

**Relatório Final**  
do  
**Consultor em Capacitação Institucional**  
em relação ao período

**1 de Julho de 2005 – 31 de Agosto de 2017**

dentro do Quadro do

**CONTRATO PARA CONSULTORIA  
EM CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL,  
ESTATÍSTICAS ECONÓMICAS E ÁREAS AFINS**

entre

***INE e Scanstat***

***Lars Carlsson***



INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

## Conteúdo

RESUMO EM PORTUGUÊS .....	3
SUMMARY IN ENGLISH .....	4
FASE DE FORTALECIMENTO 2003-2007 .....	5
<i>O programa Escandinavo</i> .....	5
<i>Qualidade e continuação</i> .....	7
<i>Tecnologias de Informação e Comunicação</i> .....	7
<i>Estatísticas de género</i> .....	9
<i>Treino - formal e informal</i> .....	9
<i>Plano estratégico sectorial</i> .....	10
<i>O Fundo Comum do INE</i> .....	11
FASE DE CONSOLIDAÇÃO 2008 - 2012 .....	13
<i>Planificação – PAAO e RBM</i> .....	14
<i>SISTAFE</i> .....	14
<i>Avaliações</i> .....	15
<i>Estatísticas vitais</i> .....	16
<i>Eventos e seminários locais</i> .....	16
<i>Strategic Planning at National and Regional levels</i> .....	17
<i>Qualidade, NQAF e GSBPM</i> .....	18
<i>O Anuário Estatístico</i> .....	19
<i>Análise</i> .....	19
<i>Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio - ODM</i> .....	21
<i>Modernizar os processos de produção</i> .....	21
PHASING OUT 2013 – 2017 .....	22
<i>Diagnósticos e avaliações</i> .....	22
<i>Uma Comissão para a Reforma e Modernização dos Processos de Produção Estatística</i> .....	23
<i>Inquérito Contínuo aos Agregados Familiares - INCAF</i> .....	23
<i>PARIS 21 e a Revolução dos dados</i> .....	24
<i>O grupo de coordenação para a Reforma e Modernização</i> .....	24
<i>Uma visita de estudo à Escandinávia</i> .....	25
<i>Sistema de comércio externo e o INCAF</i> .....	27
<i>Crítica contra a sociedade estatística africana</i> .....	27
<i>Modernização - Adaptação a um ambiente em mudança</i> .....	27
<i>INCAF – Inquérito Continuo aos Agregados Familiares</i> .....	28
<i>Contas Nacionais, Estatísticas Agrarias e Estatísticas em Acção</i> .....	29
<i>A organização interna de um instituto nacional de estatística</i> .....	30
<i>A Escola Nacional de Estatística – ENE</i> .....	32
POST-TEXTO.....	34
ANEXO 1 – TERMOS DE REFERÊNCIA 2005 - 2007.....	35
APPENDIX 2 – TERMS OF REFERENCE 2008 – 20012 AND 2013 – 2017 .....	37
APPENDIX X – SCANSTAT LONG- AND SHORT-TERM ADVISERS TO INE 2005-2017.....	39

## Resumo em Português

O relatório a seguir envolve 12 anos de apoio escandinavo ao Instituto Nacional de Estatística de Moçambique. Ele irá destacar algumas das questões, actividades e resultados que eu acho que foram importantes durante o período. Mais detalhes sobre anos específicos podem ser encontrados nos meus relatórios anuais em [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique).

Os principais objectivos do projecto aqui no INE basearam-se nos objectivos estratégicos do INE / SEN que foram definidos para:

- Elevar o nível de conhecimento, consciência, hábitos e práticas estatísticas para o desenvolvimento nacional.
- Facilitar a construção e manutenção de soluções robustas de sistemas e tecnologias de informação e comunicação para recolher, partilhar, aceder e disseminar informação estatística, assente numa arquitectura de gestão de bases de dados e Internet.
- Estimular um ambiente de alta motivação, gestão e treinamento do pessoal.

No INE trabalhei com toda a instituição, sendo no entanto a Direcção de Integração, Coordenação e Relações Externas, DICRE, a contraparte mais importante, dado que é o centro de coordenação do INE e do SEN, o Sistema Estatístico Nacional. Dependendo do assunto, também coordenei e trabalhei com outras Direcções do INE e SEN, especialmente em conexão com as várias missões de consultoria de curto prazo do Scanstat. Uma lista dessas missões pode ser vista no Anexo 1 no final deste documento, e os relatórios das missões podem ser encontrados no [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique).

### Esboço

Este meu relatório final abrange as actividades que caracterizaram a minha parte da cooperação entre o INE e o Scanstat nos anos 2005-2017. O apoio Escandinavo ao INE começou em 1995, com assistência à criação duma nova lei estatística. Em 1998, a cooperação expandiu-se com o início de um projecto de geminação de cinco anos entre o INE e os INE da Suécia e da Noruega. O projecto foi reencaminhado em 2003 pelo "Projecto Escandinavo", onde também a Dinamarca se tornou parte activa. Em 2008, o fundo comum do INE foi estabelecido e os INE Escandinavos, sob a forma do consórcio Scanstat, foram contratados directamente pelo INE, financiados pelo fundo comum. Mais sobre isso pode-se ver no meu Relatório Anual 2016<sup>1</sup>.

1995 – 1997	Contactos iniciais	Preparações: INE Suécia e Banco Mundial
1998 – 2002	Fase de Fortalecimento	Projecto de Geminação: INE Suécia e Noruega
2003 – 2007		Programa Escandinavo: INE Dinamarca, Noruega e Suécia
2008 – 2012	Fase de Consolidação	
2013 – 2017	Phasing Out	

<sup>1</sup> MZ:2017:01 Status Report 2016 LTA in Institutional Capacitation at [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique)

## Summary in English

The following report spans 12 years of Scandinavian support to the National Statistical Institute of Mozambique. It will highlight some of the issues, activities and results that I think have been important during the period. More details regarding specific years can be found in my annual reports at [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique).

The principal goals for the project here at INE have been based on the strategic goals of INE / SEN that once were defined to:

- Raise the level of knowledge and awareness of statistical habits and practices for national development.
- Facilitate the building and maintenance of robust information solutions and systems and communications technologies to collect, share, access and disseminate statistical information; as well as architecture for database and Internet management.
- Assist in the maintenance of a high motivation, personnel management and an efficient training environment.

At INE I have worked with the whole institution, even if the Directorate of Integration, Coordination and External Relations, DICRE, has been the most important counterpart as being the coordination centre for the INE and the SEN, the National Statistical System. Depending on the subject, I have also coordinated and worked with other Directorates of the INE and SEN, especially in connection with the various short-term advisory missions from Scanstat. A list of these missions can be seen in Annex 1 at the end of this document and the reports from the missions can be found at [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique).

## Outline

This my final mission report is covering the activities that have characterised my part of the cooperation between INE and Scanstat during the years 2005–2017. The Scandinavian support to INE started however already 1995 with assistance to the creation of a new statistical law. In 1998 the cooperation expanded with the start of a five-year twinning project between INE and Statistics Sweden and Statistics Norway. This was to be replaced 2003 by the “Scandinavian project” where also Denmark became an active partner. In 2008 the INE common fund was established and the Scandinavian NSOs, in the form of the consortium Scanstat, were hired directly by INE, financed by the common fund. More about this can be read in my Annual Report 2016<sup>2</sup>.

1995 – 1997	Initial contacts	Preparations: Statistics Sweden and World Bank
1998 – 2002	Strengthening Phase	Twinning project: Statistics Sweden and Norway
2003 – 2007		Programa Escandinavo: Statistics Denmark, Norway and Sweden
2008 – 2012	Consolidation Phase	
2013 – 2017	Phasing Out	

---

<sup>2</sup> MZ:2017:01 Status Report 2016 LTA in Institutional Capacitation at [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique)

## Fase de fortalecimento 2003-2007

O documento do projecto do programa Escandinavo 2003-2007, que regulou o trabalho durante a fase de fortalecimento, tinha a seguinte descrição:

*O objectivo a longo prazo do programa visa fortalecer o Sistema Nacional de Estatística através do Instituto Nacional de Estatística (INE) para que ele possa gerar informações estatísticas confiáveis, relevantes e oportunas para apoiar a planificação, governação, monitoria e documentação do desenvolvimento económico e social de Moçambique. Isso será alcançado através da provisão de assistência técnica a longo e curto prazo, treinamento formal e interno mais apoio orçamental geral, auxiliando na elaboração de séries estatísticas-chave urgentemente necessárias para a gestão e a planificação social e económico. O programa de transição de 2002 dará continuidade à cooperação institucional entre o INE e os países escandinavos, financiará programas estáticos em andamento, dois inquéritos importantes e constituirá a base da cooperação de 2003 - 2007. O apoio ao INE será fornecido pela Dinamarca, Suécia e Noruega, sob a forma de um programa conjunto de apoio institucional escandinavo, em cooperação com os Bureaus de Estatística Escandinavos.*

### O programa Escandinavo

Em 2005, o projecto já estava em caminho de fortalecer a infra-estrutura básica para a produção estatística. Meu papel era de actuar como Team-Leader<sup>3</sup> da equipe de consultores, continuando o trabalho do meu antecessor. As responsabilidades específicas foram de coordenar as actividades do projecto no INE, de ajudar o director do projecto do INE e de ser uma ligação com os doadores, especialmente a embaixada Dinamarquesa como doador principal. Naquela época, o consórcio Scanstat tinha três consultores de longo prazo, distribuídos em toda a organização central do INE em Maputo. Um do INE da Suécia era especialista em contas nacionais, outro do INE da Noruega era especialista em estatísticas sociais e o terceiro contratado pelo INE da Dinamarca era especialista em tecnologia da informação. Um quarto especialista em estatísticas económicas ainda estava para ser recrutado.

Durante esta fase, um papel importante para os nossos consultores da Scanstat foi de mostrar novas formas de produzir estatísticas, de propor novas iniciativas e de sugerir novas estatísticas necessárias para descrever a situação em Moçambique. Os meus termos de referência foram detalhados e específicos ao projecto, como pode ser visto no Anexo 1. O trabalho naquela época foi centrado em torno do documento do projecto, Prodoc. O entusiasmo foi alto e o pessoal do INE estava ansioso para alcançar novas competências e provar que o INE como instituição estava se tornando uma parte importante da administração Moçambicana. O projecto foi bem integrado nas actividades do INE e a maioria das actividades do projecto já era uma parte das actividades do INE no dia a dia. O director de

---

<sup>3</sup> O meu relatório inicial MZ: 2005: 15 e os meus relatórios anuais podem, como todos os outros relatórios da Scanstat desde 2002, ser encontrados em [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique)

projecto do INE foi o nosso parceiro mais importante, sendo o responsável pela coordenação geral e responsável para iniciar novas actividades do projecto.

O papel como Team-Leader envolveu o planeamento anual das actividades do consórcio para garantir que elas fossem bem coordenadas com os planos do INE. No ano de 2005, a maior parte do meu trabalho tratava de assuntos relacionados com a planificação e administração. O consultor de TIC do Scanstat ajudou na implementação do data ware house, dos sistemas de qualidade e a organização interna da unidade de TIC, enquanto nosso assessor em contas nacionais ajudou a instalar um novo sistema para tratar as contas nacionais. Em 2005, o programa contou com 15 consultores de curto prazo em 11 missões. Foi também realizada uma visita de monitorização pelo Gabinete de Coordenação de Scanstat, representada por INE Dinamarca. Também os respectivos chefes das secções internacionais do INE Suécia e do INE Noruega fizeram visitas curtas.

A assistência técnica e a formação informal no ano de 2005 foram desenvolvidas principalmente nas seguintes actividades:

- A) Planificação:  Planificação, orçamentação e implementação de projectos de assistência técnica e financeira  Planificação regular das actividades do INE  Monitoramento da execução de actividades e os seus custos  Assistência e suporte ao Trabalho de Qualidade Sistemática  Actividades de gestão, com base em consultorias de curto e longo prazo e todos os outros tipos de reuniões de trabalho, formais e informais, entre o INE e as partes escandinavas
- B) Área Demográfica e Social:  Questões de qualidade  Assistência na elaboração do relatório dos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio  A assistência no processamento é a análise dos dados do IFTRAB (inquérito da força de trabalho)  Revisão dos aspectos metodológicos da integração do programa IAF (Inquérito aos Agregados Familiares)
- C) Política e Estratégia do ITC:  Início da implementação prática dum padrão de documentação  Projecto inicial dum sistema simples de informação de gestão do TIC  Projecto e início de implementação um ambiente robusto nas DPINE (para as delegações provinciais do INE)  Planificação e início da implementação dum Data Warehouse.
- D) Estatísticas Económicas Básicas: O apoio às actividades nesta área estatística ainda aguardava a extensão do contracto entre Scanstat - Danida, possibilitando o recrutamento de um consultor de longo prazo.
- E) Contas Nacionais:  Documentação  Mudança do Ano Base  Sistema de Processamento  Futuras estratégias de desenvolvimento de contas nacionais.

A maioria das missões de curto prazo foram normalmente acompanhadas por cursos/seminários/ palestras internas no INE. As missões de curto prazo pelo programa abrangeram durante 2005 as seguintes áreas <sup>4</sup>:

- Promovendo o Diálogo com os Usuários (seminário externo)
- STAC Curso de Estatísticas em Acção (fase 2 do curso completo)
- Contas Nacionais - Fluxo de dados
- Data Warehouse
- Estatísticas de género (seminário externo)
- Desenvolvimento de Recursos Humanos (Workshops internos)
- Estatísticas Sociais - Análise Básica (em forma dum workshop)
- Estatísticas do Meio Ambiente (junto com MICOA – Ministério de Ambiente)
- Modelagem/Análise de Pobreza (em forma dum workshop)
- Contabilidade de custos baseada nos produtos
- Segurança do sistema / Migração para Windows 2003.

### **Qualidade e continuação**

No ano de 2006, o trabalho do Scanstat continuou de forma semelhante ao de anos anteriores. Um piloto do Censo 2007 foi feito e avaliado positivamente com apenas algumas pequenas mudanças na configuração a ser feita. Mesmo quando os preparativos do censo ocupavam cada vez mais tempo e recursos, a equipe da Scanstat continuou com suas actividades de longo prazo. A qualidade das estatísticas, que estava em foco desde o início do projecto e os conceitos como TQM, Gestão Total de Qualidade, eram importantes. Em termos de gestão da qualidade, existia uma necessidade de reforçar o grupo, formado há alguns anos. Considerou-se que o trabalho de qualidade devia passar a ser uma actividade relevantee também funcionar como uma forma de aumentar o status do INE entre os observadores nacionais e internacionais. A gestão do INE concordou com isso e a capacidade de trabalho do grupo de qualidade foi reforçada.

Numa reunião do comité de direcção do projecto, em Novembro de 2007, o INE apresentou a situação económica do projecto e o plano preliminar de actividades bem como o orçamento para o próximo ano. Foi a primeira vez que o INE apresentou os planos tão cedo. Os doadores estavam satisfeitos, e espero que isso continue sendo uma tradição. O último ponto da reunião foi sobre o possível apoio escandinavo ao INE também após 2007. A Dinamarca e a Noruega estavam interessadas em continuar o apoio e a Itália também, se um acordo aberto pudesse ser criado. A Dinamarca queria iniciar uma avaliação leve do projecto em Fevereiro do próximo ano.

### **Tecnologias de Informação e Comunicação**

Quando o consultor de longo prazo do Scanstat de TIC saiu do INE em 2006, ele considerou o departamento de TIC como estando num estado saudável<sup>5</sup>: a sua administração tinha uma boa compreensão de como gerir a TIC e os técnicos estavam razoavelmente capazes de assegurar os trabalhos, embora as capacidades e os compromissos variassem muito dentro desse grupo. Mas, mais importante, aqueles que atendiam a infra-estrutura básica estavam

---

<sup>4</sup> Como dito antes, todos os relatórios MZ:Ano:Nº podem ser encontrados no [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique)

<sup>5</sup> MZ:2006:10

qualificados para fazê-lo. Ainda assim, a execução não estava perfeita. As principais razões para isso podem ser atribuídas a: • Falta de acesso ao financiamento para a execução de qualquer tarefa, inclusive manutenção. Isso foi verdade mesmo quando a actividade foi orçamentada. • Falta de acesso da administração do departamento de TIC à sua própria equipe. Além disso, o pessoal foi frequentemente usado por outros, sem permissão e sem notificação. • Falta de habilidade e compromisso por parte de certos funcionários, exacerbada pela falta de controle do pessoal dos departamentos.

Essas lacunas foram tratadas de diferentes maneiras. Um consultor bem experiente do INE Dinamarca foi convidado a vir aqui para dar mais conselhos sobre a governação de TIC e uso estratégico de TIC. O consultor anterior de longo prazo de TIC, juntamente com a sua contraparte, elaborou um projecto de plano estratégico de TIC que nunca teve uma decisão final..

Isso pode parecer estranho, mas naquele momento o desenvolvimento de TIC aconteceu tão rapidamente. Um plano escrito hoje ficaria desactualizado amanhã. Isso foi verdade não só para o INE Moçambique, mas também para muitos outros INE em todo o mundo. Quanto ao financiamento de TIC, isto tinha muito a ver com as prioridades e ficou melhor com a introdução do Fundo Comum do INE. No que diz respeito à gestão e organização da equipe do TIC, houve duas tendências internacionais. Uma que o pessoal de TIC poderia ser descentralizado para as várias unidades de produção estatística. Isto para assegurar que o pessoal de TIC realmente trabalhava perto dos estatísticos e tenha um conhecimento e compreensão do trabalho deles. Isto facilitaria e aceleraria a comunicação. Por outro lado, o INE não tinha muitos técnicos de TIC naquela época e, se todos fossem espalhados uniformemente entre as unidades de produção estatística, eles funcionariam como um conjunto de 1-homem equipes resultando numa grande variedade de soluções. Este ultimo modelo também torna difícil para o INE desenvolver rotinas que cobrem toda a instituição. O outro extremo, que toda a equipe de TIC é centralizada para uma unidade de TIC poderia também ter a vantagem de que a gestão tenha um controle melhor, possibilitando planificar e implementar os recursos comuns para toda a instituição. Desta forma os recursos de TIC podem ser priorizados e transferidos entre áreas de matéria. A desvantagem é que a diferença entre o pessoal de TIC e os estatísticos está se ampliando. Por precaução o INE escolheu um lugar intermediário. Outras instituições, como o INE Suécia, frequentemente mudaram entre os dois extremos com uma periodicidade de cinco a seis anos. Às vezes, a equipe de TIC estão localizadas nas unidades de produção estatística e outras vezes elas são centralizadas para a unidade do TIC. Com melhores modelos de comunicação, a diferença entre os extremos deve diminuir. O terceiro ponto do nosso consultor é sério. "Falta de habilidade e compromisso por parte de certos funcionários". A falta de habilidade pode ser remediada por mais treinamento e isso também foi feito. No entanto, os TIC naquela época estavam em mudanças rápidas e as habilidades rapidamente ficaram desactualizadas, precisando de uma actualização quase contínua. A instituição deveria, portanto, criar um ambiente de trabalho que estimulasse a equipe a procurar activamente novos conhecimentos. Este foi um desafio para o INE e o Scanstat, que contribuiu para o projecto de modernização.

## **Estatísticas de género**

O género é um dos factores mais importantes para decidir como a vida será. O objectivo foi tornar sustentável a perspectiva de género na melhoria de todo o Sistema Estatístico Nacional. Como parte deste trabalho, o INE tem disseminado, desde 2003, uma publicação anual que aborda as perspectivas de género em Moçambique, denominada "Mulheres e homens em Moçambique"<sup>6</sup>. No entanto, agora é necessário definir mais indicadores que reflectam a desigualdade de género nos diferentes sectores da sociedade. Os indicadores do sector privado devem ser incluídos para aumentar a cobertura da informação. Mais dados dos censos e inquéritos podem ser usados para melhorar a informação na perspectiva de género, bem como para criar novos indicadores. A disseminação da publicação ainda pode ser melhorada através mais colaboração adicional com produtores externos e utilizadores de estatísticas relacionadas em Moçambique.

O INE agora quer melhorar a publicação, aumentando o número de indicadores e estabelecer um banco de dados de estatísticas de género. Mas o sucesso disso não é apenas devido ao que é produzido. Também é necessário que as estatísticas produzidas sejam utilizadas. Se alguém olha para as estatísticas agrícolas produzidas no final dos anos 90, verifica-se que uma perspectiva de género era bem visível. Mas desde então, os relatórios gerais sobre as estatísticas agrícolas têm mostrado cada vez menos a perspectiva de género. Isso não é porque a informação não foi recolhida, mas sim devido a uma baixa procurageral desse tipo de informação. É evidente que um esforço contínuo do INE/SEN na elevação da alfabetização estatística é importante também neste campo.

## **Treino - formal e informal**

Em 2007, a assistência escandinava foi avaliada no aspeito do fortalecimento da capacidade institucional do INE durante o período 2003-2007. Uma conclusão foi que talvez o maior contributo do projecto ao INE e o SEN tenha sido o desenvolvimento do capital humano, isto é, no desenvolvimento de habilidades e competências através do programa de treinamento abrangente com base nas necessidades identificadas. Isso foi feito através de treinamento formal e informal. No início do programa a falta de funcionários qualificados era um problema em relação à implementação do trabalho diário, dos censos, das pesquisas e do treinamento da equipe. Dez anos depois, a situação estava melhor com pessoas treinadas depois da participação em vários cursos. Um número considerável de funcionários recebeu diplomas completos e muitos outros eram beneficiários de bolsas de estudo. Treinamento informal: as habilidades e conhecimentos do pessoal tanto da sede como da equipe provincial também foram aprimorados através de treinamento no trabalho pelos consultores, em workshops e seminários de curto e longo prazos e em vários assuntos (qualidade de dados, amostragem, contas nacionais, informática, inglês, liderança, planeamento, gestão, etc.), passeios de estudo, assistência técnica à distância e treinamento em grupo em pesquisas específicas. Alguns dos cursos de curta duração foram realizados fora do país, mas a maioria foi realizada no INE e a recomendação foi para que esses cursos de curta duração fossem

---

<sup>6</sup>Veja por exemplo MZ:2005:18 e MZ:2006:07

continuados e intensificados.

Agora, após quase 20 anos do Programa Escandinavo, o INE tem uma equipe de nível de gestão experiente e bem treinada no geral. O treinamento formal foi priorizado e já no ano 2005 havia 56 funcionários que estudavam em tempo integral em Moçambique e no exterior, principalmente financiados pelo programa escandinavo. Abaixo, um exemplo sobre a diversidade dos níveis e assuntos:

- Mestrado - 11 funcionários com as seguintes especializações: População e Desenvolvimento (3), Economia (3), Economia e Gestão (1), Gestão de Ciências Educacionais (2), Estatística (1), Gestão de Projectos estatísticos (1).
- Licenciatura - 49 funcionários com as seguintes especializações: Estatística (13), Administração de Empresas (7), Gestão (3), Economia e Gestão (3), Econimia (1), Gestão de Recursos Humanos (2), Gestão E Contabilidade (1), Gestão e Finanças (1), Informática e Gestão (1) Engenharia de Informática (1), Ciências Legais (2), Contabilidade e Auditoria (2), Geografia (2), História e Geografia (1).
- Estudos de nível médio - 5 funcionários com as seguintes especializações: Documentação (3), Análise de Sistemas e Programação (1), Contabilidade (1).

A maioria desses funcionários ainda trabalha no INE e muitos outros já passaram pelo mesmo tipo de estudos de nível superior, ao mesmo tempo em que o nível educacional do pessoal recém-recrutado aumentou ao longo dos anos, agora quase 100% têm nível académico. A situação actual é que o INE tem 50% de sua equipe treinada ao nível de Mestrado e Bacharelato e por isso o nível educacional parece ser suficiente quando se trata de educação formal entre os produtores de estatísticas. O que é necessário agora são alguns especialistas em amostragem, análise, disseminação, TIC e outras especialidades. O número de especialistas necessários em cada especificidade não é muito grande, mas é importante conseguir garantir uma configuração institucional que possa oferecer condições de pessoal capacitado para usar e expandir os seus conhecimentos de forma construtiva.

### **Plano estratégico sectorial**

Em 2007, o INE finalizou a definição de seu Plano Estratégico global (PE SEN 2008-2012), juntamente com o SEN e outras partes interessadas. No seu próximo passo, o Plano Estratégico tentou assegurar que Planos Estratégicos fossem desenvolvidos nos ministérios que participam na produção de estatísticas oficiais e que os mesmos fossem adequadamente definidos, harmonizados e integrados. Além disso, o diálogo foi realizado levando a melhores conexões sectoriais e a geração de estatísticas de melhor qualidade. Uma valiosa ajuda neste trabalho foi dada por um consultor da Scanstat do INE Uganda<sup>7</sup>. Entre outras coisas, ela recomendou ao INE Moçambique;

- Reforçar a Direcção de Integração, Coordenação e Relações Externas com pelo menos 2 funcionários para lidar com a próxima trabalho de apoiar o projecto, a implementação e monitoramento da estratégia do sector.
- Identificar inconsistências nos planos estratégicos sectoriais existentes. Isso deve ser

---

<sup>7</sup> MZ:2007:08 and MZ:2008:03

feito num formato padrão para facilitar a harmonização e a integração das estratégias sectoriais no PE SEN.

- Estabelecer estruturas (comissões de trabalho do sector e um comité interinstitucional de estatísticas) para fortalecer ainda mais a coordenação e harmonização de actividades, partilha de recursos, garantia de qualidade de dados e redução de duplicação.

Estes foram conselhos importantes e muito trabalho foi feito para segui-los. Como o primeiro conselho estava relacionado com a organização interna no INE era bastante fácil de resolver. Mas o segundo e especialmente o terceiro conselho foram mais complicados, pois dependiam de factores externos fora do controle directo que o INE poderia ter naquele momento. Foram feitas muitas reuniões com os ministérios de matéria e também pedimos que o consultor voltasse para Moçambique para dar mais ideias sobre a integração das estatísticas do sector com a nova estratégia nacional para o desenvolvimento de estatísticas. Mas, apesar desses esforços, o INE e o SEN ainda precisam de fazer mais para garantir que o sistema nacional de estatística funciona tão bem quanto possível nas condições actuais. Em muitos aspectos, esta situação é paralela à situação actual na maioria dos países Europeus onde os INE agarram a coordenação do sistema estatístico nacional, assegurando que as estatísticas produzidas pelos ministérios de matéria seguissem os padrões metodológicos internacionais relevantes e que as estatísticas sejam produzidas independentemente de considerações políticas.

### **O Fundo Comum do INE**

Para a próxima fase, era importante continuar a tomar medidas para evitar que as tendências que o INE estava tendo em várias actividades de projectos, financiadas externamente e com a sua própria organização de projecto independente, sistemas financeiros, treinamento, aquisição de material, etc. Um sistema unificado foi pensado para evitar sub-optimização e ao mesmo tempo dar ao INE um melhor controle sobre a situação. Ao trabalhar como projectado, um sistema unificado permitiria que o INE priorizasse intervenções e suporte em todos os sectores estatísticos e alinhasse da melhor forma as necessidades do INE e Moçambique com os doadores disponíveis.

Um fundo comum, baseado financeiramente em recursos externos e no OGE (a contribuição governamental), foi visto como um passo nessa direcção. Como participei activamente na construção do fundo comum agrícola, o PROAGRI, tinha um bom conhecimento dessas experiências. Os fundos comuns nos Ministérios da Educação e da Saúde também foram fontes de experiência. O Fundo Comum do INE e o Arranjo de Diálogo Comum foram guiados por um Memorando de Entendimento, MdE, elaborado com os objectivos de:

- a. Coordenar os esforços dos doadores para apoiar a implementação do Plano Estratégico do SEN, e aumentar previsibilidade dos fundos dos doadores e reduzir os custos das transacções;
- b. Estabelecer mecanismos, princípios e procedimentos comuns para a alocação e gestão de fundos;
- c. Promover o alinhamento e a harmonização do acompanhamento dos Parceiros e da gestão do Plano Estratégico do SEN;
- d. Construir uma parceria baseada num diálogo franco e aberto sobre o conteúdo e o

progresso do Plano Estratégico do SEN.

Inicialmente, os directores do INE pareciam pouco receptivos com a ideia dum fundo comum, pois achavam que isso reduziria seu próprio espaço para iniciativas, tendo todos os planos expostos num quadro comum. Mas com tempo eles aceitaram a proposta e o fundo comum do INE foi introduzido.

O novo sistema de planificação também facilitou a introdução de ideias e conceitos em relação à gestão baseada em resultados, RBM. O plano anual, o PAAO 2008 [Plano Anual de Actividades Orçamentadas] foi feito considerando os seguintes quatro objectivos gerais:

1. Responder às necessidades estatísticas dos utilizadores em relação à estrutura e tendências da população, da economia, da sociedade, género e meio ambiente.
2. Desenvolver gradualmente uma capacidade de produção estatística ao nível dos distritos e municípios que responda às necessidades dos processos de desenvolvimento e governança local.
3. Capitalizar a produção e análise de estatísticas, utilizando novas tecnologias e metodologias, inovação, coordenação interinstitucional e apropriação de registos administrativos.
4. Melhorar a capacidade institucional face aos novos desafios impostos pelos clientes e o imperativo de cumprir a visão e a missão SEN.

Cada um desses objectivos gerais foi subdividido em objectivos específicos com um conjunto de resultados esperados. Os resultados foram alcançados através da realização de actividades orçamentadas, tanto no que se refere às finanças, ao tempo e à produção. A maioria das actividades foi financiada pelo fundo comum, mas era possível utilizar financiamento proveniente de outras fontes. Em Outubro de 2007, escrevi o seguinte texto para explicar o PAAO:

- *O PAAO é uma especificação do Plano de Acção 2008-2012 e representa um compromisso entre os actores dentro do Sistema Estatístico Nacional. O PAAO também serve como base para o sistema de contabilidade do Fundo Comum INE/SEN. Note-se que PAAO ainda não é um conceito finalizado e, sem dúvida, irá melhorar ano a ano*
- *O PAAO não tem apenas a mesma missão e os mesmos objectivos gerais e específicos do plano estratégico, mas também tem todas as actividades programadas para serem implementadas durante um determinado ano.*
- *As actividades do PAAO são especificadas com subactividades indicando o responsável e o executor ao nível mais baixo. O valor financeiro estimado necessário para realizar cada actividade é expresso; E às vezes também o valor previsto para realizar as subactividades.*
- *Além dos objectivos das actividades, o PAAO está estruturado para mostrar resultados esperados, indicadores necessários, prazos absolutos e a pessoa responsável pelas actividades, entre outras coisas.*

Este sistema de planeamento é, com pequenas mudanças, usado ainda hoje.

## **Fase de Consolidação 2008 - 2012**

Em muitas áreas da produção estatística no INE, sentiu-se que a mudança do fortalecimento para a consolidação devia ser efectuada durante este período.. Mas dado que não se verificava o mesmo tipo de fortalecimento em todas as áreas, no início de 2008 houve discussões entre o INE e os doadores escandinavos quanto à possível prorrogação da assistência técnica ao INE. O resultado foi que o INE em Julho de 2008 lançou-se um concurso público para a aquisição de assistência técnica e, no final de Agosto de 2008, o contracto resultante foi adjudicado ao consórcio Scanstat. O contracto abrangeu dois tipos de actividades:

1. Fornecimento de dois consultores residentes a longo prazo; um trabalhando com capacitação institucional e outro trabalhando no campo das estatísticas económicas.
2. Um acordo para o fornecimento de serviços de assistência de curto prazo. O trabalho acordado poderia cobrir até 300 semanas de consulta.

O novo contracto entrou em vigor 1 de Novembro de 2008. Como actividade inicial a coordenação no INE Denmark do Projecto Scanstat e eu visitamos todos os directores do INE com a seguinte questão : "O que deve fazer o Scanstat para garantir que o novo contracto se desenvolve da melhor possível para o INE e para as estatísticas em Moçambique? "As visitas deram uma espécie de raio x de toda a instituição e as conclusões encontram-se no Scanstat Inception Report, Dezembro de 2008<sup>8</sup>. O novo contracto abrangeu um terceiro período de 5 anos para o INE ter apoio dos INE escandinavos e o mesmo deveria concentrar-se em garantir a sustentabilidade do que tinha sido alcançado até ao momento.

Durante o período anterior, houve um grande enfoque no treinamento, treinamento informal e formal. Naquela época, a equipe do INE no nível central era uma das melhores formalmente treinadas na administração moçambicana. Foi uma coisa boa e, em grande parte, resultado do programa Escandinavo. Mas para funcionar bem dentro do INE e para realmente fazer uso de sua competência, essas pessoas precisavam de uma auto-estima profissionalmente estável. Havia uma necessidade de "Empowering the staff of INE". Como a experiência é um ingrediente importante na construção de uma atitude profissional, isso, naturalmente, levará tempo e acreditamos que o papel do Scanstat seja ajudar o INE a reduzir esse tempo compartilhando com o INE as nossas próprias experiências e também o que aprendemos dos nossos projectos noutros países.

Durante 2009, os resultados finais do Censo 2007 foram apresentados em Novembro, no Centro Internacional de Conferências Joaquim Chissano em Maputo, com a participação de

---

<sup>8</sup> MZ:2008:06 Scanstat General Inception Report 2008-2012

membros do Sistema Nacional de Estatística, do Governo Moçambicano e parceiros. Tal como acontece com o presente Censo 2017, o consórcio Scanstat não tinha participado activamente no censo, pois as actividades dum censo principalmente são de natureza logísticas que os nossos parceiros moçambicanos sabem melhor tratar. A entrada de dados para a Inquérito de Orçamento Familiares também foi concluída nesse ano e foram iniciadas as preparações para o Censo Agrícola (CAP).

### **Planificação – PAAO e RBM**

Como de costume, o INE estava a refinar os seus processos de planeamento quando foi oferecido pela Norad um seminário sobre Gestão Baseada em Resultados o qual foi muito bem-vindo. O INE naquela época, 2010, já usou muitos dos conceitos de gestão baseada em resultados, mas como é sempre possível fazer melhor, um trabalho contínuo para agilizar as rotinas seria necessário e útil. Um workshop sobre o assunto, facilitado pelo Norad, foi oferecido pela embaixada da Noruega. Isto como resposta a uma recomendação de avaliação para fazer um estudo de base no INE como preparação para futuras avaliações do apoio prestado através do Fundo Comum do INE. Enquanto um estudo de linha de base também faz parte do guia prático “*Dez passos para um sistema de monitoramento e avaliação baseado em resultados*” (World Bank 2004), poderia ser uma boa ideia de combinar os objectivos.

Durante 2010, foi feito muito trabalho para melhorar a estrutura dos processos de planificação do INE/SEN. As experiências adquiridas com as discussões no INE e as visitas às DPINE foram combinadas com os resultados de discussões com vários especialistas em planificação provenientes de organizações doadoras e do Scanstat. Em Março, um consultor do INE Noruega esteve aqui numa missão sobre Gestão e Planificação da Qualidade<sup>9</sup>. Foi-lhe apresentado um rascunho do Manual de Planificação do INE ao qual o consultor, deu inúmeros inputs sobre como trabalhar mais com o manual. Estudos das recomendações actuais das organizações de PARIS21, UN-STATS e outros também contribuíram para a elaboração do manual.

A Planificação baseado em resultados foi um assunto emergente naquela época, e se alguém olhou para o INE PAAO, o plano anual orçamentado, pode-se ver que o INE naquela época já estava usando esse tipo de planificação. A força motriz desse trabalho foi o Director da DICRE e uma primeira versão "final" do Manual de Planificação estava finalizada em Setembro de 2010. O Manual de Planificação foi divulgado e discutido com um professor da UEM e o pessoal do INE, em dois seminários de uma semana que foram realizados na nova Escola Nacional de Estatística. Participou naquele seminário todo o pessoal envolvido em planificação no INE de central e nas províncias, num total de 60 pessoas. Estes seminários foram imediatamente seguidos por uma Reunião Nacional de Planificação do SEN.

### **SISTAFE**

O trabalho de criar um novo sistema de gestão financeira pública, SISTAFE, iniciou-se em

---

<sup>9</sup>MZ:2010:03

2001. O antigo projecto escandinavo declarou em 2002 no seu documento de projecto que observaria os procedimentos acordados com o Ministério do Planeamento e Finanças no contexto do SISTAFE. Após a revisão de 2005 do projecto Escandinavo, os doadores declararam que uma questão específica a ser examinada no que diz respeito à gestão do projecto a interface deveria ser a próxima versão electrónica do SISTAFE, E-SISTAFE e a gestão financeira do INE. No meu relatório de 2005<sup>10</sup>, considerei um dever urgente de ajudar o INE a desenvolver essa capacidade de gerir os fundos do projecto, com o objectivo de integrar o projecto com o resto do sistema financeiro do INE, com base nas ideias do SISTAFE. O SISTAFE e o E-SISTAFE desde então foram introduzidos em toda a instituição e agora estão funcionando bastante bem até ao nível provincial. Os planos anuais do INE são inseridos no sistema e as despesas por linha orçamental podem ser seguidas. No plano anual, as principais rubricas orçamentais são subdivididas em actividades e seria bom que isso também pudesse ser reflectido internamente no SISTAFE. Outro desejo é ter a possibilidade de registrar activos dentro do sistema.

### **Avaliações**

Uma revisão intercalar do Plano Estratégico do Sistema Nacional de Estatísticas 2008-2012 foi feita em 2010. A avaliação ocorreu de 19 a 30 de Julho e as recomendações dadas reflectiram grande parte das prioridades reais do INE nesse momento, ajudando o INE a concentrar-se ainda mais para nas actividades cruciais de um Sistema Estatístico Nacional saudável. No Manual de Planificação do INE/SEN, afirma-se que as recomendações da revisão intercalar devem ser utilizadas como contributo para a preparação do próximo Plano Estratégico do SEN 2013-2017. As recomendações foram traduzidas para português e apresentadas numa matriz de 6 páginas que mostrava as Conclusões/Recomendações, Resposta, Responsável e Time frame. A matriz foi discutida numa reunião de Directores antes de ir para o Conselho Consultivo Alargado do INE, CCAINE.

Avaliações são feitas em diferentes níveis e pode-se notar que em 2010 a UNECA, a Comissão Económica das Nações Unidas para a África, com seu Índice Estatístico Africano, julgou o INE Moçambique como o segundo melhor instituto nacional de estatística em África! Talvez seja um bom testemunho que um trabalho persistente e consistente dá bons resultados se orientado na direcção correcta.

O índice do Banco Mundial sobre capacidade estatística<sup>11</sup> atingiu o pico em 2013 com uma pontuação de 77,8. Olhando para os componentes do índice, a Metodologia atingiu o pico em 2015 e depois diminuiu por falta de Contabilidade Financeira em 2016. Quanto à componente Fonte de Dados, a influência no índice deve-se ao facto dos Inquéritos de Pobreza não terem sido frequentes desde 2014. Isso é algo que o INCAF/IOF tem a possibilidade de recuperar. A componente de Periodicidade também é afectada por isso. No que diz respeito às Fontes de dados, a cobertura do sistema de Registo Vital ainda está faltando.

---

<sup>10</sup> MZ:2005:04

<sup>11</sup> <http://datatopics.worldbank.org/statisticalcapacity/SCIdashboard.aspx>

### **Estatísticas vitais**

Em 2010, o sistema de estatísticas vitais de Moçambique praticamente não tinha tido alterado desde há 50 anos, segundo o nosso consultor. Embora existisse um sistema abrangente para registo de nascimentos, óbitos e outros eventos vitais, esses dados não foram utilizados para fins estatísticos. Uma das principais razões foi que o INE não tinha capacidade de fazer algo para alterar isso. Outra razão, talvez mais importante, era que a cobertura e a qualidade dos dados estatísticos vitais até então tinham sido desanimadoramente baixas para merecer qualquer tentativa de usar esses dados para estatísticas.

No entanto, com muitos desenvolvimentos positivos ocorridos, em 2010, a recomendação do nosso consultor do Scanstat<sup>12</sup> foi para que o INE começasse a receber dados do Registo Civil e analisar, tabular e divulgar as respectivas estatísticas. Isso proporcionaria ao INE a experiência necessária para esse tipo de dados e criaria um instrumento para monitorar tendências e diferenças regionais quando se trata o número de nascimentos e óbitos registados. Ao INE e ao Registo Civil foi efectuada a recomendação para se articularem ainda mais sobre esse tipo de dados e sobre o formato para a transferência dos mesmos entre as instituições. Tanto o INE quanto o Registo Civil apreciaram as recomendações, mas ainda há muito a fazer neste campo. Este campo de estatísticas ganha maior importância agora que se pretende que os dados de Estatísticas Vitais sejam fornecidos pelo INE no âmbito do requerido pelos Objectivos Sustentáveis de Desenvolvimento, ODS.

### **Eventos e seminários locais**

Um evento importante no ano 2010 foi a reunião anual do Grupo de Referência PC-Axis que ocorreu em Maputo durante três dias, de 6 a 8 de Outubro. O INE, foi o anfitrião desta reunião juntamente com o INE Suécia. Mais de 50 utilizadores de 26 países diferentes participaram. As reuniões do Grupo de Referência oferecem uma oportunidade para todos os utilizadores do PC-Axis obterem informações sobre o que está acontecendo e também uma oportunidade para trocar experiências e estabelecer contactos. Foram efectuadas várias apresentações interessantes. Entre outras, a FAO apresentou o seu extenso projecto, o CountryStat em África, onde o PC-Axis na época era usado para disseminar as estatísticas na web.

Outro encontro interessante entre o INE Moçambique e outros INE foi o encontro com o INE Noruega. A cada dois anos, a Divisão de Cooperação para o Desenvolvimento do INE Noruega coloca o seu seminário anual de planificação num dos países de seus projectos. Em 2010, o seminário decorreu em Moçambique. Embora o programa tratasse principalmente de questões internas dentro da divisão, também deu tempo para um seminário alargado de um dia com o INE. Nesta reunião, o INE Moçambique orgulhosamente apresentou o status real do seu trabalho em várias áreas interessantes de estatísticas. Como muitos dos participantes

---

<sup>12</sup> MZ:2010:13

do INE Noruega já tinham trabalhado como especialistas de longo ou curto prazo no INE, a comunicação formal e informal entre os dois INE foi excelente.

STAC - *Statistics in Action* é um curso, workshop e seminário, que tem sido dado realizado várias vezes aqui no INE. A ideia é criar um entendimento comum sobre os princípios básicos das estatísticas e a forma como são produzidas. Um curso STAC de duas semanas foi realizado em Abril de 2010 por dois consultores do INE Suécia, juntamente com três formadores futuros do INE<sup>13</sup>. A Escola Nacional de Estatística hospedou o curso e os participantes foram principalmente os recentes recrutados pelo INE e outras instituições que produzem estatísticas. A maior parte do material de treinamento foi traduzido para português e agora pode constituir uma base para o desenvolvimento de uma versão nacional, ESTAC - Estatísticas em Acção - do curso STAC.

CCAINE e CCRINE são siglas para os conselhos consultivos estendidos e os restritos do INE. O CCAINE tem sido uma reunião de três dias realizada em Março de cada ano, onde os participantes são a presidência e os directores do INE, alguns dos chefes dos departamentos, membros do Conselho Superior de Estatísticas e outros representantes das instituições que produzem estatísticas dentro do Sistema Estatístico Nacional. Os assessores residentes do Scanstat também participam. Para destacar a importância de uma participação nacional, as reuniões realizaram-se em diferentes províncias a cada ano. Um ponto importante na agenda consistia em discutir as realizações durante o ano anterior e como implementar os planos para o ano em curso. O outro conselho consultivo, CCRINE, foi realizado mensalmente no escritório central do INE. Os membros são a presidência e directores do INE e os representantes residentes do Scanstat. Na agenda os pontos para discussão referiam-se à situação real e às próximas actividades quando se tratava de resultados e recursos, tanto financeiros como humanos.

### **Strategic Planning at National and Regional levels**

A planificação continuou a ser uma questão importante também em 2011. No entanto, é importante lembrar que o INE é uma instituição dentro da administração moçambicana e, portanto, deve alinhar as suas rotinas com as recomendadas (e muitas vezes impostas) pelo Ministérios de Administração Estatal e de Função Pública em relação a Questões gerais como o SIGEDAP (o sistema de gestão de desempenho na administração pública), o Ministério do Planificação e Desenvolvimento sobre o "Cenário fiscal de médio prazo" (um sistema de planeamento de actividades de 3 anos rotativo), o Ministério das Finanças através do SISTAFE (o Sistema de gestão financeira pública do governo para planeamento e execução financeira anual a nível central e profissional) e do Ministério do Trabalho sobre empregos e promoções. Além disso, o INE também se deve alinhar com a planificação e o monitoria exigido pelo Fundo Comum do INE, conforme especificado no Memorando de Entendimento entre o Ministério das Finanças, o INE e os parceiros de desenvolvimento. Talvez seja a

---

<sup>13</sup> MZ:2010:05

participação complexa de todas as partes interessadas que faça da planificação uma área tão interessante no INE.

Se olharmos a sociedade estatística fora de Moçambique, o INE participou activamente no contexto regional e internacional. Por exemplo, a SADC foi durante 2011-2012, actualizando a sua Estratégia Estatística 1998: "*Promovendo a integração regional disponibilizando estatísticas relevantes, oportunas e precisas que sejam usadas de forma benéfica para formulação de políticas, tomada de decisão e uso geral*". Foi criada um grupo de trabalho composto pelo Secretariado da SADC e pelos seguintes Estados membros da SADC; República Democrática do Congo; Lesoto; Moçambique; Maurícias; África do Sul e Tanzânia, com o INE Moçambique como dirigente<sup>14</sup>. As questões estratégicas foram discutidas de forma construtiva e também influenciaram a forma como o próprio INE elaborou o Plano Estratégico Nacional 2013-2017.

A elaboração do Plano Estratégico anterior, 2008-2012, envolveu grandes mudanças naquele momento. Os projectos Escandinavos e Italianos foram substituídos por um Programa Nacional totalmente integrado, financiado principalmente pelo Governo de Moçambique e pelo recém-criado Fundo Comum do INE. O Plano Estratégico seguinte, 2013-2017, não inclui esse tipo de mudanças abrangentes. Em vez disso, a experiência do período anterior foi consolidada e as coisas boas do plano foram mantidas e desenvolvidas. Ao mesmo tempo, todos os esforços foram feitos para fundamentar o plano firmemente entre produtores e consumidores de estatísticas oficiais em Moçambique. Para tornar os intervenientes responsáveis pela sua parte do plano, e fazê-los lutar pela sua verdadeira implementação, devemos fazê-los sentir que eles estavam contribuindo para o plano, reconhecendo a sua própria intervenção no mesmo. A participação das partes interessadas deve ter tempo suficiente, para que haja apropriação do plano pois se for acelerada todas as ideias podem ser prejudicadas. No INE foi criado um grupo central para a elaboração do plano estratégico e os membros eram funcionários do departamento de planificação da DICRE, a gestão da DICRE, o director de recursos humanos DARH e os consultores da Scanstat também estavam envolvidos.

### **Qualidade, NQAF e GSBPM**

A qualidade é um conceito importante para o INE/SEN e a qualidade foi uma das prioridades do apoio escandinavo, desde o início. Mas a qualidade ainda é, também para muitos funcionários do INE e ODINE, algo bastante abstracto e menos tangível. A Divisão de Estatística da ONU adoptou um modelo descrevendo os componentes da qualidade nas estatísticas. É construído com base no Quadro de Garantia da Qualidade, QAF, que é aceite pela maioria dos Escritórios Estatísticos Nacionais em todo o mundo. Um novo quadro, levemente adoptado, chamado de QAF Nacional, também foi feito e abrange a maioria dos

---

<sup>14</sup> <http://www.sadc.int/issues/statistics/> It can be noted that the actual SADC Statistics Strategy 2013-2018 has both Cirilo Tembe, Director of INE/DICRE, and myself as co-authors. The full document is found at [http://www.sadc.int/files/1513/6800/4894/SADC\\_RSDS\\_2013-18 - Final Version - 23 July 2012 - 1.pdf](http://www.sadc.int/files/1513/6800/4894/SADC_RSDS_2013-18_-_Final_Version_-_23_July_2012_-_1.pdf)

aspectos do trabalho dum INE moderno. Mas mesmo que o NQAF descreva os componentes da qualidade de uma maneira satisfatória, também há necessidade de dicas mais práticas sobre como ajustar os componentes. Aqui, o GSBPM, o Modelo Genérico de Processo de Negócios Estatísticos, aprovado pelo Grupo Director UNECE/METIS em Abril de 2009, é um caminho a seguir<sup>15</sup>. Essas ideias, adaptadas para o INE, são apresentadas num manual de qualidade denominado *Qualidade - como alcançá-lo?* que escrevi<sup>16</sup>. Onde a introdução estabelece que para o Instituto Nacional de Estatística e para o Sistema Estatístico Nacional, não há nada mais importante do que ter a qualidade certa nos produtos. O documento explica porque isso é importante e também como as equipas do INE/SEN devem trabalhar para alcançar a qualidade adequada nos produtos. Espero que este documento possa ser útil para a Escola Nacional de Estatística. A qualidade tem a sua base na vida de uma instituição, na sua liderança e no ambiente onde ela existe. Houve várias tentativas de descrever como as estatísticas estão relacionadas com o desenvolvimento, onde uma das mais abrangentes é a Carta Africana de Estatística.

### **O Anuário Estatístico**

O Anuário Estatístico é um dos canais utilizados para permitir que o mundo conheça as estatísticas moçambicanas e o INE. Quando o professor Sten Johansson fez seu discurso no dia do 10º aniversário do INE, ele começou comparando o Anuário Estatístico de 1995 com o de 2005. O número de páginas para estatísticas populacionais e sociais mais do que duplicou, reflectindo o aumento dos dados disponíveis. O capítulo sobre produção de bens e serviços aumentou ainda mais. A pequena seção sobre estatísticas macroeconómicas de apenas 7 páginas em 1995 triplicou para 21 páginas em 2005. O Anuário Estatístico é uma maneira importante de informar o mundo sobre o INE as estatísticas de Moçambicanas e por isso disponibilizamos em 2011-2013 o anuário como aplicativo para iPad no Apple App Store<sup>17</sup>. Embora o anuário agora também possa ser encontrado na página web do INE, o seu layout e conteúdo até agora continua bastante fixo e uma revisão da publicação e estratégia da sua publicação seria bom fazer<sup>18</sup>. O que deve ser publicado? Como? E com que frequência? Especialmente considerando os novos canais que a internet e as mídias sociais oferecem. A publicação de Anuários Estatísticos está gradualmente a acabar nos INE da Europa para ser substituída pelas publicações através de tabelas criadas directamente a partir das bases de dados.

### **Análise**

Desde há muito tempo que havia um pedido da equipe do INE para aprender mais sobre análise. Diferentes INE no mundo colocam uma ênfase diferente na análise interna de dados estatísticos. A análise estatística básica não é problema em si, mas quando se trata de uma análise mais profunda para descobrir relações entre causa e efeitos dos dados, existe um

---

<sup>15</sup> MZ:2010:03

<sup>16</sup> Em Inglês *Quality – how to achieve it?* - INE 2010-2017

<sup>17</sup> MZ:2013:01

<sup>18</sup> MZ:2010:09 and MZ:2010:10

medo de que a exigência de imparcialidade seja esmagada. Isso faz com que alguns INE permaneçam como produtores de dados estatísticos brutos para outros analisarem. Outros INE podem entrar em parceria com instituições externas para a análise, enquanto um terceiro grupo de INE coloca muita ênfase em fazer a sua própria análise interna mais profunda dos dados recolhidos. Dentro dos membros do Scanstat pode-se ver sinais de diferentes estratégias, mesmo que não no extremo. Quando o INE Moçambique era uma instituição recém-criada, tinha como tarefa principal fornecer dados estatísticos básicos para que outros analisassem. O Ministério do Planeamento tornou-se um dos utilizadores importantes que faziam análises avançadas usando dados do INE. À medida que o INE se tornou mais estabelecido, queria ter uma participação mais activa na análise e acordos de cooperação em volta da análise foram feitos com universidades e outras instituições. Sendo um novo conjunto de actividades, o INE inicialmente não possui pessoal com experiência e habilidades para fazer a análise mais complicada. E onde funcionários existiam para essa tarefa, nomeadamente nas direcções de Contas Nacionais, de Demografia e de Estatísticas Económicas, o pessoal já estava fortemente ocupado com o trabalho actual do dia a dia. O Scanstat tentou de várias maneiras ajudar a situação. Um exemplo é o curso chamado Análise básica e apresentação amigável de estatísticas, realizado por dois consultores do INE Noruega. O seu material está na página internet do Scanstat e ainda vale a pena uma visita à documentação<sup>19</sup>. Este material foi depois mais trabalhado e transformado num guia sobre como criar uma estratégia de disseminação, fornecendo directrizes de disseminação para países em desenvolvimento e em transição: *The user-friendly presentation of statistics*<sup>20</sup>. Outro exemplo de participação directa do Scanstat é o workshop sobre segurança alimentar, utilizando dados do Inquérito de Orçamento Familiar. Anteriormente, a FAO ajudou o INE na produção dos relatórios de segurança alimentar. Essa informação é importante para descrever o nível geral e a natureza da fome em Moçambique e para desencadear de políticas efectivas para reduzir a fome e a pobreza. Então, considerou-se importante que a equipe do INE estivesse familiarizada com as etapas analíticas necessárias para produzir desse tipo de relatórios. A FAO concordou em fornecer os programas SPSS necessários e deu assistência técnica na sua sede em Roma, sem nenhum custo extra para o projecto. O Scanstat contribuiu com dois especialistas actuando como professores e moderadores durante o workshop. Os resultados imediatos podem ser vistos no relatório da missão<sup>21</sup>, mas os resultados a longo prazo ainda estão para ver. Com a actual reestruturação do INE a análise terá mais espaço para desenvolver e a equipe de analistas terá mais oportunidades para colaborar. Outra parte interessante da análise para o INE é as novas ferramentas fantásticas que se tornaram disponíveis recentemente. Ferramentas para explorar e dar sentido a grandes volumes de dados administrativos e menos estruturados. Os conceitos como agrupamento, árvores de decisão e Big Data, em combinação com essas novas ferramentas são bastante excitantes. Mas o uso é complicado, e espero que alguns dos analistas do INE tenham tempo e dedicação para explorar este campo ainda mais.

---

<sup>19</sup> MZ:2007:12

<sup>20</sup> <http://www.paris21.org/node/455>

<sup>21</sup> MZ:2011:07

## **Os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio - ODM**

Em 2010 o Norad contratou o INE Noruega para auxiliar vários países a acompanhar as suas figuras nacionais de ODM, já que se observou que os valores internacionais e nacionais às vezes diferiam muito. Para o INE, esta iniciativa ajustou-se bem no trabalho de divulgação dos dados nacionais sobre os ODM para um público mais amplo. O INE deu acesso a todos os dados recolhidos e ajudou a entrar em contacto com outros fornecedores nacionais de dados, sempre que necessário. O INE Noruega participou na documentação e apresentação dos dados, tanto a nível nacional como global. Muito desse trabalho foi de facto feito na Noruega por funcionários do INE Noruega. Dois deles estiveram aqui por duas semanas em Novembro de 2010 para discutir com os pontos focais do INE, que continuaram o trabalho mais tarde. O banco de dados resultante foi apresentado conjuntamente pelo INE Noruega e o INE Moçambique em dois seminários, um deles em Oslo no início de 2011<sup>22</sup>.

## **Modernizar os processos de produção**

A CIDA, a Agência Canadiana de Desenvolvimento Internacional, pediu ao INE que expressasse em que forma ela poderia ajudar a desenvolver as estatísticas. O INE respondeu que a CIDA poderia financiar um projecto para elevar o nível de TIC no INE. A CIDA aceitou e convidou empresas num concurso aberto internacional para um projecto de fornecimento deste projecto ao INE. Mais especificamente, o projecto deveria avaliar como a informação estatística foi armazenada em diferentes formatos e como poderia ser harmonizada. Deveria também considerar a adequação da estrutura organizacional actual do TIC, do pessoal e do treinamento para determinar se o INE foi organizado de forma otimizada para atender aos crescentes objectivos de negócios do Sistema Nacional de Estatística.

O Scanstat considerou os serviços solicitados como importantes para o INE, e para todo o Sistema Estatístico Nacional. É claro que nós sem problemas poderíamos fazer todo o trabalho especificado na tarefa. A competência e a experiência existia no Scanstat e foi conquistada nos nossos escritórios locais e em trabalhos semelhantes noutros países que se encontram na mesma situação que Moçambique. Mas a nossa resposta ao INE foi de que estaríamos felizes em ajudar qualquer vencedor do processo de licitação, facilitando o cumprimento dos objectivos. A nossa visão é que é sempre bom ter uma segunda opinião sobre as questões estrategicamente importantes que foram abordadas no convite do concurso. Uma segunda opinião ajudaria a garantir uma solução boa e robusta para os processos de gestão de dados e informações, possível.

Uma empresa canadiana, *C2D - Catalyst to Development*, obteve o contracto com a CIDA e logo enviou uma equipe a Maputo para trabalhar com o INE e Scanstat. A equipe C2D tinha em especialistas em como organizar instituições e já tinham alguma experiência de trabalho em Moçambique. No entanto, logo percebemos que os termos de referência deveriam ser ampliados para o trabalho ter um impacto importante na qualidade das estatísticas. Do foco

---

<sup>22</sup> MZ-2010-16, MZ:2011:04 and the MDG Fact sheet 2012

original em TI nós, juntamente com o C2D, usamos o GSBPM como modelo para adicionar aspectos de processos de produção, de organização da instituição, recursos humanos e gestão. O projecto cresceu substancialmente e o projecto de modernização nasceu<sup>23</sup>. No INE Suécia, um desenvolvimento semelhante, chamado projecto Lotta, ocorreu alguns anos antes e isto deu nos algo a seguir e ajudou a evitar as maiores dificuldades. A modernização e a orientação aos processos também se tornaram importantes desafios nos INE europeus. Aqui em Moçambique o projecto de modernização tornou-se agora a parte principal da intervenção da Scanstat na final da fase de consolidação e também funcionou como ponto de entrada para a fase seguinte. Para assegurar a implementação do projecto de modernização, o contracto entre o INE e o Scanstat foi prorrogado por mais cinco anos, 2013-2017.

## Phasing out 2013 - 2017

### Diagnósticos e avaliações

As avaliações são importantes e servem para muitos propósitos. Os membros do consórcio Scanstat fazem pesquisas regulares sobre a satisfação de seus clientes nacionais com os serviços oferecidos. Eles fazem isso porque estão organizações que aprendem, e porque é imperativo manter-se actualizado com as necessidades dos clientes. O INE também tem feito estudos de satisfação dos utilizadores em Mozambique, embora os utilizadores aqui sejam em menor número e mais difíceis de alcançar. Outra avaliação importante é a pesquisa anual de satisfação do pessoal que ajuda os gestores a orientar o INE na direcção desejada em relação aos recursos humanos. As avaliações externas também são importantes. Ao longo dos anos, o INE e o Scanstat foram avaliados várias vezes por equipas externas. O INE Moçambique participou em avaliações de pares noutros INE na região e foi avaliado em 2009. Essas avaliações são normalmente muito frutíferas, pois actuam como canais de transmissão das melhores práticas entre países que enfrentam realidades semelhantes. Outro tipo de análises são as análises feitas por especialistas externos sobre uma ou outra parte das estatísticas. Desde 2005 foram feitas as seguintes avaliações deste tipo:

- 2005 Revisão intercalar do Projecto Escandinavo 2003-2007
- 2007 Avaliação final do Projecto Escandinavo 2003-2007
- 2010 Revisão intercalar do Plano Estratégico do SEN 2008-2012
- 2013 Avaliação final do Plano Estratégico do SEN 2008-2012
- 2015 Revisão intercalar do Plano Estratégico do SEN 2013-2017

O que falta agora são avaliações direccionadas às áreas específicas de estatística e também avaliações dos diferentes processos de produção estatística.

Pode-se notar que o trabalho do Scanstat a partir de 2008 é totalmente integrado com as actividades do INE, sem administração exclusiva. O Scanstat, desde então, foi incluída naturalmente nas avaliações comuns do plano estratégico do SEN. Outras avaliações mais

---

<sup>23</sup> MZ:2014:06

técnicas e aprofundadas também foram feitas. Por exemplo, a revisão diagnóstica, acima mencionada, realizada em 2012 junto com a empresa canadiana C2D.

### **Uma Comissão para a Reforma e Modernização dos Processos de Produção Estatística**

Os processos do TIC estão intimamente relacionados às actividades dos Recursos Humanos e à Organização e Gestão da instituição. A modernização do TIC, portanto, significa mais do que apenas comprar novas máquinas ou sistemas, pois envolve todo o pessoal, a organização e a gestão. Alterar o último leva tempo e envolve muito trabalho. As mudanças que levam tempo e envolvem trabalho árduo são capazes de enfrentar resistência e devem estar bem motivadas. Correções rápidas como a compra de novas máquinas ou sistemas são mais fáceis de introduzir. Portanto, decidimos usar as TIC como ponto de entrada para a modernização de toda a instituição.

A próxima questão foi onde colocar o projecto de modernização. Os assuntos de TIC historicamente estavam localizados na Direcção de Integração e Relações Externas, DICRE, mas como o processo de modificação abrange uma parte muito mais ampla da organização, foi finalmente decidido que deveria ser liderado por uma comissão especial, a Comissão para a Reforma e Modificação de Processos de Produção Estatística no INE, relatando directamente ao Presidente do INE. Trabalhando comigo na comissão estiveram três funcionários experientes do INE e três membros externos associados, um da Escola de Estatística do INE (e anterior director da DICRE), um especialista reformado da Suécia e o chefe do C2D do Canadá.

Os motivos por trás da criação de uma comissão de modernização separada foram muitos e variados. O objectivo final era de ter a instituição continuamente e, por si só, adaptando-se ao ambiente em mudança rápida. Entre outras, era importante encontrar as seguintes oportunidades e desafios:

- Um maior uso global de metodologias harmonizadas na produção de estatísticas.
- A Carta Africana de Estatística que deu um foco mais forte ao utilizador.
- Uma revisão actual das leis relativas do Sistema Estatístico Nacional de Moçambique.
- O novo edifício da sede do INE que deu novas possibilidades interessantes.
- Um Censo de População e Habitação inevitável que se realizaria em 2017.
- E, claro, os avanços contínuos em relação ao TIC - hardware, software e métodos.

### **Inquérito Contínuo aos Agregados Familiares - INCAF**

Outra área com potencial de modernização são os inquéritos amostrais baseados em agregados familiares. Anteriormente, eles eram tipicamente feitos com intervalos de 3 a 6 anos. Ao fazer as preparações para o SEN plano estratégico 2013-2017, vimos que os utilizadores exigiam dados actualizados com mais frequência. Um novo conceito, o Inquérito Multiuso Contínuo aos Agregados Familiares, foi introduzido<sup>24</sup>. Isso significou que foi criada

---

<sup>24</sup> MZ:2012:05

uma espécie de "máquina de levantamento", que poderia trimestralmente oferecer aos utilizadores informações sobre o estado actual de importantes indicadores de desenvolvimento. O inquérito foi denominado INCAF, Inquérito Contínuo aos Agregados Familiares, e foi construído em torno de um conjunto básico de questões às quais módulos especializados seriam adicionados. Para o ano 2014, o módulo principal a adicionar foi um módulo de levantamento do orçamento doméstico, IOF. O novo sistema de pesquisa inicialmente seria dispendioso, mas sendo de natureza repetitiva, o INCAF ao longo do tempo daria ao INE uma boa possibilidade de gradualmente refinar os processos da pesquisa e, assim, reduzir custos, ganhando ao mesmo tempo a qualidade e a pontualidade.

Uma avaliação externa da metodologia e resultados do INCAF foi feita por duas consultoras, financiadas pela Embaixada da Itália, durante duas semanas em Setembro de 2013. Talvez tenha sido um pouco prematuro avaliar os resultados logo naquela altura, não tendo ainda a implementação completa do INCAF sido alcançada. De qualquer forma, a equipe de avaliação viu a necessidade dum inquérito como o INCAF e deu recomendações sobre como continuar o seu desenvolvimento. Num relatório de missão de 2013, um dos nossos consultores do Scanstat deu uma visão complementar sobre a avaliação<sup>25</sup>. No entanto, o Banco Mundial continuou a mostrar dúvidas sobre a configuração e sua capacidade de produzir dados comparáveis aos levantamentos anteriores em Moçambique. Assim, o INE nunca tomou decisão explícita sobre o que fazer com o INCAF.

### **PARIS 21 e a Revolução dos dados**

Um workshop regional de dois dias intitulado *Melhor diálogo sobre estatísticas para melhores resultados de desenvolvimento*, organizado pela Secretariado de Estatística da SADC, PARIS21 e o INE, foi realizado em 2013 aqui em Maputo e teve como objectivo incrementar o entendimento da revolução de dados, prevista em relação à procura, produção e uso de dados estatísticos. O workshop foi interessante para os participantes e também útil para o secretariado de PARIS21, ajudando-o a recolher opiniões desta parte do mundo. No último dia, uma questão foi levantada sobre se a palavra revolução seria a correta a usar? Um maior envolvimento dos utilizadores e um uso mais amplo de dados estatísticos estava de facto na agenda há muito tempo (veja, por exemplo, a Carta Africana das Estatísticas, a Estratégia Regional da SADC para o Desenvolvimento de Estatísticas, bem como várias iniciativas de UNSTATS e até mesmo do próprio PARIS21). As ideias e os conceitos apresentados foram, no entanto, úteis para a comissão de modernização do INE. Como oferta extra, o chefe do PARIS21 passou um terceiro dia aqui em Maputo para dar um seminário sobre estatísticas de género, aos alunos da Escola Nacional de Estatística.

### **O grupo de coordenação para a Reforma e Modernização**

Durante os anos de 2014 e 2015 a comissão para reforma e modernização continuava a ocupar uma parte grande do meu trabalho. Os membros permanentes do grupo tiveram uma breve reunião interna diária (tipo SCRUM) para discutir e coordenar as actividades. Foram

---

<sup>25</sup> MZ:2013:06, pp7.

enviadas mensagens informativas semanais aos membros associados no Canadá, Moçambique e Suécia e, a cada duas semanas, o grupo apresentou seu trabalho numa reunião com o presidente do INE. O director e director adjunto da DICRE foram acolhidas sempre que necessário.

O relatório C2D foi lido de novo e discutido pelo grupo, e a opinião de que era um bom relatório manteve-se. De forma concisa, o relatório apontou o que o INE tinha que fazer para ser uma organização moderna. Para assegurar que o nosso trabalho abrangeu todas as áreas de interesse dentro do INE, o grupo iniciou uma série de visitas aos departamentos do INE. Uma breve apresentação do relatório C2D foi feita após a qual uma discussão sobre as implicações seguiram para o departamento. Estávamos conscientes do imenso volume de informações contidas no relatório e, portanto, demos aos departamentos tempo para uma segunda reunião onde eles tiveram a possibilidade de dar a sua opinião sobre o projecto.

Em África, a taxa de mudança estava acelerando e o que era uma boa prática, e estava válido ontem pode estar totalmente desactualizado no dia seguinte. Como a chefe do FMI falou na conferência Africa Rising em Maputo, Moçambique, de 29 a 30 de Maio de 2014 "*A África subsaariana está claramente levantando – com um crescimento forte e constante por quase duas décadas, mostrando uma resiliência notável diante de a crise financeira global. - Mas com a pobreza ainda em níveis inaceitáveis, alta desigualdade e alguns países que enfrentam conflitos internos recorrentes, uma prioridade para o continente é de construir pessoas*". E o projecto de modernização do INE tem sido uma das tentativas de fazer isso.

Os membros externos associados da comissão de modernização visitaram o INE de vez em quando para auxiliar na especificação adicional dos planos<sup>26</sup>. O trabalho estava ocorrendo em dois níveis em paralelo. Ao nível do processo, o objectivo era identificar, descrever e melhorar áreas específicas para que se pudessem replicar noutros sítios dentro do INE. Como primeiro caso de negócios para estudar, o INCAF/IOF 2014/15 foi seleccionado, sendo o módulo escolhido o do Inquérito ao Orçamento Familiar do INCAF. A nível institucional, havia várias áreas visadas onde funções melhoradas de suporte poderiam beneficiar todo o INE. Como primeiro caso, representando as delegações provinciais do INE, a Província de Maputo foi escolhida e visitada várias vezes. Também pensámos em seleccionar uma instituição delegada que produzisse estatísticas oficiais como segundo caso de negócios para estudar, mas devido à carga de trabalho já prevista, isso foi adiado para mais tarde. No entanto, o Ministério da Agricultura foi considerado um caso interessante, já que o inquérito integrado agrícola tinha muito em comum com o INCAF.

### **Uma visita de estudo à Escandinávia**

No início de 2014, foi realizada uma visita de estudo à Escandinávia, INE Suécia SCB e INE Noruega SSB. O pano de fundo foi a implementação do 4º Plano Estratégico Nacional de Estatística onde uma "troika" tinha sido estabelecida no INE para lidar com questões

---

<sup>26</sup> MZ:2014:06

relacionadas com a gestão do plano. Esta troika foi composta pelos directores da DICRE e da DARH, e pelo o Chefe do Gabinete de Relações Internacionais e Cooperação (GRIC). Um membro da Comissão para a Reforma e Modernização dos Processos de Produção Estatística, e também eu, juntaram-se a equipe.

O objectivo geral da visita foi conhecer melhor as duas sedes Escandinavas de Estatística de Noruega e de Suécia para:

- Apresentar o novo Plano Estratégico 2013-2017 do Sistema Nacional de Estatísticas de Moçambique;
- Apresentar o novo memorando de entendimento entre o INE e os parceiros do Fundo Comum;
- Troca ideias sobre a revisão actual da legislação estatística de Moçambique;
- Troca ideias sobre as perspectivas futuras de cooperação entre o INE e os equivalentes da Escandinávia;
- Reforçar os mecanismos de interacção;
- Motivar novos parceiros na Escandinávia, como a Finlândia e a Islândia, para entrar no Fundo Comum do INE.

De interesse especial para o INE era também obter informações sobre:

- Processos: Modernizando um INE através de uma arquitectura de negócios que pode gerir as regras, os processos, os sistemas e as TIC. Melhores práticas?
- Qualidade: Qualidade e metadados em relação ao GSBPM e software relevante.
- Certificação: Nível de ambição.
- Planificação, monitoração e avaliação: as relações entre visões de 20 anos, planos estratégicos quinquenais, planos anuais e planos actuais de trabalho e a sua monitoria.
- Comunicação: Internamente dentro dum INE e externamente com utilizadores, comunicação social e produtores.
- Relações internacionais: O que é feito? E como?
- Produção: Adquirir e usar dados administrativos para fins estatísticos.
- Disseminação: Rotinas para garantia de qualidade. Caso 1; Anuario Estatístico. Caso 2; Bases de Dados no Web. Caso 3; Como gerir o acesso do utilizadores aos dados micro.
- Recursos humanos: Caso 1- Competência da gestão; Caso 2 - Sistemas administrativos; Caso 3 - Sistema de Controlo de tempo.
- Finanças: Contabilidade de custos.
- Segurança: Como manter a segurança num ambiente complexo?

Os resultados esperados tinham como objectivo obter:

- Ideias e sugestões para melhorar o Plano Estratégico do SEN 2013-2017
- Novas perspectivas de cooperação e produção estatística
- Novos contactos e os existentes revitalizados.

A visita de estudo correu bem e seu relatório pode ser encontrado em [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique) <sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> MZ:2014:03

## **Sistema de comércio externo e o INCAF**

Dois consultores da Scanstat fizeram várias missões para apoiar o sistema de Comércio Externo do INE<sup>28</sup>. Deram um curso detalhado em SPSS e como o SPSS devia ser aplicado no sistema. Também elaboraram planos de trabalho detalhados para a execução e manutenção do sistema. O objectivo foi dar ao pessoal do INE o conhecimento para manterem o sistema de forma autónoma.

Outro consultor do Scanstat tem ajudado na planificação e implementação do módulo do Inquérito aos Orçamentos Familiares do INCAF. Um inquérito piloto foi concluído e o futuro do INCAF foi discutido com o INE e os doadores. O consultor passou a maior parte desse tempo num centro fora de Maputo, onde os entrevistadores do INCAF/IOF foram treinados. Dois eventos de informação para a comunidade de doadores em relação ao INCAF/IOF foram também realizados e contribuições valiosas foram dadas em relação ao projecto de modernização e a este sistema multiuso de inquéritos aos agregados familiares<sup>29</sup>.

## **Crítica contra a sociedade estatística africana**

Um livro com o título "*Números pobres: Como somos enganados pelas estatísticas de desenvolvimento africanas e o que fazer sobre isso*" (*Poor Numbers: How we are Misled by African Development Statistics and what to do about it*) foi apresentado em 2013 pelo professor Morten Jerven. O livro criou muita crítica contra a sociedade estatística africana e criou uma discussão interessante. No entanto, muitos estatísticos da região sentiram-se ofendidos pelo livro e um projecto com o objectivo de documentar o renascimento estatístico africano foi iniciado por pesquisadores e profissionais dentro das estatísticas africanas. A força de junção desse projecto foi o professor Ben Kiregyera (ele tem trabalhado connosco aqui em Moçambique várias vezes<sup>30</sup>). Kiregyera mostra que muito trabalho foi feito para melhorar a qualidade das estatísticas em África e muito mais se está a fazer. O debate tem sido muito interessante como mostra a complexidade dos processos de construção de estatística aqui.

## **Modernização - Adaptação a um ambiente em mudança**

No início de 2015, a Comissão de Modernização do INE realizou uma série de workshops para a Presidência do INE, os Directores e os Chefes de Departamentos. A ideia tinha como objectivo continuar a discutir o conceito de GSBPM, e fazer com que os participantes reflectissem em torno dos processos. O primeiro workshop foi realizado durante dois dias completos e abrangia toda a GSBPM, como uma introdução repetida, combinada com o trabalho em grupos e apresentações. Mais tarde, foi seguido por workshops de meio dia cobrindo um processo cada. Inicialmente, a comissão de modernização fez uma grande parte das apresentações, mas mais tarde as apresentações foram transferidas para as direcções mais envolvidas em cada um dos processos. Um processo 8, Monitoramento e avaliação, foi

---

<sup>28</sup> MZ:2014:07

<sup>29</sup> MZ:2014:09

<sup>30</sup> MZ:2007:06

adicionado aos tradicionais sete processos de produção estatística do GSBPM. Também adicionamos um 9º processo, Infraestrutura e suporte auxiliar, que em termos GAMS0<sup>31</sup> é subdividido em três grupos de actividades de apoio; 9.1 Estratégia e Liderança; 9.2 Gerir Capacidade (um conceito um pouco novo) e; 9.3 Apoio corporativo (numeração atribuída pelo grupo de trabalho INE). Esses três grupos de actividades são verdadeiramente complexos, mas absolutamente necessários e fico feliz por terem sido adicionados ao modelo GSBPM.

### **INCAF – Inquérito Contínuo aos Agregados Familiares**

O módulo do Inquérito aos Orçamentos Familiares (IOF) do INCAF teve uma interrupção involuntária que tornou impossível realizar o terceiro trimestre de 2015 da pesquisa. Alguns utilizadores ficaram preocupados com o fato de que o trimestre em falta poderia reduzir drasticamente a qualidade do módulo IOF e, assim, dificultar a avaliação dos resultados dos esforços que foram feitos para reduzir a pobreza desde 2008/09. Quando o nosso especialista do Scanstat comparou os períodos do IOF actual e o anterior, ele descobriu que as medidas entre o terceiro trimestre do IOF actual e o terceiro trimestres do IOF 2008/09 não diferiram muito para a maioria dos tipos de despesas importantes e que os resultados do INCAF/IOF 2014/15 eram tão confiáveis quanto o anterior, ou ainda melhor devido à distribuição mais eficiente no tempo das entrevistas (4 visitas trimestrais espalhadas por 4 semanas diferentes do mês).

É verdade que a introdução do INCAF não ficou sem problemas. Alguns problemas foram relacionados com os desembolsos tardios de recursos financeiros, mas há outros problemas que estavam sobretudo relacionados com o facto de que o INCAF precisava de novas maneiras de organizar o fluxo de trabalho para ser totalmente eficiente. É importante que os especialistas experientes em pesquisas no INE mudem sua maneira de ver cada pesquisa aos agregados familiares, como o INCAF, como se fosse um projecto novo, único, ou raramente feito. A introdução de GSBPM e as ferramentas padronizadas será uma grande ajuda neste aspecto. Outro problema que tem de ser superado é que o facto de o INCAF ser dispendioso, pois requer um inquérito nacional repetido várias vezes por ano. Mas por outro lado pode-se questionar se não fica ainda mais caro para Moçambique deixar de fazer este tipo de inquérito? No plano quinquenal 2013-2017, o INCAF custaria cerca de 4 milhões de euros por ano. Para reduzir os custos, pode tentar-se compartilhá-los com outras pesquisas baseadas em agregados familiares. O INCAF consiste num módulo de núcleo fixo, no qual são adicionados módulos mais especializados. Em 2015, o módulo adicionado foi o módulo IOF.

Na minha opinião, um maior número de inquéritos baseados em agregados familiares deveriam ser integrados com o INCAF. Um candidato poderia ser o Inquérito Agrícola Integrado, IAI, do Ministério de Agricultura. Mas não a parte relativa ao sistema aviso prévio, que está calculando o resultado provável do ano agrícola enquanto as culturas ainda

---

<sup>31</sup> GAMS0 = the Generic Activity Model for Statistical Organisations, an UNECE extension to the GSBPM.

estão nos campos. É a outra parte do IAI que é interessante, pois é uma pesquisa agrícola anual tradicional (anteriormente e desde 1993 denominada TIA em Moçambique). Embora esta pesquisa também trate propriedades agrícolas de maiores dimensões, o alvo são principalmente as pequenas explorações familiares. É este último alvo, das pequenas explorações familiares que facilmente pode ser inserido como um módulo integrado do INCAF, que funciona durante um trimestre de cada ano. Além de ser uma alternativa usando os recursos disponíveis o melhor possível, também fará com que as estatísticas sejam mais valiosas e úteis, pois mais tipos de variáveis podem estar directamente relacionadas entre si. Os inquéritos às famílias feitos no Ministério da Saúde e outros ministérios de matéria também podem ser incluídos no INCAF num esquema contínuo.

Mais tarde, no mesmo ano, o Scanstat e o INE assinaram um acordo sobre mais três missões de consultorias separadas para o INCAF/IOF 2014 e 2015. Agora, para apoio à elaboração especialmente do novo módulo IOF do INCAF. Esta versão da IOF cobriria variações sazonais e mensais na renda e as despesas familiares ao longo de um período de 12 meses. Assim, um especialista do Scanstat esteve aqui em Março e Abril de 2015, auxiliando o INE no controle de qualidade e na ponderação dos dados dos dois trimestres capturados naquele momento. O mesmo consultor também retornou em Novembro para cobrir todo o ano<sup>32</sup>.

A nossa consultora norueguesa assistiu o INCAF/IOF em aspectos informáticos, relacionados com a entrada de dados com o CSPro e o processamento do módulo IOF<sup>33</sup>. Ela adicionou um curso de treinamento de CSPro usando os módulos reais como material de trabalho. Programadores do Ministério da Agricultura também participaram dado que serão o próximo produtor de estatísticas oficiais a ser adicionado ao projecto de modernização.

O especialista Sueco em inquéritos aos agregados familiares visitou o INE em Abril, auxiliando na análise posterior dos dados do módulo INCAF/IOF. Como de costume, o consultor participou de eventos de informação juntamente com o Ministério da Economia e Finanças e a comunidade de doadores, dando valiosas contribuições sobre os sistemas polivalentes de levantamento de domicílios. Uma segunda visita foi realizada no final do mesmo ano<sup>34</sup>.

### **Contas Nacionais, Estatísticas Agrárias e Estatísticas em Acção**

O nosso especialista do Scanstat em Contas Nacionais continuou trabalhando com a direcção de Contas Nacionais. Nem todas as suas missões foram feitas através do Scanstat, já que alguns foram financiados pelo Banco Mundial e alguns pelo FMI AFRITAC Sul. Essas missões, como as missões do RBM, foram, no entanto, fortemente entrelaçadas com nossas outras actividades. Também pode notar-se que a longa série de missões da Scanstat com o

---

<sup>32</sup> MZ:2015:04 and MZ:2015:08

<sup>33</sup> MZ:2015:07

<sup>34</sup> MZ:2015:03 and MZ:2015:09

consultor de NA<sup>35</sup> agora está a chegar ao fim, mas que uma continuação é garantida através do apoio do projecto do Banco Mundial a partir de Agosto de 2017. É importante para o INE continuar as boas relações com o FMI e eu acho que seria valioso fazer agora um novo relatório do ROSC do FMI, o Relatório sobre a Observância de Padrões e Códigos.,

Dois consultores, um do INE Suécia e outro do Conselho Sueco de Agricultura estiveram em Maputo numa missão para recolher informação no Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar sobre um possível apoio sueco às estatísticas agrícolas. A missão foi financiada no âmbito do INE PAAO, o orçamento anual do INE, sob a promoção da linha orçamental de coordenação interinstitucional, e era um dos primeiros esforços para avançar com o projecto de modernização do INE para outras partes do Sistema Estatístico Nacional.

Na sua primeira edição, de Junho de 2015, no boletim estatístico do INE Suécia, Estatísticas em Acção<sup>36</sup>, o anterior presidente do INE foi entrevistado. Ele conclui a entrevista com as seguintes palavras harmonizadoras: "Depois de todos esses anos, a influência directa do INE Suécia está sendo gradualmente reduzida, e agora nos sentimos confiantes de que podemos avançar, confiando cada vez mais nos nossos próprios recursos internos. Mas, é claro, continuaremos a conhecer os funcionários do INE Suécia como colegas e amigos, compartilhando a visão dum uso global de estatísticas para o bem de todos ". E suponho que o mesmo seja verdadeiro também para os membros noruegueses e dinamarqueses do Scanstat.

### **A organização interna de um instituto nacional de estatística**

Quando o INE foi criado em 1996, era, como a maioria dos outros INE naquela época, organizado de acordo com os assuntos. A grande divisão foi entre estatísticas económicas e estatísticas sociais, onde a primeira foi dividida em uma unidade para contas nacionais e outra para estatísticas de empresas. As estatísticas sociais foram divididas numa unidade de estatística demográfica, vital e social e outra para censos e inquéritos. Uma unidade para administração e recursos humanos e outra para integração, coordenação e relações externas também foram criadas como suporte para as quatro unidades que produzem estatísticas. Esta configuração funcionou bastante bem, o que pode ser entendido pelo facto de que permaneceu inalterada por mais de 20 anos. O ambiente administrativo, político e económico em que o INE funciona está, no entanto, mudando constantemente e durante muitos anos um projecto com o objectivo de adaptar a configuração do INE a essas mudanças estava a correr. Não apenas os factores externos estão mudando, as coisas internas, o nível educacional dos funcionários, mas também os métodos a serem utilizados e o modo de cooperação dentro do sistema estatístico nacional está mudando. A ideia básica é de ter uma organização que possa produzir a informação estatística necessária aos utilizadores a preços tão baixos possíveis sem perder nenhuma das características das estatísticas de boa qualidade. Definir a melhor organização de uma instituição é uma operação complexa. O Manual da Organização

---

<sup>35</sup> MZ:2017:03

<sup>36</sup> <https://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Bilder/ICO/Statistics%20in%20action/Statistics-in-action-juni-2015.PDF>

Estatística das Nações Unidas<sup>37</sup> dá muitas considerações e conselhos sobre isso. A diferença entre uma organização baseada em assuntos e outra funcional é descrita no Manual. A abordagem tradicional da matéria, onde a instituição é organizada de acordo com o tipo de estatísticas produzidas, pode ser dita focada na produção. A abordagem funcional é diferente, pois coloca foco na entrada de informações no sistema. Ele visa reduzir os custos de produção e garantir uma qualidade e cobertura razoável das estatísticas. A cooperação interna e externa torna-se importante.

Combinando isso e minha experiência no INE, eu fiz uma proposta chamada INE 2020 onde foi apresentada uma configuração possível do INE. Baseou-se na abordagem funcional para estimular o desenvolvimento de especialistas nos vários processos GSBPM da produção estatística. Uma vantagem desta abordagem foi a de que os especialistas em processos poderiam trabalhar mais juntos e, assim, cria-se um conhecimento comum sobre as ferramentas e os métodos adequados para uso comum na toda a organização. Outra vantagem era que as responsabilidades dentro da cadeia de produção seriam mais transparentes, pois seria evidente quem é responsável pelo que e como as responsabilidades são transferidas entre entidades de produção. Isso também facilitaria uma planificação detalhada de estilo RBM no nível de processo, não só no INE, mas também nas restantes partes do SEN.

Mas, como cuidar as exigências dos utilizadores e especialistas? No INE Suécia temos uma unidade especial para comunicação das estatísticas produzidas. É chamado de Direcção de Comunicação para enfatizar a importância da comunicação bidireccional com os utilizadores. Esta unidade cresceu rapidamente e tornou-se a principal interface de saída da instituição em relação aos utilizadores. Na minha proposta, inseri, portanto, uma Direcção de Divulgação e Comunicação como parte dos processos de produção. As outras três direcções para a planificação e a produção estatística foram; Arquitectura e Monitoria; Construção e Recolha; e Tratamento e análise. A ideia era que os especialistas em assuntos deveriam ser colocados na parte de Tratamento e Análise com uma supervisão sobre os processos de produção da série inteira no seu campo de especialização. Desta forma, a abordagem funcional é combinada com as necessidades do utilizador e da matéria.

A proposta também incluiu três direcções de apoio; para gestão, capacidade e ajuda auxiliar. A primeira, Administração e Finanças, é necessária. A segunda, a Administração de TIC, estava anteriormente colocada na direcção de Coordenação e a mudança é motivada pela enorme importância que as TIC hoje têm para a recolha, produção e disseminação de estatísticas. A terceira, Desenvolvimento de Capacidade Humana, é uma ruptura da direcção de Administração e Recursos Humanos. A gestão administrativa de recursos humanos permanece dentro da direcção de Administração e Finanças, enquanto a parte de competência dos recursos humanos foi transferida para uma nova unidade, que eventualmente pode ser combinada com a escola estatística. A responsabilidade pela nova unidade seria desenvolver

---

<sup>37</sup> Handbook of Statistical Organisation SeriesF\_88E.pdf Chapter V. PRINCIPLES OF ORGANIZATION AND REORGANIZATION, pages 71 ff.

a capacidade da equipe INE/SEN<sup>38</sup>. Isso significa que a unidade precisa saber como os processos de produção efectivamente são realizados dentro do INE e quais são as melhores práticas utilizadas no âmbito do SEN e globalmente. Então, a unidade deve descobrir quais mudanças que são necessárias para implementar isso dentro do INE/SEN. O trabalho envolverá muito treinamento e é por isso que a escola é importante para o desenvolvimento da capacidade. Grandes mudanças precisam estar bem enraizadas dentro da instituição e isso muitas vezes leva tempo. A proposta, portanto, foi nomeada INE 2020 quando foi apresentada.

### **A Escola Nacional de Estatística – ENE**

Em Dezembro de 2008, as ideias de criação duma escola nacional de estatística finalmente resultaram na sua abertura oficial. Inicialmente, as actividades consistiam em definir o que fazer e como fazê-lo. Alguns cursos de curta duração foram realizados por especialistas externos e internos. No entanto, a ideia de um curso de nível médio de 3 anos tornou-se mais forte e, no final de 2010, o INE obteve os currículos aceites pelo Ministério da Educação e, no ano seguinte, o primeiro grupo de 30 alunos entrou no curso de 3 anos. Novas coortes entraram também 2013 e 2014.

Em 2013, uma equipe da Universidade Eduardo Mondlane, UEM, foi contratada através do Scanstat para auxiliar o INE/ENE a adaptar os currículos para cumprir com o Programa Integrado de Reforma da Educação Profissional (PIREP) que estava em andamento em Moçambique. Essa reforma teve como objectivo principal a transformação do actual sistema de educação técnica profissional, impulsionado pelo fornecimento, para um sistema orientado pela procura capaz de atender às necessidades da economia moçambicana, naquele momento numa fase de crescimento rápido.

Enquanto isso, um curso mais curto, de 18 meses, de nível médio foi desenvolvido e teve seus primeiros alunos em Fevereiro de 2015. O currículo deste curso mais leve foi: 1º Semestre (18 semanas); Informática; Inglês; Metodologia Científica, Geografia Económica, Deontologia e Profissional, Ética, Estatística e Introdução à Demografia. 2º Semestre (18 semanas), Informática, Estatística, Estatísticas Vitais e Sociais, Introdução à Economia e Contas Nacionais, Estatística Agrária e Ciências Cartográficas. 3º semestre (18 semanas + estágio de 4 meses); Metodologia de Pesquisa Científica; Técnicas de publicação; Ciências cartográficas; Estatísticas vitais e sociais e estágio.

A comissão de modernização do INE começou a rever os resultados do projecto UEM/PIREP e descobriu que os cursos definidos até agora eram, em grande medida, baseados em conhecimentos temáticos e orientados para o utilizador. Provavelmente, o INE precisava fortalecer sua perspectiva de produtor. Então, como seria se a escola analisasse a produção

---

<sup>38</sup> O Open Group Architecture Framework define capacidade como "Uma habilidade que uma organização, uma pessoa ou um sistema possui. As capacidades normalmente são expressas em termos gerais e de alto nível e tipicamente requerem uma combinação de organização, pessoas, processos e tecnologia para alcançar".

de estatísticas usando uma visão centrada no processo como o GSBPM? Foi feita uma proposta geral para um currículo de 3 anos baseado no projecto UEM/PIREP, agora dando à GSBPM um papel mais importante na organização dos currículos da ENE:

- O 1º ano ou semestre: o trabalho começaria com uma introdução dos processos da GSBPM usando o manual de qualidade, *Qualidade – Como alcançar?*, do INE. Mais tarde, isso seria especificado ao aprofundar os vários processos, principalmente usando as unidades já apresentadas junto com novas como; *O conceito de qualidade e as implicações disto nas outras partes do curso*; *Compreender o papel central das Tecnologias de Informação e Comunicações nos processos de produção de estatísticas*; *Compreender os componentes da metodologia GSBPM como principais ferramentas para organizar o trabalho estatístico (e o resto deste curso)*; *Conhecer o fluxo de trabalho estatístico através do seminário ESTAC*; *Compreender o papel central das TIC na produção estatística através de visitas de estudo*. O espaço para isso poderia ser criado através de uma certa redução das unidades que abrangiam a matemática pura. O processo 7 *Disseminação e a comunicação* também deve ser dado um papel importante. O documento *Apresentação amigável de estatísticas* poderia ser usado para este fim.
- O 2º ano ou semestre: este ano/semestre escolar também deve lidar com todos os processos, mas com maior profundidade. Por outras palavras, o primeiro ano/semestre terá um nível mais introdutório, o segundo mais detalhado, introduzindo o conceito de usuário e o uso de estatísticas como partes importantes do Sistema Estatístico Nacional.
- O 3º ano ou semestre: o terceiro ano/semestre é utilizado principalmente para um trabalho prático usando o novo conhecimento, ligado com um trabalho real (inquérito ou pesquisa) no INE ou algum dos ODINE, mais ou menos como já indicado nos certificados vocacionais apresentados.

O trabalho de redefinir os cursos da ENE para se adequarem aos modelos PIREP foi árduo e o tempo do projecto foi prolongado várias vezes. Assim, quando finalmente estava pronto no início de 2016, o INE já tinha decidido continuar o curso médio de um ano e meio, o que tornava necessário rever o trabalho da UEM/PIREP mais uma vez. As unidades de inglês e logística, etc., poderiam ser tratadas no processo 9 *Infraestrutura e ajuda auxiliar*. O processo 8 *Monitoramento e avaliação* é importante e provavelmente precisa uma unidade própria. O número de créditos utilizados para análise foi reduzido em favor de uma distribuição mais uniforme de créditos entre os processos 1-7 de produção estatística. Para cada processo, há um link às unidades PIREP de melhor correspondência e novas unidades são propostas quando necessário. O trabalho de definir o papel e o conteúdo da escola estatística nacional ainda está em andamento e espero que algumas das propostas feitas se encaixem nesse trabalho. Uma questão levantada é se existe uma procura suficiente das instituições produtoras de estatísticas para motivar um curso de nível médio como esse. Talvez seja suficiente concentrar-se em cursos especializados baseados em GSBPM e feitas em parceria com institutos e universidades existentes para criar os especialistas que são necessários no Sistema Estatístico Nacional.

Um sistema estatístico nacional saudável precisa de ter utilizadores com conhecimento e interesse suficientes para usar as estatísticas existentes de forma construtiva e para exigir

novas estatísticas de qualidade sempre que haja lacunas. O número de utilizadores potenciais supera o número de produtores e a Escola Nacional de Estatística deve investigar como poderia ajudar melhor os utilizadores e como poderia contribuir para aumentar a literacia estatística nos utilizadores e cidadãos em geral. Uma componente grande de treinamento à distância provavelmente será necessária, pois isso aumentaria a acessibilidade e, ao mesmo tempo, reduziria os custos.

### **Post-texto**

O sistema estatístico nacional de Moçambique é agora muito diferente do que era em 1998 quando o projecto Escandinavo começou. Durante o período colonial, as estatísticas tinham sido principalmente um exercício de contabilidade administrativa. O período após a independência continuou na mesma tradição, embora se tenha sido sentido que as fontes administrativas ficavam gradualmente menos confiáveis e com menos cobertura. Contrapor essa depreciação teria sido dispendioso e difícil. Para ultrapassar o problema, foi introduzido o uso de levantamentos por amostragem. Um deles foi o do trabalho do inquérito agrícola que teve o seu primeiro piloto em 1993, logo após o cessar-fogo geral em 1992. Outros inquéritos baseados em amostras seguiram-se, tais como os inquéritos nacionais aos agregados familiares, inquéritos sobre o trabalho e inquéritos à saúde etc. As pesquisas baseadas em amostras ainda são uma maneira importante de obter uma estimativa sobre a situação de uma população, mas são caras. O crescente uso hoje em dia dos TIC nos ministérios de matéria e nas empresas é apontando para o reaparecimento de dados administrativos como fonte primária de dados para a produção de informações estatísticas. Assim, será importante enfatizar ainda mais a cooperação entre os produtores. Métodos comuns e de partilha de recursos dentro do SEN ajudarão a alcançar um sistema sustentável. Esforçar-se por isso será uma tarefa importante para o futuro. E não se esqueçam da cooperação regional e internacional!

Maputo 23 de Agosto de 2017

Lars Carlsson

## Anexo 1 – Termos de Referência 2005 - 2007

### Do PRODOC 2001, Anexo 6B: Descrição das Tarefas e Qualificações Consultor Chefe "Team Leader"/Consultor para a Administração e Gestão

#### Antecedentes

A modalidade para o projecto escandinavo compõem um consultor de longa duração para coordenar as actividades do projecto no INE, assistir o Director do projecto do INE e para ser a pessoa do contacto com a Embaixada. Este trabalho tomará metade do seu tempo de trabalho e o tempo restante será para trabalhar como consultor para assuntos da gestão, planeamento e administração.

#### Tarefas como Consultor Chefe

O projecto será integrado na actividades do INE e implementado pelo INE. As actividades do projecto serão parte das actividades diárias do INE de vários planos, planos anuais como planos quinquenais. No INE um director do projecto será responsável pela toda coordenação e controle e iniciativas das actividades do projecto.

O **consultor Chefe** é responsável pelo plano anual de actividades do consórcio. A tarefa será composta no mínimo da revisão das actividades do último ano e os resultados alcançados e um plano de trabalho para o ano seguinte. O plano de actividades deve ser bem coordenado com o plano do INE.

#### Tarefas como consultor em gestão e planeamento

O objectivo principal com as várias actividades na gestão, planeamento e administração é assistir a gestão no manuseamento e direcção de várias actividades separadamente e para a instituição como um todo, acordando definição de objectivos e do alvo. Alguns conceitos principais na gestão baseada em resultados são bem definidos e tem objectivos mensuráveis, transparência e encorajamento/satisfação dos funcionários.

Como consultor chefe irá aconselhar em assuntos de gestão e planeamento, a tarefa do consultor chefe será assistir o INE na continuação da assistência concebida pelo projecto de gemelagem "Twinning Arrangement" e Programa Conjunto de Transição, o que implicar

- Desenvolver e estabelecer planos e procedimentos/components
- Desenvolver e estabelecer uma modalidade para o desempenho em gestão, indicador principal baseado em informação para cada produto em custos, qualidade e satisfação dos usuários.
- Desenvolver um plano orientado em resultados para os funcionários como base para a competência individual
- Desenvolver, estabelecer e manter um esquema de formação no local de trabalho

O consultor chefe trabalhará directamente com o Director da DICRE e da DARH..

#### Ainda em relação ao INE o consultor chefe terá que

- Participar nas reuniões mensais do INEs (CCRINE)
- Assistir o INE na coordenação com os doadores e no desenvolvimento do plano estratégico de assistência

- Assistir o INE nas reuniões do Comité de Direcção (Steering Committee)
- Ser membro do Comité de Direcção
- Assistir o INE com os vários relatórios do projecto
- Assistir o Director do Programa do INE nas actividades de gestão do projecto.
- Ser membro do Grupo Coordenador (com o Director do Programa como presidente do grupo).
- Em colaboração com o Director do Projecto seguir directamente a situação do pessoal no INE
- Conjuntamente com o INE ser o responsável pelas actividades do projecto e o orçamento].
- Assistir os Directores e os Chefes de departamentos nas suas respectivas areas o funcionamento diário do projecto.
- Dar uma assistência estratégica no desenvolvimento do INE, deve jogar um papel activo nas discussões e contactos com os usuários.

#### **Tarefas do Consultor Chefe em relação ao Consórcio e os Consultores**

- Trabalhar como o representante do Serviço de Coordenação do Consórcio (SCO) e manter informada a coordenação no País de origem sobre progressos do projecto.
- Coordenar a distribuição dos termos de referências ao SCO e a Coordenação do País de Origem de forma que todas as partes tenham a mesma chance de propor candidatos.
- Informar os consultores de longa e curta duração sobre os progressos do projecto
- Fazer o “back up” profissional e prático dos consultores de curta e longa duração no projecto e organizar reuniões regulares com os consultores de longa duração

#### **Qualificações**

- Degrau Universitário – Nível de Mestrado
- Experiência substancial no trabalho com gestão e planeamento, especialmente numa área estatística.
- Experiência/conhecimento substancial sobre sistemas e produção estatísticas
- Experiência substancial em trabalhar em países em vias de subdesenvolvidos
- Experiência em ensinar ou trabalho como formador
- Adaptável, sensibilidade social e respeito pela variedade de culturas
- Familiarizado com assistências de desenvolvimento Escandinavos no geral
- Vontade de receber formação em Língua Portuguesa

**Linguagem de Trabalho:** Inglês e Português

**Local de Trabalho:** Instituto Nacional de Estatística (INE) Maputo com possibilidade de viajar para o campo e delegações provinciais Station

## Appendix 2 – Terms of Reference 2008 – 20012 and 2013 – 2017

**Do contracto 2008-2012 entre o INE e o Scanstat: ANEXO A – TERMOS DE REFERÊNCIA E ESCOPO DOS SERVIÇOS. O contracto foi prolongado por mais 5 anos, até 31 de Dezembro de 2017, nos mesmos termos que no contracto findo em 31 de Dezembro de 2012..**

### **Consultoria de longa duração em Capacitação Institucional – Termos de Referencia**

Tendo em vista a realização dos objectivos do SEN (o Sistema Estatístico Nacional) os serviços de consultoria em Capacitação Institucional estão concebidos para serem providenciados por um período de 36 meses. Os 36 meses devem corresponder a não mais de 36 consultores x meses.

#### **Objetivos**

Tem-se em vista materializar os seguintes objectivos estratégicos específicos do INE/SEN mas, não se limitando a:

- Elevar o nível de conhecimento, consciência, hábitos e práticas estatísticas para o desenvolvimento nacional
- Facilitar a construção e manutenção de soluções robustas de sistemas e tecnologias de informação e comunicação para recolher, compartilhar, aceder e disseminar informação estatística, assente numa arquitectura de gestão de bases de dados e Internet.
- Estimular um ambiente de alta motivação, gestão e treinamento do pessoal.

Assistir o INE nos esforços de assegurar um sistema eficiente de gestão, planificação, monitoria e avaliação do SEN, e uma cooperação estreita com parceiros nacionais e internacionais.

#### **Enquadramento organizacional**

Sob supervisão geral do Presidente do INE, o consultor assessorará os membros da Presidência do INE, sob matérias ligadas à capacitação institucional; e

- Desenvolverá, as suas actividades correntes com base na Direcção de Administração e Recursos Humanos (DARH), subordinando-se ao respectivo Director, a quem prestará contas.
- Desenvolverá igualmente actividades correntes, junto à Direcção de Integração e Coordenação Estatística (DICRE), subordinando-se ao respectivo Director, a quem, também prestará contas, em função das matérias em causa.

Em função das matérias, o consultor, articular-se-á com as Direcções dos Serviços Centrais e demais serviços do INE e SEN.

#### **Responsabilidades:**

Assistir o INE no desenvolvimento dum sistema eficiente de planeamento, monitoria e gestão geral, de recursos humanos, financeira e patrimonial; gestão de qualidade e formação de pessoal e no estabelecimento da Escola Nacional de Estatística.

Conceber e produzir planos, manuais e metodologias de trabalho e treino, bem como orientar seminários e programas de treino.

Assistir no estabelecimento dum sistema integrado de gestão de bases de dados e sistema de informação de gestão.

Assistir na definição e gerir programas específicos a serem realizados por consultores de curto prazo que venham a ser definidos nas varias áreas.

Realizar outras actividades que venham a ser definidas pelo INE.

### ***Resultados esperados***

Sistemas sólidos de planeamento, monitoria e gestão em funcionamento e com garantia de sustentabilidade.

Documentação regular dos resultados dos trabalhos efectuados, incluindo relatórios de actividades, planos, manuais, metodologias.

Estabelecido e implementado um quadro de serviços de consultoria de curto prazo cobrindo o horizonte temporal de vigência do Plano Estratégico do SEN/INE.

### ***Requisitos e Qualificações***

O consultor deve possuir um mestrado em gestão ou áreas afins; 10 anos de experiência em áreas similares. Fluência falada e escrita da língua portuguesa e adequado conhecimento da língua inglesa. Experiência de trabalho em países africanos.

### ***Língua de Trabalho***

Português

### ***Local de Trabalho***

Serviços Centrais do INE, com deslocações à províncias.

### ***Início dos Trabalhos***

1 de Setembro de 2008.

## Appendix x – Scanstat Long- and Short-Term Advisers to INE 2005-2017.

Os relatórios são encontrados na Internet no [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique) e no Intranet do INE.

.	Nome	Inst.	Última	Área de Trabalho	Todos os anos com visitas
1	Carlsson, Lars	Scanstat SCB	2017	LTA - Desenvolvimento Institucional	(1988-1990); (1992-1996); 1998; 1999; (1999-2003); 2005; 2005-2017.
2	Cravo, Julia	Scanstat INEp	2017	LTA - Estatísticas Económicas	2003; 2004; 2004; 2007-2017.
3	Redeby, Jan	SCB	2017	LTA - Contas Nacionais	2003; 2004-2006; 2007; 2009; 2010; 2010; 2011; 2011; 2011; 2012; 2013; 2014; 2016; 2017.
4	Gomez, Eliecen	SCB	2016	Coordenação Agricultura	2016.
5	Karlsson, Ann Marie	SE	2016	Coordenação Agricultura	2015; 2016.
6	Schmidt, Martin	SE	2016	Planificação operacional - RBM	2014; 2015; 2015; 2016; 2016.
7	Abelseth, Anne	SSB	2015	IOF - INCAF - CSPPro	2014; 2015; 2015.
8	Lundgren, Lars	SCB	2015	IOF - INCAF - Content	2012; 2013; 2014; 2014; 2015; 2015.
9	Megill, David	US	2015	TOF - INCAF - Sampling	2005; 2007; 2009; 2009; 2014; 2014; 2015; 2015.
10	Norman, Leif	SCB	2015	LTA – Estatísticas de ambiente	1996; 1998-2002; 2004; 2005; 2006; 2015.
11	Sæbø, Hans Viggo	SSB	2015	Gestão de Qualidade	2000; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2010; 2015.
12	Dadour, Philippe	CA	2014	Desenvolvimento Institucional	2012; 2013; 2014; 2014.
13	Jeneva, Crasimira	BG	2014	Estatísticas do Comércio Exterior	2010; 2011; 2014.
14	Olsson, Lars	SCB	2014	Desenvolvimento Institucional	2014.
15	Østereng, Hans K.	SSB	2014	Estatísticas do Comércio Exterior	2001; 2003; 2004; 2006; 2007; 2009; 2010; 2010; 2011; 2014.
16	Guldager, Bo	DST	2013	TIC - Sistema	2004; 2005; 2007; 2011; 2013
17	Pappila, Mårten	SCB	2013	Estatísticas em Acção - ESTAC	2013.
18	Netterstrøm, Søren	DST	2012	Contas Nacionais - NADABAS	2001; 2004; 2005; 2005; 2006; 2007; 2008; 2010; 2010; 2011; 2012.
19	Ortúzar, Julio	CI	2012	HBS - IOF - CSPPro	2005; 2012.
20	Pedersen, Siv Irene	SSB	2011	ODM Apresentação	2010; 2011.
21	Vikan, Stein Terje	SSB	2011	HBS - IOF – Segurança alimentar	2011.
22	Øvensen, Geir	SSB	2011	HBS - IOF - Segurança alimentar	2005; 2006; 2011.

23	Andersson, Pernilla	SCB	2010	Estatísticas em Acção - ESTAC	2010.
24	Brunborg, Helge	SSB	2010	Estatísticas vitais	2010.
25	Davidsson, Gunilla	SCB	2010	Estatísticas em Acção - ESTAC	2003; 2010.
26	Kristiansen, Jan Erik	SSB	2010	Apresentação de Estatísticas	2005; 2005; 2006; 2007; 2010.
27	Opdahl, Stein	SSB	2010	HBS - ODM - Avaliação	2003; 2010.
28	Otto, James	DE	2010	HBS - IAF - Qualidade	2003; 2003; 2010.
29	Poulin, Niels	DST	2010	TIC - Hardware	2007; 2010.
30	Roll Hansen, Dag	SSB	2010	LTA – Estatísticas Sociais	2004; 2004-2006; 2007; 2010.
31	Tavares, Laurent	CV	2010	Estatísticas Económicas	2008; 2009; 2010.
32	Triebkorn, Erwin	DE	2010	HBS - IAF/IOF - Processamento	2003; 2003; 2004; 2009; 2010.
33	Alberts, Ritva	FI	2009	HR - Desenvolvimento Institucional	2009.
34	Ellemose Jensen, Jesper	DST	2009	Scanstat Sede - Qualidade	2003; 2004; 2006; 2007; 2007; 2008; 2009.
35	Kiøsterud, Ellen Cathrine	SSB	2009	HBS - IOF - Analises	2009.
36	Mathiassen, Astrid	SSB	2009	HBS - IOF - Analises	2005; 2006; 2009.
37	Madaya, Nora	UG	2008	Desenvolvimento Institucional	2007; 2008.
38	Eriksson Gothe, Maj	SCB	2007	Estatísticas de Turismo	2006; 2007.
39	Kiregyera, Ben	UG	2007	Avaliação de Projectos	2005; 2007; 2007.
40	Svensson, Rolf	SCB	2007	Estatísticas de Turismo	2003; 2004; 2007.
41	Altvall, Helena	SE	2006	Estatísticas de Género	2006.
42	Borman, Karsten	DST	2006	LTA - TIC	2004-2006.
43	Gewalli, Lars Erik	DST	2006	Scanstat Sede	2002; 2003; 2003; 2004; 2006.
44	Johansson, Sten	SCB	2006	Planificação Estratégica	1996; 1996; 2006.
45	Jorner, Ulf	SCB	2006	Planificação Estratégica	2006.
46	Jäverlind, Robert	SCB	2006	Contabilidade de custos	2003; 2006.
47	Nilsson, Sofia	SCB	2006	Estatísticas de Género	2006.
48	Thygesen, Lars	DST	2006	Desenvolvimento Estratégico de ITC	2003; 2003; 2006.
49	Wismer, Kirsten	DST	2006	Planificação Estratégica	2006.

50	Altvall, Hans Erik	SCB	2005	LTA - Desenvolvimento Institucional	2000; 2001-2005.
51	Andersen, Camilla	DST	2005	Statistics in Action - STAC	2005; 2005.
52	Andersen, Otto	DST	2005	Dissemination - User Dialogue	2005.
53	Ekman, Veronika	SCB	2005	Statistics in Action - STAC	2005.
54	Henningsson, Birgit	SCB	2005	Statistics in Action - STAC	2003; 2003; 2005.
55	Lazo, Antonio H.	PE	2005	Contas Nacionais	2003; 2005.
56	Maniskkaviita, Ari	SCB	2005	Estatísticas em Acção - ESTAC	2005; 2005.
57	Persson, Jessica	SCB	2005	Estatísticas em Acção - ESTAC	2005.
58	Petersson, Kenny	SCB	2005	Processamento de dados	(1994,1996); 1999; 1999; 2000; 2000; 2001; 2001; 2002; 2003; 2003; 2005.
59	Rasmusson, Inga-Maj	SCB	2005	Estatísticas de Construção	2003; 2005.
60	Vorwerk, Peter	SCB	2005	Estatísticas em Acção - ESTAC	2005; 2005.
60	conselheiros	em 205	visitas	durante os 12 anos	2005 – 2017.

LTA = Conselheiro de longa duração, HBS = IAF = Inquérito dos Agregados Familiares, SCB = INE Suécia, INEp = INE Portugal, SE = Suécia, SSB = INE Noruega, US = United States of America, CA = Canada, BG = Bulgária, DST= INE Dinamarca, CI = Chile, DE = Alemanha, CV = Cabo Verde, FI = Finlândia, UG = Uganda, PE = Peru, TZ = Tanzânia

Todos os relatórios de missão desde 2002 podem ser encontrados em [www.dst.dk/mozambique](http://www.dst.dk/mozambique)