PASSAPORTE

NOME:

FORMAÇÃO/PROFISSÃO:

RAMO DE ACTIVIDADE:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

ACTIVIDADES DE LAZER:

O QUE GOSTO:

O QUE NÃO GOSTO:

LEMA PESSOAL:

.....
Assinatura

Avaliação Diária

	☺	😐	☹
1. Relevância do Conteúdo			
2. Aumento do Conhecimento			
3. Qualidade da Facilitação			
4. Aprendizagem com os colegas			
5. Como me sinto pessoalmente?			

Comentários:.....

.....

.....

Avaliação Diária

	☺	😐	☹
1. Relevância do Conteúdo			
2. Aumento do Conhecimento			
3. Qualidade da Facilitação			
4. Aprendizagem com os colegas			
5. Como me sinto pessoalmente?			

Comentários:.....

.....

.....

Avaliação Diária

	☺	😐	☹
1. Relevância do Conteúdo			
2. Aumento do Conhecimento			
3. Qualidade da Facilitação			
4. Aprendizagem com os colegas			
5. Como me sinto pessoalmente?			

Comentários:.....

.....

.....

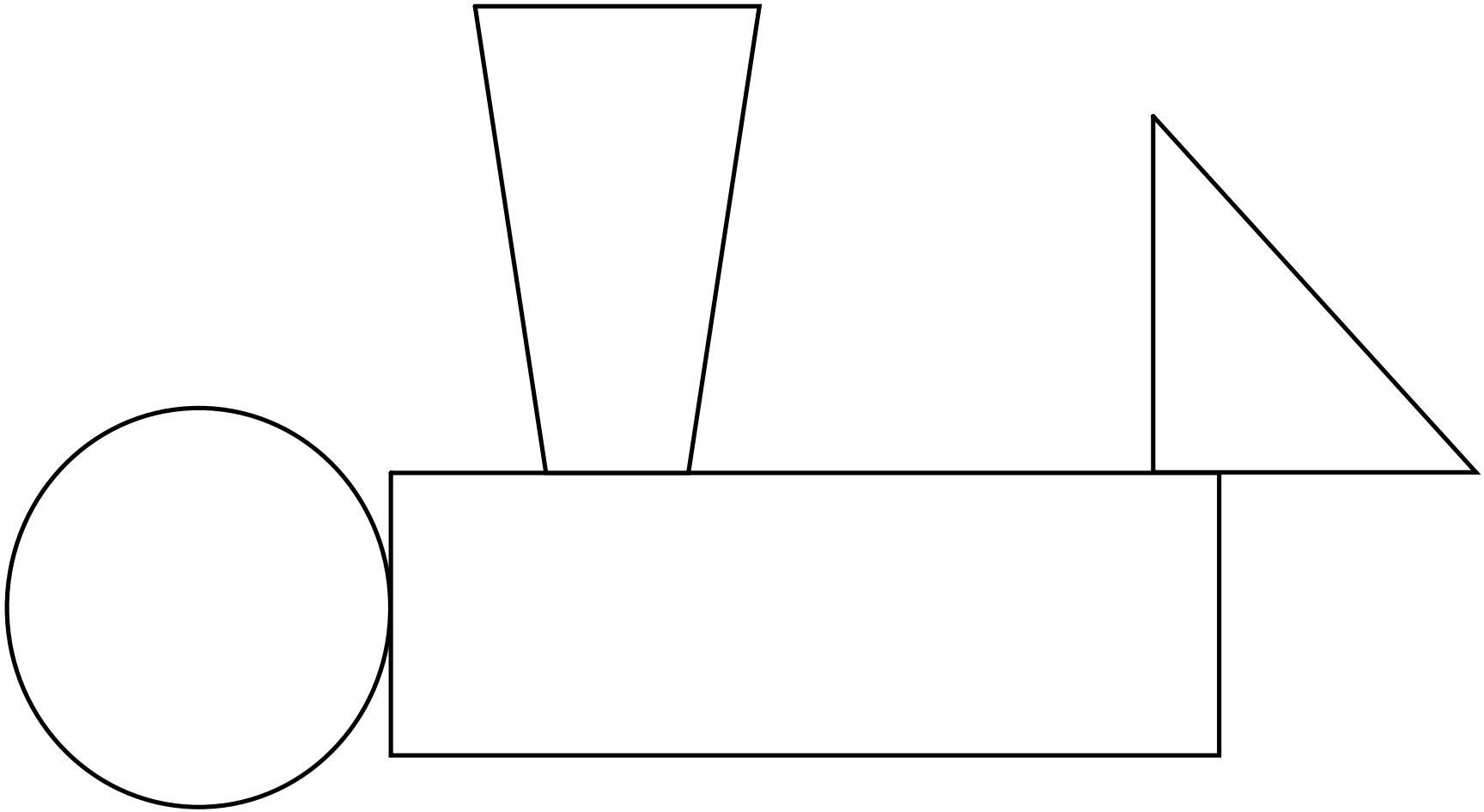
Avaliação Diária

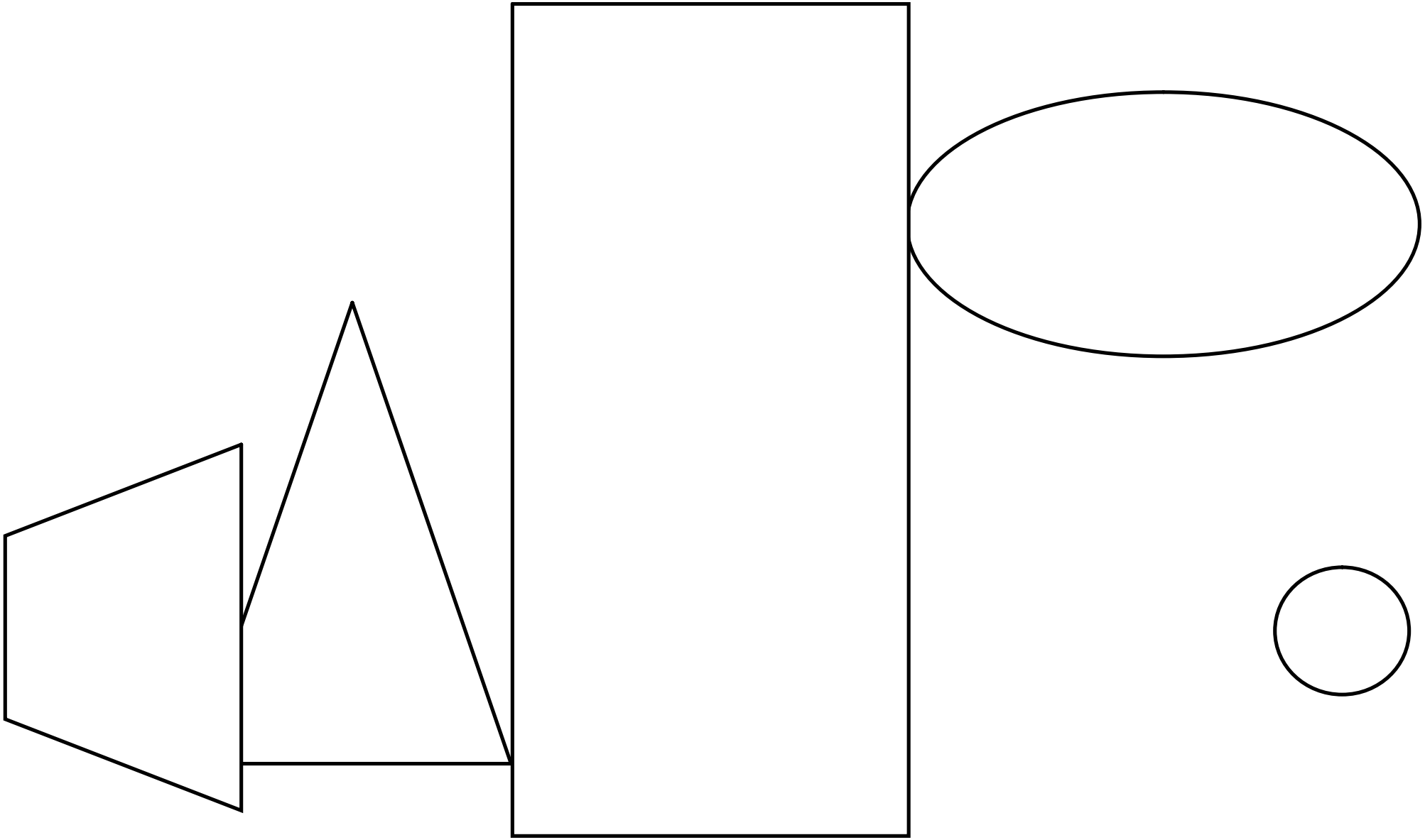
	☺	😐	☹
1. Relevância do Conteúdo			
2. Aumento do Conhecimento			
3. Qualidade da Facilitação			
4. Aprendizagem com os colegas			
5. Como me sinto pessoalmente?			

Comentários:.....

.....

.....





Um treinador que prefira este estilo deixa os seus próprios dispositivos para o grupo. Ele mostra muito pouco envolvimento nos problemas dos participantes. No caso de opiniões controversas, ele não toma uma posição, e raramente toma decisões no que se refere ao conteúdo ou processo de formação. Ele geralmente somente orienta-se a si próprio de acordo com os programas pré-preparados e exercícios experimentados e testados. Além disso, ele não os coordena com a situação específica do grupo alvo.

A atitude do formador parece incerta. Em vez de se envolver na interacção com o grupo, ele esconde-se atrás de regras e regulamentos. Ele procura grupos de regras do estilo "receita" acreditando que raramente terá alguma dificuldade. A sua atitude com relação ao grupo é irreconciliável e ele parece quase sempre arrogante.

Este tipo de formador tem quase sempre a impressão de que ele ou ela é justo e objectivo, apesar de este não ser quase sempre o caso. Prefere participantes que sejam conformistas, isto é, aqueles que não façam perguntas embaraçosas, limitando a possibilidade de enriquecer as discussões com ideias não convencionais e perspicazes.

Os formadores que preferem este estilo são muito orientados para o desempenho. Guiam as actividades do grupo. Estão envolvidos assim como também são decisivos e claros nas suas instruções. Definiram e clarificaram metas para a formação, ainda que sejam inflexíveis quando confrontados com situações onde as necessidades dos participantes pareçam desviar-se destes. Repreendem abertamente ou subtilmente participantes individuais e a sua relação com o grupo é tensa, fria e distante.

Dentro da formação, todas as decisões são tomadas por ele próprio. As tarefas são directamente distribuídas pelo grupo sem prévia discussão. Os participantes são mantidos em permanente estado de tensão pela ameaça sempre presente de serem interrogados sobre o seu conhecimento. O "chumbo" traz com ele a ameaça de punição (por exemplo a repreensão do formador). Esta atitude provém em grande parte da desconfiança e pessimismo em relação a capacidade dos participantes, assim como um enorme sentimento de superioridade.

Os formadores que preferem um estilo autoritário são geralmente muito competentes até onde o assunto do curso seja referido. Eles próprios definem os caminhos pelos quais as soluções serão achadas, não deixando para o grupo nenhuma possibilidade de descobrir as soluções por eles próprios.

O efeito deste estilo é exibido por uma relação tensa e stressante entre os participantes e o formador, assim como também entre os membros do grupo. Os participantes ou adaptam-se passivamente a situação e sacrificam a sua independência, ou eles tornam-se hostis e agressivos. São aceites opiniões e atitudes sem crítica e um comportamento normal dos participantes é substituído. Isto tudo resulta numa alta redução da produtividade e criatividade independente dos participantes.

Os participantes e o seu bem-estar são para este tipo de formador de extrema importância. Devido à sua atitude, tais formadores podem criar uma atmosfera de segurança e bom ambiente de trabalho. A atmosfera da formação não é de nenhuma força e frequentemente é realmente alegre. O comportamento dos participantes para com os seus colegas e para com o formador demonstra compreensão, benevolência e amizade.

Os formadores que preferem este estilo estão muito preocupados com os problemas dos participantes assim como também com a dinâmica do grupo. Para eles, o desenvolvimento do grupo é muito importante. Isto também satisfaz as necessidades individuais dos formadores de sentirem-se confiante e evitar conflitos.

Os participantes experimentam frequentemente uma ligação pessoal com o formador. É bem possível que os esforços constantes do formador para manter uma boa relação possam conduzir a problemas: para evitar conflitos o formador recusa-se a tornar claras as suas próprias posições, o que dificulta a necessidade de mostrar aos participantes novas maneiras de se encontrar soluções.

O formador orientado para este tipo de relação normalmente está a par da sua própria atitude e a sua percepção de si próprio e dos outros. No caso de sucesso ou fracasso de uma situação de formação, ele sabe onde procurar as respectivas razões, quer seja nele próprio ou nos participantes. Ele porém, tem uma tendência a enfatizar os seus próprios fracassos. Isto pode fazer com que o formador se sinta inseguro, podendo contribuir para que ele evite ainda mais os conflitos em formações futuras. Por conseguinte, ele arrisca a não concentrar-se bastante em alcançar os objectivos da formação. Ao invés ele permite que o grupo determine as prioridades da formação.

Este tipo de formador entende como motivar os participantes para alcançar um alto grau de eficiência de aprendizagem, e assim alcançar um grau alto de compromisso para a tarefa em comum.

O formador está convencido que a imaginação, inteligência e criatividade estão generosamente espalhadas pelo grupo, que os participantes são extremamente abertos para tudo quanto seja novo e que eles estão interessados em aplicar este novo material. De forma a alcançar este objectivo, o formador estabelece metas em colaboração com os participantes. As necessidades e expectativas do participante são importantes para o formador e ele tenta integrá-los na formação.

Confirmação e crítica são objectivas e justificadas pela situação. Os conflitos são resolvidos dentro da formação, lidando abertamente com eles. Os formadores falam como membros do mesmo grupo. Juntos, são buscadas as causas de conflitos. No decurso deste processo, o formador permite que os participantes ponham desafios efectivos e emocionais. Esta maneira de lidar com os participantes ajuda a prevenir a raiva, insegurança ou agressão quer seja da parte dele ou do grupo. O objectivo aqui é buscar uma solução construtiva para o conflito que garante uma maneira incrementada de lidar com problemas dentro do curso no futuro.

ELEMENTOS CHAVE PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

Informação Geral

Objectivos: Fazer os participantes conhecer os elementos essenciais que facilitam a comunicação e perceber a sua importância.

Duração: 50 minutos

Tipo de técnica: Trabalho de grupos

Nível de dificuldade: Fácil

Necessidades Copias dos desenhos, folhas A4 e lápis para os participantes.

Introdução

A sessão dá aos participantes uma experiência prática acerca das dificuldades existentes numa comunicação unidireccional. Do exercício, os participantes poderão definir os elementos que permitem e melhoram a comunicação.

Procedimento

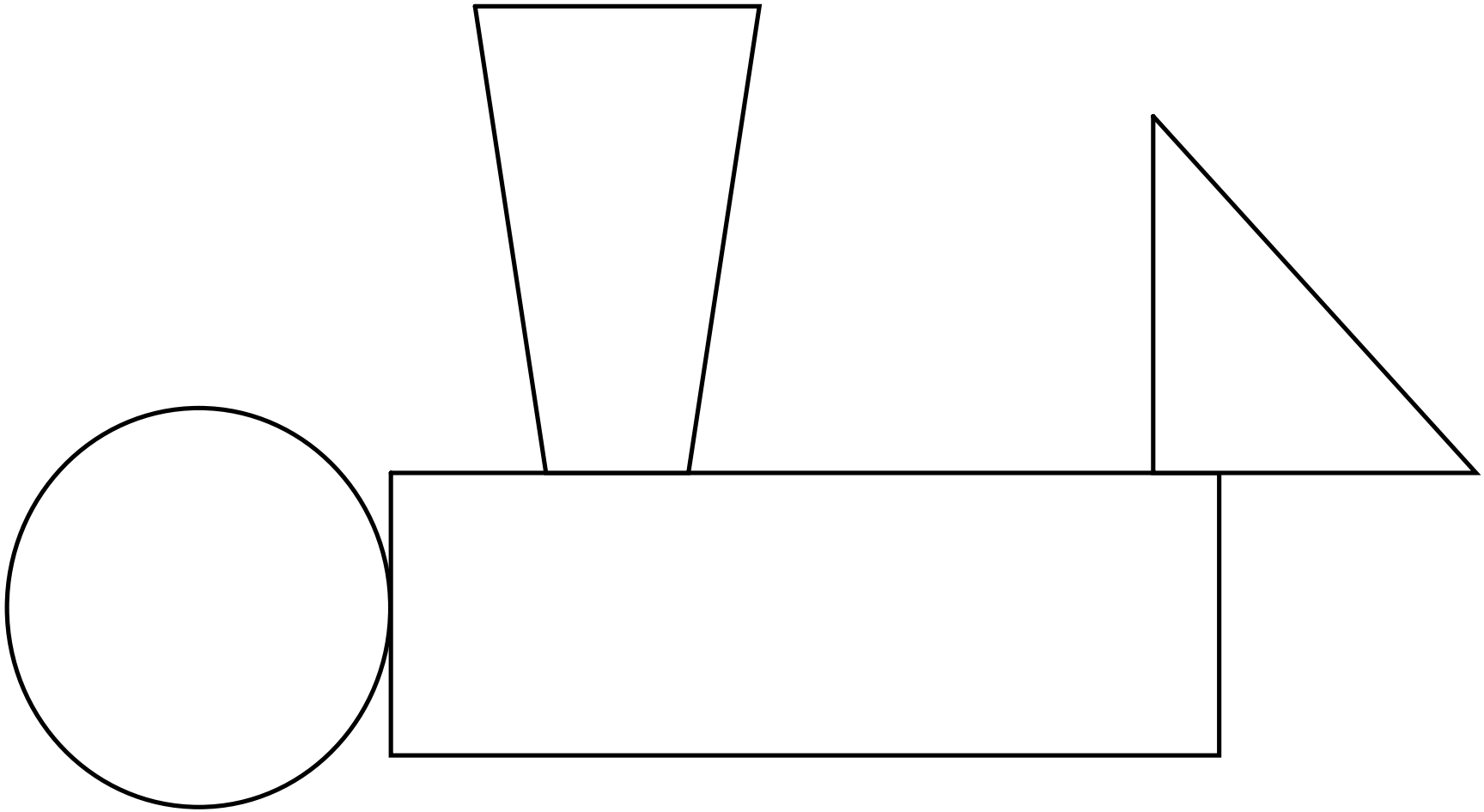
Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Introdução	5’	Formar grupos com um emissor, um receptor e um observador (ou trabalhe em plenário com um emissor e todos os restantes como receptores).		Ponha os pares sentados dando as costas um ao outro. Também pode formar grupos de duas pessoas, sem observador.

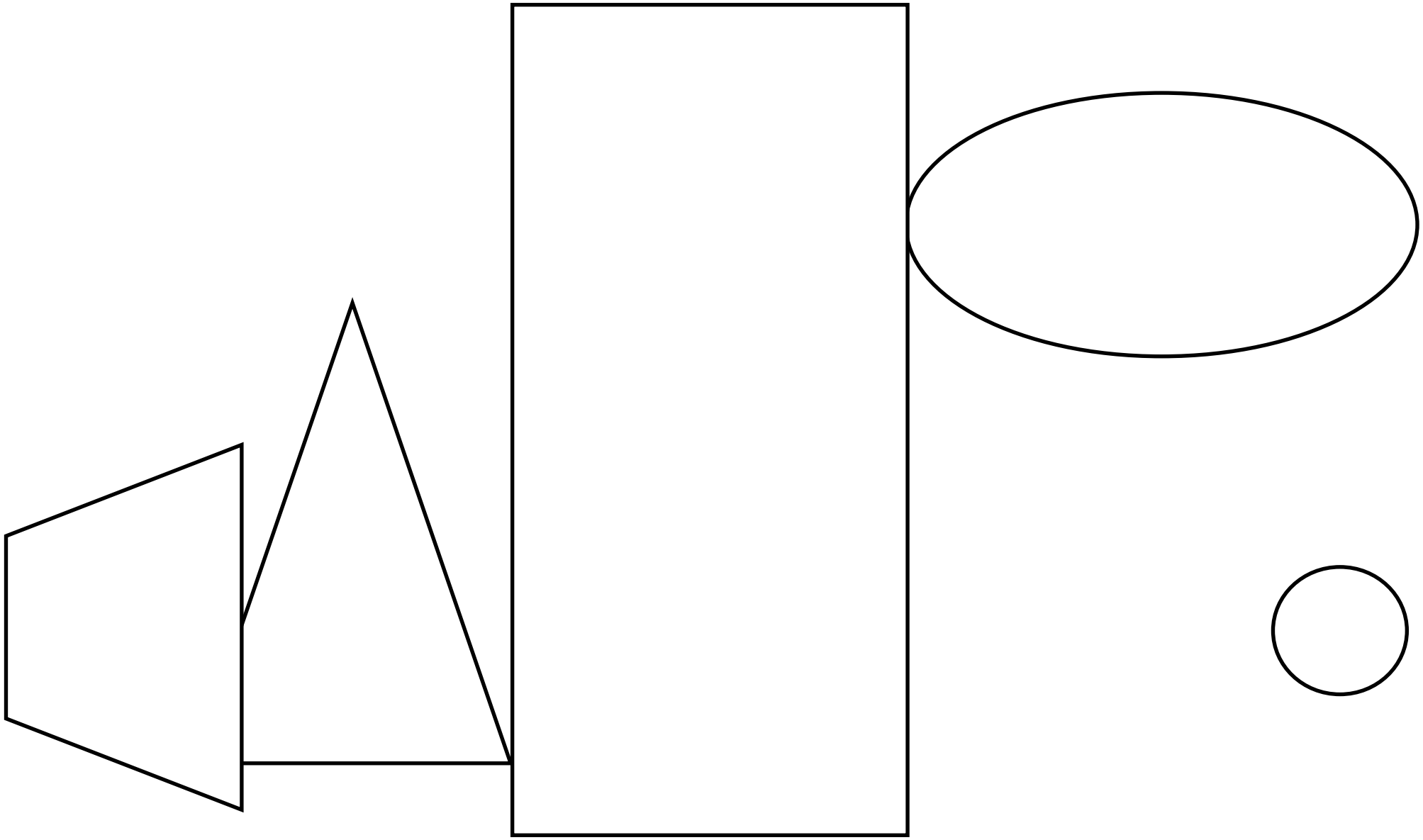
Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Instruções 1ª Volta	2’	Entregue o primeiro desenho (impresso numa folha A4) só aos emissores e peça para transmitir verbalmente instruções aos receptores de forma que estes possam copiar o desenho. Informe que o receptor não está autorizado a falar e o emissor não pode mostrar o desenho nem olhar o desenho do receptor.	Cópias do 1º desenho	
Implementação de actividades	15’	Os emissores devem dar instruções aos receptores para que eles reproduzam o desenho.		
Apresentação dos resultados	5’	Todos os receptores expõem os seus trabalhos no soft-board à vista dos outros participantes de forma que possam ser vistas as diferenças e inexactidões. Só nesse momento o facilitador pode mostrar o desenho original.		
Processamento	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.		

Passo	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Instruções 2ª Volta	2’	Entregue o 2º desenho aos emissores e dê as mesmas instruções aos pares. Agora o receptor pode fazer perguntas e dar feedback mas, tal como antes, o emissor não deve mostrar o desenho nem olhar para o desenho do receptor.		Pode fazer que o emissor e o receptor mudem de papéis
Implementação de actividades	15’	Os emissores devem dar instruções aos receptores para que eles reproduzam o desenho.		
Apresentação dos resultados	5’	Os receptores devem pôr os seus desenhos no soft-board de novo. Estes serão muito mais parecidos com os desenhos originais. O facilitador mostra os desenhos originais.		
Processamento	10’	Discuta as melhorias do processo e os resultados.		
Generalização	10’	Generalize os elementos chave perguntando por exemplos de situações práticas possíveis.		

Dicas para a preparação, situações típicas e perigos

Nenhuns





O FLUXO DE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

Comunicação é:

O intercâmbio de informação e a transmissão de sentido
O envio de informação de um emissor a um receptor, se a informação é entendida pelo receptor.
O envio efectivo de informação requer de um código, entendido por ambos o emissor e o receptor.

Os **ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO** são:

- **Emissor ou destinador:** alguém que emite a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição.

- **Receptor ou destinatário:** a quem se destina a mensagem. Pode ser uma pessoa, um grupo ou mesmo um animal, como um cão, por exemplo.

- **Código:** a maneira pela qual a mensagem se organiza. O código é formado por um conjunto de sinais, organizados de acordo com determinadas regras, em que cada um dos elementos tem significado em relação com os demais. Pode ser a língua, oral ou escrita, gestos, código Morse, sons etc. O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos: emissor e destinatário.

- **Canal de comunicação:** meio físico ou virtual, que assegura a circulação da mensagem, por exemplo, ondas sonoras, no caso da voz. O canal deve garantir o contacto entre emissor e receptor.

- **Mensagem:** é o objecto da comunicação, é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas

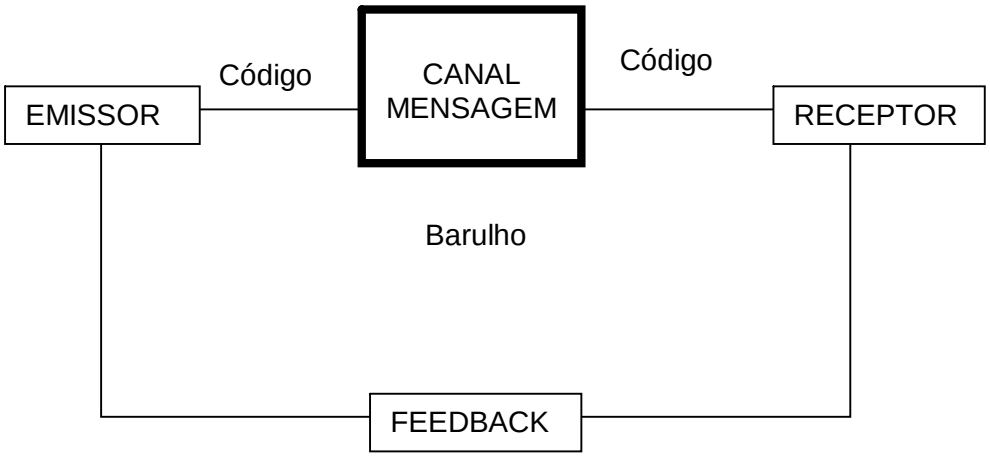
ESSENCIAIS DA COMUNICAÇÃO

a) O emissor de uma mensagem deve criar um clima apropriado para motivar ao receptor receber a mensagem.

b) O emissor deve obter *feedback* para assegurar que o receptor entendeu a mensagem comunicada no sentido insinuado pelo emissor.

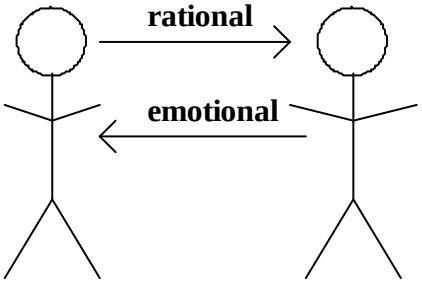
c) Uma comunicação efectiva requer uma certa relação entre emissor e receptor, para assegurar que ambos usem o mesmo código (linguagem).

ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO



RELAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Aspectos racionais e emocionais



Elementos de uma boa Comunicação:

Conteúdos (racional)	Relação (emocional)
• Argumentos compreensíveis, objectivos	• Sentimentos positivos em relação ao outro
• Confirmação, repetição, atenção.	• Relação simétrica/assimétrica

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.

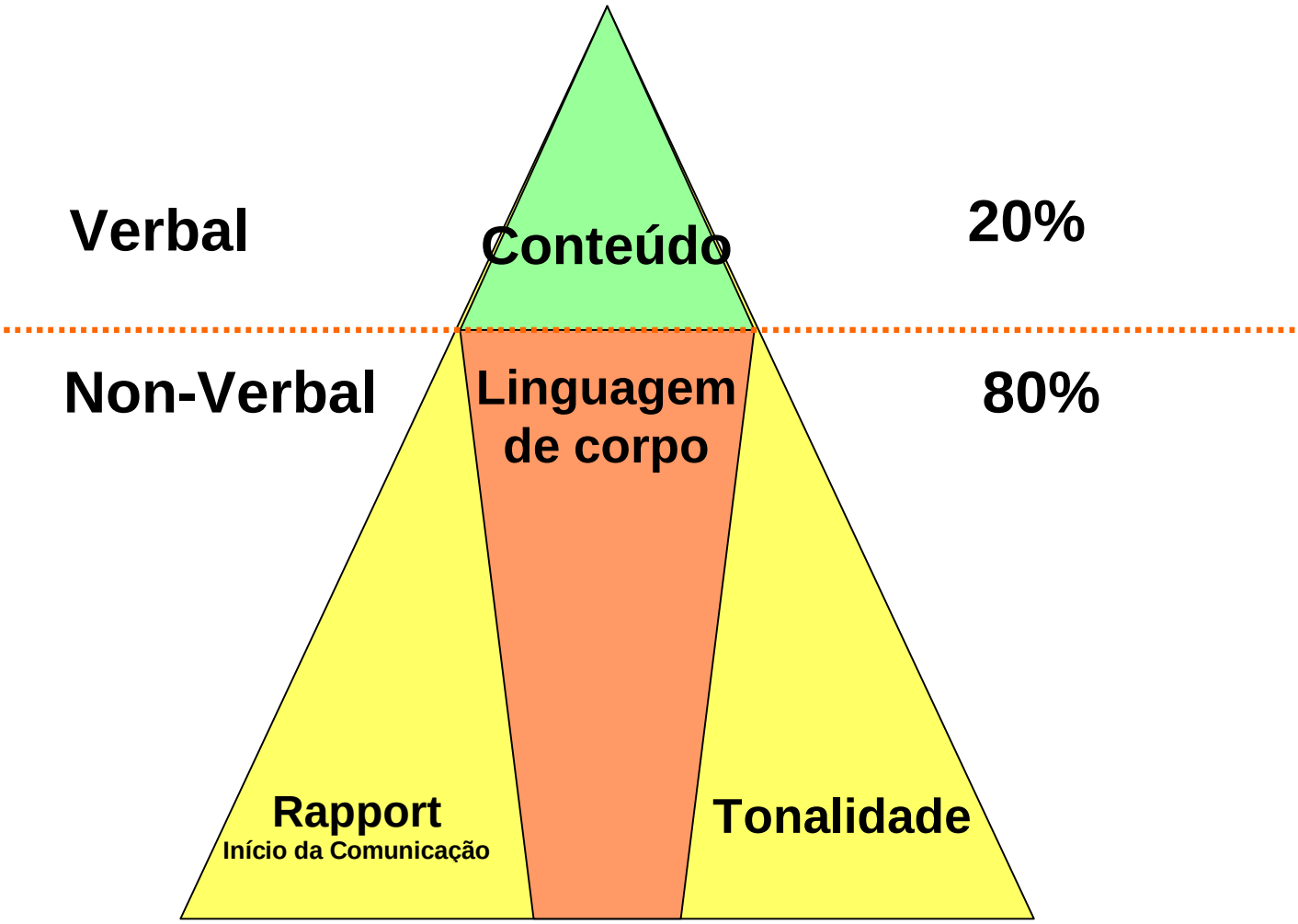
Simetria/Assimetria de uma relação é determinada pelo estado individual das pessoas envolvidas no processo. Se tanto o emissor quanto o receptor têm o mesmo estado (título académico, função na organização, situação económica, etc.) a comunicação pode ser considerada simétrica. Numa comunicação entre 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



Estudo de Caso – Abastecimento de viaturas:

O Senhor Filipe foi admitido como motorista no sector público em 1998. Foi atribuído uma viatura de marca Toyota Corolla para o uso dos serviços de expediente. O plano de abastecimento para as viaturas prevê 40 litros de gasolina por semana. Dois dias depois de ter abastecido a viatura e após de ter percorrido 105 quilómetros foi reportar que não tinha mais combustível.

- O que é que pode ser feito para melhorar o gasto de combustível por esta viatura?
- Como se controla o combustível na sua instituição?

Estudo de Caso: Manutenção de viaturas

O Sr. António, funcionário da DPA Sofala, viajou de Chimoio a Beira ao volante de uma viatura de marca Nissan. Pelo caminho o carro partiu um dos rótulos/ ponteiras.

- O que é que o Sr. António devia ter feito para evitar esta avaria?
- Qual seria a melhor maneira para manter o veiculo do Sr. António? (Liste as actividades necessárias!)

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 por 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 suas actividades.

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

ESTUDOS DE CASO: EXECUÇÃO FINANCEIRA

Informação geral

Objectivos:

Os participantes são capazes de:

- Entender melhor os processos chave ligados ao trabalho diário da DAF como a execução financeira
- Elaborar soluções sobre como se pode melhorar a execução destes processos

Duração: 1 Hora

Técnicas: Estudo de caso, trabalho em grupo, discussão

Nível de dificuldade: Médio

Requisitos:

- Copias do material de fundo " Estudo de Caso"
- Canetas
- Quadro de instruções
- Cartões de metaplan

Preparação da sala: 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.	- Copias do material de fundo “ Estudo de Caso” - Quadro de instruções - Canetas - Cartões de metaplan	
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.	- Quadros	
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?		

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
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.

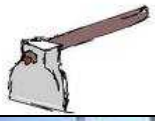
Exemplo de Solução para o Exercício Ciclo de Orçamentação no nível nacional

Etapas	Actividades	Intervenientes
1. Planificação estratégica	Actualização da estratégia fiscal de médio prazo	MdF, MPD, Banco de Moçambique, em consulta com o FMI
	Anualização dos planos sectoriais estratégicos de despesa	Ministério chave
	Elaboração / Actualização do "Cenário Fiscal de Médio Prazo" (CFMP)	DNP, DNO, DNEAP; Conselho de Ministros
2. Preparação do Orçamento	Comunicação dos limites orçamentais as unidades de despesa, e "orientações"	MPD & MdF
	Envio das propostas sectoriais de orçamentos	Sectores, demais unidades de despesa (UBGs), províncias
	Analise das propostas sectoriais, globalização ajustamentos	Ministério das Finanças (MdF), MPD
	Reunião da negociação	
	Preparação da proposta da lei do OE anual	MdF, UTRAFE, Conselho de Ministros
	Analise da proposta do OE e PES	Comissão do Plano e Orçamento
	Aprovação do PES e OE	Assembleia da Republica
3. Execução orçamental	Programação	DNCP, Tesouro
	Libertação de verbas e adiantamentos	
	Concluir contratos com fornecedores	Gestores nas UGBs
	Controlo das despesas em relação as dotações ("liquidação")	DAFs, DNCP
	Pagamento dos fornecedores, registo da despesa	DAFs das UGBs, DNT
4. Contabilidade e Relatório	Relatórios sobre implementação do PES e projectos	Todos os ministérios
	Preparação de relatórios financeiros dos UGBs	DAFs das UGBs
	Elaboração da Conta Geral do Estado	DNCP
5. Auditoria externa	Auditoria da Conta Geral	Tribunal Administrativo
	Apreciação da Conta Geral e da Opinião e relatório dos auditores	Comissão do Plano e Orçamento; Assembleia
6. Revisão de Politicas e Estratégias	Avaliação do progresso na implementação do Programa do Governo	Conselho de Ministros, Assembleia
	Revisão Conjunta (Joint Review)	Sectores, sociedade civil, doadores, MPD, MdF

Trabalho em Grupo

Preencha as colunas abaixo de acordo com os resultados da discussão do grupo. Marque com X na classificação de cada um dos bens aqui indicados.

	Domínio público	Domínio privado	Bens móveis	Bens imóveis	Veículos

	Domínio público	Domínio privado	Bens móveis	Bens imóveis	Veículos
					

REGIMES JURÍDICOS DO PROCUREMENT

Esquema 1 – Regimes Jurídicos do Procurement em Moçambique ou Modalidades de Contratação Admitidas pelo Decreto 15/2010: Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Publicas

PROCUREMENT
(contratação de empreitadas de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado, incluindo os serviços de consultoria e as concessões)

Regime Geral

Concurso público

Fases:
Confira o **ESQUEMA 2**

Regime Especial

1. Tratado ou outro acordo internacional que exige a adopção de regime especifico; ou
2. Projectos financiados, total ou parcialmente, por agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral que exija adopção de regime específico.

Condições:
1. Obtenção de autorização prévia do Ministro das Finanças;
2. No anúncio do concurso deve constar as regras adoptadas, que sejam diferentes das do *Procurement* estabelecidas pelo Decreto15/2010.

Fases:
Serão definidas no regime específico adoptado caso a caso.

Regime Excepional

1. Concurso com prévia qualificação;
2. Concurso limitado;
3. Concurso em duas etapas;
4. Concurso por lances;
5. Concurso de Pequena Dimensão
6. Ajuste directo.

Condições:
1. Mostrar-se conveniente ao interesse público;
2. Estar presente os requisitos específicos exigidos para o regime excepcional proposto;
3. Submissão de proposta fundamentada pela UGEA à Autoridade Competente;
4. Decisão positiva, e fundamentada, da Autoridade Competente.

Fases:
São determinadas pelo Decreto 15/2010, variando de acordo com a modalidade de contratação excepcional adoptada.

Esquema 2 – Fases do Regime Geral (concurso público) (Decreto no. 15/2010, Artigo 62,)

Fases do Concurso Público

Fase de Preparação e Lançamento

Anúncio público na imprensa e na sede da entidade contratante (se for concurso internacional, no Boletim da República e na *internet*), respeitando os elementos que o *Procurement* exige que constem do anúncio.

Fase de Apresentação e Abertura das Propostas e Documentos de Qualificação

- O prazo para apresentação das propostas:
  - não deverá ser inferior a 21 dias;
  - começa a contar a partir da data de publicação do Anúncio de Concurso ou da qual são postos a disposição os Documentos do Concurso (prevalecendo a data que ocorrer em último lugar).
- Presentação de documentos de qualificação e propostas devem ser apresentado num único invólucro.
- A abertura das propostas é feita pelo júri em acto público.

Fase de Avaliação e Saneamento

No caso de serem constatadas erros (aritméticos) e omissões na documentação, o Júri procederá à correcção dos mesmos nos termos previstos nos Documentos de Concurso e notificará aos Concorrentes does erros e omissões detectados.

Fase de Classificação e Recomendação do Júri

Propostas apresentadas serão desclassificadas:

- fora do prazo definido
- não cumpram com exigências previstas nos Documentos, ou
- apresentem condições inexequíveis ou abusivas.

A classificação deverá ser fundamentada com base nos critérios do *Procurement* e do concurso.

O júri elabora um relatório à Entidade Contratante, no qual recomenda a melhor proposta apurada do concurso.

Fase de Adjudicação

A decisão de adjudicação será tomada de acordo com a recomendação do júri. A adjudicação será justificada pela UGEA, comunicada à UFSA e publicada na imprensa.

Fase de Reclamação e Recurso

A decisão de desclassificação ou classificação pode ser objecto de reclamação junto da Entidade Contratante, de recurso hierárquico para o Ministro de tutela da Entidade Contratante, e de recurso contencioso, junto ao Tribunal Administrativo.

SABE SEGUIR INSTRUÇÕES?

Claro que sabe.
Aqui está a sua oportunidade de provar que sim.
Basta concentrar-se; mas lembre-se:

TEM APENAS TRÊS MINUTOS!

1. Leia tudo antes de fazer qualquer coisa.
2. Coloque o seu nome no canto superior direito desta página.
3. Faça um círculo em torno da palavra “nome” na Instrução nº 2.
4. Desenhe cinco quadrados pequenos no canto superior esquerdo deste papel.
5. Coloque um "X" em cada quadrado.
6. Coloque um círculo em torno de cada quadrado.
7. Assine o seu nome no fim do texto.
8. Por baixo do título, escreva "Sim, sim, sim"!
9. Coloque um círculo em torno de cada palavra na Instrução nº 8.
10. Coloque um "X" no canto inferior esquerdo desta página.
11. Desenhe um triângulo em torno do "X" que acaba de escrever.
12. No verso desta página multiplique 703 por 9805.
13. Desenhe um rectângulo em torno da palavra “papel” na Instrução nº 4.
14. Grite o seu nome quando chegar a este ponto do teste.
15. Se acha que seguiu correctamente as instruções até este ponto, grite “Segui!”.
16. No verso da página, some 3950 a 9850.
17. Faça um círculo em torno da sua resposta. Coloque um quadrado em torno do círculo.
18. Conte em voz alta em ritmo normal, de 10 a 1.
19. Agora que terminou de ler cuidadosamente, faça apenas as Instruções nº 2 e 7.
20. Após concluir o teste, reflicta em silêncio.

ESTUDOS DE CASO SOBRE A MANUTENÇÃO DE VIATURAS

Informação geral

Objectivos:

Os participantes são capazes de:

- Entender melhor os processos chave ligado ao trabalho diário como a manutenção de viaturas
- Elaborar soluções sobre como se pode melhorar a execução destes processos

Duração: 1 Hora

Técnicas: Estudo de caso, trabalho em grupo, discussão

Nível de dificuldade: Médio

Requisitos:

- Copias do material de fundo " Estudo de Caso"
- Canetas
- Quadro de instruções
- Cartões de metaplan

Preparação da sala: Nenhuma.

Introdução

No trabalho diário da DAF os funcionários se ocupam com vários processos chave da gestão de património, como a manutenção de viaturas.

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 numa forma mais efectiva.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	2'	O facilitador anuncia que haverá um "Estudo		Instruções: Tarefa:

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		de Caso" ligado a manutenção de viaturas. Ele forma 3 grupos e passa para cada grupo um estudo de caso. Ele explica as instruções do exercício (veja dicas)		Elaborar uma solução para cada estudo de caso Tempo: 40 minutos
Trabalho em grupo	40'	Cada grupo elabora a solução do exercício e prepara a apresentação desta.	- Copias do material de fundo " Estudo de Caso" - Quadro de instruções - Canetas - Cartões de metaplan	
Publicação	45'	Os grupos apresentam, um por um, os estudos de caso e as soluções. Depois de cada apresentação, discutem-se na plenária as soluções apresentadas.	- Quadros	
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?		
Generalização/ Aplicação	10'	O que significa "Manutenção"? Quais são os desafios da manutenção? Vocês já conhecem/usam casos parecidos? Quais são os problemas que encontra ao trabalhar nestes temas?		Apresenta-se o material de fundo

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: Gestão do Património e Manutenção

O Sr. António, funcionário da DPA Sofala, viajou de Chimoio a Beira ao volante de uma viatura de marca Nissan. Pelo caminho o carro partiu um dos rótulos / ponteiras.

1. O que é que o Sr. António devia ter feito para evitar esta avaria?
2. Qual seria a melhor maneira para manter o veiculo do Sr. António? (Liste as actividades necessárias)

Solução

1. O Sr. António deveria ter assegurado que a viatura está em condições mandando para a revisão.

2. É necessário:

- Que haja um gestor de frota que entre outras actividades seja responsável por:
  - Inspeccionar periodicamente as viaturas
  - Planificar as manutenções (estação de serviço e revisão geral)
  - Ao submeter a revisão geral arrolar todas as anomalias que a viatura apresenta e verificar ao levantar se terão sido corrigidas
  - Consciencializar os motoristas/usuários das viaturas e evitar estacionar em local sem sombra
  - Criar um bom ambiente de trabalho com os motoristas e explicar-lhes sobre a necessidade do uso correcto dos bens públicos.

Material de fundo

ACTIVIDADES DE MANUTENCAO DE VIATURAS

As actividades de manutenção incluem limpeza, estacionamento na sombra, verificação dos líquidos, revisões periódicas (substituição de filtros e óleo), troca de peças com uma expectativa de vida reduzida em relação à vida do veículo, em todos os momentos pertinentes (ex. calços dos travões, pneus).

O QUE SIGNIFICA "MANUTENÇÃO"?

A manutenção maximiza o ciclo de vida de um bem e mantém o valor do investimento inicial ao cuidar e manter o bem seguro e assegurar o seu funcionamento nas melhores condições de uso e com o melhor conforto de uso constante para o utente, evitando a sua degradação através de um conjunto de actividades rotineiras.

Em equipamentos técnicos, maquinarias e veículos a manutenção tende a ser predominantemente preventiva. A maioria das actividades correctivas e dos consertos já não são consideradas como actividades próprias da manutenção.

A manutenção é cíclica e programada com certa periodicidade. Ela deve ser entendida como um processo contínuo,

DESAFIOS PARA A MANUTENÇÃO:

- Falta de entendimento do conceito
- Estado precário dos bens públicos
- Escassez de recursos financeiros
- Dificuldades de organização
- Dificuldades na compra e transporte de materiais
- Recursos humanos limitados na gestão e implementação
- Falta de serviços profissionais

ESTUDOS DE CASO: ABASTECIMENTO DE VIATURAS

Informação geral

Objectivos:

Os participantes são capazes de:

- Entender melhor os processos chave ligados ao trabalho diário com a gestão de viaturas
- Elaborar soluções sobre como se pode melhorar a execução destes processos

Duração: 1 hora

Técnicas: Estudo de caso, trabalho em grupo, discussão

Nível de dificuldade: Médio

Requisitos:

- Copias do material de fundo " Estudo de Caso"
- Canetas
- Quadro de instruções
- Cartões de metaplan

Preparação da sala: Nenhuma.

Introdução

No trabalho diário da DAF os funcionários se ocupam com vários processos chave da gestão de finanças e património, como a gestão e manutenção de viaturas.

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 duma forma mais efectiva.

Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	2'	O facilitador anuncia que haverá um "Estudo		Instruções: Tarefa:

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		de Caso" ligado a gestão de viaturas. Ele forma 3 grupos e passa para cada grupo um estudo de caso. Ele explica as instruções do exercício (veja dicas)		Elaborar uma solução para cada estudo de caso Tempo: 40 minutos
Trabalho em grupo	40'	Cada grupo elabora a solução do exercício e prepara a apresentação desta.	- Copias do material de fundo " Estudo de Caso" - Quadro de instruções - Canetas - Cartões de metaplan	
Publicação	45'	Os grupos apresentam, um por um, os estudos de caso e as soluções. Depois de cada apresentação, discutem-se na plenária as soluções apresentadas.	- Quadros	
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?		
Generalização/ Aplicação	10'	Vocês já conhecem/usam casos parecidos? Quais são os problemas que confronta ao trabalhar nestes temas? Como este exercício poderia ajudar 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 – Abastecimento de viaturas:

O Senhor Filipe foi admitido como motorista no sector público em 1998 e foi atribuído uma viatura de marca Toyota Corola para o uso dos serviços de expediente. O plano de abastecimento para as viaturas prevê 40 litros de gasolina por semana. Dois dias depois de ter abastecido a viatura e após de ter percorrido 105 quilómetros foi reportar que não tinha mais combustível.

1. O que é que pode ser feito para melhorar o gasto de combustível por esta viatura?
2. Como se controla o combustível na sua instituição?

Solução

1. Para melhorar o gasto de combustível é preciso:
    - Assegurar que se abasteça os 40L
    - Verificar o sistema de alimentação da viatura
    - Regular a velocidade (velocidade excessiva resulta em maior consumo)
    - Calibragem dos pneus
    - Alinhamento de Direcção
    - Balanceamento dos pneus
    - Consciencializar o motorista sobre a gestão correcta do combustível
    - Criar um ambiente de trabalho saudável e um relacionamento forte com os motoristas

2. Para controlar o combustível pode-se:
    - Fazer uso de um livro de requisições
    - Fazer uso de um mapa de controlo

Exercícios

	Jan	*Fev*	*Mar*	*Abr*	*Maio*	*Jun*	*Jul*	*Agos*	*Set*	*Out*	*Nov*	*Dez*
Planificação Orçamentação												
Relatórios Financeiros												
MINAG - Monitoria - Relatório Balanço do PES Revisão Conjunta												
Campanha Agrícola												

Solução

O Calendário de planificação, orçamentação e Relatório na Agricultura

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	0UT	NOV	DEZ
Planificação Orçamentação			Processo de planificação começa ao nível distrital e da DPA REUNIÃO NACIONAL DE PLANIFICAÇÃO DO MINAG	DPA consolidam PAAO, mandam para nível central	Tectos indicativos para ano n+1 (finais do Maio)	Harmonização do PAAO	Análise e Finalização do PAAO para ano n+1 Propostas do PES e do Orçamento enviadas para MPD/MF	Defesa do Orçamento e do PES no MPD/MF	Orçamento e PES aprovados pelo Gabinete, enviados para Assembleia	Comité parlamentar escrutina as propostas. Aprovação do Orçamento e do PES pela Plenária da AR normalmente por volta de 20 de Dezembro		
Relatórios Financeiros Financiamento externo	Relatório financeiro do 4° trimestre			Relatório financeiro do 1° trimestre Doadores providenciam compromissos indicativos para o ano n+1			Relatório financeiro do 2° trimestre	Relatório da auditoria externa do ano n-1 Doadores reconfirmam compromissos para o ano n+1		Relatório financeiro do 3° trimestre		
MINAG Monitoría, Relatórios Balanço do PES Revisão conjunta	MINAG - Relatório anual n-1 BdPES ano n-1		Revisão técnica Parceiros PROAGRI *Joint Review* / Revisão Conjunta, todos sectores	MINAG Relatório interno trimestral			MINAG Relatório interno trimestral BdPES 1° semestre	Conselho Coordenador		MINAG Relatório interno trimestral		
Campanha Agrícola	Sacha			COLHEITA Culturas da 2ª época	COMERCIALIZAÇÃO			Preparação da Terra		Plantío / Sementeira		Sacha
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Adaptado do: MINAG, Analysis of Public Expenditure of Agriculture – Draft Report, June 2009.

AVALIAÇÃO FINAL

Local:_____ Região: _____
Data:_____2011

A sua opinião é importante para nós e serve para melhorar o curso. Por favor disponibilize algum tempo para responder às perguntas e compartilhar os seus comentários, observações e pontos críticos.

1 Qual a **relevância** dos seguintes tópicos **para o seu trabalho actual?**
Marque ☺ **=** mais relevante; 😐 = médio; ☹ = menos relevante

	☺	😐	☹
Sistema, Instituições e Quadro Jurídico-legal GFP			
Planificação e Orçamentação			
Património e Procurement			
Execução Financeira, Elaboração e Analise de Relatórios Financeiros			
A metodologia didáctica C³ (só para ToTs)			

2. Em que áreas acha que **ampliou o seu conhecimento**, e até que ponto?
Marque ☺ **=** mais relevante; 😐 = médio ☹ = menos relevante

	☺	😐	☹
Sistema, Instituições e Quadro Jurídico-legal GFP			
Planificação e Orçamentação			
Património e Procurement			
Execução Financeira, Elaboração e Analise de Relatórios Financeiros			
A metodologia didáctica C³ (só para ToTs)			

3. Até que ponto acha que será **capaz de aplicar as suas novas competências e conhecimentos recém-adquiridos**?

   Marque "x"

0%	20%	40%	60%	80%	100%

4. Dê a sua opinião sobre a **estrutura do curso** em termos da combinação entre teoria e prática.

   Marque ☺ **=** bom; 😐 = médio ☹ = inadequado

☺	😐	☹

   Caso tenha achado a estrutura inadequada, favor dê as suas recomendações para melhorá-la:

   _____

   _____

   _____

5. Por favor dê a sua opinião a respeito do **tempo dedicado a cada tópico**.

   Marque: 1 = insuficiente 2 = adequado 3 = excessivo

	1	2	3
Sistema, Instituições e Quadro Jurídico-legal GFP			
Planificação e Orçamentação			
Património e Procurement			
Execução Financeira, Elaboração e Analise de Relatórios Financeiros			
A metodologia didáctica C^3 (só para ToTs)			

6. Ficou satisfeito com os **materiais para distribuição e com os outros materiais**?

Marque "x"

NÃO		ATÉ CERTO PONTO		SIM	

Caso não tenha ficado satisfeito, por favor sugira como melhorar?

_____

_____

_____

7. Teve **assistência** (coaching) suficiente por parte dos facilitadores durante as sessões e nos trabalhos de grupo? (Assinale a sua opção)? Marque "x"

NÃO		ATÉ CERTO PONTO		SIM	

Caso a assistência tenha sido insuficiente, favor dar as suas razões e sugestões:

_____

_____

_____

8. Faça uma avaliação do **trabalho de grupo** durante o seminário. (Marque "x", de acordo com o seu julgamento, apenas os enunciados que reflectem a sua opinião.)

Todos os membros contribuíram para as tarefas do grupo.	
O nível de conhecimento dos membros do grupo tinha uma grande variação.	
Aprendi muito com as discussões.	
Eu preferiria escolher os meus colegas de grupo.	

9. Por favor atribua um adjectivo à atmosfera de aprendizagem.

   Marque ☺ **=** bom; 😐 = médio ☹ = fraco

☺	😐	☹

10. Dê-nos a sua opinião a respeito do **desempenho de cada formador**:

    Marque: **1=insuficiente** ***2 = para melhorar 3= adequado 4= bom 5=excelente***

	Nome: _____	**Nome:** _____	**Nome:** _____	**Nome:** _____
Facilitação da aprendizagem				
Realização de aulas interessantes e participativas				
Clareza de Exposição				
Criatividade				
Domínio do conteúdo/conhecimento				
Trabalho em equipa dos formadores				
Habilidades de visualização				
Habilidades de apresentação				

Caso tenha outros comentários acerca dos formadores, por favor dê as suas sugestões:

_____

_____

_____

11.· Tem **sugestões** a dar em relação a:

- Estrutura do curso

- Conteúdo da formação

- Materiais de formação

- Métodos de formação

- Logística (sala de formação, lanches)