



República de Moçambique

PROJECTO SUPORTE  
INSTITUCIONAL AO  
MINAG



Comissão Europeia

# **M a n u a l** **(Formador)**

## **CURSO de GESTÃO de FINANÇAS PÚBLICAS**

**M I N A G**

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA**

---

**Direcção de Administração e Finanças**

**Moçambique, 2011**



CREATION OF COMPETENCE FOR COMPETITION





República de Moçambique

PROJECTO SUPORTE  
INSTITUCIONAL AO  
MINAG



Comissão Europeia

# Capítulo B 1

## Introdução

***CURSO de GESTÃO de FINANÇAS PÚBLICAS***  
**Direcção de Administração e Finanças**



CREATION OF COMPETENCE FOR COMPETITION



# APRESENTAÇÃO DOS PARTICIPANTES

## Informação geral

**Objectivos:** Os participantes aprendem os nomes dos colegas e ficam a conhecer as suas experiências profissionais e pessoais. Cria-se uma atmosfera positiva.

**Duração:** 1 hora

**Técnicas:** Exercícios de comunicação

**Grau de dificuldade:** Fácil

**Requisitos:**

- Cartões metaplan
- 1 câmara digital
- 1 PC com impressora a cores
- Credenciais com o nome impresso
- Para variar: uma caixa de fósforos

**Preparação da sala:** Cadeiras arrumadas em forma de U.

**Não usar:** Em países onde as pessoas não querem ser fotografadas

## Introdução

No início de uma sessão muitos facilitadores não consideram a apresentação dos participantes relevante para as dinâmicas de grupo. Frequentemente ouve-se a frase: “Vamos fazer uma roda rápida onde cada um fale um pouco de si mesmo”. A abordagem de C<sup>3</sup> é diferente. Os seus fomentadores acham que os participantes devem sentir-se à vontade durante a sessão de formação, com o intuito de chamar a sua atenção e melhorar a sua participação. Por isso é muito importante iniciar bem para poder “quebrar o gelo” entre os participantes. No primeiro passo eles devem ser apresentados e essa apresentação deve ocorrer da seguinte forma:

- Cada participante recebe um cartão com um complemento anexado. Formandos pares os participantes usam o complemento para encontrar um ao outro.

- Cada par se apresenta respectivamente. Toma nota de cada um num passaporte de identificação do seminário, onde se escreve a informação relevante de cada um.
- Enquanto isso o facilitador tira fotografias de cada participante com uma máquina fotográfica digital, imprime a foto e mostra aos participantes para completar o passaporte de identificação do seminário.
- O passaporte de identificação é usado para a apresentação dos participantes numa sessão plenária (eu apresento o meu parceiro, o meu parceiro me apresenta).
- No final, cada passaporte é colado sobre uma grande folha de papel que se coloca numa das paredes da sala de formação.

## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	O facilitador dá as boas-vindas aos participantes e faz uma breve introdução à programação do dia.		
	2'	Os participantes são informados de que devem se apresentar uns aos outros. A introdução deve ser diferente da usada no passado. Ela deve ser feita empregando os seguintes passos: <ul style="list-style-type: none"><li>– Formar pares</li><li>– Apresentação em pares</li><li>– Completar os passaportes de identificação do seminário</li><li>– Apresentação em sessão plenária</li><li>– Colar os passaportes de identificação em uma grande folha de papel</li></ul>	Passaportes do seminário	O facilitador apresenta o formato dos passaportes de identificação e avisa os participantes que serão feitas fotografias de cada pessoa, necessárias para os passaportes.

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Formar pares	5'	O facilitador distribui os cartões Metaplan que ajudam os participantes a encontrar os seus pares.	Cartões preparados	<p>Para a escolha de parceiro são possíveis diferentes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– De um lado do cartão estão anotados nomes de filmes de cinema ou TV. Do outro lado estão anotados nomes de actores. Respectivos filmes e actores formam um par.</li> <li>– Recorte em formatos simples. As partes iguais ou a positiva e a negativa formam um par.</li> </ul> <p>Não há limites no número de variações. A única coisa importante é que cada par deve estar classificado claramente.</p>
Apresentação em pares	20'	Os participantes se apresentam, a si mesmos, em pares. Os respectivos parceiros completam os passaportes de identificação do seminário. Enquanto isso o facilitador tira fotografias.	Cópias do formulário do passaporte de identificação do seminário. Câmara digital e impressora em cores	As apresentações não têm que ser sérias. Elas são feitas para os participantes se conhecerem melhor. (por ex. actividades de lazer, o lema de vida de cada um, etc.).

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdos mais importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Apresentação em sessão plenária	20'	Os participantes apresentam os seus parceiros utilizando os passaportes de identificação do seminário.	Fotografias imprimidas	Devem estar descontraídos e bem-humorados sem exagero.
Colar os passaportes de identificação no papel	10'	Após a apresentação os participantes colam os seus passaportes de identificação no papel. Depois o papel é pendurado numa das paredes da sala.	Folha de papel grande	
Processamento		Não é necessário, só a indicação de qual será a actividade seguinte.		

## Indicações para a preparação, situações e problemas típicos

Alguns grupos precisam de mais tempo para "quebrar o gelo". O facilitador não deve perder a paciência se a apresentação não for tão alegre e descontraída quanto se esperava. O exercício seguinte contribui para uma boa atmosfera de trabalho.

Além dos passaportes de identificação, as credenciais também são muito importantes para conhecer os nomes de cada um nos primeiros dias. As credenciais preparadas para os participantes e facilitadores, onde os nomes estão impressos em letras maiores que o normal, podem ser distribuídas quando as pessoas chegam e se registam na lista de participantes. Ou elas podem ser distribuídas depois da sessão de apresentação.

## Variações

É também possível de que cada participante apresente a si próprio. O formador assim primeiro explica como preencher a folha na base do próprio passaporte.

Caso não houver câmara fotográfica e impressora disponível, é também possível substituir a foto por um pequeno desenho representando o lema ou um símbolo para a pessoa.

Em caso de seminários mais curtos, de tempo restringido ou em casos onde a maioria dos participantes já se conhecem entre si, pode-se utilizar um método que consuma menos tempo, como por exemplo, seguindo os temas do passaporte de identificação do seminário, os participantes são solicitados a acender um fósforo e apresentar-se em plenária. O participante fala até o fósforo apagar.

Independente do método de apresentação, são feitos os passaportes de identificação do seminário e todos os participantes são fotografados. Dependendo do tempo disponível isso pode ser feito nos intervalos e terminado depois do almoço no primeiro dia de seminário.

Outra forma de apresentar os participantes e facilitadores é através do jogo de nomes. Veja por favor em vitalizadores na pasta “acessórios”.

## **Material de fundo**

Veja página seguinte:

# PASSAPORTE

**NOME:**

**FORMAÇÃO/PROFISSÃO:**

**RAMO DE ACTIVIDADE:**

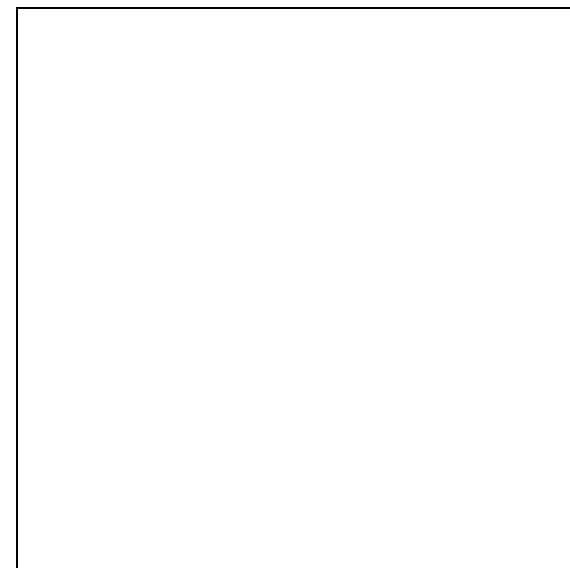
**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:**

**ACTIVIDADES DE LAZER:**

**O QUE GOSTO:**

**O QUE NÃO GOSTO:**

**LEMA PESSOAL:**



.....

*Assinatura*



## TÉCNICA METAPLAN

### Informação geral

<b>Objectivos:</b>	Os participantes devem entender e saber usar a técnica Metaplan.
<b>Duração:</b>	15 minutos
<b>Técnicas:</b>	Discussão estruturada em plenária
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Equipamento Metaplan
<b>Preparação da sala:</b>	Arrumar as cadeiras em forma de U.

### Introdução

Se os participantes não estiverem familiarizados com o método Metaplan, é de suma importância introduzi-los no método no início do seminário, antes de usá-lo pela primeira vez (por ex. para o nivelamento das expectativas). Os participantes devem estar capacitados para aplicar o método Metaplan imediatamente após sua apresentação no seguinte exercício.

### Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	Pergunte aos participantes se eles já conhecem e usaram o método metaplan antes e se for o caso, em qual contexto. Se for necessário, explique a história e os usos potenciais desta técnica.		

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Apresentação	10'	Mostre aos participantes alguns exemplos do equipamento metaplan e explique e comente as vantagens e desvantagens desta técnica com eles.		Veja o material de referência (flipchart)
		Apresente e demonstre as regras de como usar os cartões dando respectivamente um bom e um mau exemplo.	Tenha exemplos preparados de antemão em cartões.	
Generalização		Distribua fotocópias do material de fundo.		

## **Variações**

Se logo após a apresentação não houver nenhum exercício onde os participantes tenham que completar os cartões metaplan, então distribua cartões e canetas para todos os participantes e faça com que cada um preencha um cartão com o tópico “Meu maior sonho”. Cada participante se levanta e lê em voz alta seu cartão e prega no quadro. Faça uma demonstração agrupando as ideias similares. Corrija educadamente os cartões com erros, recordando ou explicando novamente as regras.

## Material de fundo

### USO DE CARTÕES METAPLAN

#### VANTAGENS DO USO DE CARTÕES:

- Maximizar a participação no curso
- Colher contribuições de todos os participantes
- Dar uma oportunidade a todas as ideias surgidas no grupo
- Visualizar ideias, de modo a entendê-las melhor e não esquecê-las facilmente
- Não deixar que se percam ideias surgidas durante uma discussão
- Manter os resultados visíveis por um certo período de tempo, de modo a poder consultá-los durante o trabalho de sala (por exemplo, colando os cartazes nas paredes da sala)

#### COMO UTILIZAR OS CARTÕES:

- Uma ideia por cartão
- Máximo de três linhas por cartão (se possível, não mais que 7 palavras)
- A ideia expressa no cartão deve ser clara
- Seja ESPECÍFICO (por exemplo, a palavra "interessante" não significa nada para os demais participantes ao ser colocada isoladamente num cartão; é melhor colocar "Eu espero aprender coisas interessantes")
- Combinação de cores variadas, por exemplo: branco com preto e não verde com verde
- Tamanho das letras: use letras de imprensa para melhor visualização
- Use o mesmo tipo de cartões para cada elemento funcional, de forma a se poder visualizar a estrutura de uma apresentação (por exemplo, cartões cor laranja para títulos, brancos para as ideias, cartões ovais verdes para as explicações, etc.)

#### LIMITAÇÕES:

- Às vezes leva tempo demais para processar
- Não permite a exibição de desenhos ou diagramas
- Ideias mais complexas ou elaboradas não cabem num cartão
- Falta de clareza em certos casos que requerem elaboração detalhada

#### DISCUSSÃO BASEADA NO USO DE CARTÕES:

- SEJA BREVE, os outros participantes também querem contribuir; além do mais, a atenção para escutar reduz-se rapidamente (**Regra dos 20 segundos**: "Explique o que quer dizer em 20 segundos")
- Não faça a visualização apenas da ideia, MAS também das limitações, dúvidas e perguntas (argumento e contra-argumento)

#### LIMITAÇÕES:

- Às vezes o processamento demora muito tempo
- Não permite a exibição de desenhos ou diagramas
- Ideias complexas ou sofisticadas não cabem em um simples cartão
- Falta de clareza em certos casos onde é necessária uma elaboração mais detalhada

## Flipchart

### COMO USAR OS CARTÕES METAPLAN

O uso de cartões Metaplan tem quatro grandes vantagens:

- Pode envolver todos os participantes
- Todas as contribuições são visualizadas
- Flexibilidade para adicionar aspectos extras, tirar e reacomodar afirmações
- Todas as afirmações têm o mesmo valor

Instruções:

- \* Use só uma afirmação por cartão
- \* Não use mais de 10 palavras por cartão
- \* Use só três linhas por cartão
- \* Escreva em letras maiúsculas
- \* Use cartões de cores diferentes para diferentes áreas ou aspectos

Exemplo:

CERTO

**A TÉCNICA METAPLAN  
É MUITO ÚTIL**

ERRADO

***A técnica Metaplan é útil e  
fácil de aplicar, mas muita  
gente não gosta***

## NIVELAMENTO DE EXPECTATIVAS

### Informação geral

<b>Objectivo:</b>	Os participantes alcançam uma compreensão comum dos objectivos do seminário, a forma pela qual o conteúdo e sua estrutura foram criados. As expectativas dos participantes são documentadas e discutidas, sejam elas realistas e cobertas pelo curso.
<b>Duração:</b>	1 hora
<b>Tipo de técnica:</b>	Exercício Metaplan
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Equipamento Metaplan; se o programa for apresentados em transparências, 1 OHP.
<b>Preparação da sala:</b>	Cadeiras arrumadas em forma de U

### Introdução

No início do seminário o nivelamento de expectativas é necessário para evitar mal-entendidos e frustrações que podem surgir nos participantes com relação ao conteúdo do seminário ou a intensidade de alguns tópicos a serem tratados. Aliado a isso, o nivelamento de expectativas providencia aos facilitadores a oportunidade de se adaptarem às necessidades específicas do programa ou vontades tanto quanto possível. Ao se adicionar, retirar ou reorganizar as diferentes sessões, tal pode ser alcançado.

## Procedimento

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material Necessário	Dicas
Introdução	3'	Introdução ao tópico é a razão pela qual é importante nivelar expectativas, especialmente no início do seminário.		
Instruções	5'	Participantes são convidados a responder as seguintes questões (desvende as questões uma a uma): 1. O que é que espera do seminário? 2. Identifique as áreas nas quais gostaria de melhorar o seu “know-how”. 3. Enumere aquelas áreas em que é forte e que pode partilhar o seu “know-how” com os outros participantes. 4. Mencione uma situação típica do seu dia-a-dia no trabalho na qual se depara com problemas.		Prepare cada quadro com uma questão. Enquanto o facilitador explica, o outro distribui os cartões metaplan e marcadores aos participantes <sup>1</sup> .
Implementação o das actividades	15'	Os facilitadores recolhem os cartões e agrupam os mesmos nos quadros, enquanto o grupo trabalha na questão seguinte. Quando todos os cartões estiverem organizados nos quadros as exposições dos cartões são processados da seguinte forma:		

<sup>1</sup> Se os participantes não souberem usar o método metaplan, leve a cabo uma breve introdução de como se usam os cartões – vide a respectiva unidade de sessão

<b>Passo</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material Necessário</b>	<b>Dicas</b>
Processamento	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O facilitador pede aos participantes para clarificarem os cartões que não forem fáceis de se compreender.</li> <li>- Os grupos de ideias são discutidos e deve haver um reagrupamento de ideias, caso necessário.</li> <li>- Os facilitadores marcam os cartões que expressam expectativas que não serão satisfeitas durante o seminário ou que só poderão ser satisfeitas em sessões extra.</li> </ul>		Certifique-se que os cartões não estão agrupados erradamente, nem que possam ser interpretados diferentemente do que o que o autor pretendia expor.
Apresentação do Programa	10'	Depois de ter discutido as expectativas dos participantes, o facilitador apresenta o programa do seminário, indicando igualmente os elementos do programa que irão satisfazer cada expectativa apresentada. Alterações possíveis devem ser discutidas.	O programa em cartões metaplan ou em transparências	
Seguimento		Na noite do dia em que ocorreu a sessão, os resultados no quadro e as principais partes do programa são colados e colocados na parede. Tal será usado como uma referência durante o seminário.		

## Dicas para preparação, situações típicas e perigos

No caso de um conteúdo programático for preparado por escrito, não deverá ser distribuído antes de conduzir esta sessão.

## **Variações**

Se o seminário durar menos que uma semana, um nivelamento de expectativas abreviado pode ser mais apropriado. Tal pode ser feito na forma de uma discussão aberta, na qual o facilitador recolhe algumas respostas às questões acima mencionadas, sem usar os cartões metaplan. Neste caso, o co-facilitador poderá anotar as respostas num flip chart.

Para além do reagrupamento de ideias acima mencionado, pode-se pedir aos participantes para formular as suas expectativas em forma de esperanças e receios, na qual usarão cartões vermelhos para receios e cartões verdes para esperanças.

A lista de perguntas pode variar, tudo depende do leque de objectivos que o seminário deverá alcançar. Por exemplo, se o “networking” é um aspecto adicional mas importante, uma questão poderia ser: O que espera dos seus colegas participantes/formadores?



# **NORMAS E REGULAMENTO DO WORKSHOP**

## **Informação geral**

<b>Objectivos:</b>	Os participantes estabelecem as regras mais importantes para a sua cooperação e convivência durante o curso
<b>Duração:</b>	30-40 Minutos
<b>Técnicas:</b>	Trabalho de grupo e plenária
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Equipamento Metaplan, flipchart, folha de avaliação diária, flipchart para apresentar resultados para a avaliação diária; caixa, um microfone ou algo parecido.
<b>Preparação da sala:</b>	Arrumar as cadeiras em forma de U.

## **Introdução**

Nesta fase os participantes elaboram e concordam sobre as regras e a convivência durante o curso. Geralmente isto acontece em subgrupos com apresentações em plenária. Durante esta unidade sempre será indispensável afixar as regras por escrito num flipchart e de assinalar o 'contrato de aprendizagem' junto com o grupo inteiro, para visualizar as regras permanentes.

Em especial caso os cursos sejam de longa duração é recomendável introduzir punições a serem implementadas em casos de incumprimento (e.g. apresentar um poema, contar uma piada, cantar, etc.) e de concordar sobre os procedimentos nesta altura do seminário.

Esta sessão também introduz as duas ferramentas diárias dos cursos C<sup>3</sup> (avaliação diária e 'O Noticiário').

## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução e a criação de dois subgrupos	5'	Após uma breve introdução sobre o tema, divide-se o grupo em dois subgrupos. Cada grupo deverá elaborar num flipchart os 'Do's' <b>ou</b> 'Dont's' dos cursos para serem apresentados brevemente em plenária. Estes poderão se referir a: - Horários - Fumar - Telemóveis - Outros	Flipchart, ideia como fazer grupos	Estar preparado para dividir os grupos com criatividade (e.g. dois tipos de rebuçados, dois tipos de animais em papelinhos, etc.)
Trabalho em grupo	10'	Os grupos deverão visualizar os resultados e decidir sobre um apresentador.	Flipcharts e canetas, ou equipamento Metaplan	
Apresentações e concordância entre o grupo	10'	Os resultados são apresentados. Como parte final deste passo, o facilitador titula o flipchart como ' <b>contrato de aprendizagem</b> ' e assina. Depois convida todo o grupo para assinar o contrato.	Flipcharts	Raras vezes os dois grupos apresentam questões muito diferentes. Se isto for o caso e as sugestões feitas forem muito diferente (por ex. fumar o tempo todo) ou simplesmente não forem práticas (por ex. iniciar o curso às 6:30), o facilitador tentará guiar novamente os participantes para estabelecer novos acordos gerais. O facilitador e os participantes devem considerar os limites do horário e as punições (por ex. a falta de pontualidade é uma falta de respeito com os outros participantes e deve ser punida, por ex. arrecadando fundos para uma festa).

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Introdução da folha de avaliação diária	5'	Encorajar os participantes a usar esta oportunidade de imediata retro alimentação anónima para o seu próprio bem e do seminário.	Folha e quadros diários de avaliação, caixa ao lado da porta; Flipchart preparado para resultados	Leia os tópicos em voz alta e dê ênfase ao facto de que se realize rápido e facilmente. Apresente o mapa preparado no flipchart.
Introdução dos resumos da manhã do dia anterior ('O Noticiário')	5'	Informe porque deve ser um resumo curto e divertido do que aconteceu no dia anterior, envolvendo talvez não todos os participantes, mas alguns deles	Microfone ou algo parecido, flipchart para enumerar os repórteres da rádio durante todo o seminário	Se deve escolher uma estação regional de rádio/televisão ou um jornal conhecido. Dependendo da atmosfera do primeiro dia, um dos facilitadores pode fazer parte do programa de rádio/TV na primeira manhã. O repórter da manhã seguinte deveria ser escolhido directamente após cada programa da manhã.

## **Dicas para a preparação, situações e problemas típicos**

Existem dois possíveis procedimentos para estabelecer as normas gerais do workshop:

Em plenária: o facilitador apresenta uma lista fixa de regras e pede aos participantes que estejam de acordo, ou o facilitador determina as regras em conjunto com os participantes em diálogo. Em subgrupos: Como alternativa é possível dividir o grupo em dois subgrupos que deveram elaborar num flipchart os 'Do's' e 'Dont's' dos cursos e após apresentar brevemente em plenária. Existem bons motivos para usar um ou outro método. O segundo não necessariamente demora mais tempo e é definitivamente mais participativo e inter-activo, assim representa melhor o conceito do C<sup>3</sup>.

## Programa do Curso

					<b>Fecho do Curso</b>
				<b>Execução Financeira, Elaboração e Análise de Relatórios Financeiros</b>	Avaliação do curso
			<b>Património e Procurement</b>	Programação e Execução Financeira	Cerimónia de Encerramento
		<b>Planificação e Orçamentação</b>	Gestão do Património do Estado	Análise de Relatórios Financeiros	
	<b>Sistema, Instituições e Quadro Jurídico de GFP</b>	O Ciclo de Planificação e Orçamentação	Aquisições e Procurement	Trabalho prático	
<b>Introdução</b>	Sistema, Instituições e Instrumentos do Estado	Calendário de Planificação e Orçamentação	Regime Jurídico do Procurement		
Abertura e Apresentação dos participantes	Análise da Legislação que norteia a GFP	MEO no e-SISTAFE	Trabalho prático		
Uso Metaplan	Sistema e Objectivos da Gestão de Finanças Públicas (SISTAFE)				
Expectativas e Regras do curso					
Programa do Curso e Metodologia					