

A gestão das reafectações e dos pagamentos em atraso na Gâmbia

**notas
sobre
práticas**

Índice



Acrónimos e abreviaturas	1
Programa de Reforço das Capacidades de GFP	2
Prefácio	3
1. Uma nova abordagem em relação à reforma de GFP na Gâmbia	4
2. Identificando os pontos de entrada para acção	6
3. Período de estímulo para acção	8
4. Progressos logrados	14
5. Ilações colhidas	16
6. Conclusões: aprofundando o trabalho	18
Referências	19
Anexo 1: Extractos das respostas ao inquérito por alguns ministérios	20
Anexo 2: Matriz para a apresentação de informação pelos MDA	22
Anexo 3: Análise da informação sobre transferências e pagamentos em atraso	23
Anexo 4: Programa: 'Prevenção e Gestão de Pagamentos em Atraso da Despesa para a Gestão Eficaz das Finanças Públicas'	25

Acrónimos e abreviaturas

BPFMC	(Programa) de Gestão das Capacidades de GFP
CABRI	Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África
CEDEAO	Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
GPPA	Gambia Public Procurement Authority (Autoridade de Contratação Pública na Gâmbia)
IFMIS	Sistema Integrado de Gestão da Informação Financeira
MDA	Ministérios, departamentos e agências
MoFEA	Ministério das Finanças e da Economia
PDIA	Adaptação iterativa centrada nos problemas
PFM	Gestão das finanças públicas

Programa de Reforço das Capacidades de GFP

A missão da Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África (CABRI) é de reforçar as capacidades dos funcionários públicos africanos para que estejam à altura de implementar reformas que assegurem um sistema funcional de gestão das finanças públicas (GFP). O programa de Reforço das Capacidades de GFP, lançado em 2017 e fundamentado na abordagem de Adaptação Iterativa Centrada nos Problemas (*Problem Driven Iterative Adaptation – PDIA*), contribui para a missão da CABRI através de trabalho orientado por acções.

O programa subordinado ao Reforço das Capacidades de GFP foi desenvolvido em colaboração com o programa de Reforço das Capacidades do Estado (*Building State Capability – BSC*) do Centro para o Desenvolvimento Internacional da Universidade de Harvard. Trata-se de um projecto de sete meses, desenvolvido com equipas de países africanos com o objectivo de desenvolver as capacidades de um grupo de funcionários. O programa consiste em: (i) um curso online sobre a abordagem do PDIA; (ii) um workshop de enquadramento, durante o qual as equipas aprendem a construir e desconstruir os seus problemas em matéria de GFP; (iii) um período de acção durante o qual as equipas nacionais interagem periodicamente para resolver os seus problemas com o apoio de um formador dedicado da CABRI; e (iv) um workshop de encerramento onde as equipas expõem as acções que foram tomadas, avaliam o progresso alcançado e partilham o que aprenderam com os pares.

No apoio às reformas de GFP, o programa aposta em princípios como a apropriação pelo país, ao desenvolver soluções locais para problemas locais, na experimentação, ao promover uma abordagem iterativa e adaptativa, bem como na participação de múltiplos actores, ao promover a difusão e a coordenação no seio da administração.

Sete equipas de países africanos de expressão inglesa concluíram com êxito a primeira edição do programa de Reforço das Capacidades de GFP em África em 2017. Uma equipa de técnicos do Ministério das Finanças e da Economia (MoFEA) da Gâmbia participou no programa para lidar com o problema que há muito se tem registado em matéria das transferências (ou reafectações orçamentais) e pagamentos em atraso, que resulta num desajustamento entre as dotações orçamentais e a despesa. Este informe contém a experiência da equipa, com provas documentais do progresso ao longo do tempo e de como o grupo conseguiu reforçar as suas próprias capacidades e difundi-las no decorrer dos sete meses.

Prefácio



A Gâmbia participou no programa de Reforço das Capacidades de GFP (BPFMC) em 2017, durante um período de transição política que resultou num forte ímpeto para a reforma, e que exigiu mudanças na trajectória da gestão das finanças públicas (GFP). Neste contexto, o Ministério das Finanças e da Economia viu-se obrigado a adoptar uma postura proactiva para ultrapassar as deficiências no seu sistema de GFP. A fraca credibilidade orçamental, provocada pelos pagamentos em atraso e desvios entre as despesas orçamentadas e as despesas efectivas, tem prejudicado a afectação estratégica de recursos e, por conseguinte, a realização de objectivos críticos de política pública nos vários sectores. Posto isto, o programa BPFMC da CABRI, que aposta em encontrar soluções locais para problemas locais, decorreu a um momento oportuno para estudar estas questões essenciais.

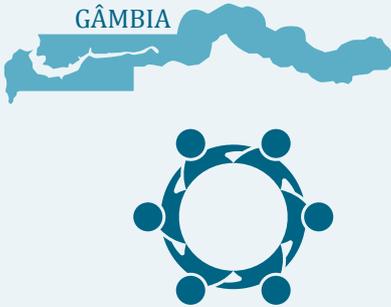
Na qualidade de superior da equipa de seis funcionários da Direcção do Orçamento que participaram no programa, orientei-me por uma abordagem à reforma de GFP assente numa mudança da forma como habitualmente iniciamos e realizamos a reforma, que, em grande parte, foi dirigida por consultores externos. Além disso, ao longo do processo, registou-se uma mudança notável na forma como a Direcção do Orçamento colabora com os seus homólogos no seio do próprio ministério e dos ministérios sectoriais, com vista a promover a colaboração e a obter o consenso tendente à substituição da abordagem normal de sensibilização.

O novo plano de desenvolvimento da Gâmbia define metas ambiciosas para os próximos três anos, o que cria urgência na necessidade de o governo da Gâmbia realizar a transformação. Sendo a espinha dorsal do governo, a mudança terá de começar com o MoFEA. Os progressos logrados pela equipa revelam que possuímos a capacidade de não apenas efectuar, mas também de liderar essa mudança. A minha esperança é, portanto, que a equipa aproveite o ímpeto que tem vindo a ser gerado para explorar outras questões prementes em matéria da GFP.

Lamin Camara
Secretário Permanente
Ministério das Finanças e da Economia

1

Uma nova abordagem em relação à reforma de GFP na Gâmbia



A Gâmbia, um dos países mais pequenos do continente africano, com uma dimensão de 11.295 km² e menos de dois milhões de habitantes, figurou nas manchetes internacionais em 2016 após a surpreendente derrota eleitoral do antigo presidente, Yahya Jammeh. Volvidos vários anos de governação por um regime autoritário, uma transição pacífica apoiada pela CEDEAO suscitou a expectativa de mudança, baseada, em grande parte, na reforma das instituições públicas. Com a participação mais activa dos cidadãos nos assuntos do governo e a exigência de uma maior transparência e prestação de contas, bem como melhores serviços públicos, a maneira antiga de administrar os assuntos públicos afigurou-se ser insustentável.

Um dos muitos desafios enfrentados pelo governo recém-eleito, liderado pelo presidente Adama Barrow, foi a fragilidade das finanças públicas e o espaço fiscal demasiado reduzido para dar resposta às múltiplas exigências dirigidas ao novo governo pela população. A recuperação dos efeitos duplos das chuvas irregulares e as consequências da crise do Ebola na região levou ao crescimento económico de 5,1% em 2017, face a 0,2% negativos em 2014. Contudo, o custo do serviço da dívida pública, representando 34,61% da despesa total em 2017, continua a dificultar a despesa prioritária. Outros desafios em matéria da gestão das finanças públicas consistem no desvio superior a 10% entre as despesas orçamentadas e as despesas reais em 2012, tendo atingido o máximo de 31% em 2013 (Morachiello, Nicolau & Hegbor 2015). A acumulação de pagamentos em atraso e a preocupação com a optimização dos recursos públicos devido ao fraco cumprimento dos regulamentos relativos à contratação pública são desafios adicionais, agravados pelo aumento da massa salarial.

Na última década, a Gâmbia realizou várias reformas em matéria das finanças públicas, quase todas financiadas e lideradas por doadores. Entre elas figuram:

- a aquisição e aplicação de um Sistema Integrado de Gestão da Informação Financeira (IFMIS), destinado a melhorar os processos de prestação de contas, afectação e gestão de recursos;
- adopção da Lei da Contratação Pública, a par da formação de quadros e o estabelecimento de uma organização de controlo para melhorar a optimização dos recursos;
- introdução de orçamentos a médio prazo para apoiar a concretização dos objectivos de despesa de longo prazo;
- criação de unidades de auditoria interna, para reforçar os controlos em toda a função pública, bem como uma unidade de GFP, responsável pela reforma das finanças públicas; e
- uma melhor transparência orçamental com recurso aos meios de comunicação social e um sítio web melhorado, conteúdo relatórios mensais de despesa.

Iniciativas de reforma mais recentes consistiram numa auditoria para eliminar “trabalhadores fantasmas”, a aplicação de restrições às viagens em classe executiva, a introdução de uma política sobre viaturas para reduzir o parque de viaturas na função pública, bem como cortes no orçamento de entidades com uma história de despesas elevadas, como o Escritório do Presidente.



O desafio, no entanto, à semelhança das tantas outras iniciativas de reforma da gestão das finanças públicas, tem sido a transformação das novas regras formais em procedimentos e práticas que contribuem para um sistema de GFP mais funcional. Apesar da modernização do quadro regulamentar da GFP, as constatações das auditorias revelaram dificuldades significativas com a conformidade, entre as quais a canalização de recursos para propósitos não previstos à partida, o pagamento de preços superiores para os bens e serviços e a falta de transparência na despesa do erário público (MoFEA 2016).

As elevadas expectativas das autoridades gambianas fazem da melhoria na gestão das finanças públicas uma prioridade premente. Isto criou o espaço para um grupo de seis funcionários da Direcção do Orçamento e do Ministério das Finanças e da Economia (MoFEA) participarem numa nova abordagem visando a reforma da GFP. Adoptado em 2017, o programa de Reforço das Capacidades de GFP (BPFMC, na sigla inglesa), concebido pela CABRI em colaboração com o programa *Building State Capability* (BSC) do Centro para o Desenvolvimento Internacional da Universidade de Harvard, utiliza a abordagem de adaptação iterativa centrada em problemas (PDIA) para reforçar as capacidades de equipas de funcionários no sentido de encontrar e enquadrar soluções locais para problemas locais.

Caixa 1

Os co-autores do artigo “This is PFM” sugerem que um sistema de GFP funcional deve promover a tomada de decisões prudentes e a saúde fiscal sustentada de um governo, de modo que os défices não sejam excessivos, a dívida seja passível de ser gerida e a despesa seja objecto de definição de prioridades (ver Andrews et al. 2014). Muitos esperariam também que os sistemas de GFP proporcionassem uma forma ordeira de os governos captarem e gastarem recursos financeiros, assim promovendo a credibilidade e a fiabilidade. Um orçamento credível e fiável faz-se sentir na interface directa entre o governo e os cidadãos - onde os recursos financeiros levam à prestação de serviços e a resultados efectivos.

1 Através de regulamentos financeiros, a Lei de Finanças Públicas, a Lei de Contratação Pública, etc.

2

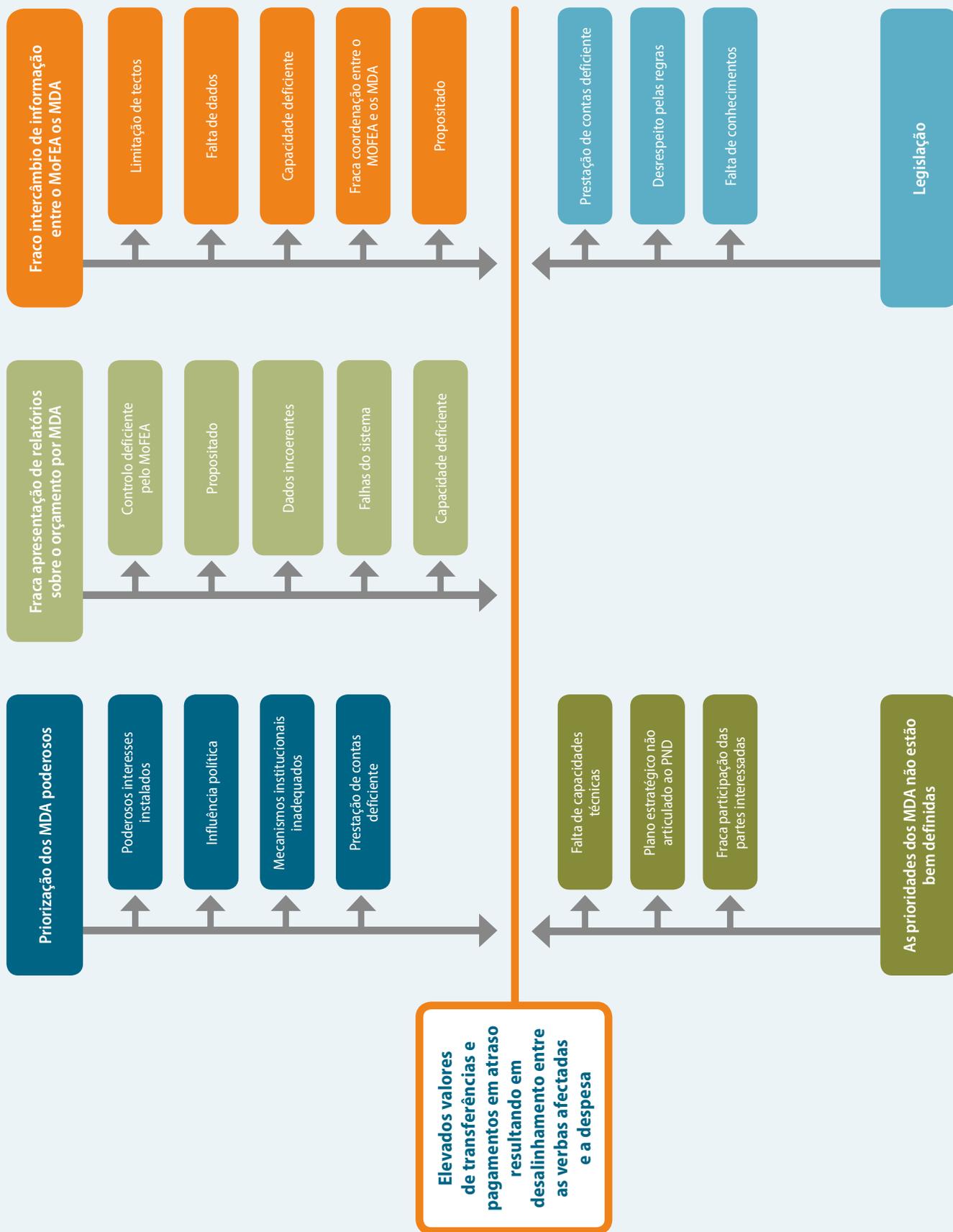
Identificando os pontos de entrada para acção

Após um processo de aplicação, a equipa da Gâmbia desenvolveu várias iterações ao procurar conceptualizar o problema de GFP que optou por resolver. Começando como um problema de formulação de orçamento causado pela fraca participação das partes interessadas e pela deficiência dos controlos da despesa, a equipa chegou à conclusão que o problema real residia na acumulação de pagamentos em atraso e de transferências excessivamente elevadas (transferência de verbas entre as rubricas do orçamento). Posto isto, a primeira lição para a equipa foi que: os problemas não residem na ausência de uma solução (falta de participação das partes interessadas e de controlos internos, neste caso). Esta constatação levou à transformação da declaração do problema para: transferências e pagamentos em atraso excessivos provocando o desajustamento entre o orçamento definido e a despesa.

A construção do problema foi um primeiro passo importante num projecto que durou sete meses, destinado a aprofundar as causas de um problema que afectou negativamente a gestão das finanças públicas durante muitos anos. Tendo identificado um problema tangível (ilustrado na Figura 1), a equipa conseguiu identificar as suas causas principais, como sendo: (i) a priorização, pelo MoFEA, dos ministérios influentes, capazes de exercer uma forte pressão política na forma como os recursos são afectados; (ii) a ausência de prioridades bem definidas a nível dos ministérios, departamentos e agências (MDA), devido à fraca participação das partes interessadas e a falta de harmonização entre os planos estratégicos dos sectores e o plano nacional de desenvolvimento; (iii) violação das regras e fracos conhecimentos da legislação de GFP; (iv) relatórios orçamentais inadequados, devido ao fraco controlo pelo MoFEA, dificuldades com o acesso a dados e capacidades fraca; e (v) intercâmbio inadequado de informação entre o MoFEA e os MDA.

Uma análise das sub-causas de todas as cinco causas principais revelou a complexidade do problema e a necessidade de definir a sequência das intervenções. A equipa seleccionou duas causas como pontos de entrada para acção imediata: (i) o intercâmbio inadequado de informações pelo MoFEA e os MDA; e (ii) o fraco nível de prestação de contas por parte dos MDA. Isto baseou-se na autorização que a equipa recebeu do secretário permanente e do Director do Orçamento. A equipa também estava em condições de lidar com as duas principais causas e acreditava firmemente que conseguiria obter a aceitação dos pares, onde esta não existisse.

Figura 1: O diagrama de causas e sub-causas



3

Período de estímulo para acção



Obtendo o consenso a respeito do problema

No fim do workshop de enquadramento, a equipa possuía uma declaração reconstruída do problema e um diagrama de causa e efeito (*fishbone*) completo, delineando as complexidades de um problema que há muitos anos criava dificuldades para o MoFEA (ver a Figura 1). Logo à partida, a equipa apercebeu-se de que a inversão de práticas orçamentais de longa data iria exigir o apoio total dos superiores e a adesão e colaboração dos outros colaboradores do ministério. Na posse de um enquadramento claro do problema, o primeiro ponto de acção foi informar o Director do Orçamento - o superior imediato da equipa, cujo apoio era fundamental, visto a equipa ter de lidar com questões pelas quais respondia directamente e teria de dedicar tempo significativo às mesmas. A equipa depois convocou uma reunião com o secretário permanente e os vários directores para discutir a abordagem prevista e obter o consenso sobre a declaração do problema. Foi apresentada uma imagem sombria, destacando a situação da dívida do país e a importância da afectação estratégica dos recursos disponíveis, frequentemente agravada pelas frequentes reafectações orçamentais e contínua acumulação de pagamentos em atraso. Esta narrativa, conjugada à apresentação de uma abordagem adaptável para a resolução do problema, mobilizou o apoio da administração desde o início. Esse apoio foi impulsionado particularmente pelo facto de que seria a equipa a liderar o trabalho, ao contrário de consultores externos, conforme sucedia frequentemente.

A equipa iniciou a sua missão com uma acção de recolha de dados para ficar com uma ideia melhor da dimensão dos problemas associados aos pagamentos em atraso e transferências. Isto foi complementado por um inquérito com o intuito de conhecer as dificuldades vividas pelos MDA na comunicação das despesas. Tomadas estas acções importantes, a assinatura do secretário permanente nas cartas solicitando informação sobre a dívida, os compromissos e as prioridades dos MDA, e no inquérito relativo à comunicação das despesas, contribuiu imenso para atribuir o peso necessário para que os MDA levassem o processo a sério. O primeiro mês do período de acção foi dominado por contactos telefónicos e pessoais e acompanhamentos junto dos MDA. Este primeiro "contacto" com os MDA foi crucial para incutir um espírito de colaboração entre o MoFEA e os MDA. O nível de colaboração dos MDA foi uma surpresa para os funcionários, pois revelaram-se dispostos a partilhar a informação que tinham ao seu dispor e a dedicar tempo à colaboração, embora um acompanhamento proactivo da equipa tivesse sido necessário. Um exemplo do interesse dos MDA em partilhar foi a visita ao Ministério da Energia e do Petróleo, onde o secretário permanente assegurou que a reunião contasse com a presença de todas as pessoas relevantes - ele próprio, o seu adjunto e o contabilista, ao contrário de uma reunião apenas com o contabilista, como poderia ter sido o caso.

As informações iniciais obtidas do inquérito (ver Anexo 1) revelaram uma deficiência nos conhecimentos a respeito do IFMIS e dos diversos relatórios que podia gerar para o serem usados pelos MDA para efeitos de monitorizar e produzir relatórios sobre as despesas. O inquérito também revelou deficiências na comunicação entre o MoFEA e os MDA, visto os MDA desconhecerem a necessidade de prestar contas ao MoFEA. Mesmo na ausência de algumas das respostas ao inquérito por parte dos MDA, a equipa lançou as bases para a elaboração de uma directriz relativa à apresentação de relatórios pelos MDA (ver o Anexo 2) e observou a necessidade de incluir o relatório de despesas nas directrizes de execução orçamental relativas ao exercício de 2018, para assegurar que a necessidade de apresentação de relatórios



ficasse clara. A par disto e conforme ia recebendo a informação sobre os pagamentos em atraso, apercebeu-se da necessidade de verificar a informação antes de o governo aceitar a responsabilidade pelos pagamentos em atraso. Isto ia contra à prática habitual de simplesmente afectar recursos para satisfazer aos pedidos de liquidação dos pagamentos em atraso, com pouca ou nenhuma evidência documental da validade dos mesmos. A equipa reconheceu a importância de promover uma estreita colaboração com a Direcção de Auditoria Interna no controlo da verificação dos pagamentos em atraso, e com o Departamento de Contabilidade quanto à capacitação MDA em relação aos IFMIS.

Durante este período, a equipa teve de lidar com as realidades práticas dos dias de trabalho mais curtos durante o período do Ramadão, uma carga de trabalho pesada na direcção do orçamento, e o tempo dispensado no trabalho do BPFMC.

A maior recompensa é ver as coisas a entrar nos eixos, assegurar que os MDA apresentem os seus pagamentos em atraso e compromissos e saber que gozamos da aceitação da direcção, que deu todo o seu apoio ao processo. (membro da equipa)



Compreensão do problema – a utilização de dados

O trabalho da equipa sofreu uma paralisação em razão das dificuldades vividas pela Direcção do Orçamento ao tentar equilibrar as actividades associadas à resolução do seu problema e uma revisão semestral do orçamento anual que necessitou de várias sessões na assembleia nacional.

Durante este período, a equipa concentrou-se em fazer o acompanhamento dos pedidos de informação e análise das respostas ao inquérito. Nas respostas ao inquérito, alguns funcionários indicaram que conheciam os relatórios de despesas gerados pelo IFMIS, mas indicaram a necessidade de receberem mais informação em relação ao mecanismo e aos procedimentos de prestação de contas e de capacitação em relação a esse aspecto. A equipa levou a cabo uma análise das directrizes existentes, embora inactivas, a respeito da apresentação de relatórios, motivada pela necessidade de assegurar um controlo contínuo das despesas por parte da Direcção do Orçamento. Embora a Direcção do Orçamento controlasse a despesa através dos seus relatórios mensais de despesa, esses relatórios meramente proporcionavam uma visão parcial das taxas de execução orçamental, classificações orçamentais e rubricas dos MDA, omitindo informação não financeira sobre a articulação dessas despesas com as prioridades dos MDA. Uma descrição mais abrangente dos padrões de despesa dos MDA permitiria à Direcção do Orçamento tomar decisões mais estratégicas em relação aos pedidos de verbas pelos MDA e às dotações orçamentais.

Foram também compilados os dados sobre as transferências em todos os MDA para o período 2014-2016. Esta foi a primeira vez que as transferências foram analisadas e compiladas. Na verdade, o único membro da equipa que sabia onde obter os dados era o especialista de IFMIS. O objectivo foi o de realizar uma análise que indicasse a frequência e o volume das transferências para obter uma ideia da dimensão e das tendências desta prática. A análise visava identificar os maiores infractores e as áreas de despesa mais significativas.

A análise da informação e da evolução do problema. Ficamos na expectativa de podermos apresentar os resultados da análise aos quadros superiores. (membro da equipa)

3

Período de estímulo para acção



Conciliação das tarefas – introdução do PDIA no quotidiano

A equipa concluiu a sua análise dos dados sobre as transferências e os pagamentos em atraso (ver o Anexo 3); e os encontros bilaterais sobre os orçamentos foram então usados como uma oportunidade para interagir com os MDA, empregando dados tangíveis. Isso melhorou a qualidade das negociações bilaterais a respeito do orçamento de 2017 - a discussão não se centrou apenas no corte das rubricas orçamentais para que os pedidos dos MDA não excedessem os limites aprovados, como o habitual. Os MDA queriam assegurar a credibilidade dos seus orçamentos com base nos dados sobre transferências, pagamentos em atraso e recursos não aplicados. Isto estimulou um diálogo esclarecedor sobre as limitações específicas de cada MDA e permitiu que o MoFEA indicasse e alertasse para as práticas insustentáveis. Representou também uma oportunidade para o ministério elogiar os que demonstravam um comportamento positivo, como o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Infra-estruturas, que não registou quaisquer pagamentos em atraso. Com estas acções, o MoFEA demonstrou aos MDA que pretendia pôr fim aos problemas relacionados com as transferências e pagamentos em atraso. Na altura, era vulgar ouvir os MDA dizer: “Finanças, vocês vieram preparados para nós.”

Este período representou um ponto de viragem importante na forma como a equipa prosseguiu com o trabalho no âmbito do programa BPFMC. Até então, era em grande parte visto como um suplemento ao trabalho de rotina da equipa, que muitas vezes ficava em segundo plano face à agitação do trabalho quotidiano do ministério. A equipa apercebeu-se de a tendência para as actividades de reforma serem vistas como competindo com as prioridades do dia-a-dia. Mas, ao integrá-lo no processo orçamental durante os encontros bilaterais sobre os orçamentos e ao reconhecer a sua pertinência, sobretudo depois a apropriação pelos quadros superiores, o processo começou a integrar-se nas tarefas “habituais” da equipa. A equipa começou a reunir-se com mais regularidade do que no mês anterior, durante o qual os membros tiveram grande dificuldade em conciliar as suas diversas responsabilidades. A equipa apercebeu-se que a disciplina e a convocação de reuniões semanais, não apesar das agendas pesadas dos membros da equipa, mas em virtude das mesmas, era essencial para o progresso. Estas reuniões foram fundamentais para conhecer o progresso logrado a respeito das tarefas atribuídas, discutir os desafios e as estratégias a serem adoptadas, e também reforçar o sentimento de equipa em que os membros se motivavam e aprendiam uns dos outros de forma sem precedentes.

Temos tido dificuldade em nos reunirmos em equipa, talvez devido à redução da frequência das nossas reuniões, os que dificulta o acompanhamento do progresso. (membro da equipa)



O início da narrativa

Estando na posse de informação abrangente sobre os pagamentos em atraso e as transferências, a equipa estava em condições de criar uma narrativa sobre o problema para apresentar tanto aos MDA como aos quadros superiores do MoFEA, bem como eventuais estratégias de mitigação.

De acordo com os cálculos preliminares, os pagamentos em atraso, se fossem liquidados, representariam 9,05% da despesa orçamental em 2017. A análise da composição dos pagamentos em atraso revelou que as despesas relacionadas como



as viaturas constituíam a despesa mais recorrente. Esta não constituiu uma revelação para a equipa, que rotineiramente processara pedidos de afectação de verbas para o serviço da dívida vencida em relação a viaturas. Isto veio a confirmar a necessidade premente de elaborar uma política relativa a viaturas, com vista a cortar algumas desses gastos, a fim de conter as despesas. Os atrasos no pagamento das despesas de telecomunicações e electricidade confirmavam que as entidades públicas rotineiramente não pagavam as contas dos serviços públicos. A nível das entidades orçamentais, oito entidades representavam 95% do total dos pagamentos em atraso da administração central. As entidades que mais contribuíam para esta situação eram o Gabinete do Presidente (43,94%), o Ministério do Ensino Básico e Secundário (20,45%), o Ministério da Defesa (10,97%) e o Ministério da Saúde e Assistência Social (9,50%). Durante a consultas com o director geral da Direcção de Auditoria Interna, este revelou que tinha algumas dúvidas quanto à autenticidade de alguns pagamentos em atraso. Este acrescentou que alguns pagamentos em atraso, sobretudo aqueles relacionados com manutenção de veículos, normalmente eram reduzidos após um processo de verificação, o que levantou uma questão pertinente - a tendência de pagar dívidas cuja autenticidade era duvidosa.

Os dados relativos às transferências revelaram um aumento na frequência de transferências anuais entre 2014 e 2015, de um total de 990 para 1044, e uma diminuição em 2016, para 873. Os dados indicaram ainda o esgotamento total de certas rubricas orçamentais, uma violação dos regulamentos relativos às finanças públicas, que limitavam as transferências a 70% de qualquer rubrica orçamental. Uma análise comparativa dos regulamentos relativos às transferências nos países da região revelou que a Gâmbia, ao permitir um limite tão elevado de reafectação de fundos, representava uma excepção. Este facto deu azo a um debate sobre como uma tal política desincentivava a boa planificação e orçamentação por parte dos MDA, e se uma mudança dos regulamentos relativos às transferências seria necessária e viável. Os dados revelaram ainda que os fundos eram transferidos para áreas não prioritárias, que deviam ser objecto de cortes de despesa, como despesas de viagem. O Ministério dos Negócios Estrangeiros era o que mais contribuía para esta situação, seguido do Gabinete do Presidente, o Ministério da Agricultura e o Ministério do Interior.

Durante esse período, as tentativas de consultar os quadros superiores a respeito dos dados foram dificultadas pelas agendas sobrecarregadas dos membros da equipa, que realizavam consultas bilaterais a respeito dos orçamentos e apoiavam os MDA com a elaboração dos seus orçamentos. Mesmo assim, a equipa conseguiu expandir a sua esfera de influência ao criar uma “equipa de causas e efeitos”, composta por técnicos das diversas direcções do ministério, cujos conhecimentos contribuíram para aprofundar o diagrama de causas e efeitos elaborado durante o workshop de enquadramento. A equipa de causas e efeitos consistia em técnicos afectos às seguintes direcções: (i) Direcção do Plano e do Desenvolvimento; (ii) Direcção da Reforma da Gestão das Finanças Públicas; (iii) Direcção do Financiamento e Gestão da Dívida; (iv) Direcção de Análise das Políticas Macroeconómicas; (v) Direcção das Parcerias Público-Privadas; (vi) Direcção de Auditoria Interna; e (vii) Direcção de Coordenação da Ajuda. As reuniões eram presididas pelo director adjunto do orçamento, sempre que possível, para assegurar que a equipa continuasse a promover a aceitação.

O nosso próximo passo consistirá em apresentar as nossas histórias de atrasos e transferências aos quadros superiores. (membro da equipa)

3

Período de estímulo para acção



Capacitação

A equipa solicitou a ajuda da Direcção de Auditoria Interna para verificar a autenticidade dos dados relativos aos pagamentos em atraso, visto esta não ser uma tarefa em relação à qual nem a equipa nem a Direcção do Orçamento, em geral, possuísssem a capacidade técnica para realizar. Um plano de trabalho foi elaborado, delineando o início do processo e agendando o trabalho de campo com os MDA ao longo de várias semanas. No fim do processo, a equipa de auditoria remeteria a informação “confirmada” relativa aos pagamentos em atraso à Direcção de Orçamento, que a adoptaria como o valor confirmado dos pagamentos em atraso do governo, um feito inédito. A avaliação do PEFA de 2014 destacou a ausência do acompanhamento sistemático da dívida do governo e de procedimentos de controlo e de validação, bem como a falta de informações completas sobre o total dos pagamentos em atraso (Morachiello, Nicolau & Hegbor 2015).

Não foi suficiente conhecer a dimensão das responsabilidades do governo em termos de atrasos; instava introduzir medidas preventivas para mitigar os efeitos do serviço dos pagamentos em atraso para a execução orçamental. A equipa encetou os preparativos para um workshop sobre gestão da dívida em atraso subordinado ao tema “Evitar e gerir os pagamentos em atraso das despesas para uma gestão eficaz das finanças públicas” (consultar programa do workshop no Anexo 4). O workshop visava reunir os actores-chave, como secretários permanentes (controladores das verbas), técnicos responsáveis pela contratação pública e contabilistas. O workshop teria como objectivo apresentar o valor preliminar da dívida em atraso, com destaque para as principais tendências em matéria da despesa, e as implicações e consequências legais para a gestão eficaz do orçamento, sendo uma outra intenção importante a de iniciar um diálogo inclusivo com os MDA que contribuem para a acumulação de pagamentos em atraso e que, por conseguinte, constituíam actores-chave para a resolução do problema.

Em simultâneo, a equipa continuou a empenhar-se no reforço dos conhecimentos da “equipa de causas e efeitos” sobre o novo modelo de relatório que havia sido desenvolvido em resposta à necessidade de orientação, conforme constatado pelos resultados do inquérito. À partida, a equipa de causas e efeitos foi constituída com o objectivo de levar a cabo uma análise pontual no diagrama de causas e efeitos, mas veio a aperceber-se da oportunidade de poder alargar o empenho neste assunto no seio do MoFEA, pelo que o processo deixou de ser uma iniciativa da Direcção de Orçamento, e transformou-se numa iniciativa do MoFEA no seu todo. De facto, dada a natureza transversal do problema, todo o progresso exigiria a contribuição e a cooperação de outros funcionários do ministério.

A Direcção de Auditoria Interna” será uma colaboradora importante nesta acção, sobretudo para efeitos da validação dos dados relativos aos pagamentos em atraso. (membro da equipa)



Building acceptance

Cerca de cem participantes, representando todos os MDA, marcaram presença no workshop sobre os pagamentos em atraso. Obter o nível certo de participação é um desafio em qualquer workshop, mas este contou com a presença dos colaboradores a que se destinava (secretários permanentes, técnicos responsáveis



pela contratação pública e contabilistas). Esse sucesso foi resultado de consultas pessoais e conversas telefónicas de acompanhamento com secretários permanentes individuais em todos os MDA um dia antes do workshop para promover o evento e explicar a importância de reunir no local os três grupos de colaboradores acima referidos. Apropriadamente, a abertura oficial do workshop foi feita conjuntamente pelo Secretário Permanente Adjunto dos Assuntos Fiscais e pelo Director do Orçamento, assinalando assim a importância que se dava ao encontro. Contou ainda com comunicações pela Direcção do Orçamento, Direcção de Auditoria Interna e Autoridade de Contratação Pública da Gâmbia (GPPA), com debates sobre: (a) a gestão de riscos; (b) a contabilização dos pagamentos em atraso; (c) os elementos essenciais da Lei e Regulamentos relativos à Contratação Pública; e (d) a agregação de valor através da auditoria interna. O Ministério das Obras Públicas, Transportes e Infraestruturas e o Ministério do Interior foram seleccionados como exemplos “positivos” e “negativos” de boas e más práticas, respectivamente, em matéria da contratação pública.

A participação activa das diversas partes interessadas resultou em várias constatações úteis. Em primeiro lugar, a legislação da Gâmbia no domínio das finanças públicas não contém uma definição clara do período necessário para os que pagamentos vencidos sejam classificados como pagamentos em atraso. Foi também sugerido que os comités funcionais do orçamento poderiam contribuir de forma significativa para evitar a constituição dos pagamentos em atraso. Além disso, as despesas eram contraídas para fins distintos dos originalmente previstos, e registava-se a assunção de compromissos superiores aos valores previstos no IFMIS. Foi destacada a necessidade de impor sanções que representassem um desincentivo, e de desenvolver um mecanismo de recompensa para incentivar a gestão eficaz de pagamentos em atraso. O papel fundamental dos secretários permanentes, na qualidade de responsáveis pelo controlo das verbas foi um tema também sublinhado, não apenas devido à pressão que por vezes exercem sobre os técnicos de contabilidade para fazer as coisas a todo o custo, mas também por causa da autoridade que possuem para controlar a despesa fora do processo formal dos seus ministérios. Foi ainda realçada a importância de realizar reuniões funcionais do comité do orçamento.

Representando a culminação das reflexões e análises subsequentes ao exercício de recolha de dados, o workshop de verificação e o exercício de verificação, bem como os comentários tecidos durante as consultas com as partes interessadas, permitiu que a equipa elaborasse um relatório para o Ministro das Finanças, contendo uma análise detalhada dos diferentes elementos do problema e propondo medidas para a apreciação e aprovação do ministro. A equipa compreendia que a implementação de algumas das medidas propostas teria de ser gradual e, portanto, tomou a iniciativa de propor medidas de curto e de longo alcance.

Trata-se de questões bem enraizadas que exigem a participação e cooperação de várias partes interessadas, sobretudo dos MDA responsáveis pela execução do orçamento ... consultas mais abrangentes no seio do ministério durante as fases de identificação dos problemas e definição das soluções acrescenta um valor significativo.
(membro da equipa)

4

Progressos logrados

As acções encetadas pela equipa resultaram em progressos notáveis no combate a algumas das sub-causas do problema.

Respondendo às necessidades de capacitação em relação à apresentação de informação sobre a despesa

A equipa identificou a necessidade de capacitação dos MDA em matéria da apresentação de informação sobre a despesa e conseguiu que os quadros superiores aprovassem a realização de acções de capacitação no domínio do IFMIS pelo Departamento Geral de Contabilidade no ano seguinte. Em resposta a algumas lacunas a nível dos conhecimentos, a equipa também desenvolveu um modelo de relatório destinado a servir de apoio à elaboração dos relatórios trimestrais sobre a despesa pelos sectores. A fim de incentivar o cumprimento, seriam aplicadas penalidades, como a retenção de recursos financeiros perante uma inconformidade, conforme recomendado pela equipa.

Directrizes revistas para a execução do orçamento com disposições rigorosas em matéria de pagamentos em atraso e transferências

As directrizes de execução do orçamento de 2018 reflectem a recém adoptada intolerância do MoFEA em relação à acumulação de pagamentos em atraso e introduzem medidas fortes contra as transferências, a saber as seguintes:

- proibição de transferências durante os primeiros dois trimestres do exercício;
- proibição de transferências de determinadas rubricas;
- pedidos de transferências a serem acompanhados de comprovativo de uma mudança de prioridades, ou de uma explicação apropriada pela omissão de uma rubrica de despesa no orçamento; e
- aprovação de deslocações desde que existissem verbas suficientes no orçamento.

Apropriação alargada e mais intercâmbio de informação

A obtenção de dados sobre os pagamentos em atraso e transferências, e os contactos produtivos que isto permitiu com os MDA, sinaliza o início de melhores fluxos de informação entre o MoFEA e os MDA. Os dados disponíveis permitiram que a equipa investigasse e assinalasse as práticas orçamentais insustentáveis, e oferecesse orientação durante as consultas bilaterais sobre os orçamentos. A análise preliminar dos dados também revelou a necessidade de sensibilizar os MDA sobre a dimensão do problema, as suas causas e implicações e como prosseguir. Esta acção culminou no workshop subordinado aos pagamentos em atraso, onde as principais partes interessadas travaram um diálogo aberto. Estas iniciativas contribuíram sobremaneira para sensibilizar a respeito da dimensão do problema, o que foi fundamental para promover a cooperação quanto à implementação das medidas propostas.

O processo de sete meses estimulou a colaboração entre as direcções que integravam o MoFEA, como evidenciado pelas diversas consultas realizadas com

As directrizes de execução do orçamento de 2018 reflectem a recém adoptada intolerância do MoFEA em relação à acumulação de pagamentos



As consultas produtivas com a Direcção de Auditoria Interna estimularam a equipa a adoptar uma abordagem mais colaborativa

respeito ao projecto, incluindo a análise de causas e efeitos. As consultas produtivas com a Direcção de Auditoria Interna estimularam a equipa a adoptar uma abordagem mais colaborativa em relação ao seu trabalho e levou à convocação de reuniões trimestrais entre as equipas gerais de auditoria, do orçamento e da contabilidade. Com a disponibilidade de monitorização no local pelos auditores internos do MDA, as questões relativas à execução orçamental podem ser encaminhadas à equipa do orçamento para a devida acção durante essas reuniões e nos relatórios trimestrais de execução orçamental.

Uma abordagem dirigida

Visto a equipa ter sido capaz de assinalar a áreas de despesas problemáticas e identificar os MDA responsáveis pelos pagamentos em atraso e transferências, foi possível adoptar uma abordagem mais dirigida. Durante as consultas bilaterais sobre o orçamento, o debate centrou-se nos maiores culpados, sendo esta a abordagem a ser utilizada também durante os anos de execução. A proibição de transferências para determinadas áreas de despesa, como viagens e despesas diversas, é uma indicação da abordagem dirigida também às rubricas de despesa.



Ilações colhidas

Coerência do trabalho em equipa

Este exercício permitiu colher ilações sobre o trabalho em equipa. A importância da disciplina e da estrutura para a execução das funções da equipa tornou-se evidente. Em particular, durante o Ramadão, a equipa teve grande dificuldade em se concentrar nas suas actividades de reforma face aos horários de trabalho mais curtos, as sessões da Assembléia Nacional e as tarefas rotineiras relativas ao orçamento. A equipa conseguiu superar esse desafio ao convocar reuniões semanais, com horários flexíveis e a definição de tarefas e prazos de forma a garantir que a equipa continuasse a partilhar os seus progressos e os próximos passos.

Servindo de exemplo

À medida que a equipa ia obtendo evidências a respeito do problema, tornou-se claro que o próprio MoFEA se confrontava com dificuldades significativas de conformidade e práticas orçamentais indesejáveis. Por exemplo, embora não figurasse entre os MDA com os pagamentos em atraso mais elevados, os dados relativos às transferências (2014–2016) revelam o recurso excessivo à reafectação de verbas. A equipa reconheceu que era importante que o MoFEA servisse de exemplo de boas práticas orçamentais para poder promover as suas recomendações com eficácia e credibilidade no decorrer da execução do orçamento de 2018.

Incutindo um processo inclusivo

O progresso logrado pela equipa foi agilizado, em grande parte, pelo aprofundamento de alianças. Por exemplo, a abordagem consultiva na análise das causas dos problemas suscitou outras perspectivas, por vezes pondo em causa os pressupostos aplicados pela equipa. A par disto, a abordagem inclusiva ajudou a superar as deficiências de capacidades no seio da Direcção do Orçamento. Durante o workshop subordinado aos pagamentos em atraso, a equipa contou com a perícia do GPPA, da Direcção Geral de Contas e da Direcção de Auditoria Interna para sensibilizar os participantes sobre questões além das competências e conhecimentos da equipa do orçamento.

Aplicando os dados para efeitos da tomada de decisões

Não obstante os feitos registados, a equipa apercebeu-se da necessidade de aproveitar melhor os dados. A equipa chegou à conclusão de que estava a subutilizar uma parte significativa dos dados colocados à sua disposição pelo IFMIS e MDA. Foi um tanto ou quanto surpreendente que os MDA se revelassem dispostos a disponibilizar os dados a seu respeito e a colaborar com o MoFEA. Em relação ao IFMIS, a equipa apercebeu-se da necessidade de se familiarizar com os vários relatórios e de os utilizar com mais frequência para efeitos da tomada de decisões estratégicas em relação à despesa dos MDA. Os dados provaram ser fundamentais não somente para a identificação dos problemas, mas também para definir adequadamente e dar destaque aos problemas, de modo a dar legitimidade e credibilidade ao trabalho da equipa.

A importância da disciplina e da estrutura para a execução das funções da equipa tornou-se evidente



Iniciando a reforma do interior

O facto de muitas das reformas em matéria de GFP na Gâmbia serem lideradas pelos doadores ilustra o nível de influência dos doadores em relação à definição da agenda de reforma. A equipa apercebeu-se de que é vantajoso para o governo se forem os agentes locais a identificar e definir os seus próprios problemas, pois permite-o não somente influenciar e obter o apoio necessário, como também dirigir o processo. As iniciativas que emanaram do trabalho da equipa são de baixo custo, práticas, correctas do ponto de vista técnico e, mais importante, exequíveis a nível administrativo.



6

Conclusões: aprofundando o trabalho

A equipa registou grande sucesso em poder desenvolver uma narrativa convincente em torno de um problema que tem existido há tanto tempo que se transformou numa prática habitual. Neste sentido, a equipa foi capaz de estudar as “reais” causas do problema de forma inclusiva, que lhe permitiu obter a aprovação e a aceitação necessárias. Com vista a aprofundar os ganhos obtidos, a equipa deverá continuar a tratar do problema de forma coerente para manter o empenhamento dos quadros superiores em relação ao processo. O apoio contínuo do ministro será necessário, particularmente para moderar o nível de interferência política que frequentemente tem contribuído para enraizar as práticas orçamentais erradas. Existem, no entanto, vários indícios que sugerem a possibilidade de encetar mudanças significativas:

- a nova política a respeito das viaturas, destinada a reduzir as despesas associadas às viaturas (que os dados obtidos pela equipa destacaram como sendo problemáticas) revela a disposição do ministério em adoptar reformas firmes que exigem uma apropriação significativa;
- o nível de escrutínio sem precedentes adoptado pelos deputados recém-eleitos, conforme evidenciado pela análise exaustiva do orçamento rectificativo de 2017 e do orçamento de 2018 recém-aprovado, exige um maior empenho dos MDA e do MoFEA no sentido de executarem melhor os seus mandatos; e
- o sucesso do recém-lançado Plano Nacional de Desenvolvimento (2018–2020) face às elevadas expectativas da população, irá exigir a transformação da trajetória da despesa pública, o que exercerá uma maior pressão para que sejam introduzidas reformas e, por conseguinte, estimulará um compromisso político sustentado.

Uma das principais lições aprendidas pela equipa foi a importância de ser proactivo para assegurar que as medidas recomendadas sejam implementadas na íntegra

Olhando para o futuro, uma das principais lições aprendidas pela equipa foi a importância de ser proactivo para assegurar que as medidas recomendadas sejam implementadas na íntegra. Os próximos passos da equipa consistirão em: (i) garantir a disponibilidade dos documentos de GFP (Lei de Finanças Públicas, regulamentos financeiros e outros documentos relevantes) nas plataformas electrónicas, e a distribuição de exemplares impressos aos MDA; (ii) a emissão de um comunicado de imprensa aos fornecedores (o governo deve emitir um aviso em relação à assunção de obrigações contratuais sem que sejam seguidos os processos formais); (iii) um workshop com todos os fornecedores registados junto do GPPA, em colaboração com o GPPA, para sensibilizar sobre os regulamentos relativos à contratação pública; (iv) acções de formação promovidas pela Direcção Geral de Contas, dirigidas aos contabilistas; e (v) a implementação das novas directrizes nas orientações relativas ao orçamento de 2018.

A longo prazo, a equipa visa promover uma revisão das leis e regulamentos relativos à GFP, com vista a introduzir uma definição formal dos pagamentos em atraso e reduzir o limite de transferências de 70%, bem como elaborar uma estratégia de gestão dos pagamentos em atraso.

Referências

Andrews M, Cangiano M, Cole N, Renzio P, Krause P & Seligmann R (2014) *This is PFM*. Harvard Center for International Development Working Papers.

MoFEA (Ministry of Finance and Economic Affairs) (2016) *Internal Audit Report*.

Morachiello E, Nicolau D & Hegbor CK (2015) *Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment 2014: The Gambia Final Report*. Available at: http://eeas.europa.eu/archives/delegations/gambia/documents/press_corner/news/final_pefa_report_2014_gambia.20150407.en.pdf [accessed 2 October 2018].

ANEXOS

ANEXO 1: Extractos das respostas ao inquérito por alguns ministérios

Extractos

GABINETE DO PRESIDENTE	
PERGUNTA DO INQUÉRITO	REPOSTA AO INQUÉRITO
Sabe que o seu MDA devia submeter relatórios trimestrais de despesa ao MoFEA?	<i>Sim.</i>
O seu MDA alguma vez submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA no passado? Indique o período.	<i>Não.</i>
Se a resposta à pergunta acima foi negativa, porque razão o seu MDA não submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA?	<i>Não estamos habituados, não fomos sensibilizados, capacidades humanas inadequadas, não é prioridade. A submissão destes relatórios deve ser controlada.</i>
Tem conhecimento dos diversos relatórios disponíveis no sistema IFMIS que podem ser usados para produzir relatórios sobre o orçamento?	<i>Conhecemos alguns.</i>
O que pode o MoFEA fazer para ajudar o seu MDA a preparar e submeter relatórios trimestrais de despesa?	<i>Preparar uma matriz que os MDA possam usar na preparação dos relatórios.</i>

MINISTÉRIO DA SAÚDE E ASSISTÊNCIA SOCIAL	
PERGUNTA DO INQUÉRITO	REPOSTA AO INQUÉRITO
Sabe que o seu MDA devia submeter relatórios trimestrais de despesa ao MoFEA?	<i>Sim.</i>
O seu MDA alguma vez submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA no passado? Indique o período.	<i>Sim, análise do orçamento do 1º trimestre de 2016 enviado ao SP-MoFEA.</i>
Se a resposta à pergunta acima foi negativa, porque razão o seu MDA não submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA?	<i>N/A.</i>
Tem conhecimento dos diversos relatórios disponíveis no sistema IFMIS que podem ser usados para produzir relatórios sobre o orçamento?	<i>Não, a unidade de planificação não recebeu formação a respeito do IFMIS.</i>
O que pode o MoFEA fazer para ajudar o seu MDA a preparar e submeter relatórios trimestrais de despesa?	<i>Instalar o IFMIS na Direcção do Plano e de Informação.</i>

MINISTÉRIO DO INTERIOR

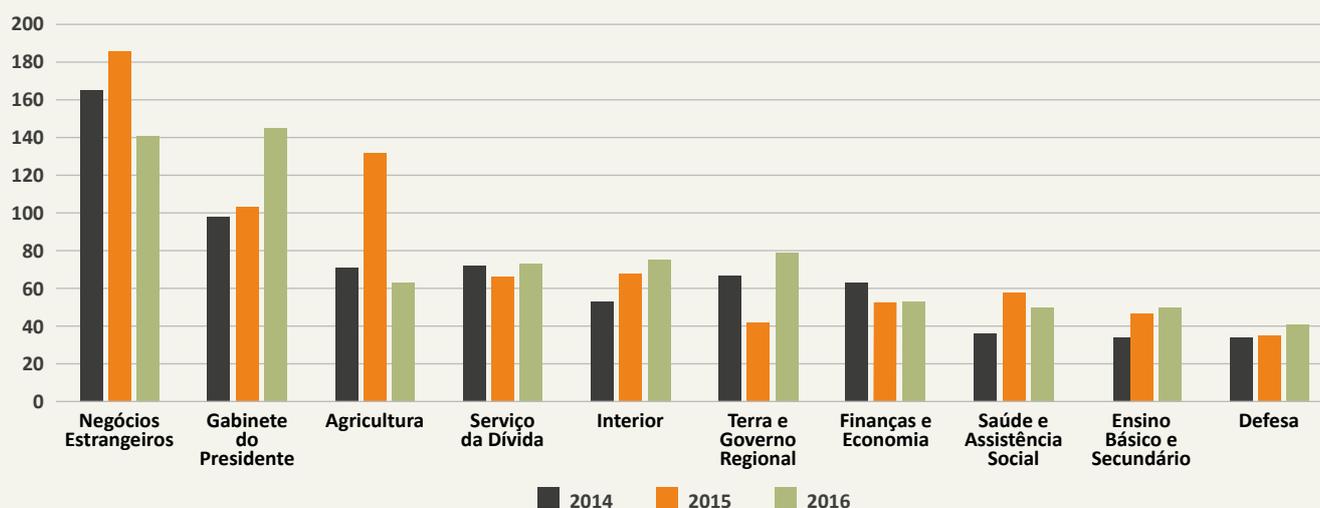
PERGUNTA DO INQUÉRITO	REPOSTA AO INQUÉRITO
Sabe que o seu MDA devia submeter relatórios trimestrais de despesa ao MoFEA?	<i>Não.</i>
O seu MDA alguma vez submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA no passado? Indique o período.	<i>Não.</i>
Se a resposta à pergunta acima foi negativa, porque razão o seu MDA não submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA?	<i>Desconhece a razão.</i>
Tem conhecimento dos diversos relatórios disponíveis no sistema IFMIS que podem ser usados para produzir relatórios sobre o orçamento?	<i>Sim.</i>
O que pode o MoFEA fazer para ajudar o seu MDA a preparar e submeter relatórios trimestrais de despesa?	<i>Explicar o processo em mais pormenor para que os MDA possam começar assim que possível.</i>

MINISTÉRIO DA DEFESA

PERGUNTA DO INQUÉRITO	REPOSTA AO INQUÉRITO
Sabe que o seu MDA devia submeter relatórios trimestrais de despesa ao MoFEA?	<i>Não.</i>
O seu MDA alguma vez submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA no passado. Indique o período.	<i>Não.</i>
Se a resposta à pergunta acima foi negativa, porque razão o seu MDA não submeteu relatórios trimestrais ao MoFEA?	<i>Desconhece a razão.</i>
Tem conhecimento dos diversos relatórios disponíveis no sistema IFMIS que podem ser usados para produzir relatórios sobre o orçamento?	<i>Sim, mas não são utilizados.</i>
O que pode o MoFEA fazer para ajudar o seu MDA a preparar e submeter relatórios trimestrais de despesa?	<i>Capacitação em matéria da elaboração de relatórios. São precisos mais conhecimentos sobre a orçamentação por programas.</i>

ANEXO 3: Análise da informação sobre transferências e pagamentos em atraso

Transferências de 2014 a 2016 por ano em todos os MDA



Gâmbia – pagamentos em atraso por rubrica – as 5 rubricas mais significativas

RUBRICAS ORÇAMENTAIS	FREQUÊNCIA DE PAGAMENTOS EM ATRASO NA RUBRICA
Manutenção de viaturas e despesas com viaturas	16
Telecomunicações	9
Serviços de utilidade pública	8
Deslocações	6
Contribuições para organizações internacionais	4

ANEXOS

Gâmbia – pagamentos em atraso por entidade (as 8 entidades identificadas nos diversos tons de cinzento representam 95,75 do total dos pagamentos em atraso)

Entidade	% DO TOTAL DOS PAGAMENTOS EM ATRASO
Gabinete do Presidente	43.94%
Ministério do Ensino Básico e Secundário	20.45%
Defesa: GAF	10.97%
Ministério da Saúde e Assistência Social (MHSW)	9.50%
Ministério da Agricultura	3.53%
Ministério do Interior	3.04%
Serviços Nacionais de Farmácia (MHSW)	2.44%
Ministério do Ambiente	1.88%
Ministério do Comércio e Integração Regional	0.97%
Serviços Centralizados	0.81%
Assembleia Nacional	0.59%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Embaixada de Beijing	0.41%
Ministério da Terra e Governo Regional (MLRG)	0.33%
Ministério da Informação e Comunicação	0.20%
Serviços Judiciais	0.20%
Ministério das Pescas	0.17%
Ordenamento do Território (MLRG)	0.13%
Planificação Física (MLRG)	0.10%
Ministério das Finanças e da Economia	0.08%
Ministério da Juventude e do Desporto	0.07%
Defesa: Ministério	0.07%
Desenvolvimento comunitário (MLRG)	0.06%
Ministério do Turismo e da Cultura	0.02%
Ministério da Energia	0.01%
Ministério do Petróleo	0.01%

ANEXO 4: Programa: 'Prevenção e Gestão de Pagamentos em Atraso da Despesa para a Gestão Eficaz das Finanças Públicas'

DATA: 31 DE OUTUBRO DE 2017 LOCAL: OCEAN BAY HOTEL		
HORA	SESSÃO	RESPONSABILIDADE
8:30–9:00	Registo	
9:00–09:30	Boas-vindas e discurso de abertura	Secretário Permanente do MOFEA
9:30–10:00	Definição de pagamentos em atraso e Quadro jurídico	Unidade do Orçamento
10:00–10:15	Perguntas e respostas	
10:15–10:30	Intervalo para chá/café	
10:30–11:00	Ponto de situação sobre pagamentos em atraso e efeito dos mesmos no orçamento	Unidade do Orçamento
11:00–11:15	Perguntas e respostas	
11:15–11:45	Papel dos controladores de verbas na mitigação dos pagamentos em atraso	Direcção da Auditoria Interna
11:45–12:00	Perguntas e respostas	
12:00–12:30	Gestão de risco e controlos internos fortes de pagamentos em atraso das contas públicas	Direcção de Auditoria Interna
12:30–12:45	Perguntas e respostas	
12:45–13:15	Importância de registar e comunicar os pagamentos em atraso e as implicações	Departamento Geral de Contabilidade
13:15–13:30	Perguntas e respostas	
13:30–14:30	Almoço	
14:30–15:00	Estudos de caso por MOTWI e MOI	MOTWI, MOI
15:00–15:15	Perguntas e respostas	
15:15–15:45	Exercício sobre os pagamentos em atraso (trabalho em grupo)	
15:45–16:30	Informe sobre o exercício	
16:30–16:45	Discurso de encerramento	Director do Orçamento



CONECTAR • PARTILHAR • REFORMAR

Agradecimentos:

Esta publicação foi redigida pela Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África (CABRI) como parte do programa de Reforço das Capacidades de Financiamento Público em África.

Awa Touray do secretariado da CABRI compilou o estudo de caso em colaboração com Abdou Salam Jatta, Fatou Kinney Jobe, Maria Azzi, Ismaila Bah e Lamin Manneh do Ministério das Finanças e da Economia.

A CABRI deseja agradecer a todos os participantes do programa de Reforço das Capacidades de GFP em África pelo empenho demonstrado no trabalho e a abertura para com a adopção de uma nova abordagem em relação às reformas de GFP. Agradecemos o nosso apreço ao Sr. Lamin Camara e ao Sr. Abdoulie Jallow, secretários permanentes no Ministério das Finanças e da Economia na Gâmbia pelo apoio prestado ao trabalho da equipa, e ao Professor Matt Andrews pela sua orientação durante a redacção deste estudo de caso.

Para mais informações sobre a CABRI ou para obter exemplares desta publicação, queira contactar:

CABRI Secretariat
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive
Centurion, 0062
South Africa

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

Edição de cópia por Laurie Rose-Innes
Design e composição por COMPRESS.dsl

O programa de 2017 de Reforço das Capacidades de Gestão de Finanças Públicas em África gozou do financiamento generoso do Secretariado de Estado suíço para os Assuntos Económicos (SECO) e da UK do Governo do Reino Unido. As constatações e conclusões contidas nesta publicação não reflectem necessariamente as suas posições ou políticas.

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland
Swiss Cooperation Office in South Africa


UKaid
from the British people