

## Comités orçamentais sectoriais na Gâmbia



# ÍNDICE

Acrónimos e abreviaturas	01
Prefácio	02
Síntese	03
<b>Introdução</b>	<b>04</b>
<b>Conquistas em matéria da GFP no MoBSE</b>	<b>05</b>
<b>Estruturação do comité orçamental no MoBSE</b>	<b>06</b>
<b>Evolução do comité orçamental do MoBSE ao longo do tempo</b>	<b>08</b>
<b>Dando tempo e espaço para engajamento interno</b>	<b>09</b>
<b>Criando responsabilidade financeira</b>	<b>12</b>
<b>Prestação de apoio e formação</b>	<b>14</b>
<b>Actuais desafios enfrentados pelo MoBSE</b>	<b>15</b>
<b>Conclusão</b>	<b>15</b>
Referências	16

## Acrónimos e abreviaturas

<b>CABRI</b>	Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África ( <i>Collaborative Africa Budget Reform initiative</i> )
<b>EQS</b>	Equipa de quadros superiores
<b>GFP</b>	Gestão das Finanças Públicas
<b>IFMIS</b>	sistema integrado de gestão financeira
<b>MDA</b>	Ministérios, Departamentos e Agências
<b>MoBSE</b>	Ministério do Ensino Básico e Secundário
<b>MoFEA</b>	Ministério das Finanças e da Economia
<b>RCC</b>	Reunião do comité de coordenação
<b>SP</b>	Secretário Permanente
<b>SLA</b>	Acordo de níveis de serviço

## Prefácio

A importância da boa gestão das finanças públicas (GFP) para o alcance de bons resultados em prol dos cidadãos, é reflexo da visão do Ministério das Finanças e da Economia (MoFEA) de ser um centro de excelência para uma GFP voltada para o desenvolvimento nacional. Neste contexto, o ministério visa práticas de GFP que permitam um melhor aproveitamento dos recursos públicos ao continuamente procurar melhorar a sua forma de trabalhar. Neste domínio, a Iniciativa Colaborativa para a Reforma do Orçamento da África (CABRI) é um parceiro importante para melhorar as capacidades do ministério no sentido de implementar reformas funcionais. A equipa de técnicos do ministério que participou no Programa de Reforço das Capacidades de GFP em 2017 da CABRI levantou questões fundamentais relacionadas com a formulação e execução do orçamento. Em particular, identificou o papel reduzido dos comités orçamentais sectoriais como uma deficiência significativa que agrava o problema das reafectações e dos pagamentos em atraso.

Apesar da função crítica que deveriam desempenhar na gestão do orçamento, os comités sectoriais do orçamento são uma matéria pouco estudada, não só na Gâmbia, como em toda a África. Este relato do funcionamento do comité orçamental sectorial no Ministério da Educação Básica e Secundária (MoBSE) na Gâmbia servirá para elucidar não apenas os pares da área da GFP, como também os pares no nosso próprio país. A experiência do MoBSE foi adquirida ao longo de 20 anos de mudança incremental e experimentação que levaram à melhoria dos sistemas e dos resultados, servindo de lição para os ministérios sectoriais reflectirem sobre seus próprios comités.

Ao continuarmos o nosso trabalho com a CABRI no âmbito do Programa de Reforço das Capacidades de GFP, esperamos que esta abordagem que consistiu em identificar soluções locais existentes nos nossos próprios países ajude a resolver outros problemas de GFP.

**Lamin Camara**

Secretário Permanente

Ministério das Finanças e da Economia

O ministério visa práticas de GFP

que permitam um melhor aproveitamento

dos recursos públicos ao continuamente

procurar melhorar a sua

forma de trabalhar



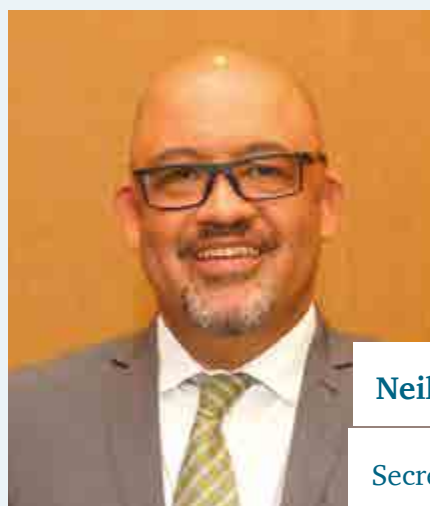
## Síntese

A Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África (CABRI) visa promover reformas localmente conduzidas que contribuem para uma gestão mais funcional dos recursos públicos.

Através de uma série de estudos de caso, a CABRI pretende documentar os contextos e os processos que conduziram à emergência de histórias de sucesso de GFP em África. Mais especificamente, os estudos identificam casos em que um grupo de países atípicos obteve resultados excepcionalmente positivos num contexto de grupos semelhantes que encetaram a mesma tarefa, mas cujos resultados foram menos positivos, ou no contexto de uma história de tentativas mal-sucedidas. Um estudo do comportamento e das práticas desses países marginais contribui para perceber como foram alcançados os resultados positivos e a diferença na abordagem utilizada. Os feitos desses países atípicos são caracterizados por Pascale e Stermin (2010) como exemplos de “desvio positivo”, que ocupam um lugar de destaque no nosso programa de Reforço das Capacidades de GFP, que aplica a abordagem de Adaptação Iterativa Centrada nos Problemas (PDIA, na sigla inglesa).<sup>1</sup>

As acções de reforma na Gâmbia têm centrado na melhoria da informação sobre o orçamento e a despesa, e a integração do financiamento pelos doadores nos processos nacionais.

Uma entidade atípica que exhibe muitas características de desvio positivo na Gâmbia é o Ministério do Ensino Básico e Secundário (MoBSE). Descrito pelo secretário permanente como um ministério que estava “no fundo da pilha” na década de 1990, o MoBSE apresenta uma taxa de reafectações pouco significativa, uma melhor execução orçamental e melhores relatórios de auditoria interna que outros ministérios. Estas melhorias fizeram-se sentir nas últimas duas décadas graças a uma gestão orçamental activa, uma cultura de responsabilização e o reforço das capacidades apropriadas face aos serviços a serem prestados.



Neil Cole

Secretário Executivo

Iniciativa Colaborativa para a

Reforma Orçamental em África

Estes casos de desvio positivo contribuirão para os conhecimentos da rede da CABRI e oferecerão uma compreensão mais profunda dos factores que contribuirão para o sucesso das reformas, indo além das soluções tradicionais de melhores práticas. Espero também que os estudos de caso forneçam exemplos práticos do que pode ser alcançado pelos funcionários de um país.

Uma entidade atípica que exhibe

muitas características de desvio

positivo na Gâmbia é o Ministério do

Ensino Básico e Secundário

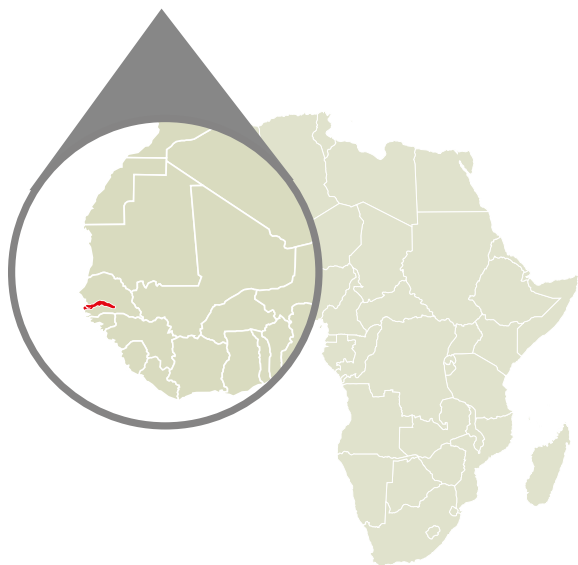
<sup>1</sup> A abordagem PDIA foi desenvolvida pelo programa de Reforço das Capacidades do Estado (Building State Capability – BSC) do Centro para o Desenvolvimento Internacional da Universidade de Harvard.

# Introdução

A Gâmbia é um país com 1,8 milhões de habitantes e uma extensão de 11.285 km<sup>2</sup>. Actualmente, ocupa o 173º lugar entre 188 países no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) com um valor de 0,452, colocando-a abaixo da média de 0,523 para os países de África Subsaariana (PNUD 2016). Todavia, o recente Plano Nacional de Desenvolvimento 2018–2021 e o Plano para o Crescimento Acelerado e Emprego, o PAGE II 2018–2021, assinala mudanças importantes na política do governo, com ênfase na boa governação, coesão social, reconciliação nacional e revitalização da economia.

*Em 2016, a Gâmbia viveu uma transição política após a derrota do antigo presidente, Yahya Jammeh. Uma prioridade do novo governo do presidente Adama Barrow é a reforma das instituições públicas. O recém-criado sistema presidencial de Monitorização e Avaliação permitiu que a Presidência se mantivesse a par da implementação das actividades previstas. O maior enfoque na governação visa melhorar o ambiente institucional, debilitado pelo regime anterior, e contribuir para a eficácia dos programas públicos e das intervenções de projectos.*

*A avaliação mais recente da GFP na Gâmbia é a avaliação das Despesas Públicas e Responsabilidade Financeira (PEFA) de 2014, que registou os progressos logrados desde 2010, bem como as áreas susceptíveis de serem melhoradas. A credibilidade do orçamento era uma área que suscitava preocupação, com desvios tanto ao nível das*



previsões da despesa global como da sua composição. O processo de preparação do orçamento recebeu a pontuação mais elevada, devido ao facto de ser concedido tempo suficiente para análise pelo Parlamento e existir um quadro de despesas a médio prazo (MTEF), em consonância com as melhores práticas internacionais. No entanto, a disponibilização ao público de informação sobre o orçamento da Gâmbia foi citada pelo PEFA como sendo insuficiente.<sup>2</sup>

*A Gâmbia comprometeu-se a prosseguir várias iniciativas de reforma destinadas a ultrapassar as deficiências do seu sistema de GFP. O progresso previsto na actual Estratégia de GFP 2016–2020 inclui a implantação de um sistema integrado de gestão financeira (IFMIS), a criação de uma autoridade tributária e o alargamento das funções de auditoria interna e aquisições aos principais ministérios, departamentos e agências (MDA). Hoje, o Ministério das Finanças e Economia (MoFEA) emite convites a propostas de orçamentos, acompanhados de limites orçamentais previamente aprovados pelo Conselho de Ministros, no início do processo de preparação do orçamento.*

*Contudo, há muito mais a fazer em relação a estas reformas. Os desvios e as transferências orçamentais continuam elevados. Embora tenha sido realizado um trabalho notável em matéria da verificação dos valores dos pagamentos em atraso e sensibilização dos MDA em relação ao custo da acumulação de pagamentos em atraso para o governo, as despesas não aprovadas não param de aumentar. As funções de auditoria interna e de aquisições ainda não foram introduzidas em todos os MDA, e actualmente, apenas 60% das despesas são cobertas pela função de auditoria. A nova administração política tem boas intenções, num período em que a Gâmbia emerge de duas décadas de autocracia e prossegue a sua recuperação económica (FMI 2018). O quadro geral é de reforma numa conjuntura difícil.*

<sup>2</sup> A pontuação mais elevada nesta dimensão do PEFA requer a publicação de relatórios orçamentais intercalares, demonstrações financeiras de fim de ano, relatórios de auditoria externa, e informação sobre a adjudicação de contratos no âmbito de concursos públicos e dotação de verbas às unidades de prestação de serviços primários. Em 2014, somente o orçamento anual foi publicado na Gâmbia.

## Conquistas em matéria da GFP no MoBSE

São significativos os desafios enfrentados pelo Ministério do Ensino Básico e Secundário (MoBSE). A taxa de alfabetização dos adultos na Gâmbia é estimada em 51%, e o MoBSE tem cerca de 118.000 alunos para educar, com um orçamento que, em 2010, rondava os 75 milhões de dólares (UNICEF 2013). A administração de tudo isto, incluindo 58 escolas, cada uma com o seu próprio orçamento, é uma tarefa difícil do ponto de vista operacional.

O ensino básico na Gâmbia é gratuito e obrigatório para todos os alunos desde 1998, e as taxas de matrícula têm registado um aumento constante nos últimos 20 anos (MoBSE 2018). A taxa de matrícula das raparigas regista um aumento de 5,5%, em média, todos os anos desde 2010, tendo as matrículas de rapazes aumentado 4,9% por ano no mesmo período. Esta aposta no alargamento do acesso ao ensino básico resultou numa taxa de matrícula de quase 100% desde 2015. No entanto, menos de 50% das escolas em cinco das seis regiões do país estão dotadas de energia eléctrica, e a proporção de alunos por carteira é de 2:1 na maioria das escolas (MoBSE 2018). A Política do Sector da Educação para o período 2016–2030 aposta em garantir a qualidade da educação, bem como o acesso, aumentando a percentagem de alunos que atingem as competências mínimas para 80% até 2030.



Neste contexto, o MoBSE regista menos problemas de auditoria interna, mais transferências para atender às suas prioridades de entrega e uma taxa mais elevada de execução orçamental do que os seus pares. A Unidade de Orçamento e Planificação do MoBSE depara-se com um desafio significativo: fase à aposta na entrega, seria fácil ignorar os critérios de GFP. No MoBSE, a participação no ciclo orçamental começa mais cedo e está mais estreitamente ligada aos seus programas, e a execução orçamental é muito mais elevada, particularmente no que tange aos aspectos prioritários. Embora as transferências ainda ocorram com frequência, as transferências para fazer face a despesas de deslocação são inferiores às dos outros MDA (CABRI n.d.). A par disto, os últimos relatórios de auditoria relativos à área de aquisições revelam apenas duas “questões de elevada importância” e cinco “questões de importância média” a merecerem atenção. O secretário permanente do MoBSE, Mohammed BS Jallow, considera o orçamento uma prioridade para a sua equipa de planificação, ao invés de uma mera tarefa administrativa ou de apoio. Tendo substituído o Sr. Baboucarr Buoy, o antigo secretário permanente (SP) da MoBSE, em 2017, depois de ter trabalhado com ele desde os anos 90, Jallow está habituado a funcionar num ambiente de restrições orçamentais para a educação e considera a gestão financeira como sendo crucial. Nas suas conversas com a CABRI, Jallow frisou a importância de assegurar a eficiência da coordenação e da execução orçamental, uma cultura que o PS anterior havia incutido. Os funcionários do MoBSE concordaram com a necessidade de mudança em três áreas principais: as estruturas para incentivar a responsabilização e a participação no processo orçamental; a atitude de responsabilidade financeira e de prestação de contas; e o apoio à educação e formação.

O MoBSE regista menos problemas de auditoria

interna, mais transferências para atender às suas

prioridades de entrega e uma taxa mais elevada de

execução orçamental do que os seus pares

# Estruturação do comité orçamental no MoBSE

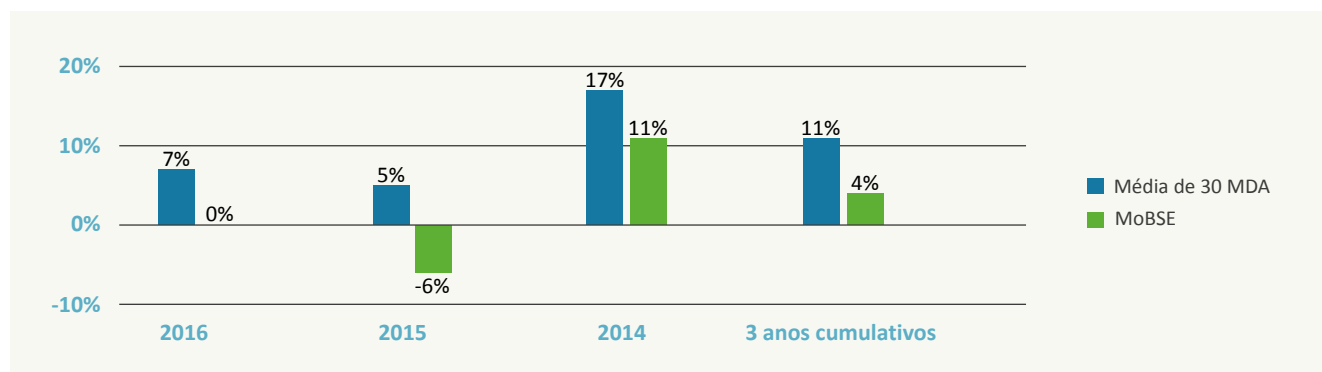
O comité orçamental do MoBSE é importante pelo apoio que presta à consecução das actividades, controlando e analisando as despesas devido ao apoio que recebe da Unidade do Orçamento e das informações colhidas durante as reuniões do comité de coordenação (RCC). As RCC são tidas de oito em oito semanas e integram todos os membros do comité orçamental, todos os directores do ministério e os chefes das agências internas. O Secretário Permanente Adjunto de Programas, Adama Jimba Jobe, descreveu as RCC da seguinte forma: “Elas circulam por todo o país, reunindo-se sempre em regiões diferentes. Isso permite identificar as várias actividades em curso e saber se uma escola tem qualquer necessidade urgente.” Além disso, as reuniões são presididas pelo SP, que procura informar-se sobre os pormenores das apresentações feitas. O Ministro do Ensino Básico e Secundário também participa nas reuniões. As RCC desempenham um papel fundamental para a coordenação das actividades realizadas, e apresentam uma oportunidade para os funcionários do MoBSE interagir com o trabalho das outras direcções, assim permitindo que os seus membros se mantenham a par dos novos desafios e prioridades.

A participação activa do PS em exercício e o interesse por ele demonstrado nas apresentações desse fórum público têm contribuído para uma maior responsabilização. Por exemplo, em Maio de 2018, a RCC decorreu no distrito mais rural. Como é habitual, os directores locais apresentaram os resultados das suas escolas. O SP foi informado de que o desempenho numa das escolas estava aquém das expectativas e constatou que a escola teria tido já dois directores nos seus quatro anos de actividade. Quando perguntou o motivo por essa situação, os directores locais informaram que o

desempenho do primeiro director não tinha sido satisfatório e que se registava uma melhoria nos resultados desde que ele fora substituído. O SP depois apercebeu-se de que o director anterior estava numa outra escola que também fez objecto de discussão nessa mesma reunião e cujo desempenho era insatisfatório. Uma advertência final foi emitida ao director chefe. Esta chamada à atenção de um director que se havia mudado para outra escola mas que, mesmo assim, não pôde fugir às consequências das suas acções, é particularmente impressionante, num contexto em que muitos MDA e organizações do sector privado têm dificuldade em responsabilizar aqueles que se mudam de um departamentos ou agência para outro. Para o efeito, foi preciso o SP receber as informações, interrogar a escola sobre seu fraco desempenho, pedir o nome do director anterior e constatar que era a mesma pessoa de que outros directores se tinham queixado.

As RCC permitem que o MoBSE se mantenha informado das prioridades mais pertinentes e mantenha a transparência. As diversas actividades em curso são discutidas em público, e em pormenor, o que significa que, quando o comité orçamental realiza as suas reuniões mensais, são-lhe transmitidos os factos necessários para tomar as respectivas decisões a respeito da despesa. Embora as transferências e as reafecções sejam frequentemente consideradas problemáticas no contexto da GFP, o SP considerou-as uma consequência normal da reprioritização de um orçamento apertado em função das necessidades prementes. No entanto, referiu-se às transferências realizadas pelo MoBSE, destacando, em particular, as transferências de e para as despesas de deslocação. Referindo-se à Figura 1, o PS

**FIGURA 1:** Transferências líquidas das despesas de deslocação – mudança em termos percentuais face à dotação orçamental inicial



Fonte: Dados não publicados comunicados pelos técnicos do MoFEA aos autores



Cada MDA cumpre a função de coordenação de forma diferente – por exemplo,

o MDA 1 convoca uma reunião da EQS para lidar com assuntos relacionados

com o orçamento operacional, que se reúne com pouca frequência

comentou: “Observem as transferências da verba para deslocações - sabem que esse é o tipo de rubrica que normalmente é reforçado por transferências. Neste caso, as transferências são feitas a partir desta rubrica para podermos cumprir com as nossas prioridades.

O objectivo comum de garantir o ensino básico às crianças na Gâmbia foi um tema levantado repetidamente nos diálogos tidos com os membros da RCC, que afirmaram que este objectivo comum permitia focalizar os seus debates em relação à definição das prioridades. Viam este enfoque na prestação como permitindo que pudessem ter conversas difíceis a respeito das prioridades e, inevitavelmente, identificar as menos importantes. Tendo um objectivo comum e as provas nos relatórios remetidos à RCC foram citados como insumos importantes para o comité orçamental.

*O comité de orçamento tem uma agenda mais focalizada do que a da RCC, concentrando-se em apoiar a realização das actividades, verificando se os regulamentos relativos às despesas são cumpridos e, em menor escala, analisando a despesa corrente.* Uma das principais funções do comité orçamental que permite a realização oportuna das actividades é a pronta apresentação do plano de tesouraria ao MoFEA todos os trimestres. Este elemento é crucial para todos os MDA na Gâmbia, uma vez que o MoFEA começou recentemente a adiar as dotações se os planos mensais de tesouraria forem recebidos tardiamente. As funções de carácter técnico e operacional de um comité orçamental não podem ser realizadas por outras reuniões de altos funcionários, como uma reunião do RCC ou da equipa de quadros superiores (EQS), embora integrem muitos dos mesmos altos funcionários. Por exemplo, a responsabilidade do IFMIS atribuída ao SP no MoBSE costumava caber apenas ao SP por várias razões, uma das quais era que certas aprovações eram da competência exclusiva do PS e de mais ninguém, o que provocava atrasos porque o SP ausenta-se com frequência do escritório. Este assunto foi discutido na reunião do comité orçamental para decidir sobre uma solução apropriada, tendo a comissão orçamental decidido outorgar a mesma competência aos SP adjuntos para que a ausência do SP não criasse atrasos. Referindo-se a este exemplo, o Sr. Buoy, antigo SP comentou: “Imagine que isso tivesse sido discutido na EQS [reunião]? Seria uma perda de tempo para, até porque não possuem os conhecimentos técnicos a respeito dos processos orçamentais ... para poderem apreciar devidamente um assunto como esse”. Embora a reunião da EQS integrasse pessoas do mesmo nível ou até de um nível

superior, o comité orçamental desempenha uma função distinta do ponto de vista técnico e operacional.

*Cada MDA cumpre a função de coordenação de forma diferente – por exemplo, o MDA 1<sup>3</sup> convoca uma reunião da EQS para lidar com assuntos relacionados com o orçamento operacional, que se reúne com pouca frequência.* Quando perguntámos ao SP adjunto de finanças e administração do MDA 1 como funcionava o seu comité orçamental, esse respondeu que só estava no ministério há cerca de seis meses e que ainda não tinha participado numa reunião do comité orçamental. Isto pode sugerir que o comité de orçamento no MDA 1 desempenha um papel menos proeminente, reunindo-se apenas no momento da apresentação das propostas de orçamentos e, em seguida, talvez a em um outro momento durante o ano. Os técnicos informaram que a norma é que as reuniões do comité orçamental são convocadas apenas para a preparação das propostas do orçamento, e não para tratar de assuntos relacionados com a execução orçamental que porventura surjam durante o ano, ou para a coordenação da despesa. Isto afecta o grau de “automatização” do comité de orçamento pois, cada vez que uma reunião é necessária, é tratada como um novo evento que precisa de programação específica, em vez de ser uma ocorrência de rotina. A função de coordenação no MDA 1 parece ser desempenhada pelas reuniões do EQS, que ocorrem mensalmente. Muitos, embora não todos, dos membros do comité orçamental participam nas reuniões da EQS, e estes podem desempenhar uma parte da função de coordenação ou de recolha de informações que é necessária para a devida execução do orçamento. No entanto, as decisões estratégicas tomadas pela EQS nem sempre resultam em actualizações oportunas do seu orçamento. A ausência da actualização do orçamento pode resultar no adiamento dos investimentos de capital.<sup>4</sup> Um factor que contribui para os pagamentos em atraso é que o MDA 1 tem por hábito apresentar os seus planos de tesouraria depois do prazo estipulado pelo MoFEA. O ministério pretende corrigir essa situação e informou que a nova política é de permitir a elaboração de planos de longo prazo e planos de tesouraria anuais, reduzindo assim a dificuldade que tem em apresentar os planos de tesouraria.

3 Três MDA comparativos foram tratados em regime de anonimato para efeitos do estudo de caso.

4 Os atrasos podem ser particularmente problemáticos para os projectos de construção na Gâmbia, uma vez que as obras devem começar a tempo para atingir uma fase estável antes de começar a época das chuvas.

# Evolução do comité orçamental do MoBSE ao longo do tempo

Nos últimos 20 anos, o comité orçamental do MoBSE transformou-se de uma instituição de jure para uma instituição de facto. Quando o Sr. Buoy ingressou no MoBSE nos anos de 1990, o MoFEA já exigia que o MoBSE tivesse um comité orçamental. A situação do MoBSE na época - em que o comité orçamental existia no papel, mas tinha um impacto muito limitado na prática - era semelhante à de outros MDA na Gâmbia actualmente. Nas palavras do antigo SP, "o orçamento não estava articulado às prioridades". O departamento de contabilidade preparava o orçamento rubrica por rubrica, simplesmente aumentando cada rubrica em 5% a 10%, pelo que não havia qualquer articulação ente o orçamento e as políticas. Embora o ensino básico tivesse sido identificado como prioridade, o MoBSE continuava a orçamentar mais por aluno no ensino superior.

Ao demonstrar a importância da preparação do orçamento, foi possível desencadear apoio para a reforma. A Unidade do Orçamento começou por preparar e partilhar as dotações orçamentais gerais (ou seja, todos os fundos recebidos do MoFEA e de outras fontes) com as direcções. Ao juntar todos os fundos, os directores ficaram com uma ideia dos recursos que tinham à disposição. De acordo com o antigo SP: "O director responsável pelo currículo escolar na altura afirmou que era a primeira vez que realmente sabia quanto estava disponível." Esta simples acção fez uma grande diferença para os directores. Assim, conseguiram demonstrar a importância do trabalho de preparação do orçamento, o que levou a uma maior disposição para participarem activamente quando se reuniam no comité orçamental.

As reformas progrediram

passo a passo, melhorando

com cada ano que passava

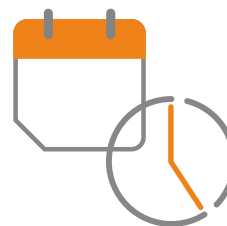
As reformas progrediram passo a passo, melhorando com cada ano que passava. A Unidade do Orçamento iniciava o processo do orçamento ao preparar os orçamentos para os directores apresentarem na reunião do comité orçamental, explicando os orçamentos em pormenor e assegurando que estivessem articulados às prioridades. No ano seguinte, a Unidade do Orçamento promoveu paulatinamente a preparação dos orçamentos pelos próprios membros do comité orçamental, assim promovendo o envolvimento dos mesmos. Isto também contribuiu para desenvolver as capacidades do comité orçamental. À medida que melhoravam os seus conhecimentos na preparação dos seus próprios orçamentos, também melhorou a qualidade do escrutínio e da análise que forneciam em relação aos outros.

Nos últimos 20 anos, o comité orçamental





do MoBSE transformou-se de uma instituição

de jure para uma instituição de facto

# Dando tempo e espaço para engajamento interno



**Tabela 1:** Calendário de preparação do orçamento, 2018\*

	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
 <b>MoBSE</b>	<p>Emite pedido interno de orçamentos, incluindo limites</p>	<p>Actores internos preparam propostas de orçamento</p>	<p>Recepção de propostas de orçamento (prazo: 6 de Junho) e realização de encontros bilaterais no fim de Junho (durante 4 semanas)</p>	<p>Recepção de convite à apresentação de orçamento do MoFEA e submissão proposta de orçamento reconciliada</p> <p>Encontro bilateral com o MoFEA</p>
 <b>MDA 3</b>			<p>Pedido de propostas de orçamento (não recebidos)</p>	<p>Recepção de convite à apresentação de orçamento do MoFEA</p> <p>Iniciar encontros bilaterais internos e preparação de orçamento</p> <p>Submissão da proposta de orçamento ao MoFEA</p> <p>Encontro bilateral com o MoFEA</p>
 <b>MDA 2</b>				<p>Recepção de convite à apresentação de orçamento do MoFEA</p> <p>Iniciar preparação de orçamento</p> <p>Submissão da proposta de orçamento ao MoFEA</p> <p>Encontro bilateral com o MoFEA</p>
 <b>MDA 1</b>				<p>Recepção de convite à apresentação de orçamento do MoFEA</p> <p>Iniciar encontros bilaterais internos e preparação de orçamento</p> <p>Submissão da proposta de orçamento ao MoFEA</p> <p>Encontro bilateral com o MoFEA</p>

\*Informação obtida em Junho de 2018 durante a visita à Gâmbia.

*Na Gâmbia, a preparação do orçamento no MoBSE começa muito antes do que noutros MDA. Os preparativos para os encontros bilaterais internos no MoBSE começam em Abril, alguns meses antes de o convite à apresentação de propostas de orçamento ser emitido (ver a Tabela 1) e são inteiramente iniciados pelo MoBSE e não centralmente exigidos pelas directrizes do MoFEA. Cada uma das 58 escolas que recebe apoio financeiro do MoBSE submete um orçamento para o ano seguinte à Unidade Orçamental do MoBSE. Em 2018, por exemplo, o prazo para a apresentação era o dia 6 de Junho – mais cedo do que os encontros bilaterais, realizados no fim de Junho, e antes de o convite à apresentação de orçamento, emitido pelo MoFEA em Julho. Para assegurar que os orçamentos são recebidos dentro do prazo, a Unidade do Orçamento faz um acompanhamento com os directores das escolas em pessoa, o que tem vindo a tornar-se mais fácil à medida que as relações pessoais se foram desenvolvendo ao longo do tempo.*

*A apreciação e o diálogo sobre as propostas iniciais permitem a elaboração de propostas de orçamento de*

*melhor qualidade, embora seja um processo moroso. Esses orçamentos iniciais, uma vez submetidos, são primeiro submetidos à apreciação da Unidade do Orçamento antes de ser convocado um encontro com os representantes das escolas - os directores, os presidentes dos conselhos executivos e os tesoureiros. Todos os encontros bilaterais começam da mesma forma, com os presentes a assinarem uma folha de presenças mantida pelo MoBSE para evitar que surjam dúvidas no futuro sobre a data e os participantes. Cópias impressas do orçamento apresentado são então distribuídas e as perguntas preparadas pela Unidade do Orçamento são colocadas aos representantes das escolas para a obtenção de informações adicionais*

*O sucesso destes encontros bilaterais exige uma preparação exaustiva por parte da Unidade do Orçamento. Cada reunião durou pelo menos uma hora, e frequentemente prolongou-se. A Unidade do Orçamento também passava duas a três horas a preparar-se para as reuniões.*

### **CAIXA 1: Uma descrição pormenorizada de um encontro bilateral interno**

A qualidade da análise durante os encontros bilaterais internos é fundamental para preparar o orçamento a ser apresentado ao MoBSE. Por exemplo, num encontro bilateral a que assistimos, constatámos que o número de alunos matriculados foi conferido. No ano anterior, a escola havia previsto que teria 1 211 alunos, mas numa visita de controlo em Fevereiro de 2018, a Unidade do Orçamento havia constatado apenas 936 alunos no registo. O director contestou veemente esse número, perguntando com quem haviam conversado e discordou com os números, um elemento que se revestia de crucial importância pois grande parte de seu orçamento dependia dos custos calculados por aluno. A Unidade do Orçamento rejeitou essas objecções de um modo que revelava familiaridade com o director ao recusar-se a desviar do processo, citando a sua visita à escola e enfatizando a obrigação de a escola manter registos disponíveis sempre que visitassem.

Depois de ter constatado a diferença nos números de matrículas escolares conforme apresentados e verificáveis na visita à escola, a Unidade do Orçamento recusou-se a aceitar a projecção da escola para o ano seguinte, com um técnico a afirmar “não, não me dê essas projecções – estavam incorrectas no ano passado e agora não acredito nelas. Diga-me apenas quantos alunos tem agora, e esse é o valor que vamos usar até podermos confirmar na nossa próxima visita que há mais alunos”. A escola perdeu o direito de fazer as suas próprias projecções devido à imprecisão das projecções do ano anterior. Estas são discussões difíceis, e a vantagem de as realizar anualmente estava patente, tal como as vantagens das visitas de campo para confirmar o número de matrículas. Este encontro também exigiu honestidade e engajamento da parte de todos os presentes.

Outras disparidades no orçamento foram mais fáceis de corrigir - as quantias afectadas ao subsídio de pós-graduação não foram incluídas para todos os professores. Por exemplo, devido a um erro por parte do tesoureiro, um “subsídio de inconveniência”, inexistente, estava a ser reivindicado para professores estrangeiros, e o subsídio de pós-graduação já tinha sido atribuído a um aluno universitário. Estes erros não exigiram um longo debate e foram rapidamente corrigidos depois de trazidos à atenção da direcção da escola. No entanto, não tivessem sido os primeiros encontros bilaterais para obrigar a escola a preparar o seu orçamento com antecedência e a reunião para examinar os detalhes, a qualidade do orçamento da escola teria sido muito inferior. A atenção prestada aos detalhes durante a reunião ficou patente: o nome de cada professor foi conferido juntamente com as alegadas habilitações literárias e os diversos subsídios a que tinham direito. Embora as habilitações literárias não tenham sido confirmadas por um órgão independente, o nível de escrutínio era mais elevado do que o observado noutros MDA.

Por último, a reunião bilateral terminou com o fornecimento de lancheiras para a equipa de direcção da escola e a reiteração do valor que o MoBSE atribui ao trabalho que fazem. Aquando do encerramento da reunião, a Unidade do Orçamento enfatizou que gostaria de poder conceder financiamento ilimitado à escola, mas que os recursos limitados à disposição do governo da Gâmbia obrigavam ao controlo do orçamento. Essa afirmação final do objectivo comum entre a equipa central do MoBSE e as suas agências, bem como o pequeno gesto de fornecer o almoço contribuíram para o desfecho positivo daquilo que havia sido um debate aceso. As actas da discussão foram posteriormente partilhadas e o orçamento revisto foi enviado por correio electrónico para a escola, criando assim um ponto de partida para diálogos posteriores.

Durante um mês inteiro, não se fez mais nada que não preparar, realizar e comunicar o progresso desses encontros bilaterais

Este processo de preparação incluía:

- o cálculo do limite do custo por aluno para o ensino básico em geral;
- compreender os factores específicos que contribuíam para que o custo por aluno na escola fosse superior ou inferior à norma (p. ex. o facto de estar localizada numa zona rural, ou numa área com um decréscimo na população);
- o cálculo do custo por aluno na escola, de acordo com a proposta apresentada;
- verificação das remunerações e subsídios aplicados pela escola face à norma geral;
- verificação dos números e habilitações literárias dos professores;
- verificação dos subsídios a serem pagos à escola em função do número de alunos;
- confirmação do número de alunos em relação às projecções do ano anterior e visitas independentes de verificação; e
- elaboração de uma lista de todas as imprecisões ou perguntas para discussão, que depois se transformou na agenda para o encontro bilateral.

Durante um mês inteiro, não se fez mais nada que não preparar, realizar e comunicar o progresso desses encontros bilaterais; e esse investimento substancial de tempo nas discussões internas permite que o comité orçamental funcione com um profundo conhecimento das prioridades.

*O MDA 3 atribui pouca importância ao seu comité orçamental em razão da inflexibilidade na afectação de recursos e do baixo nível de participação interna. O MDA 3 havia cancelado as últimas três reuniões do comité orçamental porque o SP achou que o valor de tesouraria disponibilizado mensalmente pelo ministério era tão baixo que não justificava um debate sobre a definição de prioridades. Quase 90 por cento do seu orçamento vem de doadores, com a maioria do financiamento dos doadores vinculada a programas específicos. Consequentemente, existe pouco espaço para serem tomadas decisões a respeito do financiamento das prioridades do MDA 3. A situação do MDA 2 é semelhante, embora por uma razão diferente – é a fonte do financiamento para as actividades e não as actividades propriamente ditas, que ditam as decisões. Esta falta de discrição sobre como os recursos são afectados foi citada pelos técnicos do MDA 3 como a razão pela qual não se justifica preparar ou discutir as suas próprias dotações orçamentais. Existe uma EQS no MDA 3, que se reúne quando necessário, mas essas reuniões são predominantemente convocadas numa base pontual e não podem ser descritas como preenchendo de forma ideal o papel de coordenação que se exige de um ministério. Este é um ministério muito descentralizado, consistindo em órgãos semi-autónomos, o que representa um desafio para o orçamento, uma vez que é necessário satisfazer a várias partes interessadas, uma situação similar ao do MoBSE e do MDA 2, que também consistem em uma multiplicidade de partes interessadas. Curiosamente, o SP do MDA 3 afirmou que a interacção precoce e mais intensa com as partes interessadas internas (encontros bilaterais internos sobre o orçamento) era um factor indispensável para uma melhor definição das necessidades prioritárias do ministério. Este ano, o MDA 3 tentou convocar encontros bilaterais sobre o orçamento antes de o convite à apresentação de propostas de orçamento ser emitido, tendo solicitado propostas iniciais das suas agências internas no início de Junho. No entanto, não recebeu as referidas propostas a tempo para que pudesse convocar encontros bilaterais sobre o orçamento antes de o convite à apresentação de propostas de orçamento ser emitido*

# Criando responsabilidade financeira



A gestão financeira no MoBSE rege-se pelos princípios de empenho, responsabilidade pessoal e agência para promover a mudança. Foi indicativo desta cultura que, apesar de todos os MDA entrevistados terem mencionado a necessidade do aumento dos recursos, o MoBSE referiu-se a esta necessidade só em último plano e reconheceu as pressões financeiras sofridas pelo país no seu todo. Abordando os desafios financeiros dos MDA na Gâmbia, o comité orçamental do MoBSE foi rápido em oferecer exemplos de como essa situação os levou a redefinir as prioridades - por exemplo, ao desviar recursos que haviam sido consagrados às despesas de deslocação em 2015. Em contrapartida, o MDA 2 alegou que o único problema que os seus comités orçamentais enfrentavam era que precisavam que os limites orçamentais fossem aumentados.

As autoridades do MoBSE consideram o comité orçamental como um elemento crucial para redefinir as prioridades face aos recursos limitados. Ao contrário de considerar um comité orçamental como injustificado, dados os poucos recursos financeiros, os funcionários do MoBSE consideravam mais importante garantir que esses poucos recursos financeiros fossem dirigidos às prioridades mais prementes. A diferença é gritante, e a autoridade delegada e a responsabilidade que o MoBSE tem lutado para pôr em prática está relacionada com esta diferença na visão organizacional da importância dos comités orçamentais. A abordagem do MoBSE em relação ao comité orçamental tem evoluído com o tempo, à medida que o iam utilizando para ajudar a cumprir a sua prioridade - educar os jovens da Gâmbia.

Os acordos de níveis de serviço (SLA) no MoBSE foram modificados com o tempo para aumentar a responsabilidade, apesar de enfrentarem oposição inicial. O Sr. Buoy, o antigo SP, referiu que as discussões iniciais relativas aos SLA demoraram seis meses a finalizar, pois muitos dos quadros superiores estavam preocupados com as dificuldades em torno da implementação. De acordo com o Sr. Buoy, um factor essencial para que os SLA fossem aceites foi o de assegurar que o primeiro conjunto de prestações estivessem ao alcance das capacidades daqueles que estavam a ser avaliados, mas com um elevado nível de prova. De modo a aferir o nível esperado, o antigo SP realizou reuniões de revisão dos SLA primeiro com os directores, antes de realizar revisões semelhantes com os membros das restantes direcções. Deste modo, foi possível definir o nível de rigor, mas como o primeiro conjunto de prestações era exequível, a motivação do pessoal não foi prejudicada. Nos dois ou três anos seguintes, os requisitos de desempenho foram reforçados. A direcção também aumentou paulatinamente as penalidades a serem aplicadas caso os requisitos de desempenho não fossem cumpridos, até que ficou aceite que quem não cumprisse pelo menos 50% dos objectivos preconizados seria removido do seu cargo. Essa responsabilidade pessoal pelos resultados foi citada pela equipa como tendo contribuído para fomentar uma cultura de responsabilidade financeira, já que os funcionários devem prestar contas pelos resultados que alcançaram em relação aos seus orçamentos.

A gestão financeira no MoBSE rege-se pelos princípios

de empenho, responsabilidade

pessoal e agência para promover a mudança

*A cultura de depositar confiança e oferecer formação aos subordinados ficou patente durante as entrevistas e foi considerada um factor de motivação para os funcionários.* Este facto ficou patente na Unidade do Orçamento, quando a responsável pela educação orgulhosamente se referiu a como dois dos seus subordinados directos - que assistiram aos encontros bilaterais internos sobre orçamento com ela - conseguiram realizar encontros bilaterais internos sem ela, quando necessário, graças à experiência prática que obtiveram. A formação de outros elementos no sentido de cumprir as suas funções assegura que o MoBSE beneficie de continuidade na execução de funções, o que serve de conforto. Este elemento também se verificou entre os quadros superiores do MoBSE. Ao assistirmos a um encontro bilateral sobre o orçamento com uma escola, o Sr. Jallow, o SP, entrou na sala, e perguntou ao chefe da Unidade do Orçamento como estavam a correr as coisas. Depois de ouvir a resposta, simplesmente acenou com a cabeça e não perguntou aos representantes da escola como estavam a correr as negociações. Ao indagar como estavam de forma educada e afável, deu a indicar a sua confiança na capacidade da sua equipa no sentido de desempenhar a sua função sem procurar conhecer os detalhes nem interferir nas discussões. Esta ausência de microgestão e confiança na autoridade delegada à sua equipa foi referida pela Unidade do Orçamento como um factor de inspiração e motivação. Efectivamente, um dos membros da equipa revelou que esta foi uma das razões que o levou a regressar ao MoBSE depois de obter o mestrado no Reino Unido.

*Em contrapartida, embora se realizem reuniões periódicas do comité orçamental no MDA 2, o financiamento limitado é visto como um entrave.* O MDA 2 realiza reuniões do comité orçamental com bastante regularidade. Na verdade, cada uma das suas agências tem um sub-comité orçamental que se reúne mensalmente, além das reuniões mensais do comité orçamental. Todas as agências estão representadas no comité orçamental, que é presidido pelo SP. Os sub-comités orçamentais são presididos pelo director da respectiva agência e contam com a presença dos directores de todos os programas em curso. Como tal, a coordenação das actividades nos diversos sub-comités orçamentais acontece com regularidade. Mas, os sub-comités orçamentais só se encontram com o comité de orçamento principal pontualmente. Sempre que se trata de despesa superior ao limite dos sub-comités orçamentais, estes reúnem-se com o comité de orçamento principal,

A cultura de depositar confiança e oferecer formação aos subordinados ficou patente durante as entrevistas e foi considerada um factor de motivação para os funcionários

embora não exista uma forma de comunicação sistemática entre eles. Ademais, durante a entrevista, o comité orçamental referiu que a sua principal preocupação era que as afectações do MoFEA eram simplesmente demasiado baixas para poder prestar os serviços necessários. Apesar das longas discussões sobre outras eventuais dificuldades, o comité de orçamento referiu que o único desafio que enfrentava era o orçamento reduzido. Curiosamente, foi sugerido que, durante o regime anterior, era exercida uma pressão política significativa para atender aos pedidos de última hora dos políticos. Este factor poderá ter contribuído para limitar o poder do comité orçamental, pois o serviço tinha de ser prestado independentemente da verba ao dispor. Tornou-se evidente que o orçamento não constituía uma directriz para a prestação dos serviços. Aliás, o ministério fez questão de realçar que não possuía discricção para decidir quais os serviços que deviam ser prestados no país. Além dos custos fixos elevados associados aos níveis mínimos de serviço, o MDA 2 frequentemente vê-se obrigado a responder a incidentes imprevistos, susceptíveis de aumentar as pressões orçamentais e contribuir para os resultados menos positivos da execução orçamental por parte do ministério, onde atrasos e despesas excessivos são habituais.

# Prestação de apoio e formação

Um tema repetidamente referido pelos membros do comité orçamental entrevistados no MoBSE foi que receberam a formação formal, incluindo apoio para estudar no exterior, necessária para desempenhar as suas funções. Ao investir no financiamento dos estudos e conceder licenças de estudo aos seus colaboradores, o MoBSE corre o risco de o pessoal qualificado deixar o ministério. Contudo, o investimento tem surtido efeito, pois só uma pequena minoria se demitiu depois de concluir os estudos. O antigo SP explicou que o MoBSE havia previsto uma redução do pessoal de entre 5% a 10%, mas que o valor terá sido inferior a esse. Os conhecimentos retidos estão patentes nos relatórios detalhados que são produzidos e na preparação rigorosa do comité orçamental.

Três táticas permitem ao MoBSE assegurar a retenção do pessoal após a licença de estudo:

1. *Garantir que os funcionários, ao regressarem, tenham a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos profissionais.* Em vez de esperar que se enquadrem numa função já existente quando regressam, há que assegurar que lhes seja oferecida a oportunidade de ser parte integrante da execução das operações e da tomada de decisões, a fim que sintam que lhes é conferido o respeito e a autodeterminação para fazerem aquilo para o qual estudaram. Contribui também para que as capacidades individuais desenvolvidas pelos estudos sejam traduzidas em capacidades organizacionais. Ao conceder às pessoas o espaço de que necessitam para aplicar os novos conhecimentos, as capacidades da organização serão reforçadas para tirar partido dos conhecimentos adquiridos durante os estudos.
2. *Flexibilidade em permitir compromissos académicos externos.* Isto exige um sistema sólido de avaliação do desempenho, para que os quadros superiores se certifiquem de que as tarefas continuam a ser

desempenhadas a um nível aceitável. Face à existência de um tal sistema de avaliação, o MoBSE tem sido capaz de criar a flexibilidade necessária para permitir que os funcionários qualificados afixem de uma melhor remuneração ou possam reforçar as suas qualificações sem se demitirem do MoBSE. A título de exemplo, o antigo SP, o Sr. Buoy, referiu que havia oferecido a um oficial de registos a oportunidade para se tornar um especialista em TI. Este foi posteriormente convidado a ministrar cursos de formação noutros países da África Ocidental, o que representou uma valiosa experiência para o seu desenvolvimento profissional. Devido a isto, ele permaneceu no MoBSE, que contou com os conhecimentos de um especialista em TI altamente experiente - um cargo difícil de preencher. Além disso, este sentiu-se extremamente motivado sem a necessidade de pagamento suplementar ou promoção porque aprecia a flexibilidade que lhe fora oferecida.

3. *Flexibilidade no apoio à formação.* O Sr. Buoy, antigo SP, referiu que pouco antes de ele sair, o comité de formação havia discutido o caso de um técnico que, com o patrocínio do MoBSE, estava a seguir o curso de mestrado no Reino Unido. A universidade ofereceu-lhe uma bolsa de estudo para o doutoramento, tendo ele solicitado ao comité de formação do MoBSE um pequeno pagamento mensal e mais três anos de licença. O custo para o MoBSE era, na verdade, bastante baixo, embora fosse um pedido invulgar. O comité de formação aprovou o pedido, retendo assim os conhecimentos necessários para o bom desempenho. Nas palavras do antigo SP: “Quantos gambianos com PhD podemos nos dar ao luxo de perder?”

Contribui também para que as capacidades individuais

desenvolvidas pelos estudos sejam

traduzidas em capacidades organizacionais



## Actuais desafios enfrentados pelo MoBSE

*O comité orçamental do MoBSE enfrenta-se ainda com muitos desafios.* Embora as transferências sejam um mal necessário perante a frequente revisão das prioridades, não passam de um afastamento das despesas previstas. O nível geral de transferências no MoBSE não mudou nos últimos anos (2015–2017), rondando umas 50 reafectações por ano (CABRI n.d.). Todavia, este alega que as suas reafectações têm por objectivo principal apoiar a prestação de serviços, ao contrário de aumentar as despesas gerais a nível central, o que parece corresponder à realidade.

*O MoBSE também continua a confrontar-se com elevados valores de pagamentos em atraso.* Em geral, na Gâmbia, estes são resultado da aquisição de bens e serviços por acordos informais, porque as verbas alocadas são insuficientes. Os MDA adquirem bens e serviços de fornecedores e recebem uma factura. Depois de aprovadas pelo MDA, o pagamento devia ser realizado a partir dos fundos na sua conta junto do Banco Central da Gâmbia. O Tesouro deposita dinheiro nessas contas mensalmente de acordo com os limites máximos de tesouraria aprovados no orçamento. Mas se os fundos nessas contas forem insuficientes para o pagamento das facturas, as facturas por pagar acumuladas no fim do ano são normalmente liquidadas pelo MoBSE de várias formas: através do orçamento rectificativo; através de transferências de outro MDA; ou ao utilizar as verbas previstas para outro programa nesse mesmo exercício ou no próximo exercício. Esta situação afecta a capacidade do MoBSE de se abastecer da melhor forma. Além disso, na contabilização dos pagamentos em atraso realizada pelo MoFEA em 2016, muitos dos pagamentos em atraso submetidos à verificação do MoBSE não haviam sido incluídos na auditoria interna. Isto pode indicar uma manutenção inadequada de registos ou, alternativamente, que as despesas não foram autorizadas. Os níveis de pagamentos em atraso no MoBSE não são piores do que nos seus MDA homólogos, sendo elevados em todos os MDA. Mesmo assim, o comité orçamental deve melhorar o seu nível de despesa no que diz respeito à acumulação de pagamentos em atraso.

## Conclusão

A melhoria dos resultados orçamentais no MoBSE deve-se, em parte, à existência de um comité orçamental em bom funcionamento e à aplicação de práticas que têm sido aplicadas ao longo do tempo. Conforme demonstrado no estudo de caso, essas práticas incluem: o engajamento precoce com as partes interessadas internas para que o orçamento corresponda adequadamente às prioridades; responsabilização interna através de mecanismos formais e mecanismos informais para melhorar a execução orçamental; investimento em formação, incluindo qualificações estrangeiras, quando necessário; e incentivar uma cultura de desempenho e responsabilidade. Estes resultados têm-se registado ao longo das últimas duas décadas e são fruto do esforço da liderança em todo o MoBSE. Embora o MoBSE continue a enfrentar desafios na redução das reafectações e dos pagamentos em atraso, e em aumentar conformidade com as auditorias das aquisições, o comité orçamental está bem estabelecido e ajuda o MoBSE a cumprir a sua missão.

O MoBSE traçou uma trajectória única, da qual podem ser colhidas lições úteis para outros MDA na Gâmbia e mais além. A experiência do MoBSE nos anos 1990 - quando o seu orçamento não estava vinculado às suas prioridades e foi elaborado de modo a cumprir as regras, ao invés de ser usado como instrumento de apoio - mostra como as regras de jure não resultam numa funcionalidade de facto. A implementação progressiva dos SLA ao longo do tempo - e a contribuição dessa estrutura no sentido de incutir um sentido de responsabilidade pelos orçamentos - representa uma forma de aumentar o apoio ao longo do tempo, ao comprometer o nível de desempenho exigido, mas não a exactidão da avaliação. O compromisso no sentido de oferecer aos funcionários que beneficiaram de formação a autonomia para implementar mudanças no MoBSE com base nos seus novos conhecimentos, contribuiu para reduzir a perda de quadros e assegurar a continuidade dos mesmos. Por último, o empenhamento do comité orçamental em relação ao engajamento precoce com as partes interessadas é representativo do requisito importante de desenvolver um orçamento que esteja em conformidade com as prioridades e apoie a implementação efectiva.

# Referências

- CABRI (Collaborative Africa Budget Reform Initiative) (n.d.) Análise dos dados do MoFEA. Manuscrito não publicado. Centurion: CABRI.
- IMF (International Monetary Fund) (2018). *IMF staff concludes visit to the Gambia*. Press release. Disponível em: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/05/09/pr18166-imf-staff-concludes-visit-to-the-gambia> [consultado a 17 de Setembro de 2018].
- MoBSE (Ministry of Basic and Secondary Education) (2018) *Education statistics, 2017/2018*. Banjul: Ministry of Basic and Secondary Education.
- Pascale R, Sternin J & Sternin M (2010) *The power of positive deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems* (Vol. 1). Boston: Harvard Business School Publishing.
- UNDP (United Nations Development Programme) (2016) *2016 Human development report: Human development for everyone*. New York: UNDP.
- UNICEF (United Nations Children's Fund) (2013) *At a glance: The Gambia*. Disponível em: [https://www.unicef.org/infobycountry/gambia\\_statistics.html](https://www.unicef.org/infobycountry/gambia_statistics.html) [consultado a 20 de Setembro de 2018].





CONECTAR • PARTILHAR • REFORMAR

## Agradecimentos

Esta publicação foi redigida pela Iniciativa Colaborativa para a Reforma Orçamental em África (CABRI) como parte de uma série de estudos de caso sobre o desvio positivo na gestão das finanças públicas. O estudo de caso foi compilado por Jennifer Hegarty, Adil Ababou e Neil Cole do secretariado da CABRI.

A CABRI deseja agradecer aos técnicos na Gâmbia pela disponibilidade, tempo dispensado e aportes, que tornaram este trabalho possível. A CABRI agradece ainda a Sierd Hadley do Overseas Development Institute e a Jennifer Widner do *Innovations for Successful Societies* da Universidade de Princeton os seus comentários perspicazes.

Para mais informação sobre a CABRI, ou para obter cópias 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](mailto:info@cabri-sbo.org)  
[www.cabri-sbo.org](http://www.cabri-sbo.org)

Produção por: COMPRESS.dsl | [www.compressdsl.com](http://www.compressdsl.com)

Esta publicação foi financiada em parte pelo Secretariado de Estado Suíço para os Assuntos Económicos. As constatações e as conclusões não reflectem necessariamente as posições e as políticas dos mesmos.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embassy of Switzerland  
**Swiss Cooperation Office in South Africa**