

# Monitor de Resposta à COVID-19 pelas Finanças Públicas em África



**Assegurando a continuidade das  
actividades dos ministérios das  
finanças durante a Covid-19**

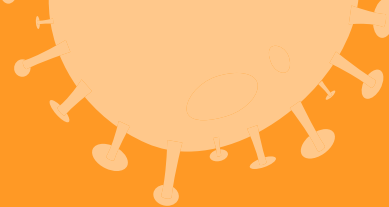
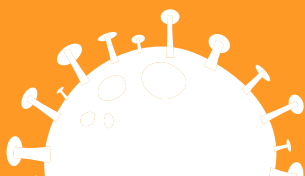


## Índice

<i>Lista de caixas</i> .....	3
<i>Siglas</i> .....	3
1. Introdução .....	5
2. Gestão da continuidade das actividades: uma visão geral .....	6
3. Continuidade de actividades durante a Covid-19.....	7
4. Gestão da continuidade das actividades em Burkina Faso, Côte d’Ivoire, Libéria, Nigéria, Ruanda e África do Sul.....	9
4.1 Reconfiguração do trabalho e gestão dos funcionários .....	9
4.2 Conectividade e digitalização .....	10
4.3 Processos de tomada de decisão e aprovação interna.....	12
4.4 Operações de tesouraria .....	13
4.5 Execução orçamental e processos de contratação pública ininterruptos .....	13
5. Conclusão e recomendações.....	15
<i>Apêndice: Resumo das medidas de contenção e duração dos confinamentos iniciais decretados por países seleccionados</i> .....	16

## Agradecimentos

Este relatório integra uma série de publicações associadas ao Monitor de Resposta à Covid-19 pelas Finanças Públicas em África, promovido pela CABRI. Os relatórios apoiam os decisores políticos ao responderem a crises, proporcionando aos países mais conhecimentos a respeito da gestão e mitigação de crises, quais os elementos dos seus sistemas de GFP que devem ser fortalecidos e como os sistemas podem revelar-se mais resistentes ao reduzir os custos associados a crises exógenas no futuro. Este relatório foi elaborado por Awa Touray e revisto por Philipp Krause, Joana Bento e Danielle Serebro do Secretariado da CABRI. A CABRI agradece as informações fornecidas durante as entrevistas realizadas com funcionários dos ministérios das finanças no Burkina Faso, na Côte d’Ivoire, na Libéria, na Nigéria, no Ruanda e na África do Sul.



## Caixas

Caixa 1:	O PCA da África do Sul no contexto da Covid-19 .....	7
Caixa 2:	Lições de crises anteriores para efeitos do PCA.....	8
Caixa 3:	Planificação para a continuação de actividades no Uganda .....	10
Caixa 4:	Digitalização de aprovações no IFMIS no Ruanda.....	12
Caixa 5:	Aprovações electrónicas na África do Sul.....	12

## Siglas

<b>CABRI</b>	Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África
<b>COVID-19</b>	Doença do coronavírus
<b>GCA</b>	Gestão de Continuidade das Actividades
<b>GFP</b>	Gestão das Finanças Públicas
<b>IFMIS</b>	Sistema Integrado de Gestão de Informação Financeira
<b>MDA</b>	Ministérios, departamentos e agências
<b>MFPD</b>	Ministério das Finanças e da planificação do Desenvolvimento
<b>PCA</b>	Planificação / Plano de Continuidade de Actividades
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>RRC</b>	Redução dos riscos de catástrofes
<b>SGD</b>	Sistema de gestão de documentos
<b>SRA</b>	Síndrome Respiratória Aguda
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação



# Introdução



A importância da gestão da continuidade das actividades (GCA), conhecida também por planificação da continuidade das actividades (PCA), assumiu maior importância com a interrupção das práticas normais de trabalho em virtude da pandemia de Covid-19 e dos requisitos de distanciamento físico. Os condicionalismos causados pelas medidas de contenção levaram os governos a mudar a forma como funcionavam. O ministério das finanças em particular, na qualidade de centro nevrálgico do governo e o cerne da resposta económica e fiscal à pandemia, teve de alavancar, adaptar ou desenvolver estratégias de continuidade de actividades para garantir a adopção de medidas de saúde pública adequadas, ao otimizar a continuidade das actividades. Os países introduziram uma ampla gama de medidas para atenuar os efeitos de longo alcance da pandemia de Covid-19 para as funções e os objectivos do ministério das finanças e garantir a continuidade das actividades na medida do possível. Além de pôr à prova os processos de gestão, a Covid-19 também pôs à prova a gestão dos funcionários em regime de teletrabalho.

As experiências de alguns países relatadas neste relatório revelam que o PCA é um conceito nascente no continente. A Covid-19 pôs à prova os processos de gestão das finanças públicas (GFP), e acentuou a necessidade de os ministérios das finanças, e de as administrações públicas como um todo, serem adaptáveis, ágeis e implantar estratégias de gestão de riscos. Este relatório examina a continuidade das actividades

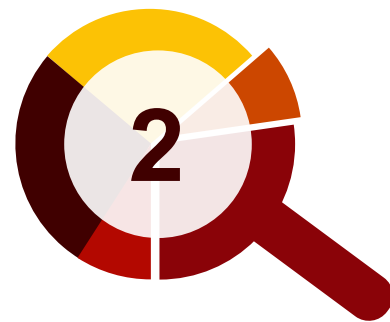
nos ministérios das finanças e do orçamento em seis países africanos, abrangendo uma variedade de sistemas de GFP, capacidades, níveis de desenvolvimento, e experiência em matéria de inovação do sector público e da gestão de crises. Neste contexto, é crucial que os países aprendam das experiências uns dos outros com a continuidade dos actividades durante esta crise, institucionalizem as práticas que têm vindo a assegurar a eficiência, e melhorar o bem-estar dos funcionários das finanças públicas.

Este relatório começa por documentar algumas destas práticas em Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Libéria, Nigéria, Ruanda e África do Sul.<sup>1</sup> O relatório assenta em dados recolhidos para o Monitor das Respostas das FP à Covid-19 da CABRI e de entrevistas directas com funcionários do ministério das finanças dos seis países.<sup>2</sup> Para compreender a continuidade das actividades nos ministérios das finanças em África subsariana, o relatório fornece um balanço da continuidade das actividades no continente; o que a continuidade das actividades nos ministérios das finanças veio a representar durante a Covid-19; explora os desafios específicos enfrentados pelos países com a continuação as actividades financeiras durante a pandemia, passando pela reestruturação das tarefas e gestão dos recursos humanos, conectividade e digitalização; mudanças na tomada de decisão e nos processos internos; execução orçamental e aquisições ininterruptas; e gestão de tesouraria. O relatório conclui com recomendações sobre o caminho a seguir.

***A Covid-19 pôs à prova os processos de gestão das finanças públicas (GFP), e acentuou a necessidade de os ministérios das finanças, e de as administrações públicas como um todo, serem adaptáveis, ágeis e implantar estratégias de gestão de riscos***

- 1 O relatório foi elaborado em Março de 2021 e não capta a totalidade das medidas de continuidade de actividades introduzidas pelos seis países durante a pandemia. Um estudo mais aprofundado de como decorreu a continuidade das actividades nos ministérios das finanças durante o restante da pandemia seria um complemento útil.
- 2 As referências a informação específicas aos países sem uma citação foram obtidas de entrevistas directas com os funcionários do ministério das finanças desses países.

# Gestão da continuidade das actividades: uma visão geral



A GCA trata-se de uma abordagem que abarca o desenvolvimento, a implementação e a manutenção de políticas, procedimentos, estruturas e programas para fazer face às interrupções das actividades e fortalecer a resiliência.<sup>3</sup> A GCA visa minimizar a interrupção das operações, sobretudo as interrupções que tenham consequências financeiras, jurídicas e de reputação. O PCA permite a prevenção, a preparação, a resposta, a gestão e a recuperação dos impactos de um incidente ou evento disruptivo, como terremotos ou a actual pandemia de Covid-19. A experiência dos países africanos com a continuidade de actividades é reduzida.

A inadequação das estratégias de mitigação de riscos estende-se além da continuidade de actividades, abrangendo as políticas e estruturas institucionais vocacionadas para a redução dos riscos de catástrofes (RRC). A eficácia daquelas que existem em África, é reduzida,<sup>4</sup> o que pode ser explicado, em parte, pelo reduzido espaço orçamental e poucos recursos para investir em estratégias de RRC. Esta situação é agravada pelas fracas capacidades dos governos nacionais e das autoridades locais responsáveis pela planificação

pelos riscos de calamidades.<sup>5</sup> A par disto, os departamentos governamentais em África ainda dependem fortemente de processos manuais e os PCA são frequentemente mal interpretados e considerados um problema de tecnologia da informação (TI). Na maioria dos casos, o PCA é visto como um exercício de “visar a caixa” que carece de apropriação pelo mais alto nível do governo. Esta mentalidade, associada à ausência de uma estrutura de política comum, limita a capacidade dos departamentos governamentais de aumentar a sua resiliência, recuperar das calamidades e assegurar a continuidade das actividades.<sup>6</sup> A ausência de uma PCA no sector público compromete, portanto, a capacidade de um governo- especialmente o ministério das finanças, enquanto responsável por administrar os activos e passivos públicos consideráveis- de fornecer serviços às suas populações. Entre outros potenciais riscos contam os altos riscos de reputação e políticos associados a erros ou falhas operacionais, susceptíveis de serem vistos como indicando uma falta de competência por parte do ministério das finanças no sentido de administrar as operações de tesouraria.<sup>7</sup>

***A inadequação das estratégias de mitigação de riscos estende-se além da continuidade de actividades, abrangendo as políticas e estruturas institucionais vocacionadas para a redução dos riscos de catástrofes (RRC).***

3 Supriadi, Leni Sagita Riantini, and Low Sui Pheng. Business Continuity Management (BCM). *Business Continuity Management in Construction*, August 2017, pp. 41–73. PubMed Central, doi:10.1007/978-981-10-5487-7\_3.

4 [https://gar.undrr.org/sites/default/files/chapter/2019-05/Chapter\\_11.pdf](https://gar.undrr.org/sites/default/files/chapter/2019-05/Chapter_11.pdf) (consultado aos 22 July 2021).

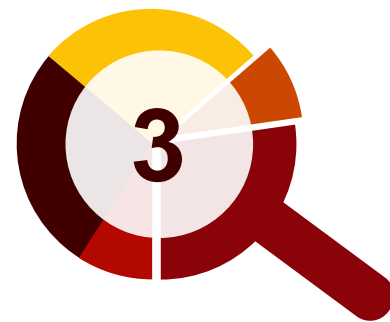
5 Relatório sobre a Situação de Redução de Riscos de Calamidades em África Subsariana – Burkina Faso. ReliefWeb, <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/report-status-disaster-risk-reduction-sub-saharan-africa> (consultado aos 5 de Março de 2021).

6 Business Continuity Challenges in the Public Sector – and How to Overcome Them. *ContinuitySA*, 18 de Agosto de 2020, <https://www.continuitysa.com/business-continuity-challenges-in-the-public-sector-and-how-to-overcome-them/>.

7 Storkey, Ian. Operational Risk Management and Business Continuity Planning for Modern State Treasuries. IMF, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2011/tnm1105.pdf>.



## Continuidade de actividades durante a Covid-19



A continuidade das actividades durante a Covid-19 foi exigida na sequência da implementação de medidas de contenção, principalmente por meio do distanciamento social. O Quadro no Apêndice ilustra as diferentes medidas de contenção implementadas desde o primeiro dia em que o vírus foi detectado em alguns países africanos. Nos diferentes países, as respostas do governo à pandemia de Covid-19 sugerem abordagens diferentes. Por exemplo, quando um caso foi detectado pela primeira vez na Nigéria, a resposta inicial do governo foi a proibição de entrada de viajantes de países com uma incidência elevada. Todavia, devido ao sistema federal, a resposta variou entre os estados. Em países como o Ruanda, o governo respondeu rapidamente e instituiu medidas de confinamento dentro de uma semana de o primeiro caso de Covid-19 ser detectado.

A duração inicial dos confinamentos foi de 14 a 21 dias. Depois de os países tomarem conhecimento da rápida propagação do vírus, os períodos foram estendidos e, na maioria dos casos, medidas mais duras e rigorosas foram instituídas. As medidas rigorosas de confinamento deram aso à necessidade de elaborar PCA, ou pelo menos medidas de continuidade de actividades, para mitigar os elevados prejuízos económicos e garantir a continuidade do governo e das actividades. A pandemia produziu muitos “primeiros” em vários países africanos, a saber o teletrabalho, reuniões virtuais e estruturas alternativas de trabalho.

Conforme acima referido, os ministérios das finanças africanos gozam de pouca experiência com a GCA, sobretudo no contexto de uma pandemia, como a Covid-19. Mesmo nos países com PCA detalhados, como a África do Sul, as autoridades aperceberam-se de que eram inadequados

face à crise da Covid-19 (ver a Caixa 1). No entanto, o caso da África do Sul, apesar de o seu plano ser considerado inadequado pelos funcionários do tesouro nacional, ilustra que as organizações<sup>8</sup> com planos de contingência para gestão de crises, como PCA, planos de gestão de calamidades ou planos de contingência, demonstram uma maior capacidade de transição para um modo de trabalho diferente, apesar de não terem previsto uma crise da natureza da pandemia de Covid-19. Isto, em razão de esses planos preverem um quadro onde: i) exista uma estrutura para a gestão de incidentes e tomada de decisões; ii) equipas são criadas a vários níveis para responder às situações conforme necessário; iii) funções críticas e o nível de pessoal necessário são identificados para garantir um nível aceitável de continuidade operacional; e iv) a infraestrutura de TI está disponível para responder aos requisitos de teletrabalho.<sup>9</sup>

### Caixa 1: O PCA da África do Sul no contexto da Covid-19

O PCA da África do Sul centra-se em interrupções decorrentes de grandes eventos, como falhas do sistema de TI, cortes de energia eléctrica ou incêndios. O plano limita-se a fazer provisões para a reafecção de pessoal, a integridade dos dados, a protecção da base de dados, e demais aspectos, mas não prevê o funcionamento completamente à distância, e a política existente de “teletrabalho” previa apenas algumas horas de teletrabalho.

***A pandemia produziu muitos “primeiros” em vários países africanos, a saber o teletrabalho, reuniões virtuais e estruturas alternativas de trabalho.***

8 <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

9 BCI. *Moving to a Resilient Future: COVID-19 Prompts Us to Reconsider the Role of Business Continuity*. <https://www.thebci.org/news/moving-to-a-resilient-future-covid-19-prompts-us-to-reconsider-the-role-of-business-continuity.html> (consultado aos 23 de Fevereiro de 2021).

Todavia, na resposta à Covid-19, alguns países aproveitaram as lições aprendidas com epidemias anteriores, incentivando assim o desenvolvimento de estratégias nacionais. As experiências dos países ao lidar com as epidemias do Ébola e da SRA influenciaram a abordagem e os preparativos para a pandemia de Covid-19 em países como a Libéria (Caixa 2).

## Caixa 2: Lições de crises anteriores para efeitos do PCA

A incidência de epidemias de doenças contagiosas, como o Ébola, a SRA e a Covid-19 está a aumentar, representando um dos maiores desafios de saúde pública no século XXI. Em 2003, a SRA, equiparada à crise de Covid-19, apanhou o mundo de surpresa após ter surgido na China e alastrou-se pelo mundo fora. E, em 2014, o maior surto do vírus Ébola surgiu na Guiné e espalhou-se para outros países da África Ocidental, em particular a Libéria e a Serra Leoa. Estas crises criam perturbações a vários níveis, realçando a necessidade de os países desenvolverem capacidades de gestão de crises ou de continuidade das actividades para desenvolver a sua resiliência institucional. Abordaremos as lições e aos ensinamentos que os ministérios das finanças podem tirar das experiências do Ebola e da SRA, ao procurar garantir a continuidade das actividades, lições cruciais para definir medidas de resposta:

- As ferramentas digitais são mais produtivas quando associadas a investimentos significativos em recursos humanos, e a políticas e procedimentos institucionais.
- Uma abordagem incremental é chave. Por exemplo, as experiências bem-sucedidas com ferramentas digitais foram aquelas que se basearam nas ferramentas e nos processos disponíveis, em vez de começar do zero. Até as tecnologias devem assentar no contexto local.
- Os planos sozinhos não servem; a planificação é tudo”. Integrar as partes interessadas na planificação das estratégias de gestão de risco e definir suas funções e responsabilidades é a chave.
- A rotação do pessoal-chave para diversificar as capacidades dos funcionários. A rotação do pessoal entre vários departamentos ou unidades no ministério das finanças permitirá aos funcionários desenvolverem conhecimentos e experiências suplementares às suas funções. Sempre que seja necessário desempenhar as actividades com uma configuração reduzida de pessoal, isto permitiria manter a produtividade sem comprometer a capacidade.

Fontes:<sup>10,11,12,13</sup>

***As experiências dos países ao lidar com as epidemias do Ébola e da SRA influenciaram a abordagem e os preparativos para a pandemia de Covid-19 em países como a Libéria.***


10 Heymann, David L., and Guenael Rodier. *SARS: Lessons from a New Disease*. National Academies Press (US), 2004. [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK92444/>.

11 How Can Lessons from Ebola Inform the Response to COVID-19? *The University of Manchester*, <https://www.manchester.ac.uk/coronavirus-response/humanities-coronavirus-projects/ebola/> (consultado aos 23 de Fevereiro de 2021).

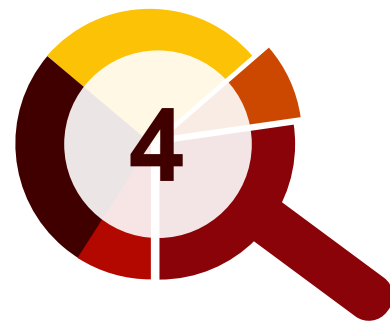
12 Kandel, Nirmal. Is There a Business Continuity Plan for Emergencies like an Ebola Outbreak or Other Pandemics? *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, vol. 8, no. 4, 2015, pp. 295–298.

13 Day, Brennan, et al. The New Normal: Lessons Learned from SARS for Corporations Operating in Emerging Markets. *Management Decision*, vol. 42, no. 6, July 2004, pp. 794–806. PubMed Central, doi:10.1108/00251740410542357.





# Gestão da continuidade das actividades em Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Libéria, Nigéria, Ruanda e África do Sul



Esta secção analisa como os ministérios das finanças em Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Libéria, Nigéria, Ruanda e África do Sul têm procurado garantir a continuidade das actividades de finanças públicas ao: i) reconfigurar as tarefas e a gestão do pessoal; ii) apostar na conectividade e na digitalização; iii) mudar a forma como as decisões são tomadas e os controlos internos são efectuados; iv) assegurar que a execução orçamental e as aquisições não sejam interrompidas; e v) executar operações de tesouraria. Isto permite examinar as novas formas de trabalhar pelos ministérios das finanças e as considerações e adaptações que foram feitas com relação ao bem-estar e à produtividade dos funcionários, suas capacidades e eficiências digitais, processos organizacionais e funções críticas para dar resposta à Covid-19.

## 4.1 Reconfiguração do trabalho e gestão dos funcionários

A maioria dos países possui estruturas legais, como instruções de emergência provisórias, que os governos podem invocar para aumentar a eficiência dos mecanismos de trabalho em situações de crise ou que permitem ao governo formular ou implementar procedimentos que lhes confirmam a flexibilidade para poderem responder de forma mais eficiente e oportuna. Em muitos países, a declaração de uma emergência fornece o ambiente de autorização.

A pandemia exigiu que os ministérios das finanças passassem rapidamente de condições de trabalho muitas vezes rígidas para modalidades de trabalho flexível e/ou remoto. Esta transição poderá ter sido mais fácil em agências de controlo, como o tesouro ou o ministério das finanças, do que nos ministérios sectoriais que oferecem serviços directos ao público. No entanto, os ministérios das finanças têm sido desafiados a garantir a continuidade das funções essenciais (a saber a gestão macro-orçamental, a preparação do orçamento, a administração de receitas, a execução do orçamento até ao pagamento, as operações de gestão de tesouraria, da dívida e dos activos, e a contabilidade e relatórios financeiros).

No que toca ao desempenho das funções essenciais e mesmo especializadas do ministério das finanças, as entrevistas com funcionários dos seis países seleccionados revelaram alterações notáveis nas formas de trabalhar durante a pandemia de Covid-19. No Ruanda, o Ministério das Finanças e da Planificação Económica adaptou as suas estratégias de recuperação às instruções do Ministério da Saúde. O conselho de ministros reúne-se quinzenalmente para rever a situação dos mecanismos de trabalho e tomar as decisões apropriadas em função ao estado do confinamento. De igual modo, são fornecidos recursos para uma maior conectividade à Internet e as reuniões são realizadas por via remota pelo programa Webex Meetings para substituir as reuniões presenciais. E com a transição para o trabalho presencial nos escritórios, apenas 30% a 50% dos funcionários do ministério das finanças está autorizado a apresentar-se fisicamente no posto de trabalho. Em contrapartida, países como a Libéria adoptaram uma abordagem mais drástica e agressiva, suspendendo o trabalho por até quatro meses. Setenta e cinco por cento dos funcionários permaneceram em casa, com grande ênfase em salvar vidas e a saúde pública, ao contrário de assegurar a continuidade das actividades. Isto afectou a produtividade, uma vez que apenas o pessoal essencial, aqueles que trabalhavam no Sistema Integrado de Informação de Gestão Financeira (IFMIS) e, em particular, aqueles envolvidos no processamento de pagamentos, estavam a trabalhar. No início da crise, o legado do Ébola e a natureza infecciosa do vírus instalaram pânico em relação ao impacto na saúde pública. Como tal, quando se tratou de conciliar as preocupações com a saúde pública e a produtividade organizacional, o Ministério das Finanças e da Planificação do Desenvolvimento (MFPD) optou por uma abordagem cautelosa, ao suspender as actividades. Isto contrasta com a abordagem adoptada durante a crise do Ebola. No auge da crise, o MFPD funcionava a partir do ministério da saúde para garantir uma resposta eficiente às necessidades em constante mutação.<sup>14</sup>

À medida que os países iam optando pelo teletrabalho, surgiu a necessidade de considerar como tornar o trabalho flexível o mais inclusivo possível. Por exemplo, a Nigéria e a África do Sul pagaram subsídios e forneceram computadores a certas categorias de funcionários para facilitar o teletrabalho.

14 CABRI. *Extract 2017 CABRI Conference Report: Managing the Budgetary Impact of the Ebola Crisis in Liberia*. CABRI, 2017. <https://www.cabri-sbo.org/en/publications/extract-2017-cabri-conference-report-managing-the-budgetary-impact-of-the-ebola-crisis-in-liberia>

Pacotes de dados também foram incluídos como parte dos benefícios e dos pedidos de reembolso disponibilizados aos funcionários. De igual modo, o Ruanda forneceu subsídios de comunicação e dispositivos 4G para atenuar os custos de conectividade para os funcionários em teletrabalho.

Contudo, esta nova modalidade de trabalho suscitou vários desafios. Na Nigéria, a sensação é que tem havido uma distribuição desigual da carga de trabalho. A mudança do ambiente de trabalho do escritório para casa obrigou a mudanças na carga de trabalho e na produtividade. Os efeitos do teletrabalho na produtividade estão fora do âmbito deste relatório; no entanto, os estudos sugerem que os funcionários que trabalham a partir de casa tendem a ter uma carga de trabalho maior devido a problemas de carácter técnico, em oposição aos que trabalham a partir do escritório.<sup>15</sup> Com muitos países de África subsariana a enfrentar dificuldades em aceder à Internet e com cortes de energia, impõe-se a disponibilização, aos funcionários nos domínios das finanças e do orçamento, as ferramentas necessárias para garantir a continuidade das actividades pelo teletrabalho. Associado a isto surge a questão da responsabilização, por exemplo, os funcionários que desaparecem ou deixam de reagir durante reuniões virtuais na Nigéria. E na África do Sul, o teletrabalho revelou que certas funções no tesouro podem ter se tornado redundantes. Isto inclui o pessoal administrativo, como assistentes pessoais, que em grande parte estiveram inactivos durante este período.

Por outro lado, em países como a Côte d'Ivoire, foram realizadas reuniões presenciais selectivas. A maioria das reuniões dos comités de gestão da Direcção do Orçamento foram realizadas presencialmente, ao aplicarem-se a medidas

de saúde pública, como o uso de máscaras e a redução do número de participantes na sala, ao serem distribuídos por salas diferentes, com o suporte de videoconferência, o Cisco. No que se refere à assiduidade ao trabalho, com o objectivo de diminuir o número de funcionários presentes no escritório em qualquer momento e cumprir as medidas de distanciamento social, foi implantado um sistema de rotação nos escritórios com grande número de funcionários. Os funcionários públicos também podem obter máscaras de protecção nas farmácias mediante a apresentação do cartão de seguro da função pública.

O impacto da pandemia na continuidade das actividades suscita questões importantes sobre as capacidades, as funções e responsabilidades, e a reconfiguração das tarefas e das actividades de rotina para proteger a saúde pública, ao maximizar a produtividade em simultâneo. Isso, por sua vez, apresentou uma janela de oportunidade para os países desenvolverem capacidades diferentes à medida que respondem a novas procuras urgente no prazo imediato, enquanto desenvolvem a resiliência de longo prazo. A experiência de Burkina Faso ilustra a utilização do apoio dos doadores, dignadamente, da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento (GIZ) para superar uma lacuna no âmbito das capacidades para o trabalho colaborativo. Além de outro apoio relevante, a GIZ facilitou a formação em relação ao uso de ferramentas digitais para os funcionários no domínio das finanças em Burkina Faso, como o uso de Zoom e de Google Docs, e a moderação de reuniões virtuais. A Caixa 3 ilustra a experiência do Uganda, que aplicou uma abordagem coordenada, abrangendo todas as entidades públicas.

### Caixa 3: Planificação para a continuação de actividades no Uganda

O Uganda aplicou uma abordagem integrada de gestão de crises, abrangendo todas as entidades públicas, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), através da sua abordagem de “continuidade da actividades pela digitalização”. Em Abril de 2020, o governo do Uganda decretou um período de confinamento de 14 dias, e uma política de teletrabalho obrigatório. O apoio do PNUD, no valor de US\$ 600.000, teve como objectivo garantir a continuidade virtual das actividades e incluiu licenças de ferramentas de colaboração, computadores, e câmaras de videoconferência HD. Este apoio estende-se também ao desenvolvimento de um PCA para a Covid-19. A equipa de preparação do PCA é chefiada pelo secretário adjunto da tesouraria e tem como principais tarefas: i) identificar as actividades essenciais e o respectivo pessoal; ii) suspender todos os encontros, a saber reuniões, conferências e workshops; iii) estabelecer de um cronograma para a rotação de pessoal; iv) elaborar normas de trabalho; v) teletrabalho; vi) uma estrutura de TI; e vii) uma estratégia de comunicação.

Fonte:<sup>16</sup>

15 Wu, Hongyue, and Yunfeng Chen. The Impact of Work from Home (WFH) on Workload and Productivity in Terms of Different Tasks and Occupations. Springer International Publishing, 2020, <https://www.springerprofessional.de/en/the-impact-of-work-from-home-wfh-on-workload-and-productivity-in/18421248>.

16 Ministry of Finance Business Continuity Plan for COVID-19. Ministry of Finance, Planning and Economic Development. <https://www.finance.go.ug/press/ministry-finance-business-continuity-plan-covid-19> (consultado aos 6 de Março de 2021).

## 4.2 Conectividade e digitalização

As ferramentas digitais estão na vanguarda dos esforços para combater o impacto do vírus. Têm sido imprescindíveis no sector da educação e fundamentais para garantir a continuidade das actividades à medida que aumenta a procura pelo teletrabalho, pela colaboração e pelas videoconferências. A par disto, as normas e regulamentos de distanciamento social têm contribuído para transformar os pagamentos digitais de uma conveniência para uma necessidade.<sup>17</sup> O Escritório do Orçamento da Nigéria recorreu às reuniões virtuais realizadas por meio do Zoom e do Microsoft Teams durante o seu confinamento, principalmente com parceiros multilaterais durante as negociações de apoio ao orçamento. “Não foi necessário viajar para financiar o orçamento”, observou um funcionário do orçamento nigeriano. Todavia, a transição para o teletrabalho foi acompanhada por vários desafios decorrentes da infraestrutura de TI deficiente e das limitações de capacidade. A Libéria, por exemplo, foi incapaz de tirar partido dos mecanismos de teletrabalho remoto durante a suspensão do trabalho de quatro meses devido à falta de recursos de TI, bem como à incapacidade de fornecer os recursos necessários exigidos pelos funcionários do MFPD para trabalharem devidamente em casa. Efectivamente, os ministérios, agências e comissões eram obrigados a processar os pedidos de verbas presencialmente no MFPD. De igual modo, o Burkina Faso não tem sido capaz de alavancar suficientemente o teletrabalho porque os funcionários não conseguem colaborar por via digital. A África do Sul associou-se muitos países africanos com seu desafio de conectividade fraca à Internet, o que dificultou a colaboração de alguns funcionários.

Por seu lado, os investimentos feitos pelo Ruanda e pela África do Sul no domínio da digitalização valeram a pena durante esta transição. O Sistema de Gestão de Documentos (DMS) no IFMIS do Ruanda foi revitalizado e eliminou a necessidade de administração física da correspondência recebida e enviada. O DMS existe há vários anos, mas foi subutilizado até ao surgimento da pandemia de Covid-19. Agora, em vez de terem de se deslocar para entregar a correspondência ou para o manuseio físico da correspondência que entra, o DMS permite que esta seja tratada por meio do IFMIS. A experiência de Burkina Faso ilustra igualmente a capacidade das crises de acelerar as reformas - a digitalização da arrecadação de receitas por meio de pagamentos digitais teria sido mais lenta e teria obtido pouca aceitação por parte dos cidadãos, não fosse a necessidade criada pela Covid-19.

Os pagamentos digitais têm sido fundamentais para facilitar o distanciamento social e minimizar a troca de dinheiro. Além disso, apresentam a capacidade de aumentar as receitas fiscais ao melhorar a visibilidade dos pagamentos, o que, por sua vez, favorece o combate à evasão fiscal e à corrupção.<sup>18</sup> A digitalização de transferências de dinheiro é outra área em que os sistemas de GFP tiveram de se expandir à luz da Covid-19, para garantir que as populações vulneráveis e necessitadas pudessem receber os seus subsídios de Covid-19. Face à necessidade de distanciamento social durante a pandemia, as plataformas financeiras digitais permitem aos governos transferir o dinheiro de forma rápida e eficaz. Os serviços financeiros digitais podem ser acedidos por telemóveis porque os pagamentos digitais são menos onerosos do que outras formas de pagamento. Os pagamentos digitais, como o M-Pesa, disponíveis em países como o Quênia e o Uganda, são usados para transferir dinheiro para ajudar as famílias, especialmente as do sector informal.<sup>19</sup> Em Burkina Faso, os pagamentos digitais foram utilizados para reduzir o uso de dinheiro e o contacto pessoal.

Na África do Sul, a existência de uma base de dados central que armazenava os dados do tesouro e produzia cópias de segurança provou ser imprescindível, ao permitir que os funcionários do tesouro acedessem às informações orçamentais por via remota e que o processo orçamental prosseguisse sem percalços. No geral, o PCA da África do Sul tem sido fundamental para orientar a estrutura de TI em vigor. Certas cláusulas orientaram a configuração uma vez que as operações eram virtuais. No entanto, o processo tem seus desafios; o acesso à rede foi um desafio significativo e, conforme observado, a baixa conectividade à Internet dificultou as tarefas necessários para a continuidade das actividades.

A pandemia desencadeou a digitalização de certos processos e a utilização de ferramentas digitais para dar continuidade às actividades na medida do possível, levando à melhoria da eficiência, poupanças nas despesas, e uma maior transparência em alguns casos. Todavia, as dificuldades enfrentadas pelos países, sobretudo a nível da infraestrutura de TI, impedem a capacidade das mesmas de sustentar as mudanças imediatas que adoptaram para permitir o teletrabalho e encontros virtuais por meio de ferramentas digitais. Não se sabe se a pandemia de Covid-19 representa um momento crítico para acelerar o ritmo da digitalização nos ministérios das finanças africanos ou no sector público em geral, mas pelo menos permitiu otimizar a tecnologia.

17 New Voices in Africa – Covid-19 as a Catalyst for Digital Transformation. *Institut Montaigne*, <https://www.institutmontaigne.org/en/blog/new-voices-africa-covid-19-catalyst-digital-transformation> (consultado aos 23 de Fevereiro de 2021).

18 Agur, Itai, et al. *Digital Financial Services and the Pandemic: Opportunities and Risks for Emerging and Developing Economies*. International Monetary Fund, 1 July 2020, <https://www.imf.org/~/media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-digital-financial-services-and-the-pandemic.ashx?la=en>.

19 Ibid.

No entanto, trouxe à tona fragilidades importantes, como infraestruturas de TI deficientes e lacunas nas capacidades, e revelou a importância de um maior investimento na digitalização, conforme demonstrado no Ruanda, que conseguiu melhorar a eficiência e lidar com certos riscos para a saúde pública ao digitalizar os processos de pagamento (Caixa 4).

#### Caixa 4: Digitalização de aprovações no IFMIS no Ruanda

Assim que a pandemia se fez sentir no Ruanda, o tesouro procurou eliminar o risco para a saúde pública associado à troca de papéis. Aproveitando da sua enorme rede de fibra óptica, o Ruanda conseguiu agilizar e digitalizar todas as etapas do seu processo de pagamento. Anteriormente, o processo exigia a preparação dos pagamentos no IFMIS, os documentos de suporte eram impressos e remetidos para assinatura pelo chefe dos serviços do orçamento e do chefe de finanças. Os documentos eram depois transmitidos fisicamente ao Tesouro. Com a automatização do processo, as entidades preparam os pagamentos, e a documentação necessária é carregada no IFMIS. As aprovações do chefe dos serviços do orçamento do IFMIS são transmitidas eletronicamente ao tesouro para aprovação e pagamento final por meio do Banco de Ruanda.

Fonte:<sup>20</sup>

### 4.3 Processos de tomada de decisão e aprovação interna

Os processos de tomada de decisão e aprovação dos ministérios das finanças africanos são frequentemente baseados em papel, consistindo em actas e assinaturas que fluem através da hierarquia. Uma das formas fundamentais de criar uma opção viável de teletrabalho consiste em adaptar os processos de aprovação interna e de tomada de decisões. Na Nigéria, a correspondência por correio electrónico facilitou a tomada de decisões e possibilitou aprovações electrónicas em relação ao orçamento, mas essa prática sofreu um revés com o regresso às formas tradicionais de aprovação. O Ruanda reforçou o recurso a assinaturas electrónicas para a aprovação de documentos, um elemento que integrava já a sua estratégia de digitalização, elaborada em 2010. O sistema de aprovação electrónica da África do Sul é ilustrado na Caixa 5.

#### Caixa 5: Aprovações electrónicas na África do Sul

De início, a África do Sul aplicou o método tradicional de impressão, assinatura e devolução de documentos por correio electrónico. Para agilizar este processo moroso, o governo contratou a Law Trust\* para instituir um sistema de assinatura electrónica designado “Sign Hub”. Um memorando agora pode ser assinado por um técnico do tesouro, carregado na plataforma de assinatura electrónica no “Sign Hub”, acompanhado de um fluxo de trabalho com o nome das pessoas pelo qual deve passar para aprovação. Este processo assegura a validade das assinaturas para efeitos jurídicos. Doravante, todos os processos de pagamento são aprovados no Sign Hub e, daí, passam para o sistema de arquivamento. Depois de assinados e aprovados pelo ministro, as partes relevantes no fluxo de trabalho são notificadas.

Obs: \*Law Trust é uma empresa que fornece soluções de segurança digital.

Um processo chave do ciclo orçamental é o processo de preparação do orçamento, que requer a interacção entre o ministério das finanças e os demais ministérios, departamentos e agências (MDA). Em países como a África do Sul, isso consiste em discussões robustas à medida que os orçamentos departamentais são examinados. Este processo normalmente consiste em aproximadamente 20 funcionários que examinam as propostas de orçamento. Estes encontros tornaram-se desafiadores porque “grande parte desses tipos de encontros exige a leitura da linguagem corporal das pessoas e uma participação activa nos debates, algo que se perde com os meios digitais”, afirmou um funcionário do tesouro. Posto isto, as limitações impostas pelo recurso aos meios digitais para esses encontros afecta potencialmente a qualidade das negociações e das discussões necessárias para o processo de elaboração do orçamento.

A introdução de interações digitais para a tomada de decisões na Nigéria representa a modernização de práticas há muito enraizadas no âmbito da tomada de decisões, mas o revés que se registou serve de lição importante: a mudança de práticas bem estabelecidas leva tempo e exige uma abordagem mais holística do que a mera introdução de ferramentas digitais. Além disso, a experiência sul-africana com a facilitação do processo de preparação do orçamento por meios digitais sugere que nem todos os processos internos se prestam facilmente a uma transição digital.

20 *Ensuring Treasury Continuity during Covid-19 Lockdowns: The Role of Rwanda's Integrated Financial Management Information System*. CABRI, 2020, <https://www.cabri-sbo.org/en/blog/2020/ensuring-treasury-continuity-during-covid-19-lockdowns-the-role-of-rwandas-integrated-financial-management-information-system> (consultado aos 6 de Março de 2021).

## 4.4 Operações de tesouraria

O impacto da pandemia exigiu que os governos redefiniram rapidamente as despesas públicas para fazer face aos desafios impostos pelo aumento das despesas. A gestão da liquidez tornou-se importante para os governos cumprirem as suas obrigações no âmbito das despesas. As operações de tesouraria devem considerar o aumento da incerteza decorrente de maiores desafios de previsão de fluxo de caixa como resultado da imprevisibilidade das necessidades de caixa e da queda das receitas. Os planos de tesouraria tiveram, por conseguinte, de levar em conta o aumento das despesas de emergência, as quedas paralelas nas receitas e o financiamento de medidas e despesas relacionadas com a crise.<sup>21</sup>

A África do Sul tem vindo a modernizar o seu sistema de gestão de tesouraria, ao implantar mecanismos institucionais e responsabilidades apropriadas, promovendo a partilha de informações entre os vários actores, fortalecendo as capacidades de previsão e garantindo a centralização dos saldos de caixa.<sup>22</sup> A crise não alterou o funcionamento, as estruturas nem o processo de tomada de decisão inerente à gestão de tesouraria na África do Sul. Os departamentos têm conseguido apresentar seus orçamentos e fornecer projecções sobre as necessidades de tesouraria. A África do Sul confiou nas suas reservas e modificou a sua estratégia de endividamento de curto prazo para garantir a capacidade de cumprir as suas obrigações de tesouraria. De igual modo, o Ruanda tem sido capaz de manter suas operações normais de tesouraria com o Comité de Gestão do Tesouro a reunir-se trimestralmente para analisar os planos de caixa trimestrais, embora as reuniões sejam realizadas na modalidade virtual. E no Gana, os MDA não foram obrigados a apresentar novos planos de tesouraria porque as despesas relacionadas com a Covid-19 foram executadas por conta deles.

A pandemia de Covid-19 serviu como teste decisivo para os sistemas de gestão de tesouraria na região. Os países com sistemas eficazes ou avançados possuem as estruturas para responder às necessidades de liquidez decorrentes da pandemia. Em contrapartida, as ineficiências serão agravadas nos países com sistemas de gestão de tesouraria menos avançados.

## 4.5 Execução orçamental e processos de contratação pública ininterruptos

Diversas medidas foram adoptadas para assegurar a continuidade da execução orçamental. O Monitor de Resposta pelas FP à Covid-19 da CABRI indica que muitos países aligeiraram ou adaptaram certas regras ou processos de GFP. Por exemplo, Angola, Burkina Faso, Camarões, Malawi, Moçambique e África do Sul simplificaram ou aplicaram procedimentos de aquisição excepcionais ou de emergência.<sup>23</sup> No Senegal, onde procedimentos simplificados foram utilizados para aquisições durante a pandemia de Covid-19, surgiram alegações de corrupção, fraude e conluio.<sup>24</sup> Isto sugere a necessidade de uma forte advocacia no sentido de melhorar a transparência, a supervisão e a responsabilização das aquisições públicas, sempre que sejam implementados procedimentos de emergência e aquisições.<sup>25</sup> Métodos de contratação abertos e eficazes podem ser implementados em condições de crise, como no caso da pandemia de Covid-19.

Em contrapartida, na Nigéria, a continuidade do processo de aquisições foi gravemente afectada, devido à impossibilidade de realizar licitações na modalidade virtual e à morosidade do processo de licitação, decorrente de uma lei de contratação pública que visa reprimir a corrupção. A nova Lei de Finanças, no entanto, prevê a reforma da contratação electrónica ora em apreço. No caso da Nigéria, a disponibilidade de fundos significativos não aplicados levou ao prolongamento do calendário orçamental de 2020 em três meses (após um processo de revisão do orçamento), até Março de 2021. Os MDA não puderam gastar a totalidade das suas dotações orçamentais. Esta situação pode ser atribuída, em grande parte, à desaceleração da actividade de contratação pública devido à impossibilidade de realizar licitações virtuais. Aproximadamente três mil milhões de naira terão sido devolvidos ao tesouro porque os processos de aquisição pública não foram concluídos até 31 de Dezembro de 2020.

A Nigéria introduziu também uma rubrica no orçamento para contabilizar todas as despesas relacionadas com a Covid-19 como parte da modificação dos seus processos de GFP. Países como a Côte d'Ivoire já tinham aplicado duas rubricas orçamentais, criadas em 2015 e 2017, respectivamente, para dar resposta a surtos epidemiológicos, cujas dotações dependem das emergências identificadas no momento da preparação do orçamento. Estas rubricas orçamentais foram essenciais para a resposta inicial à pandemia.

21 IMF Fiscal Affairs Department. *Preparing Public Financial Management Systems for Emergency Response Challenges*. International Monetary Fund.

22 Redelinghuys, Johan. *Cash Flow Forecasting Practices in South Africa*. [https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/Session-6\\_South-Africa.pdf](https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/Session-6_South-Africa.pdf).

23 O Relatório da CABRI "Agilização dos processos de contratação pública durante a pandemia de Covid-19: Equilibrando a eficiência e a responsabilidade" explora as questões de responsabilização decorrentes da adopção de processos acelerados e de risco.

24 When Covid-19 Confirms the Need for Open Contracting in Senegal. *Development Gateway*, 6 May 2020, <https://developmentgateway.org/blog/when-covid-19-confirms-the-need-for-open-contracting-in-senegal/>.

25 *Global Survey Highlights Challenges and Opportunities for Public Procurement during the Covid-19 Pandemic*. <https://blogs.worldbank.org/governance/global-survey-highlights-challenges-and-opportunities-public-procurement-during-covid-19> (consultado aos 30 de Março de 2021).

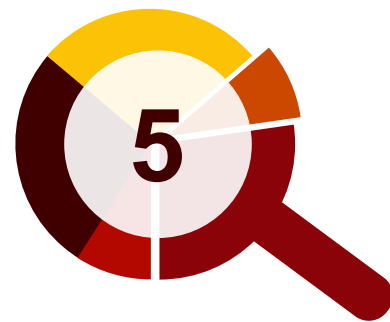
A par disto, uma maior flexibilidade nas aprovações dos pagamentos manifestou-se na digitalização e na simplificação dos processos de pagamento no Ruanda, e os adiantamentos às unidades de prestação de serviços estão a ser utilizados para acelerar o desembolso de fundos no Gana. Ademais, a criação de estruturas adicionais por meio de vários comitês em vários países tem sido fundamental para facilitar as decisões relativas à afectação de recursos e uma coordenação mais eficaz entre o ministério das finanças e os respectivos ministérios sectoriais.<sup>26</sup>

***Diversas medidas foram adoptadas para assegurar a continuidade da execução orçamental. O Monitor de Resposta pelas FP à Covid-19 da CABRI indica que muitos países aligeiraram ou adaptaram certas regras ou processos de GFP.***

<sup>26</sup> Monitor de Resposta pelas *Finanças Públicas*. CABRI, <https://www.cabri-sbo.org/en/pages/covid-19-public-finance-monitor> (consultado aos 23 de Fevereiro de 2021).



## Conclusão e recomendações



A Covid-19 pôs à prova os processos de GFP e realçou a necessidade de os ministérios das finanças, e das administrações públicas em geral, serem adaptáveis, ágeis e possuírem estratégias abrangentes de gestão de risco. Para os países poderem responder apropriadamente a crises futuras, é imperativo que as lições adquiridas com a pandemia sejam institucionalizadas. Na Libéria, apesar de o país ter enfrentado dificuldades e desafios de saúde pública semelhantes durante a epidemia de Ébola, o MFPD conseguiu adaptar os seus processos operacionais só em medida muito reduzida durante a actual pandemia. E, na Nigéria, todos os processos automatizados foram invertidos uma vez terminado o confinamento, não tendo conseguido tirar proveito da oportunidade para manter algumas das medidas de produtividade e de redução de custos que haviam sido introduzidas. No Ruanda, há quem defenda a manutenção de certas medidas, sobretudo aquelas relacionadas com a redução dos custos com viagens.

Além de pôr à prova os processos de gestão, a Covid-19 também pôs à prova a gestão dos funcionários numa estrutura de teletrabalho. Os ministérios das finanças tiveram de melhorar as modalidades de trabalho para fazer face ao teletrabalho. Alguns factores que os países tiveram de considerar foram: a necessidade de redefinir certas funções face ao novo ambiente de trabalho e identificar aqueles considerados essenciais e não essenciais durante uma crise; o bem-estar dos funcionários face à indefinição entre a vida profissional e privada, uma vez que os funcionários estão sempre em casa; como compensar pela ausência de interacção humana para a aprendizagem e o intercâmbio entre pares; justiça e responsabilidade na execução de tarefas; e garantir que os funcionários disponham dos recursos necessários para poderem trabalhar de forma eficaz.

Ademais, a Covid-19 também colocou os ministérios das finanças no modo de sobrevivência e mudou o foco para as necessidades imediatas e emergentes. No entanto, é importante que os funcionários assegurem que os esforços actuais estejam vinculados a uma estratégia de longo prazo e que a prestação geral do serviço não seja fortemente afectada. Tanto a África do Sul como a Nigéria destacaram os desafios da subutilização. Embora a subutilização de fundos em áreas como viagens fosse de prever, a baixa absorpção em áreas como a conservação de estradas é preocupante.

Outro aspecto crucial é a digitalização e a conectividade. As ferramentas digitais e a ligação à Internet têm sido fundamentais para a continuidade das actividades em todos os países seleccionados. A base de dados central da África do Sul, por exemplo, foi fundamental para o processo de preparação do orçamento. Contudo, os problemas com a ligação à Internet e com a capacidade de utilizar ferramentas digitais apresentaram desafios. A pandemia fornece um ímpeto para os países promoverem ou iniciarem investimentos nos domínios da digitalização e das infraestruturas de TI que permitam o acesso à Internet de alta velocidade e ao armazenamento de dados. A crise pode ser aproveitada para desenvolver capacidades e promover reformas que, de outra forma, teriam estagnado ou não teriam ocorrido.

Ao avaliar as lições e as oportunidades apresentadas pelas epidemias anteriores e a pandemia da Covid-19, é evidente que os países com políticas e procedimentos sólidos de resposta a emergências, juntamente com as lições do passado, estariam em melhores condições para enfrentar os desafios de epidemias ou pandemias futuras. Face aos desafios e deficiências enfrentados pelos países para manter a continuidade das actividades durante a pandemia, são formuladas as seguintes recomendações para orientar os esforços dos países:

- O desenvolvimento de uma política abrangente de teletrabalho - centrada na responsabilização e na protecção dos direitos dos funcionários. Idealmente, a política deve visar obter a produção máxima do pessoal, em oposição ao número de horas trabalhadas.
- A elaboração de Procedimentos Operacionais Padronizados (SOP) para medidas de saúde pública – prevendo protocolos de saúde pública para orientar as intervenções do ministério das finanças, criando contingências para diferentes níveis de riscos à saúde pública.
- A ampliação e a melhoria das infraestruturas e das capacidades de TI – a saber os processos e as funções que poderiam beneficiar de automatização- e o investimento necessário em infraestrutura de TI e ferramentas digitais para garantir que as actividades virtuais tenham suporte adequado. Isto teria de ser associado à priorização da literacia digital no ministério das finanças.

## Apêndice: Resumo das medidas de contenção e duração dos confinamentos iniciais decretados por países selecionados

País	Data de detecção do primeiro caso de Covid-19	Medidas de contenção	Período
<b>África do Sul</b>	<b>5 de Março de 2020</b>	35 postos fronteiriços terrestres foram encerrados e a entrada foi proibida a cidadãos da Itália, Coreia do Sul, Irão, Espanha, Alemanha, Estados Unidos, Reino Unido e China. Os socorristas foram excluídos das medidas de confinamento. Os voos internos foram suspensos. Todos os negócios foram fechados, excepto supermercados, farmácias, laboratórios, bancos e postos de combustível.	Um confinamento total foi decretado em 27 de Março de 2020 por 21 dias; estava previsto para terminar aos 16 de Abril de 2020, mas foi prorrogado posteriormente até 30 de Abril de 2020. As medidas foram relaxadas com um confinamento parcial a partir de 1 de Maio de 2020, com um regresso às actividades económicas.
<b>Burkina Faso</b>	<b>9 de Março de 2020</b>	As aglomerações de pessoas foram proibidas. O recolher obrigatório foi imposto das 19h00 até às 05h00 (hora local) e todas as escolas foram encerradas. As viagens internacionais foram suspensas. A circulação por via rodoviária e terrestre foi suspensa.	12 de Março de 2020 por 49 dias. O recolher obrigatório foi levantado a 3 de Junho de 2020.
<b>Côte d'Ivoire</b>	<b>11 de Março de 2020</b>	O estado de emergência foi declarado e o recolher obrigatório foi imposto entre as 21h00 e as 05h00 (hora local). Interdição de todas as viagens não essenciais entre Abidjan e o resto do país. As fronteiras aéreas, terrestres e marítimas foram encerradas.  Todas as instituições de ensino e locais públicos, à excepção de bares e restaurantes, foram encerrados. As aglomerações de pessoas foram proibidas.	23 de Março de 2020 por 46 dias. O confinamento foi prorrogado várias vezes e levantado em Maio de 2020. As igrejas e mesquitas reabriram a 15 de Maio de 2020.
<b>Libéria</b>	<b>16 de Março de 2020</b>	Foi declarado o estado de emergência, e as viagens internacionais foram proibidas para países com mais de 200 casos notificados. Apenas uma pessoa por agregado familiar era permitida a ir comprar produtos alimentares.  A função pública concedeu licença aos funcionários não essenciais; as fronteiras com os países vizinhos foram encerradas.	10 de Abril de 2020 até 8 de Maio de 2020. O estado de emergência foi prorrogado até 22 de Maio de 2020.



País	Data de detecção do primeiro caso de Covid-19	Medidas de contenção	Período
Nigéria	27 de Fevereiro de 2020	<p>A entrada no país foi negada a viajantes provenientes de países com mais de 1 000 casos do coronavírus (Covid-19). Estes países incluíram a China, o Reino Unido, a Itália, o Irão, a Coreia do Sul, a Espanha, o Japão, a França, a Alemanha, a Noruega, a Holanda e a Suíça. Os cidadãos nigerianos foram aconselhados a evitar viajar para os países cuja entrada havia sido proibida. Os cidadãos provenientes desses países foram submetidos ao auto-isolamento de 14 dias e ao controlo do Centro Nacional de Controlo de Doenças (NCDC).</p> <p>Os funcionários públicos também foram impedidos de viajar para o exterior.</p> <p>Os voos internacionais nos dois principais aeroportos de Lagos e Abuja foram suspensos, excepto voos essenciais. A circulação interna foi proibida em Abuja, Lagos, Estado de Ogun e Território da Capital Federal. Os negócios não essenciais foram encerrados, excepto os serviços relacionados com empresas de medicamentos, alimentos, petróleo, electricidade e segurança privada.</p> <p>Os portos marítimos e veículos que transportavam bens essenciais continuaram em actividade.</p>	<p>Fase de pré-bloqueio por 31 dias, de 28 de Fevereiro de 2020 até 29 de Março de 2020.</p> <p>35 dias de confinamento total de 30 de Março de 2020 até 3 de Maio de 2020. O período de confinamento total inicial foi de 14 dias e, subsequentemente, prorrogado por mais 14 dias. Vários estados implementaram medidas mais rigorosas e repressão de quem violasse as medidas, o que resultou em várias mortes.</p>
Ruanda	14 de Março de 2020	<p>A circulação interna foi proibida, excepto para serviços essenciais, como compras de alimentos, saúde e bancos. Todos os locais públicos, incluindo locais de culto e negócios não essenciais, foram encerrados. Os funcionários do sector público e privado trabalharam de casa, excepto pessoal essencial.</p>	<p>Por 43 dias de 22 de Março de 2020 até 4 de Maio de 2020, após o qual foi levantada faseadamente.</p>



CONECTAR • PARTILHAR • REFORMAR

Para informações sobre a CABRI, contactar:

Southdowns Ridge Office Park  
Canto de John Vorster & Nellmapius Drive  
Centurion, 0062  
África do Sul

Telefone : +27 (0)12 492 0022  
Email : [info@cabri-sbo.org](mailto:info@cabri-sbo.org)

 [cabri-sbo.org](http://cabri-sbo.org)

 [@cabri.sbo](https://www.facebook.com/cabri.sbo)

 [@CABRI\\_SBO](https://twitter.com/CABRI_SBO)

 CABRI – Collaborative Africa Budget Reform