



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 5

# Execução Financeira, Elaboração e Análise de Relatórios Financeiros

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



CREATION OF COMPETENCE FOR COMPETITION



## EXECUÇÃO FINANCEIRA NO E-SISTAFE

### Informação Geral

<b>Objectivos:</b>	Os participantes sabem como é o processo da execução financeira e todos passos e intervenientes no sistema e-SISTAFE
<b>Duração:</b>	85 minutos
<b>Tipo de técnica:</b>	Chuva de ideias, trabalho em grupo, discussão em plenária
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Cartões metaplan Flipchart com papel Marcadores Quadros
<b>Preparação da sala:</b>	As cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para trabalho em grupo

### Introdução

A presente sessão ajuda os participantes a conhecerem o processo da execução financeira no e-SISTAFE. O exercício apresenta os diferentes cenários (via directa, adiantamento de fundos) e dá a possibilidade de descobrir quais são os problemas na utilização do e-SISTAFE ao nível das províncias e na interacção com outros sectores.

## Procedimento

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução	10'	<p>O facilitador começa a sessão com uma chuva de ideias sobre o que é a Execução Financeira, quais são os instrumentos e intervenientes da execução financeira.</p> <p>O facilitador faz uma colecção dos comentários no flipchart ou nos cartões metaplan no quadro.</p>		Depois da colecta de explicações, o facilitador pode explicar o material do fundo.
Instruções	5'	<p>O facilitador divide os participantes em grupos de 4-6 pessoas (3 grupos, 4 máximo).  <u>A tarefa é:</u>                      Indicar as fases do processo do pagamento de despesa para os seguintes itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de 10 cabeças de gado;</li> <li>• Compra de combustível das viaturas da instituição provincial.</li> </ul> <p>Os grupos têm 25 minutos para realizar a tarefa e preparar a apresentação.</p>	Tarefa do trabalho escrito na folha flipchart.	O facilitador deve perguntar quem conhece a trabalha com e-SISTAFE. Ele deve ter atenção que cada grupo tenha ao menos uma pessoa com conhecimentos de e-SISTAFE.
Trabalho em grupo	25'	Os grupos devem reflectir e analisar as fases da execução financeira para cada situação.		

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Publicação / Apresentação dos resultados e Discussão	30'	<p>O facilitador convida uma pessoa de cada grupo para apresentar os resultados dos trabalhos em grupo.</p> <p>Depois de cada apresentação, o facilitador pergunta na plenária se há comentários, questões ou dúvidas.</p> <p>Logo que todos os grupos tenham apresentado, o facilitador inicia a discussão comparando os resultados dos grupos e se os grupos concordam com as soluções. Os grupos podem acrescentar e melhorar as soluções se quiserem. Na base desta discussão, os processos completos e correctos devem ser elaborado para cada item.</p>	Marcadores e papel flipchart para acrescentar as soluções se necessário	<p>Se forem sempre as mesmas pessoas que apresentam os resultados, o facilitador pode indicar que cada caso deve ser apresentado por uma outra pessoa do grupo.</p> <p>O facilitador pode elaborar o material do fundo junto com o grupo e na base dos resultados se os grupos não conseguirem elaborar o processo.</p>
Processamento	5'	<p>Quais foram as dificuldades na realização da tarefa?</p> <p>Todos os membros conheciam as fases do processo?</p>		

<b>Passo</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Generalização/ Aplicação	10'	Todos os participantes trabalham na execução financeira? Em qual posição e qual passo do processo? Alguns dos participantes trabalham com e-SISTAFE? Como funciona o processo de pagamento no nível dos distritos? Quais são os instrumentos utilizados quando o e-SISTAFE não está disponível? Quais são as dificuldades que são enfrentadas dia-a-dia com outros sectores na Execução?		

## **Dicas para a preparação, situações típicas e perigos**

Ao nível dos distritos, o e-SISTAFE é raramente utilizado e também ao nível provincial, poucos trabalham com e-SISTAFE. Um perigo é que poucos dos participantes conhecem os passos do e-SISTAFE para o processo de pagamento. É importante perguntar o grupo inteiro quem trabalha com o sistema antes de formar os grupos para o trabalho de grupo.

## MATERIAL DO FUNDO

### Solução do trabalho em grupo:

- a) Aquisição de 10 cabeças de gado

#### Pagamento Directo

Fase	Interveniente	Observação
1. Programação Financeira Solicitada	AEO	Com CED
2. Quota Financeira Libertada	AEO	Autorização na base de: requisições, facture, quitação, contrato
3. Abertura de processo administrativo (PA)	AEO	
4. Cabimentação	AEO	
5. Manter o documento externo	AEO	Entrar os dados do fornecedor (N.U.I.T., conta bancária) no sistema
6. Liquidação	AEO	
7. Conformidade processual	ACI	
8. Pagamento	AEF	
9. Ordem de pagamento (+- 2dias)	AEF	
10. Informação ao requisitante	AEF	
11. Recolha documentos de suporte: recibo, factura, etc.	Requisitante	
12. Completar o PA com os documentos do fornecedor	AEO	
13. Conformidade documental	ACI	
14. Encerramento: sistema, arquivo.	AEO	

b) Compra de combustível das viaturas da instituição provincial:

**Cenário: Adiantamento de Fundos**

Específico:

- Combustível;
- ADC fora do País
- Funerais

Fase	Interveniente	Observação
1. Programação Financeira Solicitada	AEO	Com CED
2. Quota Financeira Libertada	AEO	Autorização na base de: requisições, facture, quitação, contrato
3. Abertura de processo administrativo (PA)	AEO	
4. Cabimentação	AEO	
5. Conformidade processual	ACI	
6. Pagamento	AEF	
7. Ordem de Pagamento (+- 2 dias)	AEF	Pagamento entra na conta bancária da instituição - Tesouro
8. Transferência ao requisitante	Gestão	Entregue antes
9. Completar PA	Requisitante	
10. Liquidação	AEO	
11. Conformidade documental	ACI	
12. Encerramento	AEO	



Outro cenário possível na Execução financeira:

### **Cenário III: Adiantamento UGB – Instituições Subordinadas (Províncias)**

1. Programação financeira – Central e provincial;
2. e-SISTAFE – central e provincial

<b>Fase</b>	<b>Interveniente</b>	<b>Observação</b>
1. Abertura de processo administrativo (PA)	AEO	
2. Cabimentação	AEO	
3. Não tem		
4. Conformidade processual	ACI	
5. Pagamento	AEF	

3. Execução (regras normais – recebedor \ requisitante)
4. Prestação de contas (central \ provincial)
5. Liquidação + conformidade documental + encerramento (central \ provincial)

**Nota:** Quando os fundos não são gastos na totalidade:

1. Beneficiário devolve para central \ provincial;
2. Depósito na conta central \ provincial
3. Conta de receitas de 3os – MF (depósito por CIP)
4. Envio para o Tesouro informação e anulação do saldo do cabimento no sistema
5. Tesouro faz recolha
6. Encerramento – AEO (só após acção do Tesouro)

### **Sistema Arco-íris**

1. Lançamento de Dados
2. Extrair relatórios:
  - a) Análise Bancária;
  - b) Balancete de Execução
  - c) Análise Procurement
  - d) Relatório Rubrica \ natureza
  - e) Controlo de Viaturas.

**“Quais são as dificuldades que são enfrentadas dia-a-dia com outros sectores na Execução”**

**Algumas soluções:**

- Falta de conhecimento dos sectores como funciona o sistema e-SISTAFE
- Não fazem a programação financeira o que significa que não vai haver o dinheiro quando precisem
- O sistema da DPA tem problemas e e-SISTAFE não pode funcionar.
- Alguns fornecedores não têm N.U.I.T mas o sistema não pode agir sem o N.U.I.T. Não permite a execução financeira.

## **ANÁLISE DE UM RELATÓRIO FINANCEIRO ELABORADO COM O E-SISTAFE**

### **Informação Geral**

<b>Objectivos:</b>	Os participantes sabem ler e analisar um relatório financeiro elaborado com o e-SISTAFE.
<b>Duração:</b>	90 minutos
<b>Tipo de técnica:</b>	Chuva de ideias, trabalho em grupo, discussão na plenária
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Cartões metaplan Flipchart com papel Marcadores Quadros Cópias do Relatório financeiro
<b>Preparação da sala:</b>	As cadeiras estão colocadas em forma de U com espaço suficiente para trabalho em grupo de duas pessoas

### **Introdução**

A presente sessão ajuda os participantes a melhor entender e analisar um relatório financeiro elaborado com o e-SISTAFE.

## Procedimento

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução	10'	<p>O facilitador começa a sessão perguntando quem trabalha com e-SISTAFE e elabora relatórios financeiros.</p> <p>O facilitador distribui um exemplar do relatório financeiro para duas pessoas. Depois pede para um voluntário explicar cada um dos termos nas colunas do relatório e quais são as relações entre eles.</p>	Cópias do relatório financeiro	
Instruções	5'	<p>Depois da explicação dos termos, o facilitador explica que os participantes devem responder em grupos de 2 pessoas as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o relatório financeiro e indicar as falhas que foram cometidas;</li> <li>• Porque existem estas falhas? Quais são as dificuldades que podem causar estas falhas?</li> </ul> <p>Os grupos têm 30 minutos para realizar a tarefa.</p>	Tarefa do trabalho escrito na folha flipchart.	O facilitador deve ter atenção para que haja pessoas suficientes que conhecem o formato deste relatório financeiro criado pelo e-SISTAFE.
Trabalho em grupo	30'	Os grupos devem reflectir e analisar o relatório financeiro.		

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Publicação / Apresentação dos resultados e Discussão	30'	<p>O facilitador convida um voluntário de cada grupo para começar a apresentar as respostas.</p> <p>Depois de cada apresentação, o facilitador pergunta na plenária se há comentários, questões ou dúvidas.</p> <p>Uma vez que todos os grupos tenham apresentado, o facilitador compara as respostas e verifica com a plenária e lê no relatório na linha precisa para que todos participantes possam seguir a argumentação. O facilitador pergunta ao grupo para explicar em mais detalhes cada falha que foi encontrada no relatório. Se possível, a discussão e explicação de dificuldades se faz juntos em plenária.</p>	Marcadores e papel flipchart) para acrescentar as soluções se necessário	É importante explicar que falhas nos relatórios são possíveis e não é tão mau. É importante poder analisar o relatório e descobrir as falhas para corrigi-las.
Processamento	5'	<p>Quais foram as dificuldades na realização da tarefa?</p> <p>Todos os membros estão familiarizados com esta forma de relatório e a análise de relatórios financeiros?</p>		

<b>Passo</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Generalização/ Aplicação	10'	Quais são os problemas que são enfrentadas na análise dos relatórios financeiros no vosso dia-a-dia? Quais são outros problemas na Execução financeira que podem causar a existência dessas diferenças no sistema e-SISTAFE?		

## **Dicas para a preparação, situações típicas e perigos**

Ao nível dos distritos, e-SISTAFE é raramente utilizado e existe só no nível provincial. Por isso pode encontrar-se que só alguns participantes conhecem o e-SISTAFE.

## **MATERIAL DO FUNDO**

### **Solução das falhas no relatório financeiro**

#### **Explicações possíveis:**

- P. 31: Analisando o relatório, verificamos que existem diferenças de adiantamento de fundos e da liquidação. Isso deveu-se a que ainda faltam alguns processos que ainda não foram liquidados e encerrados.
- A despesa liquidada demonstra todos os processos pagos e encerrados. Se os valores não são os mesmos como os valores cabimentados, o PA ainda não está encerrado.
- Vimos também que na despesa Via Directa os valores cabimentados são inferiores as despesas liquidadas e pagas (p. 32). Isso pode ser de vários factores:
  - No caso da devolução de dinheiro que foi anulado no sistema, ainda não foi recolhido (Tesouro recolhe)
  - Não há encerramento do PA porque os cabimentos não foram liquidados ou que as liquidações não foram pagas

#### **Programas com falhas são:**

p. 36, Apoio Institucional ao Governo de XY

- Adiantamento ainda não liquidado

p. 37: “Programa de Desenvolvimento Agrário”

1. Adiantamento ainda não liquidado e o PA não encerrado.
2. Valor de Pagamento Via Directa (28.590.691,23) > Valor liquidado Via Directa (18.560.204,18): a causa pode ser que há pagamentos que foram devolvidos – eles devem ser anulados no sistema. Depois o Tesouro devolve o dinheiro. Mas nesse caso, a devolução ainda não foi feita.

#### **Atenção p. 40:**

Parece que há uma falha no Programa “Reforço a Produção Agrícola de Cereais” na linha 121001.

Parece que mais combustível foi pago do que havia cabimentação. Mas isso não é o caso. Aqui o mais importante são os dados na linha de 120000 – o valor cabimentado = o valor pago na Via Directa.

# ESTUDOS DE CASO: EXECUÇÃO FINANCEIRA

## Informação geral

<b>Objectivos:</b>	Os participantes são capazes de: <ul style="list-style-type: none"><li>- Entender melhor os processos chave ligados ao trabalho diário da DAF como a execução financeira</li><li>- Elaborar soluções sobre como se pode melhorar a execução destes processos</li></ul>
<b>Duração:</b>	1 Hora
<b>Técnicas:</b>	Estudo de caso, trabalho em grupo, discussão
<b>Nível de dificuldade:</b>	Médio
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cópia do material de fundo “Estudo de Caso”</li><li>- Canetas</li><li>- Quadro de instruções</li><li>- Cartões de metaplan</li></ul>
<b>Preparação da sala:</b>	Nenhuma.

## Introdução

No trabalho diário da DAF os funcionários se ocupam com vários processos chave da gestão de finanças, como a execução financeira.

O presente Estudo de Caso tem o objectivo de explicar aspectos chave destes processos. O exercício estabelece uma ligação ao dia-a-dia dos funcionários e fornece soluções para realizar os processos de uma forma mais efectiva.



## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	2'	O facilitador anuncia que haverá um "Estudo de Caso" ligado a Execução Financeira. Ele forma 3 grupos e passa para cada grupo um estudo de caso. Ele explica as instruções do exercício (veja dicas)		Instruções: Tarefa: Elaborar uma solução para cada estudo de caso  Tempo: 20 minutos
Trabalho em grupo	20'	Cada grupo elabora a solução do exercício e prepara a apresentação desta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cópias do material de fundo "Estudo de Caso"</li> <li>- Quadro de instruções</li> <li>- Canetas</li> <li>- Cartões de metaplan</li> </ul>	
Publicação	25'	Os grupos apresentam, um por um, os estudos de caso e as soluções. Depois de cada apresentação, discutem-se em plenária as soluções apresentadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadros</li> </ul>	
Processamento	5'	Que dinâmica houve no grupo? Quais foram os problemas na hora de realizar a tarefa? Quais documentos precisaram para poder resolver os casos?		

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdos mais importantes</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Generalização/ Aplicação	10'	Vocês já conhecem casos parecidos? Que problemas encontra ao trabalhar nestes temas? Como poderia ajudar este exercício no seu dia-a-dia? Como poderia ajudar na formação de pessoal da DAF?		

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

Os formadores devem conhecer bem os estudos de caso e a sua solução. Na fase de preparação, cada formador deve resolver os casos para conhecer os detalhes e possíveis dificuldades de resolver.

## **Variação**

- 1) Usos e objectivos alternativos**
- 2) Minimizar/Maximizar**

## Material de fundo

### **Estudo de Caso: EXECUÇÃO FINANCEIRA:**

O Senhor Maurício é funcionário do MINAG desde 2008. Ele trabalha no Departamento de Investimento. O Sr. Maurício fez a planificação do PES. Para ele foi comunicado que o Orçamento do Estado assim como o Plano de Tesouraria que incluem as actividades propostas pelo seu departamento foram aprovados. Dentro da área estratégia “Investigação Agrária” o Sr. Maurício gostaria de começar a realizar as actividades “Difusão de tecnologias agrárias”. Mesmo assim o Sr. Maurício não recebe fundos para avançar com as suas actividades.

1. Que razões podem estar por trás da ausência da execução financeira de fundos para o projecto do Sr. Maurício?
2. Que procedimentos devia ter seguido o Sr. Maurício para receber os fundos aprovados?

**Solução/ Repostas:**

1) Que razões podem estar por detrás da ausência da execução financeira de fundos para o projecto do Sr. Maurício?

- Após ter conhecimento da aprovação, ele não programou (programação financeira) para entregar à DAF e, por sua vez, fazer o registo de necessidades no sistema.
  - Programação financeira: dia 1 – 25 de cada mês
  - Fazer tabela de despesa geral, programação financeira e requisições de fundos
- Não teve Visto do Tribunal Administrativo: o TA autoriza pagamentos grandes, então pode ser que o TA não aprovou mesmo que o Orçamento tenha sido aprovado. Pode ser no caso dum concurso público para o que a autorização do TA é necessária.

2) Que procedimentos devia ter seguido o Sr. Maurício para receber os fundos aprovados?

- Devia ter feito a programação financeira e entregar à DAF.
- Devia pedir a autorização do TA para fazer o concurso público.

# OS ATACADORES DE PEMBA

## Informação Geral

<b>Objectivos:</b>	Ajudar os participantes a: <ul style="list-style-type: none"><li>– Conhecer os elementos essenciais que facilitam a comunicação e perceber a sua importância</li><li>– Entender como se elabora um relatório financeiro</li></ul>
<b>Duração:</b>	1 hora
<b>Tipo de técnica:</b>	Observação na plenária, demonstração activa/ exercício
<b>Nível de dificuldade:</b>	Fácil
<b>Requisitos:</b>	Flipchart com papel Cartões Marcadores Quadros Dois participantes de sapatos com atacadores.
<b>Preparação da sala:</b>	No início as cadeiras estão colocadas em forma de U (meio círculo) com espaço suficiente para a produção individual.

## Introdução

A sessão dá aos participantes uma experiência prática acerca das dificuldades que existem numa comunicação unidireccional. Do exercício, os participantes poderão definir os elementos que permitem e melhoram a comunicação. Num segundo passo discute-se a elaboração de relatórios como meio de comunicação e como situação em que a comunicação funciona de forma unidireccional.

## Procedimento

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução	2'	<p>O facilitador chama dois voluntários para o exercício.</p> <p>As instruções para o exercício são: uma das duas pessoas tem de descrever como apertar os atacadores (o emissor). Ele só pode transmitir verbalmente as instruções. A outra pessoa (receptor) deve seguir exactamente as instruções dele (sem actuar de acordo com seus pré-conhecimentos).</p> <p>Informe que o receptor não está autorizado a falar e o emissor não pode olhar o progresso do receptor.</p>	2 cadeiras; 2 pessoas de sapatos com atacadores	<p>E preciso chamar voluntários de sapatos com atacadores.</p> <p>Coloque as duas pessoas sentadas em cadeiras, de costas um ao outro no meio da sala.</p>
Acção I	5'	<p>O emissor dá instruções ao receptor para que ele consiga apertar os atacadores.</p> <p>A plenária observa o processo.</p> <p>O processo termina quando o emissor já não dar instruções e/ou os sapatos são apertados.</p>		
Publicação I	2'	<p>A plenária observa o processo e o resultado do exercício. Depois da fase de acção o receptor também expõe o resultado ao emissor.</p>		

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Processamento I	15'	Discutir o que permite, facilita e limita a comunicação. Chegue aos elementos chaves de uma boa comunicação e apresente-os em cartões no soft-board. Pergunte aos observadores as suas conclusões.		
Instruções 2ª Volta	2'	Pesquisa 2 outros voluntários dos participantes (ou os mesmos) e dê as mesmas instruções. Agora o receptor pode fazer perguntas e dar feedback mas, tal como antes, o emissor não deve olhar para o receptor.		Pode fazer que o emissor e o receptor mudem de posição/ função
Acção II	5'	O emissor deve dar instruções ao receptor para que ele consiga apertar os atacadores.		
Publicação II	2'	Durante a acção, o receptor expõe o resultado à vista dos outros participantes. Depois, no fim da actividade, ele também expõe o resultado ao emissor.		
Processamento	10'	Discuta as melhorias do processo e o resultado.		

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Generalização / Aplicação	15'	Generalize os elementos chave perguntando por exemplos de situações práticas possíveis. Dirija a discussão ao tema da elaboração de relatórios como meio de comunicação. Pergunte como está a situação da comunicação no caso de um relatório. Generalize sobre elementos chave de um relatório (veja material de fundo).		

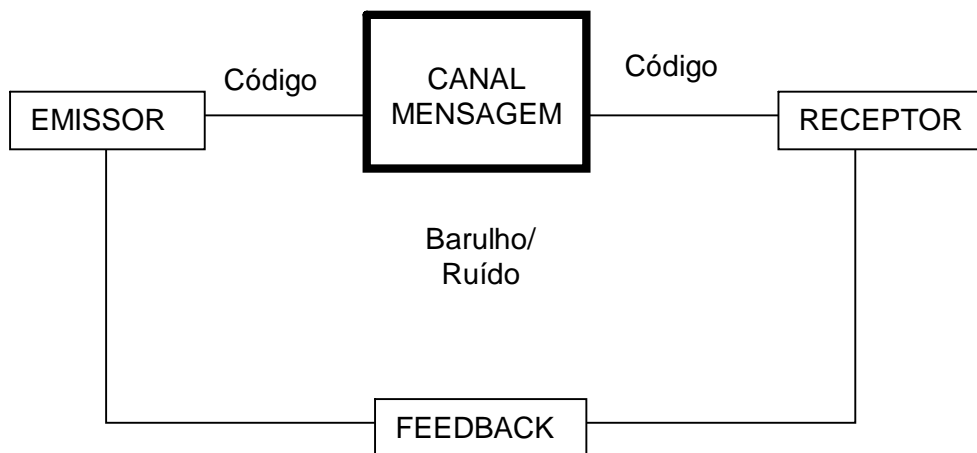
## Dicas para a preparação, situações típicas e perigos

Nenhuns



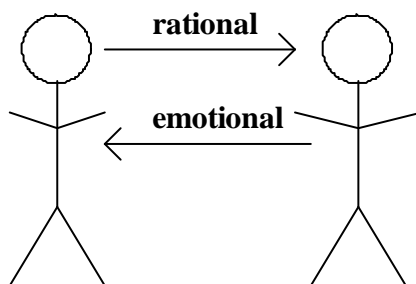
## MATERIAL DE FUNDO

### ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO



### RELAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

#### Aspectos racionais e emocionais



### Elementos de uma boa Comunicação:

Conteúdos (racional)	Relação (emocional)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentos compreensíveis, objectivos</li> <li>• Confirmação, repetição, atenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimentos positivos em relação ao outro</li> <li>• Relação simétrica/assimétrica</li> </ul>

O **nível emocional**, em última análise, determina o processo de comunicação. Uma relação harmónica exercerá um impacto positivo sobre o intercâmbio no nível racional. Vice-versa, os sentimentos negativos como a agressão ou a desconfiança perturbam o nível de comunicação racional. Principalmente, os esforços para convencer alguém sobre uma nova ideia continuarão sem sucesso numa comunicação onde as emoções sejam negativas.

É possível influenciar o nível de comunicação emocional controlando a **linguagem do corpo**. Podemos ler pelas mímicas e gestos se a pessoa se sente confortável e se está interessada (contacto firme dos olhos, braços abertos) ou se a pessoa não quer mais ouvir (raro contacto com os olhos, batimento nervoso dos dedos). Especialmente, os movimentos dos pés dizem muito sobre as emoções da pessoa uma vez que são simplesmente controlados pelo indivíduo.

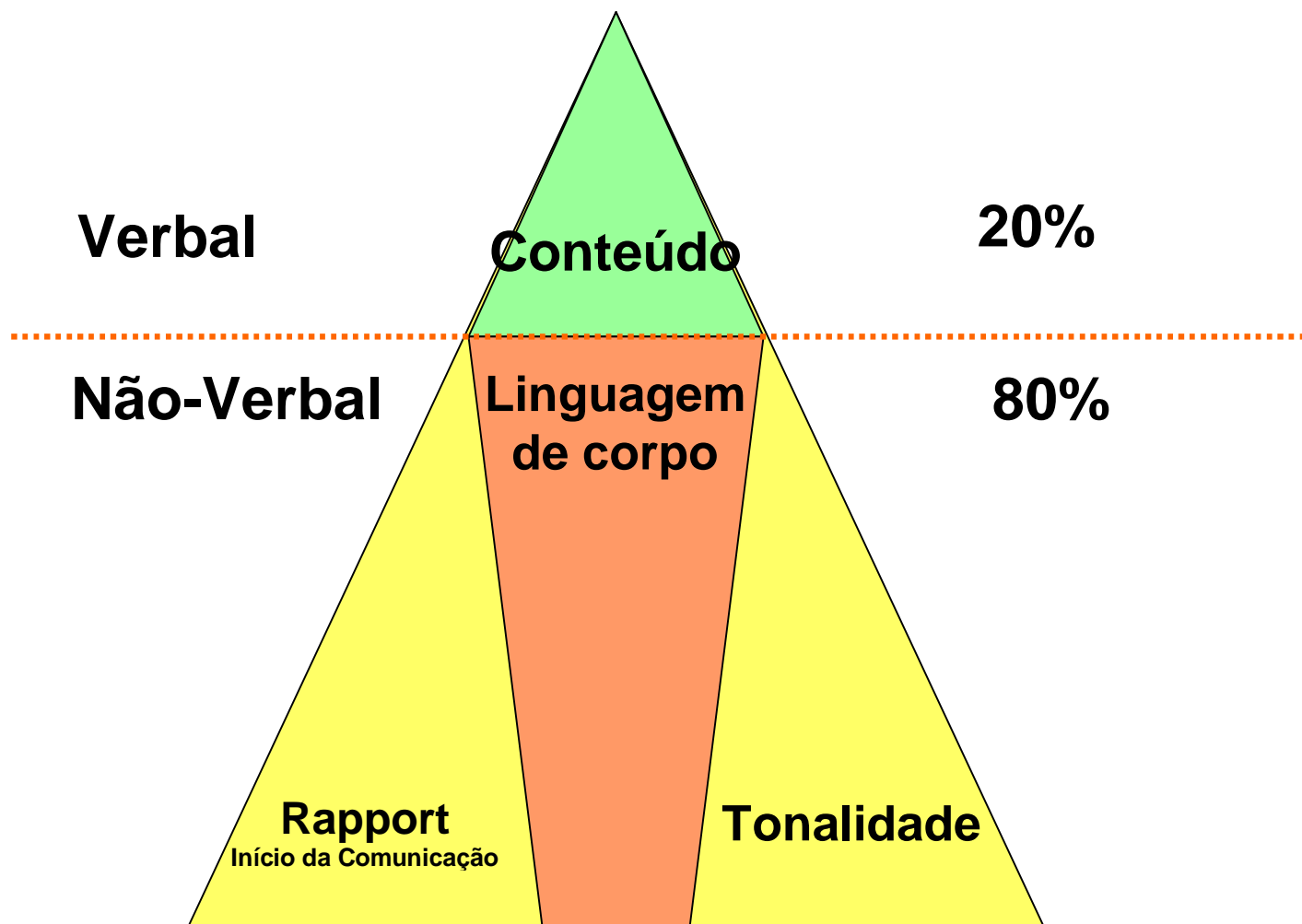
**Simetria/Assimetria** de uma relação é determinada pelo estado individual das pessoas envolvidas no processo. Se tanto o emissor quanto o receptor têm o mesmo estado (título académico, função na organização, situação económica, etc.) a comunicação pode ser considerada simétrica. Numa comunicação entre pessoas de diferentes estados, a simetria também pode ser entendida, principalmente pelo comportamento respeitoso da pessoa com estado mais alto. De uma forma ideal, a simetria e a assimetria alternam e aumentam o aprendizado mútuo pela troca de informações complementares. As conversas entre alunos e professores ou clientes e consultores são exemplos de comunicação que no começo é sempre assimétrica.

Fique sempre ciente de que no **nível racional** o emissor é responsável pela informação recebida e não o receptor. O emissor deve conferir com a confirmação, repetições, etc. Se a informação foi recebida correctamente.

## Elemento chave de uma boa Comunicação

➤ Perguntas	Permita e encoraje perguntas que permitam esclarecer que a sua mensagem seja bem entendido.
➤ Retro - alimentação	Peça confirmação mas também verifique e reconfirme.
➤ Apoios visuais	Visualize no lugar de só usar palavras; a visualização pode ser feita de diversas formas, nomeadamente usando gestos, analogias, símbolos etc.
➤ Supostos claros	Verifique que a sua forma de comunicação foi bem entendida (veja também os dois pontos seguintes)
➤ Não suponha o que os outros sabem	Não suponha que os seus conhecimentos são familiares para o receptor. Isto refere-se a termos técnicos, cultura geral, conhecimentos linguísticos, etc. – a sua “codificação” em geral.
➤ Defina o contexto, depois os detalhes	Dê uma visão geral, familiarize com o tópico em geral e depois vá aos detalhes.
➤ Seja simples	Não tente impressionar complicando
➤ Dê/obtenha suficiente informação	Encontre o ponto médio (verifique com a retro - informação). Não exagere nem se retraia.

# Componentes de Comunicação



## COMO ELABORAR UM RELATORIO?

**Questões importantes antes de elaborar um relatório:**

- ✓ Qual é o objectivo do meu relatório? Porque é que estou a escrever este relatório?
- ✓ Para quem estou a escrever? Quem é a audiência/os leitores do relatório?
- ✓ Quais são os conteúdos que a audiência/os leitores já sabem sobre o assunto do relatório?
- ✓ O que é que a audiência tem que saber/aprender? (O que devo incluir no relatório)?
- ✓ O que seria útil, mas não necessário incluir?



## ELEMENTOS CHAVE DE UM RELATÓRIO:

- ✓ **Título** - deve explicitar o assunto.
- ✓ **Identificação** - nome e detalhes da instituição, dos autores etc.
- ✓ **Data**
- ✓ **Índice** – Identificar os capítulos em que o relatório se encontra organizado, bem como o número das páginas em que esses capítulos se iniciam.
- ✓ **Introdução** - deve indicar o objectivo do trabalho, qual o método utilizado; Enunciar de forma sumária o conjunto das etapas/fases em que o trabalho se dividiu. Identificar a estrutura do relatório.
- ✓ **Conteúdo Principal/Registo de observações** - indicar o conteúdo básico e registo de todas as leituras e/ou observações efectuadas, podendo estas ser apresentadas sob a forma de tabelas.
- ✓ **Conclusões** - referem-se as dificuldades encontradas durante a realização da experiência; se os resultados obtidos coincidem com os resultados esperados (com base nos conhecimentos teóricos registados na introdução) e, tiram-se as respectivas conclusões); discutem-se os resultados obtidos.
- ✓ **Bibliografia** - lista das publicações utilizadas, indicando, pela ordem referida, os seguintes elementos: identificação do autor (primeiro o apelido, em maiúsculas, e depois, os nomes); título da obra, editora; ano de edição; local de edição.
- ✓ **Anexos** – Fotografias, tabela, gráficos, planos de trabalho, etc.

## PASSOS NA ELABORACAO DE UM RELATORIO

1. PENSAR
2. PLANIFICAR
3. ESCREVER
4. REVER

## O QUE SIGNIFICA “REVER”?

- ✓ Leia o relatório para assegurar-se que o documento não possui qualquer erro de pontuação ou gramática.
- ✓ Verifique o relatório da comissão para assegurar que o conteúdo está correcto e confronte com as suas notas.
- ✓ Reveja o documento, conforme necessário, antes de finalizar o relatório da reunião.
- ✓ Faça cópias e forneça o relatório aos participantes e aos membros da comissão, a outras comissões, gestores ou outros, se for pertinente.

# MAPA MENTAL

## Informação geral

<b>Objectivos:</b>	Os participantes deverão <ul style="list-style-type: none"><li>- Entender a lógica e a utilização do mapa mental</li><li>- Ser capaz de usar o mapa mental como ferramenta para a elaboração de relatórios financeiros</li></ul>
<b>Duração:</b>	45 minutos
<b>Técnicas:</b>	Trabalho em grupos, discussão
<b>Nível de dificuldade:</b>	Baixo
<b>Requisitos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flipchart</li><li>- Marcadores</li></ul>
<b>Preparação da sala:</b>	Nenhuma

## Introdução

O mapa mental é uma ferramenta para visualizar qualquer processo de planificação. Ela é muito fácil de aplicar e na aplicação não requer mais do que um papel e uma caneta.

É uma técnica gráfica extremamente poderosa que ajuda ainda a desenvolver o potencial da mente. Os mapas mentais podem ser aplicados a todos os aspectos da vida, onde a aprendizagem e o pensamento claro, poderão aumentar a performance dos humanos.

No contexto do curso “Gestão de Finanças Públicas” usa-se o mapa mental como ferramenta de planificação e elaboração de relatórios financeiros.

## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	<p>Explique como o mapa mental é desenvolvido e porque é utilizado. Poderá começar por apresentar um exemplo (Por exemplo, onde serão as nossas próximas férias?) ou introduzir um mapa mental fazendo um, com a técnica adequada de construção dos mapas mentais.</p> <p>Organize os participantes em grupos de 3-4 elementos.</p>		
Acção	20'	Os participantes desenvolvem os seus próprios mapas mentais sobre temas livres (podem ser pessoais ou profissionais)	Flipchart e marcadores	Se acha que os grupos perdem muito tempo na hora de decidir o tema, pode fornecer vários temas e atribuir um a cada grupo.
Publicação	10'	Cada grupo apresenta o seu mapa mental.		
Processamento & Generalização/Aplicação	10'	<p>Discuta as vantagens e desvantagens da utilização de mapas mentais.</p> <p>Como sínteses destaca-se o mapa mental como ferramenta útil para o processo de planificação e elaboração de relatórios financeiros.</p>		<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Muito fácil para aplicar</li> <li>– Ajuda a organizar a mente</li> <li>– Conexões entre temas são visíveis</li> </ul> <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– A ferramenta é um primeiro passo, para analisar os temas mais profundamente são necessárias ferramentas adicionais.</li> </ul>



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

Nenhuma

### **Variação**

#### **1) Usos e objectivos alternativos**

A ferramenta pode ser aplicada a um tema importante dentro do curso, assim combina-se uma primeira aplicação do Mapa Mental com a discussão sobre o tema relevante.

#### **2) Minimizar/Maximizar**

Se não houver muito tempo, a elaboração do Mapa Mental pode ser feita em conjunto pelo facilitador. Desta forma, o facilitador escolhe um tema e desenha o Mapa Mental no quadro grande. Os participantes contribuem mencionando tópicos que querem integrar ao Mapa.

## Material de fundo

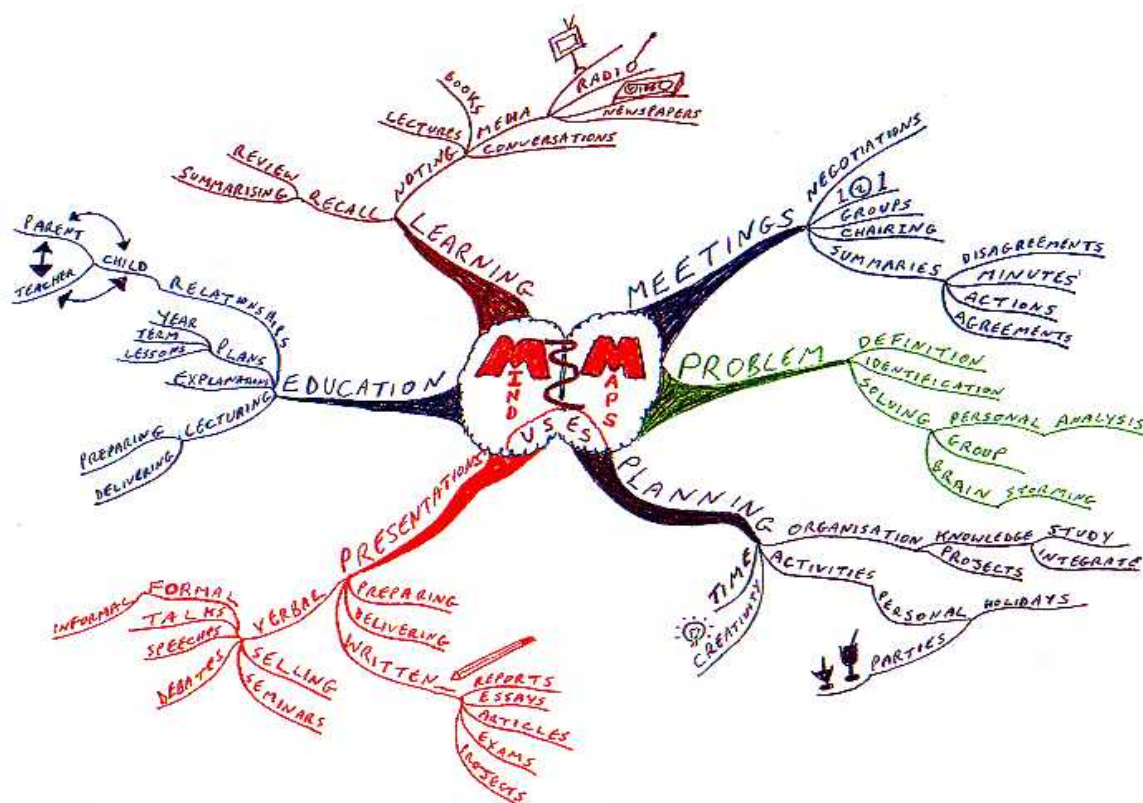
### MAPAS MENTAIS

#### O que é um Mapa Mental?

Os mapas mentais são uma expressão do pensamento radiante e uma função natural do pensamento humano. É uma técnica gráfica extremamente poderosa que fornece a chave universal para desenvolver o potencial da mente. Os mapas mentais podem ser aplicados a todos os aspectos da vida, onde a aprendizagem e o pensamento claro, poderão aumentar a performance dos humanos. Os mapas mentais possuem quatro características essenciais:


- O foco está cristalizado numa imagem central.
- Os grandes temas do foco, partem da imagem central em linhas
- Cada linha possui uma imagem presente/ palavras carregadas nas linhas associadas – ligam-se para fora.
- As linhas formam uma estrutura de nó ligado entre si.

#### Exemplo de um Mapa Mental



## COMO DESENVOLVER UM MAPA MENTAL

1. Utilize uma folha de papel A4 ou maior	A folha limpa permite 360º de liberdade para expressar de forma aprimorada as suas habilidades, contrariamente às folhas com linhas que restringem a natural sequência das suas ideias
2. Posição horizontal da folha	As palavras e as imagens têm maior espaço na direcção em que se escreve, não atingindo as margens rapidamente
3. Início pelo centro da folha	As ideias começam pelo centro no mundo mental. A página do mapa mental reflecte isso.
<p>4. Faça uma imagem central que representa um tópico sobre o assunto que se pretende ser discutido ou analisado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize pelo menos três cores.</li> <li>• Mantenha a altura e a largura da imagem central em aproximadamente 2" ou 5 cm (Proporcionalmente para uma folha maior)</li> <li>• Permita que a imagem crie a sua própria sombra (Não utilize uma moldura)</li> </ul>	<p>A fotografia deverá permitir visualizar 1000 palavras. Permite associar, foca as ideias, é engraçada e chama mais a atenção:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As cores estimulam a actividade correcta de imaginação assim como captam e prendem a atenção dos participantes.</li> <li>2. O tamanho garante o espaço necessário para o restante mapa mental, enquanto se faz grande o suficiente para que o foco do tópico seja claro.</li> <li>3. A única sombra torna-os mais memorizáveis e engraçado. As molduras transformam as sombras do centro monótonas e descontinuadas das ligações diversas.</li> </ol>
<p>5. Os principais tópicos à volta da imagem central são como cabeçalhos de um livro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixe estas palavras em letras MAÍSCULAS ou desenhe uma imagem</li> <li>• Coloque uma linha do mesmo tamanho</li> <li>• A linha central deverá ser fina, curvadas e orgânicas, isto é como um braço junto a um corpo, ou um ramo de uma árvore.</li> </ul>	<p>Os principais temas, ligados à imagem central através dos principais ramos, permitem que a sua importância relativa seja vista. Esta é a base de orientação das ideias (BOI'S) e agrega e focalize o resto do mapa.</p> <p>A impressão permite ao cérebro fotografar a imagem além de permitir com facilidade uma leitura e uma chamada imediata. O comprimento das palavras deverá ser igual ao tamanho das linhas. Uma linha extra descontinua as ideias, a largura acentua as ligações e as linhas curvas dão um ritmo visual e variedade que serão fáceis de</p>

 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligue directamente à imagem central</li> </ul>	<p>lembrar, mais prazer de desenhar e menos cansativo de observar. As linhas finas mostram a importância.</p> <p>Ligadas à imagem porque o cérebro funciona por associação e não separado, linhas desconectadas</p>
<p>6. Adicionar grandes ramos de temas através de outros cabeçalhos dos capítulos</p>	<p>Depois os grandes temas começam a surgir claramente facilitando as ligações subsequentes das ideias.</p>
<p>7. Comece por adicionar um Segundo nível de pensamento. Estas palavras ou imagens estão ligadas entre si.</p> <p>Lembre-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As linhas de ligação são finas</li> <li>• As palavras são impressas mas poderão ser de letra pequena.</li> </ul>	<p>As suas palavras iniciais e imagens estimulam as associações. Anexe qualquer palavra ou imagem que tenha surgido. Autorize a ronda de movimentos sobre o seu pensamento; você não tem de finalizar ligações antes de continuar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As linhas ligadas entre si criam relações e estruturas. Também, demonstram o nível de importância das mesmas.</li> <li>▪ O tamanho, o estilo das letras providenciam informações adicionais sobre a importância e significado da palavra/imagem.</li> </ul>
<p>Adicione o terceiro ou quarto nível de informações sobre ideias que vão surgindo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Utilize imagens tanto quanto for possível, ao invés de palavras.</li> <li>2.) Permita que as suas ideias surjam livremente, do género “salto sobre”o mapa mental, assim como as ligações e associações entre si.</li> </ol>	<p>O seu cérebro deverá agir como uma mão múltipla de ideias que segura uma bola.</p> <p>O mapa mental permite que segure e guarde qualquer bola de ideias que seja arremessada pelo seu cérebro.</p>
<p>9. Adicione uma nova dimensão ao mapa mental. Caixas adicionam departamentos de imagens e palavras.</p>	<p>Levante-se para emitir opiniões importantes</p>
<p>10. As vezes, inclua pontos do mapa mental com linhas em cores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclua sombras nos pontos importantes. Aperte as sombras</li> <li>• Utilize diferentes cores e estilos</li> </ul>	<p>As linhas de fora criarão sombras únicas parecidas com nuvens e galvanizarão a sua mente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isto providenciará uma ligação mental imediata. Também encorajará o</li> </ul>

	<p>seguimento e lembranças das suas acções que terá necessidade de realizar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Também mostrarão as ligações entre os pontos usando as mesmas sobre linhas.</li></ul>
<p>11. Faça cada mapa mental um pouco mais:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Bonito</li><li>b. Artístico</li><li>c. Colorido</li><li>d. Imaginativo</li><li>e. Dimensional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os seus olhos o seu cérebro são atraídos para o seu mapa mental</li><li>• Será fácil lembrar-se</li><li>• Será mais atractivo para si (para os outros também)</li></ul>
<p>12. Divirta-se!</p> <p>Adicione um pouco de humor, exagero, absurdo quanto mais puder</p>	<p>O seu cérebro procurará obter o máximo de utilização e de divertimento deste processo além da aprendizagem rápida, capacidade de despertar mais rapidamente e de pensar mais claramente.</p>

Fonte: <http://www.mind-mapping.co.uk/make-mind-map.htm>