

---

# ***Impacto Financeiro da Descentralização Provincial de Funções em Moçambique***

---

*Relatório técnico de custeio e simulação de cenários  
prospectivos*

Relatório para: **Ministério da Economia e Finanças**

**Direcção Nacional de Planificação e Orçamento**

No âmbito do: **Projecto de Desenvolvimento Urbano e Descentralização –  
PDUL**

Consultor: **Pedro J. Camões**

[Primeiro draft]

8 DE JUNHO DE 2020

## Sumário Executivo

A legislação Moçambicana refere expressamente que “a descentralização apoia-se na iniciativa e na **capacidade da população** e actua em estreita com as organizações de **participação dos cidadãos**” e estabelece os objectivos da descentralização, designadamente: a) organizar a **participação dos cidadãos na solução de problemas próprios**; b) promover o **desenvolvimento local**; e c) aprofundar a e **consolidar a democracia** no quadro da **unidade do Estado Moçambicano** (artigo 8 da Lei nº. 4/2019).

Este relatório pretende, através da análise factual da informação financeira, fornecer uma visão clara atual e prospectiva da divisão das atribuições e competências e funções, bem como despesas entre o governo central e os Órgãos de Governação Descentralizada Provincial (OGDP). Apresenta-se uma análise que informa o processo de descentralização baseada na conjugação de métodos de custeio de funções (*costing*) com o método dos cenários (análise prospectiva). O objectivo geral é a análise e quantificação, ainda que de forma aproximada, das implicações financeiras (*costing*) das funções descentralizadas ou a descentralizar.

De um modo mais detalhado, são dois os objectivos específicos:

1. quantificação aproximada das despesas dos OGDG que decorrem das decisões legislativas até agora aprovado na República de Moçambique e que se traduzem na necessidade de financiamento desses mesmo OGDG, quer seja através de receitas próprias ou transferências intergovernamentais - funções descentralizadas;
2. identificação e quantificação dos caminhos possíveis de evolução da descentralização relativamente às decisões legislativas que ainda não estão (regulamentadas) ou implementadas no terreno - funções a descentralizar.

Por se tratar de um trabalho prospectivo, este relatório parte de um conjunto pressupostos muito claros e operativos. Como qualquer processo de reforma, o processo de descentralização deve ser **pragmático** (exequível) e baseado apenas e exclusivamente baseado no conceito de **descentralização**, isto é, na transferência de funções e recursos entre níveis de governo e não no seu aumento. Isto significa que:

1. *As funções serão transferidas*, o que resulta do papel do Estado e do Sector Público (SP) mantém-se inalterado, o que significa que não há aumento de funções;
2. *Os recursos financeiros são transferidos*, pelo que não aumenta ou aumentará despesa agregada do SP;
3. *Os recursos humanos são transferidos*, pelo que não aumenta ou aumentará o número efectivos ao serviço do SP.

A consequência global destes três pressupostos fundamentais é que o ponto de partida de toda a análise são actuais estruturas orgânicas desconcentradas já existentes e com implantação territorial nas províncias, designadamente as direcções provinciais.

Através de um procedimento metodologicamente bem definido, são produzidos um conjunto de estimativas de Custos para Direcções Provinciais (CEP), cujo resultado é o seguinte.

Funcionamento	Custo per capita			Custo total		
	Província	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base
Niassa	240.9	287.8	335.0	449,572,029	536,994,641	625,193,211
Cabo Delgado	368.1	230.2	452.0	858,802,605	537,205,621	1,054,646,260
Nampula	111.0	98.4	207.2	677,715,983	600,694,082	1,264,256,138
Zambézia	105.1	120.0	149.6	537,276,168	613,145,198	764,653,877
Tete	171.8	199.9	305.0	474,940,818	552,677,408	843,191,461
Manica	239.2	271.4	325.4	457,113,036	518,621,480	621,879,658
Sofala	647.1	238.4	463.5	1,437,790,928	529,712,799	1,029,866,898
Inhambane	303.2	338.7	298.5	453,802,648	506,966,948	446,755,069
Gaza	546.5	350.8	409.0	790,641,962	507,462,708	591,611,810
Maputo	179.4	208.9	109.8	449,733,007	523,637,818	350,932,454
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>		
Niassa	377.9	480.0	532.6	705,239,898	895,715,236	993,888,982
Cabo Delgado	513.3	399.4	654.6	1,197,612,390	931,918,531	1,527,405,551
Nampula	215.3	211.1	363.3	1,314,018,616	1,288,064,042	2,216,986,772
Zambézia	240.8	230.7	307.2	1,230,600,778	1,179,158,047	1,569,815,241
Tete	350.3	353.7	506.2	968,285,741	977,742,618	1,399,098,634
Manica	387.1	461.9	506.6	739,891,343	882,705,753	968,207,267
Sofala	873.5	413.9	699.7	1,940,779,633	919,675,006	1,554,626,270
Inhambane	604.1	554.4	535.7	904,297,002	829,853,584	801,806,872
Gaza	851.3	569.9	617.4	1,231,482,924	824,395,015	893,198,775
Maputo	374.3	395.3	226.2	938,448,263	990,959,394	643,936,269

Conjugando os valores apresentados no Capítulo II é possível estabelecer a primeira aproximação aos limites de custos das funções a descentralizar. A interpretação é que o peso

dos OGDG será de cerca 5% das despesas do Sector Público num cenário minimalista e será de cerca de 10% num cenário optimista de aprofundamento do processo de descentralização.

	Intervalo Mínimo	Intervalo Máximo
<b>No total dos Ministérios</b>	[7.2% - 9.4%]	[16.3% - 18.7%]
<b>No total do Sector Público</b>	[4.1% - 5.3%]	[9.2% - 10.6%]

Com estes pressupostos avança para uma análise prospectiva baseada em três baseado no modelo dos cenários:

- Base – funções descentralizadas
- Moderado – funções limitadas a descentralizar
- Reformista – funções extensas a descentralizar

O aspecto mais interessante desta elaboração separada de cenários de base orgânica, por um lado, e de base funcional, por outro, conduzem a valores que não são apenas consistentes mas são muito aproximados, como se pode ver Tabela 38. Isto permite uma conclusão global muito consistente e robusta.

	Base	Moderado	Reformista
<b>Valor Cenários Base Orgânica</b>	10,323,155,598	18,260,706,997	23,700,326,245
<b>Valor Cenários Base Funcional</b>	12,700,867,995	17,992,191,659	23,283,515,323
<b>Peso % Cenários Base Orgânica</b>	4.3%	7.7%	10.0%
<b>Peso% Cenários Base Funcional</b>	5%	7%	10%

Tendo por base por base todos os exercícios de quantificação de custeio de funções realizados nos capítulos II e III, bem como os cenários de base orgânica e funcional apresentados entes, considerando a informação financeira relativa à repartição orgânica e funcional da despesa, são definidos vários cenários em termos de limiar máximos (*optimista*) e mínimo (*pessimista*). A conclusão é a seguinte sobre a evolução da descentralização.

- **Limiar mínimo** – a descentralização terá de implicar uma transferência de, pelo menos, 5% da despesa do Sector Público;
- **Limiar máximo** – a descentralização de recursos pode atingir um nível máximo de 10% da despesa do Sector Público, não sendo expectável que ultrapasse esse valor.

## ÍNDICE

Introdução .....	2
I. Enquadramento Legal e Indicadores Gerais de Descentralização .....	6
1. Atribuições dos Órgãos Descentralizados de Governação Provincial .....	7
2. Órgãos e Serviços Desconcentrados .....	8
3. Estrutura orgânica dos OEGDP .....	9
4. Regime Financeiro .....	11
Plano e Orçamento .....	12
Receitas e Despesas .....	12
5. Indicadores Agregados de Descentralização Financeira .....	14
Despesa por Órgãos e Ministérios .....	16
Despesas dos Serviços Desconcentrados ao Nível Provincial .....	17
Desconcentração por Ministério .....	19
Peso das Províncias .....	22
II. Custo das Funções: Modelo Baseado na Eficiência .....	25
1. Matriz de Funções a Descentralizar .....	25
2. Custos Eficientes das Funções .....	27
3. Custos Eficientes das Funções das Unidades Orgânica .....	31
4. Resumo do Custeio de Funções: Limites da Descentralização dos OEGDP .....	35
III. Custo por Tipos de Funções: 5 Estudos Piloto de Ministérios .....	36
1. As Funções Seguem as Pessoas .....	36
2. MISAU – Ministério da Saúde .....	38
3. MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano .....	40
4. MADER – Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural .....	43
5. MITA – Ministério da Terra e Ambiente .....	45
6. MOPHRH – Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos .....	47
7. Resumo dos Estudo de Caso Ministeriais: Limites da Descentralização dos OEGDP .....	49
IV. Cenários de Evolução Descentralização .....	51
1. Simulação de Cenários com Base na Estrutura Orgânica .....	53

2.	Simulação de Cenários com Base Funcional .....	56
V.	Constatações e Análise SWOT .....	61
1.	Constatações .....	61
2.	Recomendações .....	62
3.	Análise SWOT .....	65
	Nota Técnica: Abordagem Metodológica .....	66
1.	Fontes de Informação .....	66
	Conta Geral do Estado Ano de 2018 .....	66
	Análise Orgânica e Funcional do Sector Público .....	66
	Número de efectivos .....	67
	Indicadores de Pobreza .....	67
2.	Estimação do Custo das Funções e Análise de Eficiência .....	67
	Estimação de Custo Padrão: Métodos Econométricos .....	68
	Análise de Eficiência: DEA .....	69
3.	Simulação Prospectiva: Cenários .....	71
	Anexo .....	73
1.	Estimativas de Custo das Direcções do CEP .....	73
2.	Classificação das Funções .....	84
	Apêndice .....	94
1.	Âmbitos de Governação e Funções das 10 Direcções Provinciais (CEP) .....	94
2.	Informação Financeira de Base .....	107

## Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura Orgânica do Conselho Executivo Provincial .....	10
Figura 2 - Peso da Despesa por Nível de Governação.....	16
Figura 3 - Despesa Provincial por Classificação Económica .....	19
Figura 4 – Peso da Despesa Provincial por Classificação Económica .....	19
Figura 5 - Dimensão populacional da Província e Despesa.....	23
Figura 6 - Dimensão populacional da Província e Despesa per capita.....	24
Figura 7 - Matriz de Descentralização de Funções.....	26
Figura 8 – Estimativas de Custo e Valores Reais de Despesas (Económica) .....	31
Figura 9 - Direções Provinciais, Serviços Desconcentrados e Funções a Descentralizar .....	32
Figura 10 – Estimativas de Custo e Valores Reais (Orgânica) .....	34
Figura 11 - Esquema geral de imputação custos.....	52

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Órgãos e Serviços Desconcentrados.....	8
Tabela 2 – Direções Provinciais do Conselho Executiva Provincial e Serviços Desconcentrados	10
Tabela 3 – Despesa por Níveis de Governo.....	15
Tabela 4- Despesas por Tipo de Órgãos .....	16
Tabela 5 – Despesa por Ministério.....	17
Tabela 6 - Despesas das Direções Provinciais (Serviços Desconcentrados).....	20
Tabela 7 - Peso das Despesas das Direções Provinciais no seu Ministério .....	21
Tabela 8 - Peso Relativo das Províncias (alguns indicadores) .....	22
Tabela 9 - Despesa por Província per capita .....	27
Tabela 10 – Estimativas de Custos para Despesas com Salários e Remunerações.....	28
Tabela 11 – Estimativas de Custos para a Aquisição de Bens e Serviços .....	29
Tabela 12 – Estimativas de Custos para Transferências Correntes.....	29
Tabela 13 – Estimativas de Custos Totais.....	30
Tabela 14 - Peso dos Valores Estimados .....	31

Tabela 15 – Estimativas de Custos para Direcções Provinciais (CEP).....	33
Tabela 16 - Peso dos Valores Estimados .....	35
Tabela 17 - Limites da Descentralização dos OGDG .....	35
Tabela 18 – Natureza e Relevância das Funções e Âmbitos de .....	37
Tabela 19 - Descentralização por Total e Percentagem de Efectivos por Ministério .....	38
Tabela 20 – Natureza das Funções da Direcção Provincial da Saúde .....	38
Tabela 21 – Estimativas de Custos Provinciais da Saúde e Limiares de Descentralização.....	39
Tabela 22 – Previsão de Custos da Direcções Provincial de Saúde.....	40
Tabela 23 – Funções da Direcção Provincial de Educação.....	41
Tabela 24 – Estimativas de Custos Provinciais da Educação e Limiares de Descentralização ....	42
Tabela 25 – Estimativa de Custos da Direcções Provincial de Educação .....	42
Tabela 26 – Funções da Direcção Provincial de Agricultura e Pescas.....	43
Tabela 27 – Estimativas de Custos Provinciais da Agricultura e Limiares de Descentralização..	44
Tabela 28 – Previsão de Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar .....	45
Tabela 29 – Funções da Direcção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente .....	45
Tabela 30 – Estimativas de Custos Provinciais do Ambiente e Limiares de Descentralização...	46
Tabela 31 – Previsão de Direcção Provincial da Desenvolvimento Territorial e Ambiente.....	47
Tabela 32 – Funções do Direcção Provincial de Infra-Estruturas .....	47
Tabela 33 – Estimativas de Custos Provinciais das Infra-estruturas e Limiares de Descentralização .....	48
Tabela 34 – Previsão de Custos da Direcção Provincial de Infra-Estruturas.....	49
Tabela 35 - Limites da Descentralização dos OGDG: 2ª Aproximação .....	50
Tabela 36 – Cenários com Base na Estrutura Orgânica.....	55
Tabela 37 – Cenários com Base na Estrutura Funcional .....	57
Tabela 38 - Cenários Globais de Descentralização Provincial .....	60
Tabela 39 - Indicadores de Pobreza .....	67
Tabela 40 - Indicadores de Input e Output para Análise de Eficiência .....	70
Tabela 41 - Alguns Indicadores de Eficiência Através do Método DEA .....	70
Tabela 42 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Plano e Finanças.....	73

Tabela 43 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Saúde .....	74
Tabela 44 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Educação e Cultura .....	75
Tabela 45 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Agricultura e Pescas .....	76
Tabela 46 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial do Desenvolvimento Territorial e Ambiente.....	77
Tabela 47 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Infra-Estruturas .....	78
Tabela 48 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Transportes e Comunicações.	79
Tabela 49 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Indústria e Comércio.....	79
Tabela 50 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Cultura e Turismo.....	80
Tabela 51 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Trabalho .....	81
Tabela 52 – Estimativas de Custos para Gabinete do Governador .....	82
Tabela 53 – Estimativas de Custos para Assembleia Provincial .....	83
Tabela 54 - Despesa realizada por Província.....	107
Tabela 55 - Peso percentual de algumas rúbricas de despesa.....	108
Tabela 56 - Despesa ao Nível Provincial (Serviços Desconcentrados) .....	108
Tabela 57 - Peso de Despesa ao Nível Provincial (Serviços desconcentrados) .....	113
Tabela 58 – Estruturas Orgânicas e Despesas do MISAU.....	114
Tabela 59 – Estruturas Orgânicas e Despesas do MINEDH .....	116
Tabela 60 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério Agricultura .....	117
Tabela 61 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério do Ambiente .....	120
Tabela 62 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos .....	121

## **Lista de Abreviaturas**

CRM	Constituição da República de Moçambique
CEP	Conselho Executivo Provincial
CGE	Conta Geral do Estado
DPPF	Direcção Provincial de Plano e Finanças
DPAP	Direcção Provincial de Agricultura e Pescas
DPIEP	Direcção Provincial de Infra-Estruturas
DPTC	Direcção Provincial de Transportes e Comunicações
DPIC	Direcção Provincial de Industria e Comércio
DPS	Direcção Provincial de Saúde
DPE	Direcção Provincial de Educação
DPT	Direcção Provincial de Trabalho
DPCT	Direcção Provincial de Cultura e Turismo (DPCT)
DPDTA	Direcção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente (DPDTA)
OGDP	Órgãos de Governação Descentralizada Provincial
OEGDP	Órgãos Executivos Governação Descentralizada Provincial
OE	Orçamento de Estado
PES	Plano Económico e Social
SE	Secretário de Estado na Província

## Introdução

A República de Moçambique é um Estado unitário orientado pelos princípios da descentralização e de subsidiariedade. Este modelo de organização do Estado aprovado na sequência da revisão pontual da Constituição da República de Moçambique (CRM) pela Lei n.º 1/2018 é uma reforma de grande abrangência que deu início a um processo de transformação profundo que está e ainda irá produzir enormes repercussões em toda a estrutura do Estado e do sector público, abrangendo quase todos os Ministérios, incluindo as suas direções e serviços da administração pública. Até à revisão constitucional, Moçambique era um dos países mais centralizados do mundo. A implementação do novo quadro legal e a criação dos novos órgãos de governação descentralizada nos níveis provincial e distrital constitui uma oportunidade de aproximar o país dos modelos de boa governação internacional. No artigo 8 da Lei n.º. 4/2019 refere expressamente que “a descentralização apoia-se na iniciativa e na **capacidade da população** e actua em estreita com as organizações de **participação dos cidadãos**” e estabelece os objectivos da descentralização, designadamente:

- a) organizar a **participação dos cidadãos na solução de problemas próprios**;
- b) promover o **desenvolvimento local**;
- c) aprofundar a e **consolidar a democracia** no quadro da **unidade do Estado Moçambicano**.

Na realidade, há um cada vez maior reconhecimento crescente de que o sector público altamente centralizado pode ter a propensão a ser grande demais, ineficiente e sem capacidade de responder às necessidades dos seus constituintes. Alguns dos argumentos mais fortes para a descentralização centram-se na informação, em particular no fato de que a melhor informação está disponível num ambiente descentralizado do que num ambiente centralizado. Os governos passaram a ser fornecedores de estabilidade económico e veículos para oportunidades iguais. Muitos dos instrumentos do estado de bem-estar social moderno podem ser entregues com mais eficiência aos níveis não centrais de que aos níveis centrais de governo.

A organização do setor público, designadamente as estruturas legais, incluindo as fiscais, que definem a relação entre os governos centrais e não centrais – descentralização – influenciam em grande medida o desempenho governamental, particularmente o modo como os bens e serviços são fornecidos. Muitas das vantagens da descentralização do governo, assim como as suas desvantagens, derivam da definição do nível de governo responsável pela provisão de

bens e pela afectação óptima de responsabilidades entre níveis verticais. A importância da descentralização fiscal resulta na atribuição vertical de competências e instrumentos financeiros aos diferentes níveis de governo.

Em suma, esta oportunidade acarreta desafios no âmbito das finanças públicas, com destaque para a descentralização fiscal e, em especial, para os modelos de financiamento dos órgãos descentralizados, incluindo o sistema de transferências fiscais intergovernamentais. Em 2020, a província será a primeiro órgão de governação descentralizada a operacionalizar o que está determinado na lei constitucional, sendo que para os distritos essa operacionalização está programada para em 2024.

Este relatório pretende, através da análise factual da informação financeira, fornecer uma visão clara atual e prospectiva da divisão das atribuições e competências e funções, bem como despesas entre o governo central e os Órgãos de Governação Descentralizada Provincial (OGDP). Deste modo pretende contribuir para a evolução e o sucesso do processo de descentralização, designadamente:

- Assegurar a responsabilidade (*'accountability'*) financeira de todos os OGDG;
- Assegurar o equilíbrio e a sustentabilidade financeira integrada, que engloba o Estado e os OGDG.

O relatório apresenta uma análise que informa o processo de descentralização baseada na conjugação de métodos de custeio de funções (*costing*) com o método dos cenários (análise prospectiva). O objectivo geral é a análise e quantificação, ainda que de forma aproximada, das implicações financeiras (*costing*) das funções descentralizadas ou a descentralizar.

De um modo mais detalhado, são dois os objectivos específicos:

3. quantificação aproximada das despesas dos OGDG que decorrem das decisões legislativas até agora aprovado na República de Moçambique e que se traduzem na necessidade de financiamento desses mesmo OGDG, quer seja através de receitas próprias ou transferências intergovernamentais - funções descentralizadas;
4. identificação e quantificação dos caminhos possíveis de evolução da descentralização relativamente às decisões legislativas que ainda não estão (regulamentadas) ou implementadas no terreno - funções a descentralizar.

A legislação já aprovada com incidência sobre a descentralização é o ponto de partida porque estabelece as regras a seguir e abre as portas a vários caminhos de implementação, incluindo o mais recente Decreto nº 2/2020 que estabelece as normas de organização, as competências e o funcionamento dos órgãos executivos de governação descentralizada provincial (OEGDP). De

seguida, é fundamental compreender a repartição dos recursos financeiros por áreas de governação (funcional e por ministério), bem como por setores, designadamente os setores desconcentrados dos ministérios, que são o ponto de partida da quantificação das implicações da descentralização. A análise conjunta da legislação e dos recursos financeiros constitui o Capítulo I.

Tendo por base a informação disponível e conhecida, o Capítulo II propõe uma metodologia de análise e quantificação do *costing* das funções descentralizadas ou a descentralizar. Esta metodologia baseia-se num modelo de análise cruzada de informação tripartida: i) funções atribuídas às direções que compõe o Conselho Executivo Provincial de acordo com o Decreto 2/2020; ii) despesas por setores dos actuais órgãos desconcentrados (Direcções Provinciais) e divisão orçamental de rúbricas; iii) um critério de imputação baseado em eficiência baseado no método DEA (*Data Envelopment Analysis*).

O capítulo III operacionaliza esta metodologia através de uma análise mais detalhada – estudos de caso – de 5 Ministérios:

- MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
- MISAU – Ministério da Saúde
- MADER – Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (anteriormente MASA)
- MITA – Ministério da Terra e Ambiente (anteriormente MITADER)
- MOPHRH – Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos

Tendo por base a síntese das conclusões dos 5 estudos de caso e das suas generalizações, o capítulo IV apresenta uma análise prospectiva baseada em três baseado no modelo dos cenários.

O capítulo V resume as constatações e, tendo por base uma análise SWOT da reforma da descentralização em Moçambique, apresenta recomendações.

Por se tratar de um trabalho prospectivo, este relatório parte de um conjunto pressupostos muito claros e operativos. Como qualquer processo de reforma, o processo de descentralização deve ser **pragmático** (exequível) e baseado apenas e exclusivamente baseado no conceito de **descentralização**, isto é, na transferência de funções e recursos entre níveis de governo e não no seu aumento. Isto significa que:

4. *As funções serão transferidas*, o que resulta de o papel do Estado e do Sector Público (SP) mantém-se inalterado, o que significa que não há aumento de funções;
5. *Os recursos financeiros são transferidos*, pelo que não aumenta ou aumentará despesa agregada do SP;

6. *Os recursos humanos são transferidos*, pelo que não aumenta ou aumentará o número efectivos ao serviço do SP.

A consequência global destes três pressupostos fundamentais é que o ponto de partida de toda a análise são actuais estruturas orgânicas desconcentradas já existentes e com implantação territorial nas províncias, designadamente as direcções provinciais.

Este cálculo de impacto da descentralização tem como referencial o pressuposto de que os actuais serviços desconcentrados (Direções Provinciais) transitam para Direcções Provinciais recentemente criadas que compõe o Conselho Executivo Provincial. Tendo por base este pressuposto, considerando a informação financeira relativa à repartição orgânica e funcional da despesa para estimar custos previstos, através de várias aproximações/iteraões são definidos vários cenários em termos de limiar máximos (*optimista*) e mínimo (*pessimista*). A conclusão é a seguinte sobre a evolução da descentralização.

- **Limiar mínimo** – a descentralização terá de implicar uma transferência de, pelo menos, 5% da despesa do Sector Público;

- **Limiar máximo** – a descentralização de recursos pode atingir um nível máximo de 10% da despesa do Sector Público, não sendo expectável que ultrapasse esse valor.

## **I. Enquadramento Legal e Indicadores Gerais de Descentralização**

As regras quanto ao caminho a seguir no desenvolvimento e implementação do processo de descentralização estão estabelecidas num vasto conjunto de legislação já aprovada desde a revisão da CRM em 2018 e que altera o modelo de organização do Estado, definido agora como unitário orientado pelos princípios da descentralização e de subsidiariedade, designadamente:

- Lei n.º 1/2018 que aprova a Constituição da República de Moçambique;
- Lei n.º 3/2019 que estabelece o quadro jurídico para a eleição dos membros da Assembleia Provincial e do Governo de Província;
- Lei n.º 4/2019 que estabelece os princípios, as normas de organização, as competências e o funcionamento dos OEGDP;
- Lei n.º 5/2019 que estabelece o quadro legal de da tutela do Estado a que estão sujeitos os OGDP;
- Lei n.º 6/2019 que estabelece o quadro legal sobre a organização, composição e o funcionamento da Assembleia Provincial;
- Lei n.º 7/2019 que estabelece o quadro legal sobre a organização e o funcionamento dos órgãos de representação do Estado na província;
- Lei n.º 16/2019 que define o regime financeiro e patrimonial dos OGDP;
- Decreto n.º 94/2019 que regulamenta a Lei n.º 5/2019 que estabelece o quadro legal de da tutela do Estado a que estão sujeitos os OGDP;
- Decreto n.º 95/2019 que aprova os Princípios Fundamentais para a Elaboração do Regimento da Assembleia Provincial
- Decreto n.º 96/2019 que aprova o Estatuto Orgânico do Secretariado Técnico da Assembleia Provincial;
- Decreto n.º 97/2019 que aprova a organização, composição e o funcionamento da Assembleia Provincial;
- Decreto n.º 2/2020 que estabelece as normas de organização, as competências e o funcionamento dos OEGDP.

## **1. Atribuições dos Órgãos Descentralizados de Governação Provincial**

O primeiro passo de qualquer análise da descentralização provincial é identificar quais são os bens e serviços públicos da responsabilidade dos ODGP. Dentro dos limites constitucionais definidos, cabem as suas atribuições estão definidas no artigo 18 da Lei nº 4/2019, um artigo que transcreve o artigo 276 da CRM.

### *Caixa 1 – Atribuições da Governação Descentralizada (Artigo 18 - Lei nº 4/2019)*

A governação descentralizada exerce as funções em áreas não atribuídas às autarquias locais e que não sejam da competência exclusiva dos órgãos centrais, nomeadamente:

- agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, segurança alimentar e nutricional;
- gestão da terra, na medida a determinar por lei;
- transportes públicos, na área não atribuída aos municípios;
- gestão e protecção do meio ambiente;
- florestas, fauna bravia e áreas de conservação;
- habitação, cultura e desporto;
- saúde no âmbito dos cuidados primários;
- educação, no âmbito do ensino primário, do ensino geral e da formação técnico profissional;
- turismo, folclore, artesanato e feiras locais;
- hotelaria, não podendo ultrapassar o nível de três estrelas;
- promoção do investimento local;
- água e saneamento;
- indústria e comércio;
- estradas e pontes que correspondam ao interesse local, provincial e distrital;
- prevenção e combate às calamidades naturais;
- promoção e desenvolvimento local;
- plantação e ordenamento territorial;
- desenvolvimento rural e comunitário;
- outras a serem determinadas por lei.

Este artigo é muito importante porque determina não só as áreas de atividades e as funções que poderão ser, no imediato e progressivamente no futuro, descentralizadas, como também estabelece as áreas que não poderão sê-lo.

## 2. Órgãos e Serviços Desconcentrados

Dada a natureza de Estado unitário, é ao Estado e aos seus órgãos que cabe, em última instância, o poder para determinar as funções concretas que deverão pertencer aos ODGP. Para além da realidade dos órgãos políticos e jurisdicionais, a atual estrutura de governação do setor público está organizada em torno dos departamentos ministeriais (21 Ministérios) dos quais dependem os cerca de 1670 órgãos e serviços que os compõe, de acordo com os dados da Conta Geral do Estado de 2018.

Neste grupo, estão incluídos os órgãos e serviços desconcentrados provinciais, distritais ou outras que têm competência territorialmente definidas. Se considerarmos apenas entidades desconcentrados de âmbito provincial e excluirmos todos os pertencentes ao sistema de justiça e judicial, naturalmente excluídos do processo de descentralização, serão cerca de 450 e estão elencados na Tabela 1<sup>1</sup>. Na segunda coluna indica-se genericamente se o âmbito de atividade desse órgão ou serviço está incluído nas atribuições legais dos OGDP.

Tabela 1 – Órgãos e Serviços Desconcentrados

Serviços ou Órgão		Atribuições do OGDP
<b>Órgãos Políticos</b>	Assembleia Provincial	Sim
	Gabinete do Governador	Sim
<b>Direcção Provincial</b>	Direcção Provincial da Economia e Finanças (DPPF)	Sim
	Direcção Provincial da Saúde (DPS)	Sim
	Direcção Provincial da Educação e Desenvolvimento Humano (DPE)	Sim
	Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar (DPAP)	Sim
	Direcção Provincial da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural (DPDTA)	Sim
	Direcção Provincial das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (DPIE)	Sim
	Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações (DPTC)	Sim
	Direcção Provincial da Indústria e Comércio (DPIC)	Sim
	Direcção Provincial da Cultura e Turismo (DPCT)	Sim
	Direcção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança Social (DPT)	Não

<sup>1</sup> Foram excluídos desta lista todos os serviços que correspondem às áreas que são limites à descentralização (artigo 270 da CRM), designadamente Tribunais Provinciais, Tribunais Administrativos, Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização; Comando Provincial da PRM, Procuradoria, Delegação Provincial do Instituto de Apoio aos Refugiados, Delegação Provincial da Secretaria Geral da Assembleia da República e Delegação Provincial do Secretariado Técnico da Administração Eleitoral.

	Direcção Provincial do Mar, Águas Interiores e Pescas	Sim
	Direcção Provincial da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional	Sim
	Direcção Provincial da Juventude e Desporto	Sim
	Direcção Provincial do Género, Criança e Acção Social	Não
	Direcção Provincial dos Combatentes	Não
	Direcção Provincial da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos	Não
	Direcção Provincial dos Recursos Minerais e Energia	Não
<b>Delegação Provincial e Outros Serviços Desconcentrados</b>	Secretaria Provincial	Sim
	Balcão de Atendimento Único	Sim
	Hospital Provincial	Sim
	Gabinete Provincial de Combate A Corrupção	Não
	Centro De Mediação e Arbitragem Laboral	Sim
	Delegação Provincial da Administração Nacional de Pescas	Sim
	Delegação Provincial da Comunicação Social	Não
	Delegação Provincial de Administração Marítima	Não
	Delegação Provincial do Centro de Promoção de Investimento	Sim
	Delegação Provincial do Fundo de Desenvolvimento Agrário	Sim
	Delegação Provincial do INEF	Não
	Delegação Provincial do Instituto Nacional de Acção Social	Não
	Delegação Provincial do Instituto Nacional de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala	Sim
	Delegação Provincial da Autoridade Tributaria	Não
	Delegação Provincial da Inspeccção Nacional de Actividades Económicas	Não
	Delegação Provincial do Instituto Nacional de Investigação Pesqueira	Não
Delegação Provincial do Instituto Nacional de Meteorologia	Não	
Delegação Provincial do Instituto Nacional de Viação	Não	
Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística	Não	

### **3. Estrutura orgânica dos OEGDP**

O mais recente Decreto n.º 2/2020 estabelece as normas de organização e as competências dos Órgãos Executivos de Governação Descentralizada Provincial (OEGDP). Este decreto é, até ao momento, o documento legislativo mais específico sobre qual a organização dos serviços dos OEGDP e quais as funções que lhe estão atribuídas nas áreas ou âmbitos de governação.

Nos artigos 3 a 7 estão definidas as competências do Governador de Província e do Conselho Executivo Provincial (CEP), incluindo a sua composição e a estrutura, de acordo com a Figura 1.



*Figura 1 – Estrutura Orgânica do Conselho Executivo Provincial*

O facto mais importante relativamente a esta estrutura é a definição expressa e concreta de 10 Direcções Provinciais às quais correspondem áreas ou âmbitos de governação e funções específicas (ver Apêndice 1 com detalhe dos âmbitos de governação e funções das Direcções Provinciais que compõem o CEP) Âmbitos de Governação e Funções das 10 Direcções Provinciais (CEP). Aparentemente, na definição destas 10 direcções, algumas das atribuições definidas na lei e referidas acima não foram consideradas. Assim, as áreas da habitação, plantação, desenvolvimento e investimento local e o combate às calamidades naturais não parecem fazer parte das funções. Em sentido contrário, foi definida a criação de uma Direcção Provincial do Trabalho quando essa atribuição não está elencada explicitamente na lei.

De notar que estas direcções provinciais recém-criadas ocupam áreas para quais já existiam órgãos desconcentrados com o mesmo nome, numa correspondência e também sobreposição muito forte entre os dois tipos de estruturas (ver Tabela 2). É, por isso, expectável que as novas direcções provinciais em larga medida venham a substituir os serviços desconcentrados. Esta substituição é parte do processo descentralização e deverá ser a base mínima para o cálculo do custo das funções a descentralizar e o financiamento equivalente à despesa das atuais direcções provinciais que são serviços desconcentrados.

*Tabela 2 – Direcções Provinciais do Conselho Executiva Provincial e Serviços Desconcentrados*

<b>Conselho Executivo Provincial</b>	<b>Serviço Desconcentrado</b>
DPPF	Direcção Provincial da Economia e Finanças
DPAP	Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar
DPDTA	Direcção Provincial da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural

DPIE	Direcção Provincial das Obras Publicas, Habitação e Recursos Hídricos
DPCT	Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações
DPIC	Direcção Provincial da Indústria e Comércio
DPS	Direcção Provincial da Saúde
DPE	Direcção Provincial da Educação e Desenvolvimento Humano
DPT	Direcção Provincial do Trabalho
DPCT	Direcção Provincial da Cultura e Turismo

#### 4. Regime Financeiro

O regime financeiro dos OGDG é um aspecto crucial do desenho de um modelo de descentralização porque determina de que modo irão ser financiadas as atribuições e as funções que a legislação prevê. Na prática, trata-se da escolha do *mix* concreto de receitas próprias e transferência intergovernamentais que assegurem o equilíbrio financeiro vertical e estabeleçam as bases para a sustentabilidade a médio e longo prazo. O actual regime foi estabelecido através da publicação da Lei n.º 16/2019, de 24 de Setembro, no qual são definidos os regimes de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, como as regras de preparação, aprovação e execução orçamental, bem como as fontes de financiamento dos OGDG.

##### *Caixa 2 – Autonomia dos OGDG (Artigo 4 - Lei n.º 16/2019)*

1. Os órgãos de governação descentralizada provincial gozam de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, possuindo finanças e património próprios, geridos autonomamente.
2. A autonomia administrativa compreende os seguintes poderes:
  - a) praticar actos definitivos e executórios em matéria da sua competência, dentro da respectiva circunscrição territorial;
  - b) criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições.
3. A autonomia financeira compreende os seguintes poderes:
  - a) elaborar, aprovar, alterar e executar os planos e orçamentos próprios;
  - b) elaborar e aprovar as contas de gerência;
  - c) arrecadar as receitas que, por lei, são da sua competência;
  - d) ordenar e processar as despesas;
  - e) recorrer a empréstimo, nos termos da lei.
4. A autonomia patrimonial compreende:
  - a) o poder de gerir o património do Estado que lhe é atribuído, nos termos a regulamentar;

b) o poder de criar, adquirir e gerir o património próprio, nos termos a regulamentar.

5. A tutela do Estado só pode limitar a autonomia dos órgãos de governação descentralizada provincial nos termos estabelecidos na Lei da Tutela do Estado sobre os Órgãos de Governação Descentralizada Provincial e das Autarquias Locais e demais legislação aplicável.

A autonomia administrativa para ‘criar, organizar e fiscalizar serviços destinados a assegurar a prossecução das suas atribuições’ deverá ser equilibrada com a definição pelos órgãos centrais da estrutura orgânica dos órgãos executivos governação descentralizada provincial.

### ***Plano e Orçamento***

A autonomia financeira está relacionada com capacidade de decidir relativamente a todas as fases do processo orçamental (‘elaborar, aprovar, alterar e executar’), o que implica a capacidade de, dentro dos limites financeiros anuais e legais, tomar todas as decisões relativas aos seus recursos financeiros e não a mera execução de políticas e decisões dos órgãos centrais. Só assim, se concretiza o princípio da descentralização constitucionalmente definido.

O orçamento dos OGDG deve ser enquadrado pela aprovação do seu próprio plano quinquenal, que, por sua vez, tem por base ‘as diretrizes gerais que definem as prioridades do seu desenvolvimento económico, social e cultural do País’ (nº 2 do Artigo 5 da Lei n.º 16/2019). Mais concretamente, a aprovação do orçamento ‘está sujeita à ratificação pelo Ministro que superintende as áreas de Planificação e Finanças.’ (nº 2 do Artigo 6). Além disso, o nº 3 do mesmo artigo acrescenta define que o Plano e Orçamento dos OGDG “são parte integrante do Plano Económico e Social (PES) e do Orçamento de Estado (OE).” Quer a obrigatoriedade de ratificação que a integração no PES e OE devem ser postos em prática com efectiva parcimónia. Se assim não for, a autonomia financeira poderá ficar irremediavelmente ameaçada e os OGDG transformados em meros órgãos executores de políticas públicas definidas pelos órgãos centrais.

### ***Receitas e Despesas***

Como é convencional nestas situações, o artigo 15 do regime financeiro dos OGDG prevê o seu financiamento através de receitas próprias e transferências intergovernamentais. Em primeiro lugar define as seguintes receitas próprias:

- a) produto de cobrança de taxas por licenças concedidas;
- b) produto de cobrança de taxas resultantes da prestação de serviços;
- c) produto de legados, doações e outras liberalidades, quando não consignados a objectivos definidos pelo doador;
- d) outras recitas estabelecidas por lei;
- e) são receitas próprias especialmente afetas ao financiamento de despesas de investimento:
  - i. o rendimento de serviços por eles administrados em concessão ou exploração;
  - ii. o rendimento de bens e direitos próprios, móveis ou imóveis, por eles administrados em concessão ou exploração;
  - iii. o produto da alienação e de abate de bens e direitos próprios.

Refere, ainda, o mesmo artigo que são receitas dos OGDP as 'transferências financeiras até ao limite de despesa de contribuição do Governo por Província' (nº 3). Lamentavelmente, o regime das transferências financeiras ficou em aberto, mas indexado ao limite despesa definir pelo Governo (artigo 15), o que significa um modelo de distribuição de transferência que corresponde a um mecanismo discricionário. Em suma, enquanto não for definida legalmente uma fórmula fixa de aplicação automática, este modelo de transferências para os OGDP estará sempre muito incompleto e, por essa razão, ineficiente, injusto e não transparente. Será urgente a definição de um sistema de transferências com estas características.

*Caixa 3 – Despesas dos OGDP (Artigo 16 - Lei n.º 16/2019)*

- 1. As despesas correntes são as que se destinam ao custeio da actividade corrente dos órgãos de governação descentralizada provincial.
- 2. As despesas de capital são as que implicam a alteração do património dos órgãos de governação descentralizada provincial.

Quanto às despesas dos OGDP, a lei atual refere que se destinam ao custeio das suas atividades, o que se aplica não só às despesas correntes como às de capital. A lei determina ainda que a progressiva transferência de competências deve ser acompanhada dos recursos correspondentes' (artigo 21), bem como as cláusulas de salvaguarda enquanto o processo não avança. Está estabelecido ainda que em cada ano o OE define um limite de despesa por província (artigo 22). Este limite anual constará do OE até ser estabelecida uma fórmula a ser definida por lei (n. 1). Mais uma vez se opta pela solução indesejável de uso de mecanismos de decisão discricionários de menor transparência e diminuem reduzem severamente a autonomia *de facto* dos órgãos descentralizados, neste caso dos OGDP.

1. Os órgãos de governação descentralizada provincial exercem funções em áreas não atribuídas às autarquias locais e que não sejam da competência exclusiva dos órgãos centrais, previstas na Constituição e na lei.
2. A transferência de competências indicada no número 1 do presente artigo, deve ser acompanhada dos recursos correspondentes.
3. Enquanto não se efectivar a transferência das competências, a Administração Central é responsável pela sua execução, devendo fornecer ao órgão de governação descentralizada provincial todos os planos, programas e projectos que respeitem ao respectivo território, bem como disponibilizar todo o apoio técnico necessário à sua correcta execução.

Da análise conjunta do artigo 16 e 21 resultam dois aspectos muito importantes para evolução futura do processo de descentralização em Moçambique. Em primeiro lugar, a transferência de competências é um processo evolutivo, não obstante o avanço dado com a publicação do decreto que define competências dos OGD, que, por essa razão, é incerto. É necessário por isso, em segundo lugar, proceder ao custeio ou quantificação do valor das despesas associadas à atividade corrente actual dos OGD e dos sucessivos aumentos de actividade decorrente desse processo evolutivo de descentralização. Naturalmente, a quantificação de uma atividade em contexto de incerteza obriga à construção de cenários prospectivos de evolução futura, o que será desenvolvido nos capítulos seguintes. Por agora, e de seguida, cabe apresentar uma fotografia breve da situação actual efectiva relativamente à descentralização.

### **5. Indicadores Agregados de Descentralização Financeira**

Como já foi referido, a estrutura actual da administração provincial corresponde a administração desconcentrada e não descentralizada. Não obstante esse facto, a actual repartição dos recursos financeiros por níveis central, provincial, distrital e autárquico, designadamente os serviços desconcentrados dos ministérios, bem como por áreas de governação, quer funcional quer por ministério. Na verdade, a informação financeira dos serviços desconcentrados dos ministérios deverá ser o ponto de partida da quantificação das implicações da descentralização.

A Tabela 3 e a Figura 2 permitem uma análise da distribuição territorial dos agregados de despesa de investimento e funcionamento. O valor total da despesa de funcionamento ao

nível provincial foi em 2018 de 26 971 milhões de Meticais, ao mesmo tempo que a despesa de investimento foi de 9 877 milhões de Meticais. Naturalmente, estes valores correspondem a atividades realizadas por órgãos desconcentrados de governação central, pelo as suas despesas não podem por isso ser contadas como descentralização. Apenas 1,8% da despesa é descentralizada nas autarquias.

Tabela 3 – Despesa por Níveis de Governo

	Governo Central	Províncias	Distritos	Autarquias Locais	Total
<b>Funcionamento</b>	101,065	26,971	47,320	2,831	178,187
	56,7%	15,1%	26,6%	1,6%	100%
<b>Investimento</b>	52,962	9,877	2,828	1,484	67,151
	78,9%	14,7%	4,2%	2,2%	100%
<b>Total</b>	154,027	36,848	50,148	4,315	245,338
	62,8%	15,0%	20,4%	1,8%	100%

Nota: Valores em Milhões de Meticais

No cenário de todas as despesas das províncias serem transferidas para os OGD, o nível de descentralização da despesa seria de 15%. Mesmo assim, seria substancialmente abaixo do peso das despesas dos distritos. Mas, como veremos nos capítulos seguintes, é um tecto máximo que não é possível, dado que vários dos serviços e estruturas desconcentradas provinciais não poderão ser objecto de descentralização por corresponderem às áreas que são limites à descentralização (artigo 270 da CRM). De qualquer modo vamos fazer ao fim deste capítulo uma análise quantificada da dimensão financeira dos serviços desconcentrados provinciais.

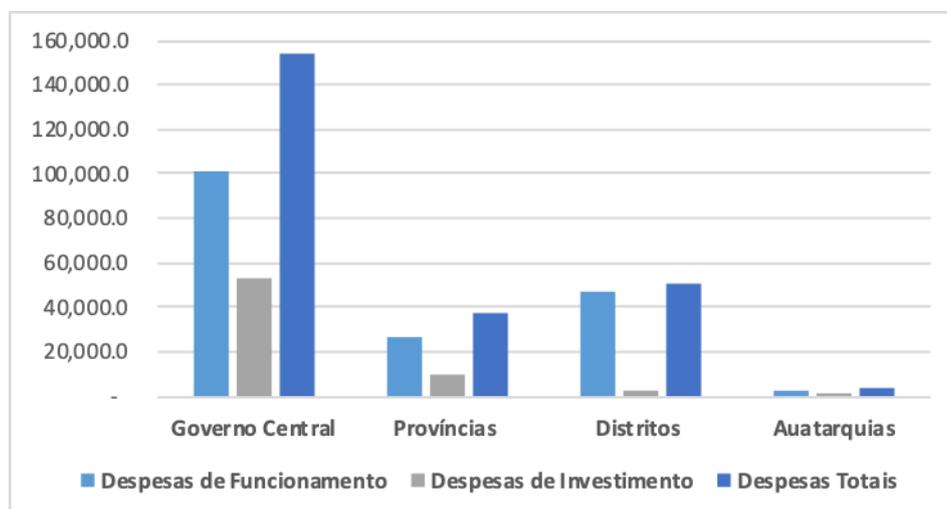


Figura 2 - Peso da Despesa por Nível de Governação

### **Despesa por Órgãos e Ministérios**

A descentralização de funções é um processo que se desenvolve relativamente às funções administrativas no âmbito dos ministérios, embora não todos. A Tabela 4 mostra que os Ministérios são responsáveis por cerca de 44% da despesa de funcionamento e 90% da despesa de investimento. Por outro lado, a Tabela 5 mostra os Ministérios da Defesa (18,5%), Economia e Finanças (22,6%) e Saúde (16%) são aqueles que pesam mais na despesa de funcionamento, sendo que o Ministério da Saúde é o mais relevante para efeitos do processo de descentralização. Por outro lado, o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (44%) destaca-se largamente com quase metade das despesas de investimento, embora o Ministério da Saúde (10%) assuma um papel muito importante neste tipo de despesa. Assim, o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos é também uma área crítica para efeitos da evolução do processo de reforma, designadamente para a descentralização dos investimentos públicos ao nível e de âmbito provincial.

Tabela 4- Despesas por Tipo de Órgãos

<b>Órgãos</b>	<b>Despesa de Funcionamento</b>		<b>Despesa de Investimento</b>	
<b>Órgãos Políticos</b>	15,092,689,712	8.7%	1,380,407,873	2.1%
<b>Órgãos Jurisdicionais</b>	4,308,516,364	2.5%	1,338,131,641	2.1%
<b>Serviços Distritais</b>	47,323,543,376	27.4%	2,831,198,771	4.3%
<b>Ministérios</b>	75,834,125,247	44.0%	58,661,765,908	90.0%
<b>EGE</b>	29,971,158,638	17.4%	936,192,108	1.4%
<b>Total</b>	172,530,033,337	100.0%	65,147,696,302	100.0%

Relativamente a esta função informação sobre os tipos de órgão, é muito importante notar que os serviços distritais, que correspondem 27.4% da despesa de funcionamento, são serviços desconcentrados do governo central, mas não estão contabilizados nas despesas dos Ministérios. Se o fossem, essa despesa seria de cerca de 70%. Como iremos ver no Capítulo III, esta questão é muito importante nas áreas da Saúde e da Educação. Como se pode ver na Tabela 5, a despesa total do Ministério da Saúde são cerca de 18 000 milhões de Meticais mas seria cerca de 24 000 milhões de Meticais, portanto mais 50%, se se considerassem os Serviços Distritais de Saúde (ver Tabela 58). No caso do Ministério da Educação, a despesa total são

cerca de 9 000 milhões de Meticais mas seria de cerca de 47 000 milhões de Meticais, portanto o quántuplo, se fossem contabilizados os cerca de 36 700 milhões de Meticais correspondentes aos serviços distritais de Educação (ver Tabela 59).<sup>2</sup>

Tabela 5 – Despesa por Ministério

Ministério	Despesa de Funcionamento	%	Despesa de Investimento	%
Defesa	14,016,751,202	18.5%	1,230,991,363	2.1%
Interior	2,584,873,603	3.4%	458,581,494	0.8%
Negócios Estrangeiros	2,232,836,987	2.9%	12,845,036	0.0%
Justiça	2,485,283,411	3.3%	351,788,815	0.6%
Administração Estatal e Função Pública	1,743,504,449	2.3%	4,170,771,688	7.1%
Economia e Finanças	17,145,837,924	22.6%	3,114,676,724	5.3%
Trabalho e Segurança Social	416,687,863	0.5%	283,632,274	0.5%
Terra, Ambiente e DR	581,121,345	0.8%	3,123,048,240	5.3%
Agricultura e Segurança Alimentar	1,294,064,607	1.7%	3,047,428,148	5.2%
Mar, Águas Interiores e Pescas	448,486,791	0.6%	886,954,944	1.5%
Recursos Minerais e Energia	496,786,485	0.7%	1,457,864,245	2.5%
Indústria e Comércio	623,462,068	0.8%	200,320,580	0.3%
Cultura Turismo	804,547,552	1.1%	250,394,680	0.4%
Transportes e Comunicações	1,080,188,127	1.4%	1,432,205,269	2.4%
Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos	506,599,223	0.7%	26,133,547,641	44.5%
Educação e Desenvolvimento Humano	6,014,139,100	7.9%	3,618,064,941	6.2%
Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional	6,535,802,018	8.6%	1,805,916,933	3.1%
Juventude e Desportos	285,175,821	0.4%	30,250,281	0.1%
Saúde	12,100,727,894	16.0%	5,939,326,317	10.1%
Combatentes	197,939,105	0.3%	243,709,414	0.4%
Género, Criança e Acção Social	4,239,309,671	5.6%	869,446,881	1.5%
<b>Total</b>	<b>75,834,125,247</b>	<b>100.0%</b>	<b>58,661,765,908</b>	<b>100.0%</b>

Nota: As linhas assinaladas a cinzento indicam os Ministérios que se enquadram no âmbito das atribuições dos OGD

### ***Despesas dos Serviços Desconcentrados ao Nível Provincial***

É possível desagregar o valor total da despesa de funcionamento ao nível provincial (cerca de 27 000 milhões de Meticais) por cada uma das 11 Províncias. Em primeiro lugar, olhamos para

<sup>2</sup> Em rigor, na área da Saúde a designação é Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Acção Social, pelo que inclui apenas as áreas e funções de saúde. Na área da Educação a designação é Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia. No entanto, esta diferença não tem impactos significativo nas contas acima referidas.

as tipologias de despesas ao nível provincial por classificação económica. A Figura 3 e Figura 4 mostram os valores totais absolutos e percentuais das despesas por província (Ver dados detalhados nas Tabela 56 e Tabela 57 do Apêndice 2). No que diz respeito aos valores totais, o maior montante é despendido por Maputo Cidade (quase 4 500 milhões de Meticais), seguido por Nampula e Sofala um pouco abaixo de 3 500. Por oposição, Niassa, Manica, Inhambane e Maputo Província que não chegam aos 2 000 milhões de Meticais.

Em termos de peso percentual, permitem concluir que uma percentagem elevada é usada em despesas com pessoal. Este tipo de despesas situa-se quase sempre acima dos 50%, sendo num caso acima dos 70% (Sofala) e noutro acima dos 80% (Maputo Cidade). Só no caso de Tete esse valor se situa abaixo dos 50%.

As despesas em bens e serviços, que tipicamente corresponde a uma parte significativa da actividade administrativa de prestação de bens e serviços às populações, tem um peso de que se situa no intervalo de 15% a 20%, as exceções são Zambésia (22%), Inhambane (23%) e a Província de Maputo (24%).

As transferências correntes, para outros setores da administração pública bem como subsídios diversos para pessoas, têm pesos muito diversos, desde valores muito altos (acima de 30% em Tete), até valores mais baixes (3% na Cidade de Maputo), sendo que os valores médios se situam um pouco abaixo dos 20%.

Merece também destaque o valor baixíssimo das despesas de capital, sempre muito abaixo de 1%, com a exceção de Tete (1,1%). Isto sinaliza uma grande dificuldade de alocar recursos necessários à constituição de activos em bens duradouros, designadamente equipamentos, muitos deles com natureza infraestrutural para o setor público.

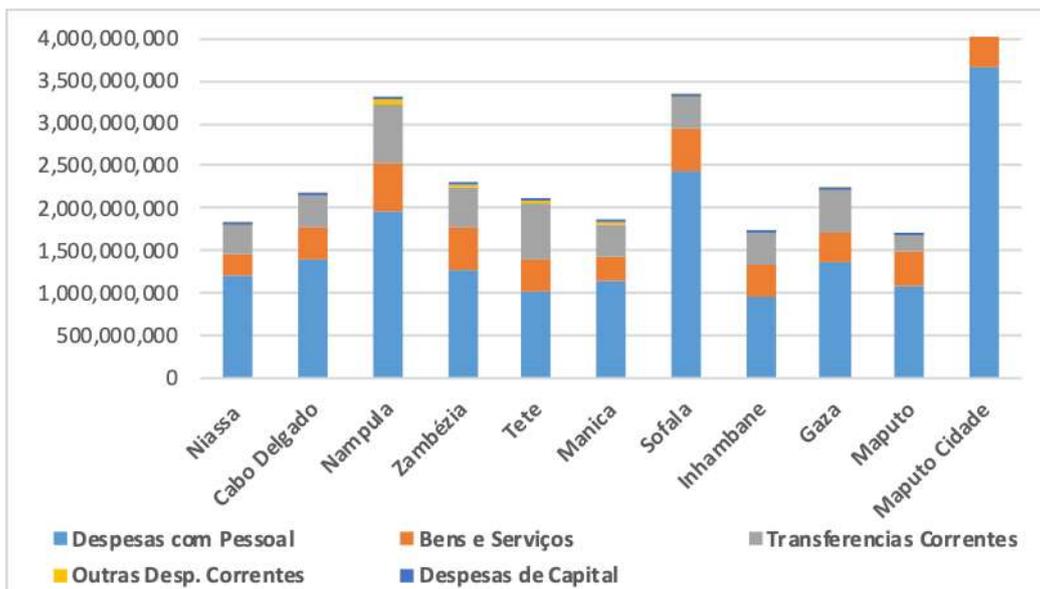


Figura 3 - Despesa Provincial por Classificação Económica

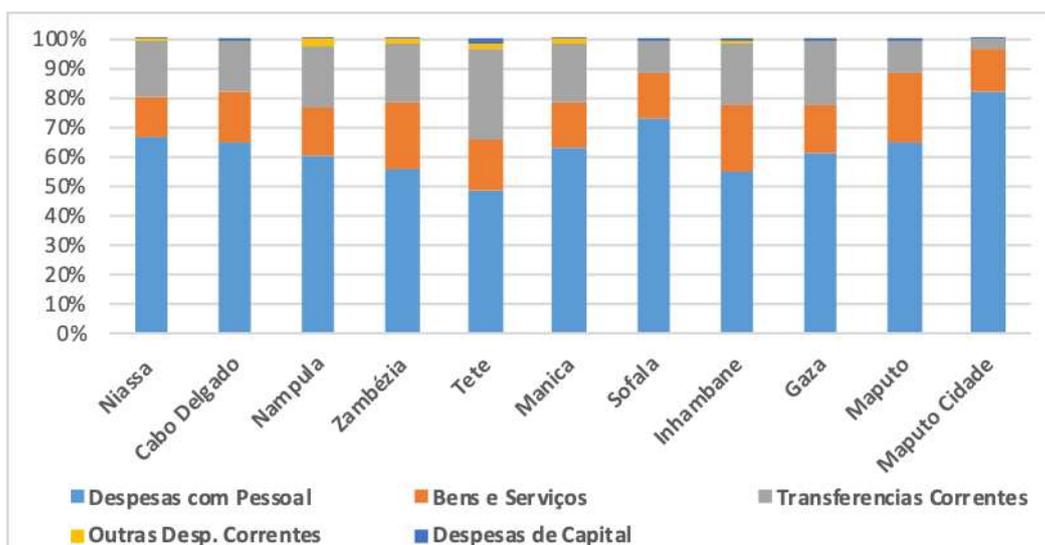


Figura 4 – Peso da Despesa Provincial por Classificação Económica

### Desconcentração por Ministério

Como serviços desconcentrados dos Ministérios, as atuais Direções Provinciais ocupam um papel central na atividade da administração pública. As despesas de funcionamento a seu cargo corresponderam em 2018 a 10 280 milhões de Meticais, cerca de 38% das despesas de funcionamento realizadas pelos serviços desconcentrados ao nível provincial. A Direcção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano tem um peso equivalente à soma de todas

as outras (49,6%), seguida a grande distância pelas Direções Provinciais da Saúde (12%) e da Economia e Finanças (7,7%).

*Tabela 6 - Despesas das Direções Provinciais (Serviços Desconcentrados)*

Direção Provincial	Despesa Funcionamento	Peso	Despesa Investimento	Peso
Economia e Finanças (DPPF)	794,121,685	7.7%	146,524,159	2.7%
Saúde (DPS)	1,232,833,646	12.0%	1,527,791,721	28.5%
Educação e Desenvolvimento Humano (DPE)	5,095,223,397	49.6%	2,065,806,135	38.5%
Agricultura e Segurança Alimentar (DPAP)	561,559,455	5.5%	406,938,544	7.6%
Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural (DPDTA)	287,269,087	2.8%	161,785,616	3.0%
Obras Publicas, Habitação e Recursos Hídricos (DPIE)	167,421,694	1.6%	300,893,721	5.6%
Transportes e Comunicações (DPCT)	92,226,008	0.9%	24,927,394	0.5%
Indústria e Comércio (DPIC)	123,204,856	1.2%	20,895,089	0.4%
Cultura e Turismo (DPCT)	268,748,701	2.6%	137,257,545	2.6%
Trabalho, Emprego e Segurança Social (DPT)	96,197,783	0.9%	9,585,002	0.2%
Mar, Águas Interiores e Pescas	133,614,894	1.3%	243,661,700	4.5%
Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional	285,169,101	2.8%	51,872,657	1.0%
Juventude e Desporto	96,333,559	0.9%	24,025,756	0.4%
Género, Criança e Acção Social	219,133,613	2.1%	7,335,320	0.1%
Combatentes	118,547,594	1.2%	37,098,910	0.7%
Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos	421,140,696	4.1%	22,939,837	0.4%
Recursos Minerais e Energia	137,363,708	1.3%	99,856,166	1.9%
Secretaria Provincial	150,766,351	1.5%	72,541,772	1.4%
Total	10,280,875,830	100.0%	5,361,737,043	100.0%

As despesas de investimentos são cerca de metade do valor das de funcionamento (5 360 milhões de Meticais). Neste caso, o peso percentual das despesas da Direção Provincial de Saúde (28,5%) é muito significativo, um pouco abaixo do peso da Direção Provincial de Educação e Desenvolvimento Humano (38,5%) que é também o ministério mais importante a nível provincial.

Conjugando a informação da Tabela 5 com a da Tabela 6 é possível ter uma primeira estimativa do peso das Direções Provinciais no seu respectivo Ministério. A Tabela 7 mostra exatamente esse rácio percentual relativamente à despesa de funcionamento, investimento e total. Focando apenas nas Direções Provinciais, para as quais foram criadas estruturas análogas no Conselho Executivo Provincial, logo que sejam candidatas serem envolvidas imediatamente no processo de descentralização, destaca-se o caso da Educação, em que esse peso é de 85%. Contudo é também muito alto nos casos da Agricultura (43,4%), Ambiente (49,4%), Obras Públicas (33%), bem como nas áreas da Cultura Turismo (33,4%) a par da

Juventude e Desporto (33,8%). Por oposição, a Saúde (10,2%) e os Transportes e Comunicações (8,5%) parecem ser Ministérios com execução de despesa muito centralizada.

No caso dos investimentos, o peso mais saliente das estruturas provinciais é a par entre a Educação (57,1%) e Cultura e Turismo (54,8%), mas mais alto, ainda, no caso da Juventude e Desporto (79,4%), área para a qual não está prevista uma Direcção Provincial no Conselho Executivo, mas que cai não âmbito dos OGDP e cujas funções serão assumidas por outras Direcções Provinciais.

No computo geral, os Ministérios mais descentrados, ou potencialmente descentralizados, são Educação (75%), Cultura e Turismo (38%) e, em menor escala, Agricultura (22%). No lado oposto, temos a extrema centralização nas Obras Públicas (2%), Transportes e Comunicações (5%), mas também, embora menor, na Saúde (15%) e no Ambiente (12%). Embora com precaução, estes valores podem ser considerados para análise futura, quer seja para sinalizar os casos mais avançados, que poderão ter um processo descentralizar mais expedito, quer para aqueles em que os esforços de reforma deverão ser mais aprofundados.

*Tabela 7 - Peso das Despesas das Direcções Provinciais no seu Ministério*

<b>Direção Provincial</b>	<b>% Despesa de Funcionamento</b>	<b>% Despesa de Investimento</b>	<b>% Despesa Total</b>
Economia e Finanças (DPPF)	4.6%	4.7%	5%
Saúde (DPS)	10.2%	25.7%	15%
Educação e Desenvolvimento Humano (DPE)	84.7%	57.1%	74%
Agricultura e Segurança Alimentar (DPAP)	43.4%	13.4%	22%
Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural (DPDTA)	49.4%	5.2%	12%
Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (DPIE)	33.0%	1.2%	2%
Transportes e Comunicações (DPCT)	8.5%	1.7%	5%
Indústria e Comércio (DPIC)	19.8%	10.4%	17%
Cultura e Turismo (DPCT)	33.4%	54.8%	38%
Trabalho, Emprego e Segurança Social (DPT)	23.1%	3.4%	15%
Mar, Águas Interiores e Pescas	29.8%	27.5%	28%
Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional	4.4%	2.9%	4%
Juventude e Desporto	33.8%	79.4%	38%
Género, Criança e Acção Social	5.2%	0.8%	4%
Combatentes	59.9%	15.2%	35%
Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos	24.2%	6.5%	16%
Recursos Minerais e Energia	27.7%	6.8%	12%
Secretaria Provincial	8.6%	1.7%	4%

## **Peso das Províncias**

A questão da repartição dos recursos públicos pelas unidades territoriais é um aspecto fundamental de qualquer processo de descentralização. Qualquer que seja o nível de equilíbrio vertical (*fiscal gap*), o equilíbrio horizontal entre territórios só pode ser assegurado através de critérios objectivos, públicos e transparentes, além de estáveis de modo a permitir assegurar o planeamento financeiro e de políticas públicas às unidades descentralizadas. O mesmo deverá acontecer, naturalmente com os OGD, quer seja para a definição dos limites de despesa, quer para todo o tipo de transferências intergovernamentais quer ainda para o montante de investimentos totais e per capita, ou mesmo até do montante de total de despesas.

A Tabela 8 mostra claramente que a dimensão relativa percentual de cada uma das 11 Províncias é equivalente se considerarmos a área ou população. As excepções a esta equivalência são Niassa, com um peso muito maior em área do que em população, e Nampula em que ocorre exactamente o inverso. Tendo por base as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial, é possível também calcular os pesos das despesas totais e das suas rubricas mais importantes. Neste caso, é possível identificar algumas discrepâncias significativas. Nos casos de Niassa e Zambézia, os pesos de despesa são substancialmente inferiores à dimensão geográfica e demográfica. No caso de Maputo Cidade e Sofala ocorre o oposto. No geral, ressalta que o caso da Cidade de Maputo, com estatuto de Província, parece ser uma realidade substancialmente de todas outras, pelo que a sua análise deverá ser feita com extremo cuidado.

*Tabela 8 - Peso Relativo das Províncias (alguns indicadores)*

	<b>Área</b>	<b>População</b>	<b>Despesas Funcionamento</b>
Niassa	14.5%	6.5%	6,7%
Cabo Delgado	9.3%	8.1%	8,1%
Nampula	9.2%	21.1%	12,2%
Zambézia	21.9%	17.7%	8,5%
Tete	11.3%	9.6%	7,9%
Manica	6.9%	6.6%	6,8%
Sofala	7.6%	7.7%	12,4%
Inhambane	7.7%	5.2%	6,4%
Gaza	8.5%	5.0%	8,3%
Maputo	2.9%	8.7%	6,2%
Maputo Cidade	0.03%	3.8%	16,5%

As Figura 5 e Figura 6 reforçam um aspecto muito marcante sobre a repartição de fundos ao nível provincial. Por um lado, se excluirmos Maputo Cidade, há uma relação direta muito clara entre a dimensão populacional da Província e o montante total da despesa. Por outro lado, há uma relação inversa ainda mais clara entre a dimensão e a despesa per capita. As duas Províncias grandes em termos de população, Zambézia e Nampula, com mais de 5 milhões de habitantes, são muito desfavorecidas em termos de despesa realizada, com valores per capita de cerca de 500 meticais, sendo que outras, como Gaza e Sofala, com valores em média três vezes maiores. Mesmo ignorando o caso de Maputo Cidade que corresponde a 8 vezes os valores de Nampula e Zambézia, pelo que são um caso que não pode ser comparável com todos os outros, esta discrepância tão grande coloca questões muito pertinentes no que diz respeito à eficiência da despesa pública e, conseqüentemente, à alocação de recursos públicos. Pela sua importância ao nível do *costing* de funções, esta questão da eficiência é tratada no próximo capítulo.

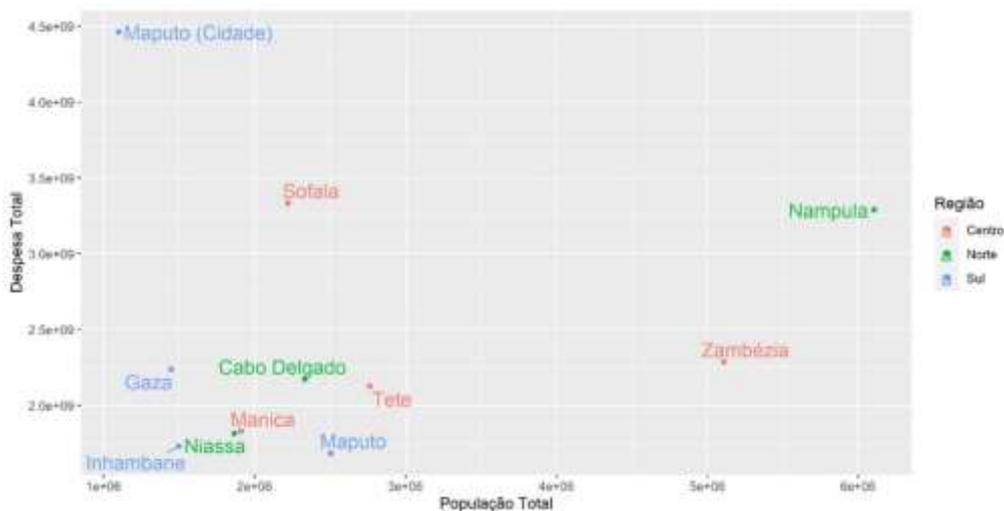


Figura 5 - Dimensão populacional da Província e Despesa

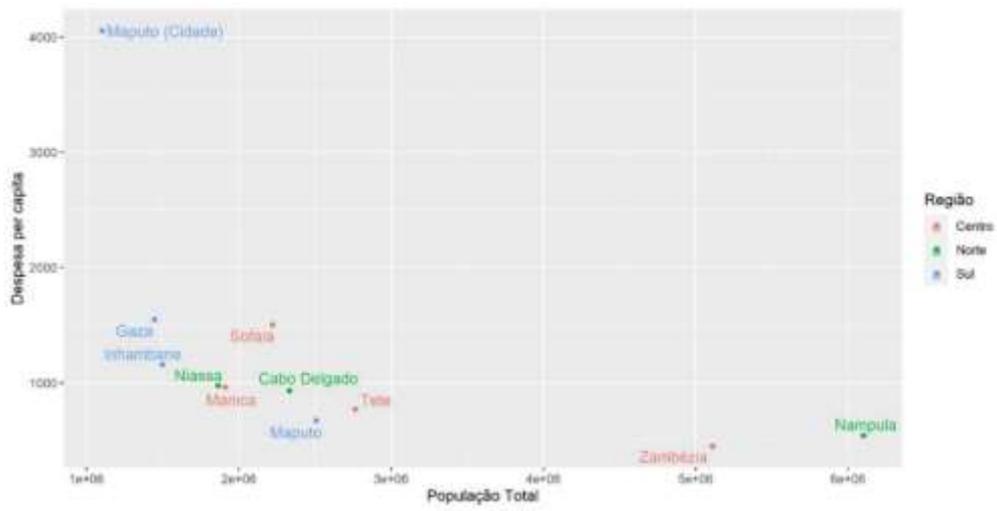


Figura 6 - Dimensão populacional da Província e Despesa per capita

## II. Custo das Funções: Modelo Baseado na Eficiência

No Capítulo I mostramos que o valor total da despesa de funcionamento ao nível provincial foi em 2018 de pouco menos de 27 000 milhões de Meticais, que a despesa de investimento foi de pouco menos de 10 000 milhões de Meticais, o que corresponde a cerca de 15% da total da despesa do sector público da República de Moçambique (cerca de 175 000 milhões de despesa de funcionamento e cerca 65 000 milhões de despesa de investimento). No entanto, estes valores dizem respeito às estruturas provinciais enquanto órgãos desconcentrados de governação central, pelo que estas suas despesas não podem ser contabilizadas como descentralização. Mas permitem saber que, se todas as despesas das províncias fossem transferidas para os OGD, o nível de descentralização da despesa seria de 15%. Dado que vários dos serviços e estruturas desconcentradas provinciais não poderão ser objecto de descentralização por corresponderem às áreas que são constitucionalmente definidas como limites à descentralização (artigo 270 da CRM), este é um valor referencial máximo.

Do Capítulo I resultou também que os Ministérios são responsáveis por cerca de 44% da despesa de funcionamento e 90% da despesa de investimento. Adicionalmente, entre os mais relevantes para efeitos do processo de descentralização, o Ministério da Saúde destaca-se em termos de despesa de funcionamento (16%) e o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (44%). A descentralização de funções é um processo que se desenvolve relativamente às funções administrativas no âmbito dos ministérios, pelo que estes valores são mais importantes do que os valores de despesa total do sector público.

Tendo por base a informação disponível e conhecida, este capítulo propõe uma metodologia de análise e quantificação do *costing* das funções que idealmente podem ser descentralizadas. Esta metodologia baseia-se num modelo de análise cruzada de informação tripartida: i) funções atribuídas às direcções que compõe o Conselho Executivo Provincial de acordo com o Decreto 2/2020; ii) despesas por setores dos actuais órgãos desconcentrados (Direcções Provinciais) e divisão orçamental de rubricas; iii) um critério de imputação baseado em eficiência baseado no método DEA (*Data Envelopment Analysis*).

### 1. Matriz de Funções a Descentralizar

Como vimos no Capítulo I, as funções a descentralizar estão agora claramente definidas através do Decreto n.º 2/2020 que define as competências do Conselho Executivo Provincial, que se desagrega em 10 novas Direções Provinciais, e estas em âmbitos de governação que englobam um conjunto de funções (ver Apêndice 1). Assim, como apresentado na Figura 7, trata-se de uma estrutura matricial organizada por Direcções Provinciais, por âmbitos e, por fim, as funções. Deste modo, o cômputo do custeio (*costing*) associado a esta matriz implica o cálculo de cada uma das suas funções.



Figura 7 - Matriz de Descentralização de Funções

Sendo expectável que tenham uma estrutura de custos diferente, o custeio deve ser feito para que cada um dos 10 OGD. Os dados disponíveis para realizar o cálculo são a informação de despesa desagregada por classificação económica e desagregada por unidades orgânicas.<sup>3</sup> Em função disso, as duas secções seguintes fazem apresentam o cálculo de custeio aplicando duas

<sup>3</sup> Idealmente, esse exercício implicaria ter um sistema de contabilidade pública que detalhasse todos os custos de todas actividades (contabilidade analítica). Num anterior relatório no âmbito desta consultoria, referimos a pertinência de “incorporar um modelo de informação financeira de base patrimonial estruturado numa base acréscimo que permita dispor em cada momento de informação direitos e obrigações de todas as organizações e sub-setores do setor público. Idealmente, seria ainda desejável criar as bases de sistema de contabilidade analítico flexível. Em suma, um sistema de informação financeiro que torne possível uma análise, avaliação e decisão financeira indispensável a uma análise financeira e rigorosa, como é exigido para que as decisões de implementação de descentralização assentem em bases analíticas e de cálculo sólidas (*costing*).” Daqui deverá resultar “o desenho de um modelo e a recolha de informação financeira das entidades descentralizadas (autarquias, distritos e províncias) fiável sobre o orçamento e execução que permita a sua adequada monitorização e avaliação.”

abordagens diferentes. Começamos pelas componentes económicas da despesa e passaremos de seguida para as estruturas orgânicas. O cálculo do custeio por Província usa a informação financeira de base económica e orgânica para estimar custo *standardizados per capita* recorrendo a métodos analíticos de regressão. Para cada caso, são calculadas duas estimativas de custo: i) uma *estimativa de base* que apenas considera como factores a área e a população e ii) outra que inclui como factores o nível de pobreza e outro relacionado com o nível de eficiência calculado por recurso ao método analítico DEA. A estimativa de custo total, naturalmente, resulta da multiplicação do custo per capita pela população (Ver Nota Técnica com explicação de Abordagem Metodológica).

## 2. Custos Eficientes das Funções

O ponto de partida de análise de custo de funções é o custo per capita. A Tabela 9 torna claro que os valores da despesa per capita por componente de despesa, nomeadamente: i) salários; ii) aquisição de bens e serviços; iii) transferências; e iv) despesas de capital. A Tabela mostra diferenças muito significativas entre províncias.

A despesa com salários é sem dúvida aquela que representa a maior fatia da despesa total. Os casos de Sofala e a Cidade de Maputo (com estatuto de Província) apresentam de longe a maior despesa no que respeita esta primeira componente de despesa. Constituem casos extremos ou *outliers*. Já no que se refere à aquisição de bens e serviços, transferências e despesas de capital, Sofala deixa de ser notória, sendo antes Nampula um *outlier* por gastar muito menos em bens e serviços e Zambézia e Maputo em Transferências. Como o caso da Cidade de Maputo é mais extremo nas duas componentes mais pesadas para as províncias, começaremos por analisar esta decomposição de despesa sem esta província em particular.

Tabela 9 - Despesa por Província per capita

	Salários	Bens e Serviços	Transferências	Despesas de Capital	Total
Niassa	646	139	178	0	973
Cabo Delgado	603	166	155	2	931
Nampula	323	92	112	0	539
Zambézia	250	100	90	0	448
Tete	375	134	237	9	769
Manica	602	150	195	1	957
Sofala	1,099	225	165	3	1,501

Inhambane	638	263	242	3	1,157
Gaza	951	243	343	6	1,546
Maputo	434	163	69	1	672

Da Tabela 10 à Tabela 12 apresentam-se as estimativas de custos de cada uma das rúbricas e mais relevantes rúbricas de despesa (i) salários; ii) aquisição de bens e serviços; iii) transferências). Em cada tabela vemos o custo real per capita e o custo real total, bem como as estimativas base e de eficiência baseada no score de eficiência que resultaram do processo de cálculo sumariamente apresentado atrás.

Começando pela Tabela 10, despesas com salários e remunerações, vemos que as províncias de Zambézia (score máximo de eficiência relativa), Maputo e Nampula se salientam por apresentar os melhores scores de eficiência e, conseqüentemente, as estimativas de custo per capita mais baixas. Embora não totalmente coincidentes, as duas estimativas são consistentes e permitem definir uma banda de previsão. As exceções são Nampula e Maputo, o que em grande medida se explica pelos baixos valores reais per capita. Comparando com os valores de custos reais, as estimativas apresentam valores mais homogêneos, isto é, atenuando notoriamente as diferenças entre províncias.

*Tabela 10 – Estimativas de Custos para Despesas com Salários e Remunerações*

Província	Custo per capita			Custo total			Score Eficiência
	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	estimativa eficiência	
Niassa	646.1	659.3	753.2	1,205,550,776	1,230,230,118	1,405,388,204	0.4077
Cabo Delgado	602.5	563.0	707.8	1,405,893,435	1,313,704,218	1,651,538,159	0.4659
Nampula	323.0	267.9	511.4	1,971,058,563	1,634,948,959	3,120,962,885	0.9260
Zambézia	250.5	298.5	475.4	1,280,072,684	1,525,349,304	2,429,808,281	1.0000
Tete	374.6	490.7	565.8	1,035,328,138	1,356,243,334	1,563,875,090	0.7379
Manica	601.5	663.4	623.1	1,149,653,192	1,267,842,812	1,190,946,950	0.5384
Sofala	1,098.8	588.6	809.3	2,441,264,691	1,307,650,633	1,798,152,184	0.2673
Inhambane	637.6	798.4	633.7	954,445,027	1,195,117,541	948,589,564	0.5147
Gaza	950.8	817.1	646.4	1,375,456,976	1,182,009,344	935,055,830	0.4133
Maputo	434.4	553.5	193.6	1,089,130,155	1,387,796,452	485,466,173	0.9543

No que respeita os scores de eficiência relativamente a aquisição de bens e serviços (Tabela 11) e transferências correntes (Tabela 12), as mesmas províncias se destacam das restantes e nos mesmos sentidos.

Tabela 11 – Estimativas de Custos para a Aquisição de Bens e Serviços

Província	Custo per capita			Custo total			Score Eficiência
	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	estimativa eficiência	
Niassa	139.1	178.9	179.0	259,572,571	333,755,715	333,924,786	0.7179
Cabo Delgado	165.7	163.6	183.7	386,528,144	381,780,128	428,649,815	0.6216
Nampula	91.9	91.7	159.0	560,727,095	559,605,693	970,486,642	1.0000
Zambézia	100.4	93.3	159.0	512,952,378	476,918,822	812,724,661	1.0000
Tete	134.1	144.7	172.0	370,798,446	400,075,235	475,429,802	0.7617
Manica	150.3	190.2	157.2	287,251,535	363,525,026	300,474,831	0.7905
Sofala	224.9	171.9	194.7	499,729,793	382,008,111	432,593,276	0.4789
Inhambane	263.4	218.0	191.7	394,305,269	326,354,563	286,886,384	0.4570
Gaza	242.8	220.3	164.6	351,297,869	318,733,518	238,125,199	0.5936
Maputo	163.0	176.4	114.7	408,538,366	442,293,289	287,558,483	0.9333

Tabela 12 – Estimativas de Custos para Transferências Correntes

Província	Custo per capita			Custo total			Score Eficiência
	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	estimativa eficiência	
Niassa	178.4	250.2	208.7	332,871,737	466,900,708	389,403,155	0.4144
Cabo Delgado	154.7	172.7	204.7	361,028,899	402,990,454	477,531,326	0.4136
Nampula	111.7	77.1	132.6	681,859,324	470,331,976	809,022,562	0.9593
Zambézia	89.8	128.1	126.6	458,713,925	654,610,837	647,232,394	1.0000
Tete	237.2	162.7	225.9	655,542,804	449,852,704	624,439,414	0.2877
Manica	195.3	180.7	209.7	373,349,218	345,439,948	400,806,758	0.3316
Sofala	165.2	166.0	208.1	366,951,093	368,844,899	462,297,003	0.3753
Inhambane	242.0	231.6	219.1	362,234,494	346,680,151	327,928,197	0.2781
Gaza	343.4	248.2	219.7	496,815,993	359,030,237	317,816,963	0.2296
Maputo	68.7	101.0	31.4	172,194,717	253,123,000	78,617,348	1.0000

Pela agregação destas componentes de custos chega-se ao total de custos na Tabela 13 que permite estimar o valor total de custos. Nesta vemos que Nampula e Maputo são as províncias com as mais altas estimativas de eficiência de custos totais. Nampula é também a província, juntamente com Zambézia, a província com os mais baixos custos per capita estimados. Nesta tabela vemos só a Cidade de Maputo apresenta uma estimativa quase equivalente às restantes 10 províncias juntas.

Tabela 13 – Estimativas de Custos Totais

Província	Custo per capita			Custo total		
	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	Estimativa eficiência
Niassa	972.9	1,110.1	1,163.6	1,815,482,643	2,071,504,271	2,171,290,467
Cabo Delgado	931.1	917.4	1,118.1	2,172,585,713	2,140,444,296	2,608,873,685
Nampula	539.2	445.4	819.0	3,290,602,068	2,718,184,360	4,998,481,531
Zambézia	447.9	530.3	776.3	2,288,868,603	2,710,016,542	3,967,560,642
Tete	769.2	814.1	982.9	2,126,313,270	2,250,294,698	2,717,019,193
Manica	957.3	1,055.0	1,009.9	1,829,689,333	2,016,343,942	1,930,073,109
Sofala	1,501.0	945.0	1,236.3	3,334,956,921	2,099,673,716	2,746,903,313
Inhambane	1,156.9	1,273.0	1,065.4	1,731,612,779	1,905,515,301	1,594,672,227
Gaza	1,546.5	1,311.3	1,051.3	2,237,228,181	1,896,968,560	1,520,817,952
Maputo	671.9	847.5	346.5	1,684,419,391	2,124,876,995	868,674,844

A Figura 8 mostra a relação entre valores reais e estimados da Tabela 13 e a população. Naturalmente, há uma relação direta positiva entre a população e as despesas totais. Esta figura permite também mostrar que os valores da estimativa base são relativamente semelhantes aos valores reais. Os valores das estimativas que incorporam um score de eficiência permitem compensar as Províncias grandes em termos de população e que têm sido muito penalizadas nos valores reais per capita. Ao mesmo tempo, esta estimativa corrige mais adequadamente os valores relativos à Província de Maputo por ser a que tem um mais baixo nível de pobreza, pelo que o custo das suas funções será menor.

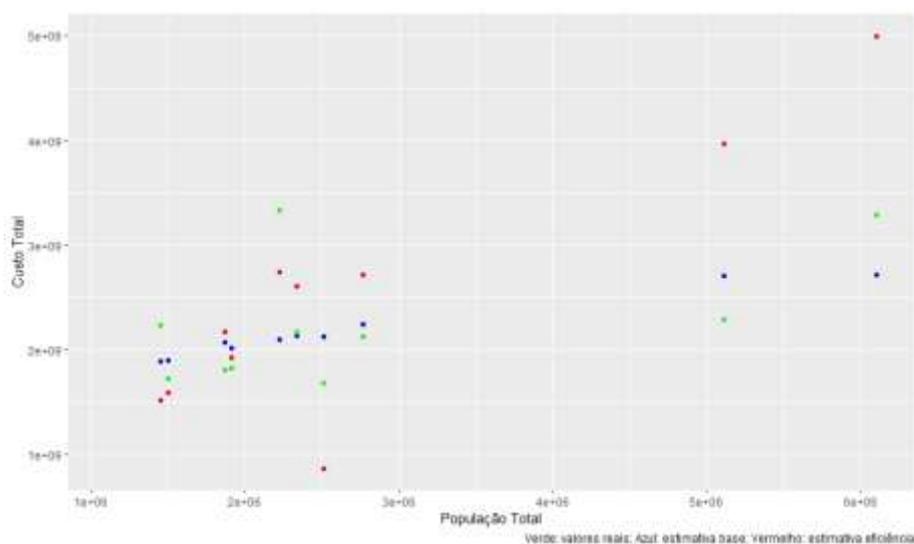


Figura 8 – Estimativas de Custo e Valores Reais de Despesas (Económica)

As estimativas de custo total calculadas deste modo podem ser avaliadas comparadas com o valor total de despesa dos Ministérios e do Sector Público como um todo. É isso que está apresentado na Tabela 14. Esta estimativa de custos aponta para valores que se situam entre 16.3% e 18.7% das despesas Ministérios ou 9.2% e 10.6% do total do Sector Público. No entanto, mais uma vez se reitera que estes valores dizem respeito às estruturas provinciais enquanto órgãos desconcentrados de governação central, pelo que estas despesas não podem ser contabilizadas como descentralização. Ainda que não realizável, estes valores permitem ter um referencial máximo para o caso hipotético de todas as despesas das províncias fossem transferidas para os OGDG.

Tabela 14 - Peso dos Valores Estimados

	Valor Real	Estimativa Base	Estimativa Eficiência
<b>Total de Custo</b>	22,511,758,901	21,933,822,682	25,124,366,963
<b>Peso no total dos Ministérios</b>	16.74%	16.31%	18.68%
<b>Peso no total do Sector Público</b>	9.47%	9.23%	10.57%

Nota: Os valores relativos ao total do total do sector público não incluem as autarquias locais, pelo que estas percentagens não são exatamente comparáveis com as da Tabela 3.

### 3. Custos Eficientes das Funções das Unidades Orgânica

Pelas razões que temos apresentado, as rubricas económicas não são suficientes para permitir uma estimação rigorosa do custeio das funções dos OGDG. Nesta secção faz-se uma decomposição dos custos das *atuais* estruturas orgânicas desconcentradas porque são estas as

candidatas fortes à descentralização. Como já vimos na Tabela 2 do Capítulo anterior, há uma correspondência muito grande entre as funções desempenhadas pelas Direções Provinciais enquanto órgãos desconcentrados dos ministérios e a estrutura orgânica do CEP, porque há várias funções do CEP que estão integradas em outras Direções Provinciais desconcentradas de outros Ministérios. A análise mais detalhada dos estudos de caso do próximo capítulo permite clarificar este ponto. Por agora e em termos simples, iremos tomar modelo de análise o esquema da Figura 9.

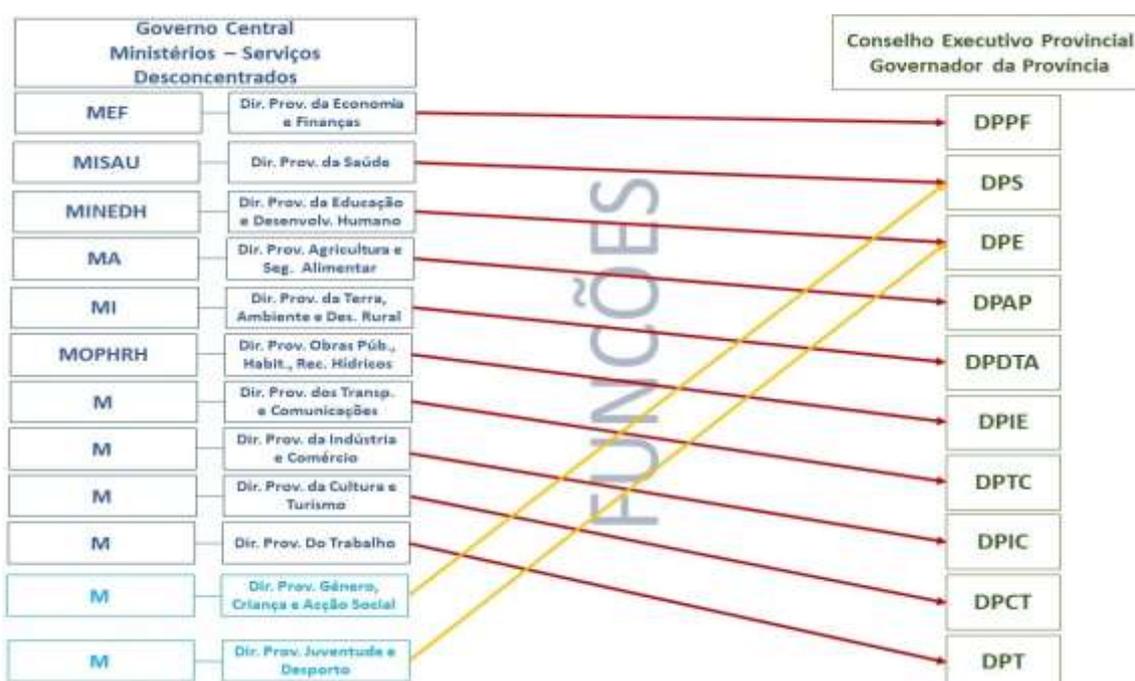


Figura 9 - Direções Provinciais, Serviços Desconcentrados e Funções a Descentralizar

Mais uma vez adoptaremos mesma abordagem de partir os custos per capita reais para obter os custos estimados para cada uma das Direções Provinciais previstas no CEP e partiremos dos custos reais das atuais Direções Provinciais Desconcentradas.

As estimativas de custo das Direções Provinciais que integram o CEP, incluindo ainda a estimação dos custos para casos do Gabinete do Governador e da Assembleia Provincial. Na maioria dos casos, as províncias de Zambézia e Nampula obtêm os scores de eficiência mais altos. Visto no seu conjunto, a estimativa do custo total eficiente da totalidade dos serviços das Direções Provinciais permite obter uma estimativa de custo total, quer para custo de funcionamento quer para o montante total, o que é apresentado na Tabela 15. Naturalmente e surpresa, estes valores são substancialmente inferiores, na verdade cerca de 50%, dos

apresentados na Tabela 13. Por assentarem numa expectativa viável, isto é, as Direções Provinciais do CEP, são, por isso, muito mais realistas.

Tabela 15 – Estimativas de Custos para Direções Provinciais (CEP)

Funcionamento	Custo per capita			Custo total		
Província	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	estimativa eficiência
Niassa	240.9	287.8	335.0	449,572,029	536,994,641	625,193,211
Cabo Delgado	368.1	230.2	452.0	858,802,605	537,205,621	1,054,646,260
Nampula	111.0	98.4	207.2	677,715,983	600,694,082	1,264,256,138
Zambézia	105.1	120.0	149.6	537,276,168	613,145,198	764,653,877
Tete	171.8	199.9	305.0	474,940,818	552,677,408	843,191,461
Manica	239.2	271.4	325.4	457,113,036	518,621,480	621,879,658
Sofala	647.1	238.4	463.5	1,437,790,928	529,712,799	1,029,866,898
Inhambane	303.2	338.7	298.5	453,802,648	506,966,948	446,755,069
Gaza	546.5	350.8	409.0	790,641,962	507,462,708	591,611,810
Maputo	179.4	208.9	109.8	449,733,007	523,637,818	350,932,454
Total	Custo per capita			Custo total		
Niassa	377.9	480.0	532.6	705,239,898	895,715,236	993,888,982
Cabo Delgado	513.3	399.4	654.6	1,197,612,390	931,918,531	1,527,405,551
Nampula	215.3	211.1	363.3	1,314,018,616	1,288,064,042	2,216,986,772
Zambézia	240.8	230.7	307.2	1,230,600,778	1,179,158,047	1,569,815,241
Tete	350.3	353.7	506.2	968,285,741	977,742,618	1,399,098,634
Manica	387.1	461.9	506.6	739,891,343	882,705,753	968,207,267
Sofala	873.5	413.9	699.7	1,940,779,633	919,675,006	1,554,626,270
Inhambane	604.1	554.4	535.7	904,297,002	829,853,584	801,806,872
Gaza	851.3	569.9	617.4	1,231,482,924	824,395,015	893,198,775
Maputo	374.3	395.3	226.2	938,448,263	990,959,394	643,936,269

Os dois gráficos da Figura 10 mostram a relação entre valores reais e estimados da Tabela 15 e a população. Naturalmente, há uma relação direta positiva entre a população e as despesas totais. Esta figura permite também mostrar que os valores da estimativa base são relativamente semelhantes aos valores reais. Os valores das estimativas que incorporam um score de eficiência permitem compensar as Províncias grandes em termos de população e que têm sido muito penalizadas nos valores reais per capita. Ao mesmo tempo, esta estimativa corrige mais adequadamente os valores relativos à Província de Maputo por ser a que tem um mais baixo nível de pobreza, pelo que o custo das suas funções será menor.

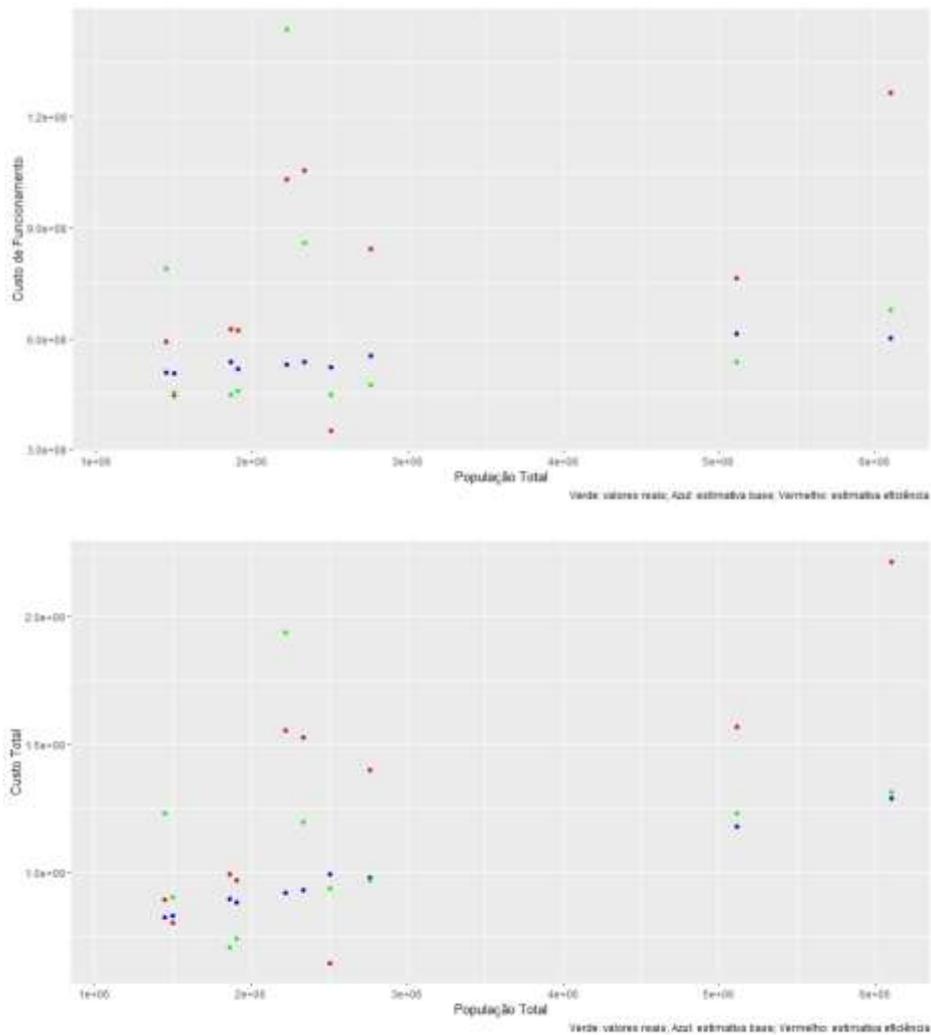


Figura 10 – Estimativas de Custo e Valores Reais (Orgânica)

De modo análogo ao que fizemos na secção anterior, as estimativas de custo total calculadas deste modo podem ser avaliadas comparadas com o valor total de despesa dos Ministérios e do Sector Público como um todo, neste caso com a vantagem de se poder fazer a comparação quer para os valores de funcionamento quer para os valores totais. É isso que está apresentado na Tabela 16. Se considerarmos apenas os custos de funcionamento a estimativa aponta para valores que se situam entre 4% e 5.7% das despesas Ministérios ou entre 2.3% e 3.2% do total do Sector Público. Se considerarmos os valores totais, a estimativa é de uma margem de variação entre 7.2% e 9.4% das despesas Ministérios ou entre 4.1% e 5.3% do total do Sector Público.

Tabela 16 - Peso dos Valores Estimados

	Valor Real	Estimativa Base	Estimativa Eficiência
<b>Custos Funcionamento</b>	6,587,389,184	5,427,118,703	7,592,986,836
<b>No total dos Ministérios</b>	4.90%	4.04%	5.65%
<b>No total do Sector Público</b>	2.77%	2.28%	3.19%
<b>Custos Totais</b>	11,170,656,588	9,720,187,227	12,568,970,634
<b>No total dos Ministérios</b>	8.31%	7.23%	9.35%
<b>No total do Sector Público</b>	4.70%	4.09%	5.29%

Nota: Os valores relativos ao total ao total do sector público não incluem as autarquias locais, pelo que estas percentagens não são exatamente comparáveis com as da Tabela 3.

#### 4. Resumo do Custeio de Funções: Limites da Descentralização dos OGD

Conjugando os valores apresentados na Tabela 14 e na Tabela 16, é possível estabelecer a primeira aproximação aos limites de custos das funções a descentralizar. A interpretação é que o peso dos OGD será de cerca 5% das despesas do Sector Público num cenário minimalista e será de cerca de 10% num cenário optimista de aprofundamento do processo de descentralização.

Tabela 17 - Limites da Descentralização dos OGD

	Intervalo Mínimo	Intervalo Máximo
<b>No total dos Ministérios</b>	[7.2% - 9.4%]	[16.3% - 18.7%]
<b>No total do Sector Público</b>	[4.1% - 5.3%]	[9.2% - 10.6%]

### III. Custo por Tipos de Funções: 5 Estudos Piloto de Ministérios

No Capítulo II estimou-se o custo eficiente das funções através da abordagem analítica proposta e tendo por base não só a informação financeira e orçamental de natureza económica mas também a de natureza orgânica. Este capítulo aprofunda e expande a metodologia através de uma análise detalhada – estudos de caso – de 5 Ministérios:

- MISAU – Ministério da Saúde
- MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
- MADER – Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (anteriormente MASA)
- MITA – Ministério da Terra e Ambiente (anteriormente MITADER)
- MOPHRH – Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos

#### 1. As Funções Seguem as Pessoas

Através da Figura 7 do Capítulo II vimos que função era a unidade básica de cálculo que permitia a estimação do seu custo. A estimação de um custo *per capita* é uma simplificação que permite um cálculo aproximado. Mas as funções não são todas equivalentes (homogéneas) mas têm conteúdos diferentes o que faz com que comportem custos diferenciados dependendo da sua natureza. Como vimos no Capítulo I, as funções descentralizadas para o Conselho Executivo Provincial e as sua 10 novas Direções Provinciais através do Decreto n.º 2/2020 foram claramente enumeradas e agrupadas em âmbitos de governação (ver Apêndice 1). Seguindo algumas das tipologias mais usadas e codificadas através dos verbos que indicam a acção relevante que corresponde à função, estas foram tipificadas em nos grupos seguintes de acordo com a sua natureza ao nível da autonomia de gestão e a sua autonomia relativamente a políticas públicas (*policy*):

- A. Autonomia de Gestão
  - Implementação
- B. Autonomia de ‘Policy’
  - Proposta
  - Desenvolvimento

Com base nesta tipificação foi possível operacionalizar uma diferenciação da natureza dessas funções, o que permite uma classificação e quantificação da sua importância relativa e, posteriormente, estimar o seu custeio diferenciado. Essa análise está detalhada no Anexo 2. A Tabela 18 mostra que o CEP recentemente criado têm claramente mais funções de implementação, um pouco mais de 90%, principalmente as funções de organização, promoção e orientação (41.6%) e supervisão, acompanhamento e coordenação (25.6%). Ao mesmo tempo, as Direcções Provinciais com mais quantidade de funções são as da Agricultura e Pescas (21.4%), Educação (13%), Desenvolvimento Territorial e Ambiente e Infra-estruturas (10.7%). A Direcção Provincial de Saúde é a que tem menos funções em termos quantitativos mas sem dúvida umas das mais importantes para o bem-estar das populações.

*Tabela 18 – Natureza e Relevância das Funções e Âmbitos de*

	Funções de Implementação	Funções de 'Policy'
Direção Provincial de Plano e Finanças	13	2
Direção Provincial de Agricultura e Pescas	51	5
Direção Provincial de Infra-Estruturas	23	5
Direção Provincial de Transportes e Comunicações	19	1
Direção Provincial de Indústria e Comércio	24	1
Direção Provincial de Saúde	7	1
Direção Provincial de Educação	33	1
Direção Provincial de Trabalho	25	0
Direção Provincial de Cultura e Turismo	20	1
Direção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente	25	6

As pessoas são o recurso mais importante para garantir o cumprimento das funções e o seu sucesso. A Tabela 19 mostra o número de efectivos em cada um dos cinco Ministérios analisados neste capítulo e a sua divisão por nível de administração desconcentrada provincial e distrital.<sup>4</sup> Como se pode ver, a área da Educação e a grande distância a que tem um maior número de efectivos (72%), sendo que neste caso a maior presença é ao nível distrital. Por outro lado, o Ministério que tem um maior peso de efectivos a nível Provincial é o Ministério do Ambiente (63%), seguido pelos Ministérios das áreas da Saúde (30.5%) e Obras Públicas (28.3). Esta repartição de recursos ao nível provincial é muito importante porque o processo de descentralização deverá ser assegurado pelos efectivos indispensáveis.

---

<sup>4</sup> Esta informação foi recolhida junto da Direcção Nacional da Contabilidade Pública. No entanto, não foi possível recolher a informação relativa à distribuição por Províncias.

Tabela 19 - Descentralização por Total e Percentagem de Efectivos por Ministério

RH	Governo Central	Províncias	Distritos	Total	% (a)	% Despesa
Educação	882	21 575	169 019	191 476	72%	7.2%
	0.5%	11.3%	88.3%	100%		
Saúde	5 151	17 049	33 645	55 845	21%	13.4%
	9.2%	30.5%	60.2%	100%		
Obras Públicas	1 714	1 684	2 558	5 956	2%	19.8%
	28.8%	28.3%	42,9%	100%		
Ambiente	875	1 493	-	2 368	1%	2.8%
	37.0%	63.0%	0.0%	100%		
Agricultura	1 449	3 629	5 946	11 024	4%	3.2%
	13,1%	32.9%	53.9%	100%		
TOTAL	10 07	45 430	211 168	266 669	100%	
	3.8%	17.0%	79.2%	100%		

(a) Dado não ser possível obter esta informação para os outros Ministérios, esta percentagem é diz ao no conjunto destes 5, pelo que é apenas referencial.

## 2. MISAU – Ministério da Saúde

Relativamente à área da Saúde, nos termos da alínea g) do artigo 18º da Lei nº. 4/2019, as funções dos OGDG dizem respeito especificamente a “saúde no âmbito dos cuidados primários”. De acordo com o artigo do 16 do Decreto Lei nº 2 de 2020, as funções da Direção Provincial de Saúde são apenas no âmbito da Saúde (ver Anexo 2). Como vimos atrás, as funções estão concentradas fundamentalmente nas as funções de organização, promoção e orientação bem como supervisão, acompanhamento e coordenação (ver Tabela 20).

Tabela 20 – Natureza das Funções da Direção Provincial da Saúde

Funções	Total	Tipo de Funções	Total
Implementar Gerir Executar	0	Funções de Implementação	7
Organizar – Divulgar – Promover – Mobilizar – Incentivar – Apoiar - Orientar	3		
Supervisionar – Assegurar – Acompanhar – Garantir - Coordenar – Informar	3		
Autorizar – Licenciar – Monitorar – Fiscalizar - Inspeccionar	1		

Participar em Gestão	0		
Planificar- Propor	1	Funções de Formulação	1
Participar em Propostas	0		
Efectuar – Desenvolver - Elaborar	0		
Participar em Desenvolvimento	0		

A partir da Tabela 7 do Capítulo I vimos que as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial (Direcção Provincial da Saúde) correspondem a 15% do total das despesas do Ministério da área da Saúde, mas que se situam 10.2% para as despesas funcionamento e 25.7% nas despesas de investimento. Da Tabela 19 resulta que os recursos humanos que servem estes serviços correspondem a 30.5%. São estes os referenciais possíveis para o processo de descentralização neste Ministério.

Estes dois referenciais (15% e 30.5%) são muito importantes porque podem ser cruzados com as despesas por funções e, desse modo, fazer uma aproximação muito geral aos custos a incorrer pelo Direcção Provincial de Saúde no caso de as funções dos serviços desconcentrado serem descentralizadas nesta área. De entre o conjunto de funções que compõe o âmbito dos cuidados primários de saúde primários apenas poderão integradas rúbricas gerais de saúde incluindo a saúde pública, como se pode ver na Tabela 21. Se se usar como referencial a percentagem de despesa pública (15%) o custo das funções seria de 1 260 milhões de Meticais. Usando como referencial o valor dos efectivos ao serviço a nível provincial (30.5%) o custo das funções seria de 2 560 milhões de Meticais.

*Tabela 21 – Estimativas de Custos Provinciais da Saúde e Limiares de Descentralização*

Despesa por Classificação Funcional	Total	Estimativa de Custos	
		15%	30.5%
07411 - Serviços de Saúde Pública	4,814,371,275	722,155,691	1,468,383,239
07611 - Saúde N.E.	8,419,516,731	1,262,927,510	2,567,952,603
<b>Total</b>	<b>23,046,539,753</b>	1,985,083,201	4,036,335,842

O exercício de estimação de custos para Direcção Provincial da Saúde apresentada do Capítulo II pode ser feito com mais detalhe sobre cada uma das suas parcelas (rúbricas) e estendido às despesas de funcionamento, como se pode ver na Tabela 22. Temos de uma estimativa de custos de cerca de 2 700 milhões de Meticais.

Tabela 22 – Previsão de Custos da Direções Provincial de Saúde

Província	Despesas com Pessoal	Bens e Serviços	Outras Correntes	Total Funcionamento	Total Investimento	Total
Niassa	85,345,066	20,817,105	644,354	106,806,526	110,218,677	217,025,202
Cabo Delgado	90,297,925	38,067,369	1,924,654	130,289,948	129,842,579	260,132,527
Nampula	123,216,945	17,030,458	21,148,825	161,396,228	290,772,308	452,168,536
Zambézia	118,637,049	31,146,679	2,016,994	151,800,722	244,496,628	396,297,349
Tete	95,256,075	35,298,343	19,037,000	149,591,418	171,523,481	321,114,899
Manica	70,699,243	23,241,520	1,976,715	95,917,478	109,130,746	205,048,225
Sofala	85,849,145	35,693,540	702,186	122,244,871	141,442,936	263,687,807
Inhambane	68,617,154	30,822,241	2,778,942	102,218,337	97,516,957	199,735,294
Gaza	63,521,765	22,816,121	186,801	86,524,687	90,386,299	176,910,986
Maputo	42,292,364	9,026,747	297,295	51,616,406	135,229,312	186,845,718
<b>Total</b>	<b>843,732,731</b>	<b>263,960,125</b>	<b>50,713,764</b>	<b>1,158,406,620</b>	<b>1,520,559,923</b>	<b>2,678,966,543</b>

Nota: as colunas assinaladas a cinzento correspondem a valores estimados pelos métodos usados no Capítulo II.

Como se referiu no Capítulo I, os serviços distritais, que correspondem 27.4% da despesa de funcionamento, são serviços desconcentrados do governo central mas não estão contabilizados nas despesas dos Ministérios. Como se pode ver na Tabela 5, a despesa total do Ministério da Saúde são cerca de 18 000 milhões de Meticais mas seria cerca de 24 000 milhões de Meticais, portanto mais 50%, se se considerassem os Serviços Distritais de Saúde (ver Tabela 58).

### 3. MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

Relativamente à área de educação, a alínea h) do artigo 18º da Lei nº. 4/2019, as funções dos OGDG dizem respeito a “educação, no âmbito do ensino primário, do ensino geral e da formação técnico profissional”. De acordo com o artigo do 17 do Decreto Lei nº 2 de 2020, as funções do Direção Provincial de Educação concentram-se nos âmbitos da Educação, Juventude e Desporto (ver Anexo 2). A natureza das funções, de acordo com a classificação apresentada atrás, estão concentradas fundamentalmente nas acções de execução e promoção e menos nas acções de fiscalização (Tabela 23).

Tabela 23 – Funções da Direcção Provincial de Educação

Funções	Total	Tipo de Funções	Total
Implementar Gerir Executar	2	Funções de Implementação	33
Organizar – Divulgar – Promover – Mobilizar – Incentivar – Apoiar - Orientar	16		
Supervisionar – Assegurar – Acompanhar – Garantir - Coordenar – Informar	11		
Autorizar – Licenciar – Monitorar – Fiscalizar - Inspeccionar	3		
Participar em Gestão	1		
Planificar- Propor	1	Funções de Formulação	1
Participar em Propostas	0		
Efectuar – Desenvolver - Elaborar	0		
Participar em Desenvolvimento	0		

A partir da Tabela 7 do Capítulo I vimos que as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial (Direcção Provincial da Educação e Desenvolvimento Humano) correspondem a 74% do total das despesas do Ministério da área da Educação e Desenvolvimento Humano, mas que se situam em 84.7% para as despesas funcionamento e 57.1% nas despesas de investimento. Da Tabela 19 resulta que os recursos humanos que servem estes serviços correspondem a 11.3%. São estes os referenciais possíveis para o processo de descentralização neste Ministério.

Estes dois referenciais são muito importantes porque podem ser cruzados com as despesas por funções e, desse modo, fazer uma aproximação muito geral aos custos a incorrer pelo CEP nesta área. Neste caso existe uma listagem clara dos custos associados às funções no âmbito do ensino primário e formação técnico-profissional, como se pode ver na Tabela 24Tabela 24. Usando como referencial o valor dos efectivos ao serviço a nível provincial (11.3%) o custo das funções seria de 2 760 milhões de Meticais. Por outro lado, se usarmos como referencial a percentagem de despesa pública (74%) o custo das funções seria um pouco mais de 18 000 milhões de Meticais.

Tabela 24 – Estimativas de Custos Provinciais da Educação e Limiares de Descentralização

Despesa por Classificação Funcional	Total	Estimativa de Custos	
		11.3%	74%
09111 - Ensino Pré-Primário	407,472,975.89	46,044,446	301,530,002
09121 - Ensino Primário do 1 Grau (Ep1)	14,011,103,563.77	1,583,254,703	10,368,216,637
09122 - Ensino Primário do 2 Grau (Ep2)	1,075,966,767.70	121,584,245	796,215,408
09123 - Ensino Primário Completo (Epc)	8,753,702,278.14	989,168,357	6,477,739,686
09131 - Alfabetização de Adultos	41,891,734.72	4,733,766	30,999,884
09132 - Educação de Adultos	5,445,180.00	615,305	4,029,433
09311 - Ensino Técnico Profissionalizante	182,455,775.29	20,617,503	135,017,274
<b>Total</b>	<b>51,946,824,955.83</b>	<b>2,766,018,325</b>	<b>18,113,748,324</b>

O exercício de estimação de custos para Direção Provincial da Educação do Capítulo II pode ser feito com mais detalhe sobre cada uma das suas parcelas (rúbricas) e estendido às despesas de funcionamento, como se pode ver na Tabela 25. Temos de uma estimativa de custos de cerca de 4 350 milhões de Meticais.

Tabela 25 – Estimativa de Custos da Direções Provincial de Educação

Província	Despesas com Pessoal	Bens e Serviços	Outras Correntes	Total Funcionamento	Total Investimento	Total
Niassa	175,758,795	13,547,150	388,850	189,694,795	157,306,503	347,001,298
Cabo Delgado	311,227,441	22,160,072	17,490,290	350,877,803	185,229,819	536,107,622
Nampula	433,258,806	31,126,936	802,623	465,188,365	348,839,711	814,028,076
Zambézia	114,144,327	29,805,787	10,922,950	154,873,065	312,637,229	467,510,293
Tete	185,007,916	22,261,551	17,170,874	224,440,341	220,048,275	444,488,616
Manica	158,864,245	16,957,247	11,292,235	187,113,727	156,403,322	343,517,050
Sofala	309,423,340	23,583,067	10,329,166	343,335,573	191,077,859	534,413,432
Inhambane	115,638,344	13,555,323	510,409	129,704,076	145,322,291	275,026,367
Gaza	215,540,578	7,806,163	2,928,448	226,275,189	141,295,039	367,570,227
Maputo	74,102,646	9,162,875	582,021	83,847,542	127,460,104	211,307,646
<b>Total</b>	<b>2,092,966,439</b>	<b>189,966,171</b>	<b>72,417,866</b>	<b>2,355,350,476</b>	<b>1,985,620,153</b>	<b>4,340,970,628</b>

Nota: as colunas assinaladas a cinzento correspondem a valores estimados pelos métodos usados no Capítulo II.

Mais uma vez, como se referiu no Capítulo I, os serviços distritais, que correspondem 27.4% da despesa de funcionamento, são serviços desconcentrados do governo central mas não estão contabilizados nas despesas dos Ministérios. Como se pode ver na Tabela 5, a despesa

total do Ministério da Educação são cerca de 9 000 milhões de Meticais mas seria de cerca de 47 000 milhões de Meticais, portanto o quántuplo, se fossem contabilizados os cerca de 36 700 milhões de Meticais correspondentes aos serviços distritais de Educação (ver Tabela 59). Naturalmente, esta diferença altera substancialmente os resultados aqui apresentados

#### **4. MADER – Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural**

Relativamente ao MASA, nos termos da alínea a) do artigo 18º da Lei nº. 4/2019, as funções dos OGDG dizem respeito a “agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, segurança alimentar e nutricional”. De acordo com o artigo do 17 do Decreto Lei nº 2 de 2020, as funções do Direcção Provincial de Agricultura e Pescas distribuem-se por oito âmbitos (ver Anexo 2). A natureza das funções desta Direcção Provincial, de acordo com a classificação apresentada atrás, estão concentradas fundamentalmente nas acções de execução promoção e, um pouco menos, nas acções de fiscalização (ver Tabela 26).

*Tabela 26 – Funções da Direcção Provincial de Agricultura e Pescas*

Funções	Total	Tipo de Funções	Total
Implementar Gerir Executar	6	Funções de Implementação	62
Organizar – Divulgar – Promover – Mobilizar – Incentivar – Apoiar - Orientar	29		
Supervisionar – Assegurar – Acompanhar – Garantir - Coordenar – Informar	17		
Autorizar – Licenciar – Monitorar – Fiscalizar - Inspeccionar	6		
Participar em Gestão	4		
Planificar- Propor	1	Funções de Formulação	5
Participar em Propostas	1		
Efectuar – Desenvolver - Elaborar	2		
Participar em Desenvolvimento	1		

A partir da Tabela 7 do Capítulo I vimos que as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial (Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar) correspondem a 22% do total das despesas do Ministério da área da Agricultura, mas que se situam 43.4% para as

despesas funcionamento e 13.4% nas despesas de investimento. Da Tabela 19 resulta que os recursos humanos que servem estes serviços correspondem a 32.9%. São estes os referenciais possíveis para o processo de descentralização neste Ministério.

Estes dois referenciais são muito importantes porque podem ser cruzados com as despesas por funções e, desse modo, fazer uma aproximação muito geral aos custos a incorrer pelo CEP nesta área. O conjunto de funções que compõe o âmbito da agricultura e pescas estão integrados em rúbricas gerais e não existe uma listagem clara dos custos associados às funções deste âmbito, como se pode ver na Tabela 27. Consideramos as rúbricas genéricas de extensão rural e pescas. Se usarmos como referencial a percentagem de despesa pública (22%) o custo somado das funções seria um pouco mais de 957 milhões de Meticais. Usando como referencial o valor dos efectivos ao serviço a nível provincial (32.9%) o custo das funções seria de 1 400 milhões de Meticais.

*Tabela 27 – Estimativas de Custos Provinciais da Agricultura e Limiares de Descentralização*

Despesa por Classificação Funcional	Total	Agricultura	
		22%	32.9%
04212 - Reforma Agrária	41,817,085.73	9,199,759	13,757,821
04291 – Agricultura, Silvicultura, Pesca e Caca N.E.	2,984,138,758.44	656,510,527	981,781,652
<b>Total Agricultura</b>		665,710,286	995,539,473
		Pesca	
		22%	22%
04231 – Pesca	1,326,657,073.70	291,864,556	291,864,556
<b>Total Pesca</b>		291,864,556	436,470,177
		Hidráulica Agrícola	
		22%	22%
04251 – Irrigação	306,155,795.32	67,354,275	100,725,257
<b>Total Pesca</b>		67,354,275	100,725,257
<b>Total Global</b>		<b>1,024,929,117</b>	<b>1,532,734,907</b>

O exercício de estimação de custos para Direção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar pode ser feito com mais detalhe sobre cada uma das suas parcelas (rúbricas) e estendido às despesas de funcionamento, como se pode ver na Tabela 28. Temos de uma estimativa de custos de cerca de 930 milhões de Meticais.

Tabela 28 – Previsão de Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar

Provincia	Despesas com Pessoal	Bens e Serviços	Outras Correntes	Total Funcionamento	Total Investimento	Total
Niassa	46,835,665	9,651,882	498,980	56,986,526	14,563,001	71,549,527
Cabo Delgado	40,590,431	11,733,509	174,961	52,498,901	42,800,458	95,299,359
Nampula	45,145,095	18,494,711	18,440,868	82,080,674	93,373,137	175,453,810
Zambézia	39,421,213	16,077,906	101,001	55,600,119	60,406,232	116,006,351
Tete	39,976,650	11,776,346	18,618,891	70,371,887	9,815,644	80,187,531
Manica	47,343,906	9,435,560	306,628	57,086,094	24,186,173	81,272,267
Sofala	40,322,569	11,838,900	1,447,980	53,609,449	43,129,438	96,738,887
Inhambane	31,177,140	8,677,863	208,917	40,063,920	17,022,234	57,086,154
Gaza	28,952,453	7,899,571	1,428,809	38,280,833	9,914,453	48,195,285
Maputo	27,422,089	7,573,618	1,643,581	36,639,288	68,277,994	104,917,283
<b>Total</b>	<b>387,187,211</b>	<b>113,159,864</b>	<b>42,870,616</b>	<b>543,217,692</b>	<b>383,488,762</b>	<b>926,706,454</b>

Nota: as colunas assinaladas a cinzento correspondem a valores estimados pelos métodos usados no Capítulo II.

## 5. MITA – Ministério da Terra e Ambiente

Relativamente à área de do ambiente definida nas alíneas d), e), q) e r) do artigo 18º da Lei nº. 4/2019, as funções dos OGDG dizem respeito à “gestão e protecção do meio ambiente”, “fauna bravia e áreas de conservação”, “planeamento de ordenamento territorial” e “desenvolvimento rural e comunitário”. De acordo com o artigo do 17 do Decreto Lei nº 2 de 2020, as funções do Direcção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente estão distribuídas pelos âmbitos do Desenvolvimento Rural, Ambiente, Florestas e Fauna Bravia e Terra (ver Anexo 2). A natureza das funções, de acordo com a classificação apresentada acima, são de natureza operacional e concentradas fundamentalmente nas acções de implementação e execução (ver Tabela 29).

Tabela 29 – Funções da Direcção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente

Funções	Total	Tipo de Funções	Total
Implementar Gerir Executar	12	Funções de Implementação	37
Organizar – Divulgar – Promover – Mobilizar – Incentivar – Apoiar – Orientar	11		
Supervisionar – Assegurar – Acompanhar – Garantir – Coordenar – Informar	14		
Autorizar – Licenciar – Monitorar – Fiscalizar – Inspeccionar	0		

Participar em Gestão	0		
Planificar- Propor	1	Funções de Formulação	6
Participar em Propostas	1		
Efectuar – Desenvolver - Elaborar	3		
Participar em Desenvolvimento	1		

A partir da Tabela 7 do Capítulo I vimos que as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial (Direcção Provincial da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural) correspondem a 12% do total das despesas do Ministério da área do Ambiente e Desenvolvimento Territorial, mas que se situam 49.4% para as despesas funcionamento e 5.2% nas despesas de investimento. Da Tabela 19 resulta que os recursos humanos que servem estes serviços correspondem a 63%. São estes os referenciais possíveis para o processo de descentralização neste Ministério.

Estes dois referenciais são muito importantes porque podem ser cruzados com as despesas por funções e, desse modo, fazer uma aproximação muito geral aos custos a incorrer pelo CEP nesta área. O conjunto de funções que compõe o âmbito do ambiente e desenvolvimento territorial estão integrados em rúbricas gerais e não existe uma listagem clara dos custos associados às funções deste âmbito, como se pode ver na Tabela 30. Consideramos as apenas a rúbrica genérica de protecção ambiental. Se usarmos como referencial a percentagem de despesa pública (12%) o custo somado das funções seria um pouco mais de 66 milhões de Meticais. Usando como referencial o valor dos efectivos ao serviço a nível provincial (63%) o custo das funções seria de cerca de 350 milhões de Meticais.

*Tabela 30 – Estimativas de Custos Provinciais do Ambiente e Limiares de Descentralização*

Despesa por Classificação Funcional	Total	Ambiente	
		12%	63%
05321 - Mudanças Climáticas	48,605,546.17		
05411 - Protecção da Bio Diversidade e da Paisagem	116,379,149.50		
05511 - Pesquisa e Desenvolvim. sobre s Protecção Ambiental	3,004,011,908.52		
05611 - Protecção Ambiental N.E.	555,079,690.39	66,609,563	349,700,205
<b>Total</b>	<b>3,724,076,294.58</b>	66,609,563	349,700,205

O exercício de estimação de custos para Direção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar pode para ser feito com mais detalhe sobre cada uma das suas parcelas (rúbricas) e estendido às despesas de funcionamento, como se pode ver Tabela 31. Temos de uma estimativa de custos de cerca de 680 milhões de Meticais.

Tabela 31 – Previsão de Direção Provincial da Desenvolvimento Territorial e Ambiente

Província	Despesas com Pessoal	Bens e Serviços	Outras Correntes	Total Funcionamento	Total Investimento	Total
Niassa	47,571,645	2,276,197	199,861	50,047,703	1,877,724	51,925,428
Cabo Delgado	53,509,060	4,509,124	841,289	58,859,473	11,469,443	70,328,917
Nampula	75,001,859	-790,317	333,802	74,545,344	4,157,236	78,702,581
Zambézia	67,418,579	-1,050,898	781,761	67,149,442	18,884,629	86,034,071
Tete	51,618,598	2,563,505	190,778	54,372,880	20,224,572	74,597,452
Manica	46,377,128	5,184,751	60,000	51,621,879	14,637,055	66,258,934
Sofala	49,616,394	3,170,281	306,840	53,093,514	18,415,456	71,508,970
Inhambane	38,808,661	5,333,451	187,360	44,329,472	12,973,035	57,302,507
Gaza	35,503,783	5,115,409	45,494	40,664,686	12,369,263	53,033,949
Maputo	38,672,477	9,069,818	129,950	47,872,245	22,484,409	70,356,654
<b>Total</b>	<b>504,098,184</b>	<b>35,381,321</b>	<b>3,077,135</b>	<b>542,556,639</b>	<b>137,492,822</b>	<b>680,049,462</b>

Nota: as colunas assinaladas a cinzento correspondem a valores estimados pelos métodos usados no Capítulo II.

## 6. MOPHRH – Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos

Relativamente à área das obras públicas e infra-estruturas definida na alínea n) do artigo 18º da Lei nº. 4/2019, as funções dos OGDG dizem respeito a “estradas e pontes que correspondem ao interesse provincial”. De acordo com o artigo do 17 do Decreto Lei nº 2 de 2020, as funções do Direção Provincial de Infra-Estruturas estão distribuídas pelos âmbitos das Obras Públicas e Habitação, Abastecimento de Água e Saneamento, Infra-estruturas Hídricas, Estradas e Pontes (ver Anexo 2). A natureza das funções, de acordo com a classificação apresentada acima, estão concentradas fundamentalmente nas acções de execução e promoção (ver Tabela 32).

Tabela 32 – Funções do Direção Provincial de Infra-Estruturas

Funções	Total	Tipo de Funções	Total
Implementar Gerir Executar	2	5 de Imple	7

Organizar – Divulgar – Promover – Mobilizar – Incentivar – Apoiar - Orientar	16		
Supervisionar – Assegurar – Acompanhar – Garantir - Coordenar – Informar	11		
Autorizar – Licenciamento – Monitorar – Fiscalizar - Inspeccionar	3		
Participar em Gestão	1		
Planificar- Propor	1	Funções de Formulação	1
Participar em Propostas	0		
Efectuar – Desenvolver - Elaborar	0		
Participar em Desenvolvimento	0		

A partir da Tabela 7 do Capítulo I vimos que as despesas dos serviços desconcentrados ao nível provincial (Direcção Provincial das Obras Publicas, Habitação e Recursos Hídricos) correspondem a 2% do total das despesas do Ministério da área da Saúde, mas que se situam 33% para as despesas funcionamento e 1.2% nas despesas de investimento. Da Tabela 19 resulta que os recursos humanos que servem estes serviços correspondem a 28.3%. São estes os referenciais possíveis para o processo de descentralização neste Ministério.

Estes dois referenciais são muito importantes porque podem ser cruzados com as despesas por funções e, desse modo, fazer uma aproximação muito geral aos custos a incorrer pelo CEP nesta área. O conjunto de funções que compõe o âmbito das infra-estruturas estão integrados em rubricas gerais e não existe uma listagem clara dos custos associados às funções deste âmbito, como se pode ver na Tabela 33. Consideramos as rubricas genéricas de habitação. Se usarmos como referencial a percentagem de despesa pública (2%) o custo somado das funções seria um pouco mais de 571 milhões de Meticais. Usando como referencial o valor dos efectivos ao serviço a nível provincial (32.9%) o custo das funções seria de 3 880 milhões de Meticais.

*Tabela 33 – Estimativas de Custos Provinciais das Infra-estruturas e Limiares de Descentralização*

Despesa por Classificação Funcional	Total	Obras Públicas e Habitação	
		2%	28.3%
04431 – Construção	1,055,976,786.49	21,119,536	298,841,431
04541 - Construção de Infraestruturas	1,212,386,854.47	24,247,737	343,105,480
06111 - Desenvolvimento da Habitação	103,677,760.92	2,073,555	29,340,806
06611 - Habitação e Serviços Colectivos N.E.	4,949,417,443.27	98,988,349	1,400,685,136
<b>Total Obras Públicas e Habitação</b>		146,429,177	2,071,972,853

		Abastecimento de Água	
		2%	28.3%
04521 - Infraestruturas de Transporte por Água	467,555,526.75	9,351,111	132,318,214
04522 - Funcionamento do Sistema de Transporte por Água	326,782,119.74	6,535,642	92,479,340
06311 - Abastecimento de Água Urbana	2,576,370,587.29	51,527,412	729,112,876
06312 - Abastecimento de Água Rural	822,285,007.76	16,445,700	232,706,657
06319 - Abastecimento de Água N.E.	1,068,999,432.70	21,379,989	302,526,839
<b>Total Abastecimento de Água</b>		105,239,853	1,489,143,927
		Estradas e Pontes	
		2%	28.3%
04511 - Construção de Estradas e Auto-Estradas	14,193,506,283.75	283,870,126	4,016,762,278
04512 - Funcionamento do Sistema Rodoviário	1,781,365,195.95	35,627,304	504,126,350
<b>Total de Estradas e Pontes</b>		319,497,430	4,520,888,629
<b>Total Global</b>		<b>571,166,461</b>	<b>8,082,005,408</b>

O exercício de estimação de custos para Direção Provincial de Infra-Estruturas pode para ser feito com mais detalhe sobre cada uma das suas parcelas (rúbricas) e estendido às despesas de funcionamento, como se pode ver na Tabela 34. Temos de uma estimativa de custos de cerca de 456 milhões de Meticais.

Tabela 34 – Previsão de Custos da Direção Provincial de Infra-Estruturas

Província	Despesas com Pessoal	Bens e Serviços	Outras Correntes	Total Funcionamento	Total Investimento	Total
Niassa	12,874,202	2,564,761	30,000	15,468,963	21,817,709	37,286,671
Cabo Delgado	13,823,089	2,221,080	385,802	16,429,971	26,190,773	42,620,744
Nampula	21,915,916	8,535,792	251,190	30,702,899	63,854,369	94,557,268
Zambézia	19,173,340	3,301,929	537,207	23,012,476	40,185,741	63,198,217
Tete	14,251,540	3,164,303	81,038	17,496,881	25,521,282	43,018,163
Manica	11,971,727	1,377,987	481,200	13,830,914	23,903,304	37,734,219
Sofala	14,142,686	2,767,439	326,315	17,236,439	29,844,678	47,081,117
Inhambane	10,689,029	2,174,060	142,575	13,005,664	21,756,927	34,762,591
Gaza	9,885,239	1,994,740	101,000	11,980,978	19,515,244	31,496,223
Maputo	9,332,148	4,036,649	5,000	13,373,797	11,423,152	24,796,949
<b>Total</b>	<b>138,058,915</b>	<b>32,138,740</b>	<b>2,341,327</b>	<b>172,538,982</b>	<b>284,013,181</b>	<b>456,552,163</b>

Nota: as colunas assinaladas a cinzento correspondem a valores estimados pelos métodos usados no Capítulo II.

## 7. Resumo dos Estudo de Caso Ministeriais: Limites da Descentralização dos OGD

Conjugando os valores estimados para os cinco estudos de caso apresentados neste capítulo, é possível estabelecer a uma segunda aproximação aos limites de custos das funções a descentralizar. A interpretação é que o peso dos OGDG será de cerca 7.8% das despesas do Sector Público num cenário minimalista e será de cerca de 11% num cenário optimista de aprofundamento do processo de descentralização. O limiar máximo é claramente irrealista e, por implicar uma alteração estrutural demasiado grande, que não é viável num sentido pragmático e nem sequer desejável.

*Tabela 35 - Limites da Descentralização dos OGDG: 2ª Aproximação*

	Previsões de Custo			% no total do Ministério		
	Limiar Mínimo	Valor Médio	Limiar Máximo	Limiar Mínimo	Valor Médio	Limiar Máximo
<b>Saúde</b>	1,985,083,201	2,678,966,543	4,036,335,842	8%	11%	17%
<b>Educação</b>	2,766,018,325	4,340,970,628	18,113,748,324	6%	9%	38%
<b>Agricultura</b>	926,706,454	1,024,929,117	1,532,969,642	21%	24%	35%
<b>Ambiente</b>	66,609,563	349,700,205	680,049,462	1.8%	9.4%	18.4%
<b>Obras Públicas</b>	456,552,163	571,166,460	8,082,005,409	1.7%	2%	30%
<b>Valor Médio</b>				7.8%	11.1%	27.6%

Os resultados dos limites da descentralização estimados neste capítulo são inteiramente consistentes com os resultados estimados no capítulo anterior. Senão vejamos, o intervalo mínimo apresentado na Tabela 17 (7.2% - 9.4%) contém o limiar mínimo calculado agora (7.7%). Ao mesmo tempo, o intervalo máximo (16.3% - 18.7%) situa-se sensivelmente a meio do intervalo entre o valor médio (11.1%) e limiar máximo (27.6%). Em conclusão, os limites da descentralização estimados neste capítulo confirmam integralmente os do capítulo anterior, dando assim maior suporte à sua fiabilidade e permitindo a sua aceitação.

## IV. Cenários de Evolução Descentralização

Tendo por base a atual legislação e a atual estrutura de serviços, setores do setor público ao nível provincial que já existiam no terreno (administração desconcentrada), não é ainda possível prever com exatidão como se vai desenvolver o processo de descentralização no futuro próximo. Isso dependerá de todas as leis, decretos, regulamentos e decisões que, no Estado como um todo e em cada Ministério, forem postas em prática no terreno.

Nos Capítulos II e III apresentámos alguns valores que correspondem aos limiares possíveis da descentralização. Partindo deste limiares e tempo por base a metodologia dos cenários, neste capítulo proporemos 3 cenários explícitos de aprofundamento do processo de descentralização. Ao contrario dos dois capítulos anteriores que tinham uma vertente analítica baseada em pressupostos, este capítulo é prospectivo, com uma abordagem baseada na metodologia dos cenários. Claramente, é sobre os caminhos de evolução do processo de descentralização e da transformação do Sector Público da República de Moçambique e da sua governação (*governance*). Nesse sentido, depende exclusivamente do que for feito em relativamente ao desenho do modelo concreto de descentralização e do modo e extensão como esse modelo for implementado. Por outras palavras, depende exclusivamente do que ainda não está concretizado.

Na medida em que depende do que ainda for realizado, esperam-se ainda um conjunto muito alargado de decisões muito relevantes. O esquema da Figura 11 representa a sequência dos passos e decisões necessárias para descentralizar e concretizar a nova legislação. São quatro as questões a colocar. Como é sabido, os atuais serviços desconcentrados Moçambicanos já desempenham funções a nível provincial e distrital. São estes serviços que poderão passar a ser os futuros serviços descentralizados. Mas não é claro se todos os serviços ou funções poderão ou serão transferidos; alguns podem ser mantidos desconcentrados. Em primeiro lugar, será necessário de claramente quais os serviços a *descentralizar* de entre os *desconcentrados*. Comos sabemos e analisamos no Capítulo I, alguma dessas decisões já começaram a ser delineadas, designadamente através do mais recente Decreto n.º 2/2020 que estabelece as normas de organização e as competências dos (OEGDP), a organização dos serviços dos e quais as funções que lhe estão atribuídas nas áreas ou âmbitos de governação. Mas esta é apenas um lei e que ainda precisa de ser posta em prática.

Em segundo lugar, assumindo que é transferido, é necessário decidir se o serviço passará para a competência dos ODGP ou de um Secretário de Estado na Província com estatuto legalmente consagrado. Esta decisão é necessária porque tem surgido, por vezes em documentos internos do Governo, uma certa analogia entre estes dois órgãos. Os primeiros são órgãos descentralizados e os segundos são órgãos desconcentrados, pelo que não deve ser feita qualquer analogia entre os dois. De qualquer modo, a decisão terá de ser feita.

Em terceiro lugar, é necessário decidir sobre a percentagem de recursos e despesa de âmbito central a transferir. Esta decisão é independente do financiamento dessa despesa descentralizada, que por via de recursos gerados localmente (próprios) ou através de transferências intergovernamentais. Em último lugar, há ainda que definir como fazer a repartição dos recursos financeiros entre as províncias, especialmente no caso das transferências que poderão e deverão ser realizadas através de formula de repartição. Este relatório contribui para responder à terceira questão, fundamentalmente através da quantificação do custo das funções a descentralizar.

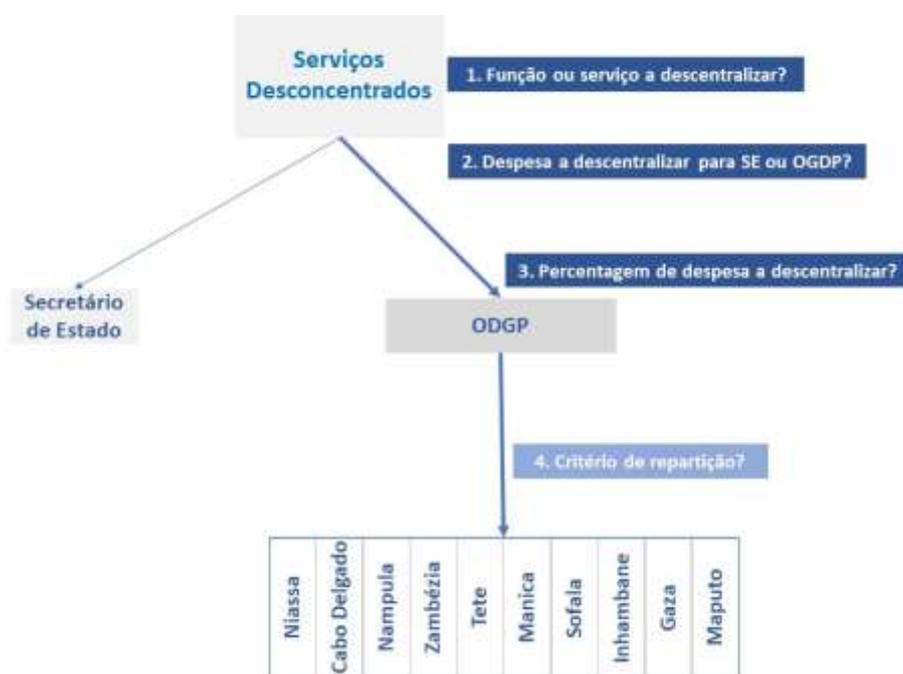


Figura 11 - Esquema geral de imputação custos

A metodologia dos cenários implica a definição de um conjunto específico e bem determinado de pressupostos. Entendemos que o processo que deve ser **pragmático** (exequível) e baseado exclusivamente no conceito de **descentralização**, isto é, na transferência de recursos entre

níveis de governo e não no seu aumento. Assim, o que passaremos a apresentar implica o seguinte:

1. *As funções são transferidas*, o papel do Estado e do Sector Público é inalterado, o que significa que não há aumento de funções;
2. *Os recursos financeiros são transferidos*, deste modo não haverá aumento despesa agregada do SP;
3. *Os recursos humanos são transferidos*, deste modo não há mais efectivos no sector público, isto é, não haverá contratação de mais recursos humanos.

A consequência destes três pressupostos é que o ponto de partida só podem ser as estruturas orgânicas já existentes e com implantação territorial nas províncias, designadamente as direcções provinciais.

Tendo por base estes pressupostos avançamos para uma análise prospectiva baseada em três cenários concretos:

- Base – funções desconcentradas para descentralizar
- Moderado – funções limitadas a descentralizar
- Reformista – funções extensas a descentralizar

O cenário de base corresponde exactamente ao ponto de partida considerado neste relatório e que corresponde ao modelo de transformar os actuais serviços desconcentrados provinciais similares às Direcções Gerais criadas recentemente no Conselho Executivo provincial. Este cenário base é também o nível mínimo para ser poder apropriadamente falar de um processo de descentralização. A partir deste cenário base, o aprofundamento do processo de descentralização pode ser um pouco alargado para um nível moderado ou mais para um nível avançado e reformista de descentralização.

Retomando a informação financeira que foi analisada nestes relatório, designadamente nos Capítulos II e III, os 3 cenários podem ser concebidos e definidos a partir de uma base orgânica e de uma base funcional.

### **1. Simulação de Cenários com Base na Estrutura Orgânica**

O modo mais simples de expor os 3 cenários é considerar as estruturas orgânicas desconcentradas de base provincial já existentes. Desse modo, os cenários correspondem a 3

combinações gradativas de descentralização cada vez mais aprofundada, como se pode ver na Tabela 36. No cenário base considera-se que apenas os custos correspondentes às Direções Provinciais desconcentradas que correspondem ao recentemente criado CEP, bem como os custos das actuais Assembleias Provinciais e Governador Provincial são descentralizadas. Nos dois cenários seguintes, considera-se adicionalmente que algumas Direções não directamente consideradas no CEP também podem transferir algumas funções e correspondentes despesas. Neste caso estão as áreas que também estão previstas constitucionalmente como áreas a descentralizar, como por exemplo o Mar e Pescas, Ensino Técnico Profissional, a Juventude e Desporto, e questões relativas às Crianças e Acção Social. Em todos estes casos se considera dois níveis percentuais de transferência.

Estes cenários são indicativos e apenas aproximados do que vai realmente acontecer, mas fornecem um esquema que permite a quantificação. O cenário base corresponde ao limiar mínimo a partir do se pode falar de descentralização. Esse modelo corresponderá sempre a um valor de despesa dos OGDG nunca inferior a 10 300 milhões de Meticais, o que, tendo por base os valores orçamentais de 2018, corresponderia a cerca de 4.3% da despesa do Sector Público. No outro extremo, no cenário mais progressista, o valor de despesa a ser transferida para os OGDG poderia atingir os 23 700 milhões de Meticais, o que corresponderia a cerca de 10% da despesa do Sector Público. Um cenário de descentralização moderado situar-se-ia entre estes dois extremos.

Tabela 36 – Cenários com Base na Estrutura Orgânica

Orgão ou Serviço Provincial Actualmente Existente	Custo Eficiente	% Mínimo	% Médio	% Máximo	Base	Moderado	Reformista
Direcção Provincial da Economia e Finanças (DPPF)	785,634,269	40%	50%	60%	314,253,708	392,817,135	471,380,561
Direcção Provincial da Saúde (DPS)	2,859,055,408	40%	50%	60%	1,143,622,163	1,429,527,704	1,715,433,245
Direcção Provincial da Educação e Desenvolvimento Humano (DPE)	5,322,286,219	100%	100%	100%	5,322,286,219	5,322,286,219	5,322,286,219
Direcção Provincial da Agricultura e Segurança Alimentar (DPAP)	1,018,616,276	100%	100%	100%	1,018,616,276	1,018,616,276	1,018,616,276
Direcção Provincial da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural (DPDTA)	485,667,522	100%	100%	100%	485,667,522	485,667,522	485,667,522
Direcção Provincial das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (DPIE)	507,340,781	100%	100%	100%	507,340,781	507,340,781	507,340,781
Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações (DPTC)	100,961,338	100%	100%	100%	100,961,338	100,961,338	100,961,338
Direcção Provincial da Indústria e Comércio (DPIC)	146,755,619	100%	100%	100%	146,755,619	146,755,619	146,755,619
Direcção Provincial da Cultura e Turismo (DPCT)	478,004,614	40%	50%	60%	191,201,846	239,002,307	286,802,768
Direcção Provincial do Trabalho, Emprego e Segurança Social (DPT)	96,026,635	100%	100%	100%	96,026,635	96,026,635	96,026,635
Assembleia Provincial	358,802,061	100%	100%	100%	358,802,061	358,802,061	358,802,061
Gabinete do Governador	459,201,087	100%	100%	100%	459,201,087	459,201,087	459,201,087
E.G.E	356,840,689	50%	75%	100%	178,420,344	267,630,517	356,840,689
Direcção Provincial do Mar, Águas Interiores e Pescas	5,252,877,116	0%	30%	60%	0	1,575,863,135	3,151,726,270
Direcção Prov. da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional	5,235,682,588	0%	10%	20%	0	523,568,259	1,047,136,518
Direcção Provincial da Juventude e Desporto	5,141,498,547	0%	50%	75%	0	2,570,749,273	3,856,123,910
Direcção Provincial do Género, Criança e Acção Social	3,649,190,698	0%	50%	75%	0	1,824,595,349	2,736,893,024
Secretaria Provincial	388,002,580	0%	50%	75%	0	194,001,290	291,001,935
Balcão de Atendimento Único	813,036,777	0%	50%	75%	0	406,518,388	609,777,583
Hospital Provincial	1,363,104,410	0%	25%	50%	0	340,776,103	681,552,205
<b>TOTAL</b>					<b>10,323,155,598</b>	<b>18,260,706,997</b>	<b>23,700,326,245</b>

## **2. Simulação de Cenários com Base Funcional**

Alternativamente, os cenários podem também ser desenhados directamente a partir das funções correspondentes às atribuições que estão definidas no artigo 18 da Lei nº 4/2019 que replica o artigo que transcreve o artigo 276 da CRM. De notar que essa abordagem de quantificação de custos já tinha sido adoptada no Capítulo III para os 5 estudos de casos dos ministérios. Trata-se agora de alargar a abordagem para todas as funções. De modo análogo ao da secção anterior, os cenários correspondem a 3 combinações gradativas de descentralização cada vez mais aprofundada, como se pode ver na Tabela 37Tabela 36. Estes cenários conduzem, no entanto, a uma quantificação menos precisa do que no caso dos cenários de base orgânica, baseados na definição já existente das Direções Provinciais do CEP. Neste acaso apenas consideramos 3 níveis percentuais de despesa a transferir nas funções objecto de descentralização. Estes níveis são intencionalmente muito cautelosos, variado tipicamente entre 10% (base), 15% (moderado) e 20% (reformista). Em alguns casos específicos estas percentagens podem variar. O exemplo mais importante é a Educação, em que possível uma estimativa mais precisa dos custos do ensino primário, de modo que as percentagens podem ser mais alargadas e variar entre 20% e 30%.

O cenário base corresponde ao limiar mínimo a partir do se pode falar de descentralização. Esse modelo corresponderá sempre a um valor de despesa dos OGDG nunca inferior a 12 700 milhões de Meticals, o que corresponderia a cerca de 5% da despesa do Sector Público. No outro extremo, no cenário mais progressista, o valor de despesa a ser transferida para os OGDG poderia atingir os 23 200 milhões de Meticals, o que corresponderia a cerca de 10% da despesa do Sector Público. Um cenário de descentralização moderado situar-se-ia entre estes dois extremos.

Tabela 37 – Cenários com Base na Estrutura Funcional

Função	Custo	% Mínimo	% Médio	% Máximo	Base	Moderado	Reformista
Assuntos Economicos E Comerciais Gerais	630,953,787	10%	15%	20%	63,095,379	94,643,068	126,190,757
Assuntos Laborais Gerais	610,415,672	10%	15%	20%	61,041,567	91,562,351	122,083,134
04212 - Reforma Agraria	41,817,086	10%	15%	20%	4,181,709	6,272,563	8,363,417
04213 - Precos E Rendimentos Agricolas	1,379,622	10%	15%	20%	137,962	206,943	275,924
04214 - Extensao Rural	3,934,350	10%	15%	20%	393,435	590,153	786,870
04216 - Controlo De Pragas	317,294,884	10%	15%	20%	31,729,488	47,594,233	63,458,977
04219 - Outros Servicos N.E.	2,025,000	10%	15%	20%	202,500	303,750	405,000
04221 - Silvicultura	713,481	10%	15%	20%	71,348	107,022	142,696
04231 - Pesca	1,326,657,074	10%	15%	20%	132,665,707	198,998,561	265,331,415
04251 - Irrigacao	306,155,795	10%	15%	20%	30,615,580	45,923,369	61,231,159
04291 - Agricultura Silvicultura Pesca E Caca N.E.	2,984,138,758	10%	15%	20%	298,413,876	447,620,814	596,827,752
04431 - Construcao	1,055,976,786	10%	15%	20%	105,597,679	158,396,518	211,195,357
04511 - Construcao De Estradas E Auto-Estradas	14,193,506,284	10%	15%	20%	1,419,350,628	2,129,025,943	2,838,701,257
04512 - Funcionamento Do Sistema Rodoviario	1,781,365,196	10%	15%	20%	178,136,520	267,204,779	356,273,039
04521 - Infraestruturas De Transporte Por Agua	467,555,527	10%	15%	20%	46,755,553	70,133,329	93,511,105
04522 - Funcionamento Do Sistema De Transporte Por Agua	326,782,120	10%	15%	20%	32,678,212	49,017,318	65,356,424
04541 - Construcao De Infraestruturas	1,212,386,854	10%	15%	20%	121,238,685	181,858,028	242,477,371
04591 - Transporte N.E.	449,315,384	10%	15%	20%	44,931,538	67,397,308	89,863,077
04611 - Comunicacoes Urbanas	375,053	10%	15%	20%	37,505	56,258	75,011
04691 - Comunicacoes N.E.	104,896,910	10%	15%	20%	10,489,691	15,734,537	20,979,382
04721 - Hoteis E Restaurantes	93,000	10%	15%	20%	9,300	13,950	18,600
04731 - Turismo	759,278,798	10%	15%	20%	75,927,880	113,891,820	151,855,760
04811 - Pesquisa E Desen. Assuntos Economicos Gerais Comerciais	79,912,034	10%	15%	20%	7,991,203	11,986,805	15,982,407
04821 - Pesquisa E Desen. Agricultura Sivic Pecuaria Pesca	817,582,995	10%	15%	20%	81,758,299	122,637,449	163,516,599
04841 - Pesquisa E Desenv. Sobre A Ind. Extr Transf Construcao	229,671,418	10%	15%	20%	22,967,142	34,450,713	45,934,284

04911 - Assuntos Economicos N.E.	1,518,382,886	10%	15%	20%	151,838,289	227,757,433	303,676,577
05321 - Mudancas Climaticas	48,605,546	10%	15%	20%	4,860,555	7,290,832	9,721,109
05411 - Proteccao Da Bio Diversidade E Da Paisagem	116,379,150	10%	15%	20%	11,637,915	17,456,872	23,275,830
05511 - Pesquisa E Desenvolv. Sobre A Proteccao Ambiental	3,004,011,909	10%	15%	20%	300,401,191	450,601,786	600,802,382
05611 - Proteccao Ambiental N.E.	555,079,690	10%	15%	20%	55,507,969	83,261,954	111,015,938
06111 - Desenvolvimento Da Habitacao	103,677,761	10%	15%	20%	10,367,776	15,551,664	20,735,552
06311 - Abastecimento De Agua Urbana	2,576,370,587	10%	15%	20%	257,637,059	386,455,588	515,274,117
06312 - Abastecimento De Agua Rural	822,285,008	10%	15%	20%	82,228,501	123,342,751	164,457,002
06319 - Abastecimento De Agua N.E.	1,068,999,433	10%	15%	20%	106,899,943	160,349,915	213,799,887
06611 - Habitacao E Servicos Colectivos N.E.	4,949,417,443	10%	15%	20%	494,941,744	742,412,616	989,883,489
07111 - Produtos Farmaceuticos	22,500,000	10%	15%	20%	2,250,000	3,375,000	4,500,000
07121 - Outros Produtos Medicos	158,249,402	10%	15%	20%	15,824,940	23,737,410	31,649,880
07141 - Medicamentos Aparelhos E Equipamento Medicos N.E.	4,650,217,719	10%	15%	20%	465,021,772	697,532,658	930,043,544
07211 - Clinicas E Consultorios De Medicina Geral	183,680	10%	15%	20%	18,368	27,552	36,736
07311 - Servicos Hospitalares Gerais	2,807,507,691	10%	15%	20%	280,750,769	421,126,154	561,501,538
07321 - Servicos Hospitalares Especializados	2,173,993,255	10%	15%	20%	217,399,326	326,098,988	434,798,651
07411 - Servicos De Saude Publica	4,814,371,275	10%	15%	20%	481,437,128	722,155,691	962,874,255
07611 - Saude N.E.	8,419,516,731	10%	15%	20%	841,951,673	1,262,927,510	1,683,903,346
08111 - Recreacao E Servicos Desportivos	307,641,891	10%	15%	20%	30,764,189	46,146,284	61,528,378
08211 - Servicos Culturais	337,197,690	10%	15%	20%	33,719,769	50,579,654	67,439,538
08611 - Recreacao Cultura E Religiao N.E.	453,193,394	10%	15%	20%	45,319,339	67,979,009	90,638,679
09111 - Ensino Pre-Primario	407,472,976	20%	25%	30%	81,494,595	101,868,244	122,241,893
09121 - Ensino Primario Do 1 Grau (Ep1)	14,011,103,564	20%	25%	30%	2,802,220,713	3,502,775,891	4,203,331,069
09122 - Ensino Primario Do 2 Grau (Ep2)	1,075,966,768	20%	25%	30%	215,193,354	268,991,692	322,790,030
09123 - Ensino Primario Completo (Epc)	8,753,702,278	20%	25%	30%	1,750,740,456	2,188,425,570	2,626,110,683
09131 - Alfabetizacao De Adultos	41,891,735	20%	25%	30%	8,378,347	10,472,934	12,567,520
09132 - Educacao De Adultos	5,445,180	20%	25%	30%	1,089,036	1,361,295	1,633,554

09311 - Ensino Tecnico Profissionalizante	182,455,775	20%	25%	30%	36,491,155	45,613,944	54,736,733
09312 - Ensino Tecnico Basico	73,951,841	10%	15%	20%	7,395,184	11,092,776	14,790,368
09313 - Ensino Tecnico Medio	1,155,684,052	10%	15%	20%	115,568,405	173,352,608	231,136,810
09321 - Ensino Tecnico Medio	106,521,199	10%	15%	20%	10,652,120	15,978,180	21,304,240
09511 - Educacao Nao Definivel Por Nivel	259,280,746	10%	15%	20%	25,928,075	38,892,112	51,856,149
09611 - Servicos Auxiliares De Educacao	5,928,465,938	10%	15%	20%	592,846,594	889,269,891	1,185,693,188
09811 - Ensino N.E.	594,457,756	10%	15%	20%	59,445,776	89,168,663	118,891,551
10121 - Incapacidade	15,507	10%	15%	20%	1,551	2,326	3,101
10411 - Subsidios A Familias	2,800,000	10%	15%	20%	280,000	420,000	560,000
10711 - Exclusao Social N.E.	24,234,745	10%	15%	20%	2,423,474	3,635,212	4,846,949
10811 - Pesquisa E Desenvolvimento Em Seguranca Social	606,000	0%	5%	10%	0	30,300	60,600
10911 - Seguranca E Accao Social N.E.	6,590,451,208	5%	10%	15%	329,522,560	659,045,121	988,567,681
<b>Total</b>					<b>12,700,867,995</b>	<b>17,992,191,659</b>	<b>23,283,515,323</b>

O aspecto mais interessante desta elaboração separada de cenários de base orgânica, por um lado, e de base funcional, por outro, conduzem a valores que não são apenas consistentes mas são muito aproximados, como se pode ver Tabela 38. Isto permite uma conclusão global muito consistente e robusta.

Tabela 38 - Cenários Globais de Descentralização Provincial

	Base	Moderado	Reformista
<b>Valor Cenários Base Orgânica</b>	10,323,155,598	18,260,706,997	23,700,326,245
<b>Valor Cenários Base Funcional</b>	12,700,867,995	17,992,191,659	23,283,515,323
<b>Peso % Cenários Base Orgânica</b>	4.3%	7.7%	10.0%
<b>Peso% Cenários Base Funcional</b>	5%	7%	10%

Tendo por base por base todos os exercícios de quantificação de custeio de funções realizados nos capítulos II e III, bem como os cenários de base orgânica e funcional apresentados antes, considerando a informação financeira relativa à repartição orgânica e funcional da despesa, são definidos vários cenários em termos de limiar máximos (*optimista*) e mínimo (*pessimista*). A conclusão é a seguinte sobre a evolução da descentralização.

- **Limiar mínimo** - a descentralização terá de implicar uma transferência de, pelo menos, 5% da despesa do Sector Público;
- **Limiar máximo** – a descentralização de recursos pode atingir um nível máximo de 10% da despesa do Sector Público, não sendo expectável que ultrapasse esse valor.

## V. Constatações e Análise SWOT

### 1. Constatações

Este relatório demonstrou que é possível quantificar, ainda que aproximadamente e com intervalos de variação previsível, o custo das funções a descentralizar para os OGD. Esta é a constatação mais importante e resulta da conjugação dos resultados das estimativas de custeio de funções (Capítulo II), dos estudos de caso relativos a 5 ministérios (Capítulo III) e da formulação de cenários prospectivos (Capítulo IV). As conclusões apontam no mesmo sentido. A descentralização terá de implicar uma transferência de, pelo menos, 5% da despesa do Sector Público (limiar mínimo) mas pode atingir um nível máximo de 10% embora não seja expectável que ultrapasse esse limiar máximo.

Naturalmente, o resultado final dependerá do que for efectivamente posto em prática pelos decisores políticos e implementados pelos órgãos e sectores de governação. Algumas das constatações que resultam dos trabalhos desta consultoria são muito importantes para determinar o sucesso maior ou menor da reforma da governação do sector público que pode resultar do processo de descentralização.

É também reconhecido o papel fundamental do planeamento central na organização e governação da República de Moçambique. Neste sentido, há o entendimento entre alguns atores de muitos ministérios de ver os OGD como meros instrumentos de execução de políticas e programas centralmente definidos e, conseqüentemente, de execução de despesas. A descentralização efectiva implica a existência capacidade de decisão autónoma, isto é, de fazer escolhas autónomas. A descentralização não põe em causa o plano central, que é, muito justamente, reconhecido pela Constituição da República de Moçambique.

Uma das constatações mais importantes é a da falta de coordenação. Foram identificados e detalhados vários casos de legislação desenhada e aprovada sem considerar impactos financeiros nos OGD, bem como a definição de regime financeiros dos OGD sem considerar os pacotes de funções que lhes estão subjacentes. Em suma, um evolução muito escassa e, em alguns caso com alterações que podem ser muito negativas, designadamente:

— a significativa descoordenação entre MAEFP, MEF e Ministérios setoriais;

- a existência de muitas medidas, acções processos a serem desenvolvidos em vários ministérios com nível baixíssimo de coordenação leva a que seja muito difícil perceber o que está a acontecer e, ainda pior, perceber o que vai acontecer;
- significativa dificuldade em obter informação quer das funções dos Ministérios, quer de informação quantitativa sobre aspectos essenciais da descentralização (financeira, número de funcionários, etc).

Outra constatação é que distribuição de competências entre os órgãos de governação descentralizada provincial e dos órgãos de representação do estado na província corresponde a um potencial risco de resultar na sobreposição de atribuições específicas e funções entre os dois órgãos, o que resultar numa potencial fonte de incerteza e necessidade de mecanismos adicionais de controlo para esgrimir essas questões.

A clarificação e definição de funções para os dois órgãos deve ser fundamentada numa análise rigorosa relativa às implicações na afectação de recursos. Em particular, deve ser feita uma quantificação dos níveis de despesa associados com a funções propostas, para viabilizar a quantificação dos recursos a financiar essas despesas, nomeadamente receitas próprias e transferências intergovernamentais.

## **2. Recomendações**

Até à revisão constitucional, Moçambique era um dos países mais centralizados do mundo. Como se mostrou, Moçambique ocupava a 60ª posição na descentralização fiscal, a 132ª posição na descentralização administrativa e a 132ª posição na descentralização política. Uma parte das atribuições e funções e dos recursos financeiros deverão ser descentralizados, isto é, deverão ser transferidos dos órgãos centrais para os OGDP. O processo de descentralização constitui uma reforma, pelo que este processo não pode significar que tudo fique na mesma. Isto exige liderança política e administrativa, quer na iniciativa legislativa quer na tomada de decisões que permitam efectivamente o seu aprofundamento.

A constituição e a legislação atribuem um papel fundamental ao Ministério da Administração Estatal e Função Pública, nas matérias de descentralização de funções e competências, e ao Ministério de Economia e Finanças, nas matérias da descentralização fiscal, incluindo as transferências intergovernamentais. A estes dois Ministérios cabe a efectiva liderança política e administrativa do processo de descentralização, quer na iniciativa legislativa quer na tomada de decisões que permitam efectivamente o seu aprofundamento. O avanço do processo não terá sucesso sem o seu empenho muito vincado e, principalmente, uma sólida coordenação e

partilha de esforços mútuos. Não é possível avançar na componente administrativa de atribuições e funções sem articular com a componente de descentralização de recursos financeiros e transferências intergovernamentais. Numa analogia, 'são duas pernas do mesmo corpo' em que se apoia a descentralização.

Também como se referiu, este processo traz também novos desafios no âmbito administrativo e das finanças públicas, com destaque para a descentralização fiscal. É muito importante que todos os decisores políticos e outros responsáveis da República Moçambique, quer seja na estrutura dos ministérios, quer seja no pessoal relevante de todos os setores, estejam à altura deste desafio e que não se deixe passar esta oportunidade.

Num sistema de Estado descentralizado com é a república de Moçambique, uma relevante e não residual das atribuições, funções e competências devem ser transferidos para os órgãos descentralizados, neste caso OGD, embora consistente com os objetivos económicos nacionais decorrentes do Estado unitário. Os órgãos descentralizados devem ser responsáveis pelo fornecimento de uma porção uma relevante e não residual de bens e serviços que se delimitem dentro de um território, ou seja, aqueles cujos beneficiários estejam principalmente dentro dessas fronteiras.

Como o processo de descentralização se trata de uma reforma, este não pode significar que tudo fique na mesma. Uma parte das atribuições e funções e dos recursos financeiros deverão ser descentralizados, isto é, deverão ser transferidos dos órgãos centrais para os OGD. Para que a descentralização signifique alguma coisa, para que se dê um verdadeiro cumprimento à CRM, essa parte não pode ser residual.

Sob condições apropriadas, todas essas formas de descentralização podem desempenhar papéis importantes na ampliação da participação em atividades políticas, económicas e sociais nos países em desenvolvimento. Tendo por base as constatações identificadas na secção anterior, apresenta-se agora um conjunto de recomendações.

A primeira recomendação vai no sentido de aprofundar os mecanismos de coordenação atualmente quase inexistentes. Esses mecanismos devem passar pela criação de uma estrutura formal (organização) de condução e coordenação da implementação do processo de descentralização. A proposta de desenho dessa estrutura é a seguinte:

- i) Ter uma composição partilhada por quadros/funcionários do MAEFP e MEF;
- ii) Estar definido um compromisso de partilha de todas as propostas de legislação e medidas relacionadas com a implementação do processo de descentralização.

- iii) Garantir uma coordenação formal, de forma bilateral, com todos os ministérios envolvidos para além do MAEFP e MEF.

A segunda recomendação diz respeito à necessidade de clarificar e definir as funções que ficarão na alçada dos ODGP e dos órgãos de representação do Estado na província. Este é um equilíbrio difícil e sensível mas que terá de ser acertado o mais rapidamente possível.

No caso dos órgãos de representação do estado na província, as competências específicas decorrem dos limites da descentralização, isto é, das matérias de exclusiva competência dos órgãos centrais do estado nos termos definidos no artigo 270º da CRM, também constantes do artigo 17 da Lei nº4/2019. Da distribuição de competências próprias e específicas dos órgãos de governação descentralizada provincial e dos órgãos de representação do estado na província, resultam ainda duas recomendações fundamentais:

- i. Deverão ser evitados os casos de sobreposição de atribuições e funções entre os dois órgãos. Essa sobreposição seria uma potencial fonte de incerteza e necessidade de mecanismos adicionais de controlo para esgrimir essas questões.
- ii. A definição de funções para os dois órgãos deverá ser fundamentada numa análise rigorosa relativa às implicações na afectação de recursos. Em particular, deverá ter por base uma quantificação dos níveis de despesa associados às funções propostas, no sentido de permitir a quantificação dos recursos a financiar essas despesas, nomeadamente receitas próprias e transferências intergovernamentais.

A terceira e última recomendação tem por base em algumas lacunas e desconhecimento que ainda subsiste em muitos setores dos ministérios e órgãos centrais. Essas lacunas deverão ser mitigadas por processos de capacitação adicional sobre todas os assuntos relativos à descentralização e que seja desenhada segundo as diversas modalidades e formatos bem conhecidos e já praticados anteriormente:

- I. Capacitação geral e abrangente que reúna funcionários de todos os setores, o que permite partilha de experiências e melhores práticas;
- II. Capacitação específica por ministério, que permita identificar os problemas e dificuldades de implementação por área de governação;

Este processo de capacitação deverá ser ainda complementado por uma estratégia ativa de mentoria para a descentralização, com o objectivo específico de motivação adicional para as suas virtudes e superação dos obstáculos e resistências mentais que sempre acompanham estes processos.

### 3. Análise SWOT

**Matriz SWOT sobre o processo de Descentralização Financeira**

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Plano Económico e Social</li><li>– Definição do princípio de descentralização na CRM</li><li>– Estruturas de governação já existentes nas Províncias e nos Distritos - órgãos desconcentrados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Reformar a governação do Sector Público</li><li>– Melhorar a qualidade da governação</li></ul>
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Descoordenação entre sectores</li><li>– Duplicações de funções</li><li>– Resistência ao processo por parte de alguns sectores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aumento de gastos</li><li>– Aumento de descoordenação</li><li>– Defraudar expectativas</li><li>– Potenciar conflitos políticos</li></ul>

## **Nota Técnica: Abordagem Metodológica**

A abordagem metodológica seguida neste relatório assenta numa perspetiva multi-método, em linha com as melhores práticas, que combina diferentes métodos e técnicas de análise de informação. São adotados, entre outros, os seguintes procedimentos metodológicos.

### **1. Fontes de Informação**

#### ***Conta Geral do Estado Ano de 2018***

A fonte mais importante é a informação financeira e orçamental disponibilizada pelo MEF procedentes do Conta Geral do Estado (CGE) relativa a 2018. Esta inclui:

- a. Despesa executada por setor de governo (central, ministérios, provincial e distrital);
- b. Despesa executada por função;
- c. Despesa executada por classificação económica (funcionamento e investimento);
- d. Despesa executada por unidades orgânicas.

#### ***Análise Orgânica e Funcional do Sector Público***

A análise da estrutura (orgânica) das contas permite também elencar:

- lista de entidades do sector público;
- repartição funcional das despesas.

Um levantamento de funções a descentralizar foi realizado junto de alguns Ministérios no período de Julho a Outubro de 2019, que envolveu os seguintes setores:

- a. Direção Nacional da Saúde Pública
- b. Direção Nacional de Ensino Primário
- c. Direção de Veterinária
- d. Direção Nacional de Extensão Agrária
- e. Direção Nacional de Agricultura e Silvicultura
- f. Secretariado Técnico de Segurança Alimentar e Nutricional
- g. Direção Nacional para os Assuntos do Desporto
- h. Direção Nacional do Desporto
- i. Direção Nacional do Comércio Interno
- j. Direção Nacional da Indústria
- k. Direção Nacional de Indústrias Culturais e Criativas
- l. Direção Nacional de Património Cultural
- m. Direção Nacional de Turismo

As conclusões estão detalhadas no Relatório de Levantamento de Funções com Ministérios Chave, anteriormente apresentado ao Governo de Moçambique.

### **Número de efectivos**

De acordo com dados fornecidos por Direção Nacional de Contabilidade Pública foi também possível disponibilizar o número de efectivos, repartidos por setor de governo (central, provincial e distrital), para os 5 ministérios considerados nos estudos de caso apresentados no capítulo III. Essa informação consta da Tabela 19.

### **Indicadores de Pobreza**

Já durante o mês Maio de 2020 foi disponibilizado o relatório Pobreza e Bem-estar em Moçambique publicado em Outubro de 2016. Este relatório, por conter informação sobre as províncias, melhorou substantivamente a qualidade da medição e quantificação dos scores de eficiência por província, e desse modo, a estimação dos custos por funções.

*Tabela 39 - Indicadores de Pobreza*

<b>Província</b>	<b>Pobreza no Consumo</b>	<b>Pobreza Multidimensional</b>
Niassa	60.6	0.39
Cabo Delgado	44.8	0.35
Nampula	57.1	0.42
Zambézia	56.5	0.42
Tete	31.8	0.36
Manica	41	0.25
Sofala	44.2	0.32
Inhambane	48.6	0.24
Gaza	51.2	0.09
Maputo	18.9	0.04

## **2. Estimação do Custo das Funções e Análise de Eficiência**

A análise de custos cujos resultados são apresentados no Capítulo II segue uma abordagem metodológica necessariamente muito simples decorrente do universo de Províncias limitar as possibilidades de análise estatística e também da natureza insuficiente dos dados disponíveis.

Para cada uma das rubricas de despesa considerada foram considerados os seguintes passos para estimar o custeio da função correspondente:

- a. Tomar o custo per capita por Província como valor base (ver por exemplo Tabela 9;

- b. Usar o método de regressão simples, descrito abaixo, para estimar um valor padrão de despesa (estimativa base);
- c. Calcular coeficientes de eficiência usando a técnica DEA descrita abaixo;
- d. Calcular uma segunda estimativa de valor padrão de despesa (estimativa eficiente) que considera não só os scores de eficiência mas também o grau de pobreza;
- e. Calcular as duas estimativas de custos totais (base e de eficiência) a partir dos valores per capita.

Por se tratar de um caso específico, Maputo Cidade, que formalmente tem o estatuto de província, foi excluído de todas as análises.

### ***Estimação de Custo Padrão: Métodos Econométricos***

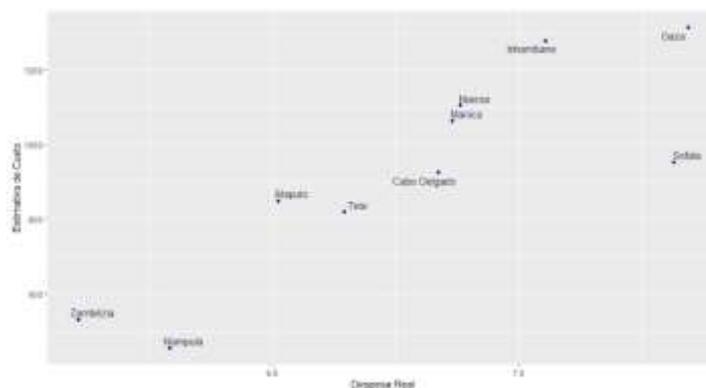
As estimações dos valores de custo por província são realizadas através do mais simples método de regressão (método dos mínimos quadrados ordinários, designado OLS – *Ordinary least Squares*). Tendo em conta o escasso nº de observações (apenas 10 Províncias), não serão calculados os desvios padrão robustos à eventual presença de heterocedasticidade. Como recomendado, os valores relativos às despesas, área e população são incluídos na análise recorrendo à transformação logarítmica.

#### Estimativa Base

A regressão que dá origem à estimativa base tem a seguinte forma.

$$\log(\text{despesa per capita})_i = \beta_1 \cdot \log(\text{Área})_i + \beta_2 \cdot \log(\text{População})_i + \varepsilon$$

Como se observa pelo gráfico, esta estimativa base de custo é muito semelhante aos valores reais, pelo que não corrige para a grande heterogeneidade das despesas per capita já observada anteriormente.

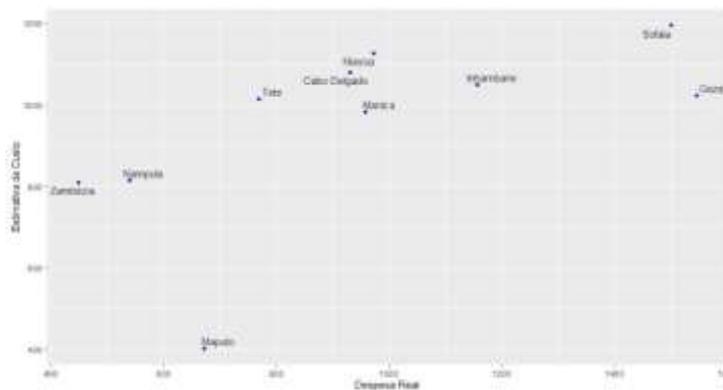


### Estimativa Eficiente

Para melhorar a estimativa base e obter uma estimativa eficiente considera-se os efeitos do score de eficiência e de uma medida de nível de pobreza multidimensional. A regressão é uma versão modificada tem a seguinte forma.

$$\text{despesa per capita}_i = \beta_2 \cdot \text{Eficiência}_i * \text{Índice Pobreza}_i + \varepsilon$$

Como se observa pelo gráfico, esta estimativa já permite atenuar a heterogeneidade das despesas per capita. Em particular, permite corrigir a estimativa de custos da Província de Maputo que tem um nível de pobreza muito inferior a todas as outras, pelo que é expectável que tenho custos das funções a desenvolver muito inferiores.



### **Análise de Eficiência: DEA**

O conceito e medição da eficiência produtiva (produtividade) de uma entidade governamental (Província) resulta do rácio:

$$\frac{\text{Indicadores de Resultado}}{\text{Indicadores de Recursos}}$$

Uma medida relativa deste rácio pode ser estimado através do método DEA (análise envolvente de dados)<sup>5</sup>, que é uns dos métodos mais usados para medição de eficiência relativa do sector público. Tipicamente, os resultados desta análise dão à origem definição de uma fronteira de melhores práticas (*benchmarking*), a um *ranking* das unidades de decisão em termos de eficiência relativa e a uma estimativa de nível de eficiência.

A aplicação desta metodologia às províncias passou pela identificação de um conjunto de variáveis *input* e *output* da sua atividade para aferir a sua eficiência relativa. Ou seja, tendo em consideração os recursos empregues (*inputs*) e os resultados obtidos (*outputs*) numa determinada função dos municípios, a DEA produz um *ranking* das mais eficientes e um coeficiente de eficiência por unidade de decisão. Face à dificuldade de obter indicadores adicionais, foram apenas usa três variáveis de output, de acordo com a Tabela 40.

Tabela 40 - Indicadores de Input e Output para Análise de Eficiência

INPUTS: Despesas totais e por função	OUTPUTS
Global [Despesas <i>per capita</i> totais ao nível provincial]	[Área da Província]
Saúde [Despesas <i>per capita</i> em saúde ao nível provincial]	
Educação [Despesas <i>per capita</i> em educação ao nível provincial]	[População da Província]
Agricultura [Despesas <i>per capita</i> em agricultura ao nível provincial]	
Ambiente [Despesas <i>per capita</i> em ambiente ao nível provincial]	[Índice de Pobreza]
Obras Públicas [Despesas <i>per capita</i> em obras públicas ao nível provincial]	

De entre todos os possíveis modelos de DEA disponíveis<sup>6</sup>, optou-se aqui mais uma vez por uma versão simples: i) modelo orientado à minimização dos inputs e ii) assumindo rendimentos constantes à escala. Adicionalmente, optou-se por procedimento de *bootstrapping* com 100 iterações no sentido de tornar as estimativas mais precisas e permitir a computação de uma banda de variação (intervalo de confiança). A tabela seguinte mostra os mais importantes scores de eficiência calculados para a despesa das Províncias.

Tabela 41 - Alguns Indicadores de Eficiência Através do Método DEA

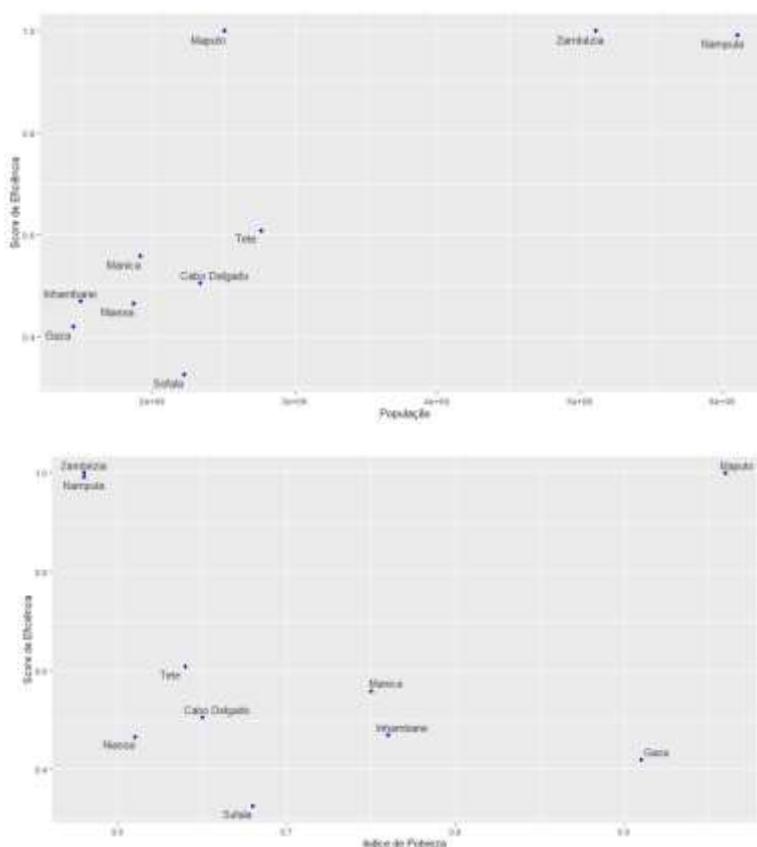
Província	Despesa Total	DPPF	DPS	DPE	DPAP	DPDTA	DPIE	Média
Niassa	0.4658	0.4165	0.4006	0.6408	0.2501	0.3954	0.3438	0.4161
Cabo Delgado	0.5049	0.3731	0.3396	0.0958	0.5321	0.3862	0.5387	0.3958
Nampula	0.9918	1.0000	1.0000	0.7852	0.7875	1.0000	0.7184	0.8976
Zambézia	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

<sup>5</sup> A análise envolvente de dados (DEA) é um método de programação linear não paramétrica e estocástica de aferição da eficiência e produtividade de unidades de decisão. Foi desenvolvida por Charnes, Cooper e Rhodes (1978) com referência expressa à possibilidade de ser utilizada na avaliação de programas públicos. As áreas de aplicação desta técnica têm aumentado consideravelmente desde a sua introdução como uma ferramenta de avaliação da gestão e do desempenho empresarial no final da década de 1970, com destaque para aplicações relacionadas com a medição de eficiência no sector público, em termos globais, por função ou por sector.

<sup>6</sup> Todos os cálculos de DEA foram realizados com uso do software 'open source' R através do pacote *deaR*.

Tete	0.6076	0.6226	0.4762	0.5730	0.4636	0.6949	0.6918	0.5899
Manica	0.5584	0.4771	0.5672	0.4386	0.2479	0.3561	0.5323	0.4539
Sofala	0.3248	0.4842	0.3382	0.0387	0.4426	0.4672	0.3660	0.3517
Inhambane	0.4695	0.3148	0.2396	0.6018	0.4953	0.3486	0.4169	0.4124
Gaza	0.4195	0.5732	0.4711	0.0720	0.4773	0.3512	0.4642	0.4041
Maputo	1.0000	0.4759	1.0000	1.0000	0.7072	0.5187	0.7830	0.7835

Tomando como exemplo cálculo do indicador de eficiência das despesas totais (ver Tabela 13) os dois gráficos permitem tirar 3 conclusões relevantes: i) as províncias de Nampula, Zambézia e Maputo aparecem consistentemente como mais eficientes (score próximo de 1), o que resulta níveis muito baixos de despesa per capita; ii) com a exceção de Maputo, há uma relação forte entre eficiência e dimensão populacional; iii) mais uma vez com a exceção de Maputo, parece haver uma relação negativa mas clara entre eficiência e nível de pobreza.



### 3. Simulação Prospectiva: Cenários

O método dos cenários é uma metodologia que, através da construção de diversos cenários possíveis, permite organizar o exercício prospetivo, contribuindo para a definição de objetivos estratégicos e clarificando os meios de execução e os respetivos constrangimentos. Além da formulação estratégica, uma metodologia prospetiva como esta pode (e deve) ser utilizada em todos os processos de tomada de decisão. Obviamente que, enquanto instrumento de apoio à decisão, não substitui o decisor, mas permite testar a coerência dos processos e das decisões. De facto, um dos grandes objetivos do método dos cenários é reduzir a incoerência e organizar a apropriação coletiva. Decompõe-se em duas grandes etapas: a ‘construção da base’ e a ‘construção dos cenários’.

Tendo por base a informação disponível e conhecida, este capítulo propõe uma metodologia de análise e quantificação do *costing* das funções descentralizadas ou a descentralizar. Esta metodologia baseia-se num modelo de análise cruzada de informação tripartida: i) funções atribuídas às direções que compõe o Conselho Executivo Provincial de acordo com o Decreto 2/2020; ii) despesas por setores na atual (antes de decreto) divisão orçamental de rúbricas; iii) critério de imputação de três níveis:

- Base – funções descentralizadas
- Moderado – funções limitadas a descentralizar
- Reformista – funções extensas a descentralizar

## Anexo

### 1. Estimativas de Custo das Direcções do CEP

Tabela 42 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Plano e Finanças

Funcionamento	Custo per capita			Custo total			Score Eficiência
	Província	Real	estimativa base	estimativa eficiência	Real	estimativa base	
Niassa	34.2	31.5	38.4	63,830,290	58,858,081	71,724,540	0.4165
Cabo Delgado	35.5	29.1	39.1	82,717,804	67,927,175	91,237,248	0.3731
Nampula	11.8	14.4	19.7	72,020,932	87,851,870	120,167,491	1.0000
Zambézia	16.6	13.9	19.7	84,909,218	71,122,695	100,633,104	1.0000
Tete	21.6	24.8	30.1	59,829,638	68,444,340	83,293,141	0.6226
Manica	32.0	35.6	32.5	61,132,607	68,082,115	62,056,683	0.4771
Sofala	28.6	31.3	34.1	63,485,489	69,555,951	75,789,184	0.4842
Inhambane	49.1	41.8	39.3	73,521,482	62,538,476	58,807,164	0.3148
Gaza	32.3	42.1	23.1	46,734,156	60,836,985	33,347,072	0.5732
Maputo	41.0	34.3	26.8	102,912,443	86,057,947	67,128,259	0.4759
Investimento	Custo per capita			Custo total			Score Eficiência
Niassa	7.1	5.1	11.5	13,284,272	9,532,888	21,450,383	0.2445
Cabo Delgado	21.8	4.6	13.9	50,964,175	10,824,659	32,430,773	0.0776
Nampula	1.5	2.0	1.0	9,234,292	11,918,710	6,114,953	1.0000
Zambézia	1.9	1.9	1.0	9,735,948	9,535,513	5,120,908	1.0000
Tete	2.5	3.8	4.7	7,033,291	10,501,026	12,919,354	0.6707
Manica	2.2	6.0	2.2	4,187,688	11,377,242	4,187,688	0.8930
Sofala	3.3	5.1	6.3	7,411,458	11,280,170	14,043,116	0.5318
Inhambane	6.1	7.2	9.1	9,148,263	10,833,394	13,656,188	0.3244
Gaza	6.6	7.3	7.2	9,606,602	10,549,447	10,422,755	0.3575
Maputo	8.8	5.7	8.5	22,148,207	14,317,842	21,309,708	0.2835
Total	Custo per capita			Custo total			
Niassa	41.3	36.7	49.9	77,114,563	68,390,969	93,174,923	
Cabo Delgado	35.5	29.1	39.1	82,717,804	67,927,175	91,237,248	
Nampula	11.8	14.4	19.7	72,020,932	87,851,870	120,167,491	
Zambézia	16.6	13.9	19.7	84,909,218	71,122,695	100,633,104	
Tete	21.6	24.8	30.1	59,829,638	68,444,340	83,293,141	
Manica	32.0	35.6	32.5	61,132,607	68,082,115	62,056,683	
Sofala	28.6	31.3	34.1	63,485,489	69,555,951	75,789,184	
Inhambane	49.1	41.8	39.3	73,521,482	62,538,476	58,807,164	
Gaza	32.3	42.1	23.1	46,734,156	60,836,985	33,347,072	
Maputo	41.0	34.3	26.8	102,912,443	86,057,947	67,128,259	

Tabela 43 – Estimativas de Custos para Direção Provincial de Saúde

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	54.1	65.1	61.3	100,982,491	121,488,154	114,476,905	0.4006
Cabo Delgado	61.5	47.3	63.0	143,440,064	110,417,419	147,092,757	0.3396
Nampula	21.6	19.2	37.3	132,054,759	117,157,457	227,589,762	1.0000
Zambézia	23.5	28.1	37.3	120,302,107	143,591,468	190,592,847	1.0000
Tete	44.8	42.4	57.0	123,891,135	117,228,440	157,617,573	0.4762
Manica	40.1	53.1	48.4	76,581,976	101,405,136	92,451,184	0.5672
Sofala	62.4	47.2	62.4	138,606,799	104,908,964	138,599,985	0.3382
Inhambane	97.1	68.5	65.8	145,403,247	102,478,330	98,505,952	0.2396
Gaza	58.6	72.4	48.1	84,798,298	104,764,851	69,639,769	0.4711
Maputo	27.0	33.3	10.1	67,571,624	83,444,460	25,210,131	1.0000
<b>Investimento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	47.7	59.9	58.3	88,991,153	111,713,614	108,723,739	0.8563
Cabo Delgado	38.3	56.9	54.4	89,286,456	132,668,786	127,016,371	0.8995
Nampula	30.7	40.6	54.7	187,443,419	247,569,429	333,975,188	1.0000
Zambézia	53.1	41.0	54.7	271,433,042	209,308,961	279,684,294	1.0000
Tete	73.8	52.9	71.2	203,943,491	146,297,983	196,748,979	0.4879
Manica	47.8	62.1	52.1	91,447,318	118,668,362	99,593,130	0.8301
Sofala	69.7	58.5	68.8	154,920,149	130,053,680	152,832,192	0.5164
Inhambane	68.9	67.2	63.1	103,063,949	100,630,700	94,403,214	0.5845
Gaza	81.6	67.6	57.3	117,980,189	97,845,349	82,927,250	0.5909
Maputo	71.5	59.5	48.4	179,220,917	149,084,438	121,374,186	0.7112
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	101.8	125.0	119.6	189,973,645	233,201,768	223,200,644	
Cabo Delgado	99.7	104.2	117.5	232,726,520	243,086,205	274,109,128	
Nampula	52.4	59.8	92.0	319,498,179	364,726,885	561,564,951	
Zambézia	76.6	69.1	92.0	391,735,148	352,900,429	470,277,142	
Tete	118.6	95.3	128.2	327,834,626	263,526,423	354,366,552	
Manica	87.9	115.1	100.5	168,029,293	220,073,498	192,044,314	
Sofala	132.1	105.8	131.2	293,526,949	234,962,644	291,432,177	
Inhambane	166.0	135.7	128.9	248,467,196	203,109,030	192,909,166	
Gaza	140.2	140.1	105.5	202,778,487	202,610,200	152,567,019	
Maputo	98.4	92.7	58.5	246,792,541	232,528,897	146,584,316	

Tabela 44 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Educação e Cultura

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	30.8	84.7	109.6	57,461,597	157,981,288	204,570,377	0.6408
Cabo Delgado	187.7	64.3	243.0	437,912,670	150,069,928	567,052,282	0.0958
Nampula	34.6	25.5	83.4	211,368,751	155,531,360	509,170,953	0.7852
Zambézia	22.8	34.0	32.9	116,393,586	173,694,170	167,924,545	1.0000
Tete	32.8	56.1	119.4	90,591,493	155,147,933	330,164,224	0.5730
Manica	43.0	74.9	134.8	82,259,062	143,152,670	257,574,896	0.4386
Sofala	459.8	65.7	257.6	1,021,537,278	145,909,905	572,397,191	0.0387
Inhambane	32.4	96.1	82.6	48,426,074	143,853,516	123,701,414	0.6018
Gaza	318.7	100.6	241.7	461,001,653	145,579,530	349,652,426	0.0720
Maputo	21.2	51.4	21.2	53,223,786	128,823,289	128,823,289	1.0000
<b>Investimento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	58.4	91.2	77.5	108,888,077	170,084,922	144,528,083	0.8636
Cabo Delgado	64.1	76.8	82.0	149,635,728	179,127,514	191,332,124	0.7404
Nampula	43.2	42.2	72.1	263,493,178	257,386,332	440,293,090	1.0000
Zambézia	56.3	50.2	72.1	287,531,484	256,555,263	368,719,194	1.0000
Tete	76.3	70.1	89.1	210,886,407	193,767,062	246,329,488	0.6406
Manica	74.7	85.1	78.6	142,791,938	162,592,950	150,213,695	0.6872
Sofala	89.9	78.0	94.0	199,849,758	173,355,506	208,800,213	0.5313
Inhambane	111.9	99.8	94.4	167,547,218	149,411,747	141,232,835	0.4704
Gaza	151.5	102.7	92.6	219,219,298	148,565,831	134,024,247	0.4117
Maputo	60.3	67.5	34.2	151,188,168	169,138,555	85,781,654	1.0000
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	89.1	175.8	187.1	166,349,674	328,066,210	349,098,460	
Cabo Delgado	251.8	141.1	325.0	587,548,398	329,197,443	758,384,406	
Nampula	77.8	67.7	155.6	474,861,929	412,917,692	949,464,043	
Zambézia	79.0	84.2	105.0	403,925,070	430,249,433	536,643,739	
Tete	109.1	126.2	208.6	301,477,900	348,914,995	576,493,711	
Manica	117.8	160.0	213.4	225,051,000	305,745,620	407,788,591	
Sofala	549.7	143.7	351.6	1,221,387,036	319,265,410	781,197,404	
Inhambane	144.3	195.9	177.0	215,973,293	293,265,263	264,934,249	
Gaza	470.2	203.3	334.3	680,220,951	294,145,361	483,676,673	
Maputo	81.5	118.8	55.4	204,411,954	297,961,844	214,604,942	

Tabela 45 – Estimativas de Custos para Direção Provincial de Agricultura e Pescas

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	35.6	25.2	33.4	66,444,289	46,992,890	62,382,764	0.2501
Cabo Delgado	17.8	22.0	24.7	41,613,957	51,222,197	57,703,989	0.5321
Nampula	12.8	10.5	19.7	78,364,567	64,197,365	120,471,301	0.7875
Zambézia	8.5	11.3	14.2	43,280,264	57,640,534	72,538,193	1.0000
Tete	20.2	19.0	26.9	55,718,433	52,496,145	74,480,876	0.4636
Manica	44.2	26.2	31.9	84,411,419	49,987,381	61,024,274	0.2479
Sofala	22.4	23.1	26.8	49,840,644	51,393,892	59,439,173	0.4426
Inhambane	22.4	31.3	23.4	33,534,206	46,828,372	34,959,691	0.4953
Gaza	27.8	31.9	20.7	40,269,717	46,110,216	30,016,283	0.4773
Maputo	19.8	22.7	9.7	49,688,241	56,868,166	24,418,213	0.7072
<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	5.8	6.3	9.3	10,909,907	11,704,268	17,421,733	0.6757
Cabo Delgado	23.2	10.5	26.2	54,190,112	24,433,996	61,166,919	0.1348
Nampula	11.6	17.6	13.0	70,527,519	107,385,125	79,361,148	0.5891
Zambézia	12.4	7.4	16.2	63,258,224	37,891,055	82,921,408	0.4823
Tete	3.1	9.6	3.1	8,523,447	26,569,657	8,523,447	1.0000
Manica	8.0	12.2	13.1	15,242,413	23,334,020	25,038,325	0.4531
Sofala	28.5	12.1	26.7	63,246,174	26,929,910	59,328,966	0.1151
Inhambane	8.1	9.8	13.0	12,176,385	14,612,192	19,432,276	0.4501
Gaza	8.0	8.8	4.9	11,609,591	12,714,256	7,114,649	0.5463
Maputo	35.6	30.2	24.3	89,162,328	75,683,342	60,872,646	0.1301
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	101.8	125.0	119.6	189,973,645	233,201,768	223,200,644	
Cabo Delgado	99.7	104.2	117.5	232,726,520	243,086,205	274,109,128	
Nampula	52.4	59.8	92.0	319,498,179	364,726,885	561,564,951	
Zambézia	76.6	69.1	92.0	391,735,148	352,900,429	470,277,142	
Tete	118.6	95.3	128.2	327,834,626	263,526,423	354,366,552	
Manica	87.9	115.1	100.5	168,029,293	220,073,498	192,044,314	
Sofala	132.1	105.8	131.2	293,526,949	234,962,644	291,432,177	
Inhambane	166.0	135.7	128.9	248,467,196	203,109,030	192,909,166	
Gaza	140.2	140.1	105.5	202,778,487	202,610,200	152,567,019	
Maputo	98.4	92.7	58.5	246,792,541	232,528,897	146,584,316	

Tabela 46 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial do Desenvolvimento Territorial e Ambiente

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	14.3	14.1	16.1	26,773,571	26,331,026	30,056,913	0.3954
Cabo Delgado	13.0	12.0	15.8	30,387,429	28,077,963	36,973,392	0.3862
Nampula	4.5	5.1	7.1	27,392,941	31,123,237	43,330,514	1.0000
Zambézia	7.0	5.5	7.1	35,718,064	28,216,862	36,286,720	1.0000
Tete	7.5	10.2	10.7	20,638,678	28,076,055	29,568,396	0.6949
Manica	16.3	14.8	15.4	31,153,970	28,232,496	29,472,825	0.3561
Sofala	11.3	12.8	14.1	25,027,588	28,431,459	31,271,714	0.4672
Inhambane	16.9	18.2	15.5	25,257,262	27,244,878	23,167,843	0.3486
Gaza	20.1	18.6	14.0	29,010,314	26,904,799	20,288,442	0.3512
Maputo	14.3	12.5	9.3	35,909,269	31,423,923	23,270,075	0.5187
<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	0.5	3.7	0.5	934,738	6,946,412	934,738	1.0000
Cabo Delgado	1.4	4.3	5.5	3,189,767	10,098,100	12,840,786	0.4444
Nampula	1.4	2.4	1.4	8,557,255	14,638,158	8,557,255	1.0000
Zambézia	2.7	1.5	5.9	13,724,509	7,773,283	29,995,975	0.4700
Tete	12.8	3.4	11.2	35,403,268	9,465,872	30,983,272	0.0545
Manica	4.0	5.9	9.4	7,623,003	11,325,932	17,948,179	0.1544
Sofala	18.8	5.1	11.5	41,784,540	11,248,480	25,582,431	0.0313
Inhambane	9.7	6.4	10.9	14,565,493	9,634,455	16,311,614	0.0641
Gaza	14.4	6.2	10.9	20,858,736	8,922,283	15,816,242	0.0518
Maputo	6.0	8.8	9.2	15,144,308	21,958,620	23,010,197	0.1305
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	14.8	17.8	16.6	27,708,308	33,277,437	30,991,651	
Cabo Delgado	14.4	16.4	21.3	33,577,196	38,176,063	49,814,179	
Nampula	5.9	7.5	8.5	35,950,196	45,761,395	51,887,769	
Zambézia	9.7	7.0	13.0	49,442,573	35,990,145	66,282,695	
Tete	20.3	13.6	21.9	56,041,946	37,541,927	60,551,667	
Manica	20.3	20.7	24.8	38,776,973	39,558,427	47,421,004	
Sofala	30.1	17.9	25.6	66,812,127	39,679,939	56,854,145	
Inhambane	26.6	24.6	26.4	39,822,755	36,879,333	39,479,456	
Gaza	34.5	24.8	25.0	49,869,051	35,827,083	36,104,684	
Maputo	20.4	21.3	18.5	51,053,577	53,382,543	46,280,272	

Tabela 47 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Infra-Estruturas

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	9.0	7.5	8.7	16,803,957	13,934,873	16,311,111	0.3438
Cabo Delgado	6.1	6.8	7.5	14,287,296	15,799,611	17,545,545	0.5387
Nampula	4.9	3.6	6.9	29,859,134	22,036,321	42,362,203	0.7184
Zambézia	2.9	3.7	5.5	15,043,082	18,852,990	28,215,690	1.0000
Tete	4.7	5.9	6.7	12,976,464	16,392,350	18,559,111	0.6918
Manica	7.2	8.0	7.1	13,667,106	15,227,447	13,556,906	0.5323
Sofala	9.4	7.1	8.4	20,949,115	15,867,971	18,664,363	0.3660
Inhambane	9.3	9.2	7.8	13,846,017	13,835,416	11,688,871	0.4169
Gaza	9.9	9.4	6.9	14,390,686	13,528,068	9,968,735	0.4642
Maputo	6.2	7.3	4.0	15,598,835	18,364,808	10,097,590	0.7830
<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	7.6	11.8	11.6	14,269,685	21,937,281	21,698,136	0.6506
Cabo Delgado	7.5	10.3	12.1	17,427,611	24,139,498	28,242,049	0.5754
Nampula	14.9	6.9	14.0	91,152,979	41,977,028	85,731,711	0.4839
Zambézia	6.1	7.9	7.8	30,932,043	40,432,707	39,938,776	1.0000
Tete	5.5	9.8	8.7	15,084,998	27,011,325	24,031,239	0.8403
Manica	11.5	11.0	14.0	21,993,669	21,053,873	26,752,736	0.3774
Sofala	17.1	10.4	16.5	38,068,651	23,130,848	36,558,508	0.2427
Inhambane	22.8	12.3	16.8	34,093,453	18,433,244	25,080,611	0.1981
Gaza	18.2	12.6	14.4	26,356,970	18,207,261	20,823,228	0.2901
Maputo	4.6	9.2	4.6	11,513,663	23,091,426	11,513,663	1.0000
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	16.7	19.2	20.4	31,073,642	35,872,154	38,009,248	
Cabo Delgado	13.6	17.1	19.6	31,714,908	39,939,109	45,787,593	
Nampula	19.8	10.5	21.0	121,012,114	64,013,349	128,093,914	
Zambézia	9.0	11.6	13.3	45,975,125	59,285,697	68,154,466	
Tete	10.2	15.7	15.4	28,061,462	43,403,675	42,590,350	
Manica	18.7	19.0	21.1	35,660,775	36,281,319	40,309,642	
Sofala	26.6	17.6	24.9	59,017,766	38,998,819	55,222,871	
Inhambane	32.0	21.6	24.6	47,939,471	32,268,660	36,769,481	
Gaza	28.2	21.9	21.3	40,747,655	31,735,329	30,791,963	
Maputo	10.8	16.5	8.6	27,112,498	41,456,234	21,611,253	

Tabela 48 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Transportes e Comunicações

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	3.3	3.8	4.3	6,183,908	7,059,432	8,034,991	0.38793
Cabo Delgado	2.5	3.4	3.8	5,944,215	7,938,978	8,957,649	0.44779
Nampula	1.0	1.4	1.4	6,212,279	8,476,818	8,300,398	1.00000
Zambézia	1.6	1.3	1.4	8,085,325	6,854,137	6,951,088	1.00000
Tete	4.2	2.8	4.8	11,738,892	7,668,731	13,310,456	0.27699
Manica	3.4	4.4	3.9	6,540,430	8,383,570	7,379,717	0.38464
Sofala	4.8	3.7	4.9	10,599,041	8,276,835	10,835,243	0.25017
Inhambane	4.3	5.4	4.3	6,362,789	8,050,169	6,421,817	0.31378
Gaza	6.5	5.4	4.4	9,442,797	7,852,083	6,402,884	0.24468
Maputo	5.0	4.2	3.6	12,628,733	10,408,477	8,978,821	0.33448
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	3.3	4.5	6.0	6,183,908	8,464,158	11,136,003	0.3879
Cabo Delgado	2.5	4.0	4.9	5,944,215	9,357,074	11,545,165	0.4478
Nampula	1.0	1.3	-0.5	6,212,279	7,835,031	-2,845,070	1.0000
Zambézia	1.6	1.2	-0.5	8,085,325	6,133,457	-2,382,577	1.0000
Tete	4.6	3.1	7.3	12,738,052	8,506,738	20,291,278	0.2553
Manica	3.4	5.6	5.0	6,540,430	10,668,572	9,549,312	0.3846
Sofala	4.8	4.5	7.2	10,599,041	10,049,574	16,029,002	0.2502
Inhambane	4.8	7.2	6.4	7,145,789	10,797,284	9,614,337	0.2794
Gaza	17.9	7.3	8.9	25,873,177	10,530,702	12,845,432	0.0893
Maputo	7.0	5.3	6.1	17,476,473	13,346,789	15,178,457	0.2417

Tabela 49 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Indústria e Comércio

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	4.5	4.7	5.8	8,352,530	8,725,922	10,858,843	0.4391
Cabo Delgado	5.5	4.5	6.2	12,928,591	10,525,127	14,388,318	0.3574
Nampula	1.8	2.1	2.8	10,785,548	12,834,365	16,876,067	1.0000
Zambézia	2.0	1.8	2.8	10,461,721	9,377,481	14,132,699	1.0000
Tete	3.3	3.7	4.7	9,193,938	10,224,969	13,044,099	0.5942
Manica	7.5	5.8	6.2	14,348,785	11,098,395	11,861,334	0.3044
Sofala	5.3	5.0	5.8	11,701,265	11,088,819	12,935,986	0.3934

Inhambane	6.3	6.8	5.7	9,495,033	10,209,205	8,569,691	0.3651
Gaza	5.4	6.8	3.9	7,787,584	9,825,742	5,575,175	0.5151
Maputo	6.2	6.2	4.0	15,482,499	15,432,645	10,005,425	0.4737
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	4.8	5.4	6.1	9,018,530	10,115,180	11,304,310	0.5669
Cabo Delgado	7.6	5.3	6.6	17,816,771	12,285,282	15,468,058	0.3791
Nampula	2.6	3.0	4.7	15,764,719	18,583,833	28,757,666	1.0000
Zambézia	2.6	2.8	4.7	13,512,466	14,202,645	24,082,829	1.0000
Tete	5.6	4.6	6.2	15,418,630	12,641,485	17,033,450	0.5120
Manica	7.5	6.3	6.1	14,348,785	12,036,259	11,711,638	0.4449
Sofala	5.8	5.7	6.0	12,787,565	12,560,654	13,306,669	0.5262
Inhambane	6.3	7.1	5.7	9,495,033	10,588,181	8,554,179	0.5336
Gaza	5.4	7.1	4.1	7,787,584	10,209,948	5,942,812	0.7529
Maputo	6.2	6.5	4.2	15,482,499	16,359,296	10,594,008	0.6924

Tabela 50 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Cultura e Turismo

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	14.9	14.0	15.1	27,882,204	26,145,444	28,238,990	0.3083
Cabo Delgado	6.7	10.3	10.6	15,533,184	24,054,551	24,654,684	0.6831
Nampula	5.8	3.9	8.1	35,249,038	23,772,739	49,682,225	1.0000
Zambézia	4.9	5.5	8.1	24,820,516	27,904,783	41,605,900	1.0000
Tete	6.2	9.0	10.1	17,238,297	24,895,414	27,798,054	0.7385
Manica	14.3	12.0	13.8	27,369,188	22,852,316	26,361,423	0.3510
Sofala	13.0	10.5	14.1	28,786,966	23,229,275	31,433,316	0.3579
Inhambane	17.4	15.6	14.5	26,077,308	23,357,471	21,694,882	0.2946
Gaza	20.2	16.4	13.6	29,154,936	23,787,392	19,633,635	0.3029
Maputo	6.1	7.8	1.4	15,255,906	19,485,057	3,411,348	1.0000
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	23.3	22.5	34.2	43,471,240	42,033,215	63,742,101	0.2239
Cabo Delgado	8.9	14.3	20.1	20,670,982	33,262,672	46,944,598	0.5911
Nampula	5.8	3.5	9.0	35,249,038	21,114,340	55,049,492	1.0000
Zambézia	5.4	5.8	9.0	27,520,509	29,535,035	46,100,665	1.0000
Tete	7.6	11.8	16.7	20,938,297	32,536,431	46,048,989	0.6957
Manica	15.4	17.6	25.7	29,349,156	33,555,391	49,155,709	0.3806
Sofala	14.1	14.5	27.2	31,330,096	32,169,577	60,480,276	0.3809
Inhambane	84.3	25.9	38.9	126,207,308	38,813,805	58,166,534	0.0707
Gaza	20.2	28.1	23.7	29,154,936	40,579,902	34,336,809	0.3522
Maputo	7.2	9.2	7.2	17,979,443	23,019,659	17,979,443	1.0000

Tabela 51 – Estimativas de Custos para Direcção Provincial de Trabalho

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	5.4	3.6	5.1	10,054,026	6,805,214	9,582,829	0.2907
Cabo Delgado	3.5	3.3	4.3	8,094,312	7,774,071	10,043,855	0.4483
Nampula	1.4	1.6	2.2	8,469,724	9,769,937	13,443,427	1.0000
Zambézia	1.7	1.6	2.2	8,523,989	8,006,748	11,258,068	1.0000
Tete	2.1	2.8	3.0	5,927,122	7,806,184	8,405,268	0.7265
Manica	3.9	4.1	3.9	7,385,625	7,819,925	7,435,328	0.4644
Sofala	4.7	3.6	4.7	10,367,851	7,959,729	10,442,929	0.3487
Inhambane	3.9	4.8	3.8	5,804,926	7,241,760	5,735,116	0.4689
Gaza	3.9	4.9	2.7	5,572,798	7,057,412	3,878,128	0.5652
Maputo	4.6	3.9	3.0	11,601,626	9,738,080	7,411,762	0.4964
<b>Investimento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	0.5	0.4	0.7	1,000,000	779,901	1,341,861	0.1651
Cabo Delgado	0.4	0.3	0.7	999,992	784,727	1,518,394	0.2200
Nampula	0.1	0.1	0.0	630,000	532,736	-187,254	0.9732
Zambézia	0.1	0.1	-0.1	430,000	473,826	-285,062	1.0000
Tete	0.2	0.3	0.5	630,000	701,759	1,272,818	0.4073
Manica	0.3	0.5	0.4	500,000	906,701	721,838	0.4159
Sofala	0.2	0.4	0.4	549,570	835,001	985,429	0.3988
Inhambane	0.4	0.7	0.5	590,283	978,233	805,965	0.2796
Gaza	1.5	0.7	0.8	2,206,016	970,891	1,091,646	0.0866
Maputo	0.5	0.4	0.4	1,250,000	979,214	1,124,289	0.2793
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	5.9	4.1	5.9	11,054,026.1	7,585,114.5	10,924,689.5	
Cabo Delgado	3.9	3.7	5.0	9,094,304	8,558,798	11,562,250	
Nampula	1.5	1.7	2.2	9,099,724	10,302,673	13,256,173	
Zambézia	1.8	1.7	2.1	8,953,989	8,480,574	10,973,007	
Tete	2.4	3.1	3.5	6,557,122	8,507,943	9,678,085	
Manica	4.1	4.6	4.3	7,885,625	8,726,625	8,157,167	
Sofala	4.9	4.0	5.1	10,917,421	8,794,731	11,428,358	
Inhambane	4.3	5.5	4.4	6,395,209	8,219,993	6,541,081	
Gaza	5.4	5.5	3.4	7,778,814	8,028,304	4,969,774	
Maputo	5.1	4.3	3.0	12,851,626	10,717,294	8,536,051	

Tabela 52 – Estimativas de Custos para Gabinete do Governador

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	17.7	16.8	20.5	32,975,641	31,360,912	38,209,364	0.3595
Cabo Delgado	15.1	14.2	18.5	35,197,490	33,125,160	43,049,942	0.4359
Nampula	5.9	5.8	9.1	35,811,117	35,166,228	55,341,807	1.0000
Zambézia	6.3	6.3	9.1	32,422,713	32,103,942	46,345,462	1.0000
Tete	12.1	11.9	16.5	33,561,501	32,863,927	45,727,803	0.5370
Manica	12.7	17.6	13.2	24,223,211	33,619,109	25,249,324	0.5987
Sofala	12.9	15.1	15.9	28,667,615	33,623,866	35,427,136	0.5332
Inhambane	26.2	21.9	20.3	39,165,182	32,797,025	30,458,767	0.2939
Gaza	23.4	22.4	16.1	33,803,943	32,433,466	23,251,511	0.3940
Maputo	16.5	14.8	9.5	41,243,731	37,004,142	23,783,344	0.5904
<b>Investimento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	0.6	2.2	4.8	1,135,000	4,132,409	8,888,857	0.0573
Cabo Delgado	4.1	1.8	5.0	9,554,140	4,155,804	11,711,503	0.0055
Nampula	1.4	1.2	4.9	8,578,610	7,104,578	29,774,056	0.0359
Zambézia	4.0	1.6	5.0	20,264,570	8,126,747	25,479,624	0.0133
Tete	2.5	1.7	5.0	6,856,928	4,820,158	13,796,081	0.0110
Manica	0.6	1.8	4.9	1,200,000	3,434,707	9,271,736	0.0323
Sofala	0.0	1.7	-0.5	40,833	3,837,350	-1,075,986	1.0000
Inhambane	11.7	2.1	5.0	17,544,572	3,081,688	7,540,000	0.0018
Gaza	16.2	2.1	5.0	23,448,742	3,104,246	7,286,701	0.0015
Maputo	2.9	1.3	5.0	7,339,596	3,173,642	12,482,704	0.0089
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			
Niassa	18.3	22.2	25.6	34,110,641.5	41,413,523.8	47,693,732.8	
Cabo Delgado	19.2	17.9	26.5	44,751,630.5	41,762,164.5	61,821,425.5	
Nampula	7.3	7.2	10.4	44,389,727.4	44,042,608.8	63,288,128.1	
Zambézia	10.3	8.6	10.4	52,687,283.1	43,953,961.0	53,000,031.3	
Tete	14.6	15.3	21.8	40,418,428.8	42,231,159.7	60,391,330.0	
Manica	13.3	21.6	13.0	25,423,211.1	41,194,676.2	24,861,987.8	
Sofala	12.9	18.7	17.3	28,708,448.2	41,576,399.7	38,517,964.6	
Inhambane	37.9	27.2	31.0	56,709,753.5	40,679,516.6	46,418,541.8	
Gaza	39.6	28.1	27.2	57,252,684.9	40,638,595.8	39,393,271.5	
Maputo	19.4	16.6	9.5	48,583,326.6	41,496,909.3	23,814,674.1	

Tabela 53 – Estimativas de Custos para Assembleia Provincial

<b>Funcionamento</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
<b>Província</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	<b>Real</b>	<b>estimativa base</b>	<b>estimativa eficiência</b>	
Niassa	17.1	16.8	16.5	31,827,524	31,311,406	30,745,585	0.3572
Cabo Delgado	13.2	13.0	15.4	30,745,592	30,273,443	35,946,599	0.4198
Nampula	4.9	5.4	9.4	30,127,192	32,776,383	57,519,991	1.0000
Zambézia	7.3	7.0	9.4	37,315,583	35,779,387	48,169,560	1.0000
Tete	12.2	11.4	14.9	33,635,228	31,432,920	41,222,461	0.4660
Manica	14.7	15.0	14.4	28,039,656	28,760,921	27,455,764	0.4351
Sofala	12.7	13.3	14.7	28,221,276	29,466,133	32,630,676	0.4557
Inhambane	18.0	19.1	15.4	26,909,121	28,532,331	23,043,862	0.3598
Gaza	19.8	19.9	13.8	28,675,079	28,782,163	19,957,748	0.3907
Maputo	11.4	10.6	7.3	28,616,313	26,586,825	18,394,200	0.7159
<b>Total</b>	<b>Custo per capita</b>			<b>Custo total</b>			<b>Score Eficiência</b>
Niassa	17.1	15.3	18.7	31,827,524	28,598,350	34,808,723	0.363298
Cabo Delgado	15.1	14.0	17.9	35,245,592	32,710,353	41,860,593	0.3776784
Nampula	5.1	6.4	7.9	31,067,692	39,331,874	48,469,768	1
Zambézia	7.3	6.2	7.9	37,315,583	31,772,386	40,590,539	1
Tete	12.6	11.7	16.4	34,727,760	32,421,699	45,355,757	0.4636758
Manica	14.7	17.5	15.2	28,039,656	33,461,849	29,088,621	0.448694
Sofala	13.1	15.2	16.0	29,120,876	33,737,504	35,600,081	0.4553624
Inhambane	18.0	20.9	16.8	26,909,121	31,253,479	25,220,715	0.3710496
Gaza	21.7	21.0	15.3	31,406,121	30,428,134	22,092,334	0.3679077
Maputo	21.9	16.8	14.2	54,941,313	42,080,474	35,714,930	0.3844949

## 2. Classificação das Funções

Âmbitos	Alinea	Autonomia de Gestão+					Autonomia de 'Policy'				Pontuação			
		Implementação					Proposta		Desenvolvimento		Total Implementação	Total Policy	Pontuação Implementação	Pontuação Policy
		Implementar Gerir Executar	Organizar Divulgar Promover Mobilizar Incentivar Apoiar Orientar	Supervisionar Assegurar Acompanhar Garantir Coordenar Informar	Autorizar Licenciar Monitorar Fiscalizar Inspeccionar	Participar em Gestão	Planificar Propor	Participar em Propostas	Efectuar Desenvolver Elaborar	Participar em Desenvolvimto				
<b>Direção Provincial de Plano e Finanças</b>												<b>13</b>	<b>2</b>	
Economia	a)				1						1	0	6	1
	b)			1							1	0		
	c)			1							1	0		
	d)			1							1	0		
	e)			1							1	0		
	f)								1		0	1		
	g)			1							1	0		
Finanças	a)								1		0	1	7	1
	b)			1							1	0		
	c)	1									1	0		
	d)				1						1	0		
	e)		1								1	0		
	f)				1						1	0		
	g)			1							1	0		

	h)			1						1	0		
<b>Direção Provincial de Agricultura e Pescas</b>												51	5
<b>Agricultura</b>	a)					1				1	0	6	0
	b)		1							1	0		
	c)			1						1	0		
	d)	1								1	0		
	e)		1							1	0		
	f)		1							1	0		
<b>Segurança Alimentar</b>	a)			1						1	0	7	0
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)				1					1	0		
	e)			1						1	0		
	f)		1							1	0		
	g)		1							1	0		
<b>Pecuária</b>	a)				1					1	0	16	1
	b)			1						1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)	1					1			1	1		
	f)	1			1					2	0		
	g)				1					1	0		
	h)		1							1	0		
	i)		1							1	0		
	j)		1							1	0		
	k)		1							1	0		
	l)		1							1	0		
	m)		1							1	0		

Hidráulic a Agrícola	n)		1							1	0		
	o)			1						1	0		
	a)		1							1	0	3	0
	b)			1						1	0		
	c)			1						1	0		
Extensão Agrária	a)		1							1	0	3	1
	b)						1			0	1		
	c)		1							1	0		
	d)	1								1	0		
Pescas	a)					1				1	0	3	1
	b)		1							1	0		
	c)			1						1	0		
	d)							1		0	1		
Aquacultura	a)	1					1			1	1	7	2
	b)				1					1	0		
	c)					1				1	0		
	d)		1							1	0		
	e)			1						1	0		
	f)					1			1	1	1		
Estatísticas Agrárias e Pesqueiras	a)			1						1	0	6	0
	b)	1								1	0		
	c)			1						1	0		
	d)				1					1	0		
	e)		1							1	0		
	f)			1						1	0		
<b>Direção Provincial de Infra-Estruturas</b>												<b>23</b>	<b>5</b>
Públicas e Habitacionais	a)					1				1	0	7	0
	b)			1						1	0		

	c)		1							1	0		
	d)	1								1	0		
	e)		1							1	0		
	f)		1							1	0		
	g)		1							1	0		
Abastecimento de Água e Saneamento	a)			1						1	0	6	0
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)			1						1	0		
	f)			1						1	0		
Infra-estruturas Hídricas	a)		1							1	0	5	0
	b)			1						1	0		
	c)	1								1	0		
	d)		1							1	0		
	e)			1						1	0		
Estradas e Pontes	a)	1						1		1	1	5	5
	b)				1		1			1	1		
	c)			1						1	0		
	d)					1				0	1		
	e)									0	0		
	f)					1				0	1		
	g)					1				0	1		
	h)	1								1	0		
	i)			1						1	0		
<b>Direção Provincial de Transportes e Comunicações</b>												<b>19</b>	<b>1</b>
Transportes	a)					1				1	0	12	1
	b)		1							1	0		

	c)							1		0	1		
	d)	1								1	0		
	e)		1							1	0		
	f)		1							1	0		
	g)		1							1	0		
	h)		1							1	0		
	i)		1							1	0		
	j)			1						1	0		
	k)			1						1	0		
	l)		1							1	0		
	m)			1						1	0		
Comunicações	a)		1							1	0	5	0
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)			1						1	0		
	e)		1							1	0		
Metrologia	a)		1							1	0	2	0
	b)			1						1	0		
<b>Direção Provincial de Indústria e Comércio</b>												<b>24</b>	
Indústria	a)					1				1	0	14	1
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)		1							1	0		
	f)		1							1	0		
	g)		1							1	0		
	h)		1							1	0		
	i)				1					1	0		

	j)		1							1	0		
	k)					1				0	1		
	l)		1							1	0		
	m)		1							1	0		
	n)				1					1	0		
	o)		1							1	0		
Comércio	a)					1				1	0	10	0
	b)				1					1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)		1							1	0		
	f)			1						1	0		
	g)		1							1	0		
	h)		1			1				2	0		
	i)					1				1	0		
<b>Direção Provincial de Saúde</b>												7	1
Saúde	a)			1						1	0	7	1
	b)			1						1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)					1				1	0		
	f)		1							1	0		
	g)			1						1	0		
	h)							1		0	1		
<b>Direção Provincial de Educação</b>												33	1
Educaçã o	a)	1								1	0	13	1
	b)			1						1	0		
	c)			1						1	0		

	d)		1		1					2	0		
	e)		1							1	0		
	f)					1				1	0		
	g)				1					1	0		
	h)				1					1	0		
	j)		1							1	0		
	k)		1							1	0		
	l)		1							1	0		
	m)			1						1	0		
	n)						1			0	1		
Juventude	a)			1						1	0	9	0
	b)			1						1	0		
	c)			1						1	0		
	d)		1							1	0		
	e)		1							1	0		
	f)	1								1	0		
	g)		1							1	0		
	h)		1							1	0		
	i)			1						1	0		
Desporto	a)		1							1	0	11	0
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)			1						1	0		
	f)		1							1	0		
	g)		1							1	0		
	h)			1						1	0		
	i)			1						1	0		

	j)			1						1	0		
	k)		1							1	0		
<b>Direção Provincial de Trabalho</b>												25	0
<b>Trabalho</b>	a)			1						1	0	10	0
	b)			1						1	0		
	c)			1						1	0		
	d)			1						1	0		
	e)		1							1	0		
	f)		1							1	0		
	g)			1						1	0		
	h)		1							1	0		
	j)		1							1	0		
	i)		1							1	0		
<b>Emprego</b>	a)			1						1	0	5	0
	b)					1				1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)		1							1	0		
<b>Formação Profissional</b>	a)		1							1	0	4	0
	b)		1							1	0		
	c)	1								1	0		
	d)					1				1	0		
<b>Segurança Social</b>	a)		1							1	0	6	0
	b)		1							1	0		
	c)		1							1	0		
	d)		1							1	0		
	e)	1								1	0		
	f)	1								1	0		

Direção Provincial de Cultura e Turismo													20	1
Cultura	a)				1					1	0	13	0	
	b)		1							1	0			
	c)		1							1	0			
	d)		1							1	0			
	e)		1							1	0			
	f)		1							1	0			
	g)			1						1	0			
	h)		1							1	0			
	i)			1						1	0			
	j)			1						1	0			
	k)		1							1	0			
	l)		1							1	0			
	m)			1						1	0			
Turismo	a)					1				1	0	7	1	
	b)				1					1	0			
	c)				1					1	0			
	d)							1		0	1			
	e)		1							1	0			
	f)		1							1	0			
	g)		1							1	0			
	h)		1							1	0			
Direção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente													25	6
Desenvolvimento Rural	a)		1							1	0	3	1	
	b)		1							1	0			
	c)						1			0	1			
	d)		1							1	0			
biên	a)	1								1	0	9	1	

	b)							1		0	1		
	c)	1								1	0		
	d)	1								1	0		
	e)	1								1	0		
	f)	1								1	0		
	g)	1								1	0		
	h)	1								1	0		
	i)	1								1	0		
	j)	1								1	0		
	Florestas e Fauna Bravia	a)	1								1	0	9
b)			1							1	0		
c)				1						1	0		
d)				1						1	0		
e)				1						1	0		
f)				1			1	1		1	2		
g)				1						1	0		
h)				1						1	0		
i)				1						1	0		
Terra		a)	1								1	0	4
	b)			1						1	0		
	c)			1				1		1	1		
	d)	1							1	1	1		

## Apêndice

### 1. Âmbitos de Governação e Funções das 10 Direções Provinciais (CEP)

<i>Direção Provincial de Plano e Finanças</i>	
Âmbito	Funções
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>— monitorar a implementação do programa quinquenal;</li> <li>— garantir a aplicação uniforme de metodologias centralmente definidas para a elaboração de plano e orçamentos de desenvolvimento económico e social;</li> <li>— coordenar a elaboração de programas e estratégias de promoção, atracção e implementação de investimentos;</li> <li>— orientar e coordenar a elaboração do Cenário Fiscal de Médio Prazo, Plano Económico e Social e do respectivo Orçamento Provincial, em coordenação com outros organismos e instituições do Estado;</li> <li>— coordenar a elaboração de relatórios sobre a execução de planos e orçamentos;</li> <li>— elaborar projectos e programas visando a prossecução de prioridades e objectivos fundamentais da província;</li> <li>— garantir a execução e avaliar periodicamente a implementação dos planos e orçamentos dos órgãos de governação descentralizada provincial.</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>— elaborar planos de tesouraria do orçamento aprovado pela Assembleia Provincial e assegurar a sua correcta execução;</li> <li>— garantir a elaboração da conta de gerência;</li> <li>— elaborar, trimestralmente, o balancete de execução de acções programadas e respectivos níveis de realização;</li> <li>— assegurar a fiscalização de receitas próprias dos órgãos de governação descentralizada provincial;</li> <li>— organizar o cadastro dos funcionários e agentes do Estado nos órgãos de governação descentralizada provincial e certificar a respectiva efectividade;</li> <li>— fiscalizar a execução do Orçamento aprovado pela Assembleia Provincial; g) assegurar a operacionalização do e-SISTAFE;</li> <li>— assegurar a aplicação uniforme de normas sobre gestão do património</li> </ul>

<i>Direção Provincial de Agricultura e Pescas</i>	
Âmbito	Funções
Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li> <li>— fomentar projectos e programas de actividades agrícolas;</li> </ul>

**Direção Provincial de Agricultura e Pescas**

Âmbito	Funções
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— garantir a defesa sanitária vegetal e controlo fitossanitário;</li> <li>— desenvolver infra-estruturas e serviços de apoio às actividades agrícolas;</li> <li>— sistematizar informação sobre a produção agrícola da província;</li> <li>— promover a produção de culturas para a exportação.</li> </ul>
Segurança Alimentar	<ul style="list-style-type: none"> <li>— assegurar a segurança alimentar e nutricional;</li> <li>— apresentar informes sobre a situação de segurança alimentar e nutricional na Assembleia Provincial;</li> <li>— emitir orientações metodológicas às entidades públicas, organizações da sociedade civil, instituições religiosas, do sector privado e outros parceiros que actuam na área da segurança alimentar e nutricional;</li> <li>— elaborar relatórios de avaliação e monitoria da situação de segurança alimentar e nutricional;</li> <li>— garantir o envolvimento comunitário na planificação e implementação de acções de segurança alimentar e nutricional;</li> <li>— sistematizar e divulgar informação sobre a segurança alimentar na província; e</li> <li>— promover boas práticas de preparação e uso de alimentos para o incremento do valor nutricional.</li> </ul>
Pecuária	<ul style="list-style-type: none"> <li>— licenciar, fiscalizar e monitorar as actividades do sector;</li> <li>— coordenar programas de pecuária e controlo de actividades a nível do campo, de acordo com a estratégia global e procedimentos operacionais emitidos do nível central;</li> <li>— mobilizar recursos humanos e materiais necessários à realização de actividades pecuárias na província;</li> <li>— recolher, processar e transmitir informação relevante e os resultados de acções desenvolvidas para avaliação ao nível dos serviços de veterinária;</li> <li>— participar na concepção de estratégias de desenvolvimento e de programas operacionais no âmbito da actividade pecuária;</li> <li>— executar programas sanitários e outros inerentes à actividade pecuária</li> <li>— monitorar trabalhos nos tanques carracidas e nas unidades veterinárias de campo;</li> <li>— sistematizar dados de criadores e de efectivos de manadas;</li> <li>— incentivar o uso de tecnologias inovadoras para o aumento da produção e da produtividade;</li> <li>— promover a capacitação e assistência técnica aos produtores;</li> <li>— promover a criação, desenvolvimento de infra-estruturas e serviços de apoio pecuário;</li> </ul>

**Direção Provincial de Agricultura e Pescas**

Âmbito	Funções
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— promover a pecuária e o melhoramento genético;</li> <li>— promover a defesa sanitária animal;</li> <li>— promover programas de investigação pecuária e veterinária; e</li> <li>— garantir o controlo higiénico-sanitário de estabelecimentos de processamento de produtos de origem animal e salvaguarda da saúde pública.</li> </ul>
Hidráulica Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>— promover a gestão e o uso sustentável de água;</li> <li>— garantir a construção de infra-estruturas para a retenção de água; e</li> <li>— garantir o cumprimento de normas e procedimentos sobre o acesso e uso sustentável de infra estruturas hidro-agrícolas.</li> </ul>
Extensão Agrária	<ul style="list-style-type: none"> <li>— prestar assistência técnica aos produtores, através de serviços de extensão agrária;</li> <li>— liderar o processo de desenvolvimento de tecnologias agrárias;</li> <li>— promover a utilização de novas tecnologias pelos produtores do sector familiar; e</li> <li>— implementar e divulgar boas práticas agrárias adaptadas às mudanças climáticas.</li> </ul>
Pescas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitorização de actividades de pesca, nos termos da legislação aplicável;</li> <li>— divulgar e promover boas práticas de pesca;</li> <li>— empreender acções de combate a actos nocivos à pesca; e</li> <li>— participar na concepção e implementação de programas de desenvolvimento da actividade da pesca.</li> </ul>
Aquacultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>— elaborar e implementar programas de desenvolvimento da aquacultura nos termos da legislação aplicável;</li> <li>— licenciar e fiscalizar as actividades do sector nos termos da legislação aplicável;</li> <li>— prestar assistência técnica, formação e capacitação dos produtores de aquacultura;</li> <li>— promover programas de fomento e extensão;</li> <li>— garantir a aplicação e monitorização de normas de biossegurança; e</li> <li>— participar na concepção e implementação de programas de desenvolvimento da actividade da aquacultura.</li> </ul>
Estatísticas Agrárias e	<ul style="list-style-type: none"> <li>— processar e divulgar informação estatística do sector ao nível da província, observando as metodologias e procedimentos definidos a nível central;</li> </ul>

***Direção Provincial de Agricultura e Pescas***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Pesqueiras	<ul style="list-style-type: none"><li>— definir a periodicidade e o mecanismo de entrada de informação estatística sobre os dados das actividades do sector na província;</li><li>— assegurar o controlo da qualidade da informação estatística produzida;</li><li>— monitorar as actividades de produção, exportação e importação de produtos ao nível da província;</li><li>— proceder o acompanhamento do processo de realização de censos e inquéritos;</li><li>— actualizar o cadastro dos projectos de investimento e acompanhar a sua implementação; e</li><li>— elaborar mapas cartográficos sobre dados estatísticos do sector e disponibilizar ao órgão central competente.</li></ul>

***Direção Provincial de Infra-Estruturas***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Obras Públicas e Habitação	<ul style="list-style-type: none"><li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li><li>— ordenar o despejo sumário de prédios expropriados, nos termos da lei;</li><li>— cadastrar os edifícios públicos;</li><li>— administrar o parque imobiliário dos órgãos de governação descentralizada provincial;</li><li>— promover e apoiar programas de construção de habitação social;</li><li>— promover a indústria de construção, uso de recursos locais e tecnologias apropriadas; e</li><li>— promover a formação e aperfeiçoamento profissional de técnicos e operários nas áreas de construção e conservação de edifícios públicos.</li></ul>
Abastecimento de Água e Saneamento	<ul style="list-style-type: none"><li>— garantir o cumprimento do quadro regulatório do serviço de abastecimento de água e saneamento;</li><li>— incentivar o uso de sistemas de captação e retenção de águas pluviais;</li><li>— promover o uso racional de água;</li><li>— promover o saneamento rural;</li><li>— garantir a provisão de água e saneamento;</li></ul>

***Direção Provincial de Infra-Estruturas***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— garantir a construção e expansão de infra-estruturas de armazenamento de água; e g) assegurar o cadastro de infra-estruturas de água e saneamento.</li> </ul>
Infra-estruturas Hídricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— promover e incentivar a construção de infra-estruturas hidráulicas;</li> <li>— assegurar a implementação dos programas do Conselho Executivo Provincial, na área do desenvolvimento dos recursos hídricos;</li> <li>— actualizar o cadastro de infra-estruturas de gestão de recursos hídricos;</li> <li>— promover e incentivar a participação do sector privado na construção de infra-estruturas de aprovisionamento, gestão e protecção dos recursos hídricos; e</li> <li>— assegurar a gestão integrada de recursos hídricos e de bacias hidrográficas.</li> </ul>
Estradas e Pontes	<ul style="list-style-type: none"> <li>— gerir a rede provincial de estradas;</li> <li>— elaborar e implementar planos anuais e plurianuais de desenvolvimento e conservação da rede provincial de estradas;</li> <li>— fiscalizar, preservar e monitorar as zonas de protecção parcial na rede provincial de estradas;</li> <li>— identificar e recomendar projectos na rede provincial de estradas;</li> <li>— assegurar a mobilização de recursos financeiros para o desenvolvimento da rede provincial de estradas;</li> <li>— identificar e propor novas fontes de receitas para o financiamento da rede provincial de estradas;</li> <li>— propor, a entidade competente, a reclassificação da rede provincial de estradas;</li> <li>— elaborar e actualizar o cadastro da rede provincial de estradas; e</li> <li>— assegurar a participação de agentes locais no desenvolvimento e gestão da rede provincial de estradas.</li> </ul>

***Direção Provincial de Transportes e Comunicações***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Transportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li> </ul>

***Direção Provincial de Transportes e Comunicações***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>— promover a criação de redes de transportes públicos;</li><li>— adoptar medidas de segurança do sistema de transportes públicos;</li><li>— estabelecer os mecanismos de desenvolvimento do sistema de transportes;</li><li>— promover actividades sobre prevenção de acidentes e incidentes nos transportes</li><li>— promover a construção de pistas e campos de aterragem;</li><li>— promover a utilização de transporte ferroviário, rodoviário, marítimo e aéreo de passageiros e de carga;</li><li>— promover a criação de oficinas de assistência técnica ao equipamento automóvel na província;</li><li>— promover a criação de associações de transportadores;</li><li>— assegurar o funcionamento dos Comités dos Transportes e de Gestão de Rotas;</li><li>— assegurar o cadastro de infra-estruturas do sector de transportes;</li><li>— promover a construção de infra-estruturas de acostagem marítima, pistas e campos de aterragem;</li><li>— garantir a circulação e segurança rodoviária, marítima, ferroviária e aéreo de pessoas e bens.</li></ul>
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"><li>— promover a reabilitação e expansão da rede telefónica e o desenvolvimento do sector de telecomunicações e serviços meteorológicos;</li><li>— promover a reabilitação e expansão da rede postal;</li><li>— incentivar as operadoras a implantação de antenas de telefonia móvel nas zonas rurais;</li><li>— coordenar e controlar as actividades do sector das comunicações a nível provincial;e</li><li>— promover a massificação do uso da bicicleta e/ou motorizada para os que lidam com o correio postal rural.</li></ul>
Meteorologia	<ul style="list-style-type: none"><li>— promover e incentivar a construção de estações meteorológicas; e</li><li>— garantir a publicação da previsão meteorológica para os diferentes usuários.</li></ul>

***Direção Provincial de Indústria e Comércio***

Âmbito	Funções
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li> <li>— promover o estabelecimento de reservas de espaços para implantação de zonas industriais e criação de parques industriais;</li> <li>— atrair investimentos para o sector;</li> <li>— promover o estabelecimento de micro, pequenas e médias empresas;</li> <li>— divulgar normas de qualidade e certificação de produtos;</li> <li>— promover o uso e a protecção do sistema de propriedade industrial;</li> <li>— capacitar as micro, pequenas e médias empresas industriais;</li> <li>— promover a incubação de pequenas empresas industriais e de prestação de serviços;</li> <li>— monitorar o cumprimento das recomendações da inspecção;</li> <li>— divulgar o potencial industrial e as oportunidades de negócio;</li> <li>— definir e divulgar as áreas prioritárias para o desenvolvimento industrial;</li> <li>— divulgar a política e estratégias industriais;</li> <li>— divulgar a legislação sobre a indústria transformadora;</li> <li>— n) autorizar a instalação de estabelecimentos industriais de média e pequena dimensão; e o) actualizar o cadastro industrial.</li> </ul>
Comércio	<ul style="list-style-type: none"> <li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li> <li>— recensear e proceder o registo no cadastro dos operadores da rede comercial;</li> <li>— promover a comercialização agrícola e a monitoria do abastecimento do mercado;</li> <li>— promover a diversificação das exportações;</li> <li>— promover a realização e participação em feiras de comércio;</li> <li>— zelar pelo cumprimento das normas de defesa do consumidor;</li> <li>— divulgar e promover as normas moçambicanas de qualidade, certificação de produtos e serviços;</li> <li>— fomentar e monitorar a comercialização; e</li> <li>— i) monitorar o cumprimento das recomendações da inspecção.</li> </ul>

***Direção Provincial de Saúde***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Saúde	<ul style="list-style-type: none"><li>— assegurar a expansão e o acesso aos cuidados de saúde primários;</li><li>— assegurar a prevenção e o controlo das doenças endémicas e epidémicas;</li><li>— promover um sistema comunitário de cuidados de saúde;</li><li>— mobilizar recursos para fortalecer a implementação de programas de saúde;</li><li>— monitorar o cumprimento das normas e procedimentos sanitários;</li><li>— promover parcerias público privado;</li><li>— garantir a prossecução de acções do género, criança e acção social no âmbito dos cuidados primários; e</li><li>— propor à Assembleia Provincial a criação de unidades de prestação de serviços de saúde no âmbito dos cuidados primários.</li></ul>

***Direção Provincial de Educação***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Educação	<ul style="list-style-type: none"><li>— implementar o Sistema Nacional de Educação;</li><li>— supervisionar a aplicação de normas de organização, direcção e funcionamento dos estabelecimentos de ensino, de alfabetização e educação de adultos;</li><li>— assegurar o ingresso e permanência na escola de crianças com idade escolar; planificar a expansão da rede escolar;</li><li>— inspeccionar e supervisionar as actividades da educação no âmbito do ensino primário, ensino geral e de formação técnico-profissional básico;</li><li>— promover a criação de núcleos nas Zonas de Influência Pedagógica (ZIPs) para o atendimento de alunos com necessidades educativas especiais e em risco em coordenação com os sectores locais da saúde, género, criança e acção social;</li><li>— promover a participação das comunidades locais e outros parceiros na construção de escolas e de habitação para professores;</li><li>— participar na fiscalização de construções escolares de acordo com o regulamento de construções e manutenção dos dispositivos técnicos de acessibilidades, circulação e utilização dos sistemas de serviços e lugares públicos para a pessoa com deficiência;</li></ul>

**Direção Provincial de Educação**

Âmbito	Funções
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— controlar e acompanhar a distribuição do livro escolar e materiais de aprendizagem;</li> <li>— fiscalizar as Zonas da Influência Pedagógica (ZIPs);</li> <li>— promover a educação inclusiva;</li> <li>— promover e assegurar a saúde, a higiene, a nutrição e a prática de desporto escolar; m) promover a ligação escola comunidade;</li> <li>— promover o processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>— garantir a prossecução de acções do género, criança e acção social na educação no âmbito do ensino primário, do ensino geral e de formação técnico profissional básico; e</li> <li>— propor à Assembleia Provincial a criação de unidades de prestação de serviços de educação no âmbito do ensino primário, ensino geral e de formação técnico profissional básico.</li> </ul>
Juventude	<ul style="list-style-type: none"> <li>— garantir a implementação de políticas da juventude;</li> <li>— assegurar a participação da juventude no processo de desenvolvimento económico e social local;</li> <li>— assegurar a coordenação inter-sectorial e o apoio a execução de programas e iniciativas na área da juventude;</li> <li>— organizar o registo provincial das associações;</li> <li>— promover iniciativas criadoras de emprego, auto emprego e outras fontes de rendimento;</li> <li>— efectuar o levantamento e sistematização da situação económica e social da juventude;</li> <li>— promover, coordenar e incentivar actividades intelectuais, culturais e desportivas e de voluntariado para ocupação sã dos tempos livres de adolescentes e jovens;</li> <li>— incentivar a participação de individualidades, instituições públicas e privadas no apoio de iniciativas de associações juvenis; e</li> <li>— garantir a capacitação institucional, o desenvolvimento e gestão de infraestruturas juvenis.</li> </ul>
Desporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>— incentivar a participação de individualidades e instituições públicas e privadas no</li> <li>— apoio a promoção de iniciativas de associações desportivas;</li> <li>— promover o associativismo desportivo;</li> <li>— promover o intercâmbio desportivo;</li> <li>— coordenar o desenvolvimento quantitativo e qualitativo da actividade desportiva</li> </ul>

***Direção Provincial de Educação***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>— provincial nas suas vertentes de rendimento, recreação e formação;</li><li>— promover a reserva e preservação de espaços para a prática da actividade física e desportiva;</li><li>— promover a construção, recuperação, ampliação e conservação das instalações desportivas;</li><li>— assegurar a prevenção de manifestações anti desportivas;</li><li>— assegurar a observância dos princípios da ética desportiva e do respeito da integridade moral e física dos intervenientes.</li><li>— assegurar a realização de campeonatos provinciais do desporto escolar, de jogos tradicionais e recreativos; e</li><li>— organizar o registo provincial das associações desportivas, clubes e equipas.</li></ul>

***Direção Provincial de Trabalho***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>— assegurar a promoção do trabalho digno e respeito pelos direitos fundamentais no trabalho;</li><li>— garantir o cumprimento da legislação laboral;</li><li>— assegurar o livre exercício de direitos e liberdades sindicais e zelar para que as relações profissionais favoreçam a melhoria das condições de trabalho e da vida profissional;</li><li>— assegurar a participação dos parceiros sociais na prevenção de conflitos, estabilidade das relações sócio laborais e paz social;</li><li>— promover os mecanismos de resolução extrajudicial de conflitos laborais;</li><li>— prestar assistência aos parceiros sociais na elaboração dos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho;</li><li>— realizar acções que garantam a segurança, higiene e saúde no trabalho;</li><li>— tramitar os processos de contratação de mão-de-obra estrangeira para o sector privado;</li><li>— prestar assistência aos trabalhadores moçambicanos nos processos de recrutamento e do pagamento deferido; e</li></ul>

***Direção Provincial de Trabalho***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>— prevenir e combater todas as formas ilegais de trabalho infantil.</li></ul>
Emprego	<ul style="list-style-type: none"><li>— garantir a implementação de estratégias de criação de emprego e auto-emprego;</li><li>— participar nos processos de análise, monitoria e avaliação de programas de desenvolvimento económico e social, que visem criar oportunidades de emprego;</li><li>— promover a recolha, processamento, gestão e divulgação da informação sobre o mercado de trabalho;</li><li>— promover a mobilidade profissional e as migrações no âmbito de programa e polos de desenvolvimento do país; e</li><li>— e) promover e assegurar a efectivação de estágios pré-profissional.</li></ul>
Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none"><li>— promover o desenvolvimento de acções de formação profissional;</li><li>— articular com vários actores públicos e privados, visando a capacitação, aperfeiçoamento e reconversão profissional para responder as necessidades do mercado do trabalho;</li><li>— efectuar estudos para identificar as necessidades de formação no mercado de trabalho; e</li><li>— participar nas acções e programas de capacitação profissional no âmbito dos fundos destinados a promoção do emprego e auto-emprego.</li></ul>
Segurança Social Obrigatório	<ul style="list-style-type: none"><li>— promover a implementação do sistema social;</li><li>— divulgar o Sistema de Segurança Social;</li><li>— promover a inscrição dos trabalhadores e das entidades empregadoras no Sistema de Segurança Social;</li><li>— promover a recolha, apuramento, registo e divulgação de dados estatísticos do Sistema de Segurança Social;</li><li>— garantir o cumprimento dos direitos dos beneficiários do Sistema de Segurança Social; e</li><li>— assegurar o cumprimento da legislação da segurança social.</li></ul>

***Direção Provincial de Cultura e Turismo***

<b>Âmbito</b>	<b>Funções</b>
---------------	----------------

**Direção Provincial de Cultura e Turismo**

Âmbito	Funções
Cultura	<ul style="list-style-type: none"><li>— licenciar, fiscalizar e monitorar as actividades do sector;</li><li>— promover a actividade audiovisual e cinematográfica emitindo licenças do tipo B;</li><li>— promover acções de gestão, protecção e preservação do património cultural material e imaterial em coordenação com outras instituições públicas e privadas da província;</li><li>— promover acções de investigação e pesquisa sócio-antropológicas sobre o património cultural;</li><li>— promover a pesquisa e divulgação sobre as artes e cultura;</li><li>— promover o desenvolvimento de indústrias culturais e criativas;</li><li>— assegurar a protecção e promoção dos direitos do autor e direitos conexos;</li><li>— estimular a educação artístico cultural;</li><li>— garantir a existência de bibliotecas públicas;</li><li>— valorizar o uso de línguas locais;</li><li>— sistematizar informação sobre o sector;</li><li>— incentivar a construção, reabilitação e manutenção de Infra-estruturas de arte e cultura; e</li><li>— criar e garantir a operacionalidade de infra-estruturas de arte e cultura.</li></ul>
Turismo	<ul style="list-style-type: none"><li>— participar no licenciamento, fiscalização e monitoria das actividades do sector;</li><li>— autorizar a instalação, ampliação, mudança de localização, encerramento e suspensão da actividade de agência de viagens e turismo;</li><li>— autorizar a instalação, alteração, ampliação, mudança de localização e encerramento de empreendimentos turísticos até três estrelas;</li><li>— elaborar planos e estratégias da actividade do sector;</li><li>— promover o desenvolvimento do turismo na província;</li><li>— promover produtos e potencialidades turísticas;</li><li>— sistematizar informação sobre recursos turísticos; e</li><li>— promover o aumento da qualidade e competitividade do turismo.</li></ul>

**Direção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente**

Âmbito	Funções
Desenvolvimento Rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>— promover o desenvolvimento económico local e a exploração sustentável dos recursos;</li> <li>— promover a exploração sustentável dos recursos naturais;</li> <li>— definir prioridades e projectar o estabelecimento de infra-estruturas económicas e sociais;</li> <li>— promover a implantação das centralidades de desenvolvimento sócio-económico.</li> </ul>
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implementar o plano ambiental e de zoneamento ecológico;</li> <li>— desenvolver programas de reflorestamento, plantio e conservação de árvores;</li> <li>— realizar programas de educação cívica e ambiental;</li> <li>— implementar normas para o maneiio, protecção, conservação, fiscalização e monitoria do uso de recursos naturais;</li> <li>— implementar políticas de integração da economia verde, biodiversidade e das mudanças climáticas nos programas sectoriais;</li> <li>— implementar medidas de prevenção da degradação e controlo da qualidade ambiental;</li> <li>— implementar iniciativas de prevenção, controlo e recuperação de solos degradados; h) assegurar a participação das comunidades locais na gestão dos recursos naturais e ecossistemas;</li> <li>— implementar medidas de combate à poluição do meio aquático; e</li> <li>— implementar programas de combate à degradação dos mangais e dos ecossistemas aquáticos e costeiros.</li> </ul>
Florestas e Fauna Bravia	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implementar projectos e programas de fomento agro-florestais;</li> <li>— promover a indústria local de processamento de produtos florestais e faunísticos;</li> <li>— garantir a utilização sustentável da biomassa lenhosa ao nível da província;</li> <li>— garantir o uso sustentável dos recursos florestais e faunísticos;</li> <li>— assegurar a gestão do conflito Homem/fauna bravia;</li> <li>— desenvolver acções de combate a exploração e comercialização ilegal de recursos faunísticos;</li> <li>— assegurar a implementação de medidas de prevenção e controlo de queimadas descontroladas;</li> </ul>

**Direção Provincial de Desenvolvimento Territorial e Ambiente**

Âmbito	Funções
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— assegurar a implementação de programas comunitários de gestão de recursos florestais;</li> <li>— assegurar o repovoamento florestal e faunístico;</li> </ul>
Terra	<ul style="list-style-type: none"> <li>— tramitar processos de pedidos de uso e aproveitamento de terra nos termos da lei;</li> <li>— garantir reservas do Estado;</li> <li>— coordenar o desenvolvimento de actividades no âmbito de agrimensura e cartografia temática;</li> <li>— estabelecer redes de apoio do plano-altimétrico topográfico.</li> </ul>

## 2. Informação Financeira de Base

Tabela 54 - Despesa realizada por Província

Classificação Orgânica	Niassa	Cabo Delgado	Nampula	Zambézia	Tete	Manica	Sofala	Inhambane	Gaza	Maputo Província	Maputo Cidade
Salários e remunerações	1,136,058,871	1,319,948,402	1,844,027,720	1,167,403,396	942,058,387	1,059,627,419	2,351,739,372	815,407,822	1,309,705,651	966,106,939	3,599,638,550
Demais despesas com pessoal	69,491,906	85,945,033	127,030,843	112,669,288	93,269,750	90,025,773	89,525,319	139,037,205	65,751,325	123,023,216	70,449,166
Bens e serviços	259,572,571	386,528,144	560,727,095	512,952,378	370,798,446	287,251,535	499,729,793	394,305,269	351,297,869	408,538,366	654,631,151
Subsidio por morte para civis	5,164,603	17,543,326	5,951,270	5,112,321	1,589,439	13,518,803	14,190,107	2,308,206	2,263,962	2,073,291	8,448,237
Subsidio de alimento	259,836,768	264,434,415	547,308,568	330,670,966	311,135,025	284,861,153	224,008,906	239,678,012	324,403,304	126,899,559	80,439,110
Apoio a vítimas de calamidades	3,640,044	26,552,922	28,172,450	4,138,940	114,897,146	3,781,904	3,085,360	6,638,500	8,799,548	3,291,150	1,164,500
Outras despesas com assistencia social	49,174,886	33,779,917	69,004,405	72,172,959	201,495,663	50,783,115	83,913,842	92,433,570	148,829,317	25,578,500	18,434,420
Bolsas de estudo no país	2,712,984	8,558,958	11,400,722	28,305,234	10,354,031	15,019,554	14,090,169	7,616,631	5,224,858	4,885,698	5,272,299
Bolsas de estudo no exterior	1,756,172	673,177	4,389,096	10,519,711	1,159,700	783,143	12,500,000	113,679	1,172,000	0	0
Subsidios e demais desp de dirigentes cessantes	49,684	2,046,199	120,171				5,667,199		1,449,749		3,401,774

Deslocacao de doentes no pais	3,345,996	4,035,084	2,063,871	3,200,888	2,247,352	0	49,609	0	335,840	10,000	238,150
Subsidio de funeral	4,955,843	3,222,096	5,840,243	3,884,820	8,611,697	4,364,921	6,218,900	2,716,914	2,127,895	4,326,250	5,055,530
Assistencia medica e medicamentosa no pais	0	55,425	0	19,000	2,084,907	212,500	0	0	0		38,362
Outras transferencias a familias	2,183,620	127,380	5,980,210	411,680	1,738,710	24,126	588,637	9,089	2,109,550	4,692,720	9,593,226
Retroactivos salariais	151,682	2,410,097	22,097,643	215,936	18,638,705	561,546	1,804,030	85,429	245,297	585,764	3,185,327
Indemnizacoes judiciais	1,651,455	0	640,338	700,000	215,942	5,504,314	4,339,262			3,212,295	
Subsidio as autoridades comunitarias	15,588,706	11,638,606	53,185,880	35,742,000	21,516,350	11,363,500	15,230,550	15,589,400	4,288,263	7,513,280	141,000
Maquinaria, equipamentos e mobiliarios	95,715	4,405,681	1,033,225	471,680	18,472,886	2,006,028	4,637,503	4,953,159	9,123,783	2,977,665	1,999,319
Meios de transporte				0	5,800,000						0

Fonte: Conta Geral do Estado; Unidade (MT)

Nota: Algumas rúbricas (linhas) com valores residuais foram removidas.

Tabela 55 - Peso percentual de algumas rúbricas de despesa

Classificação Orgânica	Niassa	Cabo Delgado	Nampula	Zambézia	Tete	Manica	Sofala	Inhambane	Gaza	Maputo Província	Maputo Cidade
Salarios e remunerações	62.6%	60.8%	56.0%	51.0%	44.3%	57.9%	70.5%	47.1%	58.5%	57.4%	80.7%
Demais despesas com pessoal	3.8%	4.0%	3.9%	4.9%	4.4%	4.9%	2.7%	8.0%	2.9%	7.3%	1.6%
Bens e serviços	14.3%	17.8%	17.0%	22.4%	17.4%	15.7%	15.0%	22.8%	15.7%	24.3%	14.7%
Subsidio de alimento	14.3%	12.2%	16.6%	14.4%	14.6%	15.6%	6.7%	13.8%	14.5%	7.5%	1.8%
Apoio a vitimas de calamidades	0.2%	1.2%	0.9%	0.2%	5.4%	0.2%	0.1%	0.4%	0.4%	0.2%	0.0%
Outras despesas com assistencia social	2.7%	1.6%	2.1%	3.2%	9.5%	2.8%	2.5%	5.3%	6.7%	1.5%	0.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fonte: Conta Geral do Estado.

Tabela 56 - Despesa ao Nível Provincial (Serviços Desconcentrados)

	Tipo de Despesa	Niassa	Cabo Delgado	Nampula	Zambézia	Tete	Manica	Sofala	Inhambane	Gaza	Maputo Província	Maputo Cidade
Assembleia Provincial	<b>Despesas com Pessoal</b>	26,491,499	25,543,937	28,727,468	32,118,013	27,905,402	24,663,607	26,651,836	22,709,121	23,012,832	22,942,822	
	<b>Bens e Serviços</b>	5,227,165	5,047,554	1,353,394	5,187,570	5,681,661	3,281,305	1,564,440	4,200,000	5,657,247	5,531,827	
	<b>Transferências Correntes</b>	108,860	17,700	46,330	10,000	48,165	94,745	5,000	0	5,000	141,664	
	<b>Capital</b>		136,400									
	<b>Total Funcionamento</b>	31,827,524	30,745,592	30,127,192	37,315,583	33,635,228	28,039,656	28,221,276	26,909,121	28,675,079	28,616,313	
	<b>Investimento</b>		4,500,000	940,500		1,092,532		899,600		2,731,041	26,325,000	
	<b>Total</b>	31,827,524	35,245,592	31,067,692	37,315,583	34,727,760	28,039,656	29,120,876	26,909,121	31,406,121	54,941,313	
Gabinete do Governador	<b>Despesas com Pessoal</b>	18,031,477	18,526,609	17,976,508	13,964,806	14,251,765	13,124,292	14,258,962	15,686,408	12,963,101	18,633,474	11,425,961
	<b>Bens e Serviços</b>	14,810,599	16,427,412	17,289,303	18,417,957	17,062,981	10,637,346	14,289,934	23,192,180	20,590,258	22,506,757	11,584,500
	<b>Transferências Correntes</b>	133,566	243,469	545,307	39,950	725,246	102,835	118,720	286,594	250,585	103,500	10,000
	<b>Capital</b>					1,521,509						
	<b>Total Funcionamento</b>	32,975,641	35,197,490	35,811,117	32,422,713	33,561,501	24,223,211	28,667,615	39,165,182	33,803,943	41,243,731	23,020,461
	<b>Investimento</b>	1,135,000	9,554,140	8,578,610	20,264,570	6,856,928	1,200,000	40,833	17,544,572	23,448,742	7,339,596	2,160,000
	<b>Total</b>	34,110,641	44,751,631	44,389,727	52,687,283	40,418,429	25,423,211	28,708,448	56,709,754	57,252,685	48,583,327	25,180,461
Dir. Prov. da Economia e Finanças (DPPF)	<b>Despesas com Pessoal</b>	47,198,031	53,279,269	59,934,737	62,008,780	42,497,115	48,602,598	55,191,923	55,833,397	36,915,873	81,670,903	65,962,703
	<b>Bens e Serviços</b>	16,378,468	25,550,623	11,918,195	22,295,628	17,297,524	9,898,575	7,083,245	17,399,576	9,818,283	18,660,320	14,565,276
	<b>Transferências Correntes</b>	216,959	1,176,846	168,000	604,810	35,000	370,728	121,747	288,508	0	657,779	2,499,647
	<b>Capital</b>		1,235,450			0						
	<b>Total Funcionamento</b>	63,830,290	82,717,804	72,020,932	84,909,218	59,829,638	61,132,607	63,485,489	73,521,482	46,734,156	102,912,443	83,027,627
	<b>Investimento</b>	13,284,272	50,964,175	9,234,292	9,735,948	7,033,291	4,187,688	7,411,458	9,148,263	9,606,602	22,148,207	3,769,963
	<b>Total</b>	77,114,563	133,681,979	81,255,224	94,645,166	66,862,929	65,320,295	70,896,947	82,669,744	56,340,758	125,060,649	86,797,590
Dir. Prov. da Saúde (DPS)	<b>Despesas com Pessoal</b>	89,339,734	102,627,246	95,102,414	77,405,787	81,641,282	60,584,242	102,950,949	76,135,841	66,328,701	50,724,622	62,875,586
	<b>Bens e Serviços</b>	10,714,302	37,721,555	16,271,049	40,471,796	23,384,362	14,128,768	34,982,104	66,332,021	18,329,597	16,738,109	34,120,622
	<b>Transferências Correntes</b>	928,456	2,191,263	982,411	2,424,523	317,993	351,952	673,746	685,895	140,000	108,894	205,618
	<b>Capital</b>		900,000				1,517,014		2,249,490			1,999,319

	<b>Total Funcionamento</b>	100,982,491	143,440,064	132,054,759	120,302,107	123,891,135	76,581,976	138,606,799	145,403,247	84,798,298	67,571,624	99,201,145
	<b>Investimento</b>	88,991,153	89,286,456	187,443,419	271,433,042	203,943,491	91,447,318	154,920,149	103,063,949	117,980,189	179,220,917	40,061,637
	<b>Total</b>	189,973,645	232,726,520	319,498,179	391,735,148	327,834,626	168,029,293	293,526,949	248,467,196	202,778,487	246,792,541	139,262,782
Dir. Prov. da Educação e DesenvolVim. Humano (DPE)	<b>Despesas com Pessoal</b>	48,020,661	399,403,435	194,365,446	70,528,636	57,189,693	55,213,789	958,518,341	36,405,325	450,982,295	39,981,933	2,326,750,036
	<b>Bens e Serviços</b>	9,052,086	21,018,945	16,200,682	34,942,000	16,230,926	15,753,038	52,689,771	11,510,340	7,090,910	12,659,832	176,454,491
	<b>Transferências Correntes</b>	388,850	16,400,430	802,623	10,922,949	16,670,873	11,292,235	9,717,166	270,746	732,474	400,202	11,697,493
	<b>Capital</b>		1,089,860			500,000			239,664	2,195,973	181,818	
	<b>Total Funcionamento</b>	57,461,597	437,912,670	211,368,751	116,393,586	90,591,493	82,259,062	1,021,537,278	48,426,074	461,001,653	53,223,786	2,515,047,447
	<b>Investimento</b>	108,888,077	149,635,728	263,493,178	287,531,484	210,886,407	142,791,938	199,849,758	167,547,218	219,219,298	151,188,168	164,774,879
	<b>Total</b>	166,349,674	587,548,398	474,861,929	403,925,070	301,477,900	225,051,000	1,221,387,036	215,973,293	680,220,951	204,411,954	2,679,822,326
	<b>Despesas com Pessoal</b>	58,697,694	28,734,726	45,497,047	31,943,794	27,996,865	75,467,025	30,809,939	23,604,974	29,537,261	39,697,717	15,954,996
	<b>Bens e Serviços</b>	7,247,615	12,704,270	14,426,652	11,235,469	9,102,677	8,637,766	17,582,725	9,720,315	9,303,647	8,346,943	2,222,928
<b>Transferências Correntes</b>	225,000	174,961	17,202,330	101,000	16,638,039	306,628	759,980	208,917	1,428,809	580,584	215,793	
<b>Capital</b>			765,000		1,980,853		688,000			1,062,997		
<b>Total Funcionamento</b>	66,444,289	41,613,957	78,364,567	43,280,264	55,718,433	84,411,419	49,840,644	33,534,206	40,269,717	49,688,241	18,393,718	
<b>Investimento</b>	10,909,907	54,190,112	70,527,519	63,258,224	8,523,447	15,242,413	63,246,174	12,176,385	11,609,591	89,162,328	8,092,444	
<b>Total</b>	77,354,197	95,804,069	148,892,086	106,538,487	64,241,880	99,653,832	113,086,818	45,710,592	51,879,308	138,850,569	26,486,162	
Dir. Prov. da Terra, Ambiente e DesenvolV. Rural (DPDTA)	<b>Despesas com Pessoal</b>	25,424,917	27,367,723	25,040,939	32,655,443	18,854,991	27,863,871	23,233,188	18,431,702	18,963,890	24,666,493	
	<b>Bens e Serviços</b>	1,148,792	2,178,417	2,018,200	2,280,861	1,592,909	3,230,100	1,487,560	6,638,200	10,000,931	11,112,826	
	<b>Transferências Correntes</b>	199,861	349,508	333,802	781,761	190,778	60,000	306,840	187,360	45,494	129,950	
	<b>Capital</b>		491,781		0							
	<b>Total Funcionamento</b>	26,773,571	30,387,429	27,392,941	35,718,064	20,638,678	31,153,970	25,027,588	25,257,262	29,010,314	35,909,269	
	<b>Investimento</b>	934,738	3,189,767	8,557,255	13,724,509	35,403,268	7,623,003	41,784,540	14,565,493	20,858,736	15,144,308	
	<b>Total</b>	27,708,308	33,577,196	35,950,196	49,442,573	56,041,946	38,776,973	66,812,127	39,822,755	49,869,051	51,053,577	
Dir. Prov. da Terra, Ambiente e DesenvolV. Rural (DPDTA)	<b>Despesas com Pessoal</b>	13,722,560	12,578,388	18,022,709	12,333,165	10,566,805	12,198,944	18,597,464	11,121,306	11,176,496	10,629,321	
	<b>Bens e Serviços</b>	3,051,397	1,323,106	11,585,235	2,172,710	2,328,621	986,962	2,025,336	2,582,136	3,113,190	4,964,514	
	<b>Transferências Correntes</b>	30,000	385,802	251,190	65,527	81,038	213,043	326,315	142,575	101,000	5,000	

Trabalho, Emprego	Dir. Prov. dos Transportes e Comunicações (DPTC)	<b>Capital</b>				471,680		268,158					
		<b>Total Funcionamento</b>	16,803,957	14,287,296	29,859,134	15,043,082	12,976,464	13,667,106	20,949,115	13,846,017	14,390,686	15,598,835	
		<b>Investimento</b>	14,269,685	17,427,611	91,152,979	30,932,043	15,084,998	21,993,669	38,068,651	34,093,453	26,356,970	11,513,663	
		<b>Total</b>	31,073,642	31,714,908	121,012,114	45,975,125	28,061,462	35,660,775	59,017,766	47,939,471	40,747,655	27,112,498	
	Dir. Prov. da Indústria e Comércio (DPIC)	<b>Despesas com Pessoal</b>	4,657,448	3,965,784	4,706,215	5,446,812	6,050,725	4,474,581	4,895,765	4,847,333	3,917,601	7,590,182	5,218,220
		<b>Bens e Serviços</b>	1,501,460	1,841,086	1,443,642	2,352,229	4,984,008	1,972,635	5,698,275	1,510,456	5,485,196	4,954,001	3,223,127
		<b>Transferências Correntes</b>	25,000	137,345	62,422	286,285	704,159	93,214	5,000	5,000	40,000	84,550	46,250
		<b>Capital</b>											
		<b>Total Funcionamento</b>	6,183,908	5,944,215	6,212,279	8,085,325	11,738,892	6,540,430	10,599,041	6,362,789	9,442,797	12,628,733	8,487,598
		<b>Investimento</b>				0	999,160		0	783,000	16,430,380	4,847,739	1,867,115
		<b>Total</b>	6,183,908	5,944,215	6,212,279	8,085,325	12,738,052	6,540,430	10,599,041	7,145,789	25,873,177	17,476,473	10,354,713
		Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Despesas com Pessoal</b>	7,117,880	9,268,792	9,394,860	7,635,102	6,057,678	8,707,674	9,273,315	6,020,205	5,524,308	9,525,063
	<b>Bens e Serviços</b>		1,175,340	3,435,090	1,315,820	2,811,620	3,126,260	4,324,888	2,402,950	3,399,994	2,218,358	5,803,868	4,431,090
<b>Transferências Correntes</b>	59,310		224,709	74,868	15,000	10,000	115,000	25,000	74,834	44,919	153,568	10,000	
<b>Capital</b>													
<b>Total Funcionamento</b>	8,352,530		12,928,591	10,785,548	10,461,721	9,193,938	14,348,785	11,701,265	9,495,033	7,787,584	15,482,499	12,667,363	
<b>Investimento</b>	666,000		4,888,180	4,979,172	3,050,745	6,224,692		1,086,300					
<b>Total</b>	9,018,530		17,816,771	15,764,719	13,512,466	15,418,630	14,348,785	12,787,565	9,495,033	7,787,584	15,482,499	12,667,363	
Trabalho, Emprego	Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Despesas com Pessoal</b>	14,053,128	10,865,695	18,363,291	19,253,579	11,455,636	20,336,744	20,415,599	14,038,271	12,089,057	7,054,752	14,442,430
		<b>Bens e Serviços</b>	13,779,076	4,576,287	16,754,095	5,541,936	3,283,522	6,997,444	8,264,956	12,014,038	16,770,567	8,169,474	6,908,728
Trabalho, Emprego	Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Transferências Correntes</b>	50,000	91,203	131,652	25,000	2,499,140	35,000	106,412	25,000	295,312	31,680	30,000
		<b>Capital</b>											
Trabalho, Emprego	Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Total Funcionamento</b>	27,882,204	15,533,184	35,249,038	24,820,516	17,238,297	27,369,188	28,786,966	26,077,308	29,154,936	15,255,906	21,381,158
		<b>Investimento</b>	15,589,036	5,137,798	0	2,699,993	3,700,000	1,979,968	2,543,130	100,130,000	0	2,723,537	2,754,083
Trabalho, Emprego	Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Total</b>	43,471,240	20,670,982	35,249,038	27,520,509	20,938,297	29,349,156	31,330,096	126,207,308	29,154,936	17,979,443	24,135,240
		<b>Despesas com Pessoal</b>	8,457,394	6,560,220	6,903,624	7,392,536	4,390,754	6,108,582	9,470,989	4,444,998	4,770,649	8,946,396	12,636,793
Trabalho, Emprego	Dir. Prov. da Cultura e Turismo (DPCT)	<b>Bens e Serviços</b>	1,355,970	1,529,091	1,531,100	1,081,825	1,433,680	824,120	861,862	1,359,928	772,149	2,635,230	1,718,991

	<b>Transferências Correntes</b>	240,662	5,000	35,000	49,628	102,688	452,924	35,000	0	30,000	20,000	40,000
	<b>Capital</b>											
	<b>Total Funcionamento</b>	10,054,026	8,094,312	8,469,724	8,523,989	5,927,122	7,385,625	10,367,851	5,804,926	5,572,798	11,601,626	14,395,784
	<b>Investimento</b>	1,000,000	999,992	630,000	430,000	630,000	500,000	549,570	590,283	2,206,016	1,250,000	799,141
	<b>Total</b>	11,054,026	9,094,304	9,099,724	8,953,989	6,557,122	7,885,625	10,917,421	6,395,209	7,778,814	12,851,626	15,194,925
Secretaria Provincial	<b>Despesas com Pessoal</b>	24,920,113	21,559,779	27,187,040	20,794,726	25,287,308	23,824,739	21,032,990	18,908,686	14,561,752	23,406,941	14,035,710
	<b>Bens e Serviços</b>	3,643,109	8,734,342	7,435,879	15,439,795	23,153,135	9,111,240	12,716,057	26,721,980	8,859,310	24,387,300	7,252,649
	<b>Transferências Correntes</b>	145,767	2,518,952	813,870	234,145	20,000	295,941	92,000	20,000	57,500	115,000	251,123
	<b>Capital</b>											
	<b>Total Funcionamento</b>	28,708,989	32,813,072	35,436,789	36,468,666	48,514,437	33,231,920	34,250,757	45,650,666	23,478,562	47,909,241	21,539,482
	<b>Investimento</b>	2,425,160	8,609,617	1,810,107	0	7,679,032		2,038,606	1,074,445	11,101,670	25,981,904	11,821,230
	<b>Total</b>	31,134,149	41,422,690	37,246,896	36,468,666	56,193,469	33,231,920	36,289,363	46,725,111	34,580,232	73,891,145	33,360,712

Banco Atend. Único	<b>Despesas com Pessoal</b>	4,726,059	4,234,426	5,304,241	3,076,564	5,233,311	4,183,283	3,615,820	4,280,104	3,531,257	5,030,130	9,078,618
	<b>Bens e Serviços</b>	3,053,611	1,588,873	2,388,999	2,111,128	1,294,020	2,215,020	3,458,681	1,505,799	1,342,534	3,526,604	4,089,716
	<b>Transferências Correntes</b>	0	10,000	0	410,000	30,000	25,000	5,000	13,454	0	10,000	10,000
	<b>Capital</b>	360,000	134,350									
	<b>Total Funcionamento</b>	8,139,670	5,967,650	7,693,240	5,597,691	6,557,331	6,423,303	7,079,500	5,799,357	4,873,790	8,566,734	13,178,334
	<b>Investimento</b>	13,349	402,050		0			1,239,243			635,782	3,800,000
	<b>Total</b>	8,153,019	6,369,700	7,693,240	5,597,691	6,557,331	6,423,303	8,318,743	5,799,357	4,873,790	9,202,516	16,978,334
EGE	<b>Despesas com Pessoal</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Bens e Serviços</b>	0	75,003,931	15,077,590	15,561,575	0	12,778,559	1,832,438	0	7,000,000	0	4,994,039
	<b>Transferências Correntes</b>	0	25,265,591	0	0	0	0	5,667,199	0	1,695,432	0	0
	<b>Capital</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total Funcionamento</b>	15,588,706	111,908,128	68,430,270	51,303,575	21,516,350	24,142,059	22,730,187	15,589,400	12,983,694	7,513,280	5,135,039
	<b>Investimento</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	15,588,706	111,908,128	68,430,270	51,303,575	21,516,350	24,142,059	22,730,187	15,589,400	12,983,694	7,513,280	5,135,039

Fonte: Conta Geral do Estado 2018; Unidade (MT)

Tabela 57 - Peso de Despesa ao Nível Provincial (Serviços desconcentrados)

Classificação Orgânica	Niassa	Cabo Delgado	Nampula	Zambézia	Tete	Manica	Sofala	Inhambane	Gaza	Maputo Província	Maputo Cidade
Despesas com Pessoal	66%	65%	60%	56%	49%	63%	73%	55%	61%	65%	82%
Bens e Serviços	14%	18%	17%	22%	17%	16%	15%	23%	16%	24%	15%
Transferências Correntes	18%	17%	21%	20%	31%	20%	11%	21%	22%	10%	3%
Outras Despesas Correntes e E.G.E.	1.0%	0.6%	2.3%	1.6%	1.9%	1.0%	0.6%	0.9%	0.2%	0.7%	0.1%
Despesas de Capital	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	1.1%	0.1%	0.2%	0.3%	0.4%	0.2%	0.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Conta Geral do Estado 2018

Tabela 58 – Estruturas Orgânicas e Despesas do MISAU

UGB cod	UGB DESIG	Funcionamento	Investimento	Total
58A000141	MINISTERIO DA SAUDE	5,454,230,398	3,857,234,382	9,311,464,779
58A000741	HOSPITAL CENTRAL DE MAPUTO	1,409,765,094	203,823,845	1,613,588,939
58A000841	CENTRO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO SANITARIO DE MAPUTO	21,896,110		21,896,110
58A001241	CENTRAL DE MEDICAMENTOS E ARTIGOS MEDICOS	743,549,243	95,692,435	839,241,678
58A001441	INSTITUTO DE CIENCIAS DE SAUDE DE MAPUTO	24,408,755	1,149,586	25,558,340
58A003041	INSTITUTO NACIONAL DE SAUDE	20,885,353	3,807,824	24,693,177
58B000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE NIASA	100,982,491	88,991,153	189,973,645
58B000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE LICHINGA	197,655,097	4,899,291	202,554,388
58C000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE CABO DELGADO	143,440,064	89,286,456	232,726,520
58C000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE PEMBA	177,693,521	2,698,990	180,392,511
58D000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE NAMPULA	132,054,759	187,443,419	319,498,179
58D000741	HOSPITAL CENTRAL DE NAMPULA	371,292,011	36,512,675	407,804,686
58D000941	HOSPITAL DISTRITAL DE NACALA-PORTO	74,466,506	6,300,000	80,766,506
58E000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DA ZAMBEZIA	120,302,107	271,433,042	391,735,148
58E000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE QUELIMANE	167,422,469	39,595,000	207,017,469
58E002441	INSTITUTO DE CIÊNCIAS DE SAÚDE DE QUELIMANE	43,643,333		43,643,333
58E011241	HOSPITAL CENTRAL DE QUELIMANE	205,532,954	29,663,190	235,196,144
58F000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE TETE	123,891,135	203,943,491	327,834,626
58F000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE TETE	171,617,894	7,971,943	179,589,837
58G000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE MANICA	76,581,976	91,447,318	168,029,293
58G000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE CHIMOIO	175,255,083	8,502,374	183,757,457
58G003641	INSTITUTO DE CIENCIAS DE SAUDE DE MANICA	30,773,389		30,773,389
58H000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE SOFALA	138,606,799	154,920,149	293,526,949
58H000741	HOSPITAL CENTRAL DA BEIRA	451,978,301	32,936,865	484,915,165
58I000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE INHAMBANE	145,403,247	103,063,949	248,467,196

58I000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE INHAMBANE	130,327,483	1,735,150	132,062,633
58J000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE GAZA	84,798,298	117,980,189	202,778,487
58J000241	HOSPITAL PROVINCIAL DE XAI-XAI	124,119,047	1,979,867	126,098,913
58K000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE MAPUTO PROVINCIA	67,571,624	179,220,917	246,792,541
58K002041	HOSPITAL GERAL DA MACHAVA	63,138,750	1,710,000	64,848,750
58K013241	HOSPITAL PROVINCIAL DA MATOLA	144,547,311		144,547,311
58L000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA SAUDE DE MAPUTO CIDADE	99,201,145	40,061,637	139,262,782
58L000541	HOSPITAL GERAL DE CHAMANCULO	88,318,294	9,675,999	97,994,292
58L001041	HOSPITAL GERAL DE MAVALANE	244,108,754	33,340,660	277,449,414
58L001241	HOSPITAL GERAL JOSE MACAMO	206,164,876	31,786,112	237,950,988
58L001341	HOSPITAL PSIQUIATRICO DE INFULENE	60,407,511	518,411	60,925,922
58L006941	HOSPITAL GERAL DA POLANA CANICO	42,241,015		42,241,015
58L007041	INSTITUTO DE CIENCIAS DE SAUDE DO INFULENE	22,455,697		22,455,697
	<b>Serviços Distritais</b>	<b>6,189,303,173</b>	<b>23,512,432</b>	<b>6,212,815,605</b>
	<b>Total</b>	<b>18,290,031,067</b>	<b>5,962,838,749</b>	<b>24,252,869,815</b>

<b>Despesa por Classificação Funcional</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Investimento</b>	<b>Total</b>
07111 - PRODUTOS FARMACEUTICOS		22,500,000	22,500,000
07121 - OUTROS PRODUTOS MEDICOS	0	158,249,402	158,249,402
07141 - MEDICAMENTOS APARELHOS E EQUIPAMENTO MEDICOS N.E.	4,486,971,083	163,246,636	4,650,217,719
07211 - CLINICAS E CONSULTORIOS DE MEDICINA GERAL	183,680		183,680
07311 - SERVICOS HOSPITALARES GERAIS	2,626,243,646	181,264,045	2,807,507,691
07321 - SERVICOS HOSPITALARES ESPECIALIZADOS	1,796,101,810	377,891,445	2,173,993,255
07411 - SERVICOS DE SAUDE PUBLICA	2,867,357,759	1,947,013,517	4,814,371,275
07511 - PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM SAUDE		0	0
07611 - SAUDE N.E.	5,131,481,874	3,288,034,857	8,419,516,731
	<b>16,908,339,851</b>	<b>6,138,199,903</b>	<b>23,046,539,753</b>

Tabela 59 – Estruturas Orgânicas e Despesas do MINEDH

UGB cod	UGB DESIG	Funcionamento	Investimento	Total
50A000141	MINISTERIO DA EDUCACAO E DESENVOLVIMENTO HUMANO	471,603,188	1,521,895,708	1,993,498,895
50A001641	INSTITUTO DE LINGUAS - IL	65,793,451	8,180,922	73,974,373
50A002241	INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACAO A DISTANCIA	14,747,728	20,685,579	35,433,307
50A002341	INSTITUTO DE BOLSAS DE ESTUDO	343,315,340		343,315,340
50A003341	INSTITUTO MEDIO DE CIENCIAS DOCUMENTAIS	7,650,901	720,447	8,371,349
50A003741	FUNDO BIBLIOGRAFICO DA LINGUA PORTUGUESA	15,805,095	776,150	16,581,245
50B000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE NIASA	57,461,597	108,888,077	166,349,674
50C000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE CABO DELGADO	437,912,670	149,635,728	587,548,398
50D000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE NAMPULA	211,368,751	263,493,178	474,861,929
50E000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DA ZAMBEZIA	116,393,586	287,531,484	403,925,070
50F000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE TETE	90,591,493	210,886,407	301,477,900
50G000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE MANICA	82,259,062	142,791,938	225,051,000
50H000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE SOFALA	1,021,537,278	199,849,758	1,221,387,036
50I000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE INHAMBANE	48,426,074	167,547,218	215,973,293
50J000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE GAZA	461,001,653	219,219,298	680,220,951
50K000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE MAPUTO PROVINCIA	53,223,786	151,188,168	204,411,954
50L000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA EDUCACAO E DESENV. HUMANO DE MAPUTO CIDADE	2,515,047,447	164,774,879	2,679,822,326
	Serviços Distritais	36,410,236,695	1,352,069,830	37,762,306,524
	<b>Total</b>	<b>42,424,375,795</b>	<b>4,970,134,771</b>	<b>47,394,510,566</b>

Despesa por Classificação Funcional	Funcionamento	Investimento	Total
09111 - ENSINO PRE-PRIMARIO	288,193,505	119,279,471	407,472,976
09121 - ENSINO PRIMARIO DO 1 GRAU (EP1)	12,282,459,502	1,728,644,062	14,011,103,564

09122 - ENSINO PRIMARIO DO 2 GRAU (EP2)	1,066,362,768	9,604,000	1,075,966,768
09123 - ENSINO PRIMARIO COMPLETO (EPC)	7,558,640,952	1,195,061,326	8,753,702,278
09131 - ALFABETIZACAO DE ADULTOS	8,211,474	33,680,261	41,891,735
09132 - EDUCACAO DE ADULTOS	253,180	5,192,000	5,445,180
09211 - ENSINO SECUNDARIO GERAL DO 1 CICLO (ESG1)	6,393,748,030	270,843,714	6,664,591,744
09212 - ENSINO SECUNDARIO GERAL DO 2 CICLO (ESG2)	5,935,602,413	209,996,219	6,145,598,632
09311 - ENSINO TECNICO PROFISSIONALIZANTE	182,455,775	0	182,455,775
09312 - ENSINO TECNICO BASICO	73,951,841		73,951,841
09313 - ENSINO TECNICO MEDIO	881,245,749	274,438,303	1,155,684,052
09321 - ENSINO TECNICO MEDIO	100,773,385	5,747,815	106,521,199
09411 - GRADUACAO	2,691,082,057	198,439,425	2,889,521,482
09419 - GRADUACAO E POS-GRADUACAO N.E.	2,620,706,178	53,263,669	2,673,969,847
09431 - ENSINO SUPERIOR N.E.	291,330,913	17,278,000	308,608,913
09511 - EDUCACAO NAO DEFINIVEL POR NIVEL	178,392,132	80,888,614	259,280,746
09611 - SERVICOS AUXILIARES DE EDUCACAO	5,152,775,115	775,690,823	5,928,465,938
09711 - PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM EDUCACAO		668,134,530	668,134,530
09811 - ENSINO N.E.	476,671,510	117,786,246	594,457,756
	<b>46,182,856,480</b>	<b>5,763,968,476</b>	<b>51,946,824,956</b>

Tabela 60 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério Agricultura

UGB cod	UGB DESIG	Funcionamento	Investimento	Total
35A000141	MINISTERIO DA AGRICULTURA E SEGURANCA ALIMENTAR	126,040,304	359,538,821	485,579,125
35A000341	DIRECCAO NACIONAL DE EXTENSAO AGRARIA - MINAG		66,914,528	66,914,528
35A001541	SECRETARIADO TECNICO DE SEGURANCA ALIMENTAR E NUTRICIONAL - UGB	10,475,028	48,554,728	59,029,756
35A001641	INSTITUTO DO ALGODAO DE MOCAMBIQUE	42,869,353	42,020,097	84,889,450

35A002141	INSTITUTO DE FOMENTO DO CAJU	12,389,770	998,904,557	1,011,294,327
35A003641	INSTITUTO DE INVESTIGACAO AGRARIA DE MOCAMBIQUE	126,644,448	43,656,473	170,300,921
35A004941	FUNDO DO DESENVOLVIMENTO AGRARIO	146,653,307	154,747,840	301,401,147
35A005041	INSTITUTO NACIONAL DE IRRIGACAO	11,288,280	235,174,339	246,462,618
35B000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE NIIASSA	66,444,289	10,909,907	77,354,197
35B002141	CENTRO REGIONAL DA ZONA NOROESTE DO IIAM DE NIIASSA	42,180,501	1,479,611	43,660,112
35C000141	DIRECCAO PROVINC DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE CABO DELGADO	41,613,957	54,190,112	95,804,069
35C001941	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DO ALGODAO DE CABO DELGADO	4,679,776	1,350,000	6,029,776
35C002041	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE CABO DELGADO	4,622,826	20,258,777	24,881,603
35D000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE NAMPULA	78,364,567	70,527,519	148,892,086
35D001341	DELEGAÇ ãO PROVINCIAL DO FUNDO DE DESENVOLVIMENTO AGRARIO DE NAMPULA	1,825,662	8,305,000	10,130,662
35D001941	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DO ALGODAO DE NAMPULA	6,467,104	8,790,775	15,257,879
35D002041	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE NAMPULA	11,500,823	30,979,870	42,480,693
35D002141	CENTRO REGIONAL DA ZONA NORDESTE DO IIAM DE NAMPULA - UGB	60,284,035	5,399,940	65,683,975
35E000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DA ZAMBEZIA	43,280,264	63,258,224	106,538,487
35E001241	DELEGAÇ ãO PROV. DO FUNDO DE DESENVOLVIMENTO OCAO AGRARIO DA ZAMBEZIA	3,064,384	440,733	3,505,117
35E002041	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DA ZAMBEZIA	7,017,810	16,605,278	23,623,089
35F000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE TETE	55,718,433	8,523,447	64,241,880
35G000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE MANICA	84,411,419	15,242,413	99,653,832
35G001541	DELEGAÇ ãO PROVINCIAL DO FUNDO DE DESENVOLVIMENTO AGRARIO DE MANICA	3,069,112	1,357,650	4,426,762
35G002041	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE MANICA	7,054,645	7,569,750	14,624,395
35G002141	CENTRO REGIONAL DA ZONA CENTRO DO IIAM DE MANICA	16,505,681		16,505,681
35G010441	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DO ALGODAO DE MANICA	3,297,668		3,297,668
35H000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE SOFALA	49,840,644	63,246,174	113,086,818
35H001941	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DO ALGODAO DE SOFALA	4,182,844	1,861,800	6,044,644
35H002041	DELEGAÇ ãO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE SOFALA	3,629,376	7,223,309	10,852,686
35I000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇ A ALIMENTAR DE INHAMBANE	33,534,206	12,176,385	45,710,592

35I002041	DELEGAÇÃO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE INHAMBANE	8,063,735	31,844,282	39,908,017
35J000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA AGRICULTURA E SEGURANÇA ALIMENTAR DE GAZA	40,269,717	11,609,591	51,879,308
35J001341	DELEGAÇÃO PROVINCIAL DO FUNDO DE DESENVOLVIMENTO AGRARIO DE GAZA	1,386,030	526,080,377	527,466,407
35J002041	DELEGAÇÃO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE GAZA	4,128,585	13,519,500	17,648,085
35J002141	CENTRO REGIONAL DA ZONA SUL DO IIAM DE GAZA/CHOKWE	57,559,823	3,150,000	60,709,823
35K000141	DIRECCAO PROV DA AGRICULTURA E SEGURANÇA ALIMENTAR DE MAPUTO PROVINCIA	49,688,241	89,162,328	138,850,569
35K002041	DELEGAÇÃO DO INSTITUTO DE FOMENTO DE CAJU DE MAPUTO PROVINCIA	5,624,243	4,761,569	10,385,813
35L000141	DIRECCAO PROV. DA AGRICULTURA E SEGURANÇA ALIMENTAR DE MAPUTO CIDADE	18,393,718	8,092,444	26,486,162
		<b>1,294,064,607</b>	<b>3,047,428,148</b>	<b>4,341,492,756</b>

Despesa por Classificação Funcional	Funcionamento	Investimento	Total
04212 - REFORMA AGRARIA	5,674,243	36,142,843	41,817,086
04213 - PRECOS E RENDIMENTOS AGRICOLAS	1,379,622		1,379,622
04214 - EXTENSAO RURAL		3,934,350	3,934,350
04216 - CONTROLO DE PRAGAS		317,294,884	317,294,884
04219 - OUTROS SERVICOS N.E.	0	2,025,000	2,025,000
04221 - SILVICULTURA	713,481		713,481
04251 - IRRIGACAO	7,335,627	298,820,168	306,155,795
04291 - AGRICULTURA SILVICULTURA PESCA E CACA N.E.	976,944,381	2,007,194,377	2,984,138,758
<b>Total</b>	<b>992,047,355</b>	<b>2,665,411,622</b>	<b>3,657,458,977</b>

Tabela 61 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério do Ambiente

UGB cod	UGB DESIG	Funcionamento	Investimento	Total
33A000141	MINISTERIO DA TERRA AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL	145,288,017	263,275,984	408,564,001
33A001141	INSTITUTO MEDIO DE PLANEAMENTO FISICO E AMBIENTE	20,418,700	5,634,622	26,053,322
33A001641	FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL	12,869,654	2,306,667,566	2,319,537,220
33A002341	ADMINISTRACAO NACIONAL DAS AREAS DE CONSERVACAO (ANAC)	51,799,966	368,344,545	420,144,512
33A002541	CENTRO NACIONAL DE CARTOGRAFIA E TELEDATAcao	20,855,531	3,511,880	24,367,411
33A002641	INSTITUTO DE FORMACAO EM ADMINISTRACAO DE TERRAS E CARTOGRAFIA	19,503,632	5,880,152	25,383,784
33A002841	AGENCIA NACIONAL PARA O CONTROLO DA QUALIDADE AMBIENTAL		7,499,074	7,499,074
33B000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE NIIASSA	26,773,571	934,738	27,708,308
33C000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE CABO DELGADO	30,387,429	3,189,767	33,577,196
33C000541	CENTRO DE PESQUISA DO AMBIENTE MARINHO E COSTEIRO EM CABO DELGADO	5,161,250	448,800	5,610,050
33D000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE NAMPULA	27,392,941	8,557,255	35,950,196
33D000441	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL ZONAS URBANAS EM NAMPULA	5,147,875		5,147,875
33E000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DA ZAMBEZIA	35,718,064	13,724,509	49,442,573
33F000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE TETE	20,638,678	35,403,268	56,041,946
33G000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE MANICA	31,153,970	7,623,003	38,776,973
33G000341	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL RECURSOS NATURAIS EM MANICA	8,702,955		8,702,955
33H000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE SOFALA	25,027,588	41,784,540	66,812,127
33I000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE INHAMBANE	25,257,262	14,565,493	39,822,755
33J000141	DIRECCAO PROVINCIAL DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE GAZA	29,010,314	20,858,736	49,869,051
33J000241	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL ZONAS COSTEIRAS EM GAZA	4,104,678		4,104,678
33K000141	DIRECCAO PROV. DA TERRA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO RURAL DE MAPUTO PROVINCIA	35,909,269	15,144,308	51,053,577
		<b>581,121,345</b>	<b>3,123,048,240</b>	<b>3,704,169,584</b>

<b>Despesa por Classificação Funcional</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Investimento</b>	<b>Total</b>
05321 - MUDANCAS CLIMATICAS	44,612,499	3,993,047	48,605,546
05411 - PROTECCAO DA BIO DIVERSIDADE E DA PAISAGEM		116,379,150	116,379,150
05511 - PESQUISA E DESENVOLV. SOBRE A PROTECCAO AMBIENTAL	230,028,448	2,773,983,461	3,004,011,909
05611 - PROTECCAO AMBIENTAL N.E.	261,210,144	293,869,547	555,079,690
	<b>535,851,091</b>	<b>3,188,225,204</b>	<b>3,724,076,295</b>

*Tabela 62 – Estruturas Orgânicas e Despesas do Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos*

<b>UGB cod</b>	<b>UGB DESIG</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Investimento</b>	<b>Total</b>
47A000141	MINISTERIO DAS OBRAS PUBLICAS E HABITACAO E RECURSOS HIDRICOS	140,579,305	12,391,261	152,970,566
47A001041	ADMINISTRACAO DE INFRA-ESTRUTURAS DE AGUA E SANEAMENTO	8,488,282	1,896,306,498	1,904,794,780
47A001141	ADMINISTRACAO REGIONAL DAS AGUAS DO SUL	8,085,823	981,512,713	989,598,536
47A001941	FUNDO DE ESTRADAS		17,244,736,711	17,244,736,711
47A002241	LABORATORIO DE ENGENHARIA DE MOCAMBIQUE	46,313,916	19,646,562	65,960,478
47A002541	ADMINISTRACAO DO PARQUE IMOBILIARIO DO ESTADO	3,997,999		3,997,999
47A002641	FUNDO PARA O FOMENTO DE HABITACAO	37,137,064	37,849,830	74,986,894
47A002741	FUNDO DE INVESTIMENTO E PATRIMONIO DO ABASTECIMENTO DE AGUA		1,994,770,591	1,994,770,591
47A002841	CONSELHO DE REGULACAO DE AGUAS	29,414,648	55,414,801	84,829,449
47A003641	DIRECCAO NACIONAL DE ABASTECIMENTO DE AGUA E SANEAMENTO		1,774,720,269	1,774,720,269
47A003741	DIRECCAO NACIONAL DE GESTAO DE RECURSOS HIDRICOS		1,793,720,197	1,793,720,197
47B000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOSDE NIASSA	16,803,957	14,269,685	31,073,642
47B000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRACAO DO PARQUE IMOBILIARIO DO ESTADO DE NIASSA	1,346,655		1,346,655
47C000141	DIRECCAO PROV DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOSDE CABO DELGADO	14,287,296	17,427,611	31,714,908
47C000741	ADMINISTRACAO REGIONAL DAS AGUAS DO NORTE	9,125,736	3,839,690	12,965,426
47C000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRACAO DO PARQUE IMOBILIARIO DO ESTADO DE CABO DELGADO	1,156,920		1,156,920
47D000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOSDE NAMPULA	29,859,134	91,152,979	121,012,114
47D000741	ADMINISTRACAO REGIONAL DAS AGUAS DO CENTRO NORTE	8,899,539	8,773,000	17,672,539
47D000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRACAO DO PARQUE IMOBILIARIO DO ESTADO DE NAMPULA	1,201,498		1,201,498

47E000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DA ZAMBEZIA	15,043,082	30,932,043	45,975,125
47E000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DA ZAMBEZIA	1,613,392		1,613,392
47F000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE TETE	12,976,464	15,084,998	28,061,462
47F000741	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DAS ÁGUAS DO ZAMBEZE	8,385,820	6,192,322	14,578,141
47F000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE TETE	1,140,247		1,140,247
47G000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE MANICA	13,667,106	21,993,669	35,660,775
47G000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE MANICA	1,395,948		1,395,948
47H000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE SOFALA	20,949,115	38,068,651	59,017,766
47H000741	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DAS ÁGUAS DO CENTRO	13,045,878	2,779,475	15,825,353
47H000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE SOFALA	2,330,608		2,330,608
47I000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE INHAMBANE	13,846,017	34,093,453	47,939,471
47I000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE INHAMBANE	919,817		919,817
47J000141	DIRECCAO PROVINCIAL DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE GAZA	14,390,686	26,356,970	40,747,655
47J000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE GAZA	1,142,241		1,142,241
47K000141	DIRECCAO PROV. DAS OBRAS PUBLICAS, HABITACAO E RECURSOS HÍDRICOS DE MAPUTO PROVINCIA	15,598,835	11,513,663	27,112,498
47K000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE MAPUTO PROVINCIA	3,077,239		3,077,239
47L000841	DELEGAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DO PARQUE IMOBILIÁRIO DO ESTADO DE MAPUTO CIDADE	10,378,955		10,378,955
	Serviços distritais	610,494,906	61,252,058	671,746,964
	<b>Total</b>	<b>1,117,094,129</b>	<b>26,194,799,700</b>	<b>27,311,893,828</b>

Despesa por Classificação Funcional	Funcionamento	Investimento	Total
06111 - DESENVOLVIMENTO DA HABITACAO	65,827,931	37,849,830	103,677,761
06311 - ABASTECIMENTO DE AGUA URBANA		2,576,370,587	2,576,370,587
06312 - ABASTECIMENTO DE AGUA RURAL		822,285,008	822,285,008
06319 - ABASTECIMENTO DE AGUA N.E.	73,953,873	995,045,559	1,068,999,433
06611 - HABITACAO E SERVICOS COLECTIVOS N.E.	709,632,940	4,239,784,503	4,949,417,443
04431 - CONSTRUCAO	3,530,475	1,052,446,311	1,055,976,786
04511 - CONSTRUCAO DE ESTRADAS E AUTO-ESTRADAS	29,763,632	14,163,742,652	14,193,506,284
04512 - FUNCIONAMENTO DO SISTEMA RODOVIARIO	229,792,810	1,551,572,386	1,781,365,196
04521 - INFRAESTRUTURAS DE TRANSPORTE POR AGUA	228,073,503	239,482,024	467,555,527
<b>Total</b>	<b>1,340,575,164</b>	<b>25,678,578,860</b>	<b>27,019,154,025</b>