar e focalizar-se mais eficientemente através da aglutinação de problemas da mesma categoria. A partir desta categorização obtém a ideia de possíveis projectos.

O processo acima referenciado, leva-se a cabo mediante a elaboração ou construção da árvore de problemas. É responsabilidade do planificador dar uma explicação sobre a árvore e também quando, ao longo da sua análise surgirem novas causas não apresentadas durante o workshop, mas necessárias para dar sentido lógico à árvore.

Gravura 2.2.Exemplo de Arvore de Problemas, categorização de problemas e relação lógica causa – efeito



Considerando que a árvore de problemas é um produto final, visual e de generalização dos problemas para em seguida seleccionar-se os para resolver, há necessidade de dar-se a seguinte explicação:

Primeiro explicar a estrutura dos problemas, tanto os principais (grupo de problemas similares) quer sejam as causas destacadas como áreas mais prioritárias para resolver por parte dos participantes.

A estrutura da árvore explica-se a partir do problema núcleo ou central mencionando as suas principais causas, a partir das agrupações criadas de problemas da mesma categoria para depois, entrar-se na explicação detalhada de cada causa principal.

Em segundo lugar, explicam-se os problemas secundários ou impactos negativos causados pelo problema núcleo ou central.

Em terceiro, começa-se com o desenvolvimento mais detalhado dentro dos grupos de problemas que queiram focalizar, uma vez que devido a factores como recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis, não é possível atacar todas elas. Assim a área ou a categoria que for seleccionada constituirá o resultado da análise de cada grupo de problemas que mereceram discussões sobre as ideias de contra – medidas para estes.

2.2. Análise de FOFA

Para qualquer organização, privada ou estatal, que tenha traçado seus objetivos, deve estabelecer estratégias para alcançar a sua meta ou visão. Ora, para a formulação ou estabelecimento de estratégias, é indispensável conhecer e reconhecer os recursos disponíveis como factores internos e externos, positivos e negativos, os quais fazem o ambiente de trabalho.

A análise da FOFA consiste principalmente de duas acções:

Primeiro, identificação da FOFA: Os participantes do workshop, devem a seu nível identificarem as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças de um determinado sector ou área alvo.

Segundo, os planificadores vão relacionar, a medida em que forem buscando as contra – medidas para os problemas, os factores internos que podem ser aproveitados e outros que precisam ser minorados para a execução exitosa de uma actividade ou projecto.

Nesta parte, deve-se analisar devidamente cada factor apresentado e priorizado ao longo do processo de análise de problemas que devem ser comparados com os resultados surgidos no Workshop.

O resultado de esta etapa, descreve os factores escolhidos pelos participantes e realmente relacionados com os problemas que devem ser aproveitados ou reduzidos.

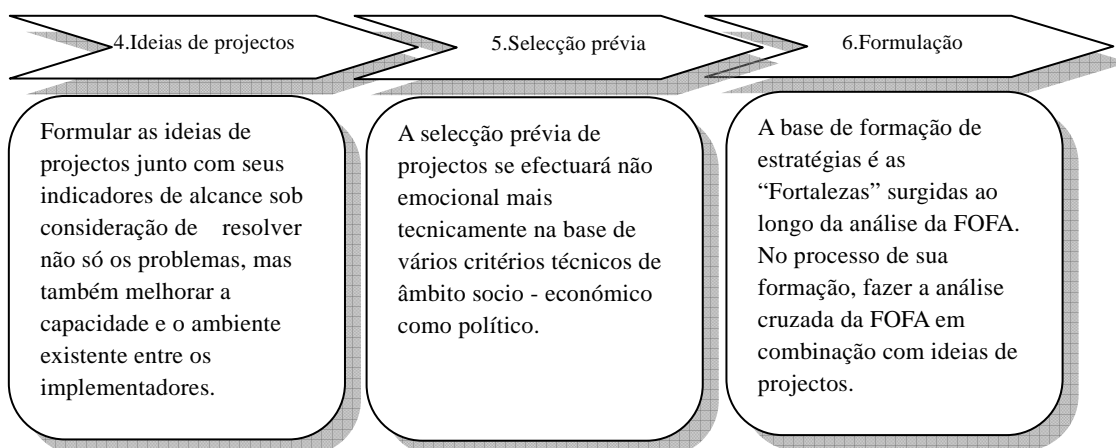
2.3. Formulação de Visão

Depois da identificação das áreas de actuação dentro dos problemas apresentados e da FOFA, formula-se em seguida a visão real junto com ideias de indicadores desejados e atingíveis, sob consideração da análise de problemas e da FOFA, uma vez que o alcance da visão local contribui para o cumprimento da visão da Administração municipal e esta para a do governo provincial e assim sucessivamente.

Em relação aos indicadores da visão, devem ser concretos e realmente mensuráveis. Por exemplo, caso se definir como visão a Diminuição da Pobreza, os indicadores podem ser: aumento de receitas familiares numa média de 1 dólar para 1e½ dólares dia; Através da alimentação básica as calorias aumentam de X para Y; alfabetização de 500 adultos; redução da desistência escolar de X para Y por cento, isto depois do período de implementação do programa.

Os indicadores concretos serão definidos em comparação com o conteúdo do projecto.

A relação entre estes dois deve ser estreitamente lógica.



2.4. Ideias de projectos

Depois do trabalho realizado a partir da análise de problemas, análise da FOFA e formulação da visão, formulam-se as propostas de projectos com os seus respectivos e possíveis indicadores desejáveis orientados aos do workshop de planificação participativa.

Neste processo, desenvolve-se a análise dos resultados do workshop, com as propostas de projectos apresentados e os possíveis indicadores “desejáveis”. Ao longo da análise leva-se a cabo a relação lógica entre os indicadores apresentados por projecto com os trabalhos realizados em pontos anteriores que o seu resultado constitui a análise dos participantes.

2.5. Selecção previa de projectos

Desenvolver o processo de selecção de projectos o mais objectivamente possível através da análise de prioridades utilizando para tal critérios técnicos explicados mais a baixo.

Apresenta-se a tabela de comparação entre as ideias de projectos e os critérios que mostra o resultado do Workshop.

Este resultado, constitui a selecção preliminar de projectos por parte dos participantes. A análise deste resultado, parte desde o ponto de vista mais global, isto é da administração municipal, provincial ou nacional, apesar de ser um resultado proveniente do ponto de vista local.

No caso da planificação sectorial

No caso da planificação sectorial, a análise leva-se a cabo reciprocamente. Isto quer dizer que os resultados da selecção de projectos são naturalmente mais globais, uma vez que a análise deve levar-se a cabo do ponto de vista comunal.

Analisa-se dos resultados preliminares saídos do Workshop, quais são os projectos que coincidem com a prioridade comunal ou com o sector e vice - versa.

3. CRITÉRIOS TÉCNICOS

3.1. Impacto Económico

Trata-se do impacto directo desde o ponto de vista monetário, isto é, aquilo que os beneficiários vão ganhar financeiramente com a implementação do projecto. Por exemplo, um projecto de reabilitação de vala de 25 Kms, em termos de impacto económico diríamos que com a sua reabilitação a extensão cultivável vai aumentar mais 1000 hectares, a partir dos quais a produção oscilará entre as 500 toneladas de milho, o que será equivalente a 25.000,00 Kz (50Kz/kg).

Entretanto o cálculo destas cifras não deve ser dispensado, no caso de haver dificuldades. Deve – se sim tentar de todas as maneiras fazer estimativas da magnitude do impacto do projecto muito próxima a realidade com algum critério explicativo.

Segundo a definição de impacto nesta perspectiva, os projectos para as áreas de educação e

saúde não têm este tipo de impacto em seus projectos, tendo em conta a sua finalidade última.

3.2. Impacto Social

Desde o ponto de vista social, medir a importância de cada projecto. Por exemplo, entre os 1000 beneficiários dum projecto agrícola, 100 beneficiários dum projecto para vulneráveis sociais e 500 beneficiários dum projecto de construção de escola poderia ser que, o impacto social é mais notável para os vulneráveis sociais apesar de serem em número menor comparativamente a outros.

Portanto, para medir o impacto social não se justifica o maior número de beneficiários, mas acção que este projecto vai desempenhar na vida de seus beneficiários independentemente do número.

3.3 Grupo Alvo (Número de beneficiários)

São pessoas ou grupos organizados que são beneficiários do projecto. A definição para este critério é simplesmente o número de beneficiário. Por exemplo, uma reabilitação de vala de 25km beneficiaria 1000 famílias ou uma construção de escola que beneficiaria 300 crianças, etc.

Neste caso, o maior número de beneficiários é o critério de análise.

3.4 Área Alvo

A área alvo pode ser uma aldeia ou mais, pode ser a nível de comuna, município, província ou mesmo nacional, dependendo para o efeito do conteúdo do projecto. Uma definição de Área Alvo no contexto de planificação de programas, é o grau de importância que a área ostenta, desde o ponto de vista de localização geográfica, de recursos naturais que servem de pontos-chaves ou estratégicos para o processo de desenvolvimento socioeconómico. Por exemplo, o município do Lobito, pelo facto de possuir um porto de grande dimensão, pode-lhe ser atribuído o estatuto de ponto estratégico de desenvolvimento económico a nível nacional, razão pela qual, relativamente as outras cidades ou municípios de Benguela ou mesmo do país, ele (o Lobito) é mais importante.

Resumindo, a selecção da área alvo, passa necessariamente pela comparação das áreas concorrentes ao projecto, em relação aos itens acima expostos.

3.5. Organizações Relacionadas

É uma política de desenvolvimento sectorial. Uma organização que planifica, tem traçado suas prioridades em termos de projecto, mas há outras relacionadas ao projecto que podem ter diferentes prioridades.

Por exemplo, a Administração municipal de Benguela tem o projecto de alfabetização como prioridade número um, porém a Direcção Provincial da Educação, na qualidade de órgão executor das políticas do Ministério da Educação pode ter uma prioridade diferente.

A análise de organizações relacionadas é importante, primeiro porque ela faz transparecer as possíveis parceiras com as quais se pode contar na implementação do projecto e em segundo lugar desperta a necessidade de acertos de pontos de vistas do projecto para se evitar os fracassos e as duplicidades de acções.

Esta análise torna-se importante, uma vez que os participantes de workshops demonstram e desenvolvem a sua capacidade de conhecimento de políticas de outros organismos.

3.6. Equipamentos e Materiais

Em função do conteúdo do projecto, necessitam-se equipamentos ou materiais e nestes casos, acontece por vezes que a aquisição destes torna-se difícil comparativamente com outro projecto, uma vez que para o primeiro às vezes o material é escasso no mercado local isto implica recomendá-lo de outra parte, o que não sucederia com o segundo. Outro ponto a ter em conta são os custos.

Assim sendo, ao analisar o projecto com este critério, deve-se pensar nas facilidades de fornecimento dos equipamentos e materiais, nos custos e qualidade, versus tempo de aquisição.

3.7. Políticas

Referindo-se a políticas não estamos a falar sobre técnicas, metodologias como estratégias para o desenvolvimento de cada sector, mas sim, de políticas no sentido de tomada de decisão para os vários aspectos relacionados ao projecto pelos altos funcionários do governo, sem no entanto usarem critérios técnicos.

Nesta base a análise deste critério deve-se basear no seguinte: Dentro do projecto X quem toma decisão sobre o quê? Como vai decidir? Até onde os beneficiários têm autoridade de decisão? Quem toma a decisão final?

Acontece em muitos lugares e em função das circunstâncias que alguns projectos as decisões são tomada de formas pura e simplesmente política.

3.8. Impacto Sectorial

Para este critério independentemente de seu conteúdo, cada projecto tem influência positiva e negativa em relação à outros sectores, por isso deve analisar qual deles tem maior impacto sectorial.

Por exemplo, o projecto de redução das desistências escolar do sector da educação, tem um possível impacto negativo para o sector da agricultura, porque a redução das desistências escolar fará com que os pais camponeses percam a sua mão – de – obra, o que poderá se repercutir na baixa da produção agrícola.

Num outro exemplo, o projecto de reabilitação de vala ligado ao sector da agricultura, pode ter possível impacto positivo perante o projecto de redução das desistências escolares, porque uma vez reabilitadas as valas, os camponeses vão primeiro passar a cultivar mais próximo das

suas aldeias em detrimento das lavras que se localizam muito distantes e em segundo lugar porque vão aumentar as suas parcelas de cultivo o que vai aumentar o nível de produção que vai influenciar positivamente as fontes de receitas.

É na base dos exemplos acima expostos que os participantes devem analisar o impacto sectorial de cada projecto, ordenando-os segundo a magnitude do impacto.

3.9. Viabilidade

Um projecto poder ser muito bom e pertinente para responder aos problemas identificados, mas ter implicações em termos de orçamento, de técnica e de recursos humanos. Face a esses inconvenientes, diz-se que o projecto não tem viabilidade. Assim sendo, os pontos de vista para a análise da viabilidade resumem-se basicamente em (1) Aquisição do orçamento (2) Falta de técnica (3) Inexistência de recursos humanos especializados.

É importante o domínio da análise deste critério, pois como planificadores deparamo-nos com situações em workshops participativos em que os beneficiários sem terem em conta este critério apresentam soluções que do ponto de vista de viabilidade são inconvenientes.

3.10. Sustentabilidade

Definiríamos sustentabilidade como sendo a continuidade dos efeitos positivos do projecto assegurado pelos beneficiários. O projecto pode ter um conteúdo muito bom, mas que os seus efeitos serão temporários, isto é, não terão sustentabilidade. Portanto deve – se analisar a sustentabilidade dos projectos, apesar de afirmarmos que em alguns sectores como o da saúde, nem sempre é fácil falar de sustentabilidade para alguns projectos. Todavia, este caso específico, não retira a possibilidade da análise.

Outrossim analisar quem em termos técnicos e financeiros vai garantir a sustentabilidade.

3.11. Reconfirmação de necessidades

Depois de analisar todas as ideias de projectos na base dos pontos anteriores, devem os participantes terem a oportunidade de reverem as suas necessidades e fazerem nova priorização, pois, ao longo das análises, muitos foram trocando de opiniões e dos seus pontos de vistas iniciais em relação a um ou outro projecto.

4. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM COMPARAÇÃO COM OS CANDIDATOS DE PROJECTOS

Desenvolver a formulação de estratégias a partir da análise cruzada de FOFA e simultaneamente relacionar todos os itens da FOFA com os candidatos de projectos.

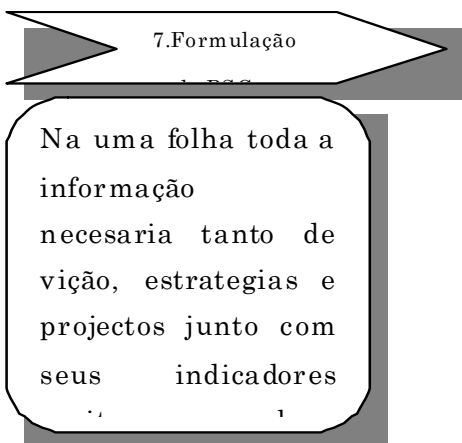
Através de uma tabela de relação entre a FOFA e os candidatos de projectos, analisar o grau de coincidência entre os factores da FOFA, especialmente as “Fortalezas”, e candidatos de projectos.

As estratégias formulam-se a partir das Fortalezas de maior pontuação, para além da boa

combinação com outros factores da FOFA, aproveitáveis para implementar as ideias de projectos

5. BALANCED SCORECARD (BSC)

O BSC é como um navegador satélite de alta qualidade para dirigir os funcionários executivos, a partir da posição actual em direcção a visão como o faz a bússula acompanhado com um mapa que contém toda a informação necessária para alcançar o objectivo preconizado de forma eficiente, sem perder de vista o caminho.



Mediante o BSC, pode explicar-se de forma fácil e clara os conteúdos do programa mais complexo com os seus projectos para todas as classes de trabalhadores, elenco directivo e subordinados de modo que, todos falem a mesma linguagem.

Neste contexto, vai - se explicar o BSC na versão de nível Regional (Comunas)

5.1. BSC Regional (Comunal)

Este consiste de três partes basicamente: (1) Objectivos gerais e específicos como visão; (2) Contra medidas necessárias para alcançar a visão, destacando os sectores contribuintes com as suas estratégias; (3) Projectos ou Acções junto com os respectivos indicadores e o processo ou sistemas para levar a cabos as contra - medidas.

A explicação do conteúdo do programa de desenvolvimento mediante o uso do BSC começa-se por esta ordem sequencial: Visão; Contra – medidas e o Processo ou sistemas, como se mostra na figura abaixo.

5.1.1. Visão

Explicar a visão da Administração Municipal com os indicadores de todos os projectos, os quais foram devidamente analisados, através de cálculos lógicos. Por exemplo, a visão a alcançar depois de 5 anos poder ser a diminuição do nível de pobreza e para esta, os indicadores podem ser o aumento dos níveis das receitas familiares de 1.00 à 1.30 Usd (30 % mais), o aumento do número de alfabetizados 500 anualmente e o nível de consumo de proteínas aumenta de 2000 à 2400 Kcal (20% mais) por pessoa.

Grupo e/ou	Nível nacional	Provincia	Administração Municipal	Objetivos	Indicadores					
Visão										
Contra medidas										
Procesos										
Sistemas										

Sectores	Actividades Principales	Estrategias de Fomento	Estrategias Municipales	Proyectos	Año a Año	Año	Resultados	Indicadores	Actividades Principales	Nivel de pobreza - o con un 5%
Salud										
Educación										
Agricultura										
Finanzas										
Indicadores ONG - e Organiza - es de residentes										
Procesos de trabajo										
Procesos administrativos										

Os indicadores, são de grande importância, pois quando bem calculados e mensuráveis oferecem-nos confiança perante os financiadores.

Explica-se como o alcance da visão do programa pode contribuir para o cumprimento dos objectivos não só do governo da província como também do governo central.

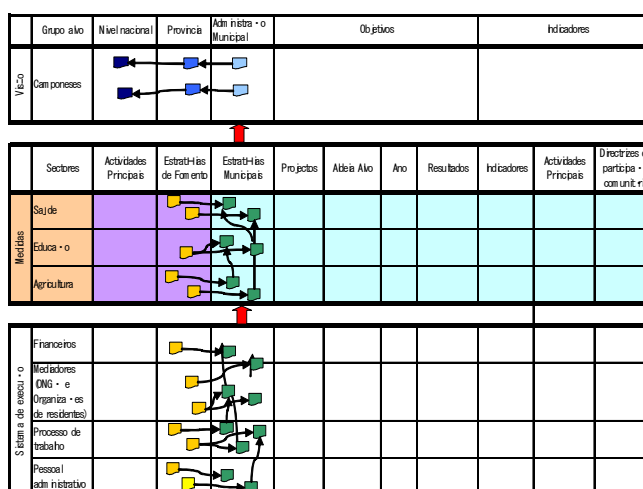
5.1.2. Medidas

Para esta área, tem-se em conta os sectores que podem apoiar no alcance da visão, nomeadamente os sectores da agricultura, educação e saúde, em conjunto com as suas estratégias e projectos, inclusive as estratégias e as acções necessárias dos organismos colaboradores.

O desenvolvimento do processo explicativo é o seguinte:

1. Desenvolvimento por sector

No quadro de colocação dos sectores deve-se obedecer a ordem Agricultura, Educação e Saúde, isto de baixo para cima, pois esta forma representa a influência que cada sector tem no outro, cujos detalhes explicaremos mais adiante.



Na gravura acima, explica-se primeiro a área da ORGANIZAÇÃO EXECUTORA (a área de cor azul celeste – Estratégia Municipal) e logo a área da ORGANIZAÇÃO COLABORADORA (Espaço de cor roxo).

6. ORGANIZAÇÃO EXECUTORA

6.1. Estratégias

Explica-se brevemente cada estratégia estabelecida e no caso de haver uma relação entre elas deve ser descrita tanto a forma relacional sequencial como o efeito sinérgico, sob consideração do conteúdo de cada projecto influente.

6.2. Projectos

São medidas para levar a cabo as estratégias. Considerando que o programa é um guia de orientação com vista a alcançar uma visão, não necessita de explicações detalhadas sobre os projectos neles contidos. Explica-se sim o conteúdo de cada projecto ao longo de cada estratégia, destacando apenas o título do projecto, a área alvo, o período de execução, os resultados esperados, os indicadores e as actividades principais.

Nota

- Os indicadores devem ser devidamente analisados, aproximando-os o mais possível do real.

Considerando que as necessidades ou desejos são partes integrantes dos indicadores de visão, pode-se perder a confiabilidade dos dados, caso não sejam empregados os indicadores concretos para os projectos.

- Pode-se desenvolver uma inter – relação sequencial lógica entre os conteúdos dos projectos com uma forma de mapa de influências.

6.3. Mapa de estratégias

Após a explicação anterior, apresenta-se o efeito sinérgico em relação a todas estratégias dos três sectores.

Este ponto de vista é sumamente importante para o planificador ser capaz de dirigir projectos complexos inter – ligados a vários sectores, onde, na execução de cada estratégia em conjunto com as outras que apresentam influências positivas, racionalize em simultâneo o orçamento.

Grupo alvo	Nível nacional	Província	Nível municipal	Objetivos	Indicadores					
Vizinhança	Camponeses									
Sectores	Actividades Principais	Estratégias de Fomento	Estratégias Municipais	Projectos	Ano a Ano	Ano	Resultados	Indicadores	Actividades Principais	Direcções de política e comunicação
Medicina	Saúde									
	Educação									
	Agricultura									
Finanças										
Mediadores (ONGs e Organizações de residentes)										
Processos de trabalho										
Pessoal administrativo										

A forma de explicação da influência positiva entre algumas estratégias do mesmo sector e não só, deve ser profundamente analisada na base do conteúdo de cada projecto.

6.4. Processos ou sistema de execução

Esta área é para assegurar a funcionabilidade das contra – medidas. Explica-se os factores essenciais para poder levar a cabo as estratégias e os projectos. A análise provém do resultado do Workshop, afim de conhecer profundamente as capacidades reais de todos estes factores para em seguida desenhar-se um sistema adequado à realidade.

Grupo alvo	Nível nacional	Província	Nível municipal	Objetivos	Indicadores					
Vizinhança	Camponeses									
Sectores	Actividades Principais	Estratégias de Fomento	Estratégias Municipais	Projectos	Ano a Ano	Ano	Resultados	Indicadores	Actividades Principais	Direcções de política e comunicação
Medicina	Saúde									
	Educação									
	Agricultura									
Finanças										
Mediadores (ONGs e Organizações de residentes)										
Processos de trabalho										
Pessoal administrativo										

A forma de explicação é basicamente a mesma das “Contra – medidas”.

A ordem de colocação por factor é: (1) Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos; (2) Sistema, Organizações, Processos Operativos; (3) ONGs, Organizações Comunitárias e (4) Finanças na posição abaixo para em cima. Esta forma de colocação também representa a influência sequencial que desenvolveremos mais adiante.

1. Fortalecimento das capacidades dos funcionários públicos

A capacidade e a motivação dos funcionários públicos são a chave ou base de êxito. Sem este factor, não faz sentido planificar, pois nunca se alcançarão os resultados desejados.

Após analisar a situação real do factor, formulam-se as estratégias e os projectos que vão contribuir para aumentar e melhorar a capacidade individual dos funcionários relacionados ao

programa.

2. Sistema, Organizações, Processos Operativos

Pode dar-se o caso das contra – medidas serem muito eficazes, os funcionários estarem em altura em termos de capacidade e motivação, mas a burocracia no sistema de funcionamento, a ineficácia na organização ou dos processos podem servir de obstáculos para a execução exitosa das estratégias.

Assim há necessidade de se ter atenção a este factor, pelo que após a análise da situação real deste, deve-se formular estratégias e projectos que concorram para a melhoria desta área.

3. ONGs, Organizações Comunais

As contra – medidas podem ser muito bem planificadas, os funcionários podem estar em altura em relação ao controlo dos projectos associado ao bons sistemas, a uma organização adequada e um processo eficiente, mas, caso os beneficiários ou executores não saibam implementar os projectos a seu nível, isto pode ser um obstáculo para o sucesso.

Por isso, depois da análise da situação real do factor, deve -se formular estratégias e projectos que visem melhorar esta área, concretamente na elevação da capacidade de execução a seu nível.

4. Finanças

Dá-se a mesma situação dos casos anteriores, pois podem estar supridos os obstáculos dos três factores, mas que, devido a falta ou fraca ineficiência do sistema financeiro, não se pode levar a cabo as contra – medidas.

Neste aspecto, falar de capacidade financeira abarca não só o tratamento que se dá ao orçamento existente, mas também o sistema adequado para conseguir fundos externos ou para distribuir o orçamento adequadamente.

Dada a interligação dos assuntos em abordagem é provável que os pontos deste factor já tenham sido analisados em factores anteriores. Sendo este o caso é recomendável a sua separação destes para o factor 4, considerando ser um assunto de grande relevância.

7. ORGANIZAÇÃO COLABORADORA

Esta área é como complementar do BSC uma vez que, a Organização Colaboradora é torna-se num órgão de apoio a Organização executora.

Mediante uma observação e análise sobre as estratégias junto com os projectos por parte da Administração Municipal, seleccionam-se dentro das possibilidades as

	Grupo alvo	Nível nacional	Provincia	Administração Municipal	Objetivos	Indicadores					
Medidas	Comunidades										
	Setores	Actividades Principais	Estratégias de Fomento	Estratégias Municipais	Projectos	Actividade Alvo	Ano	Resultados	Indicadores	Actividades Principais	Dinamizadores da participação comunitária
Medidas	Saúde										
	Educação										
	Agricultura										
Sistema de apoio	Financiar										
	Indicadores										
	Organizações de residentes										
	Processo de trabalho										
Personal administrativo											

actividades que a Organização Colaboradora pode ajudar na sua implementação.

CAPITULO II - INSTRUTIVOS PARA A FORMULAÇÃO DE PROJECTOS

1. RESUMO

O resumo deverá conter uma identificação dos aspectos mais relevantes do projecto:

Nome do Projecto:	O nome deve descrever, em forma resumida, o tema central do projecto.
Instituição ou Organização Responsável:	Assinalar a instituição ou organização que representa o projecto.
Unidade ou Organismo que será executor:	Assinalar, especificamente que dependência terá o responsável pela execução do projecto.
Localização do Projecto:	Indicar o município ou região onde decorrerão as actividades.
Custo total do Projecto:	Este deverá ser elaborado em Kwanzas.
Duração:	Estimar a duração de execução em meses. Período máximo um ano.
Breve descrição do Projecto:	Realizar uma descrição breve dos objectivos, conteúdos e resultados esperados do projecto.

2. CONTEÚDO:

2.1. INTRODUÇÃO:

A introdução deve situar ao leitor sobre o conteúdo, quem apresenta o documento, de quem se trata, reflectindo aspectos gerais do Projecto e explicar, brevemente, o conteúdo dos capítulos.

2.2. JUSTIFICAÇÃO:

Esta secção tem como objectivo explicar, porquê se há de empreender o projecto e porquê se tem desenhado de forma escolhida ou seleccionada. Vai se realizar um esquema lógico que inclua:

1. Um diagnóstico da situação. Definir o problema que se pretende solucionar, incluindo a situação actual, anterior a implementação do projecto.
2. Descrição do efeito antecipado do projecto, e decidir a situação prevista até ao final do projecto.
3. Uma explicação de como o projecto se vincula com as estratégias ou prioridades nacionais, locais ou sectoriais.
4. Considerações especiais, tais como, questões ambientais, cooperação técnica internacional e participação de outros sectores.

2.3. DESCRIÇÃO DO PROJECTO:

Faz-se uma descrição necessária dos distintos componentes do projecto, explicando detalhadamente, o que é que se pensa realizar em cada um deles.

2.4. OBJECTIVOS:

A. OBJECTIVOS GERAIS: Este objectivo é o relato do marco global, por onde o objectivo macro se insere no projecto. Deve-se especificar os objectivos do projecto, indicando qual é outro propósito mais geral em que contribuem.

B. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS: Descrevem-se em termos muito concretos, os objectivos a serem alcançados com este projecto e que contribuem numa maneira rentável para o objectivo geral. O planeamento deverá redigir-se de maneira em que permita a verificação dos resultados.

C. RESULTADOS E ACTIVIDADES: Indicar as realizações que se hão de obter e que, por sua vez, permitirão demonstrar os lucros dos objectivos específicos do projecto. Concluindo, o projecto será a quantidade e qualidade dos resultados descritos, o que reflectirá em grande parte, o cumprimento dos objectivos e permitirá uma avaliação do esforço da cooperação.

As actividades do projecto derivam-se, naturalmente dos resultados e consistem em sustentar a fadiga que há de se levar a cabo em virtude do projecto. Estas actividades estão orientadas em direcção à meta determinada, no sentido de que as tarefas que hão de se cumprir para produzir o resultado concreto do projecto, sendo a lógica da apresentação a seguinte:

Objectivo Específico 1

1.1 Resultados

Actividades:

1.1.1.

1.1.2

1.1.3

Objectivo Específico 2

2.1 Resultados

Actividades:

2.1.1

2.1.2

2.1.3

D. INDICADORES: Devem-se assinalar os indicadores do grau de execução dos objectivos preconizados e, assim como fonte de verificação dos mesmos.

2.5. BENEFICIÁRIOS DO PROJECTO:

Uma descrição das características do grupo do objectivo que do qual se devem incluir os seguintes elementos:

1. Descrição e quantificação dos indivíduos, entidades e outra classe de grupos.
2. Informação social e cultural de carácter geral.

Deve-se fazer referência aos beneficiários directos e indirectos.

2.6. IMPACTO DO PROJECTO:

Independentemente do tipo do projecto, pode-se referir ao impacto sectorial, social, económico, ambiental do mesmo.

É dizer qual é a capacidade do projecto, isto é, tarefas institucionais, grupos e indivíduos; para tal, tem de se considerar os benefícios que se conceberam com a execução do projecto. Ainda nesta secção há de se referir, quais as diferenças observadas em relação aos beneficiários do projecto que podem ser atribuídas como resultados da presença do projecto.

2.7. DIMENSÕES E CAPACIDADES DA INSTITUIÇÃO:

A informação que se apresenta nesta secção do projecto permitirá a avaliação da capacidade técnica e administrativa do organismo solicitante para garantir a adequada execução e gerência do projecto.

Até ao fim, deverá-se descobrir o seguinte:

A. Marco Institucional:

- Indicar os recursos de planta física, financeira, humana com que conta a instituição.
- Indicar as bases legais que tem o organismo para executar o projecto.

B. Gerência do Projecto:

- Aqui deverá se indicar que nível da instituição exercerá a direcção do projecto e suas funções, assim como, as responsabilidades da pessoa contratada (se estiver previsto contratar uma pessoa), e, por outro lado, se se estabelecerão unidades especiais de execução do comité de direcção ou coordenação do projecto e por quem estará constituído, ou seja, os integrantes.

C. Antecedentes em Matéria de Cooperação Internacional:

- Assinalar se a instituição teve experiênci de cooperação internacional e se assim for, deve-se mencionar os projectos e fontes e se há duplicados dos pedidos de cooperação e outros documentos para este projecto.

2.8 SUSTENTABILIDADE: Incluir um valor global da sustentabilidade do projecto na conclusão do mesmo. Determinar a sustentabilidade organizativa, financeira e técnica.

2.9. MATERIAIS:

A factibilidade de alcançar os objectivos específicos do projecto depende, em grande parte, da adequação dos materiais em termos de quantidade e qualidade. Aqui se incluirá a descrição de materiais.

- A. Infraestrutura
- B. Equipamento
- C. Materiais para inversões diferidas (capacitação, serviços públicos, logística).

2.10. ORÇAMENTO:

Deverá incluir a quantificação dos materiais descritos na secção V, assinalando o montante em Kwanzas.

2.11. PLANO DE EXECUÇÃO DO PROJECTO:

Ilustrar num cronograma ou programa de realização das actividades em tempo. A preparação deste requiere estimar a duração das actividades.

2.12. APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES E AVALIAÇÃO:

Deverá especificar-se a apresentação de informações trimestrais de execução física e financeira, com valores qualitativos sobre o nível do progresso do projecto. E, ao mesmo tempo, a realização de reuniões de avaliação do projecto e apresentação do relatório final do mesmo.