



STATISTICS  
DENMARK



Statistisk sentralbyrå  
Statistics Norway



Statistiska centralbyrån  
Statistics Sweden

MZ:2010:11

# Planificação Estratégica, Operacional e Monitoria

Relatório dum curso de curta duração no  
Escola Nacional de Estatística do  
Instituto Nacional de Estatística, Maputo, Mozambique

20 de Setembro – 1 de Outubro de 2010

within the frame work of the

*AGREEMENT ON CONSULTING ON  
INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING,  
ECONOMIC STATISTICS AND RELATED AREAS*

between

*INE and Scanstat*

*António Matlombe*



Instituto Nacional de Estatística

*António Matlombe*  
[Antonio.Matlombe@mec.gov.mz](mailto:Antonio.Matlombe@mec.gov.mz)

## **Conteúdo**

<b>Relatório do Curso de Capacitação.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introdução e aspectos gerais de organização .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Cumprimento das Matérias Programáticas.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Resultados obtidos .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Sugestões .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Relatório de Controlo Diário .....</b>	<b>9</b>
<b>APPENDIX 1. Termos de Referência .....</b>	<b>12</b>

## **Relatório do Curso de Capacitação**

### **Tema: Planificação Estratégica, Operacional e Monitoria**

**António José Matlombe**, Mestre em Planificação, orientou na qualidade de facilitador, um seminário versando matérias em Planificação Estratégica, Operacional e Monitoria, que teve lugar entre 20 de Setembro de 2010 a 1 de Outubro do mesmo ano, nas instalações da Escola Nacional de Estatística.

Terminado o seminário cumpre-lhe prestar o devido respectivo técnico, à luz do termos acordados no documento contratual. O relatório apresenta a seguinte estrutura:

1. Introdução e aspectos gerais de organização;
2. Cumprimento das matérias programáticas;
3. Resultados obtidos;
4. Sugestões.
5. Relatório de Controlo Diário (Adenda)

## 1. Introdução e aspectos gerais de organização

A Planificação é uma componente essencial na análise e resolução de problemas e tomada de decisões nas organizações. A gestão estratégica pode ser definida como a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões trans-funcionais que permitam às organizações alcançar os seus objectivos.

Na perspectiva do parágrafo anterior, foi realizada uma capacitação aos técnicos do INE, a qual visava fornecer subsídios teóricos e ferramentas práticas analíticas que lhes permitessem pensar e agir estrategicamente, participar activamente na formulação de estratégias apropriadas e liderar equipas e processos de planificação, mais concretamente transformar os **objectivos da “planificação estratégica”** em acções concretas, os **“Planos Operacionais”**.

### 1.2. Aspectos de Natureza Organizacional

O facilitador nada tem a reclamar em termos organizacionais, isto é os horários e a logística não perturbaram o decorrer do curso, no seu todo, e da facilitação em especial. As tecnologias disponíveis, os materiais, o serviço de fotocópias, o pessoal de apoio logístico do INE e da Escola, sempre estiveram à altura de satisfazer todas as solicitações emergentes.

Dum modo geral, a avaliação que o facilitador faz do trabalho na organização do curso é positiva.

## 2. Cumprimento das Matérias Programáticas

O programa inicialmente previsto sofreu inovações, sobretudo em relação ao primeiro grupo, que era composto maioritariamente por Chefes de Departamentos.

Tais inovações consistiram na introdução de alguns debates que não tinham sido previstos anteriormente, nomeadamente: Reflexão sobre a Reforma do sector Público, em jeito de

concretização do conceitos de Monitoria e Avaliação; Debates sobre materiais relativos à Legislação Principal para gestores em Administração Pública, Recursos Humanos, Orçamentação e Planificação. Os trabalhos práticos sobre o PE do INE mereceram um destaque especial.

Além de ter sido reforçado o debate relativo ao Plano estratégico do SEN, assim como o manual de Planeamento e do PAAO, foi feita uma reflexão sobre os Dispositivos legais do SEN, do INE, e da sua estrutura Orgânica, como forma de operacionalizar os conceitos teóricos, à luz da realidade concreta vivida e conhecida pelos participantes.

Os trabalhos práticos foram também extensivos aos outros sectores, entendendo-se que haviam na audiência, outros técnicos convidados de outros sectores.

O segundo grupo teve a mesma dinâmica que o primeiro, apenas não teve a abordagem do tema sobre a Reforma do Sector Público, mas teve um módulo muito forte sobre PES-OE (Plano económico e Social – Orçamento do Estado)

Como se pode ver, os ajustamentos que foram sendo realizados no decorrer das sessões, visavam acomodar as necessidades das questões que eram levantadas. Mas os objectivos diários e globais foram cumpridos, fazendo o controlo das actividades do controlo diário que segue mais adiante neste relatório.

### **3. Resultados obtidos**

Os quatro parágrafos que se seguem, apresentam o resumo dos conteúdos da formação, que, quanto a nós, são os resultados alcançados nesta capacitação, considerando os termos de referências apresentados antes do início da formação:

- Foi percebido que é missão essencial do planeamento estratégico reflectir sobre os futuros possíveis para sinalizar de entre eles, um futuro desejável, criar uma VISÃO, de longo prazo, que funcione como quadro global de referência na formulação dos planos de médio prazo.

- Entre os níveis estratégico e o nível operacional, os gestores podem incluir a planificação de médio prazo, para estabelecer uma ponte mais concreta de implementação dos planos. Este nível, em Moçambique, é definido pelo CFMP - Cenário Fiscal de Médio Prazo, de 3 anos, cujas principais estratégias são operacionalizadas anualmente no Plano Económico-Social e Orçamento do Estado.
- Foi percebido que a Monitoria é a informação sistemática e contínua gerada de forma consciente e que é essencial para informar a implementação do programa, projecto ou plano em curso, bem como a planificação dos períodos subsequentes e para a avaliação.
- As discussões esclareceram que o processo de Planificação do INE está acomodado à Planificação Nacional, mesmo considerando as especificidades das suas tarefas, no contexto do desenvolvimento país.

#### 4. Sugestões

As sugestões aqui colocadas resultam da observação do facilitador e cingem-se no seguinte:

- Na organização dos seminários de Planificação deverão ser envolvidos os técnicos de Recursos humanos e de Administração e Finanças, devido à natureza das exigências que os processos de planificação impõem, actualmente, aos sistemas de planificação, sobretudo no que tange à informatização e estratégias de racionalização de recursos e de controlo.
- Na Perspectiva do parágrafo, anterior deverão ser desenhados módulos específicos de trabalho, tendo em conta os enfoques perseguidos para cada assunto, para orientar as abordagens, numa situação de curso de curta duração, como este.
- Pode se pensar em incluir um módulo sobre noções de contabilidade pública e sobre as bases aplicatórias da Programação de Tesouraria, à luz do Sistema de gestão financeira do Estado (eSISTAFE).
- As acções de formação deverão constituir uma aposta de relevo no INE, sobretudo para os níveis de repartições e técnicos, pois disso resultaria uma sincronia de resultados e cumprimento de prazos, em todos os aspectos. Por exemplo realizar formações regionais no estilo “TRAINING in SERVICE” durante o processo de elaboração do PES.



## 5. Relatório de Controlo Diário

### 1ª Semana

Datas	Temas	Observações
20//09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessão de abertura</li> <li>• Apresentação do facilitador e dos participantes</li> <li>• Introdução aos objectivos gerais do curso</li> <li>• Introdução ao processo de planificação</li> <li>• A natureza do planeamento e gestão estratégica</li> <li>• Definição de conceitos</li> </ul>	Sessões Teóricas (Foi introduzido o PE do SEN)
21/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do pensamento e gestão estratégico</li> <li>• Tipos de planeamento</li> <li>• O planeamento estratégico</li> <li>• Característica de planeamento estratégico</li> <li>• Elementos de planeamento estratégico</li> <li>• Modelos</li> </ul>	Sessões teóricas
22/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento operacional</li> <li>• Etapas</li> <li>• Diagnostico da situação no ciclo da planificação</li> <li>• O que é objectivo, actividade e metas</li> <li>• Os indicadores e os processos de planificação</li> </ul>	Sessões Teóricas ( introduzido Manual de Planeamento do INE)
23/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificação de recursos, calendários e processo de orçamento</li> </ul>	Trabalhos em Grupo

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de planificação, programação e orçamentação: metodologia e instrumentos oficiais.</li> <li>• O papel da monitoria dos planos</li> <li>• Reflexão sobre a relação entre o planeamento estratégico e operacional</li> <li>• Trabalhos Práticos</li> </ul>	Sessão Plenária
24/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhos Práticos e Plenária</li> <li>• <b>Encerramento do curso</b></li> </ul>	Sessão Plenária Recomendações Avaliação

### 2ª Semana

Datas	Temas	Observações
27//09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sessão de abertura</b></li> <li>• Apresentação do facilitador e dos participantes</li> <li>• Introdução aos objectivos gerais do curso</li> <li>• Introdução ao processo de planificação</li> <li>• A natureza do planeamento e gestão estratégica</li> <li>• Definição de conceitos</li> </ul>	Sessões Teóricas  (Foi introduzido o PE do SEN)
28/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do pensamento e gestão estratégico</li> <li>• Tipos de planeamento</li> <li>• O planeamento estratégico</li> <li>• Característica de planeamento estratégico</li> <li>• Elementos de planeamento estratégico</li> <li>• Modelos</li> </ul>	Sessões teóricas

29/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento operacional</li> <li>• Etapas</li> <li>• Diagnostico da situação no ciclo da planificação</li> <li>• O que é objectivo, actividade e metas</li> <li>• Os indicadores e os processos de planificação</li> </ul>	Sessões Teóricas ( introduzido Manual de Planeamento do INE)
30/09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificação de recursos, calendários e processo de orçamento</li> <li>• Modelos de planificação, programação e orçamentação: metodologia e instrumentos oficiais.</li> <li>• O papel da monitoria dos planos</li> <li>• Reflexão sobre a relação entre o planeamento estratégico e operacional</li> <li>• Trabalhos Práticos</li> </ul>	Trabalhos em Grupo  Sessão Plenária
01/10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhos Práticos e Plenária</li> <li>• <b>Encerramento do curso</b></li> </ul>	Sessão Plenária Recomendações Avaliação

Maputo, 5 de Outubro de 2010

Por António José Matlombe, facilitador do Curso.

## **APPENDIX 1. Termos de Referência**

**Annex A**

September 15, 2010

### **TERMS OF REFERENCE**

for a short-term training course on

### **Planning and Management**

**20 September – 1 October, 2010**

within the

AGREEMENT ON CONSULTING IN INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING,  
ECONOMIC STATISTICS AND RELATED AREAS  
between INE and Scanstat.

Consultant:: Mr António José Matlombe

Counterparts: Mrs Amélia Muendane DICRE, Mr Fabio Pinto DICRE/DPCRE

#### **Background**

Due to lack of harmonized procedures for planning at INE, the DICRE developed a manual for planning. This manual is the result of a work to systemise the routines adopted by the ODINEs for the planning and monitoring of their activities.

In the development of planning and strategic management, and in alignment with the strategic plan of the SEN where the strategic goal 4.3 set as priority to ensure an efficient system for managing, planning, monitoring and evaluation of SEN in close cooperation with national and international partners, DICRE will offer a training course from 23 August to 3 September. The training will culminate with a national planning meeting to be held on September \_\_ and \_\_ this year at the National School of Statistics. Participating in the course will be 56 technicians, divided into two groups.

#### **Objective**

The training aims to eliminate the difficulties that the technicians have and harmonize the procedures for planning within the SEN ensuring an efficient system for managing, planning, monitoring and evaluation of the SEN in order to make planning the cornerstone in the development of the SEN.

### Activities

There will be given theoretical and practical lessons for five hours per day, over a period of one week for each of the two groups. The classes also allow the realization of practical work and discussions, thematic plan as follows:

Day	Theme	Number of hours
Day 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opening Session</b></li> <li>• Presentation of the facilitator and participants</li> <li>• Introduction to the general objectives of the course</li> <li>• Introduction to the planning process</li> <li>• The nature of planning and strategic management</li> <li>• Defining the concepts</li> </ul>	5
Day 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution of strategic thinking and management</li> <li>• Types of planning</li> <li>• Results Based Planning</li> <li>• Strategic planning</li> <li>• Characteristics and Elements of strategic planning</li> <li>• Models</li> </ul>	5
Day 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operational planning</li> <li>• Steps</li> <li>• Diagnosis of the situation in the planning cycle</li> <li>• What is the aim, activity and goals</li> <li>• Indicators and planning processes</li> </ul>	5
Day 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning of resources, timelines and budget process</li> <li>• Models for planning, programming and budgeting: methodology and official instruments.</li> <li>• The role of monitoring plans</li> <li>• Reflection on the relationship between strategic and operational planning</li> <li>• Practical Work</li> </ul>	5
Day 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practical Work and Plenary</li> <li>• <b>Closing of the course</b></li> </ul>	5

### Expected outputs

- To have the technicians of the DPINEs, the ODINEs, the department heads, the division chiefs and certain technical staff at INE central trained and competent in the area of planning;
- Implemented and consolidated the planning cycle of the SEN.

### Beneficiaries of the mission

The target group is composed of department heads of the central level, section heads, division chiefs, technicians and technical planning staff of DPINEs and ODINEs.

**Trainer**

The training will be provided by the consultant Dr. José Antonio Matlombe. The choice of this consultant is due to the fact that he already has been given training, at the UEM, to planning staff of INE. Moreover, the consultant has a lot of experience in this area as evidenced by his CV.

**Tasks to be done by INE to facilitate the mission**

- Elaborate ToR for the training
- Prepare and supply the consultant with necessary documents and information, such as mission reports, strategies, plans etc.
- Supply good working conditions for the consultant.

**Source of Funding**

Project: MPD – 2008 – 0011 – Coordenação e Integração Estatística  
PAAO09 – 4.3.1 – Planeamento e Gestão Estratégica

**Timing of the mission**

See above.

**Place**

The premises of the National Statistic School, INE, Maputo.

**Language**

Portuguese.

**Report**

The consultant will prepare a short final report to be discussed with INE before ending assignment. Statistics Denmark as Lead Party will publish the final version on [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique) within 3+ weeks of the end of the mission. The structure of the report should be according to Danida format.

*Approved by Amélia Muendane, INE/DICRE*

*Day / / .....*

*Confirmed by Luis Mungamba, Contract Manager for the INE – Scanstat Contract*

*Day / / .....*