



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Instituto Superior Aberto - ISA

Licenciatura em Gestão de Empresas

**Implicações do Processo de Aquisições na Implementação das Iniciativas
Co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de
Desenvolvimento**

Estudo de Caso: Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável
(2011-18)

Ornília Palmira Mutemba Vuvo

Código: 503418

Maputo, Julho de 2024

Ornília Palmira Mutemba Vuvo

Implicações do Processo de Aquisições na Implementação das Iniciativas Co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento:
Estudo de Caso: Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável
(2011-18)

Monografia a ser apresentada ao Instituto Superior Aberto - A POLITECNICA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Empresas.

Supervisor: Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

Maputo, Julho de 2024

Declaração de Autoria

Eu, Ornília Palmira Mutemba Vuvo, declaro por minha honra, que o presente trabalho é resultado da minha própria investigação e das orientações do meu Supervisor, e que nunca foi apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, nacional ou de outro país.

Maputo, aos 17 de Julho de 2024

Ornília Palmira Mutemba Vuvo

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos, Onildo e Danilla, e ao meu esposo, pela compreensão da minha ausência e pelo apoio incansável que me proporcionaram durante minha jornada acadêmica.

Agradeço a Deus por tudo! Seus planos para mim superam grandemente os meus sonhos.

Amo-vos profundamente e agradeço por tudo.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, expresso a minha gratidão a Deus pelo dom da vida, pelo cuidado e por ter me permitido chegar à fase final da minha formação.

Aos meus pais (Jorge e Palmira, em memória), irmãos (Lavínia, Leonel, Iolanda e Edson Mutemba), sogro (David Vuvo) e cunhados, agradeço pelo apoio incondicional, ensinamentos, amor, carinho e dedicação a mim. As vossas forças e apoio emocional foram essenciais para a continuação dos meus estudos.

Ao Corpo Docente e Técnico Administrativo do ISA, pelo acompanhamento ao longo do processo de formação académica, garantindo a qualidade. Agradeço ainda a todos os Docentes do curso de Gestão de Empresas que contribuíram para o meu desenvolvimento e pelos ensinamentos proporcionados ao longo do meu percurso estudantil.

Ao meu supervisor académico, Juvêncio Lina Rungo Naife, expresso a minha gratidão por ter aceite orientar neste trabalho, pelos ensinamentos e pela paciência demonstrados durante a elaboração deste trabalho, além da valiosa contribuição para a sua conclusão.

Aos colaboradores e consultores do Instituto Nacional de Irrigação, especialmente ao Eng. Paiva Munguambe e dr. Edgar Saguete, agradeço pelo tempo disponibilizado para as entrevistas.

Aos meus amigos e colegas (Reinaldo Benjamin e José Viage), pelo apoio e incentivo ao longo desta jornada.

Por fim, agradeço a todos que, directa ou indirectamente, contribuíram para que a minha formação se tornasse uma realidade.

Parecer do Supervisor

Da análise feita à Monografia de que a estudante **Ornília Palmira Mutemba Vuvo** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a emitir o seguinte parecer:

1. Tema

"Implicações do processo de aquisições na implementação das iniciativas co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento." A pertinência da discussão nas academias em torno dos problemas ligados ao *modus operandi* desde a contratação até à execução de obras no nosso país justificam a actualidade deste trabalho.

2. Metodologia de investigação

A estudante utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

3. Apresentação do trabalho

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz dos princípios orientadores emanados pelo Conselho Científico d'A POLITECNICA em Agosto de 2016, ainda em vigor.

4. Sintaxe e considerações finais

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe e/ou semânticas. Do acompanhamento feito, constatei que a estudante demonstrou um assimilável interesse aolongo da pesquisa, participação e motivação, tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo da Revisão de Pares, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, 18 de Julho de 2024

Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

Resumo

Este estudo sob o título: "Implicações do processo de aquisições na implementação das iniciativas co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento" avalia as implicações do processo de aquisições na execução de iniciativas co-financiadas pelo Governo de Moçambique (GdM) e parceiros de cooperação, com destaque para o Grupo Banco Mundial (GBM), utilizando como estudo de caso o Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável (PROIRRI). O problema da deficiente execução do PROIRRI, caracterizado por atrasos sistemáticos na implementação da iniciativa, aliado à existência de lacunas na gestão do processo de aquisições, afectaram a execução e implementação de projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros que gerou a seguinte pergunta de partida: *Quais são as implicações do processo de aquisições na implementação das actividades de projectos cofinanciados pelo GdM e pelo GBM, com foco no estudo de caso do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável?* Através de uma metodologia assente na abordagem qualitativa, foram conduzidas pesquisas bibliográficas, revisões documentais e entrevistas semiestruturadas com os principais intervenientes do processo de aquisições do PROIRRI. Ao analisar documentos e avaliar a conformidade dos procedimentos de aquisições em três categorias - obras, bens e serviços - o PROIRRI demonstrou uma adesão considerável às regulamentações de aquisições do GdM e do GBM. No entanto, foram identificadas lacunas e desafios, incluindo atrasos e a baixa capacidade técnica dos quadros envolvidos, associada à complexidade dos processos de aquisições, dada a natureza específica do PROIRRI. As conclusões enfatizam a importância do processo de aquisições para o sucesso do projecto, fornecendo *insights* valiosos e uma base para melhorias futuras. Como sugestões, urge o fortalecimento da capacitação, a melhoria dos procedimentos e sistemas de gestão das aquisições, a promoção da transparência e responsabilidade, o reforço da coordenação e a simplificação dos processos de contratação, visando aprimorar a eficiência e eficácia das contratações em futuras iniciativas e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável de Moçambique.

Palavras-chave: Aquisições; Co-financiadas; Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

This study under the title: "Implications of the procurement process in the implementation of initiatives co-financed by the Government of Mozambique and Development Partners" evaluates the implications of the procurement process in the implementation of initiatives co-financed by the Government of Mozambique (GoM) and cooperation partners, with emphasis on the World Bank Group (GBM), using the Sustainable Irrigation Development Project (PROIRRI) as a case study. The problem of poor execution of PROIRRI, characterized by systematic delays in implementing the initiative, combined with the existence of gaps in the management of the acquisition process, affected the execution and implementation of projects co-financed by GoM and its partners, which generated the following starting question: Which are the implications of the procurement process on the implementation of project activities co-financed by the GoM and the GBM, focusing on the case study of the Sustainable Irrigation Development Project? Using a methodology based on a qualitative approach, bibliographical research, document reviews and semi-structured interviews were conducted with the main participants in the PROIRRI acquisition process. By analyzing documents and evaluating the compliance of procurement procedures in three categories - works, goods and services - PROIRRI demonstrated considerable adherence to GoM and GBM procurement regulations. However, gaps and challenges were identified, including delays and the low technical capacity of the staff involved, associated with the complexity of the acquisition processes, given the specific nature of PROIRRI. As suggestions, there is an urgent need to strengthen training, improve procurement management procedures and systems, promote transparency and responsibility, reinforce coordination and simplify contracting processes, aiming to improve the efficiency and effectiveness of contracting in future initiatives and thus contribute to the sustainable development of Mozambique.

Keywords: *Procurement; Co-funded; Sustainable development.*

Índice

Declaração de Autoria.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Parecer do Supervisor	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Lista de Tabelas	ix
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Anexos.....	ix
Lista de Apêndices.....	ix
Lista de Abreviaturas e Acrónimos.....	x
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Tema e Delimitação Espaço-temporal	2
1.3. Problema de Pesquisa.....	3
1.4. Pergunta de Estudo.....	4
1.5. Questões de Investigação - QI.....	4
1.6. Objectivos da Pesquisa.....	4
1.6.1 Geral	4
1.6.2 Específicos.....	5
1.7. Justificativa.....	5
1.8. Estrutura de Organização do Documento.....	6
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 Conceitos e Definições.....	7
2.1.1 Obras, serviços e bens	7
2.1.2 Aquisições e e-procurement	7
2.1.3 Licitação	8
2.1.4 Plano de aquisições.....	9
2.2 Aquisições em Projectos de Desenvolvimento no Sector Público em Moçambique..	9
2.2.1 Quadro legal sobre as aquisições.....	9
2.2.2 Modalidades de contratação de obras, bens e serviços.....	11
2.3 Directrizes de Aquisições do Grupo Banco Mundial.....	12
2.3.1 Quadro legal sobre as aquisições.....	12
2.3.2 Modalidades de contratação de obras, bens e serviços.....	12
2.4 Gestão das Aquisições em Projectos de Desenvolvimento do Sector Público	16

CAPÍTULO III – METODOLOGIA	21
3.1 Tipo de Pesquisa.....	21
3.1.1 Quanto à natureza	21
3.1.2 Quanto à forma de abordagem.....	21
3.1.3 Quanto aos objectivos.....	21
3.2. Métodos de Pesquisa	22
3.2.1. Método de procedimento	22
3.2.2. Método de abordagem.....	22
3.3. Técnica de Recolha de Dados	23
3.3.1. Pesquisa bibliográfica	23
3.3.2. Pesquisa Documental	23
3.3.3. Entrevista	23
3.4. População e Amostra.....	24
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Descrição do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável.....	26
4.1.2 Processo de Aquisições no PROIRRI	29
4.2 Avaliação da Conformidade do Processo de Aquisições com os Regulamentos e Políticas Governamentais e do Grupo Banco Mundial no PROIRRI	32
4.3 Recomendações para Aprimorar o Processo de Aquisições em Iniciativas de Desenvolvimento Co-financiadas pelo Governo e Parceiros de Desenvolvimento: Lições do PROIRRI	39
CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	55
6.1 Conclusão	55
6.2 Sugestões.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

Lista de Tabelas

Tabela 1: Regime, tipo de contratação e o valor do contrato.....	11
Tabela 2: Regime e limites orçamentais para cada modalidade de contratação.....	14
Tabela 3: Limites orçamentais para algumas modalidades de contratação baseadas no procedimento do GBM.....	16
Tabela 4: Processos de gestão das aquisições em projectos.....	18
Tabela 5: Estrutura básica do guião de entrevistas.....	24
Tabela 6: Descrição dos processos de contratação de bens, serviços e obras do PROIRRI seleccionados para análise.....	25
Tabela 7: Categorias de contratação, limites de valor do contrato e métodos de aquisição submetidos à revisão prévia pelo GBM, no âmbito do PROIRRI.....	29
Tabela 8: Procedimento para a solicitação de propostas (SDP) no âmbito do PROIRRI.....	31
Tabela 9: Procedimento para solicitação de cotação (SDC) no âmbito do PROIRRI.....	31
Tabela 10: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de obras hidroagrícolas.....	34
Tabela 11: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de bens.....	36
Tabela 12: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de serviços.....	38

Lista de Figuras

Figura 1: Estágios da implementação contratual na plataforma STEP.....	20
Figura 2: Arranjo da estrutura de implementação do PROIRRI.....	27
Figura 3: Fluxo simplificado do processo de aquisição de obras, bens e serviços de não- consultoria e consultoria, no âmbito do PROIRRI.....	47

Lista de Anexos

ANEXO 1: Decreto de criação do Instituto Nacional de Irrigação	70
--	----

Lista de Apêndices

APÊNDICE 1: Plano de execução das entrevistas não âmbito do trabalho de fim do curso. .	62
APÊNDICE 2: Guião para Entrevista do Trabalho de Fim do Curso.....	63

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ACIS	Associação de Comércio, Indústria e Serviços
CD	Contratação Directa / <i>Direct Selection</i>
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CREE	Comissão de Relações Económicas Externas
FMI	Fundo Monetário Internacional
GBM	Grupo Banco Mundial
GdM	Governo de Moçambique
IBRD	<i>International Bank for Reconstruction and Development</i>
ICB	Licitação Pública Internacional
IDA	<i>International Development Association</i>
INIR	Instituto Nacional de Irrigação
MASA	Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar
MPE	Módulo de Gestão do Património do Estado
NCB	Licitação Pública Nacional
PAD	<i>Project Appraisal Document</i>
PPRs	Revisões Posteriores de Aquisições
PPSD	Estratégia de Aquisição de Projectos para o Desenvolvimento
PQG	Programa Quinquenal do Governo
PROIRRI	Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável
QCBS	Seleção Baseada no Custo e Qualidade
QI	Questões de Investigação
RFB	Solicitação de Lances / <i>Request for Bids</i>
SBQ	Seleção Baseada na Qualidade
SCI	Seleção de Consultores Individuais
SDC	Solicitação de Cotações / <i>Request for Quotations</i>
SDP	Solicitação de Propostas / <i>Request for Proposals</i>
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
SMC	Seleção Baseada no Menor Custo
SOF	Seleção Baseada no Orçamento Fixo
SQC	Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor
STEP	Acompanhamento Sistemático de Trocas em Aquisições / <i>Systematic Tracking of Exchanges in Procurement</i>
UFSA	Unidade Funcional de Supervisão das Aquisições
UGEA	Unidade Gestora e Executora de Aquisições
UNDB	United Nations Development Business
US\$	Dólares norte-americanos

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

As aquisições desempenham um papel essencial na aquisição de bens, serviços e obras necessários, para o sucesso da execução e implementação de projectos integrados de desenvolvimento, na medida em que, a racionalização dos recursos, focalizando-os na sua vocação competitiva, as organizações passam a se beneficiar mais, de apoio externo dos parceiros de cooperação para a concretização dos seus planos ou programas (Gasnier, 2001).

A eficiência do processo de aquisições é crucial, especialmente em iniciativas co-financiadas pelos governos e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, sendo que em Moçambique, o procedimento segue regulamentos específicos, para a contratação de empreitada de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado. Por outro lado, os procedimentos do Grupo Banco Mundial (GBM) e outros parceiros de desenvolvimento, são regidos por políticas e directrizes próprias que os mutuários devem estritamente cumprir de forma combinada com a nacional ou isoladamente, em conformidade com os financiamentos por empréstimos do *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD), e, créditos e doação da *International Development Association* (IDA). Entretanto, apesar de algumas analogias nos princípios gerais de transparência, competitividade e eficiência, existem ainda diferenças consideráveis entre os procedimentos de aquisições do Estado moçambicano e dos seus parceiros de cooperação e desenvolvimento.

O GBM, tem vindo a financiar desde 2011, na modalidade de crédito concessional e / ou donativo, a implementação de projectos de desenvolvimento no país, com destaque para o sector da agricultura, elencado pelo Governo de Moçambique¹ (GdM) como uma das áreas prioritárias de intervenção. Outrossim, no artigo 103 da Constituição da República de Moçambique, a agricultura afigura-se como sendo a base de desenvolvimento do país, realçando o facto de esta assegurar o sustento de pouco mais de 80% das famílias rurais.

Cofinanciado pelo GdM e o GBM, o Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável (PROIRRI), seleccionado como estudo de caso para a presente monografia,

¹ O documento do PQG 2009-2020, indica que a agricultura constitui um dos pilares e prioridades de suporte da economia nacional, e que tem como um dos objectivos fundamentais continuar a atrair os investimentos estrangeiros e incentivar o empresariado nacional de forma a reforçar e estimular a integração económica.

apresenta-se como um exemplo a considerar, sob o ponto de vista de avaliação das implicações do processo de aquisições na implementação de iniciativas de desenvolvimento em Moçambique. O PROIRRI, visava promover o aumento da produtividade e melhorar a comercialização da produção agrícola nos sistemas de irrigação nas províncias de Manica, Sofala e Zambézia. O período inicialmente estabelecido para a sua implementação foi de quatro anos (2011-2016), no entanto, é importante destacar que o prazo para a sua execução foi estendido em duas ocasiões, culminando na última prorrogação até Setembro de 2018 (Banco Mundial, 2011).

O estudo busca identificar e analisar os principais desafios enfrentados na prossecução do processo de aquisições, e a implicação destes, na implementação do PROIRRI. Adicionalmente, são propostas algumas medidas para aprimorar o processo de aquisições visando a obtenção de resultados mais eficazes em projectos futuros cofinanciados pelo GdM e seus parceiros de cooperação, contribuindo deste modo, para o desenvolvimento sustentável de Moçambique.

1.2. Tema e Delimitação Espaço-temporal

O título da pesquisa é “Implicações do Processo de Aquisições na Implementação das Iniciativas Co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento: “Estudo de Caso do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável”.

No espaço, a pesquisa concentra-se especificamente no Projecto, implementado pelo Instituto Nacional de Irrigação (INIR), uma instituição localizada na Cidade de Maputo, e tutelada pelo Ministro de Agricultura e Desenvolvimento Rural. A escolha do PROIRRI se justifica pelo facto de estar inserido no sector prioritário da agricultura, de acordo com a agenda do GdM (PQG 2009-15), e, por ser uma iniciativa cofinanciada em parceria com o GBM.

A pesquisa contempla um período de análise de sete anos, de 2011 a 2018, que coincide com a implementação do PROIRRI. Este período permitiu uma avaliação abrangente dos procedimentos de aquisições usados em conformidade com a legislação aplicável durante a execução do Projecto.

1.3. Problema de Pesquisa

A dependência externa do orçamento de Moçambique é uma realidade que prevalece desde o tempo colonial até aos dias actuais. Este facto, resulta em consequências contempláveis para o país, pois, cria uma volatilidade dos fluxos de ajuda externa o que dificulta a planificação de médio e longo prazos, e a implementação de políticas sustentáveis de desenvolvimento. Moçambique, continua a contar com a assistência financeira e doações de organizações internacionais, como o GBM, o Fundo Monetário Internacional (FMI) entre outros parceiros bilaterais, visando suprir o défice orçamental, apoiar os projectos de desenvolvimento e assistência técnica.

As condições associadas a obtenção dos apoios externos, podem impor restrições à soberania e autonomia de Moçambique, na tomada de decisões económicas para a promoção de um desenvolvimento sustentável, através da adopção de estratégias para a diversificação da sua economia, fortalecimento das instituições e à promoção da transparência e boa governação.

Moçambique, possui uma relativa abundância em recursos naturais tais como mineração, pesca entre outros, e, no pressuposto do papel dinamizador da agricultura para o crescimento e desenvolvimento económico do país, o GdM recebeu um crédito para o financiamento do PROIRRI, no âmbito da implementação da Estratégia de Parceria do Banco Mundial com o país (*The World Bank*, 2007).

Durante a execução do PROIRRI, a gestão do processo de aquisições pode por último ter estado na origem dos atrasos sistemáticos registados na implementação da iniciativa, visto que este foi prorrogado por duas vezes, até Setembro de 2018, o que certamente, poderá ter comprometido a eficácia na aplicação e uso dos recursos financeiros alocados. O problema que se coloca é a existência de lacunas na gestão do processo de aquisições, que podem afectar a execução e implementação de projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros. As deficiências podem incluir a falta de capacidade técnica e administrativa nas instituições e / ou unidades responsáveis pela gestão das aquisições, a complexidade de determinados processos de aquisições de bens, serviços e obras em projectos de desenvolvimento, associado à falta de conformidade com os procedimentos do país e do GBM.

1.4 Pergunta de Estudo

A questão central que orientou esta pesquisa é: *Quais são as implicações do processo de aquisições na implementação das actividades de projectos cofinanciados pelo Governo de Moçambique e pelo Grupo Banco Mundial, com foco no estudo de caso do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável?*

1.5 Questões de Investigação - QI

Como forma de responder à pergunta formulada, são elencadas as seguintes questões de investigação:

QI₁: Como foi conduzido o processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI, durante o período de sua implementação?

QI₂: Como avalia a conformidade do processo de aquisições do PROIRRI com os regulamentos e políticas do GdM e do GBM nesta área?

QI₃: Quais os principais desafios enfrentados pelo sector de aquisições do PROIRRI na gestão dos processos de contratação de bens, serviços e obra?

QI₄: Quais implicações teve o processo de aquisições na implementação das actividades do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável?

QI₅: Que medidas podem ser introduzidas com vista a melhorar o processo de aquisições na implementação de iniciativas de desenvolvimento, em particular, as co-financiadas pelo GdM e do GBM?

1.6 Objectivos da Pesquisa

1.6.1 Geral

Analisar as implicações do processo de aquisições na implementação das actividades dos projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, com enfoque no GBM, tendo como estudo de caso, o Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável.

1.6.2 Específicos

- a) Descrever o processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI;
- b) Avaliar a conformidade do processo de aquisições do PROIRRI com os regulamentos e políticas do GdM e do GBM nesta área;
- c) Identificar os principais desafios enfrentado pelo sector de aquisições do PROIRRI na gestão dos processos de contratação de bens, serviços e obras;
- d) Propor com base nas constatações e experiência do Projecto PROIRRI, a melhorar o processo de aquisições na implementação de iniciativas de desenvolvimento, em particular, as co-financiadas pelo GdM e do GBM.

1.7 Justificativa

A gestão do processo de aquisições em projectos de desenvolvimento (“*Project Procurement Management*”) transcende, em muito, as actividades de compras às quais é geralmente reduzido. A compreensão das implicações do processo de aquisições é de extrema importância para o GdM e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, com destaque para o GBM, uma vez que pode contribuir para a optimização dos recursos alocados, a redução de custos, incluindo o aumento da eficiência e a melhoria da qualidade dos resultados dos projectos cofinanciados.

Em muitos programas de desenvolvimento, a maior parte do orçamento é alocada para aquisições de bens, serviços e obras, tornando necessário e fundamental que este processo seja transparente de modo a promover a competição justa entre os fornecedores e maximizar o impacto desses projectos na melhoria qualidade de vida da população beneficiária. No entanto, a complexidade do processo de aquisições e possíveis deficiências na sua gestão podem ter implicações consideráveis na execução dos projectos, afectando negativamente os resultados e a eficácia no uso dos recursos alocados.

O estudo visa fornecer reflexões “*insights*” valiosas para aprimorar o processo de aquisições em projectos de desenvolvimento cofinanciados, buscando soluções e melhores práticas que possam otimizar a aquisição de bens, serviços e obras, com base no estudo de caso do PROIRRI. Outrossim, o estudo aborda de forma integrada o processo de aquisições, um aspecto de crescente importância para o sucesso dos resultados das iniciativas de

desenvolvimento, que muitas vezes é pouco discutido na literatura que versa sobre a gestão de projectos.

1.8 Estrutura de Organização do Documento

O capítulo primeiro do documento introduz e contextualiza o assunto do processo de aquisições no âmbito dos projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, e no caso, o GBM. Ainda neste capítulo são apresentados o tema e sua delimitação espaço-temporal; o problema e justificativa da pesquisa; os objectivos da pesquisa; a pergunta de estudo; as QI bem como a estrutura da organização do documento.

No capítulo segundo é feita uma revisão bibliográfica, indicando a conceituação de alguns tópicos específicos e compondo um referencial teórico sobre o tema das aquisições no contexto dos regulamentos do GdM e do GBM, aquando da implementação de iniciativas de desenvolvimento co-financiadas.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia usada na pesquisa do tema do presente estudo, justificando as abordagens seguidas, e definindo o foco de observação e relacionando os instrumentos de apoio.

O quarto capítulo do documento apresenta os resultados e discussão da pesquisa de campo realizada ao PROIRRI, um estudo de caso seleccionado para melhor perceber o efeito da gestão do processo de aquisições em iniciativas co-financiadas pelo GdM e pelo GBM.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, destacando as contribuições da pesquisa, bem como as sugestões visando a melhoria na gestão futura do processo de aquisições em projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, em particular, o GBM.

Por último, apresentam-se as referências bibliográficas e os anexos com informações citadas ao longo do documento.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos e Definições

2.1.1 Obras, serviços e bens

No contexto das aquisições, os termos "bens", "obras" e "serviços" são categorias fundamentais que se referem aos tipos de aquisições que uma determinada organização pode efectuar. Filho (2018), fornece uma visão abrangente e esclarecedora sobre estes conceitos, sobretudo, no contexto das aquisições do sector público, que também foram adoptadas na presente pesquisa.

- a. Bens: referem-se a produtos físicos, tangíveis, que podem ser adquiridos por uma organização. Eles incluem *itens* como equipamentos, máquinas, veículos, móveis, suprimentos de escritório, materiais de construção e outros necessários para a operação de uma determinada organização.
- b. Serviços: são actividades intangíveis realizadas por uma entidade ou indivíduo para responder a uma necessidade específica solicitada para o funcionamento e operação de uma organização. Isso pode abranger uma ampla gama de áreas, como consultoria, manutenção, reparações, transporte, serviços de saúde, serviços jurídicos entre outros.
- c. Obras: referem-se a projectos de construção, engenharia ou infraestrutura, podendo incluir a construção de edifícios, estradas, pontes, instalações industriais, projectos de engenharia civil e hidráulica entre outros empreendimentos relacionados à área.

2.1.2 Aquisições e *e-procurement*

A conceituação do processo de aquisições, também conhecido como "*procurement*", pode divergir conforme os diferentes autores e suas abordagens teóricas. O CEDSIF (2015), define aquisições ao processo pelo qual as organizações adquirem (ou contratam) bens e serviços de fornecedores externos, visando alcançar os seus objectivos e responder às demandas do seu negócio / actividade. Christopher (2016), define aquisições como sendo o processo de identificar, adquirir, comprar e obter bens, serviços ou obras de uma fonte externa com o propósito de responder às exigências da organização de forma eficiente e eficaz.

Em contrapartida, Monczka *et al.* (2019) afirmam que o termo aquisições compreende as actividades e processos utilizados na obtenção de bens, serviços e obras essenciais para o

funcionamento de uma organização específica, destacando a ênfase primordial na obtenção desses recursos com qualidade, quantidade, preço e prazo aceitáveis.

Dentre as definições apresentadas, observa-se que as aquisições ou “*procurement*” transcendem a mera compra ou negociação, abrangendo o ciclo de vida de produtos e/ou fornecedores. As actividades abrangem a identificação e caracterização das necessidades, selecção de fornecedores, interação com os “*stakeholders*” e clientes internos, escolha de produtos, negociação, aprovação, emissão de pedidos, recepção, facturação, pagamento, gestão de inventário, entre outros aspectos.

O “*e-procurement*”, derivado de “*electronic procurement*”, é um sistema electrónico de negociação que facilita a gestão de compras. Subramaniam e Shaw (2002) definem este conceito como sendo o uso de tecnologias de informação e comunicação, especialmente a “*Internet*”, para otimizar e automatizar o processo de aquisição de bens, serviços e obras em organizações. Aguiar (2007) destaca que o “*e-procurement*” é um sistema de informação baseado em tecnologias relacionadas à “*Internet*”, com o propósito de apoiar a aquisição de recursos necessários para diversas actividades organizacionais. Esta prática visa melhorar a eficiência, transparência e controlo nos processos de contratação, envolvendo a interação entre compradores e fornecedores por meio de sistemas electrónicos (Vieira, 2012).

As organizações, inclusive as entidades públicas como no caso de Moçambique, adoptaram o “*e-procurement*”, exemplificado pelo Módulo de Gestão do Património do Estado (MPE) e outros integrados na plataforma informática e-SISTAFE, que opera o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE). A implementação visa aprimorar os processos de administrativos, conforme destacado por CEDSIF (2019), CEDSIF (2015), e Leukel e Maniatopoulos (2005).

2.1.3 Licitação

Filho (2018) e Meirelles (1997) caracterizam a licitação como um processo administrativo pelo qual as instituições públicas e entidades governamentais contratam bens, serviços e obras por meio de concorrência entre fornecedores, sejam eles nacionais ou internacionais. Trata-se de um procedimento legal e transparente que busca seleccionar a melhor proposta em conformidade com os interesses das organizações / públicos. A licitação, não tem um autor específico associado à sua definição, dada a sua ampla utilização nos campos da administração e do direito público.

2.1.4 Plano de aquisições

Segundo Burt *et al.* (2009), Joseph (2007) e Kerzner (1984), o plano de aquisições, também conhecido como plano de “*procurement*”, é um documento estratégico no contexto da gestão de projectos, que detalha a forma como uma organização planifica adquirir bens, serviços, obras ou recursos para alcançar os seus objectivos.

Geralmente, o plano de aquisições abrange informações sobre as necessidades de aquisição, estratégias, potenciais fornecedores, prazos, cronogramas, orçamentos, métodos de selecção de fornecedores em conformidade com as normas e procedimentos de contratação, e outros detalhes pertinentes. Apesar de não haver uma definição específica associada a uma obra literária, o plano de aquisições é adaptado pelas organizações de acordo com as suas necessidades e requisitos específicos.

2.2 Aquisições em Projectos de Desenvolvimento no Sector Público em Moçambique

2.2.1 Quadro legal sobre as aquisições

A regulamentação do contrato de empreitada de obras públicas em Moçambique remonta a mais de 35 anos, iniciando-se com o Decreto-Lei n.º 48817/1969, de 19 de Fevereiro, e operacionalizado pela Portaria n.º 555/71, de 12 de Outubro. Ao longo do tempo, esta regulamentação foi continuamente actualizada pelos Decretos n.º 42/89, de 28 de Dezembro, e n.º 29/97, de 23 de Setembro, este último aprovando o Regulamento de Aquisições e Requisição de Serviços para órgãos do Estado e instituições subordinadas (UFSA, 2014).

A Lei n.º 9/2002, de 12 de Fevereiro, estabeleceu o SISTAFE, que padroniza as regras de programação, gestão, execução, controlo e avaliação dos recursos financeiros do Estado.

Em 2005, o GdM aprovou o Decreto n.º 54/2005, de 13 de Dezembro, que estabelece o Regime Jurídico de Contratação de Empreitadas de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado. Este decreto, resultou de um esforço de harmonização entre os sectores público e privado, bem como os parceiros de cooperação. O seu objectivo é enfrentar os desafios do desenvolvimento económico e social do país, promover a concorrência no mercado externo e garantir a confiabilidade nos mecanismos de transparência (UFSA, 2014).

Em 2010, o GdM aprovou o Decreto n.º 15/2010, de 24 de Maio, para regular a contratação de obras públicas e o fornecimento de bens e serviços ao Estado. Este Regulamento

foi introduzido com o objectivo de actualizar o Decreto n.º 54/2005, de 13 de Dezembro, que, por sua vez, buscava otimizar e consolidar os procedimentos anteriormente abordados por várias disposições legais, às vezes sobrepostas. Além disso, visava harmonizar as aquisições públicas a todos os níveis (central, provincial, distrital e municipal), incluindo aquelas financiadas por doações estrangeiras, com as normas internacionais. Este facto, resultou na centralização dos processos de contratação nos Ministérios que superintendem as áreas das Finanças e das Obras Públicas.

De acordo com ACIS (2011:6), os Diplomas Ministeriais n.º 141 e n.º 142/2006, ambos de 05 de Setembro, estabelecem a Unidade Funcional de Supervisão das Aquisições (UFSA) como a entidade responsável pela supervisão do Regulamento de Contratações Públicas. O Decreto n.º 79/2022, de 30 de Dezembro, revogou o Decreto n.º 5/2016, de 8 de Março, que aprova o Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado. Este novo Regulamento, no seu artigo 4, estabelece princípios como a legalidade, interesse público, transparência, publicidade, igualdade, concorrência, imparcialidade e boa gestão financeira. Ademais, preconiza a descentralização dos processos de aquisições, excepto nos casos que demandam harmonização ou economia de escala, conforme indicado pela UFSA.

A alínea e) do artigo 13 do referido Regulamento estipula que os critérios de avaliação e decisão devem ser definidos antecipadamente nos documentos de concurso. Isso visa assegurar que a proposta mais proficiente seja seleccionada, observando os princípios de igualdade de oportunidades e competição justa.

Outra legislação relevante em Moçambique referente a empreitadas de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado incluem, mas não se limita à Lei n.º 9/2002, de 12 de Fevereiro, que estabelece o SISTAFE; o Decreto n.º 23/2004, de 20 de Agosto, que aprova o Regulamento do SISTAFE; o Diploma Ministerial n.º 142/2006, de 5 de Setembro, que define a estrutura das UGEAs; o Decreto n.º 53/2012, de 28 de Dezembro, que aprova a revisão pontual do Regulamento do SISTAFE (revisão de classificadores orçamentais); o Decreto n.º 6/2017, de 6 de Março, que aprova a revisão pontual do Regulamento do SISTAFE (utilizadores do e-SISTAFE); e o Decreto n.º 42/2018, de 24 de Julho, que aprova o Regulamento de Gestão do Património do Estado.

2.2.2 Modalidades de contratação de obras, bens e serviços

Segundo o Decreto n.º 79/2022, de 30 de Dezembro, Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado, à modalidade de contratação pública aplicam-se os seguintes regimes jurídicos: (i) Geral; (ii) Especial; e (iii) Excepcional. Os detalhes e limites financeiros para a sua aplicação são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Regime, tipo de contratação e o valor do contrato.

Regime / modalidade de contratação ²	Subtipos de regime / modalidade e legislação	Tipo de contratação	Valor do Contrato
Concurso Público (artigos 46 a 66)	Regime Geral (artigo 7)	Serviços, Bens e Obras (Estado)	Sem limites
	Regime Especial ³ (artigo 8)	Serviços, Bens e Obras (Estado e projectos financiados por parceiros de cooperação)	Seguindo os procedimentos definidos na legislação a ser aplicada.
	Regime Excepcional ⁴ (artigo 9)		
	<i>a. Concurso com Prévia Qualificação</i> (artigos 67 a 70)	Bens, serviços e obras	Sem limites
	<i>b. Concurso em Duas Etapas</i> (artigos 71 a 75)	Bens, serviços e obras	Sem limites
	<i>c. Concurso Limitado</i> (artigos 76 a 78)	Bens, serviços e obras	≤10.000.000,00MT para empreitada de obras públicas; e ≤7.000.000,00MT para fornecimento de bens e prestação de serviços.
	<i>d. Concurso por Lances</i> (artigos 80 a 87)	Bens e serviços	
	<i>e. Concurso de Pequena Dimensão</i> ⁵ (artigos 88 a 92)	Bens, serviços e obras	≤1.500.000,00MT para empreitada de obras públicas; e ≤1.050.000,00MT para fornecimento de bens e prestação de serviços.
	<i>f. Concurso por Cotações</i> (artigos 93 a 96)	Bens, serviços e obras	≤1.000.000,00MT para empreitada de obras públicas; e ≤700.000,00MT para fornecimento de bens e prestação de serviços.
<i>g. Ajuste Directo</i> (artigos 97 a 103)	Bens, serviços e obras	Sem limites	

Fonte: Adaptado pelo autor (2024)

² Decreto n.º 79/2022, de 30 de Dezembro, Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado.

³ Adopção de normas distintas das definidas no Decreto n.º 79/2022, de 30 de Dezembro, para a contratação de serviços, bens e obras, entretanto, há obrigatoriedade de uma autorização prévia do Ministro que superintende a área das Finanças.

⁴ Aplica-se, subsidiariamente, o regime do Concurso Público.

⁵ Restrito a pessoas singulares, micro e pequenas empresas.

As fases observadas no concurso público incluem: preparação e lançamento; recepção das propostas e dos documentos de qualificação; abertura das propostas e dos documentos de qualificação; avaliação, classificação e recomendação do júri; adjudicação, cancelamento ou invalidação; notificação aos concorrentes; reclamação e recurso; e celebração do contrato.

2.3 Directrizes de Aquisições do Grupo Banco Mundial

2.3.1 Quadro legal sobre as aquisições

As modalidades e procedimentos de contratação em projectos financiados pelo GBM são regidos pelo Manual das Directrizes para Aquisições de Bens, Obras e Serviços Técnicos Financiados por Empréstimos do IBRD⁶ e Créditos e Doações da IDA⁷, pelos mutuários do Banco.

Entretanto, nas aquisições envolvendo contratos de bens, obras e serviços técnicos não financiados, na totalidade ou em parte, por um empréstimo do Banco, porém, incluídos no âmbito do acordo de financiamento do projecto, o mutuário poderá adoptar outras regras e procedimentos.

2.3.2 Modalidades de contratação de obras, bens e serviços

Conforme delineado no Manual das Directrizes de Aquisições (Banco Mundial, 2019), as modalidades de contratação são subdivididas em categorias abrangendo bens, obras e serviços de não consultoria (“*non-consulting services*”). No contexto destas directrizes, as referências a bens e obras englobam serviços relacionados, como transporte, seguro, instalação, operacionalidade, treinamento e manutenção inicial. O termo bens refere-se a “*commodities*”, matérias-primas, maquinaria, equipamentos, veículos, entre outros. As disposições destas directrizes também se aplicam aos serviços técnicos de não consultoria, nos quais predominam os aspectos físicos da actividade, licitados e contratados com base na entrega de produtos físicos mensuráveis, com padrões de desempenho claramente identificáveis. Importante destacar que estas directrizes não incluem serviços de consultoria, como assessoria, os quais

⁶ Primeira instituição financeira internacional das cinco que integram o GBM e que oferece empréstimos a países em desenvolvimento de renda média.

⁷ Instituição do GBM que visa reduzir a pobreza com a concessão de créditos e subvenções sem juros para programas que melhorem as condições de vida nos países mais pobres do mundo.

são regulamentados por outras normas específicas do GBM para a selecção e contratação de consultores.

Para a categoria de obras, bens e serviços de não-consultoria, destacam-se as seguintes modalidades de contratação:

- a. A modalidade de Solicitação de Propostas / “*Request for Proposals*” (SDP) é uma abordagem competitiva para a aquisição de bens, obras ou serviços de não-consultoria, utilizada quando a complexidade e natureza desses *itens* demandam soluções personalizadas para responder eficazmente às necessidades comerciais do mutuário. A SDP é conduzida em várias etapas, empregando critérios classificados e uma metodologia específica para avaliar a conformidade das propostas com os requisitos estabelecidos no documento de solicitação.
- b. A modalidade de Solicitação de Lances / “*Request for Bids*” (RFB) é um método competitivo para a contratação de bens, obras ou serviços de não consultoria. Ela é empregada quando o mutuário pode detalhar os requisitos específicos aos quais os licitantes respondem com os seus lances. Este método é conduzido numa única etapa, utilizando critérios de qualificação, geralmente avaliados como aprovados ou não aprovados.
- c. A modalidade de Solicitação de Cotações / “*Request for Quotations*” (SDC) é um método competitivo que se concentra na comparação de preços entre as cotações apresentadas por empresas concorrentes. Esta abordagem é mais eficaz para aquisições simples, de quantidades limitadas e especificações padronizadas de bens, serviços técnicos ou obras de pequena magnitude monetária, disponíveis no mercado nacional.
- d. A Adjudicação Directa / “*Direct Selection*” (CD) é uma modalidade que consiste em tratar e negociar com uma única empresa.

O regime e limites orçamentais para a contratação previstos nas directrizes do GMB são resumidos na Tabela 2.

Tabela 2: Regime e limites orçamentais para cada modalidade de contratação.

Regime / Modalidade de Contratação	Subtipos de regime / modalidade de contratação	Tipo de contratação	Valor do Contrato (US)
Licitação Pública Internacional (ICB)	a. Solicitação de Propostas / “Request for Proposals” (SDP); b. Solicitação de Lances / Request for Bids (RFB); c. Solicitação de Cotações / “Request for Quotations” (SDC); d. Chave na mão / “Turnkey Contract” ⁸	Bens, obras e serviços técnicos	SDP: Sem limite RFB: >100.000,00 SDC: ≤ 100.000,00
Licitação Pública Nacional (NCB) ⁹	a. Solicitação de Propostas / “Request for Proposals” (SDP); b. Solicitação de Lances / “Request for Bids” (RFB); c. Solicitação de Cotações / “Request for Quotations” (SDC);	Bens, obras e serviços técnicos	SDP: Sem limite RFB: >100.000,00 SDC: ≤ 100.000,00
Contratação Directa (CD) / Ajuste Directo / “Direct Selection”	-	Bens, obras e serviços técnicos	Limitado

Fonte: Autor (2024)

Para a categoria de serviços de consultoria, destacam-se as seguintes modalidades de contratação:

- a. A Selecção Baseada na Qualidade (SBQ) é uma modalidade utilizada quando os serviços contratados são complexos ou altamente especializados onde há dificuldade na definição precisa dos termos de referência, ou ainda, quando as propostas não podem ser adequadamente submetidas à comparação, como nos casos em que, entre os concorrentes, figuram entidades como as organizações não governamentais, fundações, universidades.
- b. A Selecção Baseada no Orçamento Fixo (SOF) é uma modalidade apropriada apenas nos casos de contratação de serviços simples, de definição precisa e de orçamento fixo.

8 Contrato de responsabilidade única, em que uma entidade assume a inteira responsabilidade pela entrega de equipamentos, maquinaria, materiais ou partes desses *itens*, e abarcam todas as actividades de aquisição, o fornecimento e montagem e/ou instalação do mesmo, a construção de instalações ou de uma obra especializada completa a ser incorporada a uma instalação e que é entregue ao mutuário pronta para funcionar.

9 Aplicado em situações em que: o tamanho e valor do contrato são reduzidos; as obras estão geograficamente dispersas ao longo do tempo; ou as obras exigem mão de obra intensiva; ou os bens, obras e serviços técnicos estão disponíveis localmente, a preços inferiores aos oferecidos no mercado internacional.

- c. Seleção Baseada no Menor Custo / Preço (SMC) é uma modalidade aplicável no caso de contratação de serviços de natureza padronizada ou rotineira (auditorias, projectos de engenharia de obras sem complexidade) onde já existem práticas e padrões bem estabelecidos, nos quais embora o valor do contrato seja pequeno, o seu processo, deve obedecer aos passos básicos como os aplicáveis à modalidade SDP, isto é, apresentação das propostas e sua posterior avaliação.
- d. A Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor (SQC) é uma modalidade aplicada para contratar serviços de pequena escala, nos quais a elaboração e avaliação de propostas competitivas não são justificadas. Neste caso, são elaborados termos de referência, solicitada a manifestação de interesse e apresentada a informação sobre a experiência e competências necessárias. Após a submissão das propostas, é estabelecida uma lista-curta, e a seleção da empresa/consultor é feita com base em qualificações e referências. A empresa/consultor escolhido é convidado a apresentar uma proposta conjunta técnica e financeira, e após avaliação, as negociações contratuais são iniciadas.
- e. A Seleção de Consultores Individuais (SCI) é uma modalidade utilizada para a contratação de serviços nos quais a participação de uma equipa não é necessária, dispensando assim qualquer apoio profissional externo adicional. Neste contexto, a experiência e as qualificações do consultor são os requisitos principais.
- f. A Contratação Directa (CD) é uma modalidade reservada para circunstâncias excepcionais. A decisão de adoptar esta abordagem é examinada à luz dos interesses gerais do cliente e do projecto, sendo a responsabilidade do Banco Mundial assegurar economia e eficiência, e, sempre que possível, oferecer oportunidades aos consultores dos países membros.
- g. A Seleção Baseada no Custo e Qualidade (QCBS) é uma modalidade de contratação que prioriza a qualidade e custo. O processo inclui etapas como a preparação dos termos de referência, estimativa de custos, formação e aprovação do júri/comité de avaliação, anúncio em fontes relevantes, preparação da lista-curta, emissão da Solicitação de Propostas (SDP) aos concorrentes, recepção e avaliação técnica das propostas, abertura pública das propostas financeiras, avaliação combinada de técnica e financeira, negociações e, por fim, a aprovação e assinatura do contrato.

A Tabela 3 apresenta de forma resumida os limites orçamentais para algumas modalidades de contratação.

Tabela 3: Limites orçamentais para algumas modalidades de contratação baseadas no procedimento do GBM.

#	Modalidade de Contratação	Abordagem	Limite em US
1	Seleção Baseada no Custo e Qualidade (QCBS)	Aberto, Manifestação de Interesse, Lista Curta e Solicitação de Propostas	$\geq 500.000,00$
2	Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor (SQC)	Aberto, Manifestação de Interesse, Lista Curta e Solicitação de Propostas	$\leq 300.000,00$
3	Seleção pelo Menor Custo (SMC)	Aberto, Manifestação de Interesse, Lista Curta e Solicitação de Propostas	$\leq 500.000,00$
4	Seleção de Consultor Individual (SCI)	Aberto / Limitado, Manifestação de Interesse	$\leq 100.000,00$

Fonte: Autor (2024)

As revisões prévias pelo GBM se aplicam a todos os contratos no Plano de aquisições. Antes de convidar os concorrentes para a apresentação das propostas, o mutuário deve submeter ao Banco a minuta do edital de licitação, incluindo o aviso de licitação, as instruções aos licitantes, critérios de avaliação, condições do contrato e especificações para as obras civis, fornecimento de bens, instalação de equipamento, conforme o caso. Qualquer alteração requer a não objeção do GBM antes da divulgação aos potenciais licitantes.

As revisões posteriores de aquisições (PPRs) são geralmente conduzidas pelo GBM. Neste contexto, o mutuário é responsável por manter toda a documentação relacionada a cada contrato ao longo da implementação do projecto, estendendo-se até dois anos após o encerramento do acordo de empréstimo / financiamento.

2.4 Gestão das Aquisições em Projectos de Desenvolvimento do Sector Público

A gestão das aquisições se destaca como, muito possivelmente, a área de conhecimento em gestão de projectos mais envolvida com as entidades externas. O desafio primordial do gestor do projecto e sua equipa, ao seleccionar e desenvolver fornecedores, reside nas habilidades de comunicação, negociação e acompanhamento (Gasnier, 2001).

Neste contexto, o desempenho das organizações fornecedoras do projecto têm um impacto directo no sucesso do empreendimento PMI (2008). Frequentemente, estas organizações externas não estão completamente sob o controlo directo do gestor do projecto e da sua equipa, tornando essencial a identificação de pontos de controlo para assegurar o desempenho desejado dos provedores externos.

Em projectos nos quais uma parte significativa do trabalho é contratada externamente, como destacado por Gray e Larson (2003), a gestão de aquisições desempenha um papel central, representando a síntese integral da gestão de projectos. Isso se deve ao seu impacto substancial nos recursos financeiros do projecto; à necessidade de aplicar técnicas e habilidades abrangentes de diversas áreas da gestão de projectos; e à consideração de cada fornecimento como um empreendimento independente que responde às necessidades específicas do projeto principal.

Em vários projectos, administrar equivale a supervisionar diversos fornecimentos, cujos produtos são essenciais para viabilizar ou integrar o resultado final da iniciativa. A decisão de optar por uma contratação ou aquisição ocorre geralmente na fase de planificação, considerando factores como a estratégia organizacional, restrições orçamentárias e prazos de execução. O alinhamento dos projectos do portfólio com os objectivos da organização é destacado por Levine (2005) como crucial, assegurando que os esforços dos fornecedores estejam harmonizados com as metas particulares de cada empreendimento.

Após a fase de planificação das aquisições, a gestão das aquisições implica administrar um ou mais contratos emitidos pela organização contratante para a executora ou contratada. Este aspecto tornou-se cada vez mais crucial na gestão de projectos, alinhado à tendência de as organizações concentrarem-se em sua vantagem competitiva, adquirindo externamente os recursos, materiais, equipamentos, sistemas, obras, soluções e serviços necessários para a realização de seus projectos.

Segundo PMI (2008), "a gestão das aquisições em projectos abrange os processos relacionados à compra ou obtenção de produtos, serviços ou resultados externos essenciais para a execução do trabalho". Estes processos envolvem a planificação, condução, administração e encerramento das aquisições. Na Tabela 4, resumem-se os processos de referência e seus respectivos pontos críticos, conforme sugerido por Ferrari e Andrade (2006).

Tabela 4: Processos de gestão das aquisições em projectos.

#	Processo	Pontos críticos a considerar
1	<p>Planificação das Aquisições</p> <p>Processo que visa identificar as necessidades do projecto que podem ser melhor respondidas através da aquisição de bens e serviços, ou obras de fora da organização executora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver as aquisições logo no início da definição do escopo; • Considerar as condições do ambiente do projecto; • Classificar o grau de definição de cada <i>item</i> de fornecimento; • Integrar com os outros aspectos do projecto; • Definir a modalidade de contratação mais adequada; • Esclarecer a divisão de atribuições nas actividades de aquisição.
2	<p>Planificação da Solicitação</p> <p>Processo voltado a preparação dos documentos necessários à obtenção de propostas e cotações, de fora da organização empreendedora / executora, para responder às necessidades do projecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localizar / situar adequadamente cada <i>item</i> de fornecimento em relação ao projecto e ao mercado; • Ter clareza do que se pretende contratar; • Transcrever adequadamente a necessidade de contratação ao mercado; • Imprimir transparência quanto a exigências, restrições e pressupostos; • Considerar as modificações e refinamentos na descrição do <i>item</i> de fornecimento.
3	<p>Solicitação</p> <p>Processo que visa obter respostas dos proponentes, por meio de informações, cotações e propostas, sobre como as necessidades do projecto, podem ser respondidas pelos produtos e serviços por eles oferecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partir de uma Lista de Fornecedores envolvendo apenas aqueles realmente capacitados; • Promover o tipo de licitação mais adequado; • Obter propostas em número suficiente; • Garantir informações completas e comparáveis.
4	<p>Seleção das Fontes</p> <p>Processo que envolve o recepção das propostas, cotações e a aplicação de critérios de avaliação para seleccionar o fornecedor que melhor responde às necessidades do projecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer critérios de avaliação das propostas; • Garantir a blindagem aos diversos interesses paralelos; • Definir pontos de negociação, objectivos e limites aceitáveis; • Participar da preparação do contrato garantindo a sua consistência técnica e jurídica; • Proporcionar um bom negócio para ambas as partes.
5	<p>Administração / Gestão do Contrato</p> <p>Processo que visa garantir que o desempenho dos fornecedores satisfaça aos requisitos dos contratos com eles celebrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir um responsável pela gestão do contrato; • Monitorar a iniciação do contrato; • Elaborar um plano de fornecimento ao projecto; • Eleger instrumentos adequados para o acompanhamento; • Estabelecer critérios de medição / verificação e de liberação de pagamentos; • Definir previamente o tratamento das modificações; • Administrar adequadamente as reivindicações.
6	<p>Encerramento do Contrato</p> <p>Processo que visa garantir que todos os serviços e bens contratados, foram concluídos e entregues de forma plena e satisfatória.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accionar a supervisão de instalação no momento apropriado; • Desmobilizar os recursos de forma adequada; • Organizar os documentos; • Acertar todas as pendentes antes de dar o fornecimento como concluído; • Validar as garantias técnicas; • Emitir o termo de aceitação, oficializando a conclusão do processo de fornecimento.

Fonte: Adaptado de Ferrari e Andrade (2006)

O GBM introduziu uma nova estrutura de aquisições em 2016, baseada nos princípios fundamentais de aquisição, como valor pelo dinheiro, economicidade, integridade, adequação à finalidade, eficiência, transparência e equidade. O regulamento associado oferece aos mutuários opções diversas para desenvolver abordagens de mercado alinhadas com esses princípios. Através do estabelecimento de regras claras para o processo de aquisição, o regulamento facilita a compreensão por todos os envolvidos, e disponibiliza ferramentas como a Estratégia de Aquisição de Projectos para o Desenvolvimento (PPSD), arranjos alternativos de aquisição e a plataforma de Acompanhamento Sistemático de Trocas em Aquisições / "*Systematic Tracking of Exchanges in Procurement*" (STEP) para facilitar a sua implementação.

O STEP é um sistema *online* utilizado pelos mutuários do GBM para planificar, registar e monitorar as etapas cruciais do processo de aquisição e contratação em projectos de investimento por este financiados. O STEP conta com um módulo de gestão de contratos que administra todas as actividades sobre as aquisições. Estas actividades devem ser inseridas nesta plataforma *web* para a aprovação pelo GBM antes do início do processo e com base no Plano de Aquisições (The World Bank, 2017).

A elaboração de um Plano de Aquisições eficaz é fundamental para o sucesso do acompanhamento e implementação do projecto. Como parte da preparação, o Mutuário deve elaborar um Plano de Aquisições preliminar, mesmo que provisório, abrangendo todo o escopo do projecto. Este Plano deve incluir, no mínimo, todos os contratos para os quais serão necessárias aquisições nos primeiros 18 meses de implementação do projecto.

O Plano de Aquisições, juntamente com as suas actualizações, deve incluir pelo menos:

- (i) uma breve descrição dos bens, obras e serviços técnicos necessários para o projecto;
- (ii) os métodos de aquisição propostos conforme definido no Acordo de Financiamento / Empréstimo;
- (iii) disposições sobre a preferência nacional em conformidade com as directrizes;
- (iv) requisitos e limites para a revisão pelo GBM; e
- (v) um cronograma das principais actividades de aquisição, bem como outras informações solicitadas pelo GBM, conforme necessário e razoável.

O Plano de Aquisições é aprovado pelo GBM durante a negociação do empréstimo, tornando-se parte vinculativa do Acordo Legal para o mutuário. Actualizações anuais são obrigatórias, incluindo contratos anteriores e futuros. Todos os Planos e alterações são

registados na plataforma do STEP, sujeitos à revisão e aprovação prévia do GBM. A plataforma STEP permite que os mutuários registem e rastreiem os detalhes da implementação do contrato em quatro estágios, conforme mostrado na Figura 1.

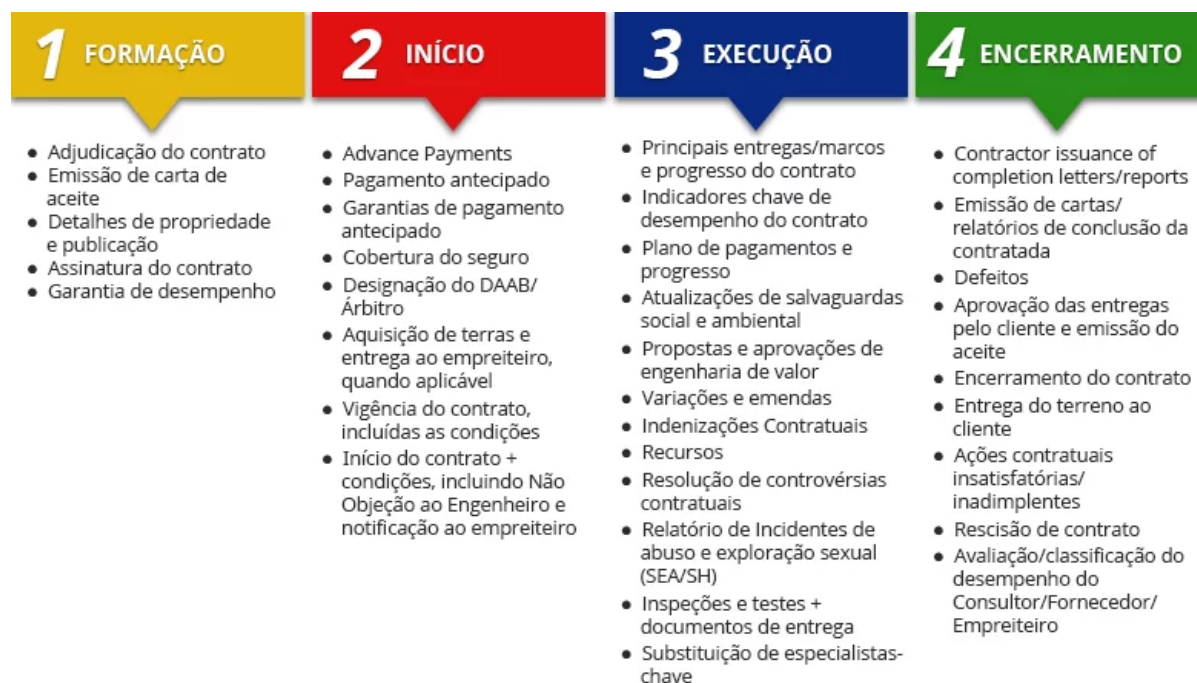


Figura 1: Estágios da implementação contratual na plataforma STEP.

Fonte: Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/factsheet/2022/08/24/step-contract-management-module?>. (Acedido, 22 de Outubro de 2023)

Todas as actividades registadas na plataforma STEP devem incluir um custo estimado em dólares norte-americanos, determinando o tipo de revisão, ou seja, se os contratos serão executados antes ou após a revisão e aprovação prévia do GBM.

No entanto, apesar da revisão pelo GBM, todos os contratos devem ser remetidos para anotação ou fiscalização prévia pelo Tribunal Administrativo, dentro de um prazo máximo de 90 dias. Esse requisito é obrigatório para a execução de contratos, conforme estabelecido na alínea n) do artigo 16 do Decreto n.º 79/2022, de 30 de Dezembro.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Este capítulo descreve detalhadamente os métodos adoptados para abordar a pergunta de pesquisa e alcançar os objectivos preconizados. Segundo de Andrade Marconi e Lakatos (2003), a metodologia é definida como "conjunto de abordagens ou direcções a serem seguidas na busca pelo conhecimento".

3.1 Tipo de Pesquisa

3.1.1 Quanto à natureza

De acordo com Gil (1995), este estudo é uma pesquisa fundamental focada na investigação para preencher uma lacuna específica no conhecimento científico. Portanto, o seu objectivo principal é gerar conhecimento para contribuir para o avanço da ciência, fornecendo informações essenciais aplicáveis à melhoria da abordagem dos desafios identificados no processo de aquisições em projectos cofinanciados pelo GdM e pelo GBM.

3.1.2 Quanto à forma de abordagem

Segundo Malhotra (2001), esta pesquisa é qualitativa, caracterizada por uma abordagem não-estruturada e exploratória, utilizando amostras reduzidas para promover uma compreensão mais profunda do contexto de estudo. A pesquisa busca aprofundar o entendimento sobre o tema, oferecendo uma descrição abrangente das características sob a perspectiva do pesquisador. O envolvimento directo com os processos de aquisições do PROIRRI, possibilitou a colecta de dados para uma compreensão mais aprofundada dos procedimentos e sua implicação na execução da iniciativa.

3.1.3 Quanto aos objectivos

Os objectivos desta pesquisa são exploratórios e explicativos / descritivos. Seguindo a perspectiva de Vergara (2005), a pesquisa exploratória é adequada em áreas com conhecimento limitado e não sistematizado. Portanto, esta abordagem foi escolhida para aprofundar a compreensão do processo de aquisições do PROIRRI, proporcionando uma descrição mais detalhada das causas subjacentes aos problemas identificados, que resultaram na extensão do período de implementação desta iniciativa com consequência na restrição dos resultados alcançados (Gonçalves e Meirelles, 2004: 37).

Neste contexto, foram elencadas QI para a verificação empírica do caso específico do PROIRRI, para identificar as necessidades de aprimoramento no processo de aquisições em projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros de cooperação com destaque para o GBM. Além disso, seguindo a perspectiva de Gil (1995:32), a pesquisa é de natureza explicativa, buscando identificar os factores que contribuíram para a ineficiência / ineficácia no processo de aquisições do PROIRRI. Assim, alinhada aos objectivos, a pesquisa empregou diversas técnicas de recolha de informações para uma melhor compreensão e posterior contribuição na melhoria do processo de aquisições em projectos cofinanciados.

3.2. Métodos de Pesquisa

3.2.1. Método de procedimento

No âmbito da pesquisa, optou-se pelo método monográfico ou estudo de caso, conforme descrito por Gil (2002: 54). Este método envolve uma análise aprofundada de um ou poucos objectos para proporcionar uma compreensão abrangente e detalhada do tema em questão. O foco do estudo foi o PROIRRI, permitindo uma descrição aprofundada do problema. A escolha dessa metodologia se baseou na riqueza e diversidade de informações obtidas, na necessidade de responder questões do tipo 'Como?', 'Quais?' e 'Porquê?' e na contemporaneidade do fenómeno (Neale *et al.*, 2006). Além disso, esta abordagem sugere que um caso estudado detalhadamente pode oferecer uma melhor explicação para os outros fenómenos similares. A aplicação deste método possibilitou encontrar respostas às QI e à grande questão de pesquisa e atingir os objectivos estabelecidos.

3.2.2. Método de abordagem

O método de abordagem escolhido para esta pesquisa é o dedutivo, conforme definido por Karl Popper. Este método envolve a identificação de um problema, a formulação de QI e a dedução de consequências observáveis. As consequências são então submetidas a tentativas de falsificação, demonstrando os esforços para provar a sua falsidade.

Segundo Lakatos e Marconi (2009: 106), o método dedutivo é uma cadeia de raciocínio que parte da análise do geral para o particular, alcançando-se, ao final, uma conclusão. É caracterizado, portanto, como um raciocínio descendente, servindo como ferramenta para revelar a verdade e verificar as deduções relacionadas ao problema analisado.

3.3. Técnica de Recolha de Dados

Soriano (2004) destaca a distinção entre método, técnica e instrumento de pesquisa. O método refere-se à condução da pesquisa, enquanto a técnica é o meio utilizado. Adicionalmente, ele introduz o instrumento de pesquisa, o meio físico para realizar a pesquisa, como guias de observação ou roteiros de entrevistas. Neste estudo, foram empregadas técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas como procedimentos técnicos.

3.3.1. Pesquisa bibliográfica

Spínola e Silva (2003: 11) explicam que a pesquisa bibliográfica utiliza material previamente produzido, incluindo livros e artigos científicos disponíveis em bibliotecas, editoras e *online*. Por sua vez, Vergara (2005) a define como aquela que se baseia em material já publicado em livros, revistas, jornais e meios electrónicos de acesso público.

Neste estudo, realizou-se uma revisão de informações publicadas, bem como de materiais não divulgados, como livros, dissertações, relatórios, artigos de revistas e outros documentos relacionados à temática em análise.

3.3.2. Pesquisa Documental

Vergara (2005) define pesquisa documental como a análise de documentos arquivados, correspondências, registos, anais, diários e comunicações informais. Gil (1995) e Dencker (2000) explicam que essa pesquisa se baseia em fontes de dados não analisadas anteriormente, podendo ser de primeira mão (arquivos pessoais ou institucionais) ou de segunda mão (relatórios empresariais, pesquisas e dados estatísticos). Considerando a implementação de iniciativas co-financiadas pelo GdM e pelo GBM, esta pesquisa analisou os relatórios da instituição responsável, especialmente aqueles produzidos pela equipe de gestão do PROIRRI, e outros documentos relevantes para avaliar as implicações do processo de aquisições.

3.3.3. Entrevista

Neste estudo, adoptou-se uma abordagem exploratória com entrevistas semiestruturadas (Dencker, 2000; e May, 2004), permitindo indagações adicionais para a recolha de dados e informações não previamente contemplados no formulário de pesquisa (Kauark *et al.*, 2010: 64).

O guião de entrevistas, baseado na revisão de literatura, contém perguntas abertas para obter percepções mais aprofundadas sobre o fenómeno em estudo. Essa abordagem flexível facilitou a recolha de dados relacionados aos desafios e limitações na eficiência de iniciativas co-financiadas pelo GdM e pelo GBM, tendo como referência o PROIRRI. Apesar de inicialmente concebidas para administração na presença da pesquisadora, as perguntas foram cuidadosamente elaboradas para aplicação também sem a sua presença directa. A estrutura do guião de entrevistas, organizado em seis secções distintas, é apresentada na Tabela 5 e o seu detalhe nos Anexos 1 e 2.

Tabela 5: Estrutura básica do guião de entrevistas.

Secção	Foco	Tipo de Questão	Mecanismo de Resposta
Secção 1	Qualificação do entrevistado e caracterização do PROIRRI	Aberta	Dados objectivos
Secção 2	Caracterização do processo de aquisições do PROIRRI	Aberta	Descrição breve
Secção 3	Desafios do sector de aquisições do PROIRRI	Aberta	Descrição breve
Secção 4	Conformidade com os Regulamentos e Políticas do GdM como do GBM	Fechada	Julgamento com escala de alinhamento
Secção 5	Recomendações para melhorias	Aberta	Descrição breve
Secção 6	Considerações finais	Aberta	Descrição breve

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

Após as entrevistas, os dados do estudo de caso foram submetidos aos entrevistados para validação dos conteúdos, visando confirmar o processo de recolha dos mesmos e reconhecer a colaboração dos participantes. Durante a recolha de dados, houve ainda atenção especial para garantir que as evidências das diferentes fontes convergissem para validar os factos (Aguiar e Reis, 2018).

3.4. População e Amostra

A população de pesquisa abrangeu exclusivamente os colaboradores da área de aquisições, incluindo o ordenador de despesas do PROIRRI, conforme definido por Silva e Menezes (2001: 32). Dada a impraticabilidade de estudar toda a população (Rudio 1985:64), optou-se por uma amostra intencional, entrevistando somente os colaboradores da área de aquisições. Um total de três entrevistas foram conduzidas e analisadas seguindo o guião de entrevista apresentado no Anexo 2.

Quanto à selecção dos processos de aquisições analisados para o fornecimento de bens, serviços e obras do Projecto PROIRRI, foi adoptada uma abordagem de amostragem intencional ou proposital (*“purposive sampling”*), conforme Stevenson (1981: 166).

Este método, é uma forma de amostragem não probabilística, e permite ao pesquisador seleccionar deliberadamente os elementos da população para compor a amostra.

A pesquisadora, neste caso, escolheu intencionalmente três processos de aquisições em cada categoria (bens, serviços e obras), conforme detalhado na Tabela 6.

Tabela 6: Descrição dos processos de contratação de bens, serviços e obras do PROIRRI seleccionados para análise.

#	Categoria	Descrição	Designação no âmbito da pesquisa
1	Bens	Contratação para aquisição do bem A	Bens A
2	Bens	Contratação para aquisição do bem B	Bens B
3	Bens	Contratação para aquisição do bem C	Bens C
4	Serviços	Contratação de serviço A	Serviço A
5	Serviços	Contratação de serviço B	Serviço B
6	Serviços	Contratação de serviço C	Serviço C
7	Obras	Contratação construção da obra A	Obras A
8	Obras	Contratação construção da obra B	Obras B
9	Obras	Contratação construção da obra C	Obras C

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

A selecção dos processos analisados baseou-se na identificação de relações causa-efeito, optando por aqueles considerados “complexos”, potenciais causadores de atrasos na execução do PROIRRI. É importante destacar que a pesquisa seguiu rigorosos princípios éticos e directrizes deontológicas, conforme preconizado por De Araújo (2003).

A descrição dos objectos de contratação, apresentados na Tabela 6, foi ajustada para preservar o sigilo e a confidencialidade dos eventos reais ocorridos durante a execução do projecto. Os participantes foram abordados com um formulário de consentimento, conforme o protocolo proposto por Nunes (2013), detalhado nos Anexos 2, assegurando que a participação fosse voluntária e baseada na livre escolha dos envolvidos, respeitando seus valores e interesses.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável

4.1.1 Contextualização, objectivo e grupo-alvo

O Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável (PROIRRI), é uma iniciativa do GdM, implementado de Junho de 2011 a Setembro de 2018. Com um financiamento de cerca de 70 milhões de dólares norte-americanos, provenientes de um crédito concedido pelo GBM, o objectivo principal do PROIRRI foi aumentar a produção comercializada e melhorar a produtividade em sistemas de irrigação novos ou melhorados nas províncias de Manica, Sofala e Zambézia.

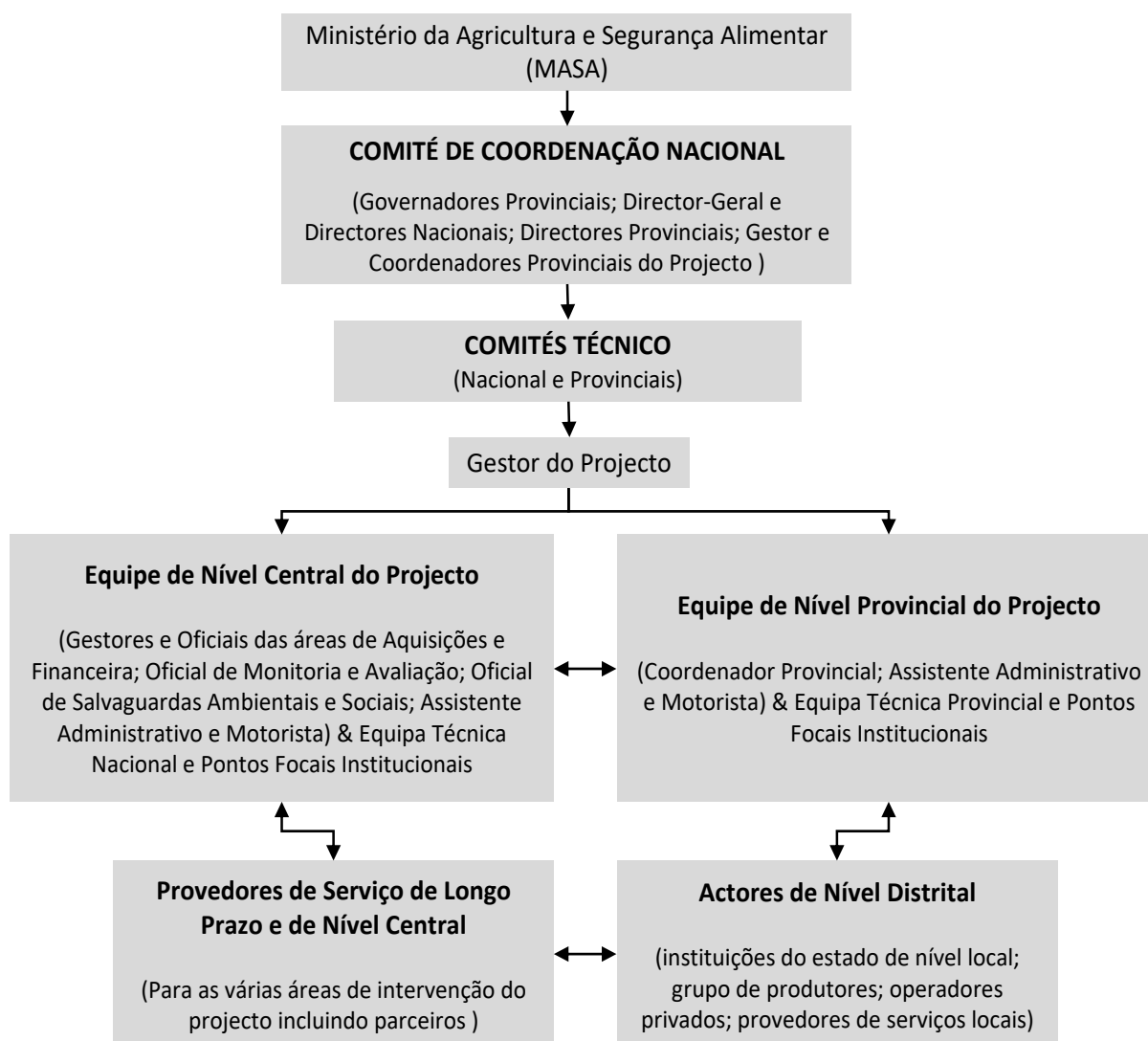
O principal grupo-alvo do PROIRRI foram os produtores individuais e associados que se beneficiaram da implementação de sistemas de irrigação novos, tecnologias aprimoradas e conhecimentos relacionados à produção agrícola irrigada. Os produtores beneficiaram-se ainda de orientações sobre técnicas complementares para otimizar o uso da água na agricultura, bem como o acesso a serviços de extensão e financeiros, incluindo a sua ligação com os mercados.

4.1.2 Estrutura Organizacional e Componentes do PROIRRI

Constitui o primeiro objectivo específico, descrever o processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI. Para o alcance deste objectivo, ilustram-se as figuras abaixo.

O PROIRRI esteve inserido no Instituto Nacional de Irrigação (INIR) (Anexo 3), com estruturas de coordenação central estratégica e de gestão e operação de níveis central e provincial, segundo ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Arranjo da estrutura de implementação do PROIRRRI.



Fonte: Adaptado pela autora (2024)

A estrutura de coordenação central estratégica, era liderada pelo Ministro da Agricultura e Segurança Alimentar (MASA) e contava com a participação dos governadores das províncias beneficiárias do Projecto. Sua principal responsabilidade consistia em facilitar a articulação de alto nível entre o GdM e o GBM, para além de fornecer orientações à equipe para a implementação das estratégias delineadas no projecto.

A gestão e operação central eram lideradas por um Director Nacional e compreendiam a equipe de coordenação central do projecto. Esta equipe era composta pelo Gestor do Projecto, Gestor e Oficial de Aquisições, Gestor e Assistente Financeiro, Oficial de Planificação e Monitoria, Oficial de Salvaguardas Ambientais e Sociais, Assistente Administrativo e outros membros de apoio. Sua responsabilidade era garantir a excelência operacional, orientando a

equipe de acordo com o plano de actividades, políticas internas e directrizes do GBM. Além disso, realizava a planificação, monitoria e avaliação do impacto do projecto para assessorar na execução efectiva de todas as etapas da iniciativa.

O órgão de gestão e operação de nível provincial era liderado pelos Directores Provinciais de Agricultura e Segurança Alimentar e contava com a equipa de coordenação provincial do projecto, composta pelo Coordenador Provincial, Assistente Administrativa e um Motorista. A equipa de coordenadores provinciais do projecto era encarregada de monitorar diariamente a implementação das actividades no terreno, fornecendo actualizações regulares ao Gestor do Projecto e respectivos Directores Provinciais sobre o progresso e desafios enfrentados.

Ainda sobre o primeiro objectivo específico que visa descrever o processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI, importa salientar que este projecto tinha como componentes as seguintes:

- a) *Componente 1- Desenvolvimento da capacidade institucional e gestão participativa de irrigação:* visava melhorar o ambiente para o desenvolvimento sustentável da agricultura irrigada, fortalecendo a capacidade institucional dos beneficiários. Isso incluiu a planificação, implementação e gestão de sistemas de irrigação.
- b) *Componente 2- Investimentos em sistemas de irrigação e infraestruturas de apoio:* esta componente tinha como objectivo financiar a infraestrutura necessária para aumentar a produtividade e rentabilidade da agricultura irrigada de pequenos produtores, tendo em conta as salvaguardas ambientais e sociais associadas às obras civis.
- c) *Componente 3- Subvenção de partilha de custos para o desenvolvimento da produção orientada para o mercado e da cadeia de valor:* esta componente visava promover a inovação, produção e comercialização dos produtos agrícolas através de um programa de subvenção de partilha de custos.
- d) *Componente 4- Gestão e Coordenação do Projecto:* esta componente tinha como objectivo coordenar e monitorar as actividades do projecto, gerindo os recursos financeiros e humanos de forma orientada para os resultados, em conformidade com os objectivos e procedimentos fiduciários. Isso englobava a supervisão geral, monitoria e avaliação de impacto, salvaguardas ambientais e sociais, gestão financeira e das aquisições.

4.1.2 Processo de Aquisições no PROIRRI

4.1.2.1 Descrição e gestão do processo de aquisições

No âmbito do PROIRRI, o processo de aquisições emergiu como uma jornada intricada, devido à natureza multifacetada da iniciativa. As componentes delineadas - desde a ênfase na capacidade institucional e gestão participativa de irrigação na Componente 1, até os investimentos direccionados em sistemas de irrigação e infraestruturas de apoio na Componente 2, passando pela concessão de subvenções para partilha de custos na Componente 3, até a gestão e coordenação do projecto na Componente 4 - espelham a complexidade inerente aos processos de aquisição. Estes elementos, entrelaçados, foram os alicerces críticos para a realização dos objectivos delineados pelo PROIRRI, evidenciando os desafios e a importância de uma abordagem meticulosa e abrangente no campo das aquisições.

Tabela 7: Categorias de contratação, limites de valor do contrato e métodos de aquisição submetidos à revisão prévia pelo GBM, no âmbito do PROIRRI.

Categoria de Despesa	Limite do Valor do Contrato (em US\$)	Método de Aquisição	Contratos sujeitos a limite (em US\$) para Revisão Prévia¹⁰
1. Obras	$\geq 5.000.000$ $\geq 100.000 - < 5.000.000$ < 100.000 --	ICB NCB Cotações Contratação Directa	Todos Nenhum Nenhum Todos
2. Bens e Serviços (excepto Serviços de Consultoria)	≥ 500.000 $\geq 75.000 - < 500.000$ < 75.000 --	ICB NCB Cotações Contratação Directa	Todos Nenhum Nenhum Todos
3. Serviços de Consultoria			
Empresas	≥ 200.000 < 200.000 --	QCBS SMC e SQC Fonte Única	Todos Nenhum Todos
Particulares	≥ 100.000 < 100.000 --	Contrato Individual Contrato Individual Fonte Única	Todos Nenhum Todos

Fonte: Adaptado do PAD (2011)

¹⁰ O GBM pode, a seu critério, exigir que uma amostra de contratos abaixo do limite seja sujeita à revisão prévia, a qualquer momento ou quando o Plano de Aquisições for actualizado. Os dois primeiros NCBs e contratos de serviços de consultoria estimados em menos de US\$200.000 estarão sujeitos a uma revisão prévia pelo GBM.

Os processos examinados com detalhe no contexto da presente pesquisa, foram submetidos a uma verificação minuciosa dos aspectos descritos na Tabela 7, tendo sido constatado que, de forma geral, todos eles estavam em conformidade com os critérios estipulados.

No contexto da abordagem internacional (ICB) para a aquisição de bens, obras ou serviços de não consultoria no PROIRRI, era obrigatória publicação do aviso de licitação na página oficial da “*United Nations Development Business (UNDB)*” e no Jornal Notícias, o jornal de maior circulação em Moçambique. Já na abordagem nacional (NCB) na aquisição de bens, obras ou serviços de não consultoria, o aviso de licitação também era divulgado no Jornal Notícias.

A divulgação dos avisos de manifestações de interesse para a selecção de serviços de consultoria era obrigatória, e seguia diferentes protocolos dependendo da abordagem adoptada. Para os processos de selecção internacional com um custo acima de US\$500,000, era obrigatória a publicação dos avisos de licitação na página oficial da UNDB. Nos casos de selecção nacional, a divulgação ocorria no Jornal Notícias.

4.1.3 Métodos de aquisição de obras, bens e serviços de não-consultoria e de consultoria no PROIRRI

No âmbito das aquisições de bens, obras e serviços técnicos no PROIRRI, o GBM aprovou os seguintes métodos de selecção: Solicitação de Proposta (SDP), Solicitação de Cotação (SDC) e Contratação Directa (CD).

A metodologia SDP foi aplicada em processos de múltiplas etapas, permitindo uma avaliação abrangente do nível de respostas às exigências definidas na solicitação de propostas. Este método envolve critérios de classificação específicos e uma metodologia de avaliação detalhada, conforme apresentado na Tabela 8.

O segundo objectivo específico, visa avaliar a conformidade do processo de aquisições do PROIRRI com os regulamentos e políticas do GdM e do GBM nesta área. Para o alcance do mesmo, apresenta-se a Tabela 8, a seguir apresentada:

Tabela 8: Procedimento para a solicitação de propostas (SDP) no âmbito do PROIRRI.

#	Actividade	Responsável	Tempo médio (dias)
1	Preparação do edital (especificações entre outros)	Equipe de Aquisições	07
2	Solicitação de não-objeção do GBM para o edital	Equipe do Projecto	01
3	Não-objeção ao edital	GBM	10
4	Autorização da licitação (em caso de consultoria)	INIR	10
5	Divulgação do aviso específico de licitação	Equipe de Aquisições	10
6	Recepção elaboração da acta da sessão de abertura das propostas	Júri de Avaliação	45
7	Envio da acta da sessão de abertura das propostas ao INIR	Júri de Avaliação	02
8	Avaliação das propostas e preparação do Relatório	Júri de Avaliação	15
9	Solicitação da não-objeção do GBM (Relatório de Avaliação)	Gestor do Projecto	01
10	Não-objeção ao Relatório de Avaliação	GBM	10
11	Submissão à CREE se aplicável	INIR	30
12	Publicação do resultado final da licitação	Equipe de Aquisições	07
13	Assinatura do Contrato	INIR	07
14	Submissão ao Tribunal Administrativo	Equipe de Aquisições	30
15	Comunicação à UFSA	Equipe de Aquisições	07
16	Envio do contrato assinado ao GBM	Gestor do Projecto	03

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

Tabela 9: Procedimento para solicitação de cotação (SDC) no âmbito do PROIRRI.

#	Actividade	Responsável	Tempo médio (dias)
1	Elaboração das especificações / projecto, edital e do contrato	Equipe de Aquisições	10
2	Envio da solicitação de cotação aos fornecedores / empreiteiros	Gestor do Projecto	02
3	Recepção das propostas	Júri de Avaliação	03
4	Avaliação das propostas e preparação do Relatório	Júri de Avaliação	05
5	Emissão do resultado do julgamento final sobre os resultados do Relatório de Avaliação	Júri de Avaliação	05
6	Aprovação da planilha de comparação de preços	Júri de Avaliação	15
7	Publicação do resultado final da licitação	Equipe de Aquisições	07
8	Assinatura do Contrato	INIR	07
9	Submissão ao Tribunal Administrativo	Equipe de Aquisições	30
10	Comunicação à UFSA	Equipe de Aquisições	07
11	Envio do contrato assinado ao gestor do GBM	Gestor do Projecto	03

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

4.2 Avaliação da Conformidade do Processo de Aquisições com os Regulamentos e Políticas Governamentais e do Grupo Banco Mundial no PROIRRI

4.2.2 Pressupostos Usados na Avaliação da Conformidade dos Processos de Aquisições de Obras, Bens e Serviços de Não-Consultoria e de Consultoria

Para a análise da conformidade dos processos de aquisições com os regulamentos governamentais e as políticas do GBM, foram examinados detalhadamente nove processos de aquisições do PROIRRI.

Os processos foram selecionados intencionalmente para abranger as categorias de obras, bens e serviços, incluindo consultoria e não consultoria. Assim, foram analisados três processos de contratação de empreitadas para obras hidroagrícolas em duas províncias beneficiadas pelo projecto; três processos de aquisição de equipamentos diversos; e três processos de serviços, dos quais dois eram de consultoria e um de não consultoria.

Os procedimentos de aquisição no PROIRRI foram divididos em seis fases distintas, conforme descrito por Ferrari e Andrade (2006), e ajustados ao contexto revelado pelos intervenientes durante as entrevistas. Essas fases desempenham um papel crucial na compreensão da execução dos processos de aquisição e na avaliação de sua conformidade com os padrões estabelecidos. A seguir, apresenta-se uma descrição detalhada dos elementos considerados em cada uma dessas fases:

- a) Planificação das Aquisições: nesta fase, foi verificado se as actividades foram devidamente incluídas no Plano de Aquisições, garantindo que nenhuma delas seja realizada fora deste. Além disso, foi analisada a autorização adequada pela entidade competente, o INIR, para a instauração do processo de aquisição, assim como a definição precisa do tipo de licitação e regime de contratação.
- b) Planificação da Solicitação: nesta fase, foi examinada a elaboração do documento de concurso, verificando se este inclui adequadamente os termos de referência, especificações técnicas, lista de quantidades necessárias entre outros. Além disso, foram analisados o convite para a manifestação de interesse e a designação do júri para a avaliação das propostas.

- c) Solicitação: nesta etapa, foi observado se o anúncio do concurso foi elaborado de maneira clara e precisa em relação aos seus elementos. Posteriormente, verificou-se a sua publicação em meios de comunicação acessíveis ao público-alvo, como em páginas oficiais, jornais ou rádio. Também foi analisado se o anúncio definiu adequadamente o prazo de submissão das propostas, além de verificar a existência de uma lista assinada pelos concorrentes anexada à acta de abertura pública das candidaturas.
- d) Seleção das Fontes: nesta fase, foi verificado se o relatório de avaliação foi elaborado com o objectivo de adjudicação ao concorrente seleccionado. Isso incluiu a análise da presença de notificações aos concorrentes e comunicação oficial à UFSA.
- e) Administração e Gestão do Contrato: nesta fase, foi verificado se o contrato está devidamente assinado pelas partes envolvidas, seguido pela sua submissão às entidades responsáveis pela aprovação e homologação dos resultados do relatório de avaliação, como a CREE e o Tribunal Administrativo. Além disso, foi examinado se o projecto estabeleceu um gestor ou equipa de gestão do contrato para supervisionar a sua implementação, monitorando os prazos e propondo alterações quando necessário. A emissão de garantias bancárias de adiantamento e definitivas para obras, assim como a existência de um plano de entregáveis para bens e serviços, também foi objecto de verificação.
- f) Encerramento: nesta fase, foram realizadas verificações de aspectos essenciais, incluindo a assinatura dos documentos de termos de entrega provisória para o caso de obras, a restituição do valor da garantia definitiva (se apresentada pelos empreiteiros) e a elaboração de um termo de aceitação pelo dono. Para os bens, especial atenção foi dada à assinatura das guias de entrega, enquanto para os serviços, foi analisada a existência de uma nota de confirmação da realização dos mesmos ou um relatório descritivo das actividades executadas.

Nas próximas secções, são apresentados os resultados da análise dos procedimentos de aquisição no PROIRRI, organizados de acordo com as seis fases propostas por Ferrari e Andrade (2006), para cada categoria - obras, bens e serviços. Esta abordagem estruturada permitiu uma compreensão abrangente da execução dos processos de aquisição e a avaliação de sua conformidade com os padrões estabelecidos, fornecendo *insights* cruciais para a eficácia e eficiência das práticas de aquisição em projectos futuros.

4.2.3 Resultados da Avaliação da Conformidade dos Processos de Aquisições de Obras

Os resultados da avaliação da conformidade dos processos de aquisição na categoria de obras referentes aos três processos analisados no PROIRRI são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de obras hidroagrícolas.

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Obra A		Obra B		Obra C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
I	Planificação das Aquisições	Actividade inscrita no Plano de Aquisições do PROIRRI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Procedimento de contratação instaurado pela Unidade de Aquisições do PROIRRI devidamente autorizado pela Entidade Competente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Licitação: Concurso Público Nacional	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Regime de Contratação: Especial	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Procedimento: Misto	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
II	Planificação da Solicitação	Elaborado o Documento de Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Elaborado o Convite para a Manifestação de Interesse	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Designado o Júri para o Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
III	Solicitação	Elementos do anúncio do Concurso definidos de forma precisa, suficiente e clara	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Anúncio do Concurso publicitado nos meios de comunicação adequados e de fácil acesso ao público-alvo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Lista dos concorrentes devidamente assinada existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Acto público de abertura de propostas e acta da sessão assinada pelos concorrentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Esclarecimento sobre os Documentos do Concurso efectuado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo para apresentação dos Documentos de Qualificação e Propostas observado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
IV	Seleção das Fontes	Estabelecidos critérios de avaliação e decisão das propostas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Diligências para correção de falhas / erros junto aos concorrentes efectuadas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Relatório de Avaliação e Recomendação do Júri elaborado e devidamente assinado pelos membros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Recomendada a decisão do Júri à Entidade Competente para homologação	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Notificada a adjudicação ao concorrente vencedor e tornado público o resultado de classificação do Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Comunicado o acto de adjudicação do Concurso à UFSA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
V		Tipo de Contrato: Série de Preços	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo de contratação cumprido	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Obra A		Obra B		Obra C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
V	Administração / Gestão do Contrato	Contrato submetido à CREE para efeitos de aprovação	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato elaborado, negociado e devidamente assinado pelas partes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato submetido ao Tribunal Administrativo para efeitos de visto / anotação dentro do prazo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Gestor do Contrato instituído		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Contrato sujeito á Adenda(s)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Emitida Garantia Definitiva no âmbito da contratação	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Emitida Garantia Bancária para pagamento do valor adiantado	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de entregáveis existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de Monitoria dos entregáveis existente		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Equipa de Fiscalização existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de pagamento existente e conciliado com o plano de desembolso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
VI	Encerramento do Contrato	Termo de Entrega devidamente assinado pela respectiva Comissão de Recepção da obra	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Auto de Entrega Provisória da obra devidamente assinado pela respectiva Comissão de Recepção	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Auto de Entrega Definitiva da obra devidamente assinado pela respectiva Comissão de Recepção	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Restituída / pagamento da garantia Definitiva	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Emitido o termo de aceitação da obra indicando a cessação do Contrato	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

4.2.4 Resultados da Avaliação da Conformidade dos Processos de Aquisições de Bens

Com vista a avaliação da conformidade dos processos, se o mesmo teve ou não teve qualquer implicação na implementação das actividades do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável, conforme demandam as nossas QI, apresenta-se a Tabela 11 a qual caracteriza o PROIRRI.

Os resultados da avaliação da conformidade dos processos de aquisição na categoria de bens referentes aos três processos analisados no PROIRRI são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de bens.

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Bens A		Bens B		Bens C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
I	Planificação das Aquisições	Actividade inscrita no Plano de Aquisições do PROIRRI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Procedimento de contratação instaurado pela Unidade de Aquisições do PROIRRI devidamente autorizado pela Entidade Competente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Licitação						
		<i>Concurso Público Nacional</i>			<input checked="" type="checkbox"/>			
		<i>Concurso Público Internacional</i>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		<i>Concurso por Cotações</i>					<input checked="" type="checkbox"/>	
		Regime de Contratação: Especial	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Procedimento						
		<i>Procedimento do Banco Mundial</i>	<input checked="" type="checkbox"/>					
<i>Procedimento Misto</i>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
II	Planificação da Solicitação	Elaborado o Documento de Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Elaborado o Convite para a Manifestação de Interesse	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Designado o Júri para o Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
III	Solicitação	Elementos do anúncio do Concurso definidos de forma precisa, suficiente e clara	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Anúncio do Concurso publicitado nos meios de comunicação adequados e de fácil acesso ao público-alvo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Lista dos concorrentes devidamente assinada existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Acto público de abertura de propostas e acta da sessão assinada pelos concorrentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Esclarecimento sobre os Documentos do Concurso efectuado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo para apresentação dos Documentos de Qualificação e Propostas observado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
IV	Seleção das Fontes	Estabelecidos critérios de avaliação e decisão das propostas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Diligências para correção de falhas / erros junto aos concorrentes efectuadas	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Relatório de Avaliação e Recomendação do Júri elaborado e devidamente assinado pelos membros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Recomendada a decisão do Júri à Entidade Competente para homologação	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Notificada a adjudicação ao concorrente vencedor e tornado público o resultado de classificação do Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Comunicado o acto de adjudicação do Concurso à UFSA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
V		Tipo de Contrato: Preço Global	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Bens A		Bens B		Bens C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
	Administração / Gestão do Contrato	Contrato elaborado, negociado e devidamente assinado pelas partes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo de contratação cumprido	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato submetido ao Tribunal Administrativo para efeitos de visto / anotação dentro do prazo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Gestor do Contrato instituído	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato sujeitado á Adenda(s)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Emitida Garantia Definitiva no âmbito da contratação		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Emitida Garantia Bancária para pagamento do valor adiantado	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Plano de entregáveis existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de Monitoria dos entregáveis existente	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Plano de pagamento existente e conciliado com o plano de desembolso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
VI	Encerramento do Contrato	Termo de entrega devidamente assinado pela respectiva comissão de recepção dos bens	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Emitido o termo de aceitação dos bens indicando a cessação do Contrato	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Fonte: Adaptado pela Autora (2024)

Nesta categoria, foi observado o cumprimento integral de cinco das seis fases de contratação de aquisições em análise, conforme descrito por Ferrari e Andrade (2006). No entanto, houve variação no tipo de licitação utilizado para cada bem, devido às restrições impostas pelos limites de adopção para a contratação. Os Bens A e C foram submetidos a um concurso internacional (ICB), o que demanda um período mais longo para a adjudicação ao fornecedor, geralmente ultrapassando os seis meses. O Bem B foi objecto de um concurso nacional (NCB). É importante ressaltar que esses processos excederam os 90 dias estipulados por lei. Os Bens A e C, por serem objectos de um anúncio internacional, demandaram ainda mais tempo devido à necessidade de importação dos mesmos.

No que se refere à fase de administração e gestão do contrato nesta categoria, foi estabelecida a retenção de 5% do valor da última factura até a entrega total dos bens, uma vez que o método não exige a emissão da garantia de adiantamento. Além disso, não estava prevista nos contratos dos Bens B e C a monitoria dos entregáveis, devido às suas especificidades.

Com base nestes resultados, conclui-se que, no contexto do PROIRRI, a administração e gestão dos contratos dos bens foram conduzidas em conformidade com os regulamentos

estabelecidos pelo GdM e pelo GBM. Apesar disso, é importante notar que alguns processos excederam o prazo estipulado por lei, especialmente nos concursos internacionais.

4.2.5 Resultados da Avaliação da Conformidade dos Processos de Aquisições de Serviços de Não-Consultoria e Consultoria

Os resultados da avaliação da conformidade dos processos de aquisição na categoria de serviços para os três processos analisados no PROIRRI são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12: Resultados globalizados sobre os três processos de aquisições para a categoria de serviços.

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Serviço A		Serviço B		Serviço C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
I	Planificação das Aquisições	Actividade inscrita no Plano de Aquisições do PROIRRI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Procedimento de contratação instaurado pela Unidade de Aquisições do PROIRRI devidamente autorizado pela Entidade Competente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Licitação						
		<i>Concurso Público Nacional</i>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		<i>Concurso Público Internacional</i>			<input checked="" type="checkbox"/>			
		<i>Concurso por Cotações</i>					<input checked="" type="checkbox"/>	
		Regime de Contratação: Especial	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Tipo de Procedimento						
		<i>Procedimento do Banco Mundial</i>			<input checked="" type="checkbox"/>			
	<i>Procedimento Misto</i>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
II	Planificação da Solicitação	Elaborado o Documento de Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Elaborado o Convite para a Manifestação de Interesse	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Designado o Júri para o Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
III	Solicitação	Elementos do anúncio do Concurso definidos de forma precisa, suficiente e clara	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Anúncio do Concurso publicitado nos meios de comunicação adequados e de fácil acesso ao público-alvo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Lista dos concorrentes devidamente assinada existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Acto público de abertura de propostas e acta da sessão assinada pelos concorrentes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Esclarecimento sobre os Documentos do Concurso efectuado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo para apresentação dos Documentos de Qualificação e Propostas observado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
IV	Seleção das Fontes	Estabelecidos critérios de avaliação e decisão das propostas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

#	Descrição das Fases / Etapas	Descrição da Actividades	Serviço A		Serviço B		Serviço C	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
		Diligências para correção de falhas / erros junto aos concorrentes efectuadas	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Relatório de Avaliação e Recomendação do Júri elaborado e devidamente assinado pelos membros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Recomendada a decisão do Júri à Entidade Competente para homologação	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Notificada a adjudicação ao concorrente vencedor e tornado público o resultado de classificação do Concurso	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Comunicado o acto de adjudicação do Concurso à UFSA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
V	Administração / Gestão do Contrato	Tipo de Contrato: <i>Time-Based</i>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato elaborado, negociado e devidamente assinado pelas partes	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Prazo de contratação cumprido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Contrato submetido ao Tribunal Administrativo para efeitos de visto / anotação dentro do prazo	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Gestor do Contrato instituído		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Contrato sujeito à Adenda(s)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
		Emitida Garantia Definitiva no âmbito da contratação		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Emitida Garantia Bancária para pagamento do valor adiantado		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
		Plano de entregáveis existente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de Monitoria dos entregáveis existente (Fiscalização / Unidade de Aquisições)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
		Plano de pagamento existente e conciliado com o plano de desembolso		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
VI	Encerrament o do Contrato	Emitido o termo de aceitação dos bens indicando a cessação do Contrato		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Fonte: Autor (2024)

4.3 Recomendações para Aprimorar o Processo de Aquisições em Iniciativas de Desenvolvimento Co-financiadas pelo Governo e Parceiros de Desenvolvimento: Lições do PROIRRI

4.3.2 No âmbito da Gestão do Processo de Aquisições

Com base na descrição e experiência da gestão do processo de aquisições do PROIRRI, algumas lições e recomendações pragmáticas podem ser extraídas visando a melhoria dos procedimentos.

a) Elaboração e actualização permanente do Plano de Aquisições

O sucesso na gestão de aquisições depende da elaboração detalhada e da actualização regular do Plano de Aquisições, conforme as políticas e normas estabelecidas pelas entidades financiadoras, GdM e o GBM. Portanto, deve-se assegurar que o Plano de Aquisições seja elaborado com rigor, incluindo uma descrição clara dos itens a serem adquiridos, custos estimados, métodos de aquisição, e cronograma previsto.

b) Coordenação eficaz entre as unidades operacionais e autoridades competentes

A falta de coordenação entre as unidades técnicas e autoridades competentes pode resultar em atrasos significativos na implementação dos contratos, afectando o cronograma do projecto. Há que se estabelecer mecanismos claros de comunicação e coordenação entre as unidades operacionais, autoridades competentes e entidades financiadoras. Isso pode incluir a definição de responsabilidades claras, a realização de reuniões regulares e a designação de pontos focais para garantir uma colaboração eficaz.

c) Gestão eficiente do processo de revisão e aprovação

A morosidade no processo de revisão e aprovação, especialmente por parte das entidades financiadoras, pode causar atrasos significativos na implementação dos contratos. Há que implementar medidas para agilizar o processo de revisão e aprovação, como garantir a instrução adequada dos processos, designar responsáveis dedicados para acompanhar o progresso e estabelecer canais de comunicação directos com as entidades financiadoras para resolver rapidamente quaisquer questões pendentes.

Essas recomendações visam melhorar a eficiência e eficácia do processo de aquisições, minimizando a possibilidade de atrasos e garantindo uma implementação bem-sucedida de futuros projectos cofinanciados.

4.3.3 No âmbito do Métodos de Aquisições em Projectos Cofinanciados

Com base na análise dos métodos de aquisição de obras, bens e serviços no PROIRRI, foi possível extrair as seguintes lições e recomendações para melhorar a implementação futura de iniciativas co-financiadas entre o GdM e o GBM.

a) Antecipação adequada dos processos de contratação

O tempo médio de contratação, especialmente para obras civis, foi substancial, indicando a necessidade de uma antecipação adequada dos processos de contratação para evitar atrasos na implementação dos contratos. Portanto, as unidades de aquisições devem iniciar os processos de contratação com uma antecedência suficiente, idealmente seis meses antes do início planejado das actividades relacionadas, isto ainda no âmbito da formulação dos projectos, para garantir uma execução eficiente e sem contratempos dos contratos.

b) Utilização eficaz dos métodos de contratação

O método SDC se mostrou eficaz para a contratação de uma variedade de serviços e bens no PROIRRI, resultando em tempos de contratação relativamente curtos. Nestes termos, pode se promover a utilização eficaz do método SDC em futuras iniciativas, especialmente para a aquisição de quantidades limitadas de bens prontamente disponíveis ou de serviços técnicos, para garantir a eficiência e oportuna execução das actividades dos projectos.

c) Revisão e otimização dos processos de contratação

A aparente duplicação de procedimentos pode ter influenciado os prazos de implementação dos contratos no PROIRRI. É imperativo rever e otimizar os processos de contratação para futuras iniciativas, garantindo conformidade com as directrizes do Banco Mundial e a regulamentação de contratação pública do Estado, ao mesmo tempo que se minimizam os tempos de implementação dos contratos.

d) Monitoria contínua e melhoria dos processos

Apesar da eficácia de certos métodos de aquisição, ainda podem ocorrer atrasos devido a outros processos administrativos, como a obtenção de visto junto ao Tribunal Administrativo. Assim, as unidades de aquisições devem realizar uma monitoria contínua dos processos de contratação e identificar áreas para melhoria, otimizando os procedimentos administrativos para garantir uma implementação fluida e eficiente dos projectos.

A implementação do PROIRRI destacou a importância de uma gestão eficaz do processo de aquisições para o sucesso de iniciativas de desenvolvimento. A análise revelou que, embora o STEP ofereça vantagens significativas na gestão do processo de aquisição, a sua implementação ficou limitada durante o período do PROIRRI. Essa constatação ressalta a

importância de antecipar e abordar proactivamente as limitações e desafios associados à capacidade institucional e aos sistemas de gestão durante a fase de planificação dos projectos.

Como sugestões, para futuros projectos similares, seja dada prioridade ao desenvolvimento e implementação eficazes de sistemas de aquisições, como o STEP, desde as fases iniciais do projecto. Isso inclui investimento em capacitação e treinamento para a equipe de gestão do projecto, garantindo uma compreensão sólida dos procedimentos e ferramentas de aquisições disponíveis. Além disso, é crucial assegurar uma coordenação eficaz entre todas as partes envolvidas no processo de aquisição, incluindo a agência executora do projecto, o GdM e GBM.

Ao priorizar a transparência, responsabilidade e eficiência no processo de aquisições, os futuros projectos poderão maximizar o impacto de seus recursos, promover a qualidade das intervenções e garantir o desenvolvimento sustentável das comunidades beneficiadas, por via da implementação bem-sucedida e oportuna dos projectos.

4.3.4 No Âmbito da Conformidade dos Processos de Aquisições em Projectos Cofinanciados

Com base na avaliação da conformidade do processo de aquisições com os regulamentos e políticas do GdM e do GBM no PROIRRI, seguem algumas lições e recomendações para melhorar a implementação futura de iniciativas co-financiadas.

a) Alinhamento claro com regulamentos e políticas

A conformidade com os regulamentos e políticas do GdM e do GBM é fundamental para o sucesso de iniciativas co-financiadas. Os gestores devem garantir um alinhamento claro com todos os regulamentos e políticas relevantes desde o início do projecto, incluindo uma compreensão completa das directrizes do Banco Mundial e dos requisitos legais e regulatórios locais.

b) Capacitação adequada dos envolvidos

A falta de instrução adequada dos processos por parte dos gestores de aquisições pode levar a atrasos e erros na implementação. Há que se garantir que todos os envolvidos nos processos de aquisição, incluindo gestores e oficiais de aquisições, estejam devidamente

capacitados e actualizados sobre os regulamentos e políticas pertinentes, através de treinamentos regulares e orientações específicas.

c) Simplificação e optimização dos processos

A aparente duplicação de procedimentos pode ter contribuído para os atrasos na implementação dos contratos. Portanto, o GdM e GBM devem avaliar a possibilidade de simplificarem e otimizar os processos de aquisição sempre que possível, eliminando redundâncias e garantindo uma abordagem mais eficiente e directa, sem comprometer a conformidade com os regulamentos estabelecidos.

d) Monitoria e revisão contínua

O monitoramento contínuo dos processos de aquisição é essencial para identificar áreas de melhoria e garantir conformidade ao longo do projecto. Recomenda-se o estabelecimento de um sistema robusto de monitoria e revisão contínua dos processos de aquisição, com mecanismos claros de prestação de contas e responsabilidade, para garantir que as práticas estejam sempre em conformidade com os regulamentos e políticas estabelecidos.

e) Transparência e prestação de contas

A transparência nos processos de aquisição é crucial para manter a integridade e a confiança nas iniciativas co-financiadas. Recomenda-se a promoção da transparência em todas as fases do processo de aquisição, desde a elaboração do plano inicial até a execução dos contratos, garantindo uma prestação de contas eficaz aos “*stakeholders*” e à comunidade em geral.

A implementação destas lições e recomendações pode ajudar a garantir uma execução mais eficaz e transparente de iniciativas futuras co-financiadas pelo GdM e pelo GBM, resultando em melhores resultados para o desenvolvimento e bem-estar da população.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em conta o primeiro e segundo objectivos específicos da pesquisa que visam, respectivamente, (i) descrever o processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI; e (ii) avaliar a conformidade do processo de aquisições do PROIRRI com os regulamentos e políticas do Governo de Moçambique e do Grupo Banco Mundial nesta área, verifica-se que as actividades de aquisições para o PROIRRI foram conduzidas em conformidade com as disposições estabelecidas no Acordo de Doação e Financiamento, bem como nas “Orientações: Aquisições em Empréstimos IBRD e Créditos IDA do Banco Mundial”, datadas de Maio de 2004, revistas em Outubro de 2006 e Maio de 2010, e nas “Orientações: Selecção e Contratação de Consultores por Mutuários do Banco Mundial”, datadas de Maio de 2004, também revistas em Outubro de 2006 e Maio de 2010. Estas normas são aplicáveis a todos os países que implementam projectos financiados, total ou parcialmente, com recursos do GBM.

O PROIRRI contava com um Plano de Aquisições detalhado, que incluía a programação das compras (bens, obras, serviços não consultivos e serviços de consultoria) ao longo de sua execução, seguindo as políticas do GBM e o Acordo de Doação e Financiamento. Esse plano, devidamente aprovado pelo GBM, era actualizado regularmente a cada semestre ou conforme necessário. As licitações para aquisição de bens, obras e serviços de não-consultoria, assim como os processos de selecção de consultores, sujeitos a uma revisão prévia do GBM seguiram os métodos e procedimentos descritos no Plano de Aquisições do projecto. É importante ressaltar que o GBM não financia aquisições ou contratações que não estejam contempladas nesse documento.

O Plano de Aquisições do PROIRRI fornece, entre outras informações: (a) uma descrição sumária dos bens, obras, serviços de não-consultoria e serviços de consultoria a serem adquiridos ou contratados; (b) o custo estimado de cada contrato; (c) o método de aquisição e/ou selecção aplicável; (d) se haverá ou não revisão prévia; e (e) o cronograma previsto para cada etapa dos procedimentos de aquisição e selecção. No entanto, devido à confidencialidade das informações, não foi autorizada a sua divulgação ou publicação no âmbito da presente pesquisa.

A análise realizada revelou que o Plano de Aquisições do PROIRRI é um instrumento dinâmico de planificação, elaborado e implementado em função dos acordos de financiamento

e as melhores práticas recomendadas pelo GBM, reflectindo os procedimentos descritos no PAD (2011) e ASL (2021), e que estão em parença com o descrito por Burt *et al.* (2009), Joseph (2007) e Kerzner (1984).

No entanto, durante as interações com o gestor e o oficial de aquisições, ambos reconheceram unanimemente que enfrentaram certa inércia, especialmente no início da implementação do Plano de Aquisições, devido à natureza complexa do PROIRRI e à limitada experiência deles nesse contexto. Isso resultou, por exemplo, no atraso no início das actividades de construção das obras, pois a contratação da empresa de consultoria responsável pela elaboração dos projectos executivos demorou cerca de 18 meses.

De acordo com a mesma fonte, alguns dos obstáculos associados ao atraso na implementação do Plano de Aquisições do PROIRRI, decorreram da fraca coordenação entre os sectores técnicos nos níveis central e provincial na interação com os provedores de serviços de consultoria, resultando em atrasos significativos relativamente ao cronograma pré-estabelecido. A necessidade e a exigência de submeter o processo de contratação (contratos com valores acima de um milhão de dólares norte-americanos) à aprovação pela Comissão de Relações Económicas Externas (CREE), presidida pelo Primeiro-ministro, aliada às dificuldades na conciliação de agendas com este órgão, possivelmente contribuíram para o retardamento da implementação dos contratos de obras, e, conseqüentemente, para a prorrogação do prazo de execução dos mesmos.

Outrossim, a obrigação de obter o visto / anotação do Tribunal Administrativo, nos termos do disposto no número 2, do artigo 111 do Decreto n.º 16/2016, de 08 de Março, resultou num prazo de espera três a seis vezes maior do que o estabelecido legalmente, que é de 30 dias, devido à sobrecarga de processos e à limitada disponibilidade de recursos humanos neste órgão. Esse facto também poderá ter contribuído para a extensão do período previsto para a implementação e execução dos contratos. O não cumprimento desta e outras cláusulas previstas, pode resultar na penalização dos gestores da instituição responsável pela implementação da iniciativa, e em função da gravidade abre-se espaço para a restituição ao GBM dos fundos usados por parte do GdM.

O PROIRRI distribuiu responsabilidades entre as diversas unidades operacionais, incluindo a unidade de coordenação do projecto, unidades técnicas e de gestão das aquisições, além da autoridade competente (INIR). As unidades técnicas, em colaboração com a unidade

de gestão do projecto, foram encarregadas da elaboração dos termos de referência e especificações técnicas ou obtidas a partir dos provedores de serviços contratados, assim como da recepção e atesto das aquisições. O INIR tinha como responsabilidade aprovar os termos de referência das consultorias técnicas e outros, e submetê-los por via do Gestor do Projecto ao GBM para a emissão da não-objecção. Além disso, o INIR era também responsável pela autorização dos pagamentos, monitoria da execução das actividades do projecto e análise dos pareceres técnicos elaborados pelas unidades técnicas e de gestão do projecto. Cabia ainda ao INIR, a aprovação das propostas dos membros que integraram as equipas de júri de avaliação das propostas dos concorrentes no âmbito dos vários concursos promovidos.

A equipa de gestão do PROIRRI, em colaboração com a unidade de aquisições, ficou encarregada de consolidar os pacotes de licitação, lançar os avisos de licitação e conduzir as sessões de abertura e negociações. A comunicação com o GBM era realizada pela unidade de gestão do projecto, que encaminhava os documentos necessários para a não-objecção e esclarecimentos, com a participação de um representante do INIR, sempre que necessário. Este arranjo de responsabilidades proporcionou uma gestão eficiente e coordenada das aquisições no PROIRRI, garantindo o cumprimento na implementação das directrizes do GBM e uma boa execução das actividades.

O fluxo do processo de aquisição e selecção no âmbito da implementação do PROIRRI distribuiu responsabilidades entre as várias áreas técnicas, com o objectivo principal de optimização do procedimento. A Figura 3 apresenta uma visão simplificada desse processo, abrangendo a aquisição de obras, bens e serviços, bem como a selecção de consultores no âmbito do projecto PROIRRI.

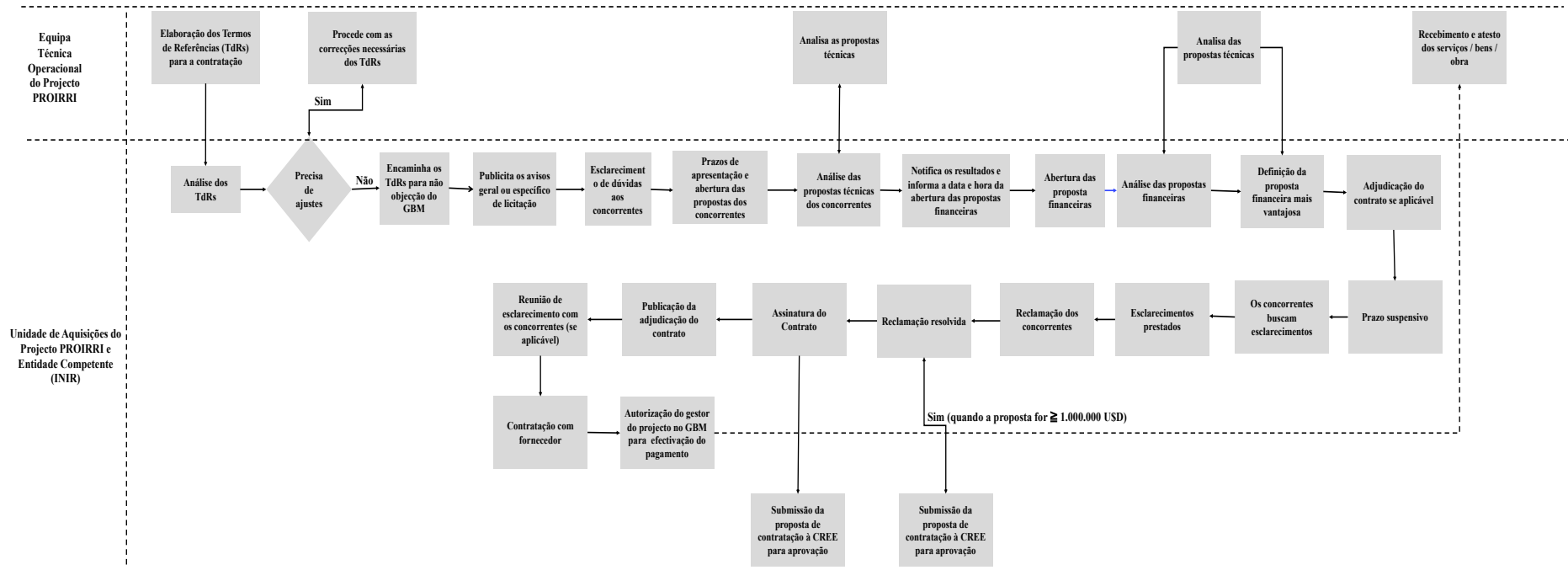


Figura 3: Fluxo simplificado do processo de aquisição de obras, bens e serviços de não-consultoria e consultoria, no âmbito do PROIRRI.

Fonte: Autor (2024)

A Figura 3, apresenta o fluxograma simplificado do processo de aquisições, o qual está alinhado tanto com o regulamento de contratação de empreitadas, serviços e bens do GdM quanto com os procedimentos e directrizes do GBM. As etapas deste processo foram seguidas pelos gestores de aquisições do PROIRRI sempre que possível. No entanto, devido à natureza burocrático-administrativa do processo, algumas etapas foram marcadas por morosidade em sua tramitação, especialmente devido a conflitos de agendas, prioridades e ao volume de trabalho das instituições envolvidas, como observado nos casos da CREE e do Tribunal Administrativo. Isso resultou em implicações negativas para a implementação de determinados contratos no âmbito do projecto.

No geral, todos os processos de contratação obrigatórios foram submetidos para a aprovação pelo GBM. No entanto, durante a análise detalhada desses processos, foram identificadas situações em que essa etapa levou consideravelmente mais tempo do que o esperado, chegando a durar até três vezes mais. Estes atrasos foram principalmente atribuídos à ausência do gestor do GBM. Em muitos casos, a instrução inadequada dos processos pelo gestor e oficial de aquisições do PROIRRI também contribuiu para esses atrasos, influenciando negativamente o cronograma de implementação dos contratos.

A Tabela 7 apresenta de forma sumária os limites e métodos de contratação, implementados e detalhados no Plano de Aquisições do PROIRRI, os quais foram sujeitos à revisão prévia ou pós-contrato pelo GBM.

Após uma análise detalhada dos processos examinados, cujos resultados são apresentados nas secções subsequentes, constatou-se que a equipe de gestão das aquisições do PROIRRI empenhou-se em cumprir as directrizes estabelecidas nos documentos do GBM, bem como no Decreto n.º 10/2010, de 24 de Maio, e posteriormente revogado pelo Decreto n.º 05/2016, de 08 de Março. No entanto, conforme relatado pelos gestores, em algumas situações, não foi possível publicar todos os avisos de licitação dos concursos na página oficial da UNDB devido a dificuldades relacionadas à instabilidade da conexão de internet.

Foi observada uma aparente duplicação de procedimentos, o que pode ter influenciado significativamente nos prazos estabelecidos para a implementação dos contratos. Um exemplo disso é o facto de que, apesar da não objecção emitida pelo GBM, o início da implementação do contrato ainda dependia do visto do Tribunal Administrativo.

Além disso, o gestor e o oficial de aquisições do PROIRRI concordaram unanimemente que as modalidades de contratação do GBM são as mais utilizadas devido aos tectos orçamentais, que são relativamente mais altos em comparação com os dos regulamentos do GdM. Portanto, é essencial fazer a revisão e aprimorar essas situações, visando otimizar os processos e garantir uma execução mais eficiente dos projectos cofinanciados pelo GdM e GBM.

Em suma, a análise detalhada dos processos de contratação no contexto do PROIRRI revelou um alinhamento geral com os procedimentos legais e directrizes estabelecidas pelo GdM e pelo GBM. Os resultados indicam que, apesar de alguns percalços registados, como a necessidade de ajustes no valor do contrato em determinadas categorias, o projecto demonstrou esforços consistentes para seguir os critérios preconizados. A célere obtenção da não objecção junto ao GBM, juntamente com a divulgação efectiva dos avisos de licitação, destacam-se como aspectos positivos. No entanto, é importante reconhecer que houve alguns desafios, como a instrução inadequada de processos, demora na aprovação do contrato pela CREE, anotação e obtenção do visto pelo Tribunal Administrativo, entre outros aspectos técnicos inerentes a implementação dos contratos.

Relativamente aos métodos de aquisição de obras, bens e serviços de não-consultoria e de consultoria no PROIRRI e, analisando os dados da Tabela 8, observa-se que o processo de contratação utilizando o procedimento SDP tem uma duração média de aproximadamente 195 dias. Esta constatação foi corroborada pelo gestor e oficial de aquisições do PROIRRI, os quais indicaram que, em média, a contratação para obras civis levava cerca de 180 dias. Técnica e operacionalmente, isso sugere que, para uma execução eficiente e sem contratemplos na implementação dos contratos, a equipe de aquisições do PROIRRI deveria iniciar os processos com uma antecedência de seis meses. No entanto, isso nem sempre é procedente, o que resultou em atrasos sistemáticos na implementação dos contratos do projecto.

A Solicitação de Cotação (SDC) é um método que se fundamenta na comparação dos preços fornecidos pelas empresas cotadas. Este método se mostra mais eficaz do que os procedimentos mais complexos, quando se trata da aquisição de quantidades limitadas de bens prontamente disponíveis, ou de serviços técnicos, mercadorias com especificações padronizadas ou obras simples de valor reduzido. No âmbito do PROIRRI, a SDC foi utilizada como parte dos procedimentos adoptados, especialmente para a licitação de bens. Ao analisar uma amostra dos processos de contratação de bens, constatou-se que pelo menos 35-40% destes

foram licitados com base neste método. A Tabela 9 sumariza as actividades envolvidas neste tipo de procedimento de contratação.

Ao analisar os dados da Tabela 9, verifica-se que o processo de contratação utilizando o procedimento SDC tem uma duração média de aproximadamente 100 dias. Em alguns casos, o tempo de contratação é ainda mais curto do que a média observada. A extensão do período observado é principalmente devido ao tempo necessário para a obtenção do visto junto ao Tribunal Administrativo. A equipe de aquisições do PROIRRI indicou ter utilizado esse método para a contratação de serviços, bens e obras de não-consultoria e consultoria, aproveitando os limites orçamentais estabelecidos pelo GBM.

Estes resultados sugerem que o procedimento SDC foi eficaz para a contratação de uma variedade de serviços e bens no contexto do PROIRRI. A sua aplicação levou a tempos de contratação relativamente curtos, o que se mostrou crucial para garantir a eficiência e oportuna execução das actividades do projecto. No entanto, é importante notar que apesar da rapidez proporcionada pelo procedimento SDC, ainda podem ocorrer atrasos devido a outros processos burocrático-administrativos, como a obtenção de visto junto ao Tribunal Administrativo. Assim, é fundamental que as unidades de aquisições monitorem e otimizem os processos de contratação para garantir uma implementação fluida e eficiente dos projectos.

No geral, estas constatações fornecem percepções (“*insights*”) valiosas para futuras iniciativas de desenvolvimento, destacando áreas que podem ser aprimoradas para garantir uma execução mais eficiente e eficaz dos projectos cofinanciados pelo GdM e pelo GBM entre outros parceiros.

Conforme ilustrado na Tabela 10, as primeiras quatro fases do processo de aquisições descritas por Ferrari e Andrade (2006), foram integralmente cumpridas nesta categoria. Segundo os entrevistados, o cumprimento destas etapas era fundamental para se iniciar qualquer processo de aquisições.

No caso específico da categoria de obras, devido ao valor acima de US\$ 100.000,00, foi adoptado a modalidade de concurso público, o qual, no mínimo, demanda 90 dias para a sua conclusão. O critério utilizado para a selecção dos fornecedores de empreitada foi o de menor preço.

Foi observada a aprovação dos três contratos pela CREE; no entanto, a submissão dos mesmos ao Tribunal Administrativo para fiscalização prévia não era integralmente seguida nos processos em questão. Após a adjudicação, os contratos eram executados, em desacordo com o regulamento de contratação pública do Estado. Além disso, nos contratos de empreitada, não foram designados gestores de contratos específicos, tendo essa responsabilidade recaída sobre a unidade financeira do projecto, a qual priorizava a execução financeira em detrimento da supervisão física. Adicionalmente, o plano de monitoria não estava incorporado nos contratos de empreitada, sugerindo que a responsabilidade era atribuída exclusivamente ao fiscal contratado.

Nos processos de contratação de empreitadas do PROIRRI, foi observado que o processo de licitação ultrapassou os 90 dias estipulados por lei, chegando mesmo a atingir os 180 dias. Diversos factores foram identificados como justificativas para este prolongamento, incluindo, mas não se limitando a: inadequada instrução dos processos por parte do gestor e oficial de aquisições, resultando na devolução sistemática destes pelo Tribunal Administrativo para actualização e regularização dos documentos pelas entidades contratadas; disponibilidade limitada de recursos humanos no Tribunal Administrativo, o que contribui para os atrasos no processo de revisão e aprovação; aprovação tardia dos relatórios de avaliação pela CREE devido a agendas de carácter precedente da entidade competente; e atrasos na assinatura dos relatórios de avaliação devido à localização remota de parte dos membros do júri.

Em relação à administração e gestão do contrato, foram observadas situações de adendas. Na Obra A, a adenda foi estatuída devido à identificação de trabalhos adicionais não previstos inicialmente nos documentos de concurso. Na Obra B, registou-se o abandono da mesma pelo empreiteiro devido à falta de capacidade para finalizá-la, resultando na execução da garantia a favor da contratante. Na Obra C, foram realizadas duas adendas para ajustar o valor e o prazo do contrato.

Relativamente a fase de encerramento, a entrega provisória, apenas foi registada com o empreiteiro da Obra A, enquanto nas demais obras não foi possível devido aos motivos anteriormente mencionados.

No estudo conduzido pelo INIR (2019), foi observado que a execução integral do Plano de Aquisições do PROIRRI, especialmente na categoria de obras, foi comprometida devido à baixa qualidade dos dimensionamentos técnicos dos projectos executivos. Essa deficiência

demandou revisões periódicas durante a fase de construção, resultando em adendas contratuais e aumentos consideráveis nos custos das obras. Segundo a mesma fonte, no estágio inicial do projecto, a escassa concorrência de empresas especializadas em construção de obras hidroagrícolas exigiu esforços adicionais para estimular a participação em concursos. Por fim, a limitada capacidade técnica e financeira das empresas locais para competir nos concursos representou um desafio significativo para o projecto. Estes resultados destacam, mais uma vez, a complexidade e os obstáculos enfrentados na implementação eficaz do PROIRRI na edificação de infraestruturas hidroagrícola, ressaltando a importância de estratégias de capacitação e fomento à concorrência para o sucesso dessas iniciativas.

Nesta categoria, foi observado o cumprimento integral das primeiras quatro fases de contratação (Ferrari e Andrade, 2006), tendo sido identificados três tipos de licitação: Concurso Público Internacional para o Serviço A, Concurso Público Nacional para o Serviço B e Concurso por Cotações para o Serviço C. É digno de nota que, como ilustrado na Tabela 12, o Serviço A, sujeito a uma licitação internacional, implicou a utilização dos procedimentos do doador, neste caso, do GBM, não sendo obrigatório aderir aos procedimentos do Estado. No entanto, é importante destacar que, apesar de tal procedimento ser de natureza internacional, o contrato também deve ser submetido ao Tribunal Administrativo para fiscalização prévia, conforme previsto no regulamento que rege a contratação de fornecimento e prestação de serviços ao Estado.

Devido à especificidade da licitação adoptada para cada serviço, o prazo de contratação estipulado foi significativamente prolongado, chegando a triplicar em relação ao inicialmente estabelecido. Essa extensão do prazo decorreu, em parte, da dependência de terceiros para a provisão de parte dos serviços, bem como das limitações técnicas das empresas contratadas. Além disso, os contratos não contavam com uma equipe de gestão capaz de identificar antecipadamente os constrangimentos e mitigar os seus efeitos na execução do contrato.

Por outro lado, é importante destacar que, para esta categoria, não houve necessidade de emissão de garantia definitiva, uma vez que os contratos especificavam claramente a modalidade de pagamento, alinhada com os entregáveis.

A análise dos resultados da avaliação da conformidade dos processos seleccionados de aquisições de bens, serviços e obras revela uma notável congruência com os achados documentados no Relatório Final do PROIRRI (INIR, 2018). Este estudo constatou que o

processo de aquisição conduzido pelo PROIRRI aderiu, em grande medida, aos regulamentos e directrizes estabelecidas pelo GdM e pelo GBM. No entanto, algumas questões surgiram e afectaram adversamente a eficácia do projecto. Especificamente, os atrasos na conclusão dos processos de aquisição de obras, equipamentos e serviços, juntamente com os desafios enfrentados na monitoria e gestão contratual com fornecedores e empreiteiros, foram identificados como preocupações significativas. Esses factores tiveram um efeito tangível no desempenho do projecto nessa área, resultando em uma classificação de "Moderadamente Satisfatório".

Outro aspecto crucial identificado foi a avaliação realizada pelo GBM em meados de 2009 e atualizada em Junho de 2010, da capacidade institucional da agência executora do PROIRRI em relação às aquisições (PAD 2011). Os resultados destacaram a necessidade de adoptar medidas de mitigação de riscos devido à inexperiência e a falta de conhecimento da agência executora nos procedimentos de aquisições do GBM. Como resposta, foram implementadas medidas como a melhoria do sistema de arquivamento e a introdução de um mecanismo de monitoramento durante a fase de preparação do projecto, incluindo a elaboração de um Manual de Procedimentos de Aquisições para o PROIRRI. No entanto, esses guíões nem sempre foram adequadamente utilizados como referência e apropriados pela equipe de gestão do projecto, possivelmente contribuindo para os atrasos na execução e implementação do propósito da iniciativa.

Essa constatação ressalta a necessidade urgente de abordar proactivamente essas questões, visando aprimorar a eficácia e a eficiência de futuras iniciativas semelhantes. Isso evidencia a relevância dessas descobertas para o campo da gestão de projectos e políticas públicas.

Durante a implementação do PROIRRI, é importante destacar que o *Systematic Tracking of Exchanges in Procurement* (STEP) do GBM estava sendo concebido e testado. O uso desta plataforma traz benefícios significativos para a gestão do processo de aquisições em projetos de desenvolvimento.

O STEP oferece transparência e responsabilidade ao registrar e monitorar sistematicamente as informações sobre aquisições, promovendo tanto a responsabilidade dos implementadores do projecto quanto do GBM. Além disso, o sistema permite o monitoramento

em tempo real das actividades de aquisição, identificando rapidamente problemas ou atrasos e permitindo uma resposta proactiva para mitigar riscos.

A avaliação do desempenho do processo de aquisições também é facilitada pelo STEP, proporcionando análise de métricas-chave e identificando áreas de melhoria. Ao otimizar e agilizar o processo de aquisições, o STEP contribui para a redução de custos administrativos e para a conclusão mais rápida dos contratos, resultando em uma utilização mais eficaz dos recursos disponibilizados para a implementação das várias iniciativas. Além disso, a plataforma promove a padronização e consistência nos procedimentos de aquisições, garantindo a conformidade com as políticas e regulamentos tanto do GdM como do GBM.

Em resumo, o uso do STEP oferece uma abordagem sistemática e transparente para gestão do processo de aquisições em projectos futuros de desenvolvimento e cofinanciados, o que pode resultar numa maior eficácia, eficiência e responsabilidade na utilização dos recursos disponibilizados.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO E SUGESTÕES

6.1 Conclusão

A partir do problema que constitui razão da pesquisa (da existência de lacunas na gestão do processo de aquisições, que podem afectar a execução e implementação de projectos cofinanciados pelo GdM e seus parceiros, bem como das deficiências que podem incluir a falta de capacidade técnica e administrativa nas instituições e / ou unidades responsáveis pela gestão das aquisições, a complexidade de determinados processos de aquisições de bens, serviços e obras em projectos de desenvolvimento, associado à falta de conformidade com os procedimentos do país e do GBM), foi possível investigar, com base na análise das implicações do processo de aquisições na implementação das actividades dos projectos cofinanciados pelo Governo de Moçambique e seus parceiros de cooperação e desenvolvimento, , e chegar às seguintes conclusões:

- a) A análise detalhada do processo de aquisições no âmbito do PROIRRI proporcionou entendimentos (“*insights*”) valiosos sobre os desafios e oportunidades enfrentados na implementação de projectos cofinanciados entre o GdM e GBM. Ficou evidente que a eficácia do processo de aquisições desempenha um papel crucial no sucesso geral do projecto, influenciando directamente a capacidade de cumprir os objectivos estabelecidos e alcançar os resultados esperados.
- b) O processo de aquisições de bens, serviços e obras do PROIRRI foi delineado de forma abrangente e detalhado, abordando as etapas essenciais desde a identificação das necessidades até a conclusão dos contratos. Ao descrever esse processo, foi possível compreender as práticas adoptadas, os procedimentos envolvidos e os desafios enfrentados ao longo da execução do projecto. Essa descrição forneceu uma base sólida para uma análise mais aprofundada e para a identificação de áreas de melhoria para futuras iniciativas de desenvolvimento.
- c) A avaliação da conformidade do processo de aquisições do PROIRRI com os regulamentos e políticas do GdM e GBM nesta área revelou uma aderência substancial às directrizes estabelecidas. Identificaram-se práticas consistentes com os requisitos legais e normativos, refletindo o compromisso do projecto com a transparência, responsabilidade e eficiência na utilização dos recursos disponibilizados pelo GBM. No

entanto, foram observadas algumas lacunas e desafios, destacando a importância contínua de monitorar e fortalecer os processos de aquisições, a simplificação e otimização dos procedimentos, e a capacitação adequada dos técnicos envolvidos para garantir a sua conformidade e eficácia ao longo do tempo.

- d) A identificação dos principais desafios enfrentados pela equipe de aquisições do PROIRRI na gestão dos processos de aquisição de bens, serviços e obras revelou uma série de obstáculos que impactaram a sua eficiência e eficácia. Entre esses desafios, destacam-se atrasos na conclusão dos processos de aquisição, falta de capacitação da equipe responsável, limitações na infraestrutura tecnológica e dificuldades na coordenação entre as partes envolvidas. Essas dificuldades evidenciam a necessidade de abordagens proactivas para superar tais obstáculos e garantir o sucesso contínuo na implementação de futuros projectos cofinanciados.
- e) Com base nas constatações e experiências do PROIRRI, várias recomendações podem ser propostas para aprimorar o processo de aquisições na implementação de iniciativas de desenvolvimento, especialmente aquelas co-financiadas pelo GdM e GBM. Entre as recomendações destacam-se a necessidade de investimento em capacitação e treinamento para a equipe responsável pelas aquisições, o aprimoramento dos sistemas e procedimentos de gestão de contratos (por exemplo, o STEP), a promoção da transparência e responsabilidade ao longo de todo o processo de aquisições, e o fortalecimento da coordenação e comunicação entre todas as partes envolvidas. Essas recomendações visam aperfeiçoar a eficiência, eficácia e integridade dos processos de aquisições, garantindo uma utilização mais eficaz e responsável dos recursos disponibilizados para o desenvolvimento sustentável de Moçambique e em benefício de sua população.

Conclui-se, uma vez que as conclusões enfatizam a importância do processo de aquisições para o sucesso do projecto, fornecendo *insights* valiosos e uma base para melhorias futuras, que o processo de aquisições teve implicações na implementação das actividades do PROIRRI.

6.2 Sugestões

Com base nos resultados do estudo e experiências do PROIRRI, as grandes recomendações para melhorar o processo de aquisições em futuras iniciativas co-financiadas pelo GdM e GBM incluem, mas não se limitam a:

- a) Fortalecer a Capacitação: investir em programas de capacitação contínua para a equipe responsável pelas aquisições, focando no aprimoramento das habilidades técnicas e de gestão necessárias para conduzir eficazmente os processos de aquisição.
- b) Melhorar os Sistemas e Procedimentos: aperfeiçoar os sistemas e procedimentos de gestão de contratos, incluindo o desenvolvimento e implementação de ferramentas tecnológicas adequadas para monitoramento em tempo real e relatórios transparentes, por exemplo o STEP.
- c) Promover Transparência e Responsabilidade: estabelecer mecanismos robustos para garantir a transparência e responsabilidade em todas as etapas do processo de aquisição, incluindo a divulgação proactiva de informações, a participação da sociedade civil e a prestação de contas por parte dos implementadores do projecto e do Banco Mundial.
- d) Reforçar a Coordenação e Comunicação: fortalecer a coordenação e comunicação entre todas as partes interessadas, incluindo o GdM e GBM, as agências executoras do projecto e outros “*stakeholders*” relevantes, para garantir uma colaboração eficaz e alinhada com os objetivos do projecto.
- e) Coordenação Eficaz entre as Unidades Operacionais e Autoridades Competentes: estabelecer mecanismos claros de comunicação e coordenação entre as unidades operacionais, autoridades competentes e entidades financiadoras. Isso pode incluir a definição de responsabilidades claras, a realização de reuniões regulares e a designação de pontos focais para garantir uma colaboração eficaz.
- f) Simplificação e Optimização dos Processos de Contratação: simplificar e otimizar os processos de aquisição sempre que possível, eliminando redundâncias e garantindo uma abordagem mais eficiente e directa, sem comprometer a conformidade com os regulamentos estabelecidos.

Ao implementar estas sugestões, as iniciativas futuras de desenvolvimento co-financiadas pelo GdM e GBM poderão beneficiar de uma gestão mais eficiente e eficaz dos processos de aquisição, resultando em melhores resultados para o desenvolvimento sustentável do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACIS. (2011). O Quadro Legal para a Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado em Moçambique. 2ª Edição. Maputo, Moçambique, 2011.
- Aguiar, A. M. (2007). *Sistemas e-Procurement: Usando a regressão logística para testar empiricamente um modelo conceptual que explica a sua adopção por empresas com actividade em Portugal*. Lisboa.
- Aguiar, A. M., & Reis, A. P. (2018). *Knowledge and Technology Transfer between Universities and Firms: A Case Study from a European University*. Obtido de scholar.google: Disponível em:
https://scholar.google.pt/scholar?q=Ant%C3%B3nio+aguiar+Knowledge+and+Technology+Transfer+between+Universities+and+Firms:+A+Case+Study+from+a+European+University&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart; acesso em 23 de Agosto de 2023)
- ASL (2021). Projeto Paisagens Sustentáveis da Amazônia: Arranjos de Implementação dos Componentes 2, 3 e 4 Conservação Internacional. Volume III. Brasil.
- Banco Mundial (2011). Directrizes para Aquisições de Bens, Obras de Serviços Técnicos Financiados por Empréstimos do BIRD e Créditos e Doações da IDA, pelos Mutuários do Banco Mundial. Washington DC, USA
- Boletim da República (2010). Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado. Decreto 15/2010, de 24 de Maio, que revoga o Decreto n.º 54/2005. de 13 de Dezembro.
- _____ (2016). Regulamento de Contratação de Empreitada de Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado. Aprovado pelo Decreto nº 5/2016, de 8 de Março, I Série – Número 28. Maputo, Moçambique.
- Burt, D. J., Petcavage, S., Pinkerton, R. (2009). Supply Management. McGraw-Hill Education.
- CEDSIF (2015). Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019. Maputo, Moçambique.

- _____ (2019). I-CEDSIF Boletim Informativo do Cedsif. Edição do 1º Trimestre. Maputo, Moçambique.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson. Reino Unido.
- De Andrade Marconi, M. E LAKATOS E., M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição, Editora Atlas A.A., São Paulo, Brasil.
- De Araújo, L.A. S. (2003). Aspectos Éticos da Pesquisa Científica. *Pesqui Odontol Bras*. 17(Supl 1): 57.63
- Dencker, A. F (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo*. 4ª Edição. Futura: São Paulo, Brasil.
- Ferrari O. e Andrade B.L.R. (2006). Sourcing: fatores críticos nas soluções com recursos externos. In: IIIº Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação; São Paulo, Brasil.
- Filho, M. J. (2018). *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. Editora Dialética. Brasil
- Gasnier, D. G (2001). *Guia Prático para o Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: IMAM.
- Gil, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª Edição., 2. tir. Editora Atlas: São Paulo. Brasil.
- _____ . (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ª Edição. Editora Atlas: São Paulo, Brasil.
- Gonçalves, C. A. e Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas. São Paulo, Brasil.
- Gray CF, Larson EW (2003). *Project management: the managerial process*. 2nd ed. New York: McGraw Hill.
- INIR (2019). *Relatório do Fim da Implementação e Resultados*. Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável. Instituto Nacional de Irrigação. Maputo
- Joseph, P. D., (2007). *The Procurement and Supply Manager's Desk Reference*. Wiley
- Kauark, F. S.; Manhães, F. C; e Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da Pesquisa – Um guia prático*. Via Litterarum: Itabuna/Bahia, Brasil.

- Kerzner, H. (1984). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (2009). *Metodologia: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos, Científicos, Teoria e Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica*. 5ª Edição. Atlas: São Paulo, Brasil.
- Leukel, J.; Maniatopoulos, G. (2005). A comparative analysis of product classification in public vs. private e-procurement. *The Electronic Journal of e-Government*, v. 3, n. 4, p. 201- 212.
- Levine, H.A. (2005). *Project Portfolio Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª Edição. Bookman: Porto Alegre. Brasil.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3ª Edição. Artmed: Porto Alegre, Brasil.
- Meirelles, H. L. (1997). *Licitação e Contrato Administrativo*. Editora Malheiros.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2019). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning. USA.
- Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. (2006). *Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input*. Pathfinder International.
- Nunes, L. (2013). *Considerações Éticas a atender nos trabalhos de investigação académica de enfermagem*. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Saúde. ISBN: 978-989-98206-1-6. Setúbal, Portugal.
- PMI: Project Management Institute (2008). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 4. ed.
- Rudio, F. V. (1985). *Introdução Ao Projecto de Pesquisa Científica*. 29ª Edição. Brasil
- Silva, E. L. e Menezes, E. M. (2011). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª Edição. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil.
- Soriano, R. R. (2004). *Manual de pesquisa social*. Petrópolis: Vozes. São Paulo, Brasil.

- Spínola, M. M. e Da Silva, J. J. (2003). *O Método de Estudo de Caso e Sua Aplicação em Pesquisa Espírita*. 3a Versão. Centro de Pesquisa e Documentação Espírita. São Paulo, Brasil.
- Stevenson, W.J. (1981). *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harbra, Brasil.
- Subramaniam, C., & Shaw, M. J. (2002). A Study of the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-Based Procurement. *International Journal of Electronic Commerce*, 19-40.
- The World Bank (2011). Mozambique PROIRRI: Sustainable Irrigation Development Project (P107598). Project Appraisal Document. Southern Africa Country Department 2- Africa Region; Washington, D.C., USA
- _____ (2007). International Development Association, International Finance Corporation and Multilateral Investment Guarantee Agency Country Partnership Strategy for the Republic of Mozambique. AFcs2, Southern Africa Country Department 2, Africa Region. Washington D.C., USA
- _____ (2017). Contract Management. IBRD-IDA. First Edition. Washington DC, USA
- UFSA (2014). *Sistema Nacional de Contratações Públicas em Moçambique*. Maputo, Moçambique.
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª Edição, Atlas. São Paulo, Brasil.
- Vieira, V. M. (2012). *Impactos percebidos da Contratação Pública Electrónica: O caso das PME da Construção Civil do Norte de Portugal*. Porto.

APÊNDICE 1: Plano de execução das entrevistas não âmbito do trabalho de fim do curso.

Entrevistado			Entrevista		
#	Nome	Função	Data	Local	Forma
1	Individuo A	Ordenador de Despesas	08-11-2023	-	Vídeo Chamada
2	Individuo B	Gestor de Aquisições do Projecto PROIRRI	26-10-2023	INIR	Presencial/Escrita
3	Individuo C	Assistente de Aquisições do Projecto PROIRRI	19-10-2023	INIR	Presencial/Escrita

APÊNDICE 2: Guião para Entrevista do Trabalho de Fim do Curso

Local: Instituto Nacional de Irrigação

Data: Setembro de 2023

Introdução

- Saudações e agradecimentos ao entrevistado pela participação na entrevista.
- Apresentação da pesquisadora e o propósito da entrevista.
- Apresentação, leitura e assinatura do termo de garantia de confidencialidade e anonimato das respostas (Parte 1).
- Apresentação, leitura e assinatura do termo de consentimento do entrevistado para gravar a entrevista (Parte 2).

Secção 1: Informações Gerais

- Nome do entrevistado (opcional).
- Cargo ou posição actual do entrevistado.
- Breve histórico profissional relacionado ao sector de aquisições e ao PROIRRI.

“Sobre o Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável -PROIRRI (Project Appraisal Document 2011): no âmbito da Estratégia de Parceria com o País (*Country Partnership Strategy*), o Banco Mundial, aprovou em Março de 2011, um financiamento de USD 70M e um donativo de USD 14 M, para implementação do *Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável-PROIRRI*. O Objectivo de Desenvolvimento do PROIRRI era o de *umentar a produção comercializada e elevar a produtividade agrícola em sistemas de irrigação novos ou melhorados nas províncias de Manica, Sofala e Zambézia*. O PROIRRI foi desenhado por forma a envolver sistemas de produção baseados em três modelos de negócios nomeadamente: *i) linha de negócios baseada em sistemas de irrigação de média escala para a cultura do arroz, ii) linha de negócios baseada em sistemas de irrigação de hortifruticultura e iii) linha de negócios baseada em sistemas de irrigação de produtores por contrato “outgrowers”*. Com o PROIRRI pretendia-se aumentar num período de 6 anos, a produção agrícola em perímetro irrigado de cerca de 3.000 ha, sendo 1.700 ha para a linha de negócios do arroz, 800 ha para a linha de negócios de hortifruticultura e 500 ha para os produtores por contrato. As actividades do PROIRRI foram estruturadas em torno de três componentes operacionais e uma para a coordenação e gestão da iniciativa: *(i) desenvolvimento de capacidades institucionais e de gestão participativa de irrigação, (ii) investir em sistemas de irrigação e apoio as infraestruturas; (iii) subvenção de partilha de custos para a produção de mercado e desenvolvimento de cadeia de valores, e (iv) a coordenação do projecto*. Como beneficiários primários do PROIRRI haviam sido definidos, os pequenos produtores organizados em grupos ou associações e produtores emergentes nas províncias de Manica, Sofala e Zambézia, totalizando cerca

de 16.000 famílias beneficiárias. Adicionalmente o Projecto beneficiaria também na base da demanda, cerca de 100 actores de cadeias de valor das três linhas de negócios e por via da capacitação técnica para o fortalecimento do subsector de irrigação fossem abrangidos cerca de 150 técnicos e extensionistas do então Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar (níveis central, provincial e distrital), incluindo instituições de ensino com cursos ligados a irrigação assim como, os provedores de serviços ao nível das três províncias beneficiárias do Projecto. Para a *gestão fiduciária (financeira e aquisições)* o PROIRRI contou com uma equipa de oficiais e assistentes para as áreas financeira e de aquisições ao nível central.”

Secção 2: Processo de Aquisições [Objectivo Específico a)]

- Pergunta 1:** Pode descrever de forma geral o processo de aquisições usado no âmbito da contratação de bens, serviços e obras pelo PROIRRI?
- Pergunta 2:** Quais foram as etapas-chave envolvidas no processo de aquisições do PROIRRI, para cada tipo de contratação (**BENS, SERVIÇOS E OBRAS**)?
- Pergunta 3:** Quais foram os critérios utilizados na selecção de fornecedores e contratantes para o PROIRRI (**BENS, SERVIÇOS E OBRAS**)?

Secção 3: Desafios no Sector de Aquisições [Objectivo Específico b)]

- Pergunta 4:** Quais foram os principais desafios enfrentados pelo sector de aquisições do PROIRRI na gestão dos processos de aquisição de bens, serviços e obras?
- Pergunta 5:** Como esses desafios afectaram a implementação das actividades do PROIRRI?

Secção 4: Conformidade com Regulamentos e Políticas [Objectivo Específico c)]

- Pergunta 6:** Qual dos procedimentos / políticas / regulamentos foi seguido (bens, serviços e obras), os de Moçambique ou do Grupo Banco Mundial, e porquê?
- Pergunta 7:** Como o processo de aquisições do PROIRRI se alinha com os regulamentos e políticas do governo de Moçambique e do Grupo Banco Mundial?
- Pergunta 8:** Quais foram os desafios enfrentados pelo sector de aquisições do PROIRRI para garantir a conformidade com essas regulamentações e políticas (de Moçambique e do Grupo Banco Mundial)?

Secção 5: Recomendações para Melhorias [Objectivo Específico d)]

- Pergunta 9:** Com base na sua experiência no PROIRRI, que recomendações faria para melhorar o processo de aquisições na implementação de iniciativas de desenvolvimento, especialmente aquelas co-financiadas pelo governo de Moçambique e pelo Grupo Banco Mundial?
- Pergunta 10:** Como essas recomendações podem abordar os desafios identificados e melhorar a eficácia das aquisições em projectos similares no futuro?

Secção 6: Considerações Finais

Pergunta 11: Quais foram os principais motivos / razões que levaram o adiamento contínuo da conclusão do PROIRRI, ou seja, de 2016 para 2018?

Pergunta 12: Existe algo mais que gostaria de partilhar sobre as implicações do processo de aquisições na implementação de projectos cofinanciados pelo governo e pelo Grupo Banco Mundial, com base em sua experiência?

Encerramento:

Agradecimento pelo tempo e contribuições do entrevistado. Informações de contacto para qualquer acompanhamento ou esclarecimento necessário. Lembrar ao entrevistado sobre a confidencialidade das informações partilhadas.

Nota: É importante referenciar que as perguntas serão adaptadas / ajustadas com base nas respostas e *insights* / aprofundamento a serem fornecidos pelo entrevistado para obter uma compreensão completa das implicações do processo de aquisições no PROIRRI e em projectos semelhantes ou futuros.

PARTE 1: TERMOS DE GARANTIA DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO DAS RESPOSTAS EM ENTREVISTA

Nome do Entrevistador: **Ornília Palmira Mutemba Vuvo**

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA - **Instituto Superior Aberto**

Curso de Licenciatura em **Administração e Gestão de Empresas**

Código Estudante: **503418**

Título do Trabalho de Fim do Curso: **“Implicações do Processo de Aquisições na Implementação das Iniciativas Co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento - Estudo de Caso do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável”**

Av. Paulo Samuel Kankhomba, n.º 913

Cidade de Maputo, Moçambique

Maputo, aos 22 de Setembro de 2023

Eu, **Ornília Palmira Mutemba Vuvo**, abaixo-assinado, na qualidade de entrevistadora designada para conduzir a entrevista com **[Nome do Entrevistado]**, doravante referido(a) como "Entrevistado(a)", reconheço e respeito a importância da confidencialidade e do anonimato das respostas fornecidas pelo Entrevistado(a).

1. **Confidencialidade das Informações:** Todas as informações e dados fornecidos pelo Entrevistado(a) durante a entrevista serão tratados como estritamente confidenciais. Nenhuma informação pessoal ou profissional divulgada durante a entrevista será compartilhada com terceiros sem o consentimento expresso do Entrevistado(a).
2. **Anonimato:** O Entrevistado(a) terá a garantia de que suas respostas e sua identidade serão mantidas em sigilo. Quaisquer dados ou resultados derivados da entrevista não conterão informações que possam identificar directamente o Entrevistado(a).
3. **Uso das Informações:** As informações colectadas durante a entrevista serão utilizadas exclusivamente para os fins acordados previamente e descritos na autorização fornecida pelo Entrevistado(a). Qualquer outro uso das informações requererá o consentimento por escrito do Entrevistado(a).
4. **Armazenamento Seguro:** Todas as informações colectadas durante a entrevista serão armazenadas de maneira segura e acessível apenas ao entrevistador responsável. Medidas adequadas de segurança serão adoptadas para proteger os dados contra acesso não autorizado.

5. **Prazo de Manutenção das Informações:** Após o término do projecto ou pesquisa para o qual a entrevista foi conduzida, todas as informações relacionadas à entrevista serão mantidas em sigilo e posteriormente destruídas, conforme apropriado.
6. **Direito de Retirada:** O Entrevistado(a) tem o direito de retirar suas respostas ou revogar sua autorização a qualquer momento, desde que o faça por escrito.
7. **Assinatura do Entrevistado:** Ao assinar este documento, o Entrevistado(a) atesta que compreende e concorda com os termos de confidencialidade e anonimato aqui estabelecidos.

Assinatura do Entrevistado: _____

Nome do Entrevistado (em letras de imprensa): _____

Data: _____

Assinatura do Entrevistador:

Ornília Palmira Mutemba Vuvo

Maputo, aos 22 de Setembro de 2023

Este documento é uma garantia da nossa intenção de manter a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas pelo Entrevistado(a) durante a entrevista. Caso haja alguma dúvida ou preocupação, por favor, entre em contato connosco.

PARTE 2: TERMO DE CONSENTIMENTO PARA GRAVAÇÃO DE ENTREVISTA

Nome do Entrevistador: **Ornília Palmira Mutemba Vuvo**

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA - Instituto Superior Aberto

Curso de Licenciatura em **Administração e Gestão de Empresas**

Código Estudante: **503418**

Título do Trabalho de Fim do Curso: **“Implicações do Processo de Aquisições na Implementação das Iniciativas Co-financiadas pelo Governo de Moçambique e Parceiros de Desenvolvimento - Estudo de Caso do Projecto de Desenvolvimento de Irrigação Sustentável”**

Av. Paulo Samuel Kankhomba, n.º 913

Cidade de Maputo, Moçambique

Maputo, aos 22 de Setembro de 2023

Eu, **Ornília Palmira Mutemba Vuvo**, abaixo-assinado, na qualidade de entrevistadora designada para conduzir a entrevista com **[Nome do Entrevistado]**, doravante referido(a) como "Entrevistado(a)", solicito o seu consentimento para a gravação de áudio ou vídeo da entrevista que será realizada.

1. **Finalidade da Gravação:** A gravação tem como objectivo documentar e preservar as informações fornecidas pelo Entrevistado(a) durante a entrevista para fins de registro, pesquisa, documentação ou divulgação.
2. **Confirmação de Consentimento:** Ao assinar este termo, o Entrevistado(a) confirma que foi informado(a) sobre a intenção de gravar a entrevista e concorda com a gravação.
3. **Uso das Gravações:** As gravações serão utilizadas apenas para os fins acordados previamente e descritos na autorização fornecida pelo Entrevistado(a). Qualquer outro uso das gravações requererá o consentimento por escrito do Entrevistado(a).
4. **Propriedade das Gravações:** As gravações resultantes da entrevista serão de propriedade da Ornília Palmira Mutemba Vuvo, que terá o direito de usá-las de acordo com os termos acordados.
5. **Duração do Consentimento:** Este consentimento é válido apenas para a entrevista especificamente mencionada e não se aplica a entrevistas futuras.
6. **Direito de Retirada:** O Entrevistado(a) tem o direito de retirar seu consentimento para a gravação a qualquer momento, desde que o faça por escrito. Isso não afectará sua participação na entrevista, mas pode limitar a utilização das gravações já feitas.

Assinatura do Entrevistado: _____

Nome do Entrevistado (em letras de imprensa): _____

Data: _____

Assinatura do Entrevistador:

Ornília Palmira Mutemba Vuvo

Maputo, aos 22 de Setembro de 2023

Este termo de consentimento confirma que o Entrevistado(a) foi devidamente informado(a) sobre a gravação da entrevista e consente com a mesma. Caso haja alguma dúvida ou preocupação, por favor, entre em contato connosco.

Nota: É crucial que o entrevistado compreenda plenamente os termos do consentimento e esteja disposto a concordar com a gravação. Certifique-se de obter o consentimento por escrito antes de iniciar a gravação e mantenha uma cópia do termo de consentimento em seus registros. Lembre-se também de cumprir as regulamentações de privacidade e direitos autorais aplicáveis à gravação.

Sexta-feira, 11 de Maio de 2012

I SÉRIE — Número 19



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

2.º SUPLEMENTO

IMPrensa Nacional de Moçambique, E.P.

ARTIGO 2

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

São conferidos poderes ao Ministro das Finanças, ou à pessoa por ele designada, para assinar a Notificação de Aceitação das emendas aos Estatutos do FMI sobre as Reformas do Conselho de Administração, bem como comunicar a decisão do Governo ao FMI.

ARTIGO 3

As emendas ao artigo XII, Secção 3 (b) referem-se ao número de Directores Executivos que compõem o Conselho de Administração e a sua Presidência.

ARTIGO 4

Para efeitos de eleição regular dos Directores Executivos e a alteração do número de Directores Executivos será alterado o artigo XXII, Secção 3 (c).

ARTIGO 5

As emendas ao artigo XII, Secção 3 (d), têm em vista a periodicidade da realização das eleições dos Directores Executivos nos termos dos instrumentos jurídicos reguladores desses processos, bem como a indicação do limite sobre o número total de votos que mais de um membro pode depositar para o mesmo candidato.

ARTIGO 6

As emendas descritas no artigo XXII, Secção 3 (f), dizem respeito ao exercício de funções de um Director Executivo em substituição de um outro que, por várias razões, não tenha terminado o seu mandato e que o lugar vago tenha sido em tempo superior a 90 dias.

ARTIGO 7

As emendas ao artigo XXII, Secção 3 (i), definem o número de votos que cada Director Executivo tem direito a depositar.

ARTIGO 8

As emendas ao artigo XXII, Secção 3 (j), dizem respeito à adopção de regulamentos que dão a possibilidade a cada membro de indicar um representante para assistir às reuniões dos Directores Executivos.

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 8/2012:

Confere poderes ao Ministro das Finanças, ou à pessoa por ele designada, para assinar a Notificação de Aceitação das emendas dos Estatutos do Fundo Monetário Internacional.

Decreto n.º 9/2012:

Cria o Instituto Nacional de Irrigação, abreviadamente designado por INIR, instituição pública, dotada de personalidade jurídica e autonomia técnica e administrativa.

Decreto n.º 10/2012:

Aprova o Regulamento do Uso do Selo "Orgulho Moçambicano. Made in Moçambique.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 8/2012

de 11 de Maio

Havendo necessidade de aceitação, por parte dos Países membros do Fundo Monetário Internacional (FMI), da proposta de emendas aos Estatutos desta instituição sobre a Reforma do Conselho de Administração, no uso das competências que lhe são atribuídas pela alínea g) do n.º 1 do artigo 204 da Constituição da República, o Conselho de Ministros decreta:

ARTIGO 1

Acceptar as emendas aos Estatutos do Fundo Monetário Internacional, que constam do Anexo I ao presente Decreto.