

UNIÃO AFRICANA

**GABINETE INTERAFRICANO  
PARA OS RECURSOS ANIMAIS**



# PLANO ESTRATÉGICO

– *resumo executivo*

## 2010-2014

Dezembro 2009  
Nairobi, Quénia

UNIÃO AFRICANA  
**GABINETE INTERAFRICANO  
PARA OS RECURSOS ANIMAIS**

**PLANO ESTRATÉGICO**  
*– resumo executivo*  
**2010-2014**

Dezembro 2009  
Nairobi, Quênia

Todos os direitos reservados. A reprodução e disseminação de material existente neste produto de informação para propósitos educacionais ou outros propósitos não comerciais estão autorizadas sem qualquer permissão escrita prévia dos detentores do copyright desde que a fonte seja completamente reconhecida. A reprodução de material contido neste produto de informação para revenda ou para outros propósitos comerciais sem permissão escrita dos detentores do copyright é proibida.

Os pedidos para essa permissão deverão ser dirigidos ao:

O Director

Bureau Interafricano de Recursos de Animais da União Africana (BIRA-UA)

Kenindia Business Park

Museum Hill, Westlands Road

P.O. Box 30786

00100, Nairobi, Quénia

ou por e-mail a: [ibar.office@au-ibar.org](mailto:ibar.office@au-ibar.org)

© BIRA-UA 2009

# PREFÁCIO

Tenho o grande privilégio de apresentar-vos o Plano Estratégico 2010-2014 do Bureau Interafricano de Recursos de Animais da União Africana (BIRA-UA).

Apesar dos esforços e compromissos assumidos há muitas décadas pelo BIRA-UA, junto com as autoridades nacionais, Comunidades Económicas Regionais (CERs), sector privado e parceiros técnicos e de desenvolvimento, o potencial dos recursos de animais na sua contribuição à luta contra a pobreza e desenvolvimento de África continua inexplorado.

Após o sucesso na luta contra a peste bovina, o BIRA-UA adquiriu uma experiência e sabedoria considerável para levar a cabo as suas actividades a nível continental. O Bureau assume-se ainda nesta perspectiva, enquanto ganha competência dos maiores desafios que partem deste a falta de profissionais no sector da veterinária no continente, insuficiência de orçamento nacional que contribui para o desenvolvimento do sector, a complexidade do comércio internacional, as mudanças climáticas, as doenças emergentes e reemergentes, a crescente insegurança alimentar que exigem esforços colaborativos e inovativos por parte das nossas instituições. O presente Plano Estratégico tem como objectivo identificar oportunidades que visam ultrapassar estes desafios.

Os desafios e o ambiente de mudança global em que trabalhamos exigem novas formas de gestão, organização e fortes parcerias. O presente Plano Estratégico marca uma mudança de paradigma e um compromisso a ser assumido por um BIRA-UA energético, inovativo e colaborativo a partir deste esforço.

Prof Ahmed El-Sawalhy  
Director do BIRA-UA  
16 de Dezembro de 2009

# AGRADECIMENTOS

O Plano Estratégico do BIRA-UA foi elaborado em estreita consultoria com as autoridades nacionais de veterinária, Comunidades Económicas Regionais (CERs) e com os nossos parceiros técnicos, bem como com o apoio financeiro da Comissão Europeia (CE) através do seu Projecto SERECU II.

O Director do BIRA-UA agradece profundamente a estas organizações e pessoas singulares que estiveram envolvidos neste processo de partilha de conhecimento e experiências, pois deram o seu contributo considerável para a qualidade do presente Plano Estratégico. O Director está confiante que este plano constitui uma fonte de inspiração de orientação das nossas actividades no próximo quinquénio.

O Director agradece igualmente ao pessoal do IBAR-UA que disponibilizou o seu tempo na elaboração do presente documento. As suas energias, conhecimento e crenças, bem como entusiasmo foram muito encorajadoras e de inspiração e o Director tem o orgulho desta equipa talentosa à sua disposição. A elaboração do presente Plano Estratégico foi orientada pela PICOTEAM, equipa que facilitou o processo e o IBAR-UA deve muito a mesma.

# RESUMO EXECUTIVO

## Introdução

---

O Gabinete Inter-africano para os Recursos Animais (IBAR) é um Gabinete Técnico do Departamento da Economia Rural e Agricultura (DREA) da Comissão da União Africana (CUA). O IBAR tem como mandato apoiar e coordenar a utilização da pecuária, pescas e fauna como recursos para o bem-estar humano e desenvolvimento económico nos Estados Membros da União Africana (UA).

Apesar de esforços e compromissos contínuos ao longo de muitas décadas pelo IBAR e outros organismos, o potencial dos recursos animais na luta contra a pobreza e desenvolvimento de África continuam inexplorados. Ao desenvolver a seu novo plano estratégico, o IBAR teve em consideração sucessos anteriores, os muitos desafios complexos que actualmente assolam o desenvolvimento do sector de recursos animais e a sua transformação em oportunidades que tem como base o seu nicho estratégico e vantagens comparativas. O Plano Estratégico do AU-IBAR para o período de 2010 a 2014 marca uma mudança de paradigma para o Gabinete e assenta no pressuposto de que um IBAR enérgico, inovativo e colaborativo resultará do esforço que será feito.

## Processo de Planificação Estratégica

---

O Plano Estratégico foi desenvolvido através de um processo que durou a maior parte do ano 2009. Embora o processo de planificação estratégica tenha sido facilitado por consultores externos, o seu conteúdo é inteiramente baseado em ideias e materiais recolhidos durante um processo altamente participativo e abrangente. O Plano Estratégico 2010-2014 do UA-IBAR, pertence aos seus dirigentes, principais clientes e intervenientes que o produziram.

## Tendências, factores determinantes, desafios e oportunidades para o sector de recursos animais africanos

---

O Plano Estratégico do IBAR deve dar resposta às mudanças tanto no panorama africano como no cenário internacional. As tendências e os factores determinantes relevantes para o sector de recursos animais africano foram, deste modo, identificados e fornecem o contexto e a fundamentação lógica para a identificação do foco estratégico principal do IBAR.

As tendências e factores determinantes identificadas incluem: os riscos e as oportunidades resultantes da globalização; o potencial latente da Revolução da Pecuária para os

produtores africanos, barreiras a um melhor acesso ao mercado, o potencial papel da pecuária num continente mais quente e mais contrabalançado pela sua contribuição às mudanças climáticas através da emissão de gases com efeito de estufa; as dinâmicas variáveis de doenças de animais e a emergência e recorrência de doenças, especialmente as zoonoses; o interesse renovado na agricultura como uma ferramenta para a redução da pobreza e desenvolvimento económico; o surgimento de novos actores e arranjos institucionais relevantes para o sector; a mudança na elaboração de políticas para posicionar a redução da pobreza no centro da agenda do desenvolvimento, o reconhecimento dos constrangimentos enfrentados pela mulher na criação de animais, os progressos rápidos nas áreas de tecnologia de informação e comunicação, em particular o acesso massivo aos telemóveis, o potencial da biotecnologia, a exposição dos pobres à instabilidade, calamidades naturais, conflitos e incertezas sobre o acesso aos recursos e mercados, geralmente sem recurso a meios adequados para gerir esses riscos.

### **Visão, missão, mandato, valores básicos e nicho estratégico**

Como parte do processo de planificação estratégica, o IBAR reexaminou a sua visão, missão e mandato. Deste processo surgiu um conjunto de novas posições que

melhor enquadram e servem o novo paradigma:

**Visão:** Uma África em que os recursos animais contribuem significativamente para a redução da pobreza e fome.

**Missão:** Proporcionar liderança no desenvolvimento de recursos animais para África através do apoio e fortalecimento dos Estados Membros da UA e Comunidades Económicas Regionais (CERs).

**Mandato:** Apoiar e coordenar a utilização de animais (pecuária, pescas e fauna) como um recurso para o bem-estar humano nos Estados Membros da União Africana e contribuir para o seu desenvolvimento económico. As áreas específicas do mandato são:

1. Melhorar a saúde pública e animal através do controlo e possível erradicação de doenças transfronteiriças e zoonoses;
2. Melhorar a gestão de recursos animais e as bases de recursos naturais das quais dependem;
3. Explorar as opções de investimento para reforçar a competitividade dos produtos animais africanos;
4. Contribuir para o desenvolvimento de normas e regulamentos apropriados e melhorar o seu cumprimento pelos Estados Membros;
5. Fortalecer a capacidade institucional e apoiar o desenvolvimento e harmonização de políticas;



6. Disseminar informação e conhecimento sobre recursos animais aos Estados Membros, Comunidades Económicas Regionais (CERs) e outras instituições relevantes;
7. Prestar apoio essencial aos Estados Membros com necessidades especiais ou em situações de emergência.

Foi igualmente elaborado um conjunto de *valores básicos*: O UA-IBAR aspira adoptar o trabalho de equipa e respeitar a diversidade afim de impulsionar transformações, assim como operar de forma transparente e responsável na base da integridade.

O *nicho estratégico* da UA-IBAR consiste em trabalhar aos níveis continental e regional, tendo como parceiros-chaves as CERs e outros organismos regionais. Um princípio orientador importante é a subsidiariedade; as actividades relacionadas com recursos animais devem ser efectuadas, tanto quanto possível ao nível local, com o IBAR a assumir responsabilidade das actividades que organismos nacionais e regionais não conseguem realizar ou actividades em que este possui uma vantagem comparativa e estratégica clara.

Uma área importante deste Plano Estratégico é o desenvolvimento e promoção das posições africanas comuns na arena global de recursos animais. Sendo um Gabinete técnico especializado da CUA, o IBAR goza

de um poder único de coordenação e constitui um instrumento crítico de defesa dos interesses do sector; tem a capacidade de reunir decisores políticos sobre recursos animais dos Estados Membros, incluindo a níveis ministeriais ou mais elevados. Portanto, o IBAR está bem posicionado para traduzir recomendações técnicas em políticas e práticas nacionais, regionais e em todo o continente.

## Programas estratégicas

---

Foram identificado seis programas estratégicas complementares e interligadas, designadas 'Programas' que formam o núcleo deste Plano Estratégico. Estes programas são:

### **Programa I: Redução do impacto de doenças transfronteiriças e zoonoses sobre os meios de subsistência e saúde pública em África**

**Objectivo:** Catalisar a gestão de doenças transfronteiriças em África através da facilitação da elaboração e implementação de uma agenda continental para a melhor gestão dos serviços de veterinários.

**Resultados e Impactos:** Melhoria em toda a governação veterinária sustentada na base do reforço de capacidades em matéria de vigilância epidemiológica, análise de riscos, análise socioeconómica e testes laboratoriais; melhoria da recolha, gestão e partilha de informação e trabalho em rede;

melhor compreensão da evolução de padrões relativos a doenças de animais que garantem abordagens holísticas na elaboração de estratégias de prevenção e tratamento de doenças. Tais estratégias abrangentes, quando implementadas de forma coordenada, são eficazes na redução da ocorrência de Doenças Transfronteiriças (DT) e zoonoses e garantem simultaneamente respostas rápidas. A longo prazo, estes esforços melhorarão as economias regionais e nacionais e a segurança alimentar, protegerão os meios de subsistência, garantirão a qualidade sanitária dos alimentos e minimizarão os riscos para a saúde pública.

### **Programa 2: Melhoria da capacidade de África para conservar e usar de forma sustentável os seus recursos animais e a base de recursos**

**Objectivo:** Catalisar o desenvolvimento de políticas e acções que orientarão a uso sustentável e gestão de recursos animais e a base de recursos da qual dependem.

**Resultados e Impactos:** Os sucessos obtidos nesta área temática permitirão o seguinte:

- Redução da erosão da diversidade genética dos recursos da pecuária, faunísticos e haliêuticos;
- Redução de conflitos sobre o uso dos recursos naturais;
- Governação melhorada e gestão sustentável de recursos naturais;

- Mecanismo de coordenação para a mobilização dos vários Estados membros para a conservação de recursos genéticos animais;
- Melhor sensibilização dos decisores políticos e do público em geral sobre o equilíbrio entre o papel da pecuária nos meios de subsistência, a percepção que se tem da contribuição da pecuária a mudanças climáticas e o impacto possível das mudanças climáticas na produção animal, em particular nas pequenas explorações;
- Saúde e gestão melhorada dos pastos;
- Contexto político e práticas de gestão melhorados que estão na base de uma gestão melhorada de recursos naturais nos sistemas onde a pecuária e a pesca são importantes, incluindo a exploração de oportunidades existentes nos mercados de serviços ecológicos.

### **Programa 3: Melhoria das oportunidades de investimento e competitividade dos recursos animais em África**

**Objectivo:** Melhorar investimentos do sector público e privado nos recursos animais em África e fortalecer a competitividade dos produtos animais africanos a nível nacional, regional e global.

**Resultados e Impactos:** Ao proporcionar dados, informação e conhecimentos essenciais aos produtores e outros intervenientes na fileira de recursos animais, esta área temática possui um potencial significativo para providenciar um acesso directo aos dados do desempenho de investimentos e desse modo, aumentar a competitividade dos criadores de gado africanos, habilitando-lhes a fazer uma análise objectiva das diferentes opções (espécies, raças e sistemas, ex. pequenos agricultores ou agricultores industriais). Um dos principais resultados esperados é o investimento público e privado acrescido em recursos animais, com base em provas factuais, p. ex. no respeitante à contribuição ao PIB.

#### **Programa 4: Promoção do desenvolvimento de, cumprimento de, padrões e regulamentos**

**Objectivo:** Fortalecer a capacidade de África de definir e aplicar normas essenciais de produção e comércio de animais e produtos animais (SPS, normas de protecção sanitária e de qualidade dos alimentos e sistemas de certificação) que melhorem a competitividade dos produtores africanos com vista a entrar em mercados de elevado valor acrescentado – dentro e fora do continente.

**Resultados e Impactos:** O fortalecimento das capacidades dos Estados Membros e das CERs no campo de normas e regulamentos aumentará a capacidade para influenciar o processo de elaboração e aplicação de normas para a protecção dos produtores e consumidores de normas, facilitar o comércio e acesso ao mercado.

#### **Programa 5: Melhoria da gestão de conhecimentos em recursos animais para facilitar tomadas de decisão judiciosas e em tempo oportuno**

**Objectivo:** Recolher, analisar e disponibilizar em tempo oportuno, dados, informação e conhecimentos actualizados sobre recursos animais para apoiar o processo de planeamento e tomada de decisão.

**Resultados e Impactos:** Quando proporcionados, os resultados das actividades nesta área temática incluirão: A formulação de políticas com base em dados comprovados aos níveis nacional, regional e continental; uma resposta mais efectiva e mais rápida a surtos de doenças; melhor consciencialização da contribuição da pecuária aos meios de subsistência e PIB resultando em investimentos acrescidos no sector e competitividade de produtos animais africanos no mercado nacional, regional e internacional.

### **Programa 6: Facilitação da elaboração de políticas e do reforço de capacidades institucionais para a utilização melhorada dos recursos animais em África**

**Objectivo:** Facilitar a formulação e harmonização de políticas coerentes baseadas em evidências e fortalecer as capacidades de instituições públicas e privadas para desempenhar efectivamente os seus papéis de modo a transformar o sector de recursos animais no sentido da melhoria do seu impacto sobre a redução da pobreza.

**Resultados e Impactos:** A formulação e implementação de políticas e reformas institucionais harmonizadas melhorará a saúde e produção animais, fortalecerá o acesso a mercados e segurança alimentar, melhorará investimentos do sector público e privado para fortalecer a competitividade de produtos animais africanos a nível nacional, regional e global, bem como aplicar normas comerciais. O efeito geral será a gestão melhorada de recursos com um impacto positivo sobre o bem-estar humano.

### **Operacionalização do plano**

De modo a habilitar o IBAR a proporcionar efectivamente as novas estratégias programáticas, foram identificadas uma gama de práticas desejáveis e funções chaves

relativas à comunicação interna e externa, parcerias com outras organizações, financiamento do plano, acompanhamento dos progressos realizados. Serão igualmente tiradas lições, identificados e mitigados riscos e garantidas interacções efectivas entre eixos estratégicos com vista a apreender sinergias e evitar a duplicação de esforços.

**Comunicação:** Durante o processo de planificação estratégica, a informação e a comunicação emergiram como áreas em que o IBAR precisa fazer melhorias significantes. Comunicação efectiva externa com os clientes chaves do IBAR, as CERs e Estados Membros é especialmente importante e vai ser alcançada via media formatos e, sempre que possível (em função dos constrangimentos orçamentais) línguas mais apropriados.

O site web vai ser uma ferramenta de comunicação essencial e os recursos vão ser disponibilizados para assegurar a sua actualização com conteúdos relevantes e bem apresentados.

De acordo com a sua visão de proporcionar liderança no sector de recursos animais em África, o IBAR precisa de desenvolver e providenciar informação autorizada clara, apropriada e oportuna dirigida a todos os níveis – dos cidadãos aos principais decisores – para providenciar aconselhamento, orientação e, o que é igualmente importante, tranquilizar em momentos de incerteza e perigo.

Visto que passa a uma organização mais proactiva que procura recursos para executar na sua estratégia, o IBAR vai prestar atenção especial à gestão de relações, incluindo comunicação proactiva com os seus doadores e parceiros.

**Parcerias e alianças estratégicas:**

Comparado com a dimensão do seu mandato, o IBAR é uma organização pequena. Para levar a cabo o seu mandato, o IBAR precisa de ser inovativo em adoptar parcerias e alianças efectivas para mobilizar as competências e outros recursos necessários para atingir os seus objectivos.

O IBAR irá, de igual modo, se encarregar ou facilitar o desenvolvimento e utilização completa das vantagens de plataformas de parcerias inovativas que trazem consigo uma gama de intervenientes para partilhar perspectivas e desenvolver abordagens coordenadas para resolver problemas comuns.

O IBAR reconhece plenamente que o sucesso na realização dos seus objectivos estratégicos dependerá da amplitude e qualidade do seu engajamento com os seus clientes chave – as CERs e os Estados Membros.

Para ser uma organização efectiva que faz muito com poucos recursos, através de parcerias de inovação, o IBAR será mais proactiva com as

suas parcerias do que antes. Por conseguinte, a estratégia de parceria do IBAR vai ser orientada por cinco princípios chave: Gestão de relações, clareza da missão e estratégia, recursos, comunicações honestas e abertas e a boa vontade de admitir falhas e reconhecer o trabalho dos outros.

**Plano de Financiamento:** A agenda do IBAR para este período de planificação é mais ambiciosa e difere em termos de contexto, âmbito e abordagem, da estratégia anterior. É preciso um aumento significativo em termos de recursos para levar a cabo este plano. Neste momento, a carteira de recursos do IBAR é dominada por projectos especiais, parte dos quais são de curta duração. Ao desenvolver novas actividades em cada um dos seis impulsos, IBAR tenciona assegurar um orçamento não inferior a USD 40 milhões em média por ano para os próximos cinco anos.

**Monitorização, Avaliação e Apresentação de Relatórios:**

Monitorização e Avaliação (M&A) desempenham um papel cada vez mais central nas instituições da UA desde o lançamento da Estratégia e Manual de M&A da CUA em Outubro de 2007. Os princípios e orientações deste manual vão ser a base para a elaboração de um sistema de M&A para sustentar os progressos rumo ao sucesso na implementação do Plano Estratégico da UA-IBAR 2010-2014.

**Gestão e Governança:** IBAR é um gabinete técnico especializado da CUA. É chefiado por um Director que, hierarquicamente responde directamente perante a CUA através da DREA. O Director proporciona liderança estratégica e possui um programa e responsabilidades de gestão diárias. O Director comunica directamente com parceiros técnicos e financeiros para questões de programação. As actividades do IBAR são implementadas através de programas e projectos, os coordenadores dos quais respondem hierarquicamente aos chefes das unidades que por sua vez respondem ao Director. A administração e finanças são chefiadas por dois funcionários que apresenta contas ao Director. Cada um dos seis eixos estratégicos será coordenado por líderes nomeados pelo Director. Os programas e projectos activos serão administrados dentro desses eixos baseados no princípio de centro de gravidade. Segundo este princípio, o eixo que proporciona a melhor sinergia ou a maior relevância para as actividades de um determinado programa ou projecto será o líder. O Director, os líderes dos eixos, os chefes das finanças e administração, especialista em M&A e outros membros formam o Equipa de Gestão do IBAR (EGI).

A orientação científica, técnica e gestão, bem como a direcção geral política do IBAR-AU é validado por um Comité de Avaliação (CA). O CA é composto pelo Comissário que

é o presidente do DREA, o Chefe da Divisão de Planificação Estratégica, Mobilização de Recursos, Monitoria e Avaliação da CUA, o Director do IBAR-UA, um Ministro de Agropecuária dos Estados Membros numa base rotativa, três representantes das CERs, também numa base rotativa, representantes da FAO, OMS, OIE, parceiros de Desenvolvimento, instituições académicas e pesquisa e o sector privado. O CA reúne-se uma vez por ano ou mais sempre que necessário.



African Union – Interafrican Bureau for Animal Resources  
(AU-IBAR)

Kenindia Business Park  
Museum Hill, Westlands Road  
P.O. Box 30786  
00100, Nairobi  
KENYA

Telephone: +254 (20) 3674 000  
Fax: +254 (20) 3674 341 / 3674 342  
email: [ibar.office@au-ibar.org](mailto:ibar.office@au-ibar.org)  
website: [www.au-ibar.org](http://www.au-ibar.org)