

**DOCUMENTO DE POSIÇÃO**

**DIGITALIZAÇÃO ORIENTADA PARA  
OBJETIVOS: REFORÇAR OS SISTEMAS DE  
GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS (PFM) EM  
ÁFRICA**

Julho de 2025

## RESUMO

A digitalização representa uma enorme oportunidade para transformar a Gestão das Finanças Públicas (PFM), particularmente em África, e oferece caminhos seguros para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade da prestação de serviços.

Este documento de posição descreve uma abordagem orientada para objetivos à transformação digital, baseada num design centrado no ser humano, numa cibersegurança reforçada e na governação de dados. Com base em insights, estudos de caso e experiências reunidas através de um webinar recente organizado pela Associação Africana de Contadores Gerais (AAAG) sobre o tema, este documento recomenda fluxos de trabalho seguros e sem papel, interoperabilidade e desenvolvimento de capacidades como elementos centrais da agenda de reforma da PFM em África. Também aborda barreiras legais, institucionais e políticas, ao mesmo tempo que propõe intervenções políticas pragmáticas, estratégicas e baseadas em evidências.

### 1. Introdução

A procura por serviços públicos mais eficientes, transparentes, centrados na comunidade e responsáveis em África está a crescer. Com o aumento da população e a evolução das expectativas dos cidadãos (impulsionadas pelo acesso a novas tecnologias e ferramentas digitais que reforçam a procura por responsabilidade e transparência), os governos em África e no mundo enfrentam uma pressão crescente para modernizar os seus sistemas financeiros.

A digitalização, quando ancorada num propósito e guiada por objetivos claros, já não é um luxo, mas uma necessidade. A pandemia da COVID-19 acelerou esta necessidade imperativa, expondo a fragilidade dos sistemas manuais e a necessidade crítica de uma governação financeira resiliente e baseada na tecnologia.

### 2. Contexto

O Banco Mundial estima que os sistemas digitais de gestão das finanças públicas podem reduzir os custos de transação em até 30% a nível global e melhorar a cobrança de receitas, aumentando a conformidade e reduzindo as fugas (Banco Mundial, 2021). No entanto, estes benefícios só são alcançáveis quando a digitalização está alinhada com uma estratégia de reforma mais ampla.

A Associação Africana de Contadores Gerais (AAAG) defende reformas que melhorem a gestão das finanças públicas, incluindo a adoção de ferramentas e sistemas digitais para aumentar a eficiência, a transparência, a responsabilização e a prestação de serviços. Isto é feito por meio de oportunidades de aprendizagem entre pares, capacitação estratégica, suporte técnico e facilitação de investimentos em infraestrutura digital.

Em 4 de julho de 2025, a AAAG realizou um webinar com o tema «Digitalização orientada para objetivos: reforço da gestão das finanças públicas através de fluxos de trabalho seguros e sem papel», que reuniu especialistas, profissionais e vozes de destaque que lideram a digitalização da gestão das finanças públicas em todo o continente e no mundo. O webinar centrou-se na forma como a automatização, a cibersegurança e as reformas jurídicas são vitais para a modernização das finanças públicas.

### 3. Descrição do problema

Apesar dos progressos, muitos países africanos enfrentam desafios persistentes, incluindo, entre outros:

- Sistemas legados que carecem de flexibilidade e interoperabilidade.
- Quadros jurídicos desatualizados que não reconhecem assinaturas digitais ou transações sem papel.
- Baixa capacidade digital nas instituições públicas.
- Vulnerabilidades de cibersegurança, com o aumento das ameaças cibernéticas à integridade dos dados financeiros; e
- Sistemas fragmentados, impedindo a partilha de dados em tempo real entre unidades governamentais.

Estas lacunas impedem a prestação eficaz de serviços, atrasam os processos de auditoria e limitam a transparência fiscal. Sem uma estratégia de digitalização coerente, os governos africanos correm o risco de aumentar a falta de confiança dos cidadãos.

### 4. Ações políticas e soluções propostas

Para construir sistemas de gestão das finanças públicas (PFM) robustos e orientados para o digital, os países africanos devem considerar os seguintes pilares políticos interligados:

Pilar político	Ação
Estabelecer fluxos de trabalho financeiros seguros e sem papel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar faturação eletrónica, aprovações digitais e acompanhamento automatizado das despesas</li> <li>○ Adotar assinaturas digitais apoiadas por reformas jurídicas abrangentes</li> </ul>
Fortalecer os quadros jurídicos e regulamentares	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar uma revisão abrangente e atualizar as leis de finanças públicas para reconhecer e acomodar transações digitais</li> <li>○ Introduzir legislação sobre proteção de dados e identidade digital</li> </ul>
Melhorar a cibersegurança e a resiliência do sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver estratégias nacionais de cibersegurança</li> <li>○ Garantir alta disponibilidade por meio de centros de dados remotos e redundância</li> </ul>
Desenvolver capacidades institucionais e competências digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar avaliações e auditorias das lacunas nas competências digitais</li> <li>○ Investir no desenvolvimento profissional contínuo do pessoal responsável pela gestão das finanças públicas</li> <li>○ Fomentar a interoperabilidade e a integração</li> </ul>
Promover a interoperabilidade e a integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolver estruturas nacionais de interoperabilidade</li> <li>○ Incentivar normas abertas e ferramentas de código aberto/interfaces acessíveis ao público (APIs) em todos os sistemas governamentais</li> </ul>
Promover a aprendizagem entre pares e a troca de conhecimentos entre pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aproveitar a AAAG para a colaboração Sul-Sul</li> <li>○ Documentar e partilhar histórias de sucesso e lições aprendidas</li> </ul>

## 5. Benefícios da PFM digital

A digitalização apresenta muitos benefícios para os países:

- **Eficiência:** a automatização de tarefas manuais libera recursos e reduz erros humanos.
- **Transparência:** painéis em tempo real aumentam a visibilidade fiscal e mitigam os riscos de fraude e corrupção.
- **Resiliência:** as operações remotas garantem a continuidade em situações de crise (como a COVID-19, por exemplo).

## 6. Análise baseada em evidências

### **Plataforma eCitizen do Quênia**

A transformação digital do Quênia através da plataforma eCitizen melhorou significativamente a prestação de serviços. Mais de 14 milhões de utilizadores acedem a mais de 22 000 serviços integrados, o que levou a um aumento de 80% na cobrança de receitas provenientes de pagamentos digitais (GovTech Quênia, 2023) nos últimos 10 anos.

Os principais fatores de sucesso incluem:

- Portal unificado e único para serviços governamentais orientados para o cidadão, permitindo o acesso a mais de 95% dos serviços integrados em vários ministérios
- A plataforma fornece controlos de acesso baseados em funções e encriptação de ponta a ponta
- Integração com compras eletrónicas e outras plataformas governamentais
- A plataforma foi utilizada para processar mais de 35 milhões de transações entre 2014 e 2025, o que reduziu significativamente as visitas presenciais aos escritórios, diminuiu os riscos de corrupção e aumentou a transparência e a prestação de serviços.

Os principais resultados decorrentes da transição digital no Quênia incluem:

- Crescimento de mais de 300% na cobrança de receitas Cobrança de receitas em serviços digitalizados
- Reconciliação diária fácil e habilitada e trilhas de auditoria habilitadas
- Redução de perdas e manuseamento manual de fundos
- Alocação transparente por meio de vouchers e aprovações digitais
- Melhoria no acompanhamento das despesas e relatórios mais rápidos
- Pagamentos seguros através de ferramentas sem dinheiro, tais como cartões bancários, pagamentos móveis e transações online
- Integração baseada em API com o Tesouro e IFMIS
- Recibos, registos fiscais e registos de conformidade gerados automaticamente
- Rastreabilidade de todas as transações pronta para auditoria

### **Evidências de atores internacionais**

- O FMI desenvolveu um documento intitulado «[Orientações para Soluções Digitais na Gestão das Finanças Públicas](#)», que enfatiza que as reformas para a transformação digital da GFP exigem um planeamento cuidadoso e salvaguardas adequadas, baseadas numa compreensão clara da infraestrutura e das necessidades subjacentes do país, bem como dos seus pontos fortes e fracos institucionais. O documento destaca o potencial da digitalização para apoiar os governos na melhoria dos resultados da política fiscal, na transformação das operações fiscais e no reforço da governação e da responsabilização.
- Por outro lado, a [Iniciativa BOOST](#) do Banco Mundial defende plataformas de dados financeiros abertas para permitir a tomada de decisões informadas e melhorar a responsabilização e a transparência.

## **7. Considerações das partes interessadas**

### **a) Escritórios de dos Contadores geral e Ministérios de Finanças/Tesouro**

Estas instituições desempenham um papel fundamental na condução das reformas. Devem defender as reformas legais, impulsionar a integração dos sistemas e institucionalizar os fluxos de trabalho digitais.

### **b) Parceiros multilaterais**

O Banco Mundial, o FMI e o Banco Africano de Desenvolvimento podem oferecer:

- Assistência técnica e capacitação
- Financiamento para infraestruturas e atualizações de sistemas
- Plataformas e ferramentas de partilha de conhecimento

### **c) Organizações da sociedade civil (OSC) e cidadãos**

A confiança dos cidadãos depende de melhorias visíveis nos serviços. Envolver a sociedade civil na conceção do sistema garante a inclusão e a responsabilização.

### **d) Setor privado e fornecedores de tecnologia**

Os fornecedores devem alinhar-se com as normas governamentais e criar soluções que sejam adaptáveis, seguras e interoperáveis.

## **8. Desafios, barreiras e estratégias de mitigação**

Os países podem enfrentar os seguintes desafios:

- Resistência à mudança entre os funcionários
- Custos iniciais elevados para infraestrutura
- Risco de ataques cibernéticos a sistemas sensíveis
- Falta de coordenação entre departamentos

Para responder a estes desafios, recomendamos as seguintes estratégias:

<b>Barreira</b>	<b>Estratégia de mitigação</b>
Resistência política	Construir coligações de reforma e usar defensores
Financiamento limitado	Aproveitar financiamentos concessionais e PPPs
Lacunas de competências	Investir no desenvolvimento de talentos digitais internos
Lacunas jurídicas	Reforma acelerada de leis desatualizadas

## 9. Conclusão e recomendações

A digitalização não é uma solução milagrosa para alcançar eficácia, eficiência e transparência, mas quando orientada por um objetivo e executada com intenção, pode melhorar drasticamente os sistemas financeiros públicos de África.

Recomendamos, portanto, que os países:

- i. **Adotem uma estratégia governamental abrangente de digitalização** com responsabilidades, prazos e planos de financiamento claros.
- ii. **Revisem e modernizem os quadros jurídicos** para apoiar fluxos de trabalho digitais, assinaturas e cibersegurança.
- iii. **Investam em infraestruturas digitais** com resiliência e escalabilidade em mente.
- iv. **Capacitem a força de trabalho do setor público** por meio de treinamento digital contínuo e desenvolvimento de liderança.
- v. **Estabelecer um Centro Continental de Excelência** em parceria com a AAAG e agências multilaterais para apoiar os esforços de inovação e digitalização da PFM.



ASSOCIAÇÃO AFRICANA DE CONTABILISTAS GERAIS (AAAG)

Plot 488a, Lake Road I Kabulonga – Lusaka, Zâmbia | +260

958120115info@aaag.org.zm | www.aaag.org.zm

Follow us on Social Media



[www.aaag.org.zm](http://www.aaag.org.zm)

AFRICAN ASSOCIATION OF  
ACCOUNTANTS GENERAL