TIPS
A USAID Project
Trade and Investment Promotion Support Project
"Apoio de Promoção do Comércio e Investimento"

2200 Clarendon Boulevard
Suite 900
Arlington, Virginia 22201
USA

Tel: (703) 525-9400
Fax: (703) 525-7975

Rua Vigário
Sala 301 CEP 50.030
Recife, PE
Brasil

Tel: (55) (81) 224-2863
Fax: (55) (81) 224-4654

Bissau
Guiné-Bissau

Tel: 245-20-1104
20-1890/2
Fax: 245-20-1185

Contract no: 624-0021-C-00-3080-00
Project no: PIO/T 657-0021-3-20015
Contractor: LABAT-ANDERSON Incorporated
USAID Project Office: USAID/Bissau

PN-ABZ-799

VIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO SECTOR AGRÁRIO

DAN GUSTAFSON
&
STAHIS PANAGIDES

FEVEREIRO 1994
GUINEA-BISSAU

TIPS REPORT No.7 (B) P

WP I TC 1B 2-d

Approved by TIPS
March 28, 1996

Submitted to USAID
April 11, 1996

TC102-A

VIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO SECTOR AGRÁRIO

11 DE FEVEREIRO DE 1994

GRUPO DE TRABALHO
COORDINADO PELO GAPLA
COM A PARTICIPAÇÃO DE
DR. DANIEL GUSTAFSON E
DR. STAHIS S. PANAGIDES

VIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO SECTOR AGRÁRIO

I. A Estratégia no Contexto Actual

Introdução

O Ministério do Desenvolvimento Rural e Agricultura (MDRA) preparou uma versão preliminar da Estratégia de Desenvolvimento para o Sector Agrário, apresentado em Maio de 1990. Depois da circulação da mesma, organizou-se uma conferência de quadros do MDRA e outros convidados dos sectores público e privado em Catió em Junho de 1993 para debater e discutir os elementos chaves da estratégia. Com algumas ressalvas sobre detalhes específicos, o conclave reconheceu que o documento, embora não aprovado formalmente pelo Governo, contem os elementos essenciais, as linhas de força da política sectorial, e representa, de facto, o ponto de referência para o sector.

Posteriormente, o MDRA, com apoio da FAO, elaborou o Balanço Diagnóstico do Sector Agrícola (versão final apresentado em Dezembro de 1993), aprofundando os detalhes técnicos das prioridades da estratégia. Este documento contém uma discussão da problemática do sector e identifica os principais pontos de estrangulamento e linhas de acção prioritárias para as culturas e sub-sectores principais e para cada Zona do País.

A estratégia, apoiada pelo Balanço Diagnóstico e numerosos estudos e outros documentos sobre a problemática do sector agrário, identifica os pontos principais e os elementos necessários para criar um sector agrário forte que possa cumprir os seus múltiplos objectivos sociais e económicos (segurança alimentar, geração de divisas, criação de emprego, geração de receitas para o governo, conservação dos recursos naturais, etc.).

Em grande parte, a estratégia visa mudanças e fortalecimento das instituições que orientem e apoiem o sector. Estas instituições podem ser concebidas nos dois sentidos de "regras do jogo" que regulam e criam incentivos para o sector, e as organizações públicas e privadas que actuam nele. No seu conjunto, estas "regras do jogo" e o papel das organizações constituem a política do Governo para com o sector. A visão prospectiva elaborada na estratégia contempla os requisitos institucionais que permitirão que o sector cumpra os seus objectivos.

Entretanto, a estratégia não teve o propósito de entrar na discussão detalhada de como implementar este programa ambicioso. Aponta a direcção para onde o sector deve caminhar--falta definir o mapa de como chegar lá. Desde a elaboração da estratégia a sociedade guineense está a sentir a influência duma série de novos factores que incidem sobre esta questão. Há crescente conscientização das limitações do sector público em assumir responsabilidade directa por certos serviços e, por outro lado, aberturas na sociedade civil apontam novos caminhos e oportunidades para implementar a estratégia. Estes factores incluem: i) o reconhecimento da necessidade de conservar os recursos naturais e incentivar sistemas de produção sustentáveis; ii) a acelerada debilidade financeira dos órgãos do Estado ao mesmo tempo que a actividade económica do sector privado cresce, sobretudo no sector informal; iii) mudanças do quadro político que incentivam a formação de organizações não-

governamentais, associações e outras entidades da sociedade civil; e iv) a diminuição do número e valor de projectos financiados por recursos externos no sector agrário. Ao mesmo tempo, continuam e até aceleram os reflexos na economia guineense do contexto socio-económico dos países vizinhos e da economia mundial.

Estes acontecimentos apontam às limitações das instituições do sector público para dar seguimento à estratégia na sua totalidade e abrem perspectivas para testar novas alternativas de implementação. Estas alternativas podem diminuir o papel do Estado na execução ou financiamento directo de certas actividades e fortalecer a sua actuação em áreas em que o papel do Estado é fundamental.

O momento, portanto, é propício para rever a implementação da estratégia, readequando as instituições que apoiam o sector agrário para tirar máximo proveito dos meios dos productores, do Governo, do sector privado e da sociedade civil. Os problemas são bem conhecidos, o necessário agora é proceder à implementação de políticas e programas viáveis, dentro das oportunidades e limitações que confrontam o País. O propósito do presente esforço é apontar a discussão sobre as medidas prácticas a serem tomadas para facilitar a implementação da estratégia nesta óptica.

O Contexto Actual

Os traços fundamentais do contexto actual do sector agrário guineense são amplamente detalhados em vários documentos e sintetizados na Estratégia. Os pontos principais resumem-se no seguinte:

- A agricultura contribui 50 porcento do PNB, 90 porcento das divisas, e emprega 80 porcento da mão-de-obra nacional. Há grande potencial de expandir a produção agrícola através do aumento da produtividade e também da área cultivada. O sector rural engloba aproximadamente 100,000 familias e em torno de 3,900 tabancas. Estas familias representam 85 porcento da população do País e contribuem mais de 90 porcento da produção agrícola. O nível tecnológico deste grupo é muito baixo. Existem aproximadamente 1,000 ponteiros que formam o sub-sector da agricultura comercial em produtos para exportação e alimentos; apenas uma pequena percentagem das terras concedidas a eles é cultivada actualmente. Existe uma varição muito elevada de integração no mercado, entre os que comercializam toda sua produção, os que produzem somente para o consumo familiar, e as camadas de productores entre estes extremos que produzem para o consumo familiar mas comercializa parte da produção.

- O País adotou um programa de liberalização económica a partir de 1983 e está avançando no processo de ajuste estructural desde 1987. A liberalização produziu impactos positivos no aumento da produção agrícola e no período de 1986-91 o PIB cresceu em 5.7 porcento ao ano em termos reais. Entretanto, o impacto das primeiras medidas em liberalizar o comércio e diminuir o controle governamental de preços,

4

entre outras políticas macroeconómicas já se dissipou e a expansão da produção e investimento confronta uma serie de obstáculos, incluindo uma infraestructura fraca, a falta de crédito e outros obstáculos de índole institucional.

- Há necessidade de eliminar barreiras regulamentares e legais à expansão da economia e de criar outros dispositivos legais e judiciais que incentivem o investimento e garantam o estado de direito e estabilidade das "regras do jogo." Existe um consenso geral de que a aprovação da nova Lei da Terra e sua regulamentação operacional é uma das pre-condições mais importantes no que se refere ao desenvolvimento do sector agrário.

- A modificação do papel do Estado é incompleta e os órgãos públicos estão se redimensionando lentamente, muitas vezes por força da crise em vez duma política clara e objectiva. Os órgãos continuam superdimensionados em certas áreas e muito frágeis em outras, sem meios adequados de exercer o devido papel na coordenação, orientação e fiscalização da economia de mercado. O nível salarial e orçamento operacional são inadequados e insustentáveis. Há perigo sério de que o processo de desmantelamento do sector público vai impossibilitar o necessário fortalecimento de seu papel, imprescindível para o funcionamento da economia de mercado. O redimensionamento criterioso e reestructuração racional dos órgãos do Estado são de fundamental importância.

- As entidades do sector privado que deverão ocupar o espaço deixado pelo sector público (no caso da comercialização de insumos por exemplo) são ainda fracas sem a capacidade ou os meios para atender as necessidades do sector. A transição entre o fornecimento de serviços pelo Estado (embora precária) e o sector privado é complexa, lenta e incompleta.

- Estão a surgir novas associações, organizações não-governamentais, e outras entidades da sociedade civil que podem contribuir aos objectivos nacionais atribuídos ao sector agrário. Apesar dos bons resultados já verificados e do grande potencial que possuem, a maioria das entidades sofrem de sérias limitações de recursos humanos e financeiros e há que equipará-las para que possam servir de parceiros eficazes do sector público em alcançar os objectivos identificados na estratégia.

- A quase totalidade dos investimentos públicos no sector provê de projectos financiados com recursos externos. Embora a maioria destes projectos tenha contribuido beneficios em determinados locais ou épocas, há grandes dificuldades em convertê-los em programas de carácter permanente, liderados por instituições nacionais sustentáveis.

5

Resumo da Estrategia

A estratégia elaborada pelo MDRA incorpora este contexto, e reconhece que a política agrícola deve respeitar a descentralização da economia, dando maior relevo ao funcionamento do mercado e da sociedade civil. O MDRA reconhece o seu papel principal como catalizador para fomentar acções que contribuem aos objectivos, assumindo tarefas na execução da política que o sector privado e a sociedade civil não podem assumir. O Gráfico I resume os objectivos e os instrumentos da política necessários para alcançá-los. A implementação destes elementos compete em parte ao Estado e em parte aos seus parceiros do sector privado e da sociedade civil.

Como o gráfico mostra, o objectivo primordial é o aumento da renda familiar. Os outros objectivos de segurança alimentar e a geração de divisas e receitas para o governo não deixam de ser importantes, mas até certa medida incorporam-se dentro do objectivo prinicipal. Isto é, focalizando no aumento da renda familiar os outros objectivos serão também atendidos. Embora estes não sejam necessariamente incompatíveis, às vezes competem-se por recursos. A distribuição dos recursos da sociedade para concretizá-los é uma das funções básicas da política agrária do País. Os esforços para conseguir os objectivos devem desenvolver-se de forma sustentável para garantir a conservação dos recursos naturais--o outro objectivo da estratégia.

Para atingir o objectivo principal será necessário aumentar a produção, a rentabilidade das unidades e o valor agregado através da transformação do producto. Para realizar estes aumentos, é necessário criar e manter condições propícias para a expansão da actividade e investimento económico. A criação e manutenção destas condições envolvem seis elementos principais indicados no gráfico: i) o acesso e estabilidade no uso da terra; ii) um contexto macroeconómico que fornece incentivos apropriados e estabilidade para decisões da iniciativa privada; iii) o acesso aos mercados e a sua estructuração em beneficio do bem comum; iv) acesso a crédito; v) acesso a tecnologia apropriada; e vi) acesso aos insumos de produção. Cada um destes elementos desdobra-se em vários componentes principais. Por exemplo, acesso aos mercados implica uma base legal favorável, a disponibilidade de informação sobre eles e infraestructura adequada; o acesso à tecnologia apropriada requer pesquisa e extensão; e acesso a insumos de produção requer a sua disponibilidade no mercado e também uma fiscalização adequada para garantir a qualidade e proteger o consumidor. Os elementos do lado esquerdo do gráfico têm a ver mais com o fortalecimento de instituições tipo "regras do jogo" e os elementos do lado direito com o fortalecimento de organizações e serviços.

II. A Racionalização de Esforços

Prioridades

Há espaço num país de sistema democrático e participativo para o esforço de todos em atingir os objectivos do sector agrário. Não somente existe espaço para a contribuição de vários parceiros, mas de facto é imprescindível que a sociedade organize os recursos e meios

6

GRÁFICO 1

7

de todos para criar condições propícias para a expansão da actividade económica, visando o aumento da renda familiar. Antes de entrar na discussão da racionalização e redimensionamento, é útil recapitular as prioridades do sector, independentemente de quem as implementa, seguindo os elementos esboçados no Gráfico 1.

O contexto macroeconómico dado pelas políticas fiscal, monetária e de preços (incluindo a política cambial) e a infraestructura têm uma importância enorme para a agricultura--maior que todos os programas ou serviços em apoio à produção. Há que reconhecer este facto, mas estes factores incidem sobre todos os sectores productivos e não são de responsabilidade directa das instituições que lidam com a agricultura. O papel do MDRA, e doutras entidades que apoiam a agricultura, é articular e representar as necessidades e interesses do sector nas decisões correspondentes na esfera da política nacional. Dentro deste âmbito, a política fiscal referente às importações e exportações agrícolas tem, actualmente, maior relevância para o sector.

Paralelamente, o acesso e estabilidade ao uso da terra, através da operacionalização da Lei da Terra, é assunto prioritário e terá uma influência marcante na agricultura. Entretanto, a acção actual situa-se dentro de outra esfera do Governo. No caso de acesso a mercados, a base legal que regulamenta o comércio está sofrendo uma análise crítica e uma reformulação, sob tutela do Ministério do Comércio e Indústria. A institucionalização dum sistema de crédito é também prioridade. É imperativo para o desenvolvimento agrícola normalizar métodos de concessão de crédito por tipos de inputs e os critérios de reembolso. A actual política de crédito agrícola deva ser considerada como uma política transitória que deverá conduzir a longo prazo à criação de uma instituição financeira de crédito. Entretanto, além da articulação dos interesses e o aproveitamento de experiências piloto (discutido em baixo), as acções institucionais relacionadas ao sistema de crédito ficam noutro âmbito fora do MDRA.

Embora haja actividades importantes para as instituições de apoio à agricultura na implementação destes instrumentos de política, os de maior relevância directa no âmbito destas instituições são a tecnologia e insumos. No caso da tecnologia, a prioridade é a vulgarização. Dentro da vulgarização as prioridades são: i) tecnologia apropriada (respeitando as características regionais e locais) para produção de alimentos para o sector familiar, ii) para o sector ponteiro a produção e comercialização da fruticultura, e iii) a transformação industrial por pequenas unidades de beneficiamento. No caso de insumos, as prioridades são i) a produção e distribuição de sementes melhoradas, ii) a campanha de vaccinação pecuária, e iii) a eliminação de preços subvencionados para productos e insumos já conhecidos.

Redimensionamento e Fortalecimento das Instituições de Apoio

Para dar seguimento a estas prioridades, é necessário distribuir tarefas e responsabilidades, procedendo ao redimensionamento e fortalecimento das instituições de apoio ao sector agrário. Entretanto, não pode (e nem deve) pensar em fixar de forma definitiva as áreas de

8

actuação do sector público, do sector privado e da sociedade civil. A racionalização de esforços (e a própria implementação da estratégia) implica um processo gradual em que cada um dos parceiros vai solidificando as suas actividades de acordo com as suas vantagens comparativas e capacidade crescente. O que é possível hoje, por exemplo para o sector privado ou a Associação de Agricultores, não é o que será possível no futuro--mesmo no futuro próximo.

Conseqüentemente, o importante não é fixar as fronteiras mas incentivar a experimentação e desencadear um processo que leve aos resultados esperados e contribuir para os objectivos da estratégia do sector. Por exemplo, espera-se que no futuro muitos quadros actualmente empregados no MDRA irão ter oportunidade e meios de desenvolver as suas profissões fora do MDRA. A criação deste espaço, porém, requererá tempo e esforço para torná-la realidade--eliminando os quadros precipitadamente não resultaria em beneficios para o sector nem para a sociedade.

Portanto, o fundamental é traçar as diretrizes que orientam o processo de racionalização e redimensionamento. Este processo tem duas vertentes principais: o fortalecimento de novos parceiros ou fornecedores de productos e serviços fora do sector público e o fortalecimento do sector público no exercício de suas funções básicas. Estas funções básicas incluem i) a gestão da política agrária, ii) geração e transferência de informações essenciais para vários clientes dentro e fora do Governo e iii) o fornecimento ou supervisão de serviços.

O processo de transformação do MDRA através do qual estas funções se fortalecem e outras desaparecem é composto dum elemento de **redimensionamento** que deverá incluir a descentralização de responsabilidades e a e redefinição de funções, e um elemento de **fortalecimento** em que se criam novas condições financeiras (através da redistribuição do orçamento entre salários e operações, e a procura de novas fontes de receitas) e nova capacidade virada para formação de quadros (ver Gráfico 2).

O fortalecimento de organizações de apoio ao sector agrário fora do sector público implica um processo de definição e experimentação de novas alternativas. Este processo deverá incluir o desenvolvimento institucional e criação de capacidade de novas entidades (com apoio dos órgãos do Governo na formação de quadros por exemplo), e a implementação de mecanismos de acompanhamento para orientação, aprendizagem e aproveitamento sistemático das experiências noutros empreendimentos. Exemplos de acções que promoverão este processo são detalhados na parte III deste documento.

Certas idiossincrasias do contexto guineense (descritas anteriormente) incidem sobre a implementação prática deste processo de racionalização. A primeira é a importância preponderante de projectos externos no investimento público no sector. Mais de 98 porcento dos investimentos e a quase totalidade de recursos operacionais das actividades do Ministério no campo são oriundos de projectos externos. Qualquer esforço de racionalização das instituições em apoio aos agricultores obrigatoriamente deve dar atenção aos seguintes pontos: i) aumentar a sustentabilidade dos beneficios e aspectos institucionais dos projectos,

9

GRÁFICO 2

10

ii) incorporar novos parceiros do sector privado e da sociedade civil nos projectos para diminuir o cargo administrativo do sector público e iii) aumentar o aproveitamento entre projectos do tesouro de experiências, metodologias productivas e tecnologias.

O segundo aspecto está relacionado com vários trabalhos em curso no País que poderão ser aproveitados para identificar novos caminhos de implementação. Um exemplo é a série de estudos sobre a cadeia de certos productos desde a produção ao consumo, como o caju, a manga, etc. Através destes trabalhos, vários pontos identifacar-se-ão onde a participação inovadora do sector privado, associações ou de ONGs, por exemplo, poderia dar bons resultados. Estas análises apresentam oportunidades, sob esta ótica, de identificar novas alternativas na distribuição de esforços e na redefinição do papel de cada um. Por outro lado, a regionalização da gestão de recursos (naturais e institucionais) tem destaque em vários trabalhos em curso, e oferecem outro fio a seguir na implementação da estratégia e racionalização de esforços.

III. Acções Pragmáticas para Impulsionar a Implementação da Estratégia

Todos reconhecem que o processo de racionalização de esforços e redimensionamento institucional é um trabalho de longo prazo. O importante agora é identificar acções que reconciliam o desejável e o viável no momento actual, e que ofereçam as melhores oportunidades de conseguir resultados concretos com os recursos disponíveis. Estas acções iniciais deverão contribuir também no sentido de fornecer subsídios e experiência práctica para implementação da estratégia nos seus pontos de maior complexidade.

Recapitulando, os pontos principais da estratégia são:

1. Aumentar a renda familiar através do aumento da produção, rentabilidade e valor agregado.

2. Viabilizar este processo através da criação e manutenção de condições propícias para expansão da actividade económica e investimento.

3. Estas condições requerem uma melhor articulação das prioridades do sector e subsídios técnicos às decisões do Governo na questão fundiária, no desevolvimento da infraestructura, na definição da política macroeconómica, e na institucionalização do sistema de crédito. Requerem também uma série de acções prioritárias já identificadas[1] no fornecimento de tecnologia apropriada e insumos para produção.

4. Para desenvolver estas actividades, é necessário racionalizar os esforços do sector público, sector privado e sociedade civil para tomar máximo proveito dos meios

---

[1] Ver Balanço Diagnóstico.

disponíveis dos productores e das instituições de apoio. Esta racionalização requer uma nova definição e distribuição de responsabilidades, o fortalecimento e formação de parceiros fora do governo e o redimensionamento do sector público.

5. As funções básicas do MDRA neste sentido são i) a gestão da política agrária, ii) a geração e transferência de informações para vários clientes e iii) serviços de apoio aos productores--tanto sob responsabilidade directa como sob a sua orientação e acompanhamento conforme a natureza do serviço.

Actividades programadas ou já em andamento oferecem boas oportunidades de buscar alternativas inovadoras nesta racionalização, se orientadas e aproveitadas correctamente. Estes incluem a re-examinação dos projectos financiados por recursos externos, a análises das fileiras de productos agrícolas desde a produção até a sua comercialização final e a descentralização da gestão de recuros.

Além do aproveitamento destas actividades, existem outras que devem ser fortalecidas. Concretamente, seis acções prácticas que de momento parecem mais oportunas para impulsionar o processo de racionalização de esforços dentro da estratégia geral são:

1. Estreitar os laços entre a Célula de Vulgarização, ONGs e associações visando definir novas vías operacionais para extensão rural no País.

A vulgarização é prioridade da estratégia para o sector agrário, mas a capacidade operacional do MDRA é limitada, que ao mesmo tempo reconhece a necessidade de fortalecer o seu papel de catalizador, orientador e formador de quadros de outros parceiros que executam acções de vulgarização. Paralelamente, os quadros dos projectos, ONGs e associações precisam de formação e informação técnica e da visão global que o Ministério possui. Assim haveria resultados positivos dum estreitamento técnico-operacional entre o MDRA e outras instituições, e da troca de informações sobre experiências bem sucedidas no campo. A ligação entre a Célula de Vulgarização e outros parceiros da sociedade civil resultaria em benefícios mútuos para ambos os lados.

Esta actividade deverá começar por um levantamento rápido da demanda real por parte d ANAG e das ONGs nacionais com acções ligadas ao desenvolvimento rural, e das matérias prioritárias em que informação ou formação de quadros por parte do MDRA dariam maior resultado. O levantamento também serviria para identificar quais as experiências de mais êxito de vulgarização a nível de campo para uma mais âmpla divulgação entre todas as instituições.

2. Fortalecer a comercialização de insumos por terceiros.

A venda de insumos é exemplo dos serviços que podem ser melhor realizados por outros para aliviar o sector público. Há, obviamente, uma série de factores que dificultam a actuação do sector privado nesta área, incluindo o próprio papel actual do Governo ou dos

doadores em subvencionar os preços de insumos. A transição para livre comercialização destes productos não é fácil, mas é inevitável. Uma maneira de iniciar a transição talvez seja através de um arranjo com a ANAG que, sob certas condições, poderia assumir parte desta função, mesmo temporáriamente até que ela seja atractiva para operadores económicos. Houve discussões preliminares promissoras neste sentido que deverão ser aprofundadas, além de analisar outras opções. Ao mesmo tempo, deve eliminar os preços subvencionados para productos já conhecidos e disponíveis no mercado.

3. Comercializar seviços de protecção vegetal, sanidade animal e do Departamento de Hidráulica Agrícola e Solos (DHAS).

A comercialização de alguns serviços do MDRA tem potencial significativo. Existe demanda comercial para os serviços e a recuperação dos custos através de contratos comerciais possibilitaria a expansão dos serviços oferecidos além da capacidade actual do Ministério. A selecção dos serviços a serem comercializados deverá ser racional e criterioso. No caso do MDRA, os candidatos que já detêm alguma experiência deste tipo são os serviços de protecção vegetal (fumigação de castanha de cajú no porto, por exemplo), serviços de obras do DHAS e serviços dos médicos veterinários. O primeiro passo a ser tomado seria uma análise profunda e cuidadosa de factibilidade em cada uma destas áreas para determinar a sua viabilidade económico-financeira e requisitos para implementar o processo de comercialização.

4. Estabelecer uma política de sementes visando o seu fornecimento pelo sector privado.

A indústria de sementes melhoradas é relativamente pouco explorada na Guiné-Bissau e oferece uma boa oportunidade de provar a capacidade do sector privado--sob condições não descriminatórias--de fornecer este serviço para os projectos e productores comerciais do País. O MDRA elaborou uma série de documentos preliminares neste sentido (demostrando uma elevada relação custo-benefício) que retomados, poderão orientar o relance do processo dentro dum espaço de tempo relativamente curto.

5. Iniciar acções concretas para melhorar a sustentabilidade de projectos e apoiar a racionalização do investimento público.

Dada a importância dos projectos no investimento público e nas operações de campo em apoio aos agricultores, os projectos representam uma natural unidade de análise para provar novas alternativas de distribuição de responsabilidades, aproveitamento de experiências de mais êxito e sustentabilidade institucional. O núcleo do pessoal do MDRA e da Secretaria Geral do Plano deverá fortalecer-se com o intuito de orientar e acompanhar este processo, ao mesmo tempo que algumas acções concretas se iniciam focalizando em alguns casos oportunos. Do panorama actual, parece que haveria mais abertura para iniciar este tipo de análise com projectos da ASDI, organizando, por exemplo, uma jornada de trabalho conjunta à procura de alternativas inovadoras na distribuição de responsabilidades e recursos. Outra oportunidade actual de experimentar novas modalidades em reforçar o aproveitamento

B

de experiências inter-projecto seria o novo projecto do Banco Mundial de gestão de terras e recuros naturais. Finalmente, o trabalho do MDRA na Zona I parece oferece maiores oportunidades de aprender e aprofundar o processo inovador de racionalização de meios já existentes.

Por outro lado, é necessário reforçar a capacidade das Direcções de Zona, reduzindo as estruturas mas fortalecendo a ligação sistemática entre as estruturas de zonas e as centrais. Isto requer uma definição clara do enquadramento institucional de todos os projectos, sem quebrar autonomia operacional que deverão manter, mas facilitando a sua articulação e evitando duplicações. Isto requer que os âmbitos de actuação de cada Direcção Geral e respectivos departamentos centrais estejam claramente definidos, bem como o papel e funções da Direcções de Zona e Delagações Regionais do MDRA.

6. Oferecer à ANAG apoio na superação dos pontos de estrangulamento da produção e comercialização da fruticultura.

É importante que a ANAG, e outras entidades da sociedade civil, proponham medidas e acções concretas ao Governo. Uma oportunidade imediata de fortalecer este papel é o levantamento dos pontos de estrangulamento da produção e comercialização da fruticultura nacional. Tem que se procurar não "o que o Governo precisa fazer" mas o que a fruticultura requer para conquistar mercados externos. No planeamento de medidas prácticas para resolver estes problemas os papéis da ANAG, do MDRA e de outros poderão ser definidos.

14

Lista de Pessoas Contactadas

Antonio Nunes	Vice Presidente - ANAG
Antonio Neves Aimé	Director Zona I
Apia Nunes Correia	Direcção Geral da Pecuária
Bacar Mané	Director CNVA
Bo Sundstedt	Cooredendor Sueco, PDRI
Carlos Amarante	Director Geral do GAPLA
Carlos Schwarz Silva	Secretário Executivo, Acção e Desenvolvimento
Daniel Beaumont	Charge du Programme - FAO
Dionísio Pereira Barreto	Director do Projecto Agro-silvo-pastoril
Geraldo Sariot Menout	Director do Serviço de Protecção Vegetal
Henrique Mendes	Direcção Geral da Pecuária
Hipólito Djatá	Director do PDRL
João de Carvalho	Director PDRI
Luis Albino	Correspondente Nacional - CILSS
Mamadu Mané	Gestor PIR
Marcelino Martins	Presidente INPA
Maria Texeira Soares	Representante - FAO
Mustafa Cassamá	Director Geral da Agricultura
Nelson Gomes Dias	Secretario de Estado do Plano
Pedro Lopes Jr.	Departmento de Recursos Humanos
Roberto Quessange	Director PADIB
Romana Correia	Célula de Avaliação
Rui Anadrade	Director da Região de Cacheu
Rui Nene Djata	Director Departamento de Hidráulica Agrícola e Solos
Rui Miranda	Director Planificação Costeira
Saajo Baió	Director Zona II
Thierry Dudermel	Conselheiro Desenvolvimento Rural - CEE