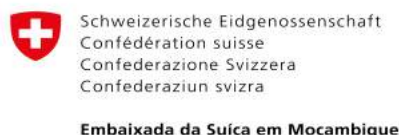




EXPERIÊNCIAS E INOVAÇÕES NO ÂMBITO DO PROGRAMA BOA GOVERNAÇÃO FINANCEIRA II

2019 - 2023

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Introdução

Bem-vindo à **colectânea de experiências e inovações** no âmbito do **Programa de Parceria Boa Governação Financeira** (BGF II). O BGF II é uma parceria entre a República de Moçambique, a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia, implementado pela GIZ com as suas contrapartes moçambicanas com o objectivo de melhorar os processos de governação financeira nos critérios de **transparência, sustentabilidade e eficácia**. Nestas páginas, encontrará experiências notáveis acumuladas ao longo do programa, entre 2019 e 2023.

Esperamos com a partilha desta colectânea de experiências e inovações contribuir para melhorar os **procedimentos, instrumentos, metodologias ou normas** na **governação multinível** em Moçambique. Esta colectânea é **complementar às Boas Práticas e Inovações no âmbito da Descentralização**, documentadas e publicadas pelo MAEFP em Junho de 2023 durante a III Conferência Nacional de Boas Práticas e Inovação na Administração Pública, uma atividade de cooperação no âmbito do programa BGF II.

Com a iniciativa de documentação e publicação destas experiências e inovações está também o desejo de **celebrar algumas realizações e resultados do BGF II**, bem como de **divulgar** os fundamentos e **práticas concretas** que levaram ao alcance dos mesmos. A colectânea é um **testemunho do compromisso dos parceiros do BGF**, a vários níveis, para **melhorar a transparência, sustentabilidade e eficácia na governação financeira** em Moçambique.

Ao percorrer este documento, encontrará, em primeiro lugar, **uma ficha de informação sobre o BGF II** com os seus objectivos e principais resultados.

Em seguida, encontrará **29 fichas individuais**, cada uma **dedicada a uma experiência e/ou inovação específica** no âmbito do programa dentro das várias áreas temáticas cobertas. Estas fichas aprofundam os pormenores, oferecendo oportunidades e exemplos do mundo real que podem servir de guia para replicação, orientação e possíveis fontes de inspiração em diversos contextos. Cada experiência e inovação aqui presente é fruto de um esforço conjunto entre os parceiros do programa, tanto no seu desenvolvimento como neste processo de documentação. Adicionalmente, cada respectiva ficha inclui uma lista de contactos, caso o/a leitor/a queira informação adicional.

O que torna uma experiência e/ou inovação elegível para esta colectânea?

Na sua essência, uma experiência e/ou inovação pode ser uma **abordagem**, um **método**, uma **técnica**, um **processo**, um **procedimento**, uma **acção** ou **incentivo**, contendo as seguintes características:

- **É geralmente replicável:** pode ser adaptada e aplicada em vários contextos;
- **É eficiente e eficaz:** gera um impacto tangível ou provoca uma mudança positiva quando utilizada num determinado contexto;
- **É apreciada como positiva:** obtém o reconhecimento e o apoio daqueles que a põem em prática;
- **Tem o potencial de se tornar rotina:** é adaptável a processos formais;
- **Evolui com aperfeiçoamentos ou melhorias ao longo do tempo:** mantém-se dinâmico, abraçando a mudança e a melhoria contínua





Encontre aqui a **lista abrangente de temas** enquadrados nas respectivas componentes do BGF II

Componente 1:

Aprofundamento dos conceitos da descentralização

- Agenda Autárquica Nacional (2023-2033)
- Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública – EPCCAP

Componente 2:

Melhoria da governação financeira em municípios selecionados

- Desenvolvimento de Capacidades das Assembleias Municipais para Fiscalização
- Participação dos/as Municípios nas Sessões da Assembleia Municipal através da Rádio Local
- Mecanismo de Monitoria da Implementação das Recomendações Emitidas pela Assembleia Municipal ao Executivo
- Ferramenta para a Leitura da Conta de Gerência pela Assembleia Municipal
- Secretaria Municipal Virtual: a Digitalização de Serviços
- Institucionalização da Comunicação do Conselho Municipal com o/a Município
- Elaboração e Implementação do Plano Integrado de Comunicação entre a Assembleia Municipal e o/a Município
- Roadshow como um Mecanismo para a Disseminação de Informação aos/às Municípios nas Zonas Rurais – O Caso do Município de Monapo
- Operacionalização dos Órgãos de Controlo Interno Municipais
- Introdução de Colecta do Imposto Predial Autárquico Praticáveis para todos os Municípios, Baseado no Exemplo de Marrupa
- O Registo de Prédios Urbanos Torna-se Digital nos Municípios
- Metodologia de Definição de Metas do IPRA com base em Dados do INE
- Gestão Integrada do Orçamento de Tesouraria com o Plano Anual de Contratações
- Planos de Registo de Imóveis para a Constituição do Cadastro
- Cadastro de Recursos Humanos no Município
- Análise dos Recursos Humanos Municipais
- Descrição e Distribuição de Tarefas Vinculadas a Indicadores de Desempenho dos/as Funcionários/as e Agentes do Estado
- Plano de Desenvolvimento de Capacidades

Componente 3:

Reforço do controlo financeiro externo

- Fiscalização de Obras Públicas Complexas pelo Tribunal Administrativo
- Capítulo sobre a Indústria Extractiva no Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado
- Plano Consolidado de Desenvolvimento de Competências do Tribunal Administrativo

Componente 4:

Desenvolvimento de instrumentos para promover o financiamento da Agenda 2030 a nível nacional e local

- Objectivos de Desenvolvimento Sustentável no PESOE 2023
- Elaboração Participativa: Decreto que Regulamenta os Critérios de Alocação e Gestão da Percentagem das Receitas Destinadas ao Desenvolvimento das Províncias, Distritos e Comunidades Locais onde se Implementam Empreendimentos de Exploração Mineira e Petrolífera

Componente 5:

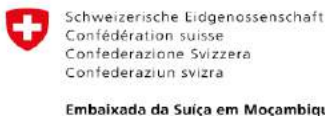
Desenvolvimento da capacidade do serviço público na governação descentralizada

- Intercâmbio Mensal Virtual das Equipas de Comunicação dos IFAPAs
- Ensino e Aprendizagem com Vídeos Educativos
- Integração da Perspectiva de Género nos Manuais de Capacitação POEMA
- Integração de Boas Práticas de Gestão Municipais nos Módulos de Formação POEMA



Glossário

AM	Assembleias Municipais
ANAMM	Associação Nacional de Municípios de Moçambique
CEGOVs	Centros de Capacitação em Administração Pública, Governação e Autárquica
CM	Conselhos Municipais
CdG	Conta de Gerência
DUAT	Direito de Uso e Aproveitamento de Terras
ECCAP	Estratégia de Combate a Corrupção na Administração Pública
ERDAP	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
FAE	Funcionários e Agentes do Estado
IPRA	Imposto Predial Autárquico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IFAPA	Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica
MAEFP	Ministério da Administração Estatal e Função Pública
MEF	Ministério da Economia e Finanças
MEX	Módulo de Execução do Plano Económico e Social e Orçamento Municipal
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
PESOE	Plano Económico e Social e Orçamento do Estado
PESOM	Plano Económico e Social e Orçamento Municipal
RPCGE	Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado
SMV	Secretaria Municipal Virtual
SNAE	Sistema Nacional de Arquivo do Estado
TA	Tribunal Administrativo



Implementado por:



Programa de Parceria Boa Governação Financeira (BGF) II

Contexto

O processo de reformas graduais de descentralização em Moçambique, intrinsecamente ligado à transição política dos anos 1990, iniciou com a criação de 33 autarquias locais em 1997 e gradualmente este número aumentou e actualmente totalizam 65 autarquias em 2023. A revisão constitucional de 2018 aumentou a abrangência da descentralização, criando Órgãos de Governação Descentralizada Provincial (OGDPs) eleitos a partir de 2019.

A descentralização e governação local em Moçambique enquadram-se nas reformas de modernização da Administração Pública. As reformas da descentralização tem como objectivo a melhoria da prestação de serviços públicos básicos, a transparência e prestação de contas, e a participação comunitária.

O Governo de Moçambique ractificou a Agenda 2030 das Nações Unidas e a Agenda 2063 da União Africana comprometendo-se para a redução da pobreza, a igualdade de género, tornar as cidades mais sustentáveis, instituições transparentes, responsáveis e eficazes.

Embora o processo de descentralização decorra há mais de duas décadas, Moçambique enfrenta ainda desafios na redução da pobreza e assimetrias regionais, na prestação dos serviços básicos para população, oportunidades desiguais de participação política no nível municipal e distrital, e uma insurgência armada na província de Cabo Delgado desde 2017.

É neste contexto que emergiu o Programa Boa Governação Financeira (BGF), uma parceria entre a República de Moçambique, a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia, implementado pela GIZ com as suas contrapartes moçambicanas com o objectivo de melhorar os processos de governação financeira nos critérios de transparência, sustentabilidade e eficácia.

Abordagem

1. Aprofundamento da descentralização: Em cooperação com o Ministério da Administração Estatal e Função Pública (MAEFP) e o Ministério da Economia e Finanças (MEF) o programa dá assistência técnica na elaboração do quadro legal e estratégico para a descentralização fiscal e administrativa. E apoia a troca de experiências entre os municípios através da Associação Nacional de Municípios de Moçambique (ANAMM). O programa apoiou a reforma da descentralização através da elaboração e implementação de normas sobre o Controlo Interno Municipal e da Lei sobre Finanças Descentralizadas Provinciais. Um dos principais desafios é a necessidade de clarificação de competências entre os níveis central, provincial e municipal.

2. Melhoria da governação financeira em municípios seleccionados: Com o cofinanciamento da Embaixada da Suíça em Moçambique, o programa apoia 17 municípios nas províncias de Sofala, Inhambane, Nampula e Niassa na melhoria dos processos chave de governação financeira, tais como: as receitas municipais, gestão da despesa, controlo interno, e gestão de recursos humanos. Também reforça os mecanismos de prestação de contas perante os cidadãos e a supervisão democrática por parte da assembleia municipal. Foi introduzido o registo fiscal informatizado em todos os municípios parceiros em Sofala e Inhambane. Foi adoptado um programa piloto de Secretarias Municipais Virtuais em 3 municípios, onde quase 50% dos pedidos de serviços públicos foram digitais. Dois dos principais desafios encontrados são a fraca cobrança de impostos e a dependência de transferências intergovernamentais.












Título	Programa de Parceria Boa Governação Financeira
País	Moçambique
Objectivo	Melhorados os processos de governação financeira em termos de transparência, sustentabilidade e eficácia.
Financiamento	32,2 milhões de euros
Duração	05.2019 - 09.2023



- 3. Reforço do controlo financeiro externo:** O programa apoia o reforço institucional do Tribunal Administrativo de acordo com os padrões internacionais, particularmente na sua capacidade para exercer o controlo externo sobre a utilização de recursos públicos em sectores estratégicos como a indústria extractiva, obras públicas complexas, empresas públicas, e municípios. O programa também dá assistência no desenvolvimento da estratégia de desenvolvimento de capacidades do Tribunal. Como resultado deste trabalho conjunto, desde 2017, o Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado, apresentado anualmente ao Parlamento, inclui um capítulo específico sobre a Indústria Extractiva, e foi realizada a primeira auditoria ambiental, orientada pelas melhores práticas das instituições de controlo da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).
- 4. Desenvolvimento de instrumentos para promover o financiamento da Agenda 2030 a nível nacional e local:** O programa desenvolve instrumentos multidimensionais que contribuem para uma maior apropriação e financiamento da Agenda 2030 a nível nacional e local. Isto inclui a integração dos ODS nos processos de planificação e orçamentação para permitir o rastreio dos ODS nas atribuições e execução orçamental através do Ministério da Economia e Finanças. Além disso, o BGF apoia o processo de alocação transparente das receitas públicas da indústria extractiva às comunidades com base em normas internacionais (EITI). Um parceiro-chave na localização da Agenda 2030 é a Associação Nacional de Municípios de Moçambique (ANAMM).
- 5. Desenvolvimento da capacidade do serviço público na governação descentralizada:** Com o cofinanciamento da União Europeia, o programa intensifica o seu apoio ao desenvolvimento das capacidades dos funcionários públicos numa abordagem holística. O Ministério da Administração Estatal e Função Pública é apoiado no desenvolvimento da estratégia de desenvolvimento da capacidade de Recursos Humanos para uma governação descentralizada eficaz e apoia o reforço das capacidades institucionais dos Institutos de Formação de Administração Pública e Autárquica (IFAPA) para oferecer cursos de capacitação de curta duração relevantes e de alta qualidade.

Trabalhando com funcionários e agentes do Estado, o programa adopta uma abordagem sensível ao género e apoia uma rede de mulheres líderes na governação descentralizada.

Resultados alcançados (2019-2022)

-  Implementada a **reforma da descentralização** como uma contribuição para o processo de paz.
-  **Melhorada a prestação de serviços** administrativos para **1.230.300 cidadãos** em 17 municípios parceiros do BGF.
-  **Implementado** em 53 municípios, o **conceito de Controlo Interno Municipal** para melhorar a prestação de contas e a prestação de serviços públicos.
-  Aumentada a capacidade dos funcionários públicos em cargos de direcção e chefia para implementar a reforma da descentralização através da **formação de 1500 funcionários, dos quais 30% são mulheres**, com módulos de capacitação de qualidade.
-  **Aprovado o sistema integrado de gestão da tesouraria municipal e planos de contratação** desenvolvido com apoio do BGF.
-  **Duplicada a arrecadação de receitas próprias** nos 17 municípios parceiros apesar da desaceleração económica causada pela pandemia Covid-19.
-  **Duplicadas as auditorias** e julgamentos do TA em **sectores estratégicos**.
-  Estabelecido no TA o **primeiro laboratório de auditoria de obras públicas em África**.
-  Aprovado e divulgado o **Decreto n.º 40/2023** que regulamenta os critérios de alocação e gestão do percentual das receitas destinadas ao **desenvolvimento das províncias, distritos e comunidades locais** onde se implementam empreendimentos de **exploração mineira e petrolífera**.
-  Integradas no **Orçamento Geral do Estado** as dotações orçamentais relativas aos **17 ODS, pela primeira vez**.
-  **Publicados 9 cursos com as Escolas de Governo** nas temáticas de finanças públicas e gestão municipal, a serem usados para o desenvolvimento profissional dos funcionários públicos.

Publicado por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Bonn e Eschborn | Alemanha

Boa Governação Financeira

Rua Pereira Marinho, nº 280

Maputo - Moçambique

T +258 21485153/5

M +258 843983833

lena.weiler@giz.de

www.giz.de/en/worldwide/31951.html

Data: Fevereiro de 2023

Editado por BGF

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro do Ministério Federal de Cooperação Económica e Desenvolvimento (BMZ), da Embaixada da Suíça em Moçambique (CH) e da União Europeia (UE). O seu conteúdo é da inteira responsabilidade da GIZ e não reflete necessariamente a posição do BMZ, da CH ou da EU.

Agenda Autárquica Nacional (2023-2033)

Resumo

Agenda Autárquica Nacional 2023 -2033 é um conjunto de intenções e compromissos que se pretende que orientem a relação de cooperação e parceria das autarquias nos futuros mandatos das autarquias locais associadas a ANAMM. A Agenda Autárquica Nacional foi adoptada por todos os municípios de Moçambique através da Declaração de Maputo de dezembro de 2022.

Contextualização

A Governação Autárquica em Moçambique foi inaugurada em 2008. Volvidas duas décadas e meia da autarcização, as Autarquias enfrentam muitos desafios e também alcançaram sucesso. Os desafios das autarquias na sua maioria são comuns e similares de acordo com a categoria a que pertencem ou outros factores económicos, geográficos e sociais.

Neste percurso de duas décadas e meia de autarcização, foi criada a Associação Nacional dos Municípios de Moçambique – ANAMM para interagir e viabilizar em forma de lobbying e advocacia - a Voz Unida dos Municípios. A ANAMM, constituída e em funcionamento desde 1999, reconhecida legalmente pela Assembleia da República através da aprovação da Lei de Bases das Autarquias Locais em julho de 2023, é uma associação de defesa das causas e interesse dos seus associados.

Resultante da experiência da ANAMM em lobbying, advocacia, capacitação, criação de redes de diferentes interesses do municípios durante as últimas duas décadas, elaborou uma AGENDA AUTÁRQUICA NACIONAL 2023 - 2033 um instrumento de acção das autarquias nos próximos mandatos na sua relação com o governo, empresas públicas, sector privados, parceiros de cooperação nacional e internacional e todos os stakeholders envolvidos nos assuntos de governação das autarquias locais.

Abordagem

Volvidas cerca de duas décadas de municipalização em Moçambique, são notáveis grandes ganhos e transformações nas autarquias, no âmbito do cumprimento das suas competências, tais como: Promoção da participação das comunidades locais nos ciclos de gestão autárquica, prestação de serviços de qualidade aos munícipes, promoção do desenvolvimento local, meio ambiente, urbanização, infraestruturas e habitação, etc.

Apesar dos ganhos alcançados pelos municípios nestas duas décadas, subsistem ainda, vários desafios de ordem organizacional, financeira, material e humano, para fazer face aos seguintes desafios: (i) mobilização da receita própria (sustentabilidade); (ii) actualização dos critérios de determinação e alocação das transferências fiscais intergovernamentais; (iii) gestão financeira; (iv) gestão de solo, resíduos sólidos e resiliência urbana; (v) infraestruturas e serviços públicos municipais; (iv) mecanismo de governação participativa.

A solução dos vários desafios de desenvolvimento, exige uma reflexão profunda e a adopção de prioridades de governação municipal. É desta forma que a ANAMM com apoio do Programa de Parceria de Boa Governação Financeira elaborou e adoptou a Agenda Autárquica Nacional (2023-2033) que se consubstancia em um documento estratégico e orientador para a governação e gestão municipais. Ao mesmo tempo a Agenda Autárquica Nacional é um instrumento de lobbying e advocacia dos municípios junto do Governo de Moçambique.

Estratégia(s) implementada(s)

As autarquias associadas a ANAMM representados pelos órgãos sociais e de forma individual, constataram que a actuação individual de cada autarquia carecia de uma estratégia que possibilitasse a negociação, interacção e relação com os munícipes, governo e todos os envolvidos na governação e gestão municipal.

De modo a fazer face a ausência de mecanismos e plataformas de diálogo intra e inter autárquico com os diferentes interessados, as Autarquias através da ANAMM elaboraram e adoptaram uma agenda com as seguintes características:

- Documento sintético e consensual dos associados da ANAMM;
- Escrito de forma clara com linguagem simples;
- Abarca todas as temáticas prioritárias das autarquias locais;
- Possui indicadores mensuráveis quantitativa e qualitativamente;
- Passível de ser monitorado e avaliado;
- Passível de reajuste das prioridades de acordo com o contexto e resultados da monitoria e avaliação
- Contém a Visão e Missão política e social das autarquias locais;
- Linhas estratégicas de actuação da ANAMM;
- Objectivos e indicadores da governação autárquica;
- Áreas prioritárias para promover uma Boa Governação Autárquica;
- Áreas prioritárias de interacção com o Governo Central
- Áreas prioritárias de interacção com o Parlamento;
- Áreas prioritárias para lobbying e advocacia da ANAMM em representação dos municípios com todos interessados.

Impacto

A aprovação e adopção da Agenda Autárquica Nacional 2023-2033 teve um impacto positivo junto do governo que passou a conhecer as linhas estratégicas e prioridades da governação autárquica definidas pelas próprias autarquias. As autarquias implementam as prioridades definidas na Agenda Autárquica Nacional através da elaboração e implementação de um plano de acção para cada linha estratégica. As prioridades e eixos estratégicos da governação autárquica sistematizadas na Agenda Autárquica Nacional 2023-2033 são:

- ✓ Aumento de Receitas Próprias e incremento das transferências
- ✓ Melhoria do Ordenamento do território e espaço autárquico
- ✓ Melhoria da prestação dos Serviços Municipais
- ✓ Digitalização dos Serviços Municipais
- ✓ Governação Participativa e Inclusiva
- ✓ Parceria e Cooperação Descentralizada Autárquico
- ✓ Criação e fortalecimento da capacidade humana e técnica
- ✓ Consideração dos Assuntos Transversais na Governação autárquica

Exemplos

A ANAMM instituiu premiação para as autarquias que implementarem as acções prioritárias da Agenda Autárquica.

1. Ex: Prémio “O Rosto do Município” para o atendimento ao público
2. Ex: Prémio “Município do Género” para a autarquia que integra matérias de género no processo de governação e possui uma política de Género Municipal
3. Ex: Prémio “Município Digital” para a autarquia que cria acesso e presta serviços de forma digital para os municípios

Questões a considerar

Para o apoio, assistência técnica e monitoria na implementação da Agenda Autárquica Nacional, a ANAMM dispõe de um serviço de apoio através da Help-Desk ou ainda da correspondência expedida pelas autarquias para a ANAMM.

Recomendações

Com o início do novo mandato nas autarquias locais em 2024, o secretariado da ANAMM deverá assegurar que o documento da Agenda Autárquica Nacional 2023-2033 adoptado por todas as autarquias em dezembro de 2022 e homologado pelo Governo em maio de 2023 é um instrumento de trabalho e assistências técnica incontornável na governação autárquica. Os novos autarcas e as novas autarquias deverão ser assistidos pelo secretariado da ANAMM para facilitar a implementação da Agenda Autárquica Nacional 2023 -2033.

Recursos

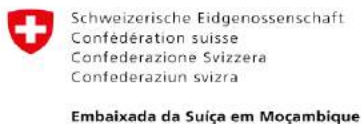
As prioridades da Agenda Autárquica Nacional 2023-2023 devem ser integradas no PESOM uma vez que constituem áreas de gestão quotidiana das autarquias, não sendo necessário recursos adicionais para a sua implementação. Para um melhor conhecimento é necessário possuir o documento da Agenda Autárquica Nacional 2023 -2033 disponível no site da ANAMM.



Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	E-mail/Website
ANAMM - Associação Nacional dos Municípios de Moçambique	Av. 24 de Julho N. 3º andar direito	www.anamm.org.mz
Sonia Chone - Programa de Parceria Boa Governação Financeira	Rua. Pereira Marinho N.280, Maputo	sonia.chone@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública – EPCCAP

Resumo

Em dezembro de 2022, através de Resolução nº 46/2022 foi aprovada e lançada pelo Presidente da República de Moçambique, a Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública – EPCCAP (2023-2032). A elaboração da EPCCAP contou com o apoio financeiro do programa de parceria Boa Governança Financeira, no âmbito da componente de aprofundamento dos conceitos da descentralização na área temática de Controle Interno, através da cooperação com a Inspeção Geral da Administração Pública -IGAP. A EPCCAP é implementada, monitorada e avaliada através de Planos de Acção Sectoriais e Municipais.

Contextualização

A corrupção é um mal que afecta a Administração Pública de Moçambique no geral, e em particular, a administração e gestão autárquicas. De acordo com a Informe Anual do Procurador-Geral da República, apresentado em 2022, à Assembleia da República, o Estado moçambicano foi indiciariamente lesado, em 2021, no valor de 303.445.601,70MT (trezentos e três milhões, quatrocentos e quarenta e cinco mil, seiscentos e um meticais e setenta centavos). O Relatório da Transparência Internacional sobre o índice de percepção da corrupção referente ao ano de 2021, classificou Moçambique na posição 147, de entre os países mais corruptos, de um total de 180 avaliados.

Aliados a estes dois informes, os relatórios semestrais sobre petições de 2021 e 2022, produzidos pela IGAP, indicam um aumento do número de queixas e reclamações em áreas como a polícia, migração e nos municípios, estes últimos, destinatários da assessoria do Programa de parceria Boa Governança Financeira, o que pode indiciar uma percepção de aumento de casos de corrupção nesses sectores.

É necessário salientar que, na Administração Pública de Moçambique, os ganhos resultantes da implementação da Estratégia Global da Reforma do Sector Público – EGRSP (2001-2011) e da Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública ERDAP (2012-2025) permitiram a melhoria do grau de satisfação do cidadão e dos servidores públicos, não obstante a prevalência, em alguns sectores, de altos índices de corrupção, como referimos anteriormente.

Tendo em conta o panorama acima descrito, afigurou-se imperiosa a elaboração da EPCCAP, contendo linhas de orientação, que incorporassem a visão, missão, valores, resultados e indicadores, por forma a assegurar a promoção e sistematização de acções de prevenção e combate à corrupção na Administração Pública.

A EPCCAP define as linhas orientadoras do Governo de Moçambique, com vista a tornar mais eficaz e eficiente a prevenção e o combate à corrupção, e incorpora a visão, missão, valores, resultados e indicadores para assegurar a promoção de acções de prevenção e combate à corrupção no país.

As acções referentes a componente de reforço da integridade e combate à corrupção na Administração Pública, constantes dos Planos de Acção Sectoriais que operacionalizam a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP 2012-2025), passam a ser monitoradas no âmbito da EPCCAP o que a torna como um instrumento incontornável de promoção da integridade e do combate à corrupção na Administração Pública, quer seja de forma directa e/ou indirecta.

Tal como os sectores e suas representações provinciais e locais, os municípios deverão apresentar Planos de Acção Municipais no âmbito da implementação da EPCCAP, isto é, o PAECCAP Autárquicos/Municipais, que serão parte integrante do Plano de Acção Integrado da Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública (PAEPCCAP), de que serão monitorados e avaliados através da estrutura e arranjos institucionais criados para o efeito. Foi no âmbito do acima descrito e na operacionalização dos Órgãos de Controlo Interno Municipal que, o BGF, apoiou financeiramente a IGAP, órgão estratégico do Controlo Interno, no processo de elaboração, consulta e publicação da EPCCAP.

Deste modo, e dada a importância da implementação, a nível dos municípios, afigura-se importante a elaboração ou integração, no Plano de Acção Integrado de Prevenção e Combate a Corrupção na Administração Pública, as acções a serem implementadas pelos municípios durante a vigência da EPCCAP.

Abordagem Sistémica

As instituições da Administração Pública, directa e indirecta, de prevenção e combate à corrupção, e a sociedade civil actuam de forma coordenada, harmonizada e articulada, buscando sinergias entre si ao nível central e local. A Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública tem carácter transversal na medida em que, busca a maximização dos resultados no processo de implementação de várias políticas nacionais, destacando-se a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública – ERDAP (2012 -2025).

As acções nela previstas têm em vista uma Administração Pública íntegra e livre de actos que possam consubstanciar corrupção nas suas múltiplas dimensões, através da observância escrupulosa do princípio de legalidade na gestão da coisa pública.

A EPCCAP estabelece linhas de orientação estratégica, que servem de instrumentos orientadores de base, nomeadamente:

i. Visão

Administração Pública moçambicana íntegra, transparente e livre da corrupção.

ii. **Missão**
Edificação de uma Administração Pública íntegra baseada em princípios e práticas de boa governação.

iii. **Valores**

Legalidade

Integridade

Responsabilidade

Transparência

Imparcialidade

Excelência

Participação

Estratégia(s) implementada(s)

A Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública, foi elaborada através de um processo participativo e inclusivo, onde foram envolvidos todos os segmentos da sociedade, como forma de colher a sua sensibilidade e experiência, na medida em que este é um mal que afecta toda a sociedade.

Foram feitas várias auscultações, a nível central e local, envolvendo várias organizações da sociedade e confissões religiosas, incluindo a realização de retiros para consolidação da filosofia da EPCCAP.

No processo de elaboração do Plano de Acção Integrado da Estratégia de Prevenção e Combate a Corrupção PAEPCCAP, foram igualmente envolvidos todos os órgãos da Administração Pública, a nível central e local incluindo os órgãos de governação descentralizada provincial. Os principais obstáculos encontrados predem-se com o desconhecimento do enquadramento que deve ser dado as actividades em face aos diferentes objectivos estratégicos que compõem a EPCCAP.

Questões a considerar

- Alocação de recurso humanos, financeiros e materiais para a implementação das actividades previstas no PAEPCCAP;
- Formação e capacitação a todos os níveis dos funcionários responsáveis pela implementação do PAEPCCAP;
- Avaliação e monitoria, permanente da implementação e dos resultados alcançados do PAEPCCAP.
- Descrição das **questões que devem ser acuteladas** para garantir que esta experiência ou inovação se estabeleça.

Estas condições podem incluir:

- o nível de **esforço** das pessoas para realizar a(s) tarefa(s) ou actividade(s) resultante(s) da experiencia ou inovação,
- os **conhecimentos e habilidades** das pessoas que estão envolvidas na realização dessa(s) tarefa(s) ou actividade(s) resultante(s) da experiencia ou inovação,

Explicações se esta experiência ou inovação tem ou não condicionantes favoráveis ou desfavoráveis do ponto de vista cultural, ou se vai exigir mais recursos do que as práticas anteriores (financeiros, materiais e logísticos).

Próximos Passos

O processo de implementação da EPCCAP prevê-se, igualmente, o envolvimento de todos os órgãos da Administração Pública, incluindo alguns órgãos em representação dos vários segmentos da sociedade civil através da sua participação na monitoria e avaliação do processo de implementação da EPCCAP.

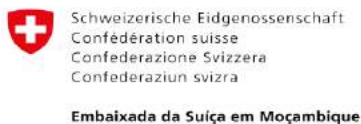
Prevê-se, igualmente a divulgação do PAEPCCAP e a integração das actividades nela previstos nos Planos Económicos e Sociais (PES) dos órgãos centrais e locais do Estado.

O que está planeado para garantir a melhoria contínua desta experiência ou inovação, ou seja, para fazer evoluir esta prática para um novo patamar de eficiência ou eficácia.

Recursos

Para o sucesso da implementação das actividades previstas no PAEPCCAP deve haver uma conjugação de esforços, envolvendo os parceiros de cooperação, no sentido de alocar recursos financeiros e materiais, assim como a realização, constante, de acções de capacitação, a todos os níveis, com vista a assegurar a correcta implementação das actividades aprovadas pelo Governo no PAEPCCAP. Neste processo, especial realce vai ser dado ao envolvimento dos municípios na implementação da EPCCAP.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:

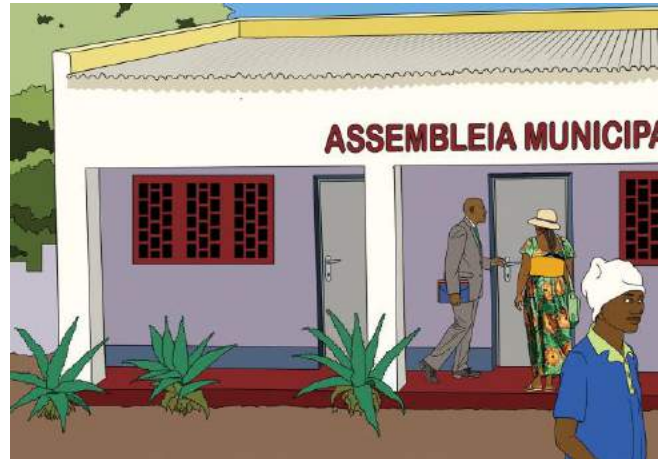


Desenvolvimento de Capacidades das Assembleias Municipais para Fiscalização

Resumo

Os membros das Assembleias Municipais (AM), provêm das listas dos partidos políticos e de diferentes áreas de interesse como a agricultura, pesca, educação e saúde. Portanto, quando estes integram a AM não detêm habilidades específicas na área da fiscalização. A nível nacional não existem mecanismos estabelecidos para a indução dos/as eleitos/as.

Perante estas dificuldades em realizar fiscalizações e produzir pareceres sobre diferentes projectos submetidos pelo/a executivo/a, foram desenvolvidos e estão em uso instrumentos simplificados, seguindo a legislação disponível, para facilitar o papel dos membros das AM na fiscalização dos actos do/a executivo/a e na comunicação com o/a munícipe sobre assuntos-chaves da autarquia. Entre os instrumentos desenvolvidos destacam-se os guiões para a fiscalização, matrizes, check-lists e modelos de relatórios.



Contextualização

O artigo 45 da Lei 6/2018, de 3 de Agosto, define as atribuições da AM, incluindo a de fiscalizar os actos do executivo e de aprovar os relatórios de contas. A experiência mostra que em cada novo mandato cerca de 70% dos membros das AM são novos, isto é, que integram, pela primeira, vez a AM, com fraco conhecimento sobre o exercício das novas tarefas. A única acção de capacitação de que beneficiam está relacionada com a divulgação da legislação aplicável.

Com vista a suprir esta lacuna o Programa Boa Governação Financeira (BGF), desenvolveu a abordagem de desenvolvimento de capacidades da AM sobre fiscalização. Esta compreende guiões de apoio para a fiscalização, matrizes, checklists, modelos de relatórios, formações e assistência às AM no processo de fiscalização e documentação da fiscalização.

Abordagem

O BGF apoia as AM para a fiscalização dos processos de: Arrecadação de Receitas, Execução de Despesas, Contratação de Empreitadas Gestão de Património, Gestão de Recursos Humanos Municipais, leitura e parecer à proposta do PESOM e à Conta de Gerência.

Para o efeito, foram desenvolvidos guiões para capacitação da Comissão de Finanças (Fiscalização de Receita, Despesa, Contratação, Recursos Humanos, Património, Aprovação do PESOM e da Conta de Gerência) e da Comissão de Construção e Infra-estruturas (Contratação e Execução de Obras Públicas).

O programa apoiou a harmonização dos principais actos da AM (Actas, Pareceres à Conta de Gerência, PESOM, Deliberações, Resoluções, Relatórios de fiscalização, e de Monitoria das Recomendações deixadas pelas AM's e Órgãos de Controlo Interno e Externo).

O segundo pilar está intrinsecamente ligado à Comunicação com o/a munícipe sobre as matérias-chave financeiras e outras relevantes.

Estratégia(s) implementada(s)

Para o desenvolvimento das capacidades de fiscalização da AM foram implementadas as seguintes actividades:

- Diagnóstico de capacidades da AM para fiscalização dos processos de contratação e execução de obras públicas, arrecadação da receita, execução da despesa, recursos humanos, património, aprovação do PESOM e da conta de gerência;
- Concebidos guiões para a fiscalização de contratação e execução de obras públicas, arrecadação da receita, execução da despesa, contratação e recursos humanos;
- Elaborados checklists para a leitura da CdG e fiscalização do património;
- Elaborados os modelos de plano anual, o de relatórios de fiscalização, e o de parecer à CdG;
- Realizadas sessões de capacitação presenciais e através de troca de experiências;
- Estabelecidos mecanismos sistemáticos e regulares de comunicação da AM com os/as munícipes; e
- Capacitados os/as Secretários/as da Mesa e Executivos/as sobre "Arquivo", com vista a assegurar a gestão do acervo documental produzido pela AM e para apresentá-lo aos/às novos/as membros.

Impacto

Esta intervenção permitiu melhorar:

- A qualidade dos documentos do CM (PESOM e CdG), como resultado da implementação das recomendações da AM;
- A qualidade de debate nas sessões da AM - as sessões da AM tornaram-se fóruns de debates visando criar medidas que contribuam para uma melhor aplicação dos recursos no Município;
- A comunicação e a articulação entre a AM e o Conselho Municipal em todos os Municípios; e
- A comunicação da AM com os munícipes - para além da cobertura das sessões pelas Rádios Comunitárias, as lideranças das AM participam em programas de linha aberta; as AM realizam reuniões nos bairros de divulgação dos resultados das suas sessões; e a Assembleia de Malema passou a elaborar e divulgar os planos mensais do órgão (Mesa e Comissões) através da vitrina.

Exemplos

A experiência está a ser desenvolvida nos 17 Municípios implementadores do BGF e em todos contribuiu para a melhoria da capacidade e qualidade da fiscalização;

Com base nos pareceres das Comissões de Trabalho, em 14 municípios implementadores do BGF, o PESOM aprovado pela AM reflecte as reais necessidades dos munícipes - por essa via a AM contribui para a melhoria da alocação dos recursos pelo Conselho Municipal;

As recomendações da AM sobre a qualidade material usado pelos empreiteiros e sobre a necessidade de contratação de fiscalização independente contribuíram para a melhoria qualidade de obras públicas em 8 municípios.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser considerado o seguinte:

- É fundamental que a AM elabore e implemente um plano anual de actividades devidamente estruturado para a fiscalização da execução dos planos de gestão municipal;
- AM deve possuir ferramentas (guiões, checklists, matrizes, etc.) que facilitem a interacção com o executivo e a fiscalização dos principais processos de gestão municipal e que assegurem a comunicação com o/a munícipe; e
- Os materiais desenvolvidos devem ser actualizados, sempre que a legislação for revista completa ou pontualmente, de modo a assegurar que respondam às reais necessidades das AM.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Assegurar que o material desenvolvido seja adoptado pela DNDA, IFAPA e ANAMM e que seja disponibilizado aos Municípios no início de cada mandato;
- Fortalecer o Secretariado Técnico para a indução dos novos eleitos; e
- Os Municípios devem ter um arquivo actualizado e incluindo os materiais de formação.

Próximos Passos

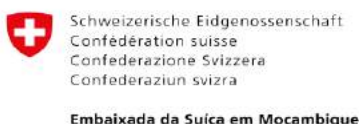
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Partilha do material desenvolvido pelo BGF, no âmbito de desenvolvimento das capacidades da AM, com a DNDA, IFAPAS e ANAMM para a validação e adopção;
- Partilha da experiência do BGF com os outros municípios do país não implementadores do BGF.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Francisco Magombe	Secretário da Mesa da Assembleia de Quissico	82/87-7541929 & 846630250	franciscomagombe@gmail.com
Roberto Matsinhe	Chefe da Comissão de finanças da Cidade de Vilankulos	864635555 e 84-4635550	robertmatsinhe@gmail.com
Luis Taremba	Assessor das Assembleias Municipais	86/85-7855763	luis.taremba@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Participação dos/as Munícipes nas Sessões da Assembleia Municipal através da Rádio Local

Resumo

A Assembleia Municipal (AM) da Vila de Mandimba desenvolveu um processo de transmissão das sessões com cobertura em directo pela Rádio local, com o objectivo de assegurar uma maior participação dos/as munícipes na governação municipal e no acompanhamento dos trabalhos da Assembleia Municipal.

Para o efeito, a AM firmou um acordo com a Rádio Comunitária Local para cobrir as sessões em directo na frequência 107.1 MHZ. Esta prática contribuiu para que os/as munícipes passassem a conhecer melhor o papel da Assembleia Municipal, a acompanhar os debates, as temáticas e as deliberações produzidas pela Assembleia Municipal e a assegurar, cada vez mais, a sua participação no desenvolvimento do Município.

Contextualização

O processo de transmissão em directo, na Rádio Comunitária Local, das sessões da AM enquadra-se no processo de assegurar um maior acesso à informação e participação dos/as munícipes no debate que se desenrola nas sessões da AM.

A ideia é que os/as munícipes acompanhem a evolução do processo de fiscalização exercido pelos/as membros da Assembleia ao/a executivo/a e que tenham conhecimento sobre as deliberações e decisões tomadas para a satisfação das necessidades dos/as munícipes. Apesar da Lei preconizar que as sessões da Assembleia Municipal sejam públicas (artigo 44 da Lei 6/2018, de 3 de Agosto), poucos têm sido os/as munícipes que se inscrevem para participar nas sessões. Provavelmente, o processo para tal participação, nomeadamente o de inscrição prévia e o facto de os/as cidadãos/ãs terem de estar presentes numa sessão durante um ou dois dias, são factores que desencorajam a participação destes nas sessões.

A limitação do espaço físico para acolher mais participantes consta como outro factor restritivo para a participação de munícipes em alguns Municípios. Para facilitar e encorajar a participação dos/as munícipes nas sessões da AM e tornar as sessões mais abertas e acessíveis para todos que o desejarem, foi estabelecido um acordo entre a AM de Mandimba e a Rádio Comunitária Local, que passou a cobrir as sessões em directo.

Estratégia(s) implementada(s)

Na perspectiva de tornar as discussões nas sessões da AM mais abrangentes, e de modo a inverter este cenário de inibição da participação directa dos/as munícipes nas sessões, a AM de Mandimba, no âmbito do programa Boa Governação Financeira (BGF), desenvolveu as seguintes acções estratégicas:

- A AM celebrou um memorando de entendimento com a Rádio Comunitária;
- Uma semana antes da sessão, a AM envia a agenda à Rádio Comunitária para a sua divulgação. Ainda nesta fase, o porta voz e os chefes das bancadas apresentam na Rádio Local a agenda da sessão;
- Os/as cidadãos/ãs interessados/as no tema e que tinham preocupações ou propostas, apresentam-nas através da Rádio ou por escrito na Secretaria da AM ou em audiência junto dos/as membros da mesa;
- As perguntas ou propostas são sistematizadas e analisadas em sede de sessão, onde o/a proponente ouve o parecer/tratamento que foi dado à sua questão; e
- Depois de realizada a sessão, o/a porta-voz da AM e a chefia das duas bancadas (Frelimo e Renamo), dirigem-se à Rádio Local, num programa de 30 minutos de linhas abertas, para explicar o motivo do seu posicionamento no momento de declaração de votos para aprovação de certos documentos e possíveis esclarecimentos.

Impacto

- Aumentou o número de cidadãos/ãs que acompanha as sessões da AM;
- Sessões da AM acompanhadas em directo por aproximadamente 50% dos/as cidadãos/ãs do município de Mandimba, e colocadas questões sobre aspectos abordados em sede da sessão;
- Melhorado o conhecimento dos/as munícipes sobre assuntos, debates e problemas decorrentes da gestão municipal, monitoria do PESOM e do funcionamento da AM; e
- Valorizada a AM como um órgão legítimo e confiável para recolher as preocupações dos/as munícipes, apresentar e buscar soluções junto do executivo municipal.

Exemplos



Exmo Senhor Presidente do Conselho Municipal de Mandimba, Sr. João Stande, apresentando informe na Segunda sessão da AM do ano 2022, com a cobertura da Rádio Local.



Antonio Capenuca, comerciante, vendedor de motorizadas

“Estou satisfeito por acompanhar o que se debate na reunião da Assembleia Municipal e porque as preocupações que apresento são lá tratadas. Gosto dos debates.”

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- São necessários recursos financeiros para viabilizar o memorando de entendimento com a Rádio Comunitária para a cobertura das sessões; e
- Os/as membros da AM devem ter vontade política, e ser capacitados para organizar e partilhar a informação de todas as sessões com os/as cidadãos/ãs através da Rádio.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Aprimorar os mecanismos que possam assegurar a sustentabilidade desta boa prática, para que seja contínua, como buscar financiamentos externos ou orçamentar como actividade estratégica.

Próximos Passos

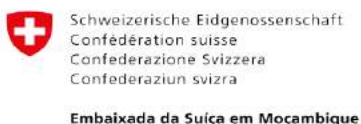
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Aprimorar o processo de transmissão em directo junto da Rádio local e envolver e dar mais atenção nos debates às vozes das mulheres, pessoas que vivem com deficiências, e jovens; e
- Disseminar na Rádio, vitrine e redes sociais (Facebook), para além das sessões da AM, as actividades realizadas pelas comissões de trabalho, e os resultados dos encontros com os vários grupos de interesse nos bairros.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Luís Rangisse	Secretário de Mesa AM de Mandimba	861348156	luisrangisse1977@gmail.com
Milena Adolfo	Assessora da GIZ	872172500	milena.adolfo@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Mecanismo de Monitoria da Implementação das Recomendações Emitidas pela Assembleia Municipal ao Executivo

Resumo

No âmbito da assessoria prestada pelo BGF, as Assembleias Municipais (AM) adoptaram mecanismos para a monitoria das recomendações emitidas nas suas sessões ao Conselho Municipal (CM). Este mecanismo seguiu os seguintes processos e passos: (i) melhoria da qualidade das actas elaboradas, com vista a um registo realístico das discussões e deliberações presentes nas sessões; (ii) desenvolvimento de uma matriz para a monitoria da implementação das recomendações emitidas pela AM nas suas sessões; e (iii) desenho de um modelo de relatório de implementação das recomendações.

Actualmente, nas suas sessões, as AM monitoram o cumprimento das recomendações emitidas ao Conselho Municipal (CM). Um dos principais impactos deste mecanismo é o reconhecimento pelo CM da necessidade de uma prestação de contas mais regular junto à AM, enquanto órgão deliberativo e representativo dos/as munícipes.

Contextualização

De acordo com o artigo 45 da Lei nº 6/2018 de 3 de Agosto, compete à AM pronunciar-se e deliberar, no quadro das atribuições municipais, sobre os assuntos e as questões fundamentais de interesse para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade municipal. Para efeito, a AM emite recomendações nas suas sessões ao CM visando a melhoria da governação local, incluindo da prestação de contas e, sobretudo, a melhoria da prestação de serviços públicos aos/às munícipes.

Anteriormente à adopção desta prática, as fiscalizações e sessões da AM não passavam de meros encontros com conversas sem consequências, onde as conclusões e recomendações não eram documentadas correctamente e não se realizava nenhum seguimento das mesmas. O papel da AM estava fragilizado e não era considerado relevante pelo/a executivo/a no processo de gestão municipal.

Com a adopção desta prática de monitoria contínua das recomendações, o prestígio da AM aumentou, tendo o CM encontrado nesta um interlocutor válido e incontornável para representar os anseios dos/as cidadãos/ãs.

Abordagem

A AM debatia-se com a problemática do fraco conhecimento sobre a fiscalização dos diferentes processos de gestão municipal e a respectiva emissão de recomendações. As AM tinham dificuldades na leitura da Conta de Gerência do PESOM/POA, das posturas municipais e outros documentos de gestão municipal e de prestação de contas.

A intervenção adoptada, consistiu no desenvolvimento das capacidades dos/as membros das AM em diferentes temáticas: formação sobre a fiscalização de receita, despesa, contratação, recursos humanos e património, leitura e parecer do PESOM/POA e da Conta de Gerência. E, para melhorar o desempenho da AM foi adoptado um instrumento em forma de matriz que é usado para a inscrição das recomendações de cada sessão, e enviado ao CM para ter conhecimento e dar seguimento ao cumprimento das mesmas, nomeadamente a implementação de acções e ou medidas para a melhoria dos processos de gestão municipal visados.

Na sessão seguinte a prestação de contas do grau do cumprimento é realizada no decurso de cada sessão pelo CM, com o comando do PAM.

Esta experiência está a ser implementada com sucesso nos 17 Municípios apoiados pelo BGF, em particular no Município de Mandimba, o qual está a ser usado como exemplo para documentar esta prática.

Estratégia(s) implementada(s)

Para a execução dos mecanismos de monitoria da implementação das recomendações emitidas pela AM ao/à Executivo/a, foram desenvolvidas as seguintes acções chave:

- Capacitação das comissões de trabalho e da mesa para fiscalização dos processos de gestão de receita, despesa, contratação, recursos humanos e património;
- Capacitação para leitura e parecer ao PESOM/POA e Conta de Gerência (CdG);
- Capacitação das CT sobre a formulação de recomendações indicando o sector visado e o prazo de execução;
- Harmonização dos actos da AM - principais elementos que uma acta, deliberação e resolução devem conter;
- Desenvolvimento de uma matriz de monitoria das recomendações anexa à acta e de um modelo de relatório de monitoria das recomendações deixadas ao/à executivo/a municipal pela AM; e
- Seguimento das recomendações emitidas pela AM ao/à executivo/a em cada sessão, e elaboração do respectivo relatório.

Impacto

- Melhorada a prestação de contas incluindo a contratação de empreitada;
- Aprimorada a qualidade da CdG e a qualidade das Obras;

- Melhorada a qualidade do PESOM/POA, isto é, passou a incorporar as reais necessidades dos/as munícipes; e
- Das recomendações emitidas 77% foram cumpridas e prestadas contas na sessão da AM, e posteriormente explicadas as razões do não cumprimento de parte das recomendações.

Exemplos

 MUNICÍPIO DE MANDIMBA CONSELHO MUNICIPAL Matriz de Recomendações da 1ª Sessão Ordinária da Assembleia Municipal -2022				
N/ORD	CONSTATAÇÕES	RECOMENDAÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO
01	Não canalização dos 40% da receita própria ao Banco para o pagamento dos Membros eleitos	Depositar no Banco (BIM) os valores provenientes de 40% da receita própria	Vereação de Administração e Finanças	Imediato
<i>Grau de Cumprimento: Já se iniciou o depósito dos valores provenientes dos 40% da receita própria.</i>				
02	Utilização na fonte a receita arrecadada durante o dia	Não consumir na fonte a receita arrecadada durante o dia	Vereação de Administração e Finanças	Imediato
<i>Grau de Cumprimento: Acolhida a recomendação.</i>				
03	Falta de um cadastro de inventário de bens patrimoniais da Instituição	Criar um Banco de Dados sobre o cadastro do Património Municipal	Vereação de Administração e Finanças	Trimestre

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário que haja vontade política e abertura da AM no cumprimento das suas atribuições; e
- Com base nos instrumentos simplificados concebidos, as AM assessoradas devem emitir as recomendações ao executivo com vista à melhoria de gestão e, trimestral ou semestralmente, conforme o plano, monitorar a sua execução. Com esta prática, os CM sentem-se obrigados a acelerar a execução para que não seja exigido o cumprimento de forma reiterada em todas sessões.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- A institucionalização e implementação dos mecanismos de monitoria de recomendações pode contribuir substancialmente para a melhoria da governação municipal (que pressupõe desenvolvimento de capacidade da AM para a fiscalização, uma boa documentação das recomendações e seguimento);
- É fundamental a tomada de consciência pelo Conselho Municipal de que a AM é o órgão que apoia e orienta o/a executivo/a no cumprimento dos planos municipais.

Próximos Passos

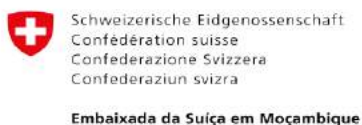
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Partilhar com as outras AM o modelo de matriz de monitoria das recomendações usada pelas Assembleias Municipais apoiadas pelo BGF com a ANAMM e DNDA, para que possam partilhar junto dos demais Municípios do País.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Luís Rangisse	Secretário da Mesa da AM de Mandimba	86 1348156	Luisrangisse1977@gmail.com
Milena Adolfo	Assessora das Assembleias Municipais no Niassa	872172500	milena.adolfo@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Ferramenta para a Leitura da Conta de Gerência pela Assembleia Municipal

Resumo

Antes da intervenção do Programa Boa Governação Financeira (BGF), o desafio que havia era de como aprovar uma Conta de Gerência (CdG) com mais de trinta modelos, cuja linguagem é profundamente técnica, por uma assembleia multipartidária, multicultural, com baixa literacia contabilística. A simplificação destes modelos numa lista de verificação com perguntas e respostas foi uma ferramenta eficaz desenvolvida para as Comissões de Trabalho de Finanças.

A inovação aqui reportada, resulta da simplificação dos dispositivos legais, nomeadamente da lei 14/2014 de 14 de Agosto, referente às Instruções de Execuções Obrigatórias do Tribunal Administrativo, republicada pela Lei 8/2015 de 6 de Outubro, numa lista de perguntas de verificação.



Contextualização

Após a tomada de posse, em Fevereiro de 2019, as Assembleias Municipais (AM) depararam-se com um dos grandes desafios imposto pela lei base, o de aprovar anualmente a Conta de Gerência. Esta tarefa requeria conhecimentos técnicos sobre a leitura da da mesma, os quais as AM não detinham. A título de exemplo, no primeiro ano do mandato, a Conta de Gerência referente ao ano de 2018 foi aprovada sem questionamento e nem fundamentação da tal aprovação, devido ao desconhecimento total do conteúdo.

Assistiu-se, nessa altura, a uma tendência de politização de todo o exercício de aprovação do documento. Portanto, uns/mas aprovaram pelo simples facto de fazerem parte do partido gestor do Município, e outros/as reprovaram simplesmente por não se reverem no executor da conta.

É neste contexto que o Programa Boa Governação Financeira (BGF), uma parceria entre a República de Moçambique, a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia, implementado pela GIZ, com as suas contrapartes moçambicanas, após ter analisado cenários semelhantes em todos os Municípios assistidos e baseando-se na sua longa experiência de assistência técnica, aceitou o convite das AM para apoiá-las na simplificação dos termos técnicos, muitas vezes complexos.

É desta demanda, e do trabalho feito à posterior, que surge a ferramenta simplificada de leitura da CdG, denominada por “Checklist de Leitura da Conta de Gerência” e “Modelo de Parecer à CdG”, como uma inovação e boa prática.

Abordagem

Como aprovar uma CdG com mais de trinta modelos, cuja linguagem é meramente técnica por uma AM multipartidária, multicultural, com baixa literacia contabilística? Para sanar este desafio as Comissões de Trabalho e os/as assessores/as das AM formularam perguntas orientadoras, o Checklist, extraídas das Instruções de Execução obrigatórias do Tribunal Administrativo, uma ferramenta que facilita a imersão na CdG e percepção da mesma pelos/as membros das AM.

Esta abordagem permitiu que as Comissões de Finanças, mesmo com membros com pouca formação académica ou sem conhecimentos profundos em matéria de gestão financeira, pudessem ler e emitir um parecer técnico sobre a Conta de Gerência. A elaboração do checklist e do modelo do parecer à CdG, contou com a assessoria colegial da equipa do programa em Sofala e Inhambane de modo geral, e de forma particular dos/as assessores/as de receita e despesa e dos especialistas em matéria de finanças.

Estratégia(s) implementada(s)

A estratégia de implementação foi a seguinte:

1. Workshop de reflexão entre a Comissão de Trabalho de Finanças, membros da Mesa da AM e assessores/as do BGF, para discussão das possibilidades para a leitura da CdG - dificuldades e oportunidades;
2. Com base nas Instruções Gerais de Execução Obrigatória do Tribunal Administrativo os/as Assessores/as do BGF e as Comissões de Trabalho de Finanças formularam perguntas para facilitar a leitura da CdG, em relação à: a) legalidade da CdG, b) estrutura da CdG; e c) fiabilidade da CdG;

3. Capacitação das Comissões de Trabalho de Finanças das Assembleias Municipais para aplicação do Checklist e elaboração do parecer à CdG; e
4. Elaboração do Modelo de Parecer à CdG, que facilita a interpretação dos dados.

Impacto

- Este processo dotou as Comissões de Trabalho de Finanças de conhecimentos para a aprovação da CdG de forma consciente, agregando valor à mesma, o que tem contribuído para melhorar a prestação de contas;
- As Comissões de Trabalho de Finanças analisam agora a CdG com base no checklist e elaboram o respectivo parecer;
- O parecer elaborado à CdG é apresentado em sessão da AM após a apresentação da CdG pelo/a executivo/a municipal;
- A AM aprova a CdG com as devidas recomendações;
- O Conselho Municipal, antes do envio ao Tribunal Administrativo, corrige a CdG, conforme as recomendações emitidas pela AM; e
- A prática concebida em Sofala (Dondo, Gorongosa, Marromeu e Nhamatanda) e Inhambane (Massinga, Maxixe, Quissico e Vilankulos) tem sido replicada pelas Assembleias Municipais das Províncias de Nampula (Angoche, Ilha de Moçambique, Malema, Monapo e Ribáuè) e Niassa (Cuamba, Mandimba, Metangula e Marrupa) implementadoras do BGF, e também pela Assembleia Municipal de Manica, como fruto da troca de experiência com as Assembleias Municipais de Sofala.

Exemplos

- As 17 Assembleias Municipais, implementadoras do BGF e AM de Manica, aplicam a ferramenta e consideram-na uma boa prática.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário haver vontade política das lideranças das AM e aceitação dos órgãos executivos para o sucesso da inovação; e
- A utilização da ferramenta não requer um/a especialista de contas nem um elevado grau académico.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Incluir o Checklist no pacote de capacitação das Assembleias pelos IFAPAs e CEGOVs.
- Continuar com a criação de Checklists para a fiscalização de outros processos de gestão municipal.

Próximos Passos

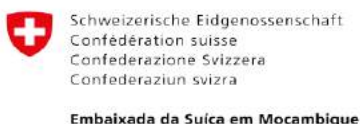
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Garantir que esta prática seja transmitida às Assembleias resultantes das eleições de Outubro de 2023.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Ângela Ana Manuel Manavete	Secretária de Mesa da AM de Dondo	84 3560817	assembleiadondo25@gmail.com
Domingos Sande Eduardo	Assessor AM de Sofala	878970201	domingos.eduardo@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Secretaria Municipal Virtual: a Digitalização de Serviços

Resumo

A Secretaria Municipal Virtual (SMV) é um meio através do qual os Conselhos Municipais (CM), actualmente, de Quissico, Vilankulos, Dondo e Cuamba, prestam serviços aos/às seus/uas munícipes a partir de plataformas virtuais (chamadas, SMS, WhatsApp, E-mail e Website). A SMV é uma inovação que facilita o acesso dos/as munícipes à informação pública e permite prestar serviços aos/às cidadãos/ãs de forma mais rápida e prática. Através da SMV, é assim reduzido o número de deslocações ao CM para obter informações e serviços, diminuindo os custos de transporte e o tempo necessário. Estes serviços são, por exemplo, a emissão de Direito de Uso e Aproveitamento de Terras (DUATs), licenças de construção, licenças para actividades económicas, atestados diversos, e marcação de audiências. A SMV traz assim uma melhoria na prestação de serviços públicos, e está também vinculada à governação e participação electrónica e à inovação na gestão municipal.

Contextualização

Numa altura em que o mundo se debatia com questões pandémicas, os CM de Quissico, Vilankulos e Dondo, decidiram apostar na digitalização dos serviços municipais. Tendo em consideração a importância da digitalização, os CM desafiaram-se através da seguinte questão: como se pode garantir a continuidade dos processos municipais face à pandemia da Covid-19?

O objectivo foi reduzir as aglomerações na secretaria física durante a pandemia Covid-19, evitando que o/a munícipe precisasse de se deslocar até às instalações do CM só para solicitar informação pública e/ou ter acesso a serviços municipais. Outra preocupação dos Municípios era a tramitação demorada de expedientes internos, devido à fraca comunicação entre o CM e os/as munícipes. Desta forma, o normal era que, mesmo depois do despacho, os/as munícipes demorassem semanas ou meses para terem conhecimento sobre o seu despacho.

A iniciativa da SMV enquadra-se na necessidade de digitalização no sector da Administração Pública em Moçambique, promovida pelo Governo de Moçambique através da Lei no. 3/2017, de 9 de Janeiro, a qual ficou mais eminente durante a pandemia. No âmbito do programa de Boa Governação Financeira (BGF), a SMV foi primeiro pilotada e lançada pelo CM de Quissico (Abril 2021), seguido por Vilankulos (Novembro 2021) e Dondo (Junho 2022), introduzindo uma nova forma de comunicação com os/as munícipes, baseada num conjunto de meios virtuais (chamadas telefónicas, SMS, WhatsApp, E-mail e Website). Cuamba aderiu a esta iniciativa mais tarde, em Junho de 2023.

Estratégia(s) implementada(s)

Em Setembro de 2020, perante o complexo contexto da pandemia da Covid-19, teve lugar, em Quissico, o primeiro encontro de reflexão sobre os desafios da continuidade na prestação de serviços públicos aos/às munícipes através de meios virtuais, sem haver o risco de infecção. Neste contexto, houve um consenso sobre o objecto de trabalho (SMV), o que tornou clara a necessidade de estabelecer uma nova dinâmica de interacção e comunicação com os/as munícipes no CM. Para tal, foi necessário avaliar as capacidades internas dos recursos humanos e materiais, e identificar os meios virtuais mais adequados a serem usados em função do contexto local.

Depois desta fase inicial de reflexão, em Janeiro de 2021 começou a segunda fase, focada na criação das plataformas digitais para a prestação de serviços (E-mail, WhatsApp, Contacto telefónico e Página Web). Dois meses depois, no dia 15 de Abril de 2021, foi lançada a primeira SMV em Quissico, seguido por Vilankulos no dia 24 de Novembro de 2021 e por Dondo no dia 30 de Junho de 2022. Após o lançamento da iniciativa continuou-se a investir na divulgação da existência da SMV direccionada aos/às munícipes, salientando a mais-valia do uso de plataformas digitais. Houve também um foco na garantia de segurança dos dados, que levou à migração da página Web inicial da SMV na plataforma Google para a aquisição de um domínio gov.mz, na monitoria da aderência aos serviços digitais, e na inclusão de mais serviços.

Impacto

Em termos gerais, a criação e implementação da SMV aumentou a entrada de processos municipais através de meios virtuais. Em 2023, após dois anos desde a sua criação, aproximadamente 50% dos processos em Quissico entram e saem através da SMV. A digitalização de serviços através da SMV teve três principais impactos: i) a redução do tempo de deslocação ao Conselho Municipal, ii) diminuição dos custos de transporte associados à obtenção do serviço; e iii) a redução do tempo que se leva para tramitar um determinado expediente.

Exemplos

Graças à SMV, por exemplo, para tratar de um processo de atribuição do título de DUATs, os/as munícipes só precisam de se deslocar duas vezes ao CM, contrariamente à média de 8 vezes no processo da Secretaria Física. Com a redução do número de deslocações presenciais necessárias, em média, em Quissico, foi possível reduzir o custo de transporte dos/as munícipes para o tratamento de DUAT mais de 50%, de 1.700 MZN para 700 MZN. Do mesmo modo, com a redução do número de deslocações presenciais necessárias, em média, Quissico conseguiu reduzir o tempo gasto pelos/as munícipes para o tratamento de DUAT mais de

50%, de 3:30 horas para 1:30 horas. O tempo levado pela tramitação de um determinado expediente reduziu os dias necessários, antes da introdução da SMV, pelo menos para metade,

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É preciso ter em conta a visão da liderança municipal no que se refere à utilidade das plataformas digitais na melhoria da prestação dos serviços públicos;
- É essencial dispor de pessoal técnico no CM com conhecimentos sobre as TICs e empenho nas suas novas responsabilidades atribuídas da SMV;
- É necessário ter disponível o mínimo equipamento material, como um telemóvel (smartphone), computador, impressora e scâner, acesso à internet, recargas de crédito para telemóvel e internet; e
- Por último, é preciso ter em consideração a importância de realizar actividades contínuas de divulgação, durante os primeiros anos, sobre a existência da SMV, direccionadas aos/às cidadãos/ãs do Município.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Integrar a SMV nos sistemas de Gestão Documental em testagem CEDIMO e/ou CEDSIF;
- Consolidar e expandir os serviços oferecidos na SMV;
- Continuar a desenvolver as capacidades técnicas dos/as funcionários/as afectos à SMV;
- Continuar a sensibilização dos/as munícipes para o uso das plataformas digitais na sua interacção com o CM; e
- Desenvolver um manual para o estabelecimento de uma SMV para os Municípios interessados.

Recursos

Vídeo sobre SMV no youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=q6SYREzkXglV>



Contactos

Nome/Instituição	Telefone	E-mail/Website
Dondo	87 3385222	smv@municipiodondono.gov.mz www.municipiodondono.gov.mz
Quissico	87 4445858	Secretaria.virtual@cmvq.gov.mz www.cmvq.gov.mz
Vilankulo	87 6361960	smv@municipiovilankulo.gov.mz www.municipiovilankulo.gov.mz
Cuamba	87 7054999	smvcuamba@municipiodecuamba.gov.mz www.municipiodecuamba.gov.mz
ANAMM	21 422341/82 3016701	info@anamm.org.mz www.anamm.org.mz

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embaixada da Suíça em Moçambique



Implementado por:



Institucionalização da Comunicação do Conselho Municipal com o/a Múncipe

Resumo

O permanente exercício de prestação de contas sobre a gestão da coisa pública, constitui um factor de suma importância para a promoção de políticas de desenvolvimento local mais inclusivas e participativas. Neste sentido, as entidades municipais, enquanto instituições públicas, são desafiadas a institucionalizar mecanismos eficientes e eficazes de comunicação com o/a município, apostando nos meios digitais, impressos e de massa para disseminar informações-chave. Este é o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido de forma sistemática pelas equipas/gabinetes de comunicação estabelecidos nos Municípios assessorados no âmbito do programa BGF.

Contextualização

A Lei de Direito à informação, Lei 34/2014, de 31 de Dezembro, refere o permanente exercício de prestação de contas como um dos princípios basilares da Boa Governação. Assim sendo, as instituições públicas devem primar pela máxima divulgação da informação de interesse público, pela transparência na implementação das actividades, e promover a participação dos/as cidadãos/ãs na vida pública.

Em 2020, em Inhambane e Sofala, e em 2022, em Nampula e Niassa, foi realizado um diagnóstico sobre a comunicação do Conselho Municipal com os/as municípios. Foi constatado que estes não tinham conhecimento sobre os principais processos de desenvolvimento municipal, planos e orçamento e serviços. Ainda se observou que os Conselhos Municipais não possuíam estrutura e pessoal técnico para realizar uma comunicação sistemática e regular com os/as municípios.

Foi neste contexto que teve início o apoio no âmbito do programa BGF aos Conselhos Municipais, com vista à adopção de mecanismos eficientes e eficazes de comunicação com o/a município, tendo como ponto de partida a institucionalização de Equipas e de Gabinetes de Comunicação.

Estratégia(s) implementada(s)

Face ao contexto acima referenciado, aliado à fraca capacidade técnica para produção e disseminação de informação com vista à institucionalização de mecanismos de comunicação sistemática e regular com os/as municípios, os Conselhos Municipais, assessorados no âmbito do programa BGF, desenvolveram as seguintes acções:

- Desenvolvimento e aprovação de Conceitos de Gabinete ou Equipa Municipal de Comunicação;
- Estabelecimento de Gabinetes ou Equipas Municipais de Comunicação e Imagem (inclusão no Estatuto Orgânico do Município de Gabinete de Comunicação, inclusão no respectivo Quadro de Pessoal de carreira de Técnico de Comunicação ou de TIC's; criação de espaço físico e aquisição de meios básicos de comunicação, etc.);
- Desenvolvimento de capacidades dos/as técnicos/as afectos aos Gabinetes ou às Equipas Municipais para elaboração e implementação de planos de disseminação de informação, e preparação e desenvolvimento de conteúdos informativos;
- Elaboração, pelos Conselhos Municipais, de estratégias de comunicação e dos respectivos planos de acção com o/a município;
- Criação de plataformas de comunicação tais como página no Facebook, website, Youtube e WhatsApp, elaboração de folhetos, jornais municipais, implantação de vitrinas no Município e na sede dos bairros, assinatura de memorandos de entendimento com as rádios comunitárias, programas de linha aberta nas rádios comunitárias, podcasts, documentários áudios visuais e de curta metragem;
- Realização de assistências técnicas no local de trabalho pelos/as assessores/as da GIZ para apoiar as equipas de comunicação na produção permanente de informação diversa e consequente disseminação através dos mecanismos preestabelecidos acima referenciados; e
- Monitoramento regular do plano de acção previsto na estratégia de comunicação.

Impacto

- Melhorou a prestação de contas ao/a município através da disseminação regular de informação financeira chave aos/às municípios. Como por exemplo, a receita arrecadada, as despesas por fonte de recurso e os projectos de investimentos realizados com o respectivo orçamento (valor previsto vs. valor gasto), usando diferentes meios disponíveis nos Municípios;
- Quinze dos dezassete Municípios implementadores do BGF comunicam agora de forma sistemática e regular com os/as municípios;
- Aumentou a participação dos/as municípios na gestão municipal com a adopção de Programas Regulares de Linhas abertas nos Municípios e o uso de rádios comunitárias na divulgação de informação;
- As páginas de Facebook dos Municípios funcionam de forma profissional e com actualização regular da informação; e
- A página web do Município de Dondo, Marrameu, Cuamba, Quissico e Ilha de Moçambique funcionam de forma profissional e com actualização regular de informação.

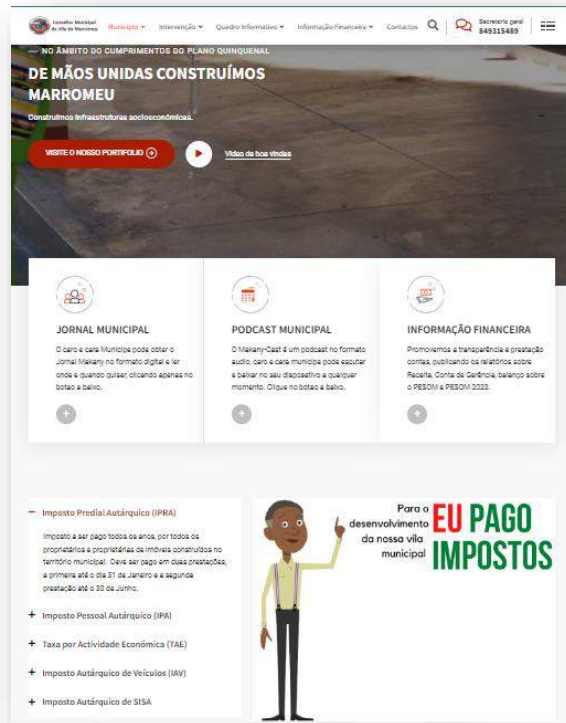
Exemplos



Municípios acedendo às vitrinas para ler o jornal municipal



PM participando de um programa radiofónico de linha aberta para apresentação do balanço do PESOM



Website do Conselho Municipal acessível

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É fundamental o comprometimento da liderança municipal para a criação e apoio contínuo do Gabinete ou da Equipa Municipal de Comunicação;
- A criação do Gabinete de Comunicação e Imagem ou da Equipa de Comunicação deve ser acompanhada pela afectação de técnicos/as qualificados/as ou desenvolvimento das capacidades dos/as mesmos/as para conceber e implementar um plano de comunicação e imagem; e
- É importante dotar o Gabinete de Comunicação e Imagem ou a Equipa de Comunicação com equipamento necessário (computador desktop, aquisição de licença de Adobe In Design, máquina fotográfica, lapelas, gravadores de áudio, tripé, uma mesa de escritório com quatro lugares, disponibilização de toners para a impressão do Jornal Municipal).

Próximos Passos

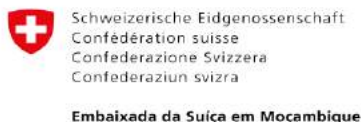
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Sensibilizar os demais Municípios a realizar revisões pontuais dos estatutos orgânicos para criar os gabinetes de comunicação e imagem, com vista a uma comunicação sistemática e regular com os municípios.

Contacto:

- <https://municipiodemarromeu.gov.mz/> <https://municipiovilankulo.gov.mz/>
- <https://www.municipiododondo.gov.mz/> <https://www.cmvq.gov.mz/>
- <https://municipiodegorongosa.gov.mz/> <https://municipiodecuamba.gov.mz/>

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Elaboração e Implementação do Plano Integrado de Comunicação entre a Assembleia Municipal e o/a Munícipe

Resumo

Visando melhorar a comunicação e articulação entre os/as seus/as membros com o/a munícipe, no âmbito do Programa Boa Governação Financeira (BGF), as Assembleias Municipais (AM) têm vindo a implementar com sucesso novas abordagens através do desenvolvimento e execução de um plano de comunicação integrado. Neste estão incluídas actividades para a divulgação das deliberações da Assembleia, as acções desenvolvidas pelos/as membros da Assembleia, os direitos e obrigações dos/as munícipes, e sobre como estes podem ser efectivados, e também estabelece um cronograma para auscultação e consulta regular aos/às munícipes sobre os rumos e opções da governação Municipal.

Contextualização

Até 2019 nos municípios de Inhambane e Sofala e até 2021 nos municípios de Nampula e Niassa, antes desta iniciativa, a comunicação das AM era realizada sem planeamento e sem uma estratégia clara. Era, muitas vezes, irregular, ametódica, confusa e feita com base em improvisos. Esta situação estava intrinsecamente ligada à falta de clareza dos/as membros da AM sobre o seu próprio papel, sobretudo de prestação de contas aos/às munícipes e regular auscultação sobre os temas relevantes antes da sua análise em sede da sessão.

Parte considerável dos/as munícipes não possui conhecimentos sobre a organização e funcionamento dos órgãos autárquicos, bem como sobre os seus direitos e obrigações autárquicas, e de como efectivá-los.

Entretanto, para inverter este cenário, nos termos do número 1 e 2 do artigo 16 da Lei 6/2018, de 3 Agosto, as AM implementadoras do BGF, conceberam e têm vindo a implementar um plano integrado de comunicação da AM, visando aumentar o nível de informação e conhecimento dos/as munícipes em relação à organização e funcionamento dos órgãos autárquicos e sobre os direitos e deveres dos/as munícipes, e promover o engajamento e participação dos/as munícipes na governação municipal. Esta iniciativa enquadra-se no âmbito da promoção e consolidação da democracia participativa a partir da base, e visa contribuir para o reforço da boa governação municipal no que tange à melhoria do acesso à informação, participação, transparência e prestação de contas (integridade) na governação Municipal, no quadro da Lei do Direito à Informação (Lei nº 34/2014, de 31 de Dezembro).

No âmbito da implementação do BGF, primeiro foram capacitadas as AM sobre o seu papel e, posteriormente, concebido um plano integrado de comunicação.

O Plano Integrado Comunicação é um documento que enquadra, estrutura e orienta as acções de comunicação da Assembleia Municipal com o/a munícipe e com o público em geral. Através deste documento, a Assembleia Municipal define, de forma sistemática, o que comunicar, para quem, com que meios, quando, porquê e para quê comunicar.

Este Plano visa melhorar o nível de conhecimento e informação dos/as munícipes sobre as decisões e acções da Assembleia Municipal bem como para aumentar o engajamento cívico e participação dos/as munícipes no processo de governação através de auscultação e consultas regulares. Deste modo, a sua implementação, combina abordagens e modelos de comunicação vertical (top-down & bottom-up) assim como de comunicação horizontal, baseada no diálogo.

Estratégia(s) implementada(s)

Para a elaboração do Plano Integrado de Comunicação foram, sequencialmente, definidos os seguintes itens: objectivos da comunicação, actividades, mudanças desejadas (indicadores), mensagens-chave, grupo-alvo, meios de comunicação a serem usados, recursos, responsáveis, periodicidade e um cronograma. O Plano privilegia o uso diversos meios para a disseminação de informação, nomeadamente: vitrinas, rádio comunitária, encontros com grupos de interesses, reuniões no bairro, eventos comunitários e redes sociais.

O plano deverá ser revisto e actualizado anualmente, em sintonia com o PESOM, tendo em conta, os principais problemas de comunicação e de desenvolvimento identificados. O mesmo tem desdobramentos (operacionais e táticos) trimestrais e mensais. Cabe à Mesa da AM a responsabilidade de liderar e coordenar o processo de elaboração, implementação e monitoria do plano.

MUNICÍPIO DE MONAPO
ASSEMBLEIA MUNICIPAL DA VILA DE MONAPO
PLANO DE COMUNICAÇÃO COM O MUNICÍPIO

Nº	Objetivos de Comunicação	Atividades	Responsáveis	Indicadores de desempenho	Mensagens-chaves	Meios usados	Período
1	Um maior número de agentes económicos locais e nacionais para educação fiscal (contribuintes, impostos, taxas e impostos)	Produção e divulgação de material áudio e visual para educação fiscal (contribuintes, impostos, taxas, etc.); Realização de eventos; Criação de debates radiofónicos sobre educação fiscal;	Agentes económicos	Agentes económicos pagam taxas e impostos;	Fiscal: taxa e impostos e contribuição para o funcionamento e desenvolvimento municipal; Pagar impostos e taxa áudio a nível do cidadão; Produção de serviços de comunicação infraestruturas municipais;	<ul style="list-style-type: none"> Radio comunitária; Balhozes; Vitrina; Redes sociais; 	Semanal, Mensal
2	Um maior número de Municípios, concelhos ou freguesias a participarem no pagamento dos impostos	Produção e divulgação de material áudio e visual (contribuintes, impostos, taxas, etc.) sobre benefícios e mecanismos de pagamento dos impostos; Realização de eventos; Criação de debates radiofónicos sobre os benefícios e mecanismos de pagamento dos impostos;	Municípios (maiores de 10 anos)	Maior número de Municípios maiores de 10 pagam impostos;		<ul style="list-style-type: none"> Radio comunitária; Internet; Estâncias comunitárias religiosas; 	Semanal e mensal
3	Um maior número de Municípios concelhos ou freguesias a decidir e acções	Produção e divulgação de material áudio e visual (contribuintes, impostos, taxas, etc.) sobre as decisões e acções da		Maior número de Municípios maiores de 10 participam	As deliberações e decisões dos órgãos dos autarquias são	Radio comunitária, reuniões, vitrina e redes sociais	Semanal e mensal

4	Um maior número de Municípios concelhos ou freguesias a decidir e acções	Produção e divulgação de material áudio e visual (contribuintes, impostos, taxas, etc.) sobre direitos e deveres autárquicos dos Municípios e sobre os mecanismos de consulta e participação;		Maior número de Municípios maiores de 10 participam	As deliberações e decisões dos órgãos dos autarquias são	Radio comunitária, reuniões, vitrina e redes sociais	Semanal e mensal
5	Um maior número de Municípios concelhos ou freguesias a decidir e acções	Produção e divulgação de material áudio e visual (contribuintes, impostos, taxas, etc.) sobre direitos e deveres autárquicos dos Municípios e sobre os mecanismos de consulta e participação;		Maior número de Municípios maiores de 10 participam	As deliberações e decisões dos órgãos dos autarquias são	Radio comunitária, reuniões, vitrina e redes sociais	Semanal e mensal

Impacto

- Melhorada a comunicação entre a Assembleia Municipal e os/as municípios através de reuniões regulares, programas radiofónicos de linha aberta, disponibilização de informação diversa na vitrina (deliberações, resoluções, actas das sessões da AM) e incentivo de participação nas sessões da AM. A comunicação passou a ser feita de forma estratégica, integrada e regular;
- Melhorado o acesso à informação dos/as municípios sobre as decisões e acções dos membros da AM;
- Aumentado o nível de informação e conhecimento dos/as municípios sobre os seus direitos e obrigações municipais e sobre como operacionalizar, implementar, e pôr em prática; e
- Melhorada a transparência, a prestação de contas e a integridade governativa.

Exemplos

- Esta prática está a ser desenvolvida nos 17 municípios implementadores do BGF; e
- Nos 17 municípios a AM divulga os resultados das suas sessões através de diferentes meios e formatos de comunicação (reuniões, rádio comunitária, vitrina, folhetos, redes sociais);
- As comissões de Trabalho das AM auscultam os municípios no processo de análise e parecer do PESOM e dos respectivos balanços;

Questões a considerar

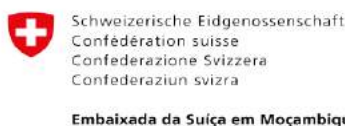
Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes questões:

- O engajamento das lideranças municipais e comprometimento com a melhoria dos processos de gestão municipal é essencial;
- É importante que a Assembleia Municipal esteja disponível para preparar a informação e disseminar através dos meios disponíveis no município;
- Estabelecimento de memorando de entendimento ou acordo entre AM com as Rádios Comunitárias para a cobertura das sessões e divulgação de informações da AM;

Questões a considerar

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Francisco Baltazar	Secretário da Mesa da AM de Monapo	86 3703602	baltazarmetitima@gmail.com
Nelson Charifo	Assessor das AM em Nampula	84 3601578	nelson.charifo@giz.de

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Roadshow como um Mecanismo para a Disseminação de Informação aos/às Munícipes nas Zonas Rurais – O Caso do Município de Monapo

Resumo

Com assistência técnica no âmbito do Programa Boa Governação Financeira (BGF), o Conselho Municipal de Monapo criou vários mecanismos de desenvolvimento e disseminação de informação para os/as munícipes. Embora a edilidade tenha criado vários canais, boa parte dos/as cidadãos/ãs ainda não era abrangida pelas comunicações do Conselho Municipal. Para assegurar o acesso de informação dos/as cidadãos/ãs que vivem nas zonas rurais, sem cobertura da rádio comunitária local, televisão, meios impressos ou digitais, o Conselho Municipal criou um programa denominado roadshow. Este consiste na produção e projecção de vídeos institucionais no período nocturno nos bairros periféricos não cobertos pela rede eléctrica, associando a disseminação de informação, o entretenimento (música, dança, teatro, etc.), e um espaço de perguntas e respostas para garantir uma maior afluência e participação dos/as munícipes.



Contextualização

Em Moçambique, o direito à informação é consagrado pela Lei n.º 34/2014, de 31 de Dezembro, que determina que as instituições têm a obrigatoriedade de proporcionar informação aos/às cidadãos/ãs. Apesar de existir um dispositivo legal que obriga ao efeito, nem todos/as os/as cidadãos/ãs têm acesso à informação devido a vários factores, entre estes a falta de habilidades técnicas, a falta de recursos ou a localização geográfica. A disseminação de informação aos/às munícipes que vivem nas zonas rurais, sem cobertura de rede eléctrica e dos mecanismos oficiais de comunicação, constituía um grande desafio para o Conselho Municipal da Vila de Monapo. Antes da criação do programa roadshow, para se transmitir informações aos residentes nos bairros periféricos, recorria-se apenas às reuniões nos bairros, conduzidas pelos/as líderes comunitári@s. A assistência técnica no âmbito do BGF, que dotou os/as técnicos/as de capacidades de produção de vídeos institucionais, permitiu, adicionalmente às reuniões nos bairros, a criação do programa roadshow que alia a diversão, o lúdico e a difusão das realizações da edilidade.

Estratégia(s) implementada(s)

Para assegurar que os/as munícipes que vivem nas zonas rurais tenham acesso à informação disseminada pelo Conselho Municipal de Monapo, foram desenvolvidas as seguintes acções:

- Elaboração e aprovação da estratégia de comunicação que preconiza a disseminação massiva de informação abrangente a todos/as os/as munícipes;
- Capacitação dos/as técnicos/as de comunicação para desenvolverem diversos formatos de informação, incluindo a produção de vídeos institucionais e a elaboração e implementação de um plano semanal de disseminação de informação para os/as munícipes;
- Projecção de vídeos institucionais (roadshows) no período nocturno, associando a disseminação de informação, o entretenimento (música, dança, teatro, etc.), e um espaço de perguntas e respostas para garantir uma maior afluência e participação dos/as munícipes; e
- Para além da apresentação do vídeo institucional, são distribuídos outros materiais como folhetos do Plano Económico e Social e Orçamento do Município (PESOM), do balanço do PESOM e de educação fiscal.

Impacto

- Os/as munícipes residentes nas áreas rurais sem corrente eléctrica têm acesso audiovisual à informação municipal;
- Munícipes informados sobre o cumprimento do Programa Quinquenal do Governo Municipal; e
- Maior entendimento, engajamento e participação dos/as munícipes na Governação Municipal.

Exemplos



Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É importante evitar campanhas políticas durante os roadshows para não criar conflitos entre apoiantes ou simpatizantes de partidos;
- São necessários os seguintes materiais: computador, projector, tela, gerador, aparelho de som, combustível (para a deslocação da equipa municipal aos diferentes bairros e o gerador para projecção do vídeo), palco ou espaço para outras actividades; e
- Devem ser alocados recursos humanos multisectoriais para a organização de um roadshow com temas diversos.

Recomendações

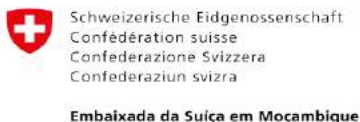
Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Para a sustentabilidade desta prática é necessária a planificação da actividade, a sua orçamentação e alocação de recursos humanos pelo Município, assim como o engajamento da liderança municipal;
- Além da apresentação das realizações do Conselho Municipal (balanço), também é importante a inclusão de outros temas no roadshow como, por exemplo, a sensibilização sobre a prevenção de doenças, campanhas de educação fiscal e sobre aspectos da postura camarária;
- Definição da periodicidade de produção de vídeos institucionais; e
- Estabelecimento de um plano de implementação do roadshow para todos os bairros municipais.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone
Conselho Municipal de Monapo	Localizado na Av. 22 de Setembro, na vila sede do Município de Monapo	866942222 ou 875867536

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Operacionalização dos Órgãos de Controlo Interno Municipais

Resumo

Perante a notável lacuna que os Conselhos Municipais apresentavam na componente de desenvolvimento de um sistema de Controlo Interno, foi operacionalizado, pela primeira vez, o órgão da Inspeção Municipal,. Este foi concebido e implementado pelos Conselhos Municipais das províncias de Inhambane e Sofala, no segundo semestre de 2019, e de Nampula e Niassa, desde Agosto de 2021.

Contextualização

Em Moçambique, o Controlo Interno é categoricamente afirmado na Lei nº 14/2020 (Lei do SISTAFE), de 23 de Dezembro, como uma actividade transversal dos subsistemas de Administração Financeira do Estado. O regulamento da organização e funcionamento dos serviços técnicos e administrativos dos Municípios, aprovado pelo Decreto nº 51/2004, de 1 de Dezembro, estabelece a Inspeção Municipal como uma das unidades orgânicas dos Conselhos Municipais. Mesmo assim, até ao primeiro semestre de 2019, poucos foram os Municípios que estabeleceram a Inspeção Municipal e/ou a tinham como uma unidade orgânica instituída ou operacional.

Em Inhambane, por exemplo, apenas os Municípios das Cidades de Inhambane e Maxixe tinham uma Inspeção Municipal, mas era apenas uma unidade de sindicâncias e assessoria esporádica em matérias de interesse do Presidente do Conselho Municipal. Os Conselhos Municipais de Quissico e Vilankulos, apesar dos seus estatutos orgânicos incluírem a Inspeção Municipal como uma unidade orgânica, não a tinham constituído. O de Massinga nem sequer a tinha previsto.

Ademais, não havia conhecimento sobre como a Inspeção Municipal deveria ser instituída ou operacionalizada e qual seria o seu papel nas condições e interesses de cada Município. Isto, quando tinham acabado de ser investidos os órgãos municipais para mais um mandato e estava em desenvolvimento o pacote legislativo sobre a governação descentralizada em Moçambique, a qual já tinha sido consagrada pela revisão constitucional de 2018.

Sem a Inspeção Municipal, nos termos em que veio a ser operacionalizada, o Conselho Municipal tinha um sistema de Controlo Interno assistemático e cronicamente dependente das auditorias ocasionais dos órgãos de controlo interno e externo, desacompanhada de monitoria interna da implementação das recomendações e de tomada de medidas consistentes na padronização de procedimentos administrativos como mecanismo de gestão de risco.

Abordagem

A detecção de falhas no frágil sistema de Controlo Interno Municipal era extemporânea e as recomendações de melhoria não tinham o devido seguimento devido ao facto das auditorias não serem regulares nem consistentes. A operacionalização de uma Inspeção Municipal que compreendesse as actividades de Controlo Interno afigurava-se como uma solução viável para colmatar a irregularidade e extemporaneidade das auditorias, a falta ou insuficiente seguimento das recomendações resultantes, assim como contribuiria para o desenvolvimento de um sistema de Controlo Interno consolidado.

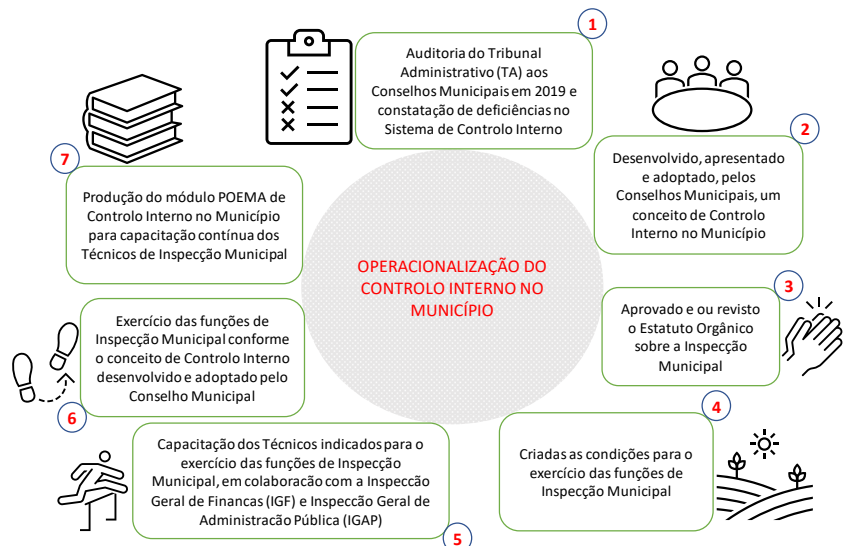
Assim, foi desenvolvido e partilhado, de modo sensibilizador às lideranças e equipas de gestão municipal, o conceito de Controlo Interno que se pretendia implementar nos Conselhos Municipais, de modo a assegurar tanto o devido apoio político como administrativo na instalação de uma unidade de Inspeção Municipal.

Foi a primeira vez, na história da Administração Pública e Autárquica que se desenhou um conceito que incluísse, além da inspeção e auditoria, a componente de desenvolvimento de um sistema integrado de Controlo Interno Municipal. A abordagem, amplamente participativa e informada, adoptada tanto na concepção como na implementação, viabilizou as actuais Inspeções Municipais operacionais beneficiárias do Projecto Boa Governação Financeira (BGF) desde o segundo semestre de 2019. A mensagem principal é que a Inspeção Municipal está ao serviço do interesse público sob a liderança exclusiva do Presidente do Conselho Municipal ao qual se subordina.

Estratégia(s) implementada(s)

Para garantir a oficialização da operacionalização da Inspeção Municipal agiu-se em diversos níveis, conforme se pode observar do esquema apresentado.

Entretanto continua a ser um desafio a aprovação ou aceitação das carreiras de inspectores/as e/ou auditores/as como técnicos/as afectos/as às



Unidades de Controlo Interno nos Municípios, para garantia de estabilidade e retenção de quadros, por divergências na interpretação legislativa entre o MAEFP e os Conselhos Municipais. A monitoria da implementação das recomendações das auditorias da Inspeção Geral da Administração Pública, Inspeção Geral de Finanças e Tribunal Administrativo continua comprometida por partilha extemporânea dos relatórios definitivos, aliado ao facto da resistência na inclusão dos/as técnicos/as municipais nas suas missões naqueles Municípios. E, tratando-se de uma área nova no Município, persistem desafios quanto à insuficiência de técnicos/as especializados/as, e capacitação e qualidade do trabalho realizado, o que poderá ser melhorado com a experiência e assistência técnica no futuro.

Impacto

- Os 17 Municípios nas províncias de Inhambane, Nampula, Niassa e Sofala já dispõe de uma Unidade de Controlo Interno funcional, com pessoal capacitado e recursos materiais necessários para o exercício das funções inerentes;
- As Contas de Gerência são analisadas e é emitido o devido parecer fundamentado pela Inspeção Municipal, tempestivamente, com base nas auditorias regulares aos processos de gestão, o que se evidencia na redução dos erros detectados na sua apreciação e aprovação pela Assembleia Municipal; e
- Foi criado um mecanismo sistemático e integrado de implementação e monitoria das recomendações deixadas pelos órgãos de controlo interno e externo nos 17 Municípios, e que privilegia a erradicação das mesmas com base na compreensão das suas causas e trabalho em equipas multidisciplinares.

Exemplos

Devido a esta actividade de sucesso, Municípios como os de Namaacha e Lichinga têm manifestado interesse reiterado em receber uma assistência técnica do BGF na operacionalização de uma Inspeção Municipal, como sucedeu nos 17 Municípios de Inhambane, Nampula, Niassa e Sofala.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É importante haver clareza sobre os objectivos que o Conselho Municipal pretende alcançar;
- É imprescindível haver vontade política e transparência;
- É igualmente essencial haver um estatuto orgânico que crie a unidade de Inspeção Municipal; e
- Deverá ser afecto pessoal qualificado, com meios adequados para o exercício de funções, e com disposição para trabalhar em equipa.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- O Presidente do Conselho Municipal deve compreender o seu potencial de suporte e prevenção de insucesso na gestão e salvaguarda da integridade institucional, uma vez que ninguém é responsabilizado pela sua falta. Para inverter este cenário é importante que a operacionalização das Inspeções Municipais seja vinculativa e na dimensão já ensaiada nos 17 Municípios de Inhambane, Nampula, Niassa e Sofala.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- A operacionalização da Inspeção Municipal nos termos aqui apresentados, deveria ser apropriada pelo MAEFP e ANAMM para ser implementada em todos os Municípios com base nas orientações metodológicas e regulamentos simplificados; e
- Os técnicos afectos a estas unidades orgânicas devem transitar para carreiras específicas como garantia de estabilidade e de desenvolvimento profissional.

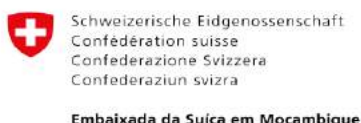
Recursos

Há sínteses dos temas de formação que estão a ser incorporados no módulo POEMA de Controlo Interno no Município, relatórios e documentos resultantes do trabalho dos/as técnicos/as da Inspeção Municipal, disponíveis no arquivo institucional.

Contactos

Conselhos Municipais das províncias de Inhambane, Nampula, Niassa e Sofala, excepto os das Cidades de Inhambane, Nampula, Nacala Porto, Lichinga e Beira.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Introdução de Colecta do Imposto Predial Autárquico Praticáveis para todos os Municípios, Baseado no Exemplo de Marrupa

Resumo

Para o aumento da recolha da receita própria nos municípios são necessárias várias etapas. A experiência aqui abordada apresenta, de forma resumida, a estratégia aplicada em alguns municípios nas províncias de Inhambane, Sofala, Nampula e Niassa, a qual aumentou substancialmente a recolha de receita do Imposto Predial Autárquico (IPRA) no período de um ano.

Contextualização

As Autarquias Locais, à luz da Lei das Finanças Municipais, estão dotadas de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Sendo que, para o efeito, os municípios devem dispor de recursos financeiros para a prossecução do interesse público. Para tal, é necessário estabelecer um Cadastro Tributário sólido, na base do qual o Conselho Municipal seja capaz de notificar os proprietários de imóveis, construídos no território autárquico, para efectuarem o pagamento. A Lei 1/2008, de 16 de Janeiro que define o Sistema Tributário Autárquico elenca, dentre diversos tributos, o de Imposto Predial Autárquico o qual não estava a ser cobrado, apesar de haver um número reduzido de propriedades prediais.

Em conjunto com outras fontes de receita própria não exploradas, tornava o município dependente das transferências centrais para a realização de certas actividades planificadas. O fraco desempenho em termos de colecta de receitas afigura-se, deste modo, como um grande obstáculo para que os municípios se tornem verdadeiramente autónomos.

Abordagem

Para os municípios poderem aproveitar-se melhor do potencial tributário IPRA, a abordagem consiste em apoiar os municípios no levantamento dos prédios urbanos existentes e constituir um cadastro tributário, desenhando uma planilha em Excel com o cálculo automático do IPRA, que contém a fórmula instituída pelo Decreto 61/2010 de 27 de Dezembro. Foi igualmente realizada a formação dos/as técnicos/as municipais sobre o desenho dos avisos de cobrança e a popularização deste tributo, através de mensagens apelativas à adesão ao processo e posterior pagamento.

Estratégia(s) implementada(s)

Foi criada uma ficha de cadastro de imóveis e foram actualizados os dados relativos à área construída, à localização do imóvel, à finalidade do imóvel (habitacional ou comercial) e à indicação dos dados do proprietário. De seguida, foi definido o custo médio de construção por m², a base para o cálculo do valor patrimonial dos imóveis.

O processo da cobrança do IPRA seguiu várias etapas, nas quais se destacam:

- Criação de uma equipa de cadastro tributário que trabalharia no registo de imóveis e formação em matérias de procedimentos de levantamento e tratamento de dados numa planilha em Excel;
- Concepção de uma ficha de cadastro de imóveis e desenho de uma de planilha em Excel que contém a fórmula instituída pelo Decreto 61/2010, de 27 de Dezembro;
- Divulgação do processo que contou com a participação activa do edil e do seu elenco; e
- Notificação dos/as contribuintes, que receberam os avisos de cobrança, e acompanhamento do processo de pagamento e cobrança.

Apesar deste trabalho ter tido algum sucesso, foram encarados desafios em termos de inviabilização deste processo por parte de alguns/mas munícipes, os quais recusaram o fornecimento de dados pessoais, alegando serem proprietários/as dos imóveis.

Impacto

A Receita Própria Municipal, com destaque à que é colectada localmente, cresceu substancialmente, tendo atingido um valor recorde desde a implantação do Município de Marrupa.

MARRUPA	2021	2022	Junho de 2023
Receitas Próprias/ Local	1 820 413,00	2 331 674,06	2 055 883,40
IPRA (Mts)	0,00	519 275,82	659 003,56
Evolução da RP/Local do Município de Marrupa			

Exemplos

“Desde a municipalização da vila de Marrupa em 2009, pela primeira vez foi introduzida em 2022 a cobrança do IPRA, tendo trazido vantagens como: (i) O pagamento de remunerações aos autarcas (Membros do Conselho e da Assembleia Municipais) e não tem dívida com estes; (ii) Compra de combustível para a maquinaria disponível, visando a manutenção das vias de acesso, e neste momento as estradas são transitáveis; (iii) Aquisição de bens para garantir o funcionamento da instituição.”

Sr. Alfredo Aquimo, PCM de Marrupa



Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário reunir e capacitar o pessoal que trabalha no processo de levantamento e processamento de dados na planilha em Excel, com vista a calcular os tributos de forma correcta;
- É importante introduzir mensagens de sensibilização e educação fiscal na língua local e envolver os/as líderes locais na disseminação das mensagens tributárias;
- Deve ser alocado um computador e assegurar a segurança de dados e um “back-up”, e um cacifo para arquivar os processos físicos de dados dos prédios urbanos; e
- É importante garantir a criação de condições mínimas de logística para a realização de reuniões técnicas, registo de novos imóveis e documentação do processo, distribuição dos avisos de cobrança.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Esta prática pode ser replicadas e adaptadas em todos os municípios que ainda não cobram o IPRA, nos que querem melhorar a sua cobrança, e em novas autarquias.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Desenhar cursos para fortalecer os Conselhos Municipais na colecta de tributos, sobretudo dos impostos e taxas progressivos; e
- Equipar os sectores de Receitas com meios informáticos e sistemas informáticos capazes de facilitar o trabalho das equipas.

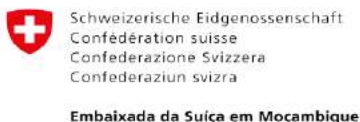
Recursos

- Estratégia de Registo de Imóveis;
- Base de dados (Excel) dos imóveis cadastrados; e
- Modelos de avisos de cobranças.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Bonifácio Uiriamo	Vereador de Administração e Finanças	878076082	faniciouijone@gmail.com
Esperança Jone	Chefe da Secção de Contabilidade	840556220/869439238	joneesperanca@gmail.com
Jose Biriante	Chefe do Sector de Receitas e Tesouraria	879762190	josebiriantebiriante@gmail.com

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



O Registo de Prédios Urbanos Torna-se Digital nos Municípios

Resumo

Com a introdução de um formulário electrónico, os 17 municípios parceiros no âmbito do programa Boa Governança Financeira (BGF) podem agora recolher os dados dos prédios urbanos e dos respectivos proprietários através de dispositivos electrónicos (tablet ou smartphone). De seguida, os dados são directamente enviados para uma base de dados que alimenta o cadastro do Imposto Predial Autárquico (IPRA). Entre outros benefícios, com o levantamento electrónico, reduz-se o tempo e os recursos necessários para registar um imóvel, e também se elimina possíveis erros que decorriam na transcrição manual.

Contextualização

A Lei 1/2008 de 16 de Janeiro atribui aos municípios a competência para tributar os imóveis (prédios urbanos) construídos no território da respectiva autarquia. Neste contexto, as equipas de cadastro dos municípios faziam o levantamento dos dados dos prédios urbanos através de uma ficha de levantamento impressa. Para simplificar o processo, reduzir os custos e aumentar a eficácia, foi introduzido um formulário electrónico nos 17 municípios parceiros do BGF.



Abordagem

No contexto dos municípios, é necessário encontrar uma solução de baixo custo, simples e integrável nos cadastros já existentes, que reduzisse os elevados custos de registo, em termos de recursos humanos e materiais, e melhorasse a eficiência da actualização da base de dados do IPRA.

Num "hackathon" no município de Vilankulo (colaboração em grupo para a construção de uma ideia), foi desenvolvido, um protótipo de um formulário digitalizado para o registo de imóveis, na aplicação non-profit KoboToolbox (PC) e KoboCollect (aplicação móvel).

Os dados registados através dos programas de Kobo podem ser exportados em formato Excel. Para garantir que os dados extraídos possam alimentar as planilhas de cadastro em Excel já existentes nos municípios, os cadastros foram reformatados tomando em conta as necessidades do respetivo município. Deste modo, os dados levantados no terreno de forma digital podem facilmente ser transferidos para o cadastro de IPRA do município.

Todos os municípios parceiros no âmbito do BGF receberam um tablet, mas para a abordagem serve ter um smartphone que permite o download do KoboCollect.

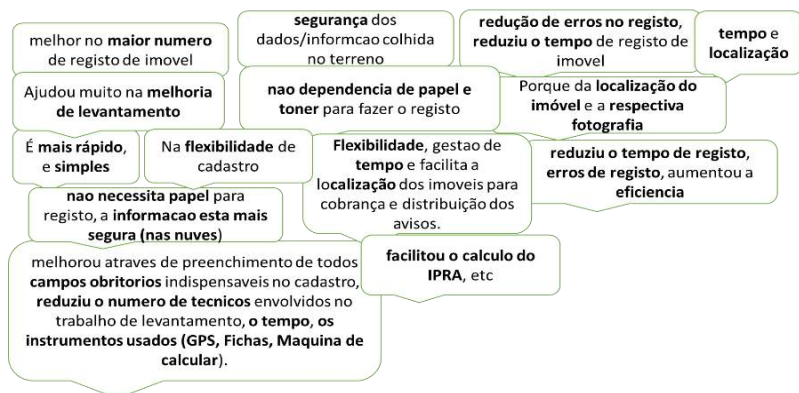
Na base da experiência dos municípios parceiros na província de Inhambane, onde o a inovação foi pilotado, foi desenvolvido um pacote de formação que foi utilizado para a introdução e adaptação do instrumento nos outros municípios parceiros do BGF.



Impacto

O uso do tablet e ficha de levantamento electrónico reduz o tempo de trabalho de levantamento e organização dos dados, e o uso de papel e outros materiais. Numa avaliação a 11 municípios foi constatado que:

- O número de edifícios cadastrados por dia aumentou em média 60% e o tempo de registo e transferência à base de dados reduziu 70%;
- A ferramenta ajuda a localizar os/as contribuintes no momento da entrega de avisos de pagamento de impostos; e
- O instrumento contribuiu para a redução de erros no processo de recolha de dados e na sua transferência para o cadastro dos/as contribuintes no município.



Respostas dos municípios à pergunta na avaliação da introdução: "Como é que o uso de KOBO melhorou o processo de registo de imóveis?"

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- A experiência aqui apresentada é uma solução simples e de baixo custo para os pequenos municípios. Para os municípios de maior dimensão, a recolha de dados e a gestão da base de dados dos contribuintes, através do Excel, tem um limite, uma vez que é necessário abordar grandes volumes de dados.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:



- A experiência e o material podem ser distribuídos a outros municípios interessados.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Para complementar a experiência aqui descrito podem ser desenvolvidos outras ferramentas ao longo das etapas de geração de receitas, por exemplo, em utilizar as coordenadas georreferenciais colectados através do smartphone ou tablet, num mapa electrónico que guie os técnicos para o prédio em causa.

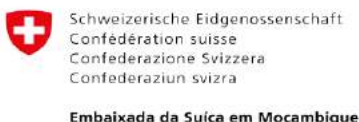
Recursos

Modelo sem macros:  cadastro_template_sm.xlsx	Modelo com macros:  cadastro_template_cm.xlsm
---	---

Contactos

Nome/Instituição	Telefone	E-mail/Website
Monapo	86 111 1100	smv@municipiodemonapo.gov.mz www.municipiodemonapo.gov.mz
Dondo	87 931 2578/23 950 413	smv@municiododondo.gov.mz www.municipiododondo.gov.mz
Vilankulo	87 6361 960	smv@municipiovilankulo.gov.mz www.municipiovilankulo.gov.mz
Quissico	87 444 5858	secretaria.virtual@cmvq.gov.mz www.cmvq.gov.mz
Marromeu	84 430 9013	info@municipiodemarromeu.gov.mz https://municipiodemarromeu.gov.mz/

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Metodologia de Definição de Metas do IPRA com base em Dados do INE

Resumo

A previsão criteriosa das receitas a serem arrecadadas nos anos seguintes contribui para uma planificação mais verosímil das actividades e investimentos do município, considerando os recursos que se espera ter disponíveis. A metodologia de definição de metas adoptada, considera o potencial tributário do município, o cadastro tributário, o histórico de arrecadação e a estratégia de alocação de recursos materiais e humanos.

No processo de planificação, os municípios devem realizar anualmente (n) a projecção das metas da receita do Imposto Predial Autárquico (IPRA) para curto e médio prazo (n+1, n+2 e n+3). Este exercício começa com a recolha de dados em diferentes instituições, com foco no Instituto Nacional de Estatística (INE) e nos pelouros municipais. Após analisados e validados os dados, são definidas as metas do IPRA dos anos subsequentes, sendo feita a monitoria, comparando a meta definida com a execução do exercício.

Anteriormente, as metas do IPRA eram planificadas com base num critério arbitrário, um método incremental, que consiste no aumento da meta anual de 5% ou 10% em relação à execução do ano anterior. Na abordagem apresentada, as metas do IPRA passam a ser definidas de forma criteriosa, tendo em consideração a capacidade de cobrança do município, as estatísticas do país referentes ao município e o potencial da receita do IPRA de forma desagregada em comercial e habitacional. A metodologia permite que o município tenha uma base sólida para aumentar o seu nível de arrecadação e saber o quão distante se encontra do potencial total de cobrança.

Contextualização

O Conselho Municipal estima, anualmente, as metas mínimas de receitas que irá colectar e define o máximo das despesas que espera realizar num exercício económico. As metas de receitas e as despesas previstas são inscritas no Plano e Orçamento Anual do Município, que se torna válido com a aprovação da respectiva Assembleia Municipal.

Nos termos do Código Tributário Autárquico (Decreto nº 63/2008, de 30 de Dezembro), o sistema tributário autárquico compreende, entre outros, o IPRA, que incide objectivamente sobre o valor patrimonial dos prédios urbanos situados no território da respectiva autarquia e subjectivamente sobre os titulares do direito de propriedade.

O valor patrimonial dos prédios urbanos é calculado com base nos factores e na fórmula definida no Decreto nº 61/2010, de 27 de Dezembro, devendo constar na matriz predial e na falta destas, o valor declarado pelo/a proprietário/a, desde que não seja muito diferente do preço normal do mercado.

O valor do IPRA é calculado multiplicando o valor patrimonial por 0,4% para os prédios destinados à habitação e 0,7% para os prédios destinados à actividade comercial, industrial, actividades profissionais, bem como para prédios com os dois fins.

Abordagem

Os municípios definiam as metas com base no método incremental, o que resulta em metas que não têm em consideração a capacidade de cobrança, os recursos humanos e materiais existentes, e o potencial dos imóveis existentes na autarquia. Esta prática não contribui para a melhoria dos níveis de arrecadação da receita.

A abordagem introduzida consiste na identificação das reais capacidades do município, partindo dos dados estatísticos do INE cruzados com os dados da Direcção Provincial de Indústria e Comercio (DPIC), da Vereação de Finanças (VF), da Vereação de Desenvolvimento Económico Local, da Vereação de Construção e Urbanização (VCU) para definir as metas de médio prazo que, com o passar do tempo, aproximam a arrecadação ao potencial existente e, conseqüentemente, levam ao incremento da receita.

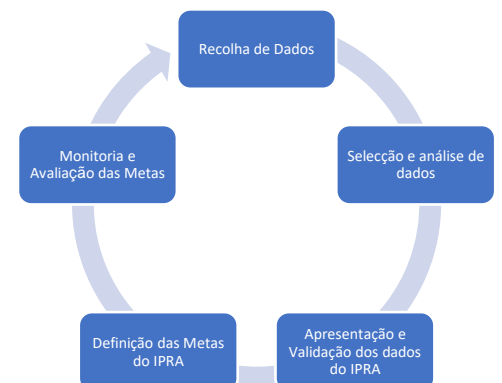
A inovação foi instituída nos Municípios de Dondo, Gorongosa, Marromeu e Nhamatanda.

Estratégia(s) implementada(s)

A definição das metas do IPRA começa com a recolha de dados nas vereações de Finanças, de Construção e Urbanização, de Economia Local, no INE e na DPIC.

De seguida, são seleccionados e analisados os dados referentes à população dos municípios, número de habitações no distrito, número de habitantes no distrito, aplicando-se a fórmula como forma de obter o número aproximado de habitações convencionais existentes no município passíveis de cobrança do IPRA.

Após identificada esta informação, prepara-se uma apresentação detalhada sobre as análises, de modo a permitir que a equipa técnica possa visualizar os dados recolhidos e



as contradições que as diferentes fontes de informação apresentam, de acordo com dados de cadastro que o município possui, sendo feita uma reflexão para a validação dos dados a serem usados para a projecção da meta do IPRA.

Validados os dados, definem-se as metas dos imóveis comerciais e habitacionais a cadastrar nos próximos três anos, tendo em consideração o foço existente entre os imóveis registados e o potencial de imóveis existentes no município.

Definidas estas metas, durante o processo de execução faz-se a monitoria e avaliação das metas definidas trimestralmente.

Impacto

A metodologia de definição de metas do IPRA:

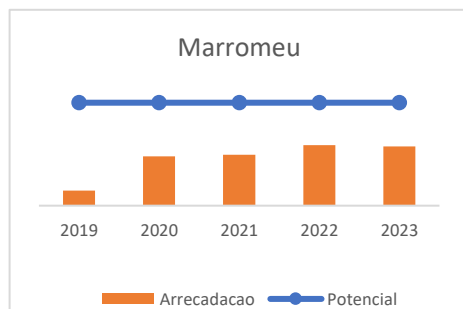
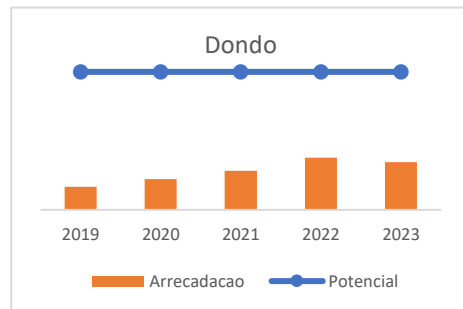
- Aproximou a cobrança anual do IPRA ao Potencial Total de Cobrança; e
- Contribuiu para o aumento da receita do IPRA e, conseqüentemente, para a disponibilidade de recursos financeiros a serem usados na prestação de serviços.

Exemplos



“A metodologia de definição de metas do IPRA com base em dados da arrecadação e do cadastro introduziu melhorias no processo de definição de metas. Actualmente temos controle das metas e da arrecadação, pois temos acesso e levamos em consideração o cadastro, os valores dos imóveis e dos avisos de cobrança como dados úteis para definir metas realísticas. Com a metodologia anterior, as metas eram valores fixos que se mantinham de ano para ano, influenciados por valores arbitrários definidos para o maior contribuinte da Vila”

Joaquina Armando – Chefe da Secção de Receitas do Município De Marromeu



Arrecadação e Potencial IPRA (2023: Jan-Ago)

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário haver disponibilidade de dados, no mínimo, dos últimos três anos referentes à receita cobrada, aos avisos entregues, aos avisos pagos e aos resultados do último censo realizado;
- Deve haver uma capacidade para extracção de dados dos relatórios do INE; e
- É importante capacitar os/as técnicos/as para aplicação da metodologia.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:






- A metodologia deve ser divulgada em todos os Municípios nas orientações metodológicas do MEF (DNPO em coordenação com o MAEFP e ANNAM).

Próximos Passos

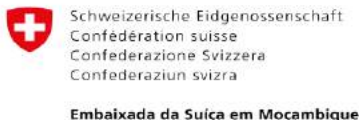
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Sistematizar a metodologia no módulo POEMA de receitas municipais; e
- Capacitar os/as técnicos/as dos sectores de planificação e receita sobre a metodologia de definição de metas do IPRA.

Recursos

Modulo POEMA RM	Metas do IPRA 2019-2021	Metas do IPRA 2022-2023	Indicadores Sociodemograficos	Apresentação da Metodologia
 Modulo POEMA 2023 RM Receitas M	 Metas 2019-2021.xlsx	 Metas 2022-2023.xlsx	 Indicadores Socio Demograficos Provir	 1. Apresentacao_Meto

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Gestão Integrada do Orçamento de Tesouraria com o Plano Anual de Contratações

Resumo

Para alcançar uma melhor gestão dos processos de tesouraria e de contratações, através da implementação do Plano Anual de Contratações, é necessário haver uma maior integração e harmonização do fluxo de tesouraria na Vereação de Finanças e dos processos de contratações na Unidade Gestora Executora das Aquisições (UGEA).

A gestão integrada da tesouraria e das contratações tem como base:

- A identificação dos pontos chaves para uma comunicação eficiente entre os/as intervenientes;
- Uma melhor harmonização dos processos;
- Um melhor alinhamento dos instrumentos utilizados na programação financeira, isto é o Orçamento de Tesouraria (OT), o Plano de Tesouraria (PT) e as contratações; e
- A concepção de planilhas em Excel, que permitem a monitoria da implementação do Plano Anual de Contratações (PC), e o registo e controlo da execução dos contratos com os empreiteiros, fornecedores de bens e prestadores de serviços.

A abordagem permite uma melhoria na monitoria dos pagamentos das facturas do/da empreiteiro/a, fornecedores de bens e prestadores de serviços mediante a contraprestação. É dado destaque aos objectos planificados, e numa maior eficiência no controlo da dívida a pagar que transita para a actividade económica seguinte.

Contextualização

A execução da Despesa Pública é o processo pelo qual os recursos planificados e orçamentados aprovados são gastos na aquisição de bens, prestação de serviços e obras, para a prossecução do interesse público dos municípios. O sector de finanças, em coordenação com as áreas responsáveis pela gestão das aquisições, construção, património, entre outras, é responsável pela programação da execução das receitas e das despesas.

A boa gestão dos recursos financeiros, principalmente do seu fluxo de tesouraria, é fundamental para assegurar a disponibilidade de recursos para a liquidação das facturações durante a execução dos contratos.

Inicialmente, a gestão da tesouraria e a das contratações eram processos paralelos sem muita interacção, o que resultava nos seguintes desafios:

- A programação financeira anual e mensal (OT e Plano de Tesouraria) eram efectuados com base nos duodécimos;
- O PC não era calendarizado, tornando difícil a programação dos recursos financeiros necessários para o pagamento das prestações contratuais; e
- O Plano Anual de Contratação e o de Tesouraria não eram actualizados regularmente, em função da execução real do Orçamento e dos Contratos.

Abordagem

A ideia de uma gestão integrada do OT com o PC, é que uma maior integração das contratações na UGEA e do fluxo de tesouraria na Vereação de Finanças deve ter em conta a previsão das necessidades de recursos financeiros do município. Isto é, durante a programação financeira deve-se considerar o período de desembolso dos fundos (as transferências) e a arrecadação da receita local, para o pagamento das despesas resultantes da execução dos contratos.

Uma análise crítica dos processos de gestão, de acordo com as experiências práticas municipais e com os diferentes instrumentos desenvolvidos, pode-se resumir na gestão integrada do OT ao fluxo das contratações em quatro etapas, nomeadamente: i) Elaboração do PC e do OT; ii) Contratação; iii) Execução de contratos, reuniões mensais de actualização do OT/PT e mapa de pagamentos; e, iv) Monitoria da execução do PC, preenchimento dos modelos da Conta de Gerência (CdG) e priorização dos objectos no Plano e Orçamento do município do ano seguinte.

Estratégia(s) implementada(s)

Em 2020 foi iniciada a expansão da abordagem de gestão integrada das contratações ao fluxo de tesouraria com base nas boas práticas da gestão integrada nas despesas de investimento, desenvolvidas entre 2017 e 2019, para as restantes Fontes de Recursos (FR) o qual consistiu em:

- Identificação dos pontos chaves para uma comunicação eficiente entre os/as intervenientes;
- Utilização do Plano de Contratação Calendarizado (PCC), um instrumento novo e adaptado, utilizado pela UGEA para calendarizar os pagamentos planificados dos contratos;
- Desenvolvimento de uma matriz de monitoria da execução dos contratos, um instrumento novo utilizado pela UGEA e partilhado com a Vereação de Finanças (VF), Contabilidade, Património e Vereação de Construção e Urbanização (VCU), para monitorar a implementação do PCC; e
- Realização de reuniões periódicas de coordenação UGEA /VF/VCU para harmonização do OT/PT.

Impacto

- A gestão integrada da OT com o PC obrigou a uma actualização mensal dos diferentes modelos da Conta de Gerência (12+16+17+18+26+27+28), permitindo assim o seu fecho e envio ao Tribunal Administrativo dentro dos prazos estabelecidos pela Lei;
- Com a implementação do e-SISTAFE Autárquico, em dois dos quatro municípios assessorados, Dondo e Nhamatanda, a gestão integrada apoiou o registo das necessidades no Módulo de Execução do Plano Económico e Social e Orçamento Municipal (MEX); e
- Maior controlo das dívidas com os fornecedores.

Exemplos

- Os 4 municípios assessorados em Sofala, os Planos Anuais de Contratação passaram a ter uma coluna que indica a fonte de recursos a financiar os objectos contratuais; e
- A preparação do OT/PC deixou de ser realizada com duodécimos, passou a ser feita usando os planos de pagamentos.

“Antes da introdução da gestão integrada não tínhamos muito controlo sobre as dívidas e os processos de pagamento, com a introdução da ferramenta passamos a ter melhor controlo das dívidas e os pagamentos das facturas em si, a Conta de Gerência foi melhorando a sua elaboração e a monitoria dos contratos realizados pela instituição por parte da UGEA”

Verónica Gobe - Chefe da Secção de Despesas no Dondo



Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- Deve ser consolidado o processo de planificação para as despesas correntes de bens e serviços. É necessário que estas sejam incluídas no plano de contratação e se efectue o lançamento do concurso; e
- É importante considerar que existem grandes diferenças de previsibilidade das transferências do FIIA, FCA e FE dentro do Município e de um Município para outro.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Assegurar a institucionalização e formalização da coordenação entre VF-UGEA-VCUMA, através, por exemplo, dos regulamentos internos municipais;
- Garantir a aprovação dos instrumentos de gestão desenvolvidos, de modo a garantir a prática dos actos de programação financeira alinhados às contratações, através da inclusão no Manual de procedimento para a Contratação Pública; e
- Utilizar os instrumentos desenvolvidos como input para a programação financeira e registo de necessidades no MEX no e-SISTAFE Autárquico.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Partilhar esta boa experiência com outros municípios através do Governo, ANAMM e outros parceiros de cooperação; e
- Implementar o Regulamento do SISTAFE para a disseminar os instrumentos desenvolvidos para os demais municípios e órgãos da Administração Pública.

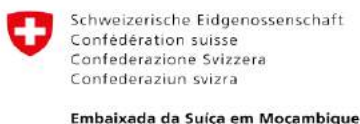
Recursos



Contactos

Nome/Instituição	Telefone	E-mail/Website
Vereação de Finanças no CM Dondo	+258 23 950 413 e +258 87 931 2578	municipiododondo@gmail.com https://www.municipiododondo.gov.mz

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Planos de Registo de Imóveis para a Constituição do Cadastro

Resumo

A legislação referente ao registo e avaliação de prédios urbanos foi instituída há mais de 10 anos. Mas, de lá para cá poucos são os municípios que a conseguem executar por não dominarem a lei ou por falta de um instrumento eficaz de implementação.

Os planos de registo de imóveis são o instrumento que implementa o conteúdo regulamentado no decreto 61/2010 de 27 de Dezembro e que possibilita a avaliação oficiosa dos prédios urbanos por parte do município, como um método de colecta de dados para constituição do cadastro fiscal. Esta ferramenta é inovadora na medida em que define um plano de trabalho de acordo com as condições apresentadas pelos municípios, faz o balanço, define e monitora as metas e identifica os desafios e soluções no processo de registo de imóveis.

Contextualização

As Comissões Autárquicas de Avaliação de Prédios Urbanos (CAAPUs), são estabelecidas no decreto 61/2010 de 27 de Dezembro. O decreto aprova os mecanismos de cálculo e correcção do valor patrimonial dos prédios urbanos situados no território autárquico, para a constituição do cadastro fiscal sob a responsabilidade das CAAPUs. De acordo com o artigo 7, o registo do prédio urbano no cadastro deve ser feito pelo/a respectivo/a proprietário/a no momento de obtenção de licença de utilização do prédio urbano, e os dados devem ser actualizados no cadastro sempre que for concluída uma obra de construção ou de melhoramento, e nos casos de aquisição do prédio urbano.

O artigo 8 esclarece que o registo dos prédios urbanos ocorre nos casos de falta de inscrição de dados do prédio urbano pelo/a proprietário/a, o que leva a que o município vá realizar o registo. A prática aqui descrita enquadra-se num contexto em que os proprietários não registam voluntariamente os prédios urbanos nas situações previstas no decreto, por desconhecimento do processo legal ou omissão. Na experiência aqui abordada, o município elabora no princípio do ano um plano de registo de imóveis, que guiará a actuação da CAAPU para a constituição do cadastro fiscal através do registo oficioso dos imóveis.

Abordagem

É responsabilidade dos/as munícipes fazer o registo dos imóveis no município, cabendo ao município fazer a verificação dos dados registados e dos valores declarados pelo/a munícipe, segundo o dispositivo legal de registo e avaliação dos imóveis. Mas, muitas das vezes, os munícipes não fazem o registo dos seus imóveis e o município não dispõe de informações que permitam o registo dos mesmos nem a constituição de um cadastro de imóveis existentes na autarquia.

Para solucionar o problema deve ser definido, no princípio dos exercícios económicos, um plano de registo de imóveis, tendo como base o potencial de imóveis existentes na autarquia, as capacidades humanas e materiais existentes no município e os imóveis cadastrados.

Esta inovação visa dar resposta, por um lado, ao problema da falta de registo de imóveis pelos munícipes e, por outro, à falta de um instrumento no município que conduzisse o processo de registo e avaliação de imóveis. A introdução de um plano de registo de imóveis faz com que o município não dependa da disponibilidade dos munícipes para o registo dos imóveis e permite que o município constitua o cadastro de imóveis para o aumento da receita. O processo central é o registo de imóveis e os processos de suporte associados são a constituição do cadastro de prédios urbanos e a avaliação dos prédios urbanos. Esta abordagem foi instituída nos Municípios de Dondo, Gorongosa, Marromeu e Nhamatanda.

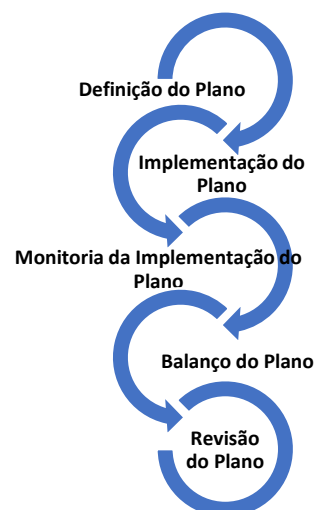
Estratégia(s) implementada(s)

O registo e avaliação dos imóveis começa com a elaboração do plano de registo de imóveis com base no potencial de imóveis existentes no município, nos imóveis cadastrados, no número de bairros existentes na autarquia e no número de técnicos disponíveis. Segue-se a implementação do plano definido que consiste na colecta dos dados dos/as proprietários/as dos imóveis e a avaliação dos prédios urbanos. Após a implementação, no início do segundo semestre, é realizada a monitoria do registo de imóveis no Município, com vista a verificar o nível de alcance das metas. De seguida, é feito o balanço e, dependendo das constatações, é realizada a revisão do plano onde se identificam os desafios e são discutidas as soluções a aplicar no processo de registo durante o segundo semestre.

Impacto

O processo de registo de imóveis melhorou na medida em que os planos de registo de imóveis permitiram:

- A constituição do cadastro dos prédios urbanos nos quatro municípios que implementaram a abordagem;
- O registo no município de Dondo de um total de 3374 imóveis dos 3339 esperados,



tendo sido registado mais de 100% do potencial calculado, facto verificado com o registo de imóveis recém-construídos;

- A contribuição do crescimento do cadastro de imóveis no aumento da receita do IPRA em 70%, tendo passado de 5,350,801.74 MZN, em 2019, para 9,080,048.41 MZN, em 2022;
- Actualmente, o potencial de arrecadação aumentou para cerca de 24,095,815.87 MZN; e
- Os Municípios têm conhecimento do esforço a fazer na arrecadação para atingirem o seu máximo potencial.

Exemplos



“Antes dos planos de registo de imóveis, o Município fazia o registo de forma arbitrária. Actualmente, a CAAPU tem um plano de registo de imóveis que lhe permite estruturar as actividades de registo e avaliação de imóveis aplicando o regulamentado no decreto 61/2010 de 27 de Dezembro. A nova abordagem trouxe vantagens como a constituição do cadastro de imóveis, o conhecimento do potencial, o aumento da receita do IPRA e o registo de quase todos imóveis no território do Município”. - Josefa Miclasse – Chefe da CAAPU de Dondo

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- Deve ser constituída uma CAAPU ou uma Equipe multisectorial de registo de imóveis;
- É importante ter conhecimento sobre o número potencial de imóveis, bairros e condições materiais existentes na autarquia; e
- Os/as técnicos/as devem ser formados/as em matéria de registo e avaliação de prédios urbanos.



Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

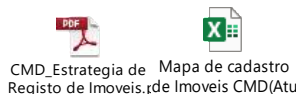
- A legislação deve priorizar o registo e a avaliação oficiosa de imóveis para a constituição do cadastro, e tornar obrigatória a elaboração do plano de registo de imóveis;
- É necessário que o INE volte a colectar dados e a produzir estatísticas a nível municipal; e
- Devem ser estabelecidos mecanismos de coordenação interinstitucional entre os Municípios e as conservatórias de registo predial, de modo a permitir a partilha de dados dos prédios urbanos entre as duas instituições.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Discutir e elaborar um fluxograma de processos a ser fixado na CAAPU; e
- Continuar a capacitar os/as técnicos/as sobre a legislação de avaliação dos prédios urbanos.

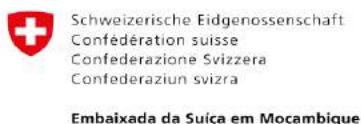
Recursos



Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone
Josefa Miclasse	Chefe da CAAPU de Dondo	86 867 0559; 84 867 0559

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Cadastro de Recursos Humanos no Município

Resumo

A informação sobre a vida de cada um/a dos/as funcionários/as e agentes ao serviço do Município, normalmente, está apenas documentada nos respectivos processos individuais, uma ferramenta física de organização e arquivo dos documentos relativos a cada FAE. No entanto, planificar e orçamentar anualmente as despesas decorrentes dos actos administrativos obrigatórios do desenvolvimento de carreira, ou elaborar um plano de adequação dos recursos humanos às necessidades do Município, torna-se uma tarefa complicada uma vez que requer a verificação de todos os processos individuais, um de cada vez. Neste contexto, foi introduzida uma ferramenta em Excel com todas as informações importantes que constam nos processos individuais e nas folhas de salário de todos os recursos humanos no Município.



Contextualização

A Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração

Pública (ERDAP) define a profissionalização dos/as funcionários/as e agentes do Estado como primeiro eixo. Para o alcance deste objectivo, é visto como factor importante o reforço das capacidades dos recursos humanos. A materialização deste objectivo é possível através da elaboração, implementação e monitoria de um plano de desenvolvimento de capacidades dos RH, baseado no perfil dos/as FAE existentes no Município.

A informação sobre a vida de cada um dos/as funcionários/as e agentes ao serviço do Município está, normalmente, apenas documentada nos respectivos processos individuais, uma ferramenta física de organização e arquivo dos documentos relativos a cada FAE, estabelecida no Sistema Nacional de Arquivo do Estado (SNAE), aprovado pelo Decreto nº 84/2018, de 26 de Dezembro.

No entanto, conhecer o quadro completo dos RH no Município, planificar e orçamentar anualmente as despesas decorrentes dos actos administrativos obrigatórios do desenvolvimento de carreira, bem como elaborar um plano de adequação dos recursos humanos às necessidades do Município, torna-se uma tarefa complicada, pois isto requer a verificação, à vez, de todos os processos individuais.

É neste contexto que o Programa de parceria Boa Governança Financeira (BGF) tem apoiado o sector de recursos humanos, de 17 Municípios, na concepção e manutenção de um cadastro com os dados digitalizados de todos os recursos humanos do Município.

Abordagem

A abordagem do BGF consistiu em compilar, numa tabela em Excel, todos os dados dos/das FAE do Município, com a informação importante que consta nos processos individuais e nas folhas de salário. Um cadastro de Recursos Humanos sempre actualizado e a utilização de tabelas e gráficos dinâmicos permite que os processos de planificação de todos os actos administrativos ligados aos recursos humanos no Município, incluindo o cálculo de impactos orçamentais, bem como a representação gráfica dos/as FAE do Município, que outrora exigiam a verificação de cada processo individual, se tornem mais fáceis e rápidos.

Em 2020, foi instituída, em 4 Municípios de Inhambane, a primeira experiência de constituição de cadastro de Recursos Humanos, tendo sido posteriormente introduzido nos outros Municípios abrangidos pela intervenção do BGF em Sofala, Nampula e Niassa.

Estratégia(s) implementada(s)

Para operacionalizar o processo de implementação e gestão do cadastro de Recursos Humanos no Município, o primeiro passo foi de consciencializar todos/as os/as intervenientes (Vereador e equipa de Recursos Humanos), sobre a relevância, aplicação e benefícios desta ferramenta.

A seguir, foram analisadas algumas experiências de sucesso no sector público, assim como foi realizado um levantamento das condições existentes e das necessidades humanas e materiais para introduzir a ferramenta. Após a análise das experiências de alguns sectores, o Município adoptou a mais adequada às suas condições - uma planilha em MS Excel, cuja introdução de dados é feita de três formas: manual, listas suspensas e automática (fórmulas). Os dados no cadastro estão agrupados em: gerais (identificação), carreira e função, datas de visto do Tribunal Administrativo e tempo de serviço, despesas salariais, formação e resultados da avaliação de desempenho nos últimos três anos.

O último passo da estratégia foi o de preenchimento do cadastro. Foram identificados alguns desafios, nomeadamente as baixas competências no uso de MS Excel por parte dos/as gestores/as de Recursos Humanos, computadores insuficientes nos sectores de Recursos Humanos, a falta de um arquivo de processos individuais seguro e com todos os documentos pessoais e profissionais dos/as FAE. Para superar os desafios, foram realizadas acções de (i) capacitação dos/as gestores/as no uso de MS Excel e

organização de arquivos; (ii) acompanhamento no local de trabalho dos processos de reorganização do arquivo dos processos individuais dos/as FAE e preenchimento do cadastro; e (iii) aquisição de pastas de arquivo de PI para todos/as os/as FAE, cacifos, computadores e impressoras para os sectores de Recursos Humanos dos Municípios abrangidos.

Impacto

- A utilização do cadastro de Recursos Humanos permitiu uma análise qualitativa e quantitativa do perfil dos recursos humanos existentes nos 17 Municípios apoiados pelo BGF;
- A possibilidade de analisar os dados estatísticos dos/as FAE, bem como a planificação e cálculo do impacto orçamental dos actos de gestão de recursos humanos (promoção, progressão, aposentação) tem melhorado significativamente nos 17 Municípios apoiados pelo BGF;
- Os 17 Municípios apoiados pelo BGF têm agora os processos individuais, de todos/as os/as seus/uas FAE, organizados e com toda a documentação actualizada; e
- A capacidade dos/as gestores/as de RH na gestão documental e de arquivos, bem como no uso das funcionalidades do MS Excel no seu dia-a-dia, foi significativamente reforçada com a introdução e a gestão do cadastro.

Exemplos

“O cadastro de recursos humanos ajuda-nos muito em vários aspectos: facilita a previsão dos actos administrativos de promoção, progressão, ajuda-nos a controlar a aposentação, o que era diferente quando tínhamos o arquivo físico”

Percina Gusmã - Chefe RH CMV Quissico, Inhambane 2022.

“Antes da introdução do instrumento, a nossa prestação de contas era morosa, pois recorriamos aos arquivos físicos, para retirar informação de processo em processo (...) alguma informação ficava de fora e os FAE ficavam prejudicados. Com o cadastro, os erros reduziram e hoje podemos prestar informações em tempo útil”.

José Augusto António Mucananda -Técnico de RH no CMC Dondo.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário haver um processo de orientação pelas lideranças;
- É importante assegurar a disponibilidade de computadores com acesso seguro e restrito, um arquivo de processos individuais dos/as FAE organizado e actualizado, e pessoal capacitado para o manuseio da ferramenta; e
- É igualmente indispensável assegurar uma actualização do cadastro sempre que ocorra uma situação nova na carreira profissional de um/a dos/as FAE, e quando decorram mudanças estruturais na gestão dos Recursos Humanos.

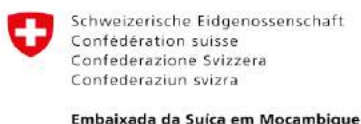
Recursos

Vídeo explicativo sobre o funcionamento e utilidade do Cadastro de Recursos Humanos no Município: <https://youtu.be/R4mZzH8wGkY>

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Conselho Municipal da Cidade da Maxixe	Avenida dos Heróis Moçambicanos, Bairro Chambone A, Cidade da Maxixe.		
Conselho Municipal da Cidade de Dondo	Rua da Administração	+258 23 950 413 / 87 931 2578;	https://www.municipiodondoo.gov.mz/

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Análise dos Recursos Humanos Municipais

Resumo

Os 17 Municípios das Províncias de Inhambane, Sofala, Niassa e Nampula, assistidos pelo Programa de Parceria Boa Governança Financeira (BGF), possuem o Cadastro Municipal de Recursos Humanos, composto por dados compilados através da informação existente nos processos individuais e nas folhas de salários dos/as Funcionários e Agentes do Estado (FAE). Estes dados permitem aos/às gestores/as e à liderança, efectuarem uma análise à situação actual e futura dos Recursos Humanos (RH) existentes, o que possibilita a elaboração de um plano de recrutamento, afectação, formação, capacitação e mobilidade interna, de modo a alocar os funcionários aos cargos mais adequados. Neste documento irá abordar-se a análise aos recursos humanos municipais, a qual irá incluir o contexto sobre o uso do cadastro municipal.

Contextualização

A Gestão de Recursos Humanos consiste em administrar processos para associar uma pessoa ao seu papel no alcance dos objectivos de desenvolvimento do Município, no qual o principal desafio dos/as gestores/oras de recursos humanos é alocar a pessoa certa ao cargo mais adequado.

A Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP 2012-2025) tem como missão garantir a prestação de serviços públicos de qualidade, através de recursos humanos qualificados e motivados, tendo como o primeiro eixo a profissionalização dos/as FAE. Conhecer o perfil dos recursos humanos existentes torna-se assim um passo indispensável no diagnóstico das necessidades para o desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos.

Antes, a implementação de acções de desenvolvimento das capacidades no Município, não estava baseada numa análise prévia ao perfil dos recursos humanos existentes, nem nas necessidades reais dos sectores.

É neste contexto que o Programa de Parceria do BGF tem apoiado os sectores de recursos humanos de 17 Municípios na análise dos recursos humanos. Esta inclui a descrição do perfil dos RH do Município, relacionando-os à situação do Quadro de Pessoal (QP) aprovado, para aferir a capacidade humana existente, de modo a responder aos serviços municipais esperados, e para identificar as necessidades de desenvolvimento de capacidades.

Abordagem

A abordagem do BGF consistiu num Relatório Analítico (RA) que descreve o perfil dos RH existentes no Município comparados à situação actual do QP. O objectivo é aferir a capacidade humana existente no Município para responder aos serviços municipais esperados, bem como identificar as necessidades de desenvolvimento de capacidades e potenciais FAE que podem apoiar os outros dada a sua experiência profissional. Para tal, foram usados como instrumentos de informação o cadastro municipal de RH, o Quadro de Pessoal vigente, o Estatuto Orgânico, Organograma e o Regulamento Interno do Município.

Em 2021, foi introduzida a primeira experiência em quatro Municípios de Inhambane, tendo sido expandida posteriormente para outros Municípios abrangidos pela intervenção do BGF em Sofala, Nampula e Niassa.

Estratégia(s) implementada(s)

Finalizada a concepção e o preenchimento do cadastro municipal de RH, os Municípios reuniram os documentos de organização e funcionamento dos serviços técnicos e administrativos (EO, RI, QP, Organograma), efectuaram o mapeamento da distribuição de técnicos/as por sectores e das atribuições de cada pelouro. Em seguida, foi elaborado o Relatório Analítico de Recursos Humanos no Município com a respectiva matriz de recomendações, o qual foi submetido à apreciação e aprovação pelo Conselho Municipal e à homologação pelo Presidente do Conselho Municipal.

Impacto

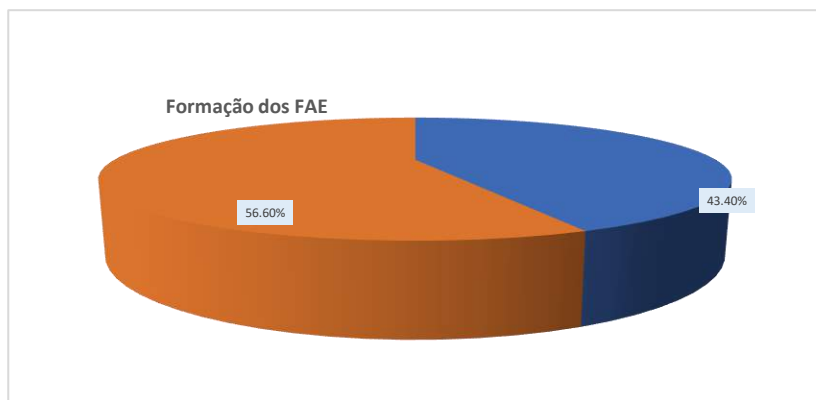
- Existência, nos 17 Municípios, de um instrumento que analisa o perfil dos RH existentes com o QP aprovado para responder aos serviços municipais esperados;
- Com a elaboração do Relatório Analítico dos RH nos Municípios, é notável uma melhoria no processo de gestão e do acesso aos dados dos/as FAE; e
- O RA é a fonte primária de informação para a elaboração do PDC e de outras acções de adequação dos RH no Município

Exemplos



“...a análise dos Recursos Humanos, permite-nos saber como estamos organizados nos nossos Municípios e que necessidades temos para a área de formação a curto e longo prazo. Facilita-nos ainda a saber colocar a pessoa certa no lugar certo.”

Emídio Estêvão: Técnico de RH no CMC Maxixe



A partir da análise dos dados dos RH em exercício no CMC de Maxixe, notamos que maior parte dos/as FAE representados em 56,6% não possuem formação técnica. Dados extraídos do RA referente ao ano 2022.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas os seguintes **aspectos**:

- Disponibilidade e comprometimento do pessoal técnico do sector de RH nos municípios o para fazer uma melhor análise dos recursos humanos existentes;
- Um cadastro municipal de RH actualizado, EO, RI Organograma e QP aprovados e ratificados são as ferramentas chave para a análise dos RH;
- A análise de RH traz aspectos sensíveis e críticos da gestão de RH no Município, o que pode levar à demora, censura ou mesmo à não aprovação do Relatório Analítico; e
- A gestão de recursos humanos é um processo complexo e em constante evolução, que requer flexibilidade, ousadia, assegurando sempre a aplicação dos preceitos legais, e, conhecer os RH, torna-se a base para uma gestão mais eficaz.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência:

- Esta prática pode ser expandida através do Fórum de Gestores de Recursos Humanos da província, no qual todos os sectores e Municípios participam; e
- A nível Nacional, a prática pode ser institucionalizada através das unidades orgânicas que prestam assistência técnica aos Municípios no âmbito da gestão de recursos humanos.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Identificar outros aspectos no perfil de RH que podem ser objecto de análise;
- Fazer uma análise de seguimento no início de cada mandato e em função da implementação das recomendações do relatório analítico; e
- Monitorar a implementação das recomendações do relatório analítico.

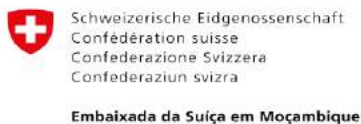
Recursos

Relatórios analíticos dos 17 Municípios, aprovados e homologados pelos Presidentes dos Conselhos Municipais.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada
Conselho Municipal da Cidade de Maxixe	Avenida dos Heróis Moçambicanos, Bairro Chambone A, Cidade da Maxixe.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Descrição e Distribuição de Tarefas Vinculadas a Indicadores de Desempenho dos/as Funcionários/as e Agentes do Estado

Resumo

O principal activo dos Municípios, para cumprir a sua missão de prestação de serviços aos/às cidadãos/ãs, é o conjunto de pessoas à sua disposição, nomeadamente os/as funcionários/as, agentes do Estado e Vereadores/as escolhidos e nomeados pelos/as Presidentes dos Conselhos Municipais (PCM). Para que os/as Funcionários/as e Agentes do Estado (FAE) cumpram a sua missão, é necessário que os/as gestores/as conheçam o perfil de cada FAE, onde estão colocados/as e quais suas responsabilidades no respectivo sector. O Estatuto Orgânico (EO) e o Regulamento Interno (RI) estabelecem as atribuições macros de cada Unidade Orgânica e, para ajudar os/as FAE a conhecerem e executarem a sua agenda diária no exercício das suas funções, foi necessário descrever em detalhe as tarefas e definir os respectivos indicadores de desempenho de cada FAE, de modo a satisfazer os compromissos assumidos no mandato autárquico.

Contextualização

A Gestão de Recursos Humanos (RH) consiste em administrar processos para alocar a pessoa certa à função mais adequada. Para definir quantas pessoas e que perfis são necessários, os/as gestores/as de RH contam com dois principais instrumentos estratégicos de gestão que são o Plano Quinquenal do Município e o Quadro de Pessoal. O Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), aprovado pelo Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro, prevê a definição dos resultados esperados como uma das fases do processo de avaliação de desempenho dos/as FAE.

Até ao momento, o único documento de descrição de tarefas do/a funcionário/a ou agente ao serviço do Município é o Qualificadores Profissionais de carreiras e funções na administração pública. Este instrumento legal apresenta o conteúdo de trabalho inerente a determinada carreira, categoria, cargo ou função existente, contudo não apresenta o desempenho esperado em cada posto de trabalho. Nesta abordagem, o EO, o RI e o Organograma são os principais instrumentos para organizar os cargos que serão ocupadas pelos RH e o respectivo desempenho esperado no Município. Para o efeito, foi necessário, com recurso ao EO e RI, ajustar as funções-chave, vinculando as tarefas de cada posto de trabalho aos indicadores de desempenho.

Abordagem

Numa primeira fase, a afectação dos/as FAE não considerou vários aspectos, como o perfil referente ao posto e a demanda de trabalho de cada sector, pois havia uma distribuição desproporcional das tarefas nos 17 os Municípios das províncias de Sofala, Inhambane, Nampula e Niassa. Isto contribuiu para:

- A existência de atribuições de uma unidade orgânica que eram exercidas noutra;
- A sobrecarga de tarefas para o/a mesmo/a técnico/a, e outros, sem atribuições e tarefas diárias;
- Fraca definição de indicadores de desempenho e não elaboração dos planos individuais de actividades; e
- FAE sem o perfil requerido afectos aos postos chave do Conselho Municipal.

Assim, com base na análise dos RH, que consiste na comparação do perfil dos RH com os serviços municipais esperados, foi realizada a descrição de tarefas e formulados os indicadores de desempenho para cada posto de trabalho, tendo em conta as competências e atribuições de cada Unidade Orgânica que são baseadas no Estatuto Orgânico e Regulamento Interno. Em alguns casos, para aliviar a sobrecarga dos/as técnicos/as e assegurar a segregação de funções, foi necessário fazer uma redistribuição das tarefas dentro dos sectores.

Em 2021, esta experiência foi instituída em quatro Municípios de Sofala e quatro de Inhambane, tendo, posteriormente, sido introduzido também em cinco Municípios de Nampula e quatro de Niassa, todos abrangidos pela intervenção do BGF.

Estratégia(s) implementada(s)

Para operacionalizar o processo de descrição e distribuição das tarefas vinculadas aos indicadores de desempenho foi necessário, em primeiro lugar, consciencializar todos/as os/as intervenientes sobre a relevância, implicações e benefícios deste processo. Para a sua implementação, foram seguidas diversas etapas:

- Análise ao desempenho esperado e revisão dos documentos de organização e funcionamento do Conselho Municipal (QP, EO, RI);
- Mapeamento das atribuições, processos de gestão de cada sector no Município, bem como o número de técnicos/as existentes por unidade orgânica;
- Revisão das atribuições de cada técnico/a por sector, descrição das tarefas de cada posto e formulação dos respectivos indicadores de desempenho;
- Estabelecimento dos postos de trabalho, tendo em conta os processos de gestão e as atribuições de cada sector; e
- Elaboração do mapa de ocupação dos postos de trabalho, que redistribuiu as tarefas de acordo com os perfis necessários, e realocação dos RH para os cargos e funções necessários já identificados.

Para evitar a dispersão dos instrumentos acima mencionados, os Municípios elaboraram o Manual de Descrição do Posto de Trabalho, o qual globaliza os instrumentos de trabalho e as instituições envolvidas para a realização das atribuições do pelouro. Esta acção levou a várias sessões de trabalho e ao envolvimento de técnicos/as, chefes dos Serviços e das Secções e vereadores/as dos pelouros dos Municípios.

Impacto

Como resultado da intervenção para a melhoria no desempenho dos/as FAE, é possível notar diferenças substanciais no enquadramento destes, e mais clareza na atribuição de funções em quatro Municípios, onde:

- Os/as FAE das áreas e funções chave têm as suas tarefas claramente descritas e vinculadas a indicadores de desempenho;
- Os/as FAE executam as suas tarefas e agendas diárias com base no Plano individual de actividades anual;
- Os/as os FAE dos 17 municípios são avaliados com base em indicadores de desempenho definidos para cada posto de trabalho;
- Foi elaborado o Plano de Desenvolvimento de Capacidades, com acções de formação para responder às habilidades exigidas no posto de trabalho; e
- Foram identificados/as os/as FAE que exerciam actividades em conflito de interesses nos Municípios e feita a segregação de funções das funções e áreas chave do Conselho Municipal.

Exemplos

"... Nem todos tinham conhecimento das reais atribuições nos Sectores onde estão afectos" levou-nos a realocar os colegas para outros sectores. Com base nas tarefas e indicadores, os avaliadores já têm matéria suficiente para avaliar o seu Pessoal"

- Jacinta Jonasse João Ginasso, CM-Nhamatanda: Chefe da Secção de Recursos Humanos, desde



Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes questões:

- É necessário consciencializar as lideranças para redistribuir tarefas a todos/as os/as FAE (com base no Manual), e apoiar os/as intervenientes do processo de avaliação na definição dos indicadores de desempenho;
- É importante fazer uma distribuição equitativa das tarefas quando o posto necessite de mais de um/a FAE, para evitar a acumulação de tarefas do/a mesmo/a funcionário/a em detrimento dos outros;
- Deve-se evitar a afectação dependente da vontade política, pois compromete o desempenho esperado de cada sector;
- A disponibilidade e qualidade dos instrumentos de organização e o funcionamento do Município, são fundamentais para a análise do desempenho esperado; e
- Deve haver um foco na apropriação e institucionalização da ferramenta como suporte ao processo de avaliação de desempenho.

Próximos Passos

Como próximos passos para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Capacitar os/as avaliadores/as e avaliados/as na formulação de indicadores de desempenho; e
- Rever o Manual sempre que necessário, em função da revisão dos instrumentos de gestão municipal, entrada e saída de FAE no Município, evolução do Município, entre outros factores.

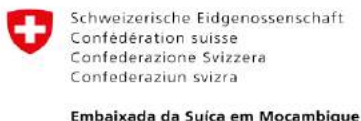
Recursos

- Conselho Municipal da Vila de Marromeu (2022). "Manual de Descrição de Postos de Trabalho".
- Conselho Municipal da Vila de Mandimba (2023). Manual de descrição de postos de trabalho".

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	E-mail/Website
Conselho Municipal da Vila de Marromeu	Av Paulo Samuel Kankhomba, Bairro Mateus Sansão Muthemba	municipio.marromeu@gmail.com
Conselho Municipal da Vila de Nhamatanda	EN6, 3º Bairro	municipionhamatanda@yahoo.com

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Plano de Desenvolvimento de Capacidades

Resumo

Um dos principais desafios dos/as gestores/as de Recursos Humanos (RH) é o desenvolvimento das capacidades dos/as seus/uas trabalhadores/as. A capacidade de um/a indivíduo/a é a sua habilidade para ser capaz de realizar tarefas, assumir responsabilidades e alcançar os resultados esperados. É neste contexto de desenvolvimento de capacidades e profissionalização dos/as Funcionários/as e Agentes do Estado (FAE) que se concebeu o Plano de Desenvolvimento de Capacidades (PDC), como um instrumento que visa garantir a integração e gestão das acções de desenvolvimento de capacidades. Houve um foco em cursos de curta duração, trocas de experiência, assistência técnica, formação no local de trabalho, seminários, workshops, palestras, debates públicos, estudo de legislação, e outras acções que geram resultados a curto prazo, assim como na formação académica onde, normalmente, os resultados são a médio e longo prazo.

Contextualização

As reformas em curso no País, especificamente a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025, visa concretizar uma Administração Pública centrada no/a cidadão/ã, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade. Para tal, o Governo pretende dotar a função pública de RH capazes de servir cada vez melhor o/a cidadão/ã. Ciente dos desafios permanentes da formação, capacitação e profissionalização dos/as FAE, foram concebidas e implementadas várias acções de desenvolvimento de capacidades pelas instituições competentes.

É neste contexto que o Programa Boa Governança Financeira (BGF), fase II (2019-2023), uma parceria entre a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique, a União Europeia e a República de Moçambique, implementado pela GIZ, introduziu o PDC, nos Municípios, como instrumento de integração, coordenação e gestão de acções de desenvolvimento de capacidades que visam contribuir para a profissionalização dos RH nos Municípios.

Abordagem

Com a implementação do Programa Boa Governança Financeira nas províncias de Inhambane, Sofala, Nampula e Niassa, foi realizado um diagnóstico, tendo sido constatada a falta de um instrumento de gestão de formações. Até então, as formações eram realizadas de forma aleatória, sem planificação e sem critérios claros de selecção dos/as participantes, além disso a sua monitoria era inexistente.

Assim, para adequar os RH às necessidades do Município bem como para integrar e gerir as formações, foi concebido o Plano de Desenvolvimento de Capacidades (PDC) baseado na análise do perfil dos/as FAE existentes no Município, nas recomendações da avaliação anual de desempenho e nas constatações e recomendações e pareceres dos Órgãos do Controlo Interno e Externo (OCIE).

Esta experiência foi introduzida inicialmente em quatro Municípios de Sofala, tendo expandido para Inhambane (4), em Nampula (5) e em Niassa (4).

Estratégia(s) implementada(s)

Como estratégias para executar o PDC foram realizadas as seguintes acções:

- Coordenação, pelo sector de RH, da identificação das acções de capacitações nos relatórios analíticos, nas fichas de avaliação de desempenho anual e no plano de acção das recomendações dos OCIE;
- Discussão e harmonização do formato do plano que integrasse as intervenções de curta duração, formação de médio e longo prazo bem como a matriz de monitoria do PDC;
- Compilação e preenchimento das acções de desenvolvimento de capacidades num único documento com foco na oferta de cursos de curta duração do IFAPA, trocas de experiências, assistência técnica, formação no local de trabalho, seminários, workshops, palestras, debates públicos, estudo de legislação; e
- Integração das acções do PDC no Plano e Orçamento Autárquico (POA).

A falta de institucionalização de um formato de PDC e a demora na finalização e aprovação dos relatórios analíticos levou à demora na elaboração dos PDC.

Impacto

Com a introdução dos PDC nos 17 Municípios:

- A identificação dos/as beneficiários/as das capacitações está agora baseada nas necessidades dos sectores;
- As necessidades de desenvolvimento de capacidades não são identificadas de forma aleatória, mas sim com base numa análise integrada de processos de gestão de RH;
- Existe nos Municípios um instrumento de gestão e monitoria das formações;
- As acções de capacitação estão integradas no POA com custos; e

- Existiam nos Municípios apenas planos de formação de média e longa duração, e o PDC integra agora as acções de curta duração que geram resultados a curto e médio prazo.

Exemplos



“O PDC despertou a nossa consciência sobre a importância de capacitar permanentemente os FAE e, principalmente, da necessidade das capacitações serem planificadas com respectivos custos.”

“Para nós o processo de avaliação anual dos funcionários terminava com a homologação das fichas e servia apenas para actos administrativos(...), mas hoje, constatamos tem outras utilidades na medida em que alimenta ao PDC (...), por isso, deve ser encarado com muita seriedade por todos nós, principalmente os chefe dos sectores.”

Siene Amir Momade, Chefe de RH, Município de Metangula

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário consciencializar as lideranças sobre a importância do desenvolvimento das capacidades dos/as FAE para a condução do processo;
- Deve-se fazer da análise de RH um processo regular; e
- É importante priorizar as formações e mobilizar recursos para o seu financiamento.

Próximos Passos

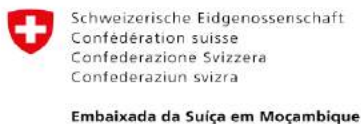
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Monitorar a implementação do PDC; e
- Actualizar regularmente a análise dos recursos humanos.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Conselho Municipal da Vila de Gorongosa	Estrada Nacional nº 1	21520062/ 878535330	info@municipiodegorongosa.gov.mz https://municipiodegorongosa.gov.mz/
Conselho Municipal da Vila de Metangula	Rua Osvaldo Ntazama, Bairro Sanjala		consemunmet@gmail.com

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Fiscalização de Obras Públicas Complexas pelo Tribunal Administrativo

Resumo

Os investimentos em infra-estruturas representam uma das principais prioridades dos países em desenvolvimento. A abertura e aprimoramento de novas estradas têm sido enfatizados não apenas pelos Governos, mas também pelos parceiros de desenvolvimento que alocam recursos significativos para a concretização destes projectos de infra-estruturas. Os Estados com vias rodoviárias funcionais desfrutam de maiores possibilidades de progresso, pois facilitam o movimento de pessoas e bens, abrangendo toda a cadeia de produção na economia, uma vez que reduz os custos dos fretes, tornando os produtos regionais mais competitivos no mercado. No entanto, estes investimentos substanciais em obras rodoviárias também trazem consigo riscos, como a subfaturação, falta de transparência no processo de selecção das empresas de construção, má qualidade na execução das estradas, além das discrepâncias entre os padrões aprovados (por exemplo, a espessura da camada de asfalto) e o que é efectivamente executado, o que pode reduzir a vida útil dos empreendimentos, e comprometer o sucesso destes projectos e o desenvolvimento dos Estados em questão. Moçambique é um exemplo de um Estado que tem observado um aumento significativo na construção de novas estradas e pontes. A expansão da infra-estrutura rodoviária destaca a importância de fortalecer as instituições de fiscalização, como o Tribunal Administrativo (TA), para garantir a eficiência e a integridade na execução destes projectos. O papel destas instituições é fundamental para monitorar e auditar os processos de contratação, execução e manutenção das obras, assegurando a conformidade com padrões de qualidade, economicidade e transparência. Com a implementação adequada e eficaz destas medidas, os investimentos em infra-estruturas podem tornar-se impulsores efectivos do desenvolvimento sustentável, promovendo o crescimento económico, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida dos/as cidadãos/ãs moçambicanos/as.

Contextualização

O boom no sector de obras rodoviárias requer uma fiscalização rigorosa para garantir a eficiência e a transparência na execução dos projectos, minimizando os riscos de corrupção e assegurando o uso adequado dos recursos. Com efeito, o estabelecimento de um laboratório de auditoria de obras rodoviárias no TA, durante a fase do BGF I, foi uma iniciativa crucial para aprimorar a fiscalização do sector. Um laboratório dedicado a este propósito pode oferecer recursos e ferramentas técnicas para a análise detalhada dos projectos, permitindo uma avaliação mais ampla e precisa dos custos, qualidade e conformidade com as regulamentações vigentes.

Nesta perspectiva, é fundamental que as instituições de controlo, como o TA, estejam equipadas com capacidade técnica e recursos suficientes para desempenhar as suas funções de forma eficaz. A parceria com o programa BGF demonstra o valor do apoio externo na construção e aprimoramento destas capacidades, contribuindo para o fortalecimento das instituições governamentais e para a promoção da transparência e da responsabilização dos gestores públicos. Além disso, é essencial que os resultados e lições aprendidas com estas iniciativas sejam compartilhados e disseminados entre outras instituições relevantes e com as partes interessadas. Isto pode ajudar a estabelecer melhores práticas de fiscalização de obras rodoviárias em todo o país e, potencialmente, em outras regiões que enfrentam desafios semelhantes. A evolução tecnológica também pode ser uma aliada neste sentido, com a adopção de soluções inovadoras de monitoria e controlo das obras, permitindo assim uma análise mais ágil e precisa.

Em última análise, o fortalecimento da capacidade de fiscalização das obras rodoviárias contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável de Moçambique, impulsionando a economia, melhorando a mobilidade das pessoas e bens, e garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e em benefício de toda a população.

Abordagem

As estratégias e abordagens escolhidas para implementar o reforço da capacidade de fiscalização das obras rodoviárias pelo TA demonstram um compromisso sólido com a melhoria da governança e transparência no sector de infra-estruturas. Objectivamente, optou-se pelo seguinte: **(i) Criação de uma equipa dedicada à auditoria de obras rodoviárias no TA:** a criação desta equipa especializada, constituída por engenheiros/as e arquitectos/as, é fundamental para garantir um enfoque concentrado na fiscalização das obras rodoviárias. Esta equipa está a desenvolver gradualmente expertise e conhecimento técnico necessários para analisar os projectos, identificar possíveis irregularidades, antever consequências indesejadas, propor medidas correctivas e até mesmo recomendar melhores práticas na gestão de tais empreendimentos; **(ii) Promoção do uso do Laboratório de auditoria de obras rodoviárias:** o Laboratório de auditoria de obras rodoviárias é uma ferramenta valiosa para a análise aprofundada dos projectos. Incentivar o seu uso entre os auditores do TA permite a utilização de métodos mais precisos e actualizados de avaliação, contribuindo para uma fiscalização mais eficiente. O Laboratório possibilita que os/as auditores/as investiguem um rol mais amplo de possíveis irregularidades (questões de auditoria), e que cheguem a conclusões mais seguras e precisas. O Laboratório, pela sua simples existência, também tem um papel preventivo contra irregularidades, uma vez que demonstra ao mercado o potencial de fiscalização e precisão do TA; **(iii) Formação contínua dos/as Juizes/as Conselheiros/as do TA, Assessores/as de Juizes/as e equipa de Auditores/as em matérias de fiscalização de obras:** a formação contínua é crucial para manter os profissionais actualizados em relação às melhores práticas e legislações pertinentes. O aprimoramento constante das habilidades e conhecimentos dos envolvidos aumenta a qualidade e efectividade das auditorias, ao passo que também proporciona uma maior segurança aos/às julgadores/as nas suas decisões, contribuindo também para a celeridade na conclusão dos processos; Promoção de intercâmbio com instituições congéneres,

principalmente do Brasil e Alemanha, na área de obras: o intercâmbio com instituições de outros países com experiência reconhecida em obras rodoviárias possibilita a oportunidade de aprender com as suas práticas e abordagens bem-sucedidas. Esta colaboração pode inspirar melhorias nas políticas e processos de fiscalização em Moçambique e evitar que eventuais insucessos, já identificados noutros países, se repliquem localmente. Início de discussões e realização de um estudo sobre as possibilidades de criação de um banco de preços de referência de obras rodoviárias: a criação de um banco de preços de referência é uma medida relevante para estabelecer padrões de custos e valores de referência para os projectos rodoviários. Isto pode contribuir para evitar a subfacturação e facilitar a avaliação da adequação dos custos das obras; **(iv) Actualização dos modelos de relatórios de auditoria para promover a celeridade da sua conclusão e posterior trânsito em julgado**: a actualização dos modelos de relatórios de auditoria visa tornar o processo mais ágil e eficiente. Relatórios claros e bem estruturados permitem uma compreensão mais rápida dos resultados das auditorias, bem como uma tomada de decisão mais ágil no âmbito do TA.

Estas estratégias, quando implementadas de forma efectiva e integrada, têm o potencial de aprimorar significativamente a fiscalização das obras rodoviárias em Moçambique. O resultado esperado é um aumento na eficiência e qualidade das obras, proporcionando uma maior eficácia dos recursos públicos investidos, bem como a redução dos riscos de práticas inadequadas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o progresso do País.

Impacto

Os principais impactos, resultantes do reforço das auditorias na área das obras rodoviárias, podem ser resumidos da seguinte forma: **(i) Reforçada a capacidade de fiscalização das obras rodoviárias pelo TA**: a implementação das estratégias e iniciativas de reforço da capacidade de fiscalização resulta num Tribunal melhor preparado e equipado para analisar, de forma precisa e abrangente, os projectos de obras rodoviárias. Isto leva a uma supervisão mais eficiente e rigorosa das obras em andamento, ajudando a garantir a qualidade destes empreendimentos e o uso adequado dos recursos públicos; **(ii) Maior capacidade de julgamento dos processos de obras rodoviárias pelo TA**: com uma equipe de auditores/as formados/as, o TA adquire uma compreensão mais ampla e profunda das questões relacionadas às obras rodoviárias. Isto permite um julgamento mais embasado e fundamentado em casos que envolvem possíveis irregularidades ou disputas relacionadas a estes projectos; e **(iii) Maior consciencialização dos/as Gestores/as Públicos/as sobre o mandato do TA para a realização de fiscalização de obras rodoviárias no País**: o fortalecimento da capacidade de fiscalização e a realização de auditorias mais rigorosas enviam uma mensagem clara aos/às gestores/as públicos/as responsáveis pela execução das obras rodoviárias. Estes/as tornam-se mais conscientes da importância do controle e da supervisão adequada das suas acções, cientes que estão sujeitos/as a auditorias detalhadas e que devem cumprir com as regulamentações vigentes.

Estes impactos têm o potencial de contribuir para o aprimoramento da governança e transparência na área das obras rodoviárias em Moçambique. O reforço da capacidade de fiscalização do TA pode ajudar a reduzir os riscos de corrupção, má gestão de recursos e baixa qualidade de execução dos projectos. Além disso, a maior consciencialização dos/as gestores/as públicos/as sobre o papel do TA na fiscalização das obras pode incentivar uma actuação mais responsável e comprometida por parte dos órgãos governamentais envolvidos.

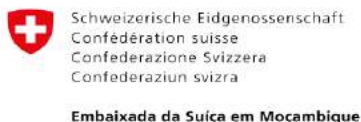
Questões a considerar

Apesar dos avanços alcançados na área das obras rodoviárias (sector que invariavelmente representa uma expressiva fatia dos recursos públicos direccionados às obras) e na capacidade de fiscalização pelo TA, é importante considerar certos desafios que ainda necessitam ser superados - incremento no número de técnicos/as especializados/as; manutenção de investimentos no Laboratório de Engenharia de Obras Rodoviárias; desenvolvimento de parcerias com instituições académicas e técnicas; implementação de tecnologias inovadoras; fortalecimento da cooperação interinstitucional e; maior envolvimento da sociedade civil.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência: **(i)** O TA deve continuar a investir no reforço das suas capacidades de auditoria na área das obras rodoviárias, e na agilização da conclusão dos relatórios e posterior julgamento dos mesmos. Além disso, é fundamental que o TA implemente mecanismos eficazes para publicitar, progressivamente, os impactos das suas actividades de auditoria junto à sociedade; **(ii)** Aumentar a celeridade e eficiência nos relatórios de auditoria para o seu trânsito em julgado. Por outro lado, a publicitação do impacto das actividades de auditoria do TA é uma estratégia valiosa para promover o debate público sobre a gestão de obras rodoviárias e sobre outras questões relacionadas. A divulgação transparente dos resultados das auditorias aumenta a prestação de contas dos/as gestores/as públicos/as, bem como a confiança da população nas instituições governamentais. Ao tornar os resultados das auditorias mais acessíveis ao público em geral, o TA incentiva a um maior debate público. Por fim, **(iii)** é necessário promover o debate público e a maior transparência no sector de obras rodoviárias uma vez que também podem ajudar a identificar áreas de melhoria e possíveis problemas sistémicos. As discussões resultantes podem levar a reformas e políticas mais adequadas, melhorando a governança do sector e a eficiência das obras realizadas.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Capítulo sobre a Indústria Extractiva no Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado

Resumo

Os Tribunais de Contas desempenham um papel fundamental na vigilância da legalidade e transparência na execução das despesas públicas nas diferentes esferas governamentais. O seu mandato abrange uma ampla gama de sectores económicos, incluindo a Indústria Extractiva. Em Moçambique, este sector tem tido um notável crescimento, sendo especialmente impulsionado pela descoberta de reservas significativas de gás natural na região norte do País, em Cabo Delgado. Esta descoberta coloca Moçambique entre as nações detentoras das maiores reservas de gás natural do mundo. Neste contexto, o Tribunal Administrativo (TA) tem se dedicado a fortalecer a sua capacidade de fiscalização dentro deste sector, em expansão, através de diferentes iniciativas, incluindo a colaboração e assistência técnica da GIZ/BFG.

Assim, à medida que a Indústria Extractiva moçambicana continua a desenvolver-se, torna-se essencial uma actuação vigilante do TA para garantir que as operações sejam conduzidas de acordo com as regulamentações e normas estabelecidas. A complexidade e o impacto económico deste sector demandam uma abordagem rigorosa de supervisão, o que reforça a importância da parceria entre o TA e as organizações parceiras como a GIZ/BGF.

Através destes esforços colaborativos, o TA está a posicionar-se, de forma proactiva, para enfrentar os desafios que surgem no contexto da Indústria Extractiva. O comprometimento mútuo em fortalecer a capacidade de fiscalização e promover a transparência não apenas beneficia o Governo e a economia, como também reforça a confiança da sociedade na gestão responsável dos recursos naturais em Moçambique, assim como aumenta o potencial de atracção de investimentos externos.

Contextualização

Anualmente, o TA elabora e submete ao Parlamento o Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado (RPCGE). Trata-se de um produto anual da análise e opinião da Auditoria Pública Externa sobre a gestão das finanças públicas. Pela primeira vez, em décadas, o TA alterou a estrutura do RPCGE para incluir um capítulo exclusivo sobre a Indústria Extractiva. Com a integração deste capítulo, o TA assumiu a responsabilidade de abranger, anualmente, toda a cadeia de valor deste sector, abordando inclusive aspectos como a Saúde, Ambiente e Conteúdo Local. Este capítulo tem desempenhado um papel vital ao incentivar debates públicos mais robustos e, conseqüentemente, contribuindo para promover a transparência dentro do sector. Além disso, é notável o progresso alcançado pelo TA na inclusão de um compromisso explícito em auditar e reportar, anualmente, os processos relativos ao cálculo e alocação dos 2.75% destinados às comunidades localizadas nas áreas de exploração de recursos naturais.

Estas iniciativas reflectem uma abordagem proactiva do Tribunal Administrativo em fortalecer a sua capacidade de supervisionar a Indústria Extractiva, de forma abrangente e imparcial. Ao comprometer-se em detalhar a cadeia de valor e ao proporcionar um maior escrutínio público, o TA está a desempenhar um papel crucial para garantir que o desenvolvimento deste sector ocorra de maneira responsável e sustentável, beneficiando em particular as comunidades locais.

Abordagem

Para fortalecer eficazmente as capacidades de fiscalização da Indústria Extractiva, foram adoptadas abordagens e estratégias abrangentes, visando abordar os desafios específicos do sector. As estratégias implementadas ao longo do programa foram as seguintes: **(i) Formação contínua da equipa especializada:** a primeira estratégia envolveu a realização de formações contínuas direccionadas à equipa técnica (auditores/as), dedicada ao sector da Indústria Extractiva dentro do TA. Esta formação contínua permitiu que os/as membros da equipa se mantivessem actualizados/as sobre as complexidades em constante mudança do sector extractivo; **(ii) Capacitação dos/as Juizes/as Conselheiros/as:** além disso, foram realizadas formações direccionadas aos/as Juizes/as Conselheiros/as do TA, focadas em temas relacionados ao julgamento de processos ligados à Indústria Extractiva. Esta abordagem assegurou que o corpo judiciário estivesse devidamente preparado para lidar com os casos específicos desta área; **(iii) Formação de assessores/as dos/as juizes/as:** os/as assessores/as dos/as juizes/as também receberam formação, contribuindo para um melhor entendimento dos aspectos técnicos e legais da Indústria Extractiva. Isto permitiu que os/as juizes/as fossem auxiliados/as com informações fundamentadas durante a análise dos casos; **(iv) Intercâmbio e visitas de estudo:** foram promovidos intercâmbios e visitas de estudo a organizações semelhantes, criando oportunidades para troca de conhecimento e melhores práticas. Esta aprendizagem entre pares incentivou o aprimoramento constante das abordagens de fiscalização; **(v) Apoio na Planificação de Auditorias e Estudos:** a equipa do TA recebeu um apoio contínuo na planificação de auditorias e estudos específicos na área da Indústria Extractiva. Isto contribuiu para garantir que os processos de fiscalização estivessem bem informados e orientados para abordar as questões críticas do sector; **(vi) Assistência técnica na sistematização dos conteúdos:** a GIZ/BGF forneceu assistência técnica para a sistematização dos conteúdos relativos ao capítulo sobre a Indústria Extractiva no RPCGE. Esta abordagem assegurou a integração eficaz das informações relevantes; e **(vii) Versão Simplificada Acessível ao Público:** como parte dos esforços de transparência, foi disponibilizada anualmente na página web do TA uma versão simplificada do RPCGE, que incluía o capítulo sobre a Indústria Extractiva. Isto facilitou o acesso do público a informações importantes sobre a Indústria Extractiva e sobre as suas implicações económicas.

Impacto

Os esforços empreendidos tiveram um impacto significativo, que pode ser resumido da seguinte forma:

- **Conscientização sobre Transparência:** uma das mudanças mais notáveis foi o aumento da conscientização em relação à transparência dentro do sector da Indústria Extractiva. A inclusão de um capítulo específico no RPCGE destacou a importância de divulgar informações detalhadas sobre as operações e os resultados deste sector crítico. Isto levou a um ambiente em que a transparência é valorizada e requerida pelas partes interessadas e pela sociedade em geral;

- Cumprimento legal garantido pela Fiscalização do TA: o papel activo do TA na fiscalização da Indústria Extractiva resultou na garantia do cumprimento das questões legais e regulatórias. A actuação do Tribunal como um órgão de supervisão e julgamento contribuiu para evitar violações e assegurar que as operações ocorressem dentro das directrizes estabelecidas, protegendo os interesses do Estado e da população;
- Consciência Ambiental em Desenvolvimento: embora em estágio inicial, os esforços direccionados à Indústria Extractiva também tiveram um impacto na consciencialização sobre questões ambientais relacionadas à exploração de recursos naturais. À medida em que o capítulo específico sobre a Indústria Extractiva aborda tópicos como a Saúde e o Ambiente, começa a ser criada uma base para considerações ambientais mais robustas nas operações extractivas, contribuindo para uma abordagem mais sustentável;
- Acesso ampliado à Informação Oficial: um resultado positivo adicional foi a maior disponibilidade de informações oficiais sobre o sector extractivo para os/as cidadãos/ãs. A disponibilização da versão simplificada do Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado na página web do TA permite que o público, em geral, tenha acesso à informações relevantes de modo mais fácil e compreensível. Isto promove a prestação de contas e empodera os/as cidadãos/ãs a perceberem e acompanharem o desenvolvimento do sector;
- Consolidação de uma base de conhecimento nas equipas do TA sobre aspectos técnicos, económicos, legais e ambientais das indústrias extractivas, em particular sobre as questões de fiscalização; e
- Actualização das equipas do TA sobre o progresso dos megaprojectos nos sectores de gás natural e do carvão.

Em última análise, estes exemplos ilustram como as abordagens adoptadas e as estratégias implementadas resultaram em impactos tangíveis na supervisão e na transparência do sector de Indústria Extractiva em Moçambique. A evolução da consciência, o cumprimento legal, o despertar ambiental e a disponibilidade de informações contribuem para uma governança mais responsável e sustentável deste sector, vital para a economia do País.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

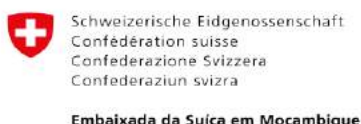
- Embora o TA tenha alcançado avanços notáveis na fiscalização da Indústria Extractiva, ainda existem desafios, principalmente, para tornar os processos de auditoria mais abrangentes e os julgamentos mais céleres. Abordar questões como a abrangência das auditorias, a agilidade dos julgamentos, o conhecimento técnico, a colaboração interinstitucional e a avaliação do impacto, são passos fundamentais para fortalecer, ainda mais, a supervisão deste sector crucial em Moçambique.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- O TA e os seus parceiros deverão continuar a unir sinergias para o constante aprimoramento da fiscalização no sector extractivo no País. Para tal, a alocação de mais recursos, quer seja através do Orçamento do Estado, quer pelos parceiros de desenvolvimento, contribuirá para o reforço constante das suas capacidades;
- É necessário que o TA institucionalize uma equipa dedicada à Indústria Extractiva nas suas Contadorias Gerais (CCA e CCGE), tal como previsto no seu PLACOR IV. Com esta medida, a qualidade da sua contribuição para a eficiência e transparência neste sector, aumentará bastante;
- É igualmente recomendável o reforço da cooperação institucional, seja com organizações de nível global assim como regional, bem como nacionais. A troca de informações e aprendizagem entre pares pode contribuir para o reforço da eficácia na fiscalização, redução dos riscos de combate à corrupção e redução da duplicação de esforços;
- O TA deve investir, cada vez, mais na disponibilização de informação ao/à cidadão/ã, reforçando o seu papel de provedor de informações credíveis, e demonstrando o seu valor e benefícios para a vida da população. Uma vez que o TA desempenha um papel importante na arquitectura da boa arrecadação e uso dos recursos públicos;
- Finalmente, é recomendado que o TA aprimore os seus mecanismos de fiscalização preventiva, através do desenvolvimento de sistemas e estratégias de identificação de riscos, promovendo assim a pro-actividade no seu controlo; e
- Em conjunto, estas medidas irão fortalecer a capacidade do TA para fiscalizar o sector extractivo de maneira mais abrangente, eficiente e transparente. Estas representam um caminho sólido para o progresso contínuo e para o aprimoramento das operações do TA em prol do interesse público.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Plano Consolidado de Desenvolvimento de Competências do Tribunal Administrativo

Resumo

O desenvolvimento de competências é um factor primordial para o alcance dos objectivos estratégicos das organizações. O Tribunal Administrativo (TA), através da experiência bem-sucedida da implementação do Plano de Desenvolvimento de Competência Técnicas e Gerenciais (PDCTG) no âmbito do apoio do Programa BGF, decidiu ampliar o foco de sua intervenção de assistência técnica ao TA. Para o efeito, optou-se por consolidar todas as iniciativas formativas e harmonizar os mecanismos de apoio dos parceiros de cooperação para o desenvolvimento de competências na instituição, designado por Plano Consolidado de Desenvolvimento de Competências (PCDC). O plano anterior, PDCTG, tinha sido implementado durante o BFG I, abrangendo 133 acções de formação e beneficiando 43% de Mulheres e 57% de Homens, contudo cobria apenas as áreas de Obras Públicas Complexas, Indústria Extractiva e Gestão e Liderança. Sendo que o PCDC foi concebido numa perspectiva mais ampla, abrangendo todas as áreas de intervenção do TA.

A ausência de um PCDC resultou em vários efeitos negativos, como a realização de capacitações ad hoc, a duplicação de esforços pelos parceiros de cooperação nas formações e um fraco aproveitamento e monitoria das sessões de formação para atingir os objectivos institucionais do TA.

Contextualização

O PCDC é um documento a longo prazo (2022-2025), alinhado com o período de implementação do PLACOR IV. Além de conter mapas e trilhas de aprendizagem, o plano também está relacionado com os objectivos e iniciativas do PLACOR IV. Os Mapas de Aprendizagem agregam trilhas de aprendizagem relativos a diversos temas, como controle externo, contencioso fiscal e aduaneiro, gestão administrativa, Tecnologia de Informação e Comunicação, entre outros. Estas trilhas visam promover uma aprendizagem contínua para os quadros do TA, aprimorando o desempenho profissional e institucional de forma coerente e sustentável. O público-alvo envolve todos os quadros do TA, independentemente das áreas e secções a que estejam afectos/as.

Abordagem

O PCDC foi elaborado após a conclusão do Plano Estratégico do TA, PLACOR IV, de modo a garantir uma coerência e alinhamento com os objectivos estratégicos da instituição. Cabe ao TA coordenar a execução do plano, bem como actualizar os planos operacionais para a sua implementação. Este tem como objectivo nortear o desenvolvimento de competências dos quadros do TA.

Estratégia(s) implementada(s)

No âmbito da implementação do PCDC, foram adoptadas as seguintes estratégias:

- Definição dos objectivos, iniciativas e metas relacionadas com o desenvolvimento de competências do TA;
- Estabelecimento do fluxo, periodicidade e ferramentas de gestão e de monitoria dos resultados;
- Definição dos mapas e das trilhas de aprendizagem para o ciclo estratégico. As trilhas de aprendizagem servem para facilitar o alinhamento entre as necessidades e os interesses, motivações, aptidões, experiências e objectivos individuais dos quadros do TA, favorecendo um processo de aprendizagem activo e contínuo; e
- Colaboração de vários/as especialistas, quadros ou não do TA, para seleccionar as acções de desenvolvimento que compuseram cada trilha de aprendizagem.

Impacto

Apesar de ser ainda prematuro fazer uma análise ao impacto do PCDC, podem ser arrolados alguns aspectos positivos:

- O TA passou a possuir um plano sistematizado e uniformizado para abordar as formações, sob a liderança do DRH;
- Fortalecimento do alinhamento entre as estratégias da Instituição e as competências a serem desenvolvidas pelos seus quadros, proporcionando melhores condições para que os objectivos do PLACOR IV sejam atingidos;
- Visão a longo prazo sobre os caminhos a serem percorridos pelo TA em termos de processo de ensino-aprendizagem;
- Distribuição mais equitativa dos recursos reservados para o desenvolvimento de competências, envolvendo as três secções existentes e a área administrativa do TA;
- Planificação prévia das acções de desenvolvimento a serem implementadas cada ano, por meio da elaboração de planos operacionais de desenvolvimento de competências, os quais são uma espécie de desdobramento anual do PCDC, possibilitando a reserva das datas e dos recursos necessários, de acordo com o cronograma e o orçamento da instituição;
- Identificação das competências técnicas, de gestão e comportamentais que necessitam ser desenvolvidas, reconhecendo a importância de ambas para o alcance do patamar almejado pela instituição;
- Agrupamento das trilhas em mapas de aprendizagem, facilitando a visão geral e das competências a serem desenvolvidas;
- Processo de identificação das necessidades de desenvolvimento mais participativo, uma vez que a metodologia adoptada na elaboração do PCDC e dos seus respectivos planos operacionais está centrada no diálogo com as áreas orgânicas do TA por

meio de oficinas, entrevistas e outras formas de colaboração nas quais participaram pessoas com diferentes cargos e níveis hierárquicos; e

- Disseminação das iniciativas e dos objectivos estratégicos do PLACOR IV.

Exemplos

- Os O PLACOR IV prevê a realização de uma série de projectos. Durante a construção do PCDC foi constatada que a gestão de projectos era uma competência essencial a ser desenvolvida a fim de contribuir, de forma transversal, para a consecução dos projectos previsto no novo plano estratégico do TA;
- Considerando os desafios a serem enfrentados pelo TA, a identificação das necessidades de desenvolvimento deve incluir também o alcance dos objectivos estratégicos e não apenas as atribuições de cada cargo ou função;
- A elaboração prévia do Plano Estratégico de Recursos Humanos e da Política de Desenvolvimento de Competências facilitou a construção do PCDC;
- As oficinas de alinhamento do desenvolvimento de competências com a estratégia devem ser conduzidas por funcionários/as da Direcção de Recursos Humanos e da Direcção de Planificação e Cooperação Internacional, uma vez que são as áreas que mais têm conhecimento sobre as estratégias e o processo de ensino-aprendizagem do TA;
- O envolvimento dos diferentes sectores e quadros do TA, a vários níveis, demonstrou a preocupação que cada um/a dos/as funcionários/as têm em elevar as suas competências, por via da formação profissional, para desenvolver melhor as suas tarefas, com vista ao alcance dos objectivos institucionais; e
- O desenvolvimento de competências depende de vários factores e não apenas da disponibilidade de cursos ou formações.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

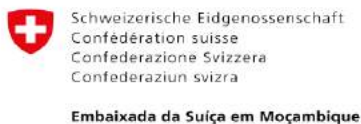
- Deve haver incentivo por parte da chefia imediata para que o/a funcionário/a participe na acção de desenvolvimento;
- É necessária uma planificação prévia do trabalho a ser elaborado pela unidade orgânica, para que o/a funcionário/a tenha tempo para participar na acção de desenvolvimento;
- É importante haver oportunidades para aplicar o conteúdo aprendido;
- É necessário haver uma percepção de que haverá algum benefício profissional ou pessoal; e
- Devem ser utilizadas outras fontes de financiamento, visto que o orçamento do TA revelou-se insuficiente para a realização de todas as formações priorizadas pelas áreas orgânicas do Tribunal no primeiro ano de execução do PCDC.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Consolidar os mecanismos de actualização e monitoria dos planos operacionais do PCDC para garantir a efectividade das iniciativas de desenvolvimento de competências; e
- O progresso do plano deverá ser avaliado, periodicamente, para ajustes e melhorias contínuas.

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Objectivos de Desenvolvimento Sustentável no PESOE 2023

Resumo

A integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no PESOE 2023 tem sido um objectivo do Governo de Moçambique desde o ano 2016, pelos compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2030. Em 2022, esta meta tornou-se realidade e, no PESOE 2023, já é possível visualizar as alocações orçamentais relativas a cada um dos 17 ODS.

Contextualização

O primeiro Relatório da Revisão Nacional Voluntária da Agenda 2030 (RNV) para o Desenvolvimento Sustentável de Moçambique 2020, demonstra que, desde 2016, o País tomou medidas para alinhar os ODS às políticas e instrumentos nacionais de gestão (ENDE, PQG e planos anuais), para assegurar uma abordagem inclusiva na implementação da Agenda 2030 e garantir a sua monitoria e avaliação.

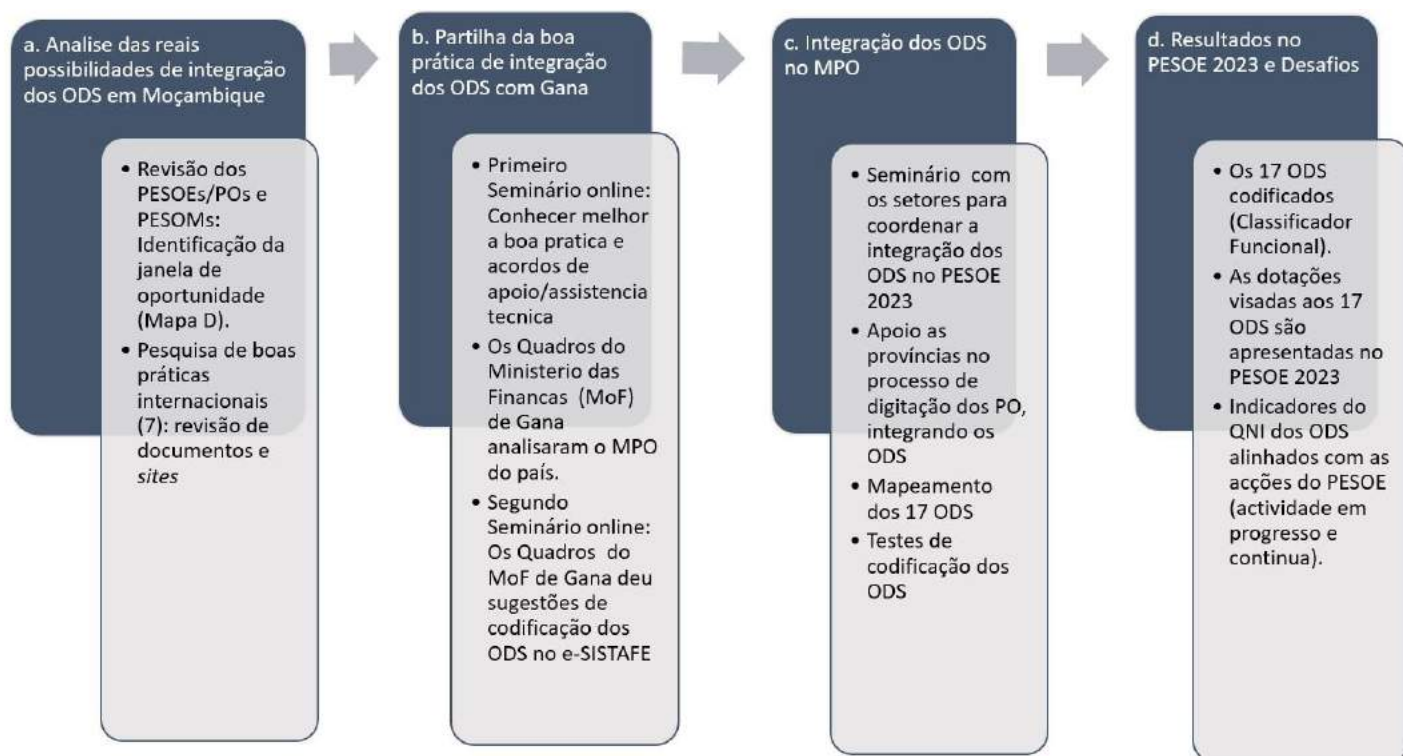
A aprovação do Quadro Nacional de Indicadores (QNI) dos ODS no ano 2020, sob a forma de metas até 2030 e indicadores específicos e relevantes alinhados com as prioridades de desenvolvimento do País (destacadas no PQG 2020-2024), é um marco importante na implementação da Agenda 2030. Deste modo, os diferentes actores e níveis de Governo dispõem de uma ferramenta de apoio para integrar os ODS nos seus instrumentos de gestão (planos, orçamentos, relatórios de monitoria e avaliação), adaptando-os às suas competências. Reconhece-se que o uso de indicadores adequados melhora a qualidade não apenas dos balanços semestrais e anuais das entidades descentralizadas, como também dos balanços anuais do Governo Nacional e do relatório da Agenda 2030.

Apesar dos avanços, um dos desafios identificados no RNV-2020 de Moçambique, foi a necessidade da codificação dos ODS no Orçamento de Estado, a partir destes indicadores, a fim de permitir rastrear a despesa pública (alocada e executada), para a implementação da Agenda 2030, e identificar as lacunas.

Abordagem

O MEF estava ciente da necessidade de apresentar anualmente as alocações visadas aos ODS, pelo que decidiu iniciar uma análise aprofundada aos factores internos e externos que poderiam apoiar este propósito:

- Análise das possibilidades internas - o trabalho consistiu em rever as principais ferramentas de gestão do Governo, com ênfase no Plano Económico e Social e no Orçamento do Estado – PESOE, onde se identificou o Mapa D, dotações orçamentais em relação aos Pilares e Prioridades do PQG, visto como uma janela de oportunidade para apresentar as alocações visadas aos ODS; e
- Identificação e análise de boas práticas de outros países - foram revistos os RNV, outros documentos e websites de diferentes países (México, Colômbia, Cabo Verde, Namíbia, Mongólia, Maurícias, Gana, etc.).



Estratégia(s) implementada(s)

Gana foi o País identificado com a prática mais adequada para replicar em Moçambique, no processo de integração dos ODS no orçamento, pois os ajustes feitos no seu sistema orçamental permite-lhes obter uma informação financeira desagregada e fazer relatórios eficazes sobre a implementação da Agenda 2030 e sobre os avanços dos diferentes sectores. Também se apresenta como um País na região com semelhanças em termos de território, população e cultura. Com a assistência da GIZ, foi contactado o Ministério das Finanças de Gana e os resultados foram:

- O pessoal do MEF de Gana analisou os documentos sobre a gestão financeira de Moçambique e, no segundo Seminário online, apresentaram propostas específicas de codificação dos ODS no e-SISTAFE, o que foi acolhido pelo Quadro do CEDSIF que conseguiu fazer ajustes no e-SISTAFE;
- Internamente, aproveitando o ciclo orçamental 2023, houve dois eventos e actividades chaves: i) um encontro com os sectores para iniciar a integração dos ODS no PESOE 2023; e ii) viagens às províncias no processo de digitação do orçamento, para dar orientações de integração dos ODS, tendo em conta que estas são parte do PESOE;
- Por sua parte, a DNPO esteve encarregada pelo mapeamento dos ODS, em coordenação com o CEDSIF; e
- Finalmente, no PESOE 2023 estão apresentadas as alocações visadas para os ODS, e será possível fazer o rastreamento da despesa pública relativa à Agenda 2030 no MPO.

Impacto

Moçambique é um dos poucos países que conseguiu integrar os ODS nos seus orçamentos. Isto permitirá acompanhar a evolução das alocações feitas aos diferentes sectores em relação aos principais problemas identificados nos diagnósticos, o que será útil para a tomada de decisões. Importa referir que a Agenda 2030 promove o desenvolvimento sustentável, pelo que nos 17 ODS é possível reflectir todos os sectores.

Em termos de monitoria e avaliação, o impacto vai ser significativo uma vez que o País contará com informação financeira desagregada que vai contribuir para melhorar os relatórios de avanço em termos quantitativos e qualitativos.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- No PESOE de cada ano devem ser priorizadas novas acções, em atenção ao PQG, e, de seguida, codificadas de acordo com o Classificador Funcional. Neste sentido, no ciclo orçamental também será incluída, como actividade recorrente, a ligação destas acções aos indicadores ODS; e
- É necessário fornecer as condições necessárias - o pessoal do MEF deve ter os conhecimentos e habilidades, de modo a implementar a inovação com base em análises aprofundadas, neste caso foram as propostas na boa prática de Gana.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- A inovação foi institucionalizada no PESOE 2023 e, pela boa receptividade por parte das autoridades, dos/as funcionários/as e das agências de cooperação, há um compromisso de aprimorar o trabalho nos PESOE dos próximos anos. Assim, deverá ser concluído o carregamento dos indicadores ODS no MPO e realizar, anualmente, a ligação com as novas acções codificadas a serem implementadas cada ano; e
- Existe igualmente a necessidade de continuar a troca de experiências com outros países, com vista a aperfeiçoar não só o processo de integração, mas também a monitoria e avaliação dos resultados dos ODS e dos sectores.

Próximos Passos

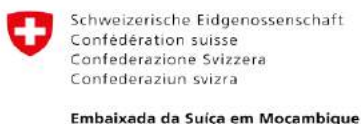
Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- Tendo em conta que o BGFIII não vai trabalhar neste tema, é importante estabelecer acordos com o PNUD para que eles possam apoiar o MEF no processo de integração dos ODS nos próximos ciclos orçamentais.

Recursos

- [PESOE 2023](#)

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Elaboração Participativa: Decreto que Regulamenta os Critérios de Alocação e Gestão da Percentagem das Receitas Destinadas ao Desenvolvimento das Províncias, Distritos e Comunidades Locais onde se Implementam Empreendimentos de Exploração Mineira e Petrolífera

Resumo

O Decreto n.º 40/2023 de 7 de Julho, que regulamenta os critérios de alocação e gestão da percentagem das receitas destinadas ao desenvolvimento das Províncias, Distritos e Comunidades Locais onde se implementam empreendimentos de exploração mineira e petrolífera, teve como base consultas multiníveis (central, provincial, distrital e comunitária), abrangendo representativos das partes envolvidas e é o resultado da grande parte das constatações e recomendações vindas das mesmas. Este Decreto regulamenta as Leis n.º 15/2022, Lei de Minas e n.º 16/2022, Lei de Petróleo, ambas de 19 de Dezembro de 2022, as quais ampliaram a percentagem de transferências de 2.75% para 10%, sendo 7.25% destinadas ao desenvolvimento da província e distritos, e 2.75% para as comunidades locais onde se implementam os respectivos empreendimentos.

Contextualização

As transferências subnacionais da Indústria Extractiva em Moçambique começou em 2007 com a publicação das Leis das Actividades Mineiras (nº 11/2007) e da Exploração Petrolífera (nº 12/2007), ambas de 27 de Junho de 2007. Estas estabelecem que uma percentagem das receitas da extracção mineira e petrolífera seja destinada ao desenvolvimento das comunidades das áreas onde se localizam os projectos. A Lei do Orçamento 2013 fixou a percentagem de 2.75%, e, a partir deste ano, foram efectivas as transferências. A Circular nº 1/MPD-MF/2013 regulamentou os critérios a observar, como o tipo de projectos e a participação das comunidades na priorização.

Em 2014, a Lei de Minas (nº 20/2014) e a Lei dos Petróleos (nº 21/2014), ambas de 18 de Agosto, revogaram as anteriores Leis. O artigo da canalização da percentagem destinada ao desenvolvimento das comunidades foi mantido nas Leis do Plano Económico e Social e Orçamento do Estado e a Circular de 2013, com a validade de um ano, continuou a regulamentar os 2.75% até 2022.

Pelos efeitos colaterais causados ao meio ambiente e às comunidades, há organizações e governos que estimulam a gestão responsável da Indústria Extractiva e o uso eficiente e transparente dos recursos financeiros gerados. Em Moçambique, a Iniciativa de Transparência na Indústria Extractiva (ITIE) e o Tribunal Administrativo apresentam observações e recomendações sobre os 2.75% e os temas relacionados. O Programa de Governação de Recursos Minerais (2013-2016) da GIZ focou-se nos impactos sociais e económicos da indústria mineira e, em 2015, foi fornecida assistência directa aos governos distritais, de Inhassoro e Govuro, sobre os 2,75%.

Abordagem

A partir de 2019, o Programa Boa Governação Financeira da GIZ, na Componente da Agenda 2030, tem focado o seu apoio na regulamentação dos 2.75% do imposto sobre a produção mineira e petrolífera destinada às comunidades locais. Isto devido ao facto dos relatórios do ITIE, os RPCGE do TA e nos encontros com os/as beneficiários/as terem sido identificados os seguintes aspectos: o financiamento de alguns projectos de baixa qualidade de curto prazo, fraca prestação de contas e instituições envolvidas (MEF, MIREME, AT, distritos, comunidades) sem clara competência ou coordenação.

Falava-se de actualizar a Circular nº 01/MPD-MF/2013, mas na assessoria salientou-se que uma Lei deve ser regulamentada por um Decreto que inclua regras mais claras, para que os montantes beneficiem as comunidades pobres, afectadas pela actividade da Indústria Extractiva com projectos de desenvolvimento sustentável, de modo a não deixar ninguém para trás.

Nos encontros identificou-se que o PNUD teria, em breve, uma consultoria financiada para elaborar o Manual de clarificação dos processos dos 2.75% e os papéis das instituições. Mais tarde, o MEF informou que o MIREME prepararia o projecto de Decreto. A Componente 4 do BGF apoiou na revisão dos documentos, na organização e financiamento dos eventos para validar ambos documentos com a participação dos actores chaves.

No dia 9 de Agosto de 2022 o Presidente da República anunciou o Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE), e a medida 8 do mesmo faz menção que devem ser alocados 10% das receitas fiscais dos recursos da Indústria Extractiva para as Províncias, Distritos e Comunidades Locais onde a extracção ocorre, para financiar projectos de infra-estruturas e programas de desenvolvimento com efeito multiplicador na economia local. A 19 de Dezembro foram publicadas as Leis n.º 15/2022, Lei de Minas e n.º 16/2022, Lei de Petróleo, ampliando para 10% a percentagem desses recursos, 7.25% para a província e distritos e 2.75% para as comunidades locais onde são implementados os respectivos empreendimentos.

No fim do ano de 2022, foi ajustado e validado o Decreto que regulamenta os 10% das transferências, devido ao facto que o trabalho anterior estava focado nos 2.75%. O Decreto foi aprovado em Maio e promulgado em Julho.

Estratégia(s) implementada(s)

O primeiro passo foi perceber onde estavam a actuar os parceiros do Governo, para identificar sinergias e não duplicar esforços: i) o PNUD estava a desenvolver uma consultoria participativa para a elaboração do Manual de Procedimentos dos 2.75%; ii) o TA e ITIE tinham nos seus relatórios e auditorias observações e recomendações sobre as transferências para as comunidades, muito úteis para o novo regulamento.

No plano da Componente Agenda 2030 foi incluída uma consultoria para preparar o Decreto, contudo foi o MIREME, através da Direcção Jurídica, que realizou o draft. As novas necessidades identificadas foram a revisão e validação da proposta do Manual de Procedimentos e do Decreto com os/as principais actores/as. O apoio do Programa centrou-se não apenas na revisão dos documentos e envio de comentários, como também no financiamento dos encontros.

Salienta-se o processo participativo (três eventos) que antecedeu a aprovação e publicação do Decreto, onde participaram aproximadamente 200 pessoas representantes dos sectores envolvidos, das Províncias, Distritos, Comunidades e membros da Sociedade Civil. O Decreto foi, finalmente, aprovado no Conselho de Ministros no dia 30 de Maio de 2023 e publicado no dia 7 de Julho de 2023.

Impacto

No Decreto foram esclarecidos os papéis dos/as actores/as envolvidos/as, a participação das comunidades e, sobretudo, foram melhorados os critérios de selecção dos projectos, estando agora mais orientados para melhorar a vida das pessoas e das famílias da comunidade (empreendimentos) e não limitados apenas à infra-estrutura, que é uma competência dos níveis descentralizados.

Para promover a implementação da norma, depois da sua aprovação, foram capacitados aproximadamente 580 actores/as chaves das Províncias, dos Distritos e das Comunidades. O objectivo é lograr o uso eficiente e transparente dos 10% da Indústria Extractiva, o que ficaria reflectido no financiamento de projectos que melhorem as províncias e a vida das famílias das comunidades abrangidas pela actividade minera e petrolífera. O impacto desejado é também que haja uma redução das recomendações vindas do TA e constatadas no ITIE, uma vez que estas listas têm sido longas e muitas vezes ignoradas.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, deveriam ser consideradas as seguintes **questões**:

- O Decreto é um bom exemplo de como devem ser elaboradas as normas que têm a ver com a gestão pública, pois a participação dos/as actores/as chave envolvidos permite ter uma legislação mais focada na realidade do País e resolver os problemas identificados, o que optimiza a gestão pública; e
- Muitas vezes as instituições públicas têm pessoal qualificado para preparar a proposta de normas. Neste caso, foi a Direcção Nacional de Planificação e Orçamento em coordenação com a Direcção Jurídica do MIREME, pelo que não foi preciso contratar um/a consulto/ar. Isto implicou uma poupança de recursos, e, acima de tudo, foram aproveitados os quadros do sector público.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

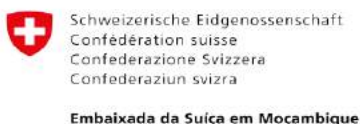
- Ainda é necessário divulgar em três províncias e em cerca de uma dezena de Distritos.
- O Decreto não precisa de uma versão simplificada, mas sim de maior divulgação para garantir a sua implementação. Enquanto o Manual de Procedimentos, que é destinado só para as comunidades, precisa de uma versão simplificada.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	E-mail/Website
MEF - Ministério de Economia e Finanças	Av. Julius Nyerere nº 496, 5º Andar, Maputo	www.mef.gov.mz



Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Intercâmbio Mensal Virtual das Equipas de Comunicação dos IFAPAs

Resumo

Devido à distância geográfica entre os Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPAs), e a impossibilidade de realizar eventos presenciais regulares entre as equipas, optou-se pela utilização de plataformas digitais para realizar um intercâmbio mensal virtual entre as Equipas de Comunicação dos 3 IFAPAs. Os encontros mensais virtuais permitiram uma troca regular de experiências, o desenvolvimento de competências dos/as membros das equipas, um maior alinhamento e realização de actividades em colaboração.

Contextualização

A formação profissional dos/as funcionários/as e agentes do Estado em Moçambique é administrada pelos três (IFAPAs) na Beira, Lichinga e Matola, além dos seus polos em Tete, Nampula e Inhambane, os Centros de capacitação em Administração Pública, Governação e Autárquica (CEGOVs).

Enquanto instituição pública, o IFAPA foca as suas actividades de comunicação, maioritariamente, em acções de divulgação “porta-a-porta” ou na disseminação das suas opções de formação através do correio físico e virtual.

A comunicação e divulgação da oferta formativa e das actividades dos IFAPAs constitui-se como um dos pilares para a consolidação da sua imagem, reconhecimento do público e eventual atracção de potenciais novos/as pessoas para dar formação. Considerando estes factores e, de forma a mudar este cenário, cada um dos IFAPAs desenvolveu uma Estratégia de Comunicação acompanhada pelo respectivo Plano de Acção.

Para implementar estas actividades, cada IFAPA criou uma equipa de comunicação, embora nenhum dos/as membros tivesse formação ou conhecimentos específicos em comunicação ou marketing.

É neste contexto que o Programa de parceria Boa Governação Financeira (BGF) apoiou os três IFAPAs na operacionalização das actividades de comunicação.

Abordagem

Para enfrentar este desafio comum dos 3 IFAPAs, foi adoptada uma estratégia de desenvolvimento de competências em conjunto, onde a partilha e troca de experiências entre os/as membros foi fundamental. Devido à distância geográfica entre os IFAPAs e à impossibilidade de realizar eventos presenciais regulares entre as equipas, optou-se pelo uso de plataformas digitais para executar as capacitações virtuais. Cada encontro foi realizado em modalidade virtual através do MsTeams, com a presença das 3 equipas de comunicação e dos/as respectivos/as assessores/as.

Estratégia(s) implementada(s)

O processo teve início com a criação de um grupo na plataforma WhatsApp, que incluía todos/as os/as membros das equipas de comunicação. Este permitiu não apenas uma comunicação diária entre os/as membros das equipas, como também coordenar a participação de todos/as nos eventos virtuais.

Posteriormente, foram planificados os encontros virtuais mensais para o ano actual, tendo em conta as actividades de comunicação planeadas para os IFAPAs.

Em conjunto, foram identificadas as necessidades de capacitação, para realizar cada actividade planificada, e foram agendados os encontros de forma a abordar estes temas. Para explorar eficazmente certos temas foi necessário realizar dois ou três encontros.

Para cada sessão, o/a assessor/a preparou previamente os materiais para a apresentação do tema, como por exemplo, “abrir uma página no Facebook” ou “enviar um email usando uma plataforma de email marketing”.

Durante os encontros, também foram realizadas sessões de brainstorming para discutir a melhor forma de realizar as actividades conjuntas, considerando os recursos disponíveis e as capacidades das equipas. Em alguns casos, as tarefas foram divididas para otimizar o processo.

Adicionalmente, os encontros virtuais das equipas de comunicação serviram como um meio para partilhar as principais dificuldades encontradas no uso de aplicativos informáticos e identificar possíveis soluções.

Impacto

- Os IFAPAs têm agora autonomia para gerir e manter as suas páginas no Facebook, o que resultou num aumento significativo de audiência (IFAPA Matola com 3,7 mil seguidores; IFAPA Beira com mais de 500; IFAPA Lichinga com mais de 400);

- A imagem dos IFAPAs foi fortalecida por meio de materiais gráficos e audiovisuais, produzidos para eventos como feiras e exposições; e
- Outras instituições pedem informações sobre os cursos divulgados através do email-marketing.

Exemplos

- Produzidos e publicados vários vídeos e posters sobre o IFAPA e a sua oferta formativa no Facebook;
- Produzidos e publicados desdobráveis sobre a oferta formativa dos IFAPAs;
- Está em curso a discussão sobre o Manual de Identidade Visual dos IFAPAs; e
- Emails enviados por email marketing com a oferta formativa.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É necessário que os IFAPAs dêem a devida importância aos encontros de comunicação, considerando-os igualmente relevantes aos demais encontros institucionais e evitando alterações nas datas previamente planificadas;
- É imprescindível incentivar a pesquisa e o autodesenvolvimento dos temas discutidos nos encontros, aproveitando os links compartilhados pelos/as assessores/as; e
- Por fim, é importante reconhecer que a falta de equipamento informático e de uma rede de internet estável tem um impacto negativo na realização ou qualidade dos encontros.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Formalizar os Departamentos de Comunicação e Imagem em cada IFAPA de acordo com o novo Estatuto Orgânico-tipo dos IFAPAs. Actualmente, os/as membros das equipas de comunicação acumulam diversas responsabilidades e não têm uma atribuição formal para as actividades de comunicação; e
- Em vez do/a assessor/a, os/as membros das equipas de comunicação deverão adquirir cada vez mais a responsabilidade de organizar os encontros.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado:

- A realização de posteriores encontros com as equipas de comunicação, abordando os temas - uso do WhatsApp business para a comunicação institucional, a criação de um canal YouTube, Instagram, e Assessoria de imprensa.

Recursos



IFAPA Matola



IFAPA Beira

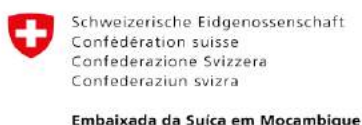


IFAPA Lichinga

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Leandro Mulhovo	IFAPA Lichinga	84 728 5219	mulhovoleandro@gmail.com

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Ensino e Aprendizagem com Vídeos Educativos

Resumo

Devido à impossibilidade de realizar formações presenciais durante a pandemia COVID-19, foi desenvolvido, testado e adaptado um conceito de ensino e aprendizagem à distância, para os/as formadores/as dos IFAPAs, com recurso a vídeos educativos acompanhados de quizzes, entrevistas a especialistas e posters com dicas sobre a preparação, organização e acompanhamento de eventos de capacitação.

Contextualização

A Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública define como prioritário a profissionalização dos/as funcionários/as e agentes do Estado, sendo a consolidação das capacidades do/a servidor/a público/a um factor crítico. É neste contexto que o Programa de parceria Boa Governança Financeira (BGF), apoia os três Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA) da Beira, Lichinga e Matola. O objectivo é proporcionar uma oferta de formação adequada e de qualidade a todos/as os/as servidores/as públicos/as do País, e, em particular, aos/às gestores/as, técnicos/as e membros da assembleia dos níveis descentralizados de governação.

Em 2020, com o surgimento da COVID-19, foi necessária a adopção de fortes medidas de mitigação da pandemia, e reflectir como prosseguir com a realização das acções de capacitação dos/as formadores/as, que, até então, só decorriam em formato presencial.

Abordagem

Para dar continuidade ao apoio na capacitação dos/as formadores/as dos cursos de curta duração, foi desenvolvido um conceito de formação à distância através de ciclos mensais de ensino e aprendizagem. Foi utilizada uma plataforma de fácil acesso e com recursos a materiais digitais, os quais foram testados, acompanhados e melhorados no início de cada ciclo. Os principais suportes deste conceito são os vídeos curtos educativos que abordam temáticas e problemas reais identificados na preparação, organização e acompanhamento de eventos de capacitação. Estes contribuem para a melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem.

Estratégia(s) implementada(s)

Tendo em conta a baixa literacia digital dos/as formadores/as dos IFAPAs e as limitações das conexões à Internet no País, as plataformas escolhidas foram uma mistura entre redes sociais e o YouTube. Escolhidas as plataformas de difusão e interacção, a estratégia consistiu na:

- Criação de um grupo na plataforma WhatsApp “Conceito e Práticas” com as pessoas envolvidas no desenvolvimento, testagem e aplicação de módulos POEMA, e em particular os/as formadores/as dos IFAPAs;
- Realização de vídeos educativos sobre conceitos e práticas do dia-a-dia das pessoas envolvidas na área de formação, em particular nos cursos de curta duração;
- Criação de um canal no YouTube no qual são publicados os vídeos educativos, e que permite uma fácil partilha dos links no grupo de WhatsApp “Conceito e Práticas”;
- Estabelecimento de um calendário com uma rotina de publicações regulares de materiais e orientações didácticas no grupo de WhatsApp “Conceito e Práticas”, constituído por:
 - Um vídeo inicial que introduz o tema e dicas práticas sobre como aplicá-las nas formações;
 - Um quiz orientado para reflexão e aprendizagem;
 - Dois ou três vídeos curtos com intervenções, incluindo de especialistas, onde são partilhadas as suas experiências sobre o tema no contexto da formação;
 - Um vídeo final com comentários e reflexões sobre os resultados dos quizzes; e
 - Um poster com o resumo das respostas sobre o tema para o sucesso da capacitação.
- Criação de um espaço designado “Café POEMA”, realizado mensalmente, com acesso gratuito à Internet, que permite aos/às formadores/as e autores/as assistir os vídeos, responder aos quizzes e trocar experiências sobre o tema; e



- Desenvolvimento das capacidades de uma pequena equipa nos IFAPAs para a elaboração de conteúdos e aplicação de várias ferramentas do ciclo de ensino e aprendizagem, como, por exemplo, a preparação de scripts e vídeos curtos, ou a conceptualização de quizzes didácticos.

Impacto

Numa sondagem no grupo WhatsApp POEMA “Conceitos e Prática”, 98%, das pessoas que responderam ao questionário, afirmam ler regularmente as mensagens e assistir aos vídeos, 62% que os vídeos trazem novas dicas praticas e 38% que os vídeos ajudam a lembrar factos já esquecidos.

Os 31 vídeos publicados no canal no YouTube POEMA “Conceitos e Prática” cumulam mais de 16.500 visualizações, o que vai muito além do número de pessoas do grupo de autores/as e formadores/as dos três IFAPAs.

O café POEMA, inicialmente um espaço informal que ficou cada vez mais estruturado, tornou-se num espaço novo de debates entre formadores/as sobre temas ligados às formações.

Exemplos

Até final de Junho de 2023, foram publicados 28 ciclos de temas, entre os quais: O que é andragogia? Como elaborar um plano de aula? Como reduzir a desigualdade de género na formação?

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- Para os vídeos educativos terem um impacto maior no grupo-alvo, é fundamental ter um conceito pedagógico bem estruturado desde o início, com objectivos de aprendizagem claramente identificados;
- São necessárias uma monitoria e análise regulares dos resultados para reorientar e adaptar a implementação do conceito de ensino e aprendizagem; e
- Finalmente, a produção de vídeos educativos necessita de uma equipa de especialistas (temáticos, didácticos, gráficos e de gestão), pelo menos numa fase inicial, de modo a assegurar a qualidade necessária dos materiais e despertar a atenção e o interesse do grupo-alvo.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se**:

- Utilizar os vídeos educativos na revisão do manual de capacitação de formadores/as, no âmbito do sistema que orienta a formação e aperfeiçoamento profissional;
- Formalizar a criação de uma equipa responsável pela elaboração dos vídeos educativos nos IFAPAs; e
- Adotar o processo já existente para o desenvolvimento de temas sobre Administração Pública.

Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado a finalização do módulo de formação de formadores/as POEMA com os vídeos educativos.

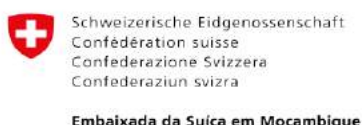
Recursos

<https://www.youtube.com/@poema-conceitos-e-pratica>

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Manuel Andrade	IFAPA Beira	Tel. 82 151 5480	ma6260902@gmail.com
Sidney Pita	IFAPA Beira	Tel. 82 404 2926	sidneypita@yahoo.com.br

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:



Integração da Perspectiva de Género nos Manuais de Capacitação POEMA

Resumo

Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas é um dos objectivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. Para alcançá-lo, podemos contar com o poder transformativo das acções de formação. Desenvolver material de formação que integra a perspectiva de género na abordagem, na metodologia, e nos documentos de apoio, torna-se assim uma prioridade. A integração da perspectiva de género nos manuais POEMA cingiu-se a quatro aspectos: uso da linguagem inclusiva, equilíbrio na representação de personagens do sexo masculino e do sexo feminino, representação de homens e mulheres em posições e funções não estereotipadas, e por fim, incentivo ao/à formador/a a compor grupos de trabalho equilibrados e desconstruir preconceitos ao longo das sessões.

Contextualização

A política de género e a estratégia da sua implementação estabelecem como sua missão a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres. Por sua vez, a Estratégia de Género na Administração Pública (EGAP 2020-2024) prioriza a promoção da igualdade e combate à discriminação na administração pública, estabelecendo como objectivo estratégico a formação de servidores/as públicos/as em temas de género e/ou tópicos relacionados, reafirmando assim o papel das escolas do Governo nas capacitações sobre o género.

A formação profissional de servidores/as públicos/as é claramente atribuída aos Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA). Contudo, ainda não detêm uma estratégia clara para integrar a temática nos seus módulos de capacitação que pudessem contribuir para a promoção da igualdade de género e combater a discriminação baseada no género.

É neste contexto que o Programa de parceria Boa Governança Financeira (BGF) tem apoiado os IFAPAs a fortalecer o seu conhecimento para oferecerem formações que integrem a perspectiva de género nos seus módulos.

Abordagem

Os IFAPAs estão no processo de sistematizar o seu material de formação de modo a orientá-lo para uma metodologia que adopte o conceito metodológico POEMA e que integre uma perspectiva de género.

POEMA é uma abreviatura com as letras iniciais dos principais processos do ciclo de gestão no sector público em Moçambique: Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação. POEMA é também uma abordagem metodológica para desenvolver materiais de capacitação que facilita a harmonização de procedimentos e instrumentos, ao promover o diálogo intersectorial dentro, e entre as instituições.

Esta abordagem holística permite sedimentar o reforço das competências, habilidades e atitudes dos/as servidores/as públicos/as de nível central e dos órgãos descentralizados, nas áreas técnicas e sobre a igualdade de género. A abordagem destes módulos de capacitação focou-se na promoção da discussão e desenvolvimento de capacidades dos/as autores/as e formadores/as sobre a importância da integração do género nos eventos de capacitação.

Estratégia(s) implementada(s)

A estratégia consistiu em identificar os pontos de entrada nos módulos de capacitação para integrar não apenas o tema de género na sua generalidade, por exemplo na linguagem, como também nos temas específicos do manual de capacitação, através de:

- Uso da linguagem inclusiva em todo o manual, principalmente para a designação das funções de liderança, de modo a desconstruir a ideia de que a liderança é para os homens. Optou-se por uma linguagem que não define o género de quem ocupa o cargo (a presidência, a coordenação, a gerência, etc.), ou especificando claramente os dois (o ou a director, o ou a chefe de departamento, etc.);
- Integração da “Caixa de género” com referência à legislação sobre a temática de género, exemplos e boas práticas nacionais ou internacionais, gráficos ou estatísticas sobre desequilíbrio injusto de género com reflexão, para permitir o aprofundamento de discussões e conhecimento sobre a temática de género pelo/a formador/a;

- Representação gráfica equilibrada de homens e mulheres, assim como de homens e mulheres em posições e funções não estereotipadas; e
- Orientações ao/à formador/a para compor grupos de trabalho equilibrados e desconstrução de preconceitos ao longo das sessões.

Impacto

A integração sistemática da perspectiva de género em todos manuais POEMA recentes tem contribuído para aumentar a relevância e visibilidade do tema género na formação. Os/as formadores/as já dispõe de um leque de temas que podem ser abordados na óptica de género. Esta prática permitiu também formar servidores/as públicos/as para a igualdade de oportunidades sem, necessariamente, estar a fazer uma capacitação sobre género.

Exemplos

Nestes manuais, as personagens das mulheres quebram preconceitos sobre a indumentária das mulheres profissionais. Elas aparecem a liderar grupos de trabalho, sentadas na cabeceira da mesa, ou seja, são os guias de aprendizagem (fazendo jus à figura da “pessoa sábia”).

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- É importante considerar sempre a integração de género desde a concepção do manual e reflectir, desde o início, sobre como o tema tratado no manual de capacitação influencia homens e mulheres;
- Igualmente, é importante identificar pessoas potencialmente multiplicadoras na liderança para sustentar a bandeira “género”, e na parte mais técnica de desenvolvimento dos conteúdos;
- É necessário garantir que os/as autores/as e infografistas dominem os quatro critérios a considerar na elaboração dos conteúdos e infográficos do módulo (linguagem inclusiva, equilíbrio na representação de homens e mulheres em posições e funções não estereotipadas, integração da perspectiva de género na temática e na metodologia de ensino); e
- Finalmente, é necessário reservar tempo para a revisão do manual com “óculos de género”, junto com uma lista de verificação da integração em género, para averiguar a conformidade e coerência da aplicação dos critérios ao longo do manual e integrar melhorias.



Exemplo de figura ilustrativa que tenta inverter os preconceitos com uma imagem que representa uma mulher a liderar a reunião e um homem a servir café na sala.

Recomendações

Para contribuir para a institucionalização desta experiência, **recomenda-se** Incluir, de forma sistemática, uma formação sobre a integração da perspectiva de género para todo o pessoal dos IFAPAs (liderança, autores/as e formadores/as).

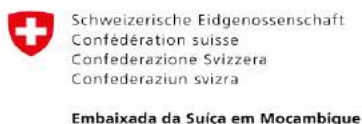
Próximos Passos

Como **próximos passos** para a institucionalização desta experiência, deveria ser considerado a sistematização de um guião de integração de género nos manuais de capacitação.

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Georgina Alfredo	Directora do IFAPA Beira	Tel. 82 412 9824	georginaalfredo@yahoo.com.br

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Integração de Boas Práticas de Gestão Municipais nos Módulos de Formação POEMA

Resumo

O desenvolvimento de capacidades é a principal estratégia de intervenção da assistência técnica. Neste processo, estão a ser testadas práticas inovadoras, algumas destas passíveis de serem replicadas em outros locais do País. É neste contexto que os Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPAs), em parceria com a Associação Nacional de Municípios de Moçambique (ANAMM) e com o apoio do Programa Boa Governação Financeira (BGF), estão a colaborar para o desenvolvimento de módulos de capacitação POEMA sobre gestão autárquica, os quais integram as boas práticas de gestão municipal.

Contextualização

O BGF, uma parceria entre a República de Moçambique, a Cooperação Alemã, a Embaixada da Suíça em Moçambique e a União Europeia, implementado pela GIZ com as suas contrapartes moçambicanas, apoia, desde 2016, os Municípios das províncias de Sofala, Inhambane. e, deste 2020, também Municípios de Nampula e Niassa, no melhoramento de processos chaves da governação financeira nos critérios de Transparência, Sustentabilidade e Eficiência.

O desenvolvimento de capacidades é a principal estratégia de intervenção da assistência técnica para alcançar estes objectivos. Neste processo, estão a ser testadas novas práticas com o apoio dos/as assessores/as do programa. Emergiram algumas práticas passíveis de serem replicadas e divulgadas na Administração Pública e Autárquica de Moçambique. É assim, que no decorrer das fases I e II de implementação do BGF, foi documentado um conjunto de processos.



O primeiro passo foi a documentação e divulgação de experiências e inovações susceptíveis de melhorar o desempenho da governação e da participação dos/as cidadãos/ãs. Sendo a sua integração em materiais de capacitação oficiais uma condição essencial para o sucesso da sua réplica em outros locais do País.

Abordagem

O BGF apoia o desenvolvimento institucional dos IFAPAs da Beira, Lichinga e Matola para que possam proporcionar uma oferta formativa adequada e de qualidade a todos/as funcionários/as públicos/as, e, em particular, aos/às gestores/as e técnicos/as municipais. Os IFAPAs estão no processo de sistematizar o seu material de formação para orientá-lo a implementar uma metodologia POEMA.

POEMA é uma abreviatura com as letras iniciais dos principais processos do ciclo de gestão no sector público em Moçambique: Planificação, Orçamentação, Execução, Monitoria e Avaliação. POEMA é também uma abordagem metodológica para desenvolver materiais de capacitação que facilita a harmonização de procedimentos e instrumentos, ao promover o diálogo intersectorial dentro, e entre as instituições.

Paralelamente, para documentar o conhecimento desenvolvido através de práticas, experiências e inovações já implementadas nos Municípios e para oferecer aos demais Municípios os elementos principais para a sua réplica, os/as assessores/as do programa apoiaram, por um lado, um processo participativo de identificação e documentação de práticas, e, por outro lado, um processo de sistematização e divulgação das mesmas com a ANAMM.

É neste contexto que os IFAPAs, em parceria com a ANAMM e com o apoio do BGF, estão a colaborar para o desenvolvimento de módulos de capacitação POEMA sobre gestão autárquica. A abordagem é multinível onde:

- A ANAMM consolida as boas práticas de gestão municipal e jurisprudência através da documentação dos conhecimentos tácitos dos/as gestores/as e técnicos/as e do desenvolvimento de materiais de capacitação municipal de boa qualidade;
- Os IFAPAs consolidam a sua capacidade de conceptualizar e desenvolver materiais didácticos para a formação, que integram boas práticas para a melhoria do serviço público;
- Os/as formadores/as têm acesso a materiais de capacitação orientados para desenvolver competências práticas municipais e são capacitados para orientar formações de boa qualidade; e

- Os/as técnicos/as e gestores/as municipais têm à sua disposição materiais de capacitação e referência em temas-chave sobre gestão municipal (Gestão de Recursos Humanos, Execução da Despesa Pública no Município, Receitas Municipais, Controlo Interno, entre outros).

Estratégia(s) implementada(s)

- Estabelecimento de uma equipa de autores/as e especialistas temáticos com a tarefa de desenvolver conteúdos de acordo com um plano temático previamente acordado;
- Mobilização de especialistas sectoriais responsáveis por fornecer os materiais mais relevantes para a implementação da prática abordada na formação, tais como modelos e legislação;
- Desenvolvimento do conteúdo dos módulos de capacitação com a equipa de autores/as e com a participação de especialistas temáticos sectoriais, geralmente provenientes dos ministérios de tutela;
- Organização de sessões, com especialistas temáticos sectoriais e/ou representantes do grupo-alvo, de revisão dos conteúdos-chave do módulo de capacitação, e em particular para a integração e documentação de práticas, experiências e inovações; e
- Testagem dos módulos de capacitação com especialistas e representantes do grupo-alvo.

Impacto

Entre 03/2019 e 05/2023, foram desenvolvidos cinco Módulos POEMA sobre gestão autárquica (Gestão de Recursos Humanos no Município, Execução da Despesa Pública no Município, Receitas Municipais e Controlo Interno no Município), todos incluídos na oferta formativa dos 3 IFAPAs. Nestes módulos, foram integrados, parcialmente ou na totalidade, as seguintes experiências e inovações desenvolvidas no âmbito do BGF:

- Integração da prática de gestão integrada do orçamento de tesouraria com o plano anual de contratações de empreitadas no módulo de Execução da Despesa Pública no Município;
- Integração do modelo do Cadastro de Recursos Humanos em Excel no módulo de Gestão de RH;
- Integração das experiências de Coordenação Interdepartamental e do Método de definição de metas do IPRA no módulo de Receitas Municipais; e
- Desenvolvimento do módulo Controlo Interno no Município em paralelo e na base da testagem e implementação do conceito aprovado em 2019.

Questões a considerar

Para que se possa replicar esta experiência, devem ser consideradas as seguintes **questões**:

- Um dos principais desafios é o facto das práticas, experiências e inovações raramente serem um produto acabado e que, muitas vezes, necessitam de correcções;
- É necessário manter um diálogo entre as instituições a nível central responsáveis pelo tema, e as instituições a nível local que devem interpretar e ajustar a sua realidade; e
- É igualmente importante considerar a participação no processo de documentação e divulgação como, por exemplo, na conferência de boas práticas do MAEFP.

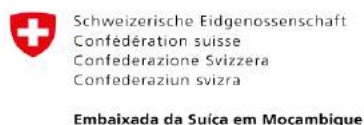
Recursos

Módulos POEMA de Gestão Autárquica (Gestão de Recursos Humanos no Município, Execução da Despesa Pública no Município, Receitas Municipais e Controlo Interno no Município).

Contactos

Nome/Instituição	Cargo/Morada	Telefone	E-mail/Website
Mourato Americano	IFAPA Matola	87 542 3007	muramericano@gmail.com

Programa de Parceria Boa Governação Financeira



Implementado por:





Publicado por: Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Bonn e Eschborn | Alemanha

Programa de Parceria Boa Governação Financeira
Rua Pereira Marinho, nº 280
Maputo - Moçambique
T +258 21485153/5
M +258 843983833

Data: Setembro, 2023

Editado por: GIZ - BGF

Esta publicação foi produzida com o apoio financeiro do Ministério Federal de Cooperação Económica e Desenvolvimento (BMZ), da Embaixada da Suíça em Moçambique (CH) e da União Europeia (UE). O seu conteúdo é da inteira responsabilidade da GIZ e não reflete necessariamente a posição do BMZ, da CH ou da EU.