



PESQUISA

**Resiliência da ISC em
endereçar a diferença de
expectativas que se tem
do auditor, durante
períodos de calamidade:
O caso das ISCs
subsaarianas durante a
pandemia do COVID-19**

JULHO de 2020

Sumário Executivo

As calamidades, sejam as naturais ou as antropogénicas, ocorrem com frequência e sem qualquer aviso podendo causar sérios impactos humanos, económicos e sociais. Isto é, com certeza, o que está a acontecer com a pandemia global do COVID-19. A rápida propagação do vírus resultou numa substancial perda de vidas humanas em todo o mundo. Causou também severas distorções sociais e perturbações económicas. Na verdade, esta situação pôs à prova a prontidão a calamidades dos governos mundiais e à resiliência das ISCs em endereçar a “diferença de expectativas que se tem da Auditoria” em períodos como este.

A AFROSAI-E iniciou uma pesquisa para determinar o nível de resiliência das ISCs na África Subsaariana em responder às expectativas das partes interessadas durante esta calamidade. A pesquisa realizou um teste à resiliência das ISCs nas seguintes áreas: (1) Flexibilidade na tomada de decisões, (2) Resposta à mudança, (3) Brevidade na implementação de mudanças, (4) Colaboração activa com instituições externas, (5) Visibilidade perante as partes interessadas, e (6) Disrupção da disponibilidade de Consumíveis para o funcionamento da ISC.

Esta pesquisa teve como essencial a habilidade das ISCs de realizarem auditorias relacionadas com calamidades. As auditorias às calamidades poderão ter sido planeadas antes, durante ou após uma calamidade. Contudo, por natureza, variam e podem incluir: Auditorias à prontidão dos sistemas do Governo, auditorias em tempo real durante uma calamidade (a utilização de Fundos de Apoio a Calamidades) e auditorias pós-calamidade tais como a veracidade e exactidão das demonstrações financeiras do fundo.

Apesar de reconhecermos uma extensa lista de partes interessadas, esta pesquisa concentrou-se nas ISCs, doadores e parceiros da comunidade da INTOSAI. Com base na análise dos dados recolhidos a partir do inquérito, as principais conclusões são (para conclusões e recomendações mais detalhadas, vide páginas 31 – 34):

- Apesar da África Subsaariana estar vulnerável a calamidades naturais e de outra natureza, nos últimos sete anos, a maior parte das ISCs não realizaram auditorias à prontidão dos seus governos a calamidades.
- A evidência mostra que todas as ISCs compreendem alguns aspectos do conceito de auditorias relacionadas a calamidades, porém, a questão de “auditorias à prontidão a calamidades” é, claramente, uma matéria que as ISCs não estão familiarizadas a auditar.
- Apesar de haver uma clara expectativa das partes interessadas das ISCs para que estas realizem auditorias durante o COVID-19, até à data de conclusão do presente relatório, a maioria das ISCs nunca tinha realizado tais auditorias. Isto está relacionado com factores internos e externos

- A maior parte das ISCs planeia realizar várias auditorias (fiscalização sucessiva) relacionadas com o COVID-19. Existe, contudo, muito pouca coisa planeada relacionada com auditorias a sistemas de Informação após a pandemia.
- Até à data, de um modo geral, as ISCs mostraram não ser resilientes durante a calamidade provocada pelo COVID-19. A maior área de preocupação tem a ver com a visibilidade da ISC face às suas partes interessadas.
- Durante a pandemia do COVID-19, as ISCs conseguiram implementar medidas para assegurar que o seu pessoal pudesse trabalhar a partir de casa. Uma análise às respostas das ISCs mostra que o pessoal da ISC tinha o equipamento necessário e apoio de recursos humanos para trabalhar a partir de casa.
- Todavia, os funcionários da ISC não tinham acesso remoto aos sistemas de Informação do Governo, que os permitissem realizar auditorias ao sistema de gestão de finanças públicas.

Com base nas conclusões acima, e em informação adicional retirada das entrevistas conduzidas, recomendamos as seguintes acções:

- As ISCs deveriam realizar auditorias relacionadas com calamidades durante os três ciclos da pandemia do COVID-19 (auditoria concomitante (em tempo real), sucessiva e prévia - no caso da próxima calamidade desconhecida (prontidão do governo)). A auditoria relacionada com calamidades é importante porque as calamidades são imprevisíveis e a sua ocorrência não obedece a uma tabela marcada.
 - A maior parte dos governos teve de fazer realocações para os fundos do COVID-19 e/ou receberam fundos de doadores para poderem responder aos problemas provocados pelo COVID-19 e, como resultado, as ISCs deveriam considerar a realização de mais auditorias em tempo real para assegurar que estes fundos sejam usados para os fins determinados.
 - Recomendamos seriamente que as ISCs realizem auditorias de prontidão dos seus governos a calamidades mesmo neste período de calamidade, pois os benefícios são extensos.
- Por forma a endereçar a ausência de uma resposta estratégica e técnica pelas ISCs em situações de calamidade, a AFROSAI-E deve disponibilizar às ISCs um manual de estratégias de auditoria relacionadas com calamidades. Ao mesmo tempo, encoraja-se às ISCs a terem como referência o Quadro de Reporte de GFP, o qual disponibiliza procedimentos específicos de auditoria à prontidão a calamidades.
- Relativamente às auditorias em tempo real e sucessivas relacionadas com o COVID-19, recomendamos que as ISCs planeiem e executem mais auditorias aos sistemas de Informação.
- Na qualidade de órgãos vitais do estado, as ISCs devem implementar medidas apropriadas de gestão de risco e planos / procedimentos de gestão de crises, devendo ainda testar tais planos. As ISCs devem modelar estas medidas em diversos cenários assentes na flexibilidade e na resiliência da estrutura e cultura organizacional. Existem várias formas de as ISCs o fazerem, desde revisões de sistemas a auditorias à prontidão a calamidades.

- Com o devido reconhecimento das estruturas nacionais disponíveis, durante uma calamidade, as ISCs devem colocar ênfase na sua visibilidade como os proverbiais fiscalizadores da bolsa pública. Durante calamidades, porque são situações difíceis de prever, as ISCs devem possuir uma estratégia / plano de Comunicação que defina os passos exactos a serem adoptados.
- As ISCs devem preencher as lacunas de acesso à informação (destacadas no presente documento) através da formulação e implementação de políticas e soluções técnicas de sistemas de Informação.
- As ISCs devem implementar políticas que orientem o trabalho de forma remota, tais como *Traga o seu Próprio Dispositivo* (BYOD), segurança e acesso às redes da organização. As Instituições Supremas de Controle têm de assegurar meios adequados, tais como Redes Privadas Virtuais (VPNs), permitindo uma conectividade remota segura aos seus sistemas.

Agradecimentos

Esta pesquisa não teria sido possível sem o excepcional apoio e dedicação da equipa de especialistas da AFROSAI-E e IDI. O pesquisador-chefe Edmond B Shoko reconhece o apoio da liderança e colegas do secretariado da AFROSAI-E e da IDI através de contributos técnicos directos ao presente documento.

A gratidão da AFROSAI-E e da IDI estende-se também aos Auditores - Gerais, doadores e parceiros que participaram no inquérito. Um agradecimento especial ao Auditor-Geral da África do Sul, o Sr. Thembekile Kimi Makwetu e o Auditor-Geral do Fiji, o Sr. Ajay Nand pela sua participação directa no processo de entrevistas como caixas de ressonância aos achados e recomendações da pesquisa.

Índice

Sumário Executivo.....	1
Introdução.....	6
Revisão de Literatura	8
Respostas Nacionais.....	8
Respostas dos Governos	8
Respostas das Agências de Desenvolvimento	10
Vulnerabilidades destacadas	10
Metodologia.....	14
Análise.....	17
Informação Geral	17
Actividades de auditoria realizadas ou que as ISCs pretendam realizar durante e após a pandemia do COVID-19.....	20
Durante uma calamidade.....	22
Resiliência da ISC numa situação de calamidade.....	25
Capital Humano <i>versus</i> cumprindo com o mandato da ISC.....	28
Apêndice 1: Listagem das diversas auditorias sobre a prontidão para calamidades realizadas nos últimos 7 anos pelas ISCs	35
Apêndice 2: Listagem dos motivos avançados pelas ISCs por não fazerem qualquer auditoria relacionada com o COVID19 na altura da pesquisa	37
Apêndice 3: Listagem das Auditorias futuras relacionadas com o COVID19 planeadas pelas ISCs.....	41

Introdução

As calamidades podem ocorrer em qualquer lugar e momento. Podem resultar de causas naturais (pex. cheias) ou antropogénicas (pex. acidentes nucleares), ou de uma mistura de ambos. As calamidades ocorrem de forma abrupta (pex. terremotos) ou vão desenvolvendo-se lentamente (pex. secas). Independentemente da sua causa, o impacto humano e económico da calamidade pode ser considerável. Actualmente, o mundo está a atravessar a pandemia do coronavírus (COVID-19). Esta pandemia está em curso e é causada por uma síndrome respiratória aguda (SARS-CoV-2).¹ A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto uma Emergência Internacional de Saúde Pública a 30 de Janeiro de 2020 e o reconheceu como pandemia a 11 de Março de 2020.² A 4 de Abril de 2020, já haviam sido reportados mais de 1.02 milhão de casos de COVID-19 em mais de 180 países e 200 territórios.³

A pandemia conduziu a severas disrupções sócio-económicas a nível global,⁴ incluindo o adiamento de vários encontros, incluindo dos encontros do grupo de trabalho da INTOSAI. Em todo o mundo, o receio generalizado da ocorrência de uma carência de abastecimento resultou em compras em pânico, enquanto várias instituições governamentais, escolas e universidades encerraram as suas portas, à excepção dos serviços considerados essenciais". Em resposta à pandemia, e como forma de conter a propagação do vírus, os governos de todo o mundo adoptaram medidas abrangentes, incluindo a imposição de confinamentos, o encerramento de aeroportos, a imposição de restrições de viagem e o encerramento total das suas fronteiras.⁵ Isto teve um custo elevado para a economia global. Nestas condições, as ISCs têm um papel vital a desempenhar para assegurar que os governos e aqueles com responsabilidades de gestão dos fundos de ajuda de alívio a calamidades respondam perante o parlamento, cidadãos, e outras partes interessadas pelo uso dos recursos públicos.

A diferença de expectativas que existe face à auditoria é a expectativa que o público tem do auditor e

¹ Organização Mundial da Saúde "Coronavirus disease 2019". *Acedido a 5 de Abril de 2020.*

² Organização Mundial da Saúde "Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)". 30 de Janeiro de 2020 Arquivo do original, datado de 31 de Janeiro de 2020. *Acedido a 5 de Abril de 2020.*

³ Johns Hopkins CSSE "Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Centre for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)". ArcGIS. *Acedido a 2 de Abril de 2020.*

⁴ The New York Times. "Here Comes the Coronavirus Pandemic: Now, after many fire drills, the world may be facing a real fire". Editorial. 29 de Fevereiro de 2020. *Acedido a 4 de Abril de 2020.*

⁵ Aljazeera "Coronavirus: Travel restrictions, border shutdowns by country"
<https://www.aljazeera.com/news/2020/03/coronavirus-travel-restrictions-border-shutdowns-country-200318091505922.html>. *Acedido a 4 de Abril de 2020.*

o que o auditor entende ser o seu papel. Este tem sido um pomo de discórdia dentro da profissão de auditoria e contabilidade.⁶ Por exemplo, é uma expectativa pública comum que os auditores “apanhem” situações de fraude como parte do seu mandato. Apesar do dever de “apanhar” situações de fraude não ser parte do mandato da maioria das auditorias, aparentemente, em nenhum outro momento as expectativas que se têm sobre as ISCs foram tão complexas, exigentes e desconhecidas. Todavia, sem censurar qualquer crítica à noção de diferença de expectativas, esta pode existir sob duas formas, (a) diferenças não razoáveis e (b) diferenças razoáveis. O desafio está em poder separar o razoável e o que é sensível.

O objectivo deste documento de pesquisa é de determinar a resiliência das ISCs na África Subsaariana em responder às expectativas das suas partes interessadas na sequência do COVID-19. Para atingir este objectivo, a pesquisa procura responder a três principais questões:

- Que actividades de auditoria as ISCs da África Subsaariana levaram a cabo ou pretendem realizar durante e após a pandemia?
- Quais foram os níveis de resiliência das ISCs subsaarianas e que desafios as mesmas encontraram durante a pandemia do COVID-19?
- Relativamente ao COVID-19, que diferença de expectativas as ISCs subsaarianas estão a enfrentar?

Após esta introdução, a pesquisa é segmentada em quatro secções - chave. A Secção dois corresponde à revisão de literatura. Esta secção revê o conhecimento existente, analisando as lacunas na literatura sobre a matéria de resiliência das ISCs em responder às expectativas das suas partes interessadas durante uma situação de calamidade. A secção três articula a metodologia de estudo como resultado dos resultados da revisão de literatura. A secção quatro procede a uma análise dos resultados alcançados com a aplicação da metodologia proposta na Secção três. A análise encontra-se subdividida em duas partes. Uma parte debate a resiliência das ISCs durante a pandemia do COVID-19. A outra, discute as expectativas das partes interessadas durante esta pandemia. A secção quatro inclui as conclusões e recomendações resultantes da análise, com base na análise da Secção três. Esta avança com conclusões e recomendações ao descrever os desafios, sublinha importantes perspectivas sobre a resiliência das ISCs subsaarianas durante a calamidade e explora as suas reacções (tanto activas, como passivas) às várias expectativas das partes interessadas.

⁶ Stevenson, M. “Can Auditors Close the Great Expectation Gap for Good? Pivot Magazine”. (2019) <https://www.cpacanada.ca/en/news/pivot-magazine/2019-01-02-expectation-gaproundtable>. Acedido a 4 de Abril de 2020.

Revisão de Literatura

O *slogan* da INTOSAI é que “a experiência mútua, a todos beneficia”. Não há dúvidas que ainda é muito cedo para fazer qualquer sentido conclusivo sobre os efeitos globais do COVID-19. O mesmo aplica-se aos países da África Subsaariana, os quais, para todos os efeitos, considera-se estarem ainda a viver os momentos iniciais da pandemia. Todavia, o nosso dever de partilhar conhecimento, experiência e o saber, contribuindo para orientar e melhor preparar a resposta aos riscos colocados pela pandemia do COVID-19, permanece. Até à data, a literatura relacionada com como as ISCs deveria responder a esta pandemia provém de várias fontes. Antes da pandemia do COVID-19, ainda que de uma maneira geral, os académicos já falavam sobre como as ISCs podem responder a situações de calamidade. A presente revisão de literatura procurar analisar o conhecimento existente e avaliar as lacunas na literatura sobre a matéria de resiliência das ISCs em responder às expectativas das suas partes interessadas durante uma situação de calamidade.

Respostas Nacionais

Em situações de calamidade, os indivíduos, as comunidades, os governos e as agências internacionais agem de forma bastante rápida. A assistência e a ajuda são canalizadas para a área afectada. A ênfase está em salvar vidas, aliviar a pobreza e as dificuldades em manter a dignidade humana. A ajuda costuma ser canalizada de maneiras diversas, incluindo em dinheiro e em género. A Alibaba anunciou um donativo de 1.1 milhão de *kits* de testagem, seis milhões de máscaras, e 60,000 fatos protectores e viseiras para ajudar o continente africano a lutar contra o COVID-19.⁷ O Fundo Monetário Internacional (FMI) confirmou que o Ruanda foi a primeira nação africana a receber uma subvenção de UGX 416.157 mil milhões para ajudar o país a lidar com o impacto do COVID-19.⁸ Isto põe em alerta as agências de desenvolvimento e o público em geral pois, numa situação de calamidade, estes são quem mais critica a forma como a responsabilização é feita.

Respostas dos Governos

Vários governos da África Subsaariana adoptaram uma abordagem de nova-esquerda para mitigar o impacto do COVID-19 sobre os meios de sustento das suas gentes, sociedades e economias.⁹ A maior

⁷ CNN “ Jack ma donates masks to Africa” <https://edition.cnn.com/2020/03/16/africa/jack-ma-donate-masks-coronavirus-africa/index.html>. Acedido a 4 de Abril de 2020

⁸ Xanthia Leni “COVID-19 CRISIS: Rwanda receives UGX 416bn from IMF to fight Coronavirus spread” <https://www.pmldaily.com/news/2020/04/covid-19-crisis-rwanda-receives-ugx-416bn-from-imf-to-fight-coronavirus-spread.html>. Acedido a 5 de Abril de 2020.

⁹ Ahmed, Abiy. 2020. “If Covid-19 Is Not Beaten in Africa It Will Return to Haunt Us All.” Financial Times, 25 de Março de

dos governos Ocidentais e Orientais adoptaram medidas de confinamento nacional e pacotes de super-estímulo à economia. Aliada a isto há a necessidade de fortalecer a capacidade de provisão de cuidados de saúde à medida que o vírus se propaga; a criação de novas normas de interacção social (distanciada); e a provisão de apoio financeiro significativo para que as famílias e negócios directamente impactados pela pandemia e a introdução de medidas para minimizar a propagação.¹⁰Ocorrem-me agora, alguns exemplos - chave de duas das maiores economias africanas.

A Nigéria foi o primeiro país da África Subsaariana a confirmar o seu primeiro caso de COVID-19, a 28 de Fevereiro de 2020. Com base nas lições aprendidas em 2014 ao eliminar a Doença por Vírus Ébola (DVE), o governo nigeriano, entre outras iniciativas, implementou três emblemáticas respostas assentes nas suas capacidades nacionais. Tais respostas foram (a) Fortalecer a prontidão e resposta epidémica a nível nacional e sub-nacional (b) Fortalecer a suas capacidade de, prontamente, testar suspeitas de infecção e de rastrear os contactos de infecções confirmadas e (c) Advogar pela transparência e responsabilização ao reportar o número de mortos, de casos confirmados e de recuperados.¹¹ Estas respostas foram largamente aplaudidas pela OMS, todavia, não foi tarefa fácil. À altura da redacção deste documento, a Nigéria havia implementado um confinamento nacional, com 5 621 casos confirmados e 176 fatalidades.

Desde Março de 2020, esta pandemia tem estado a propagar-se na África do Sul. O governo sul-africano respondeu à pandemia através de medidas destinadas a conter a propagação do vírus, para além de mitigar o seu negativo impacto sócio-económico. Sem qualquer experiência prévia em lidar com elevados níveis de pandemia, foram tomadas três decisões críticas, tendo estas, também sido aplaudidas pela OMS. (a) A declaração de calamidade nacional por forma a assegurar que os direitos humanos não sejam infringidos de forma extrema, (b) O anúncio de um confinamento nacional e o alívio gradual do confinamento em cinco fases e (c) O anúncio de um pacote de estímulo económico de 500 mil milhões de ZAR e a criação de um fundo de solidariedade onde qualquer cidadão pode contribuir para esta luta. À altura da redacção deste documento, a África do Sul tem um registo de 14 355 casos confirmados e 261 fatalidades.

2020. <https://www.ft.com/content>. Acedido a 25 de Abril de 2020. E Oladokun, Victor. 2020. "COVID-19: Why Africa Urgently Needs an Ubuntu Plan." HITconsultant.net, 30 de Março de 2020. <https://hitconsultant>. Acedido a 05 de Abril de 2020.

¹⁰ <https://www.pempal.org/events/internal-audit-during-covid-19-pandemic-smart-interactive-talk-sit>. Acedido a 02 de Abril de 2020.

¹¹ <http://www.ipsnews.net/2020/03/lessons-from-nigeria-in-responding-to-coronavirus>. Acedido a 02 de Abril de 2020.

Respostas das Agências de Desenvolvimento

Os governos não estão sós na resposta ao COVID-19. Vários doadores bilaterais e multilaterais, bancos de desenvolvimento, organizações filantrópicas, e agências do sector privado também fizeram parte da resposta na África Subsaariana.

A escala global desta crise oferece um desafio sem precedentes para as agências de desenvolvimento, as quais têm de tomar difíceis decisões sobre como re-priorizar os orçamentos da ajuda e a responder à crise em todos os países parceiros, e de forma simultânea. Há quem diga que os muitos ganhos alcançados no último século, serão revertidos. Várias iniciativas foram empregues pelas agências de desenvolvimento para responder ao COVID-19. Estas incluem (a) a Canalização de financiamento adicional à OMS; (b) a Libertação de fundos de apoio orçamental; (c) a Coordenação interna através das instituições financeiras internacionais (IFIs) e a União Europeia; e (d) a Reorientação de projectos para endereçar o COVID-19 e a correspondente crise económica.

Numa perspectiva global, entre 1 de Janeiro e 10 de Maio de 2020, havia 1,465 actividades de financiamento anunciadas, no valor de 15.9 trilhões de dólares para lutar contra o COVID-19. Foram realizados investimentos no valor de 31.6 mil milhões de dólares através de 112 programas e, através de 245 subvenções foram realizados investimentos no valor de 685 milhões de dólares. Para além disso, foram lançados 213 concursos para a implementação de programas e provisão de serviços num valor de 2 mil milhões de dólares.¹² Desse valor global, foram doados à África Subsaariana cerca de 802 milhões de dólares por via de 513 iniciativas de combate ao COVID-19.¹³

Vulnerabilidades destacadas

Duas das maiores economias africanas responderam à crise de formas diferentes com base nas suas dinâmicas e experiências nacionais, com níveis variados de sucesso. Esta diversidade foi também notável no resto dos países da região Subsaariana que também tiveram as suas próprias respostas ao COVID-19. Em toda a África Subsaariana, desde a aprovação, pelo Parlamento do Uganda, de um Orçamento de 304 Mil Milhões de UG, a 7 de Abril de 2020, ao tão debatido e subsequentemente declarado Estado de Emergência (SOE) no Botsuana, também em Abril, foi possível sentir uma mensagem bem consistente, a mensagem da vulnerabilidade. Mais do que qualquer outra coisa, na sequência da pandemia, ou numa situação de calamidade, estas medidas expuseram a vulnerabilidade

¹² <https://www.devex.com/news/interactive-who-s-funding-the-covid-19-response-and-what-are-the-priorities-96833>.

¹³ *Ibid*

dos estados da África Subsaariana e mostraram haver uma necessidade urgente de se ter informação e dados fiáveis que sirvam como base para soluções e medidas.

A inexistência de alguns requisitos fundamentais tem estado a dificultar a luta contra o COVID-19 e a reverter os ganhos das medidas adoptadas. O acesso a água limpa é um enorme desafio em África. Vezes múltiplas, aproximadamente quatro em cada dez africanos (38%) não tem acesso a água limpa, e mais do que um em cinco (22%) não tem acesso frequente a água limpa.¹⁴ A maioria dos governos adoptou a medida do confinamento. A pesquisa revela que dois-terços das famílias (66%) reportou não ter qualquer rendimento em dinheiro por várias vezes durante o mesmo ano.¹⁵ Na verdade, muitas famílias africanas não possuem a necessária capacidade financeira para cumprir o confinamento como deve ser.¹⁶

Uma comunicação eficaz é crucial para combater pandemias. Os governos Subsaarianos enfrentam desafios em comunicarem as suas mensagens, e mais uma vez sentiu-se isso durante o surto de Ébola que assolou os estados da África Ocidental.¹⁷ Isto pode ser atribuído, conforme aponta a pesquisa, ao facto de muitos dos líderes africanos eleitos enfrentarem um défice de confiança, onde menos de metade dos cidadãos (46%) afirma confiar nos seus líderes eleitos.¹⁸ Há motivos para acreditar que, no contexto de uma pandemia, a comunicação existente, quer do ponto de vista infra-estrutural, como numa perspectiva de integridade, coloca as massas numa condição de vulnerabilidade.

Muitas comunidades africanas enfrentam, já, circunstâncias difíceis.¹⁹ Quando olhamos para as medidas de emergência adoptadas pelos governos da África Subsaariana para fazer face às vulnerabilidades expostas acima, estas trazem consigo um custo financeiro substancial. Em contextos onde os mecanismos de governação e responsabilização, incluindo as liberdades dos *media* e da sociedade civil, são pouco desenvolvidos, a estas vulnerabilidades junta-se um risco acrescentado de

¹⁴ Howard, Brian, and Kangwook Han. "African Governments Failing in Provision of Water and Sanitation, Majority of Citizens Say." Afrobarometer Despacho Nº. 349, 19 de Março de 2020. <http://afrobarometer.org>. Acedido a 07 de Abril de 2020.

¹⁵ Mattes, Robert. "Lived Poverty on the Rise: Decade of Living-Standard Gains Ends in Africa." Afrobarometer Policy Paper No. 62, Março 2020. <http://afrobarometer.org>. Acedido a 07 de Abril de 2020.

¹⁶ Harrisberg, Kim. "'How Are We Meant to Eat?': A South African Waste Picker on Life under Lockdown." Thomson Reuters Foundation News, 7 de Abril, 2020. <https://news.trust.org>. Acedido a 22 de Abril de 2020.

¹⁷ Jerving, Sara. "Why Liberians Thought Ebola Was a Government Scam to Attract Western Aid." The Nation, 16 Setembro, 2014. <https://www.thenation.com>. Acedido a 12 de Abril de 2020.

¹⁸ Ibid (Note 14)

¹⁹ De Waal, Alex. "COVID-19 in Africa: 'Know your Epidemic, Act on its Politics'". African Arguments. 31 de Março de 2020 <https://africanarguments.org>. Acedido a 09 de Abril de 2020.

má-gestão, resíduos, corrupção e fraude.²⁰ É possível concluir, fazendo unísono com outros pesquisadores da INTOSAI, que o COVID-19 representa uma oportunidade para as ISCs reafirmarem o seu papel como instituição - chave da governação no que toca aos fundos públicos.

A questão que esta pandemia trouxe à tona é, em que medida o funcionamento e perspectivas estratégicas e de gestão são resilientes aos desafios que acompanham as calamidades, *vis-à-vis* o seu mandato constitucional e as expectativas que as suas partes interessadas têm de si. A literatura existente globalmente e na região da INTOSAI sobre a resiliência das ISCs é mínima. Como tal, o presente documento descreve os desafios e sublinha importantes perspectivas sobre a resiliência das ISCs Subsaarianas durante esta calamidade e explora as suas reacções (tanto activas, como passivas) às várias expectativas das partes interessadas.

A diferença entre as expectativas do público face ao auditor e o que este percebe como sendo o seu papel, tem sido debatida há já muito tempo dentro da profissão de auditoria e contabilidade.²¹ Por exemplo, no sector privado, erros percebidos em auditorias, seguidos de, historicamente, grandes processos judiciais, resultaram na alteração do comportamento das firmas de contabilidade. Parte deste comportamento encontra-se até mesmo codificado através de instrumentos como a Lei Sarbanes-Oxley Act (SOX).²² Uma ISC, devido ao seu abrangente e profundo mandato constitucional não está isento dos efeitos devastadores da diferença de expectativas. Com recurso às provisões das novas e melhoradas ISSAIs, tais como a Série 1700 sobre o reporte, a INTOSAI procurou endereçar a questão do estreitamento da lacuna entre a ISC e as suas partes interessadas colocando ênfase nos seus relatórios de auditoria. A Série 1700 foi introduzida no XXII encontro da INCOSAI, em 2016, coloca ênfase na clarificação das responsabilidades do auditor. As ISCs ainda estão a procurar implementar as mudanças daí resultantes, como as Questões-Chave de Auditoria (KAM). Seria ingénuo acreditar que tais mudanças já tenham sido registadas e estejam em uso pelas partes interessadas / utilizadores dos relatórios das ISCs.

²⁰ INTOSAI Development Institute. "COVID-19 Implications for SAI Strategic Management". Maio de 2020. www.idi.no. Acedido a 02 de Abril de 2020.

²¹ Stevenson, M. "Can Auditors Close the Great Expectation Gap for Good? Pivot Magazine". 2019 <https://www.cpacanada.ca/en/news/pivot-magazine/2019-01-02-expectation-gaproundtable>. Acedido a 4 de Abril de 2020.

²² Al-Khadash, H., & Al-Sartawi, M. A. "The Capability of Sarbanes-Oxley Act in Enhancing the Independence of the Jordanian Certified Public Accountant and its Impact on Reducing the Audit Expectation Gap - An Empirical Investigation from the Perspectives of Auditors and Institutional Investors". 2010 Jordan Journal of Business Administration, 6(3), pg.294- 316.

Mais do que em qualquer outro momento, em situações de calamidade, as expectativas das partes interessadas das ISCs são mais complexas, desconhecidas, e difíceis de determinar. Todavia, sem colocar em causa a ideia de que a diferença de expectativas existe, podemos classificá-la em diferenças não-razoáveis, e (b) diferenças sensatas. No que respeita às expectativas sensíveis durante uma calamidade, mais uma vez, dois factores principais entram em cena. Em primeiro lugar, será que as ISCs estão cientes dessas expectativas e, em segundo, não estando imunes ao impacto da calamidade, será que as ISCs são suficientemente resilientes para responder a tais expectativas numa situação de calamidade.

A pesquisa sobre as consequências da exposição a calamidades e outras situações de crise em larga escala, normalmente assume uma relação automática entre a exposição e o desenvolvimento de reacções traumáticas causadas pela tensão, mesmo ao nível organizacional.²³ A resiliência organizacional apresenta desafios complexos que as organizações devem endereçar, para responder e recuperar-se de eventos disruptivos. Dentro desta narrativa crescente, a resiliência é muitas vezes referida como um conceito relacionado com a “capacidade de absorver o impacto e de recuperar”²⁴ ou a “capacidade de retornar a um equilíbrio estável e evitar o ponto de ruptura”.²⁵ As definições associadas suscitam a noção de diferentes configurações ou formas de resiliência mas, essencialmente, a resiliência pode ser definida como sendo ‘activa’ ou ‘passiva’. Pode-se notar que em todos os casos, a ISC é, de algum modo, vista como uma parte espectadora da calamidade. Como tal, existem expectativas que as ISCs funcionem com normalidade e desempenhem o seu mandato constitucional, satisfazendo as expectativas das partes interessadas, apesar da calamidade.

A literatura consultada sugere que muitos esforços foram empenhados por governos e agências de desenvolvimento, e cidadãos, para conter a propagação do vírus e mitigar o seu negativo impacto sócio-económico. Apesar dos efeitos do COVID-19 permanecerem incertos, o que é certo é que tais efeitos perdurarão a longo prazo. As expectativas que se tem sobre as ISCs, de certo modo, aumentaram como resultado das actividades e esforços dos governos e agências de desenvolvimento.

²³ Paton, D., Smith, L. and Violanti, J. “Disaster response: risk, vulnerability and resilience. Disaster Prevention and Management”.2000. An International Journal, 9(3), pp.173-180.

²⁴ Linnenluecke, M. and Griffiths, A.” Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes” 2010. Business & Society, 49(3), pp.477-511.

²⁵ Rudolph, J.W. and Repenning, N.P. “Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse”.2002. Administrative Science Quarterly, 47(1), pp.1-30.

Ao mesmo tempo, as ISCs da África Subsaariana são também afectadas pela pandemia a nível institucional e continuam vulneráveis ao actual ambiente. Por outro lado, a pesquisa é limitada no que toca à resiliência das ISCs em situação de calamidade. Em conclusão, esta revisão de literatura considerou, com êxito, os desafios e as importantes perspectivas das ISCs subsaarianas numa situação de calamidade em curso face às expectativas das várias partes interessadas.

Metodologia

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Por forma a endereçar os seus objectivos de um modo mais eficaz, esta pesquisa efectuou um estudo transversal e usou abordagens quantitativas e qualitativas. Durante um período de 29 dias, entre 14 de Abril e 12 de Maio de 2020, o pesquisador recolheu dados quantitativos de uma amostra de ISCs na África Subsaariana, usando um questionário estruturado. Foram recolhidos dados de 46 respondentes provenientes de 25 ISCs Subsaarianas. Isto representa 54% dos países Subsaarianos. Obtivemos ainda, usando um questionário estruturado adicional, repostas de quatro agências de desenvolvimento específicas. Os dados qualitativos foram colectados incorporando as questões abertas em ambos instrumentos.

Para a colecta de dados foram usados dois tipos de instrumento, designadamente, (1) Entrevistas e (2) Questionários. Os dados recolhidos compreenderam dados secundários e primários. Os dados secundários foram colectados através de uma revisão documental, enquanto os dados primários foram obtidos usando abordagens quantitativas (colocando questões estruturadas) e qualitativas (colocando questões abertas).

As entrevistas foram conduzidas com alguns dos Auditores Gerais com o objectivo de endereçar as questões de pesquisa. Todas as entrevistas foram conduzidas usando questões não-estruturadas, *ad-hoc* e abertas para obter respostas mais aprofundadas às questões. Na última fase da pesquisa usamos entrevistas para confirmar e validar os resultados do questionário, instrumento primário de pesquisa.

O instrumento primário de pesquisa usado neste estudo foi o questionário distribuído às ISCs respondentes. Todas as questões colocadas no questionário foram de natureza perceptiva. Foi efectuada uma análise de coeficiente de Alpha Cronbach usando o SPSS para medir a fiabilidade de cada uma das quatro secções do questionário.²⁶ Um coeficiente desejável de fiabilidade iria situar-se entre 0.8 a 0.9.²⁷ Os coeficientes de fiabilidade obtidos nesta pesquisa foram considerados suficientes, de acordo com o seu critério, já que oscilavam entre 0.82 e 0.96. O questionário às ISCs foi, por isso, considerado suficientemente fiável para esta pesquisa. O questionário aos parceiros de desenvolvimento, apesar de não ser central para este documento produziu alguns resultados úteis que foram considerados na análise dos dados.



Figura 1: Proporção das agências de desenvolvimento directamente contactadas pela equipa de pesquisa

²⁶ Guilford & Fruchter. "Fundamental statistics in psychology and education".1978.

<https://trove.nla.gov.au/work/8949273>. Acedido a 04 de Abril de 2020.

²⁷Anastasi, A. "Psychological testing".1976.4th ed.Macmillan.

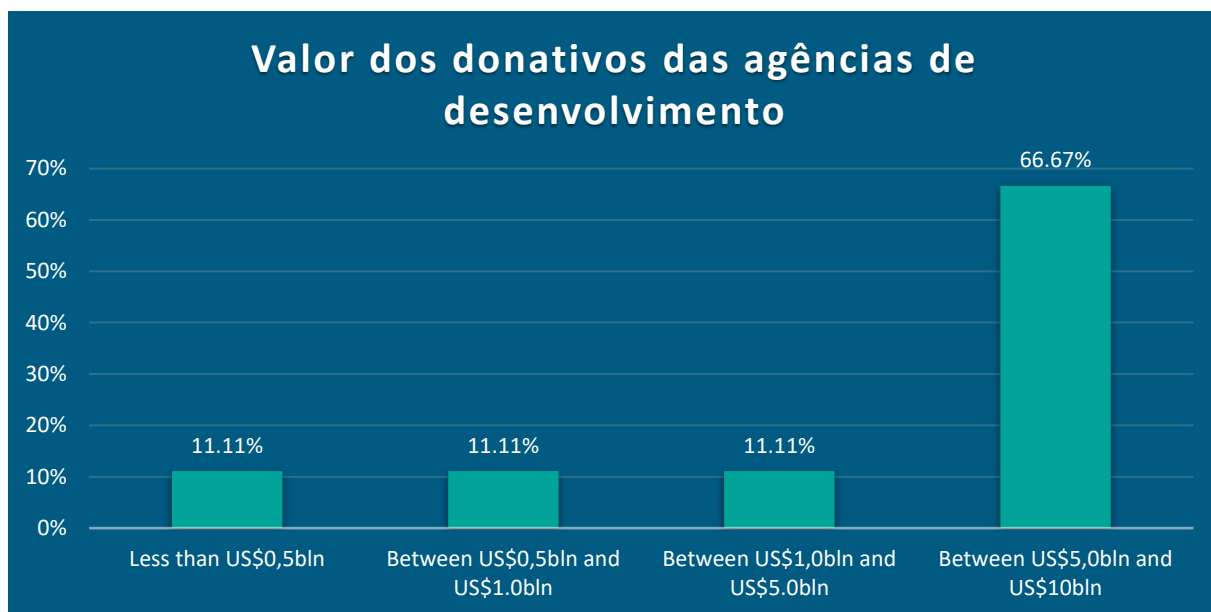


Figura 2: Valor dos donativos efectuados no actual ciclo de financiamento da África Subsaariana pelas agências de desenvolvimento que participaram na pesquisa, conforme a figura 1, acima.

Análise

Informação Geral

Apesar desta pesquisa procurar retratar o contexto da África Subsaariana, esta é, em si, uma região imensa e diversa. Geograficamente, fica situada a sul do Saara. De acordo com as Nações Unidas, consiste em todos os países africanos que estão total ou parcialmente situados a sul do Saara.²⁸ Compreende três regiões, Oriental, Ocidental e Austral. Possui um total de 46 países de variada área territorial e demografia. Da mesma maneira que os dados demográficos variam, variam as ISCs localizadas nesta parte do continente. As ISCs subsaarianas são parte da AFROSAI e encontram-se sub-divididas em AFROSAI-E (para as ISCs Anglófonas) e CREFIAF (para as ISCs Francófonas).

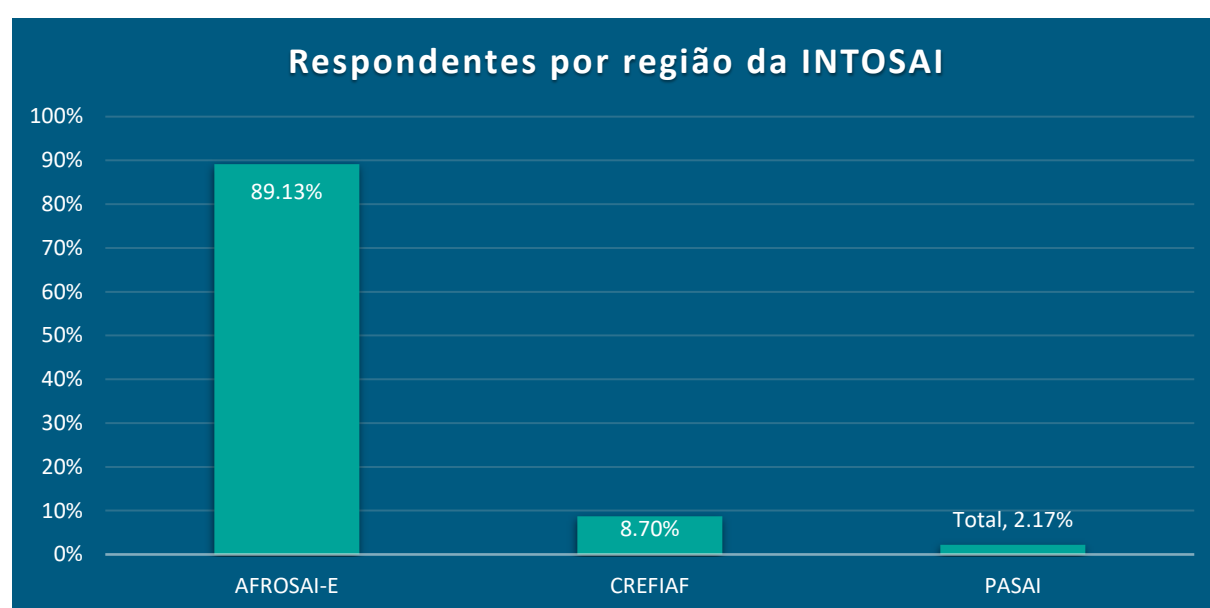


Figura 3: Lista de respondentes por afiliação regional da INTOSAI

Obtivemos respostas de ISCs da CREFIAF (8.7%) e da AFROSAI-E (89.13%). Incluímos de forma deliberada uma ISC da região da PASAI, a ISC do Fiji, como um respondente de controle, para monitorar a eficácia dos dados dos respondentes da AFROSAI. O que é importante notar neste momento, é que apesar dos membros da AFROSAI estarem sub-divididos em Anglófonos e Francófonos, continuam a aspirar os mesmos valores e normas da Declaração de LIMA de 1977 (INTOSAI).

²⁸ "Political definition of "Major regions", according to the UN". Arquivado a partir do original a 20 de Abril 2010. Acedido a 25 de Abril de 2020.

A Declaração de Lima foi assinada durante o IX INCOSAI, em 1977, em Lima, Peru. Por ter criado as bases para o controle público, este documento é considerado a Magna Carta da auditoria às contas do governo. A declaração estabelece os princípios fundamentais que guiam as auditorias e as instituições de controle, necessários para alcançar resultados independentes e objectivos.

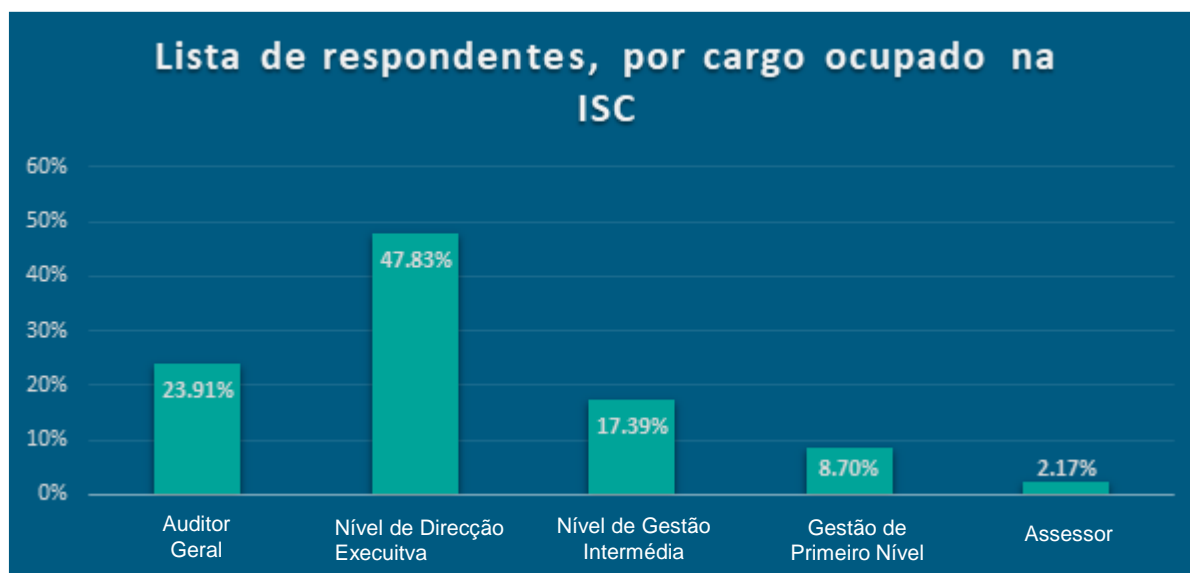


Figura 4: Lista de respondentes, por cargo ocupado na ISC

Este documento procura endereçar questões, por natureza, consideradas estratégicas. Como tal, o nível dos respondentes dentro da ISC é importante. Quanto mais elevado for o nível organizacional do respondente, será mais provável que o mesmo tenha conhecimento das questões estratégicas que afectam a ISC. Aproximadamente 74% dos respondentes são Auditores Gerais, um assessor de Auditor Geral e pessoal no nível executivo de gestão. O instrumento coloca ainda algumas questões operacionais, apesar destas serem de percepção. Fizemos ainda uma representação justa dos funcionários ligados a questões operacionais, a nível da gestão intermédia e de primeiro nível (26%).

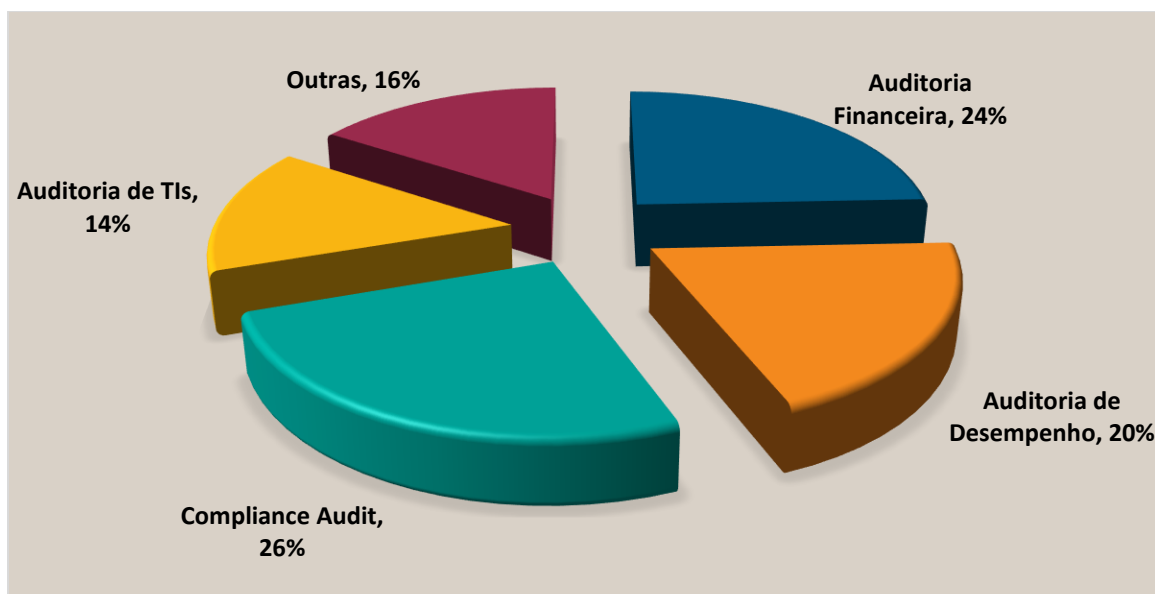


Figura 5: Tipos de auditoria nos quais os respondentes têm conhecimento e experiência em realizar através do envolvimento directo durante a sua carreira.

No seu quadro de pronunciamentos, a INTOSAI reconhece três tipos de auditoria (desempenho, financeira e conformidade). Todavia, na prática, notamos que os profissionais tendem a classificar as auditorias de TIs (47.83%) e as auditorias especiais como auditorias isoladas. As auditorias especiais são normalmente motivadas pela finalidade, já que as mesmas ocorrem na sua forma mais simples, “procedimentos acordados”. De acordo com 52.17% dos respondentes, estas variam entre auditorias forenses, investigativas, indústria extractiva, ambientais e mesmo jurisdicionais – apenas para mencionar alguns exemplos. Os respondentes aparentam ter uma noção razoável das principais disciplinas de auditoria da INTOSAI.

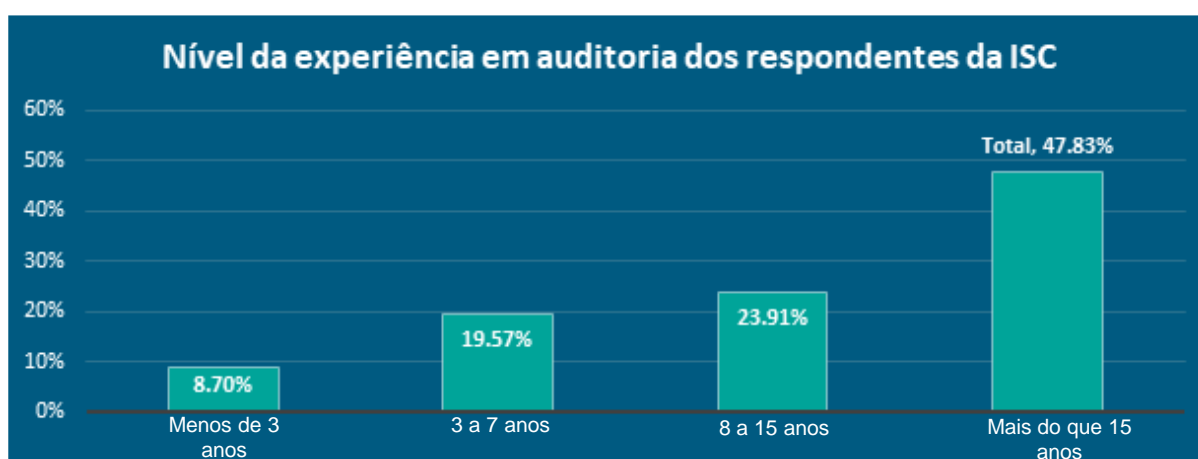


Figura 6: Nível da experiência em auditoria dos respondentes da ISC

Conforme ilustra a figura seis, acima, aproximadamente 72% dos respondentes possui oito anos de

experiência e a maioria tem mais de 15 anos de experiência como auditores na ISC. Podemos concluir que o nosso instrumento de pesquisa foi capaz de aferir a partir de uma diversidade de respondentes, posicionados em níveis elevados e mais conhecedores da matéria em questão, sendo uma amostra razoavelmente representativa das ISCs no contexto da África Subsaariana.

Actividades de auditoria realizadas ou que as ISCs pretendam realizar durante e após a pandemia do COVID-19

As calamidades sempre coexistiram com as civilizações. Com os avanços tecnológicos, as iniciativas de desenvolvimento resultaram na criação de muita infra-estruturas e de activos permanentes. Gradualmente, o desenvolvimento material afastou as pessoas da natureza, por um lado, e, por outro, aumentou a vulnerabilidade da população humana.²⁹ Estando bem familiarizada com as calamidades, as medidas de gestão de risco de calamidade não são alheias à arena da gestão de finanças públicas.

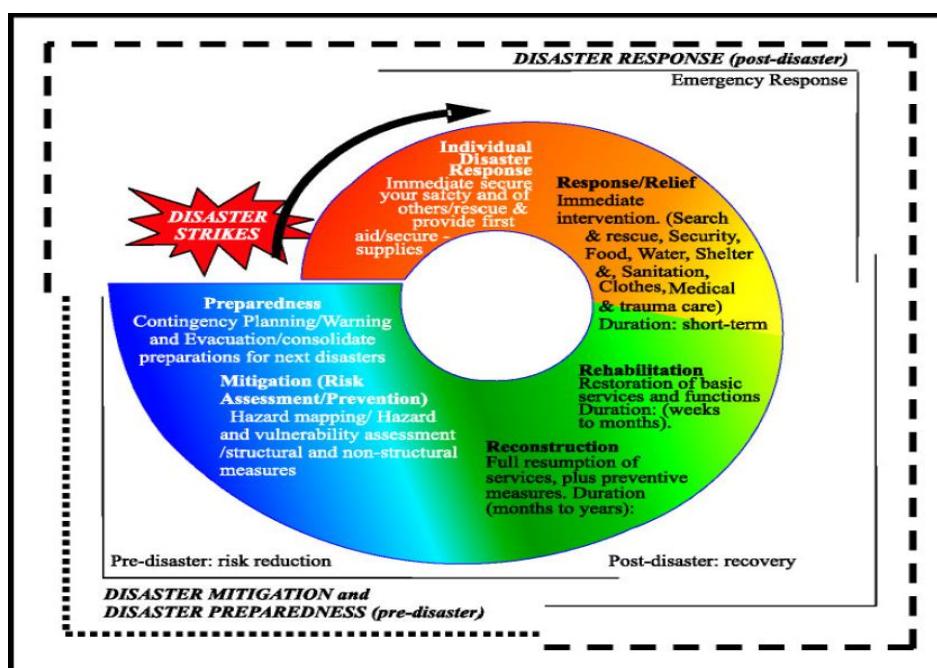


Figura 7: Ciclo de gestão de calamidades³⁰

A gestão de risco de calamidades inclui a soma de todas as actividades, programas e medidas que podem ser adoptadas antes, durante e depois de uma calamidade para evitá-la, reduzir o seu impacto ou recuperar das suas perdas. Os três estágios - chave das actividades são assumidos dentro da área

²⁹Joshi, S.R. "Natural Disasters in North-East Region and its Management: An Essay" Centre for Science Education, North Eastern Hill University Bijn Complex, Laitumkhrah, Shillong – 793 003, Meghalaya, 2008.

³⁰ Warfield, C., The Disaster Management Cycle, 2008.

de gestão de riscos, conforme ilustra a Figura 7. Tais estágios incluem (1) pré-calamidade (2) durante a calamidade, e (3) após a calamidade. O sistema de gestão de finanças públicas funciona através do ciclo de gestão de calamidades. Como tal, é do interesse das ISCs trabalharem como os guardiões da transparência e da responsabilização na utilização de fundos públicos.

Pré-calamidade

As actividades pré-calamidade são adoptadas para reduzir perdas humanas e materiais causadas por uma potencial calamidade. Por natureza, estas variam de acordo com a instituição ou organização sendo escrutinada. No caso do Estado, as mesmas incluem, por exemplo, a realização de campanhas de sensibilização, o fortalecimento de estruturas existentes que sejam fracas, preparação de planos de gestão de calamidades a nível domiciliário e comunitário, etc. Quando adoptadas nesta altura, tais medidas de redução do risco são designadas de actividades de mitigação e prontidão.

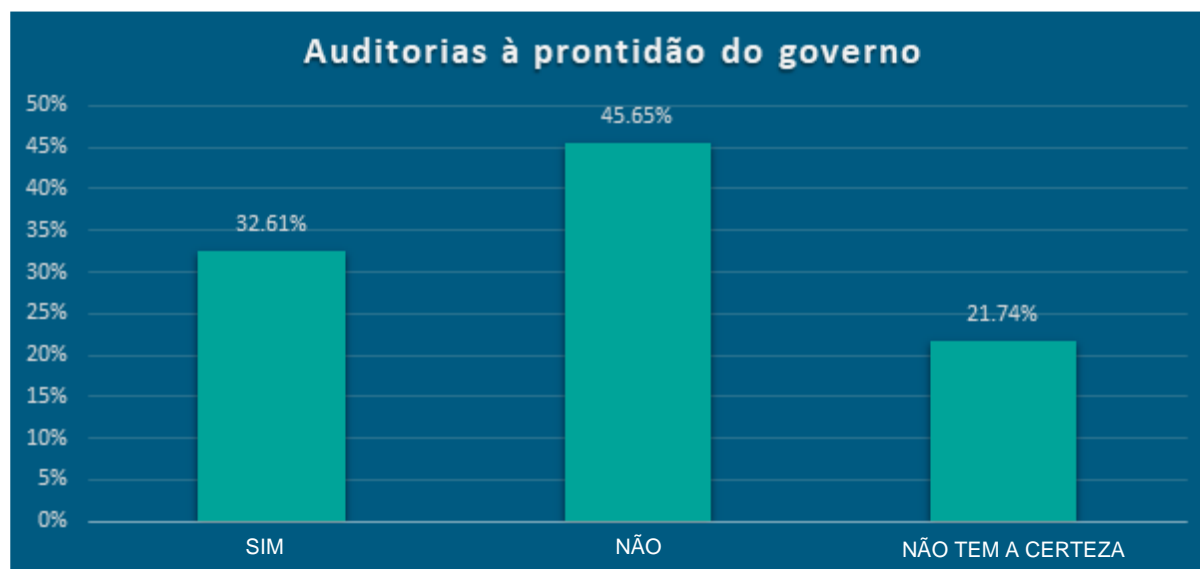


Figura 8: Auditorias realizadas pelas ISCs sobre a prontidão do governo para responder a calamidades nos últimos sete anos.

A pesquisa revela que no período de sete anos antes do COVID-19, 67.39% das ISCs não tinha realizado qualquer auditoria sobre a prontidão do governo a responder a situações de calamidade. Isso apesar do continente africano estar sujeito a várias calamidades naturais de elevada magnitude afectando, de forma grave, pessoas e meios de sustento. Em média, o continente Africano está anualmente susceptível a 21 epidemias, 19 cheias e seis secas.³¹ Estas calamidades provocam a perda severa de

³¹ EM-DAT." The OFDA/CRED International Disaster Database". Universit catholique de Louvain, Brussels, Bel." Versão dos dados: v11.08. Acedido a 07 de Abril de 2020.

vidas e custam milhões às economias afectadas. Podemos concluir que, apesar destas condições, poucas auditorias foram realizadas pelas ISCs à prontidão dos seus governos em responder a calamidades. Não é segredo que a maioria dos sistemas de governo da África Subsaariana ainda não domina a arte de resposta a uma calamidade, conforme evidenciado pela frequente interrupção catastrófica sempre que uma calamidade ocorre.

Um achado possivelmente interessante é que 32.61% das ISCs indicou ter realizado algumas auditorias nesta área de prontidão do governo a calamidades. As respostas estão tabuladas no Apêndice1. Se procedermos a revisão das respostas, notamos que de um total de 16 auditorias descritas, 14 estão relacionadas com as calamidades e apenas sete com a prontidão do governo a calamidades. Podemos concluir que, enquanto a noção de auditoria associada a calamidades está clara para aquelas ISCs que tentaram realizar alguma nos últimos 7 anos, o ténue da prontidão a calamidades, como matéria a auditar, ainda é um território desconhecido.

Durante uma calamidade

Contextualmente, incluem as iniciativas postas em prática para garantir que as necessidades e aprovisionamento das vítimas sejam satisfeitas e o sofrimento destas minimizado. As actividades realizadas nesta altura são designadas de actividades de resposta de emergência.

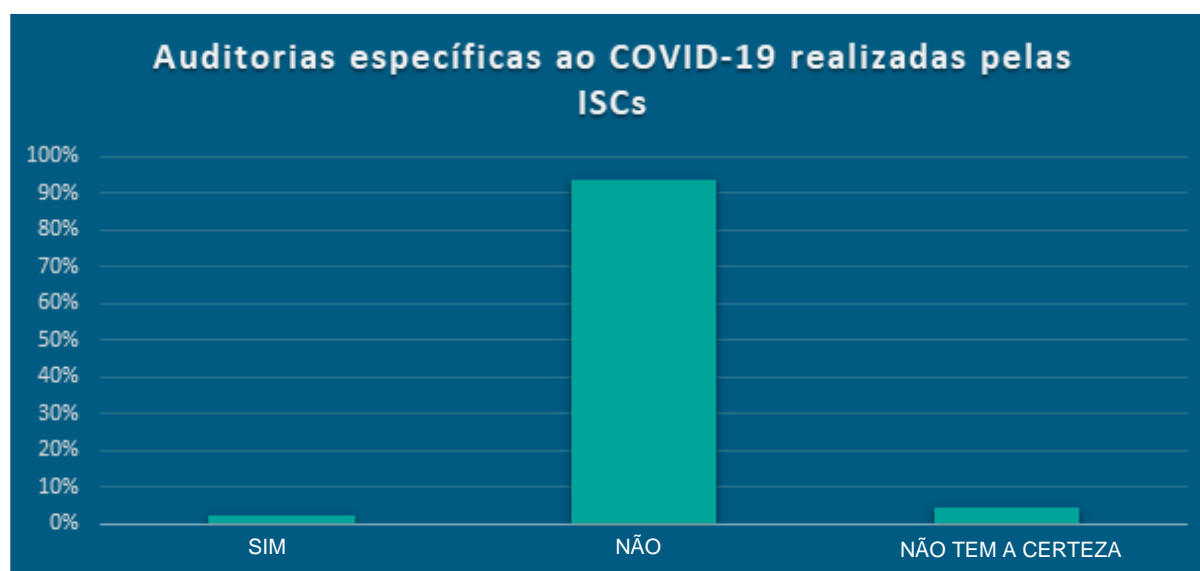


Figura 9: Auditorias específicas ao COVID-19 realizadas pelas ISCs

De acordo com os nossos achados na altura em que redigíamos o presente relatório, durante a

pandemia do Corona Vírus, poucas ISCs Subsaarianas havia realizado auditorias específicas ao COVID-19. Estas representam 2.17% da população sob análise. Esta auditoria foi descrita como sendo financeira, e está em curso. Não foi dada qualquer descrição adicional. Quando olhamos para as auditorias relacionadas a calamidades, conforme indicado pelas ISCs no Apêndice 1, os motivos pela não realização de quaisquer auditorias não podem ser justificados pela falta de *knowhow* técnico. Vários motivos foram avançados sobre o porquê de tão pouco estar a ser feito durante a pandemia. Das 80 razões avançadas pela não realização de qualquer auditoria relacionada com o COVID-19, 61% destas poderiam ser consideradas como sendo internamente motivadas, enquanto 39% foram consideradas como sendo externamente motivadas.³²

Pudemos notar que algumas categorias de razões foram mais citadas do que outras. Vários respondentes indicaram que de um ponto de vista interno, as questões-chave foram:

- Necessidade de recursos: As ISCs indicaram que não tinham recursos para realizar auditorias específicas relacionadas com o COVID-19. A lista de recursos vai desde o financiamento, acesso a equipamento informático, disponibilidade de auditores familiarizados na matéria a auditar e equipamento de protecção no terreno.
- Priorização: Em algumas situações, as ISCs citaram que ainda estavam envolvidas em outras auditorias e, por isso, não podiam abandoná-las a meio para iniciar auditorias relacionadas com o COVID-19.
- Rigidez dos planos anuais de auditoria: Algumas ISCs indicaram que já tinham elaborado planos para realizar auditorias específicas referentes ao ano sob análise e tais planos não incluíam questões relacionadas com o COVID-19. E que estas questões serão abordadas no ciclo seguinte de auditorias.
- Agilidade da ISC: Com mais de quatro meses passados desde que a declaração da pandemia, algumas ISCs indicaram ainda estar a planear qual será a sua resposta. Ainda estavam a montar os comités e as equipas de planificação que irão traçar qual deve ser o caminho a seguir.
- Estrutura da ISC: Um caso que vale a pena mencionar, é que uma ISC indicou que não tinha um Auditor-Geral efectivo para ordenar uma auditoria do género.

Pudemos notar que algumas categorias de razões foram mais citadas do que outras. Do ponto de vista externo, vários respondentes disseram que as questões-chave foram:

³² Vide o Apêndice 2 para consultar a listagem dos motivos

- Regras e regulamentos de estado de emergência no país: A maioria dos países estabeleceu regras e regulamentos de confinamento, o que não permitiu às ISCs realizar qualquer auditoria. Por exemplo, as ISCs não foram identificadas como serviços essenciais e foram obrigadas a estar em confinamento. Por outro lado, alguns respondentes sentiram que as regras de distanciamento social iriam perturbar as suas auditorias.
- Brevidade da resposta do governo: Em alguns casos, as ISCs indicaram que estavam à espera de orientações do governo sobre o caminho a seguir. Apesar do governo ter respondido de várias maneiras, as questões relacionadas com a ISC ainda estavam por determinar. Isto incluía a provisão de financiamento adicional para que a ISC realizasse auditorias relacionada com o COVID-19.
- Perigos do vírus: Em alguns casos, os respondentes citaram recearem contrair o vírus.

Mesmo apesar das ISCs até agora, aparentemente, não terem feito muita coisa durante a pandemia, há grandes expectativas por parte do público e das agências de desenvolvimento. Apesar da revisão de literatura ter revelado as preocupações do público sobre os dados publicados pelos governos, o grupo de agências de desenvolvimento internacional entrevistadas como parte da metodologia desta pesquisa, também sugerir algumas áreas de garantia onde estas acreditam que os seus esforços poderiam ser complementados pelas auditorias realizadas pelas ISCs. Todos os parceiros de desenvolvimento internacional indicaram ter planos e uma ânsia em cooperar com as ISCs, sendo as áreas mais proeminentes as aquisições de emergência e a protecção do património. Os parceiros de desenvolvimento esperavam que as ISCs realizassem auditorias em tempo real às aquisições de emergência e, no geral as medidas de alívio, incluindo a verificação da folha de pagamentos de funcionários essenciais, no sector da saúde. Uma expectativa que se destacou foi a razoabilidade das assunções que conduziram à aprovação de pacotes de estímulo económico dentro do contexto do COVID-19.

Várias ISCs indicaram que depois da pandemia, têm planos de realizar auditorias com foco no COVID-19 e na resposta do governo por via do sistema de gestão de finanças públicas. Vide o Apêndice 3 para consultar a lista de auditorias planeadas pelas ISCs, por descrição e natureza. O apêndice lista um total de 60 auditorias, das quais 39% são financeiras, 36% de desempenho, 17% de conformidade, e as restantes são classificadas como outras. Em comparação, uma revisão transversal das submissões feitas pelas agências de desenvolvimento internacional revela que não há lacunas significativas entre as expectativas e as auditorias planeadas pós-COVID 19.

É possível também notar que das 60 auditorias planeadas pós - pandemia, só uma é que foi a Sistemas

de Informação. Ao mesmo tempo, as agências de desenvolvimento internacional mostraram não ter qualquer expectativa relativamente a auditorias de sistemas de Informação. Apesar disso, a revisão de literatura mostra que a integridade da informação e os sistemas de Informação são parte crucial da luta contra qualquer pandemia.

Mesmo apesar de ainda estarmos a enfrentar a pandemia, a conclusão geral no momento da redacção deste documento, é de que a maioria das ISCs acredita que já deveria ter feito alguma coisa como parte do seu mandato constitucional. Ademais, tem havido uma expectativa importante do público e das agências de desenvolvimento internacional para que as ISCs tivessem feito alguma coisa. Todavia, as ISCs têm estado impedidas de exercer o seu dever, principalmente por motivos internos. A secção seguinte do presente documento endereça a questão da resiliência das ISCs em situações de calamidade. Externamente, a acção do governo mais alegada foi a implantação de confinamentos nacionais. De algum modo, estes confinamentos não tomaram em conta a independência da ISC de continuar a realizar as suas tarefas, preservando a transparência e a responsabilização, enquanto decorre uma onda de pacotes de estímulo económico e de donativos de todo o tipo. Será que esta é uma usurpação técnica deliberada da independência das ISCs, ou uma mera omissão? Caso seja uma mera omissão, o que nos diz isto sobre o estatuto da ISC como um farol de transparência e responsabilização no sector público?

Resiliência da ISC numa situação de calamidade

A resiliência organizacional apresenta desafios complexos que as organizações devem endereçar para responder e recuperar-se de eventos disruptivos. A presente secção procura estabelecer os actuais níveis de resiliência das ISCs e os seus respectivos desafios em dar resposta à pandemia do COVID-19. A avaliação do grau de resiliência foi feita através da análise de seis factores de resiliência organizacional em situações de calamidade:

- (1) Flexibilidade em tomar decisões,
- (2) Capacidade de Resposta à mudança,
- (3) Agilidade na implementação das mudanças,
- (4) Visibilidade perante as partes interessadas,
- (5) Disrupção da disponibilidade de consumíveis para o funcionamento da ISC, e
- (6) Colaboração activa com instituições externas.

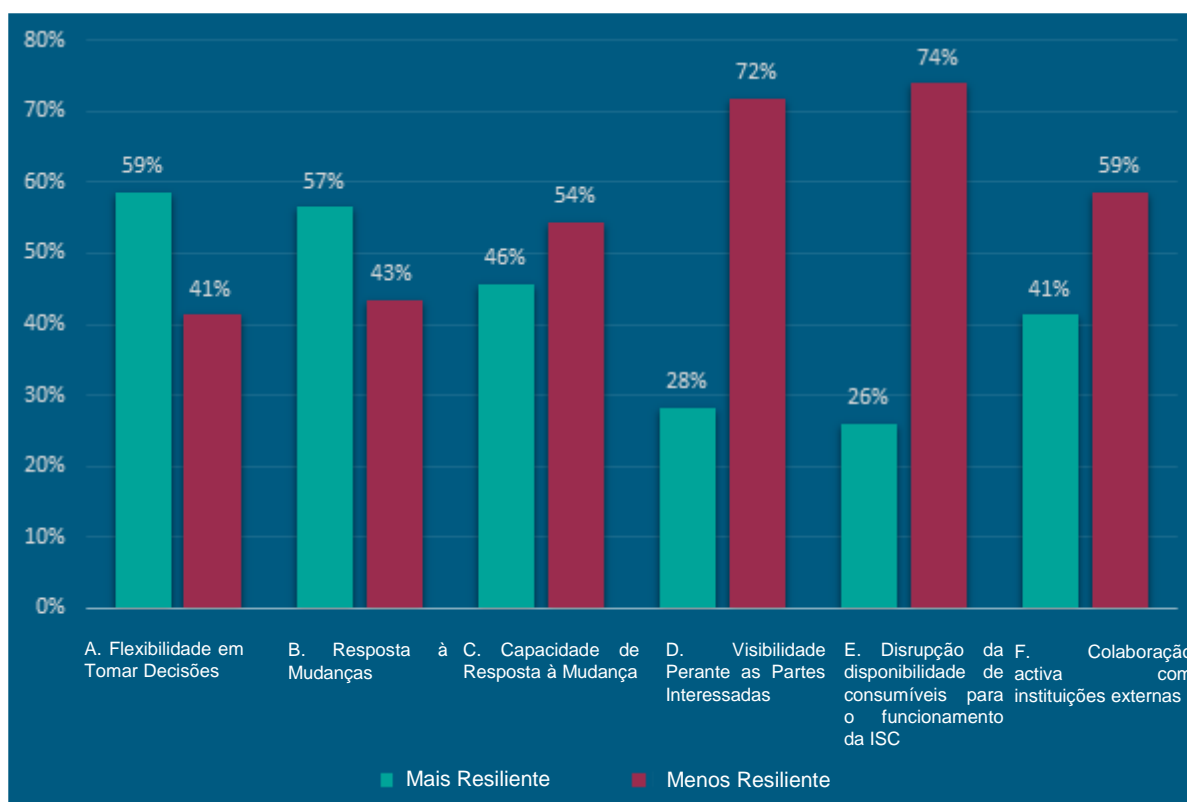


Figura 10: Teste de seis factores sobre o nível percebido de resiliência da ISC durante o COVID19

Pode-se notar que em quatro dos seis factores de resiliência organizacional examinados, os respondentes eram de opinião que as ISCs são, no geral, as menos resilientes durante a calamidade do COVID-19. Existem motivos para tais percepções. O presente documento assume que seria uma paródia aceitar meramente percepções de altos níveis de resiliência sem testar o raciocínio por detrás de tal conclusão. Afinal de contas, *“Quod nullius certae indomitus”*, o que não está quebrado não precisa de concerto. Como tal, demos mais atenção a dois factores de resiliência (1) Flexibilidade em tomar decisões, (2) Resposta à mudança, pontuando, respectivamente, 59% e 57% das respostas relacionadas com a resiliência da ISC.

Os respondentes deram várias razões por detrás das suas conclusões sobre porque é que a flexibilidade em tomar decisões e a resposta à mudança foram consideradas as mais resilientes. À primeira vista, estas percepções parecem contradizer os achados iniciais da pesquisa sobre a rigidez da ISC em alterar os seus planos de auditoria para incluir auditorias relacionadas com o COVID-19. Alguns dos principais motivos por detrás das conclusões dos respondentes relativamente aos dois factores são aqui descritos:

- A natureza decisiva da liderança da ISC em proteger os auditores, afastando-os do terreno e permitindo que os mesmos trabalhassem a partir de casa, com claras normas de

distanciamento social, foi apontada como a principal área onde a resiliência e a flexibilidade da ISC ficaram demonstradas.

- Sendo que esta situação nunca fora vivida antes, a capacidade da ISC em agir rapidamente, reconfigurando-se e reduzindo as operações como uma resposta ao COVID-19 foi a mais citada como sendo um demonstrativo dos altos níveis de resiliência em responder à mudança.

Olhando para os motivos citados, este documento concorda que as ISCs demonstraram um nível notável de resiliência nestes dois factores, a flexibilidade em tomar decisões e a resposta à mudança na sequência da pandemia do COVID-19. No geral, as percepções de resiliência e de falta de resiliência, apesar de estarem distorcidas na conclusão sobre uma menor resiliência, possuem discrepâncias mínimas, atingindo uma média aproximada de 15%, para a (1) Flexibilidade em tomar decisões, (2) Resposta à mudança, (3) Agilidade na implementação de mudanças, e (6) Colaboração activa com instituições externas. Numa análise semelhante, há uma diferença média de 46% entre as opiniões sobre os factores onde há menor e maior resiliência: (4) Visibilidade perante as partes interessadas, e (5) Disrupção da disponibilidade de consumíveis para o funcionamento da ISC.

Ficou omissa porque é que os respondentes olharam para a visibilidade como sendo um factor mínimo de resiliência. Um sentimento similar foi levantado pelas partes interessadas externas da ISC entrevistadas durante a pesquisa (vide figura 1). Tudo isso apesar das submissões retratadas na figura 11, pois, de acordo com as mesmas, 71.74% dos respondentes da ISC ou concordaram ou discordaram fortemente que a estrutura da ISC tinha procedimentos para educar o pessoal sobre como interagir com outras partes internas e externas, em nome da ISC, durante a crise do COVID-19. A visibilidade perante as partes interessadas, e a disrupção da disponibilidade de consumíveis para a ISC funcionar, mostram ser as áreas mais imediatas de preocupação das ISCs no que toca à habilidade de fortalecer a sua resiliência em situações de calamidade.

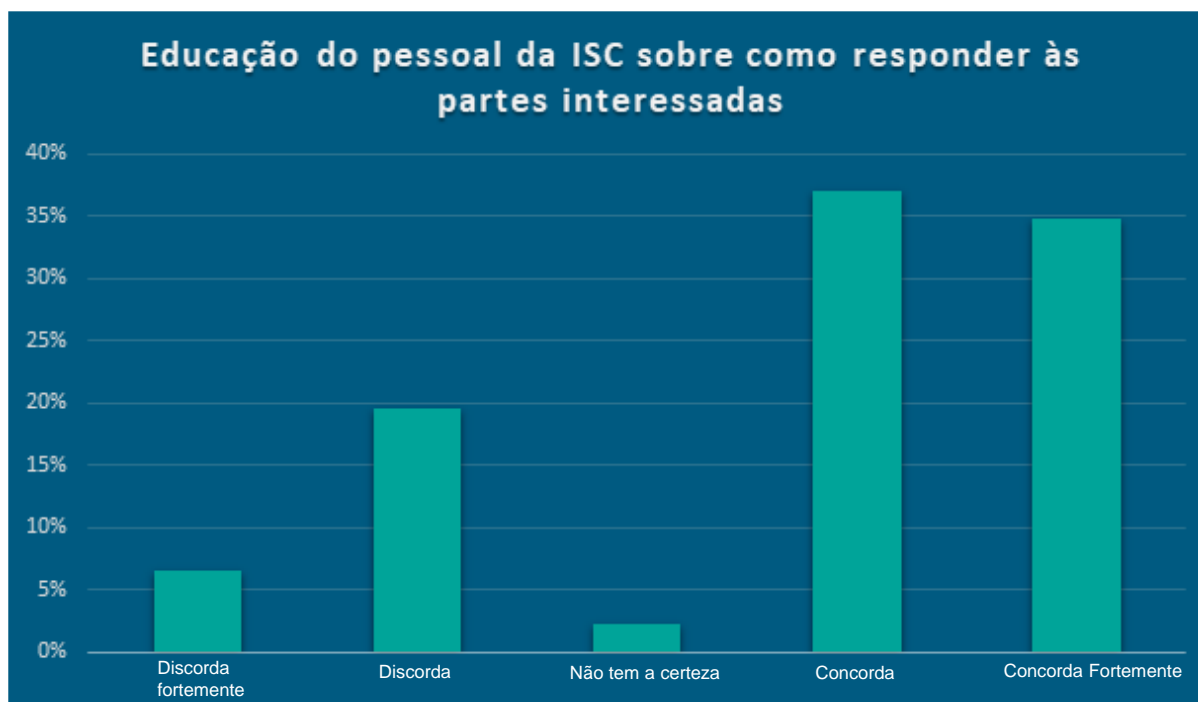


Figura 11: Será que as ISCs educaram adequadamente o seu pessoal sobre como responder, em nome da ISC, às partes interessadas durante o COVID-19?

Capital Humano versus cumprindo com o mandato da ISC

A menos que venhamos a criar uma inteligência artificial suficientemente desenvolvida, nos dias de hoje, continuamos a precisar do capital humano para concretizar praticamente qualquer coisa. Com efeito, precisamos primeiro de capital humano para podermos criar outras formas de capital. As ISCs não estão isentas pois também precisam de capital humano para cumprir com o seu mandato constitucional. A pandemia do COVID-19 é uma ameaça directa à vida humana e, consequentemente, ao capital humano. Encontrar um equilíbrio entre preservar a vida / capital humano e cumprir com o mandato da ISC, numa altura em que pouco se conhecia sobre o vírus, é um marco que vários auditores gerais hão de ter enfrentado no início da pandemia. Em que medida as ISCs, na sequência do COVID-19, foram resilientes em preservar o capital humano ao mesmo tempo que procuravam cumprir com os seus mandatos constitucionais?

Com esta ameaça continuada à vida, acoplada aos confinamentos nacionais durante o COVID-19, três áreas - chave de preservação da resiliência mostraram-se proeminentes (a) A disponibilidade de pessoal quando presencialmente necessários devido à vulnerabilidade a contracção da doença (b) A capacidade do pessoal realizar as suas tarefas de forma remota, e (c) A capacidade da ISC monitorar e avaliar o desempenho durante uma calamidade.

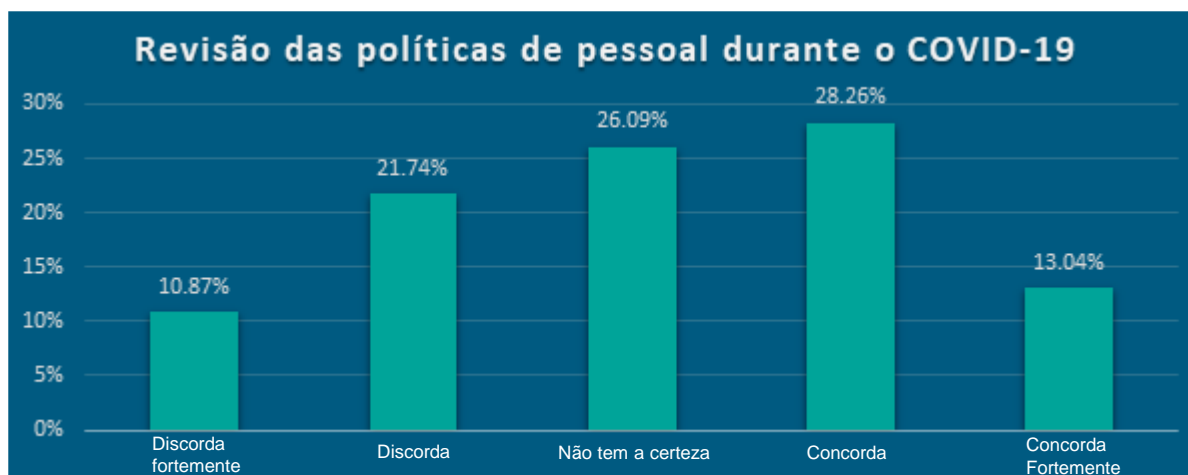


Figura 12: Revisão das principais políticas de RH em resposta ao COVID-19, tais como licença por doença

Quanto à disponibilidade de pessoal quando este é fisicamente necessário devido à vulnerabilidade de contracção da doença, uma política de RH que tem sido ou que terá mais potencial de ser afectada pelo COVID-19, é a política de licenças, incluindo por motivos de doença. Todavia, apenas 41% dos respondentes concordaram que as ISCs devem rever as suas políticas de licença para acomodar a pandemia. A maioria, ou não tinha a certeza ou houve desacordos a vários níveis. Os motivos - chave apontados tinham a ver com o facto de a ISC, operacionalmente, fazer parte da máquina do Estado. A maioria dos respondentes foi de opinião que a questão da *licença* é directamente endereçada por outro órgão do Estado já que a ISC faz parte da função pública. O seu papel era de implementar as directivas do governo em questões relacionadas com dias de licença.

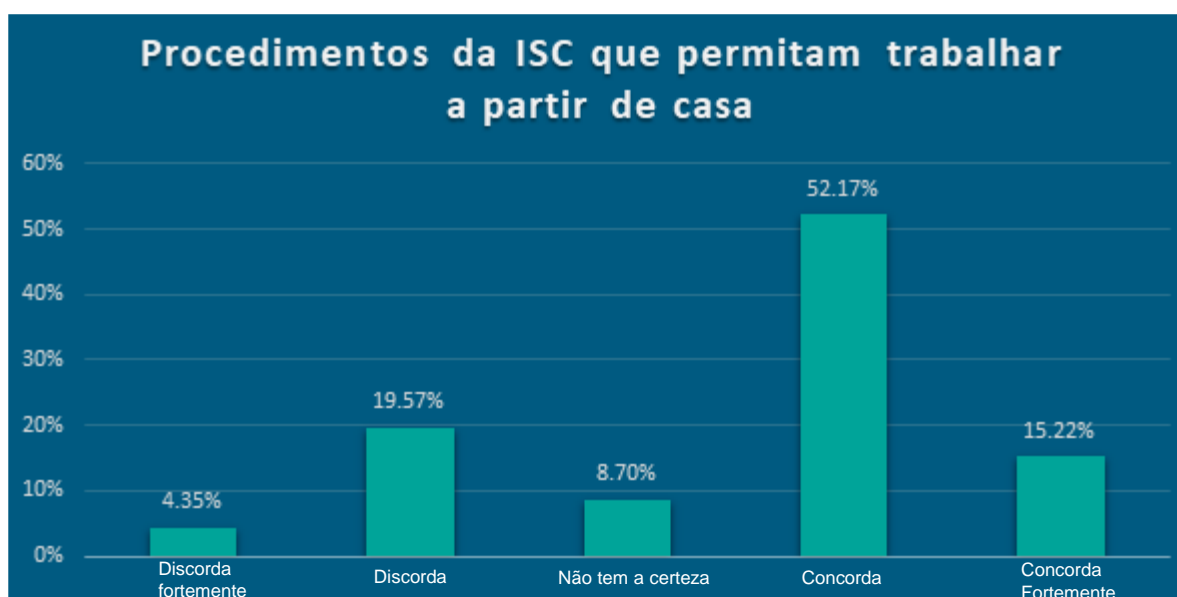


Figura 13: As ISCs implementaram procedimentos e políticas para que o pessoal trabalhe a partir de casa

Numa situação de confinamento, a capacidade do pessoal de realizar as suas tarefas de forma remota torna-se bastante importante. Aproximadamente 67% dos respondentes concordou que a sua ISC tinha implementado procedimentos e políticas de trabalho a partir de casa. Apesar de isto ser um feito notável, políticas e procedimentos não são suficientes. As ISCs devem fornecer as ferramentas necessárias para permitir que o seu pessoal trabalhe a partir de casa. A Tabela 1, abaixo, demonstra as ferramentas mínimas mais comuns que os auditores precisam para trabalhar numa situação de confinamento, e como as ISCs as disponibilizaram.

FERRAMENTA DE TRABALHO A PARTIR DE CASA	DISPONIBILIZADA	
	SIM	NÃO
Computadores Portáteis	72%	28%
Acesso à rede da ISC	72%	28%
Acesso aos sistemas financeiros do cliente (incluindo a transacções relacionadas com o COVID19)	11%	89%
Conexão de Internet	61%	39%
Acesso ao telefone dentro do grupo de trabalho	76%	24%
Acesso a telefone para contactar clientes & partes interessadas externas	57%	43%
Políticas de TCI	54%	46%

Tabela 1: Provisão de equipamento e ferramentas pela ISC, de modo a permitir que o pessoal trabalhe a partir de casa

Ao olharmos para a Tabela 1, pode-se concluir que as ISCs tomaram medidas adequadas para equipar o pessoal com as ferramentas necessárias para trabalhar a partir de casa. A única ferramenta que não foi disponibilizada é o acesso aos sistemas financeiros do cliente enquanto os auditores trabalham de forma remota. Se as ISCs tivessem tentado realizar muitas auditorias durante o confinamento os auditores teriam dificuldades no acesso a informação. Se tomarmos em consideração a incapacidade da ISC de prover as necessidades dos seus auditores, a situação acima é, provavelmente, mais indicativa dos níveis de infra-estrutura dos sistemas de informação de cada país. Podemos concluir que as decisões e políticas da ISC para se trabalhar a partir de casa teriam sido efectivamente alcançadas.

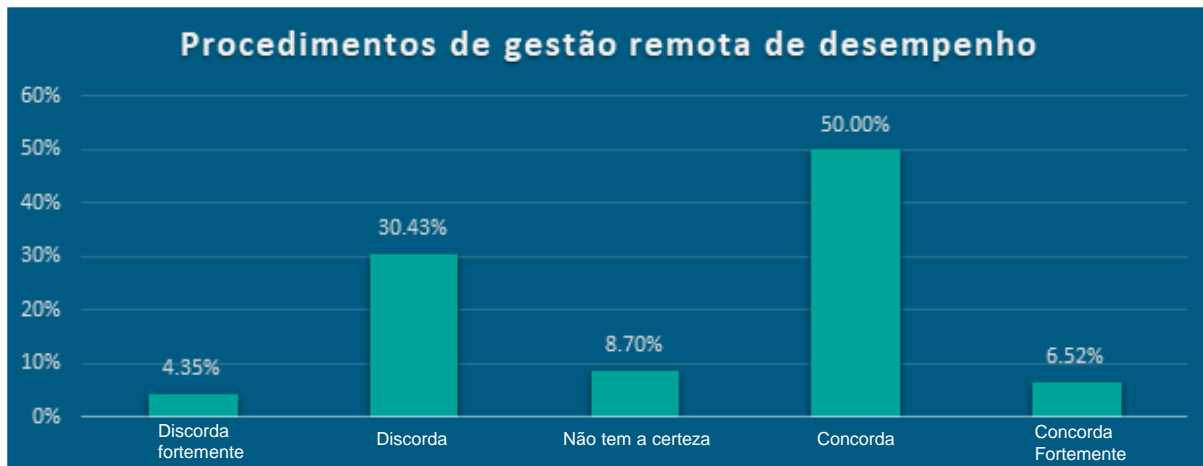


Figura 14: As ISCs implementaram procedimentos adequados para permitir que a direcção possa, remotamente, gerir o desempenho do pessoal

A capacidade de o auditor realizar um trabalho de auditoria com qualidade exige uma gestão efectiva do desempenho do pessoal. Mesmo trabalhando de forma remota, o primor por um trabalho com qualidade permanece inquestionável. Notamos que 57% dos respondentes estavam satisfeitos pelo facto da sua ISC ter tomado medidas adequadas para permitir que a direcção pudesse gerir o desempenho do pessoal de forma remota. Considerando que, conforme ilustrado na figura 9, foram realizadas muito poucas auditorias durante a situação de confinamento, isto foi, provavelmente, adequado. Quanto mais auditorias fossem realizadas, imperativamente, haveria uma maior percepção dos níveis de resiliência das ISCs relativamente à gestão remota do desempenho do pessoal.

Conclusões e recomendações

O objectivo desta pesquisa foi de estabelecer o nível de resiliência das ISCs na África Subsaariana em satisfazer as expectativas das partes interessadas na sequência do COVID-19. O COVID-19 expôs várias vulnerabilidades das sociedades que vivem nesta região, e as mesmas incluem a forma como as ISCs Subsaarianas prosseguiram o seu mandato antes e durante o período de calamidades. Da análise realizada, foram avançadas as seguintes conclusões e recomendações:

Nos últimos sete anos, um número significativo de ISCs não tinha realizado qualquer auditoria sobre a prontidão dos seus governos, apesar da susceptibilidade da África Subsaariana a calamidades de variadas magnitude e natureza. Temos evidência palpável que, apesar das ISCs compreenderem o conceito de auditorias relacionadas com calamidades, o ténue detalhe da auditoria à prontidão de calamidades como matéria a auditar ainda é um território desconhecido. Recomenda-se que apesar de estarmos a enfrentar uma situação de calamidade, as ISCs devem auditar, e continuar a auditar, a

prontidão dos seus governos a calamidades. A razão por detrás desta recomendação é que, quando estão para ocorrer, as calamidades não se revezam. Calamidades múltiplas e de diferentes magnitudes e natureza podem ocorrer a qualquer momento. À altura da redacção do presente documento, a África oriental não está apenas a enfrentar a pandemia do COVID-19. Neste momento, os níveis da água do Lago Vitória atingiram o seu ponto mais alto dos últimos 120 anos,³³ deslocando milhares e inundando infra-estruturas.³⁴ Por outro lado, o pior, de acordo com as NU, surto de gafanhotos dos últimos 70 anos, onde o actual número de gafanhotos poderá multiplicar-se 400 vezes até ao fim de Junho de 2020.³⁵

Apesar de haver uma expectativa palpável de que as ISCs realizem auditorias durante o período do COVID-19, até à data deste relatório, muitas ISCs não realizaram qualquer auditoria. Os motivos pelo não-desempenho são ambos internos e externos. De um ponto de vista externo, as decisões do governo de designar as ISCs como serviços não essenciais durante uma calamidade significava automaticamente que estas não poderiam desempenhar as suas tarefas em situação de confinamento. As ISCs foram, por isso, obrigadas a desempenhar um papel de expectador. Internamente, algumas ISCs aparentam ser rígidas relativamente aos seus planos e estratégias anuais de auditoria para acomodar períodos de calamidade. Provavelmente, o que fica mais evidenciado, é que perceptualmente, apesar da evidência no terreno, as ISCs acreditam que são instituições flexíveis durante este período de calamidade.

Com níveis significativos, as ISCs planeiam realizar várias auditorias (fiscalização sucessiva) relacionadas com o COVID-19. Existe, contudo, muito pouca coisa planeada para depois da pandemia relacionada com auditorias a sistemas de Informação. A diferença de expectativas com as auditorias sobre a natureza e período destas auditorias pós-pandemia aparenta ser negligenciável por várias partes interessadas. A única parte preocupante sobre esta conclusão é que não temos como saber quando a pandemia do COVID-19 e os seus efeitos irão terminar, para podermos seguramente concluir que chegamos à era pós-COVID-19.

Recomenda-se às ISCs realizar auditorias relacionadas com calamidades durante os três ciclos da

³³ <https://www.independent.co.ug/lake-victoria-now-at-record-high-13-42-metres/> Acedido a 08 de Junho de 2020.

³⁴ <https://www.theeastafrican.co.ke/news/ea/More-displacements-in-Uganda-as-Lake-Victoria-swells/4552908-5540300-1jo629/index.html>. Acedido a 08 de Abril de 2020.

³⁵ <https://www.bbc.co.uk/news/av/world-africa-52531983/locusts-destroying-food-supplies-in-the-horn-of-africa>.

Acedido a 09 de Abril de 2020.

pandemia do COVID-19 (auditoria concomitante (em tempo real, sucessiva e prévia - no caso da próxima calamidade desconhecida). Os achados da pesquisa mostraram que houve uma falta de resposta técnica estratégica a calamidades por parte da ISC. Alguns respondentes apontaram a falta de um conhecimento técnico sobre como endereçar matérias a auditar relacionadas com calamidades. Este ponto é exacerbado pelas revelações do Anexo 1, o qual mostrou que as ISCs possuem uma fraca apreciação dos conceitos de auditoria de “prontidão a calamidades”. A AFROSAI-E deveria disponibilizar um manual de bolso sobre estratégias de auditoria relacionadas com calamidades a nível interno e a nível de engajamento. Este manual deverá estar disponível para os seus membros e para a comunidade da INTOSAI. Fica claro que durante o actual período, as ISCs deveriam realizar mais auditorias em tempo real³⁶ ao invés de realizarem apenas auditorias de fim de exercício. Ao tomarmos em consideração as auditorias, prévias ou concomitantes, relacionadas com o COVID-19, as ISCs são encorajadas a planear mais auditorias aos sistemas de Informação do que auditorias financeiras, de conformidade ou de desempenho.

Até à data da redacção do presente relatório, de um modo geral, as ISCs mostraram não ser resilientes durante a calamidade provocada pelo COVID-19. Num conjunto de seis, as principais áreas de resiliência, de acordo com as respostas das ISCs são (1) a Flexibilidade em tomar decisões, (2) a Resposta à mudança, tendo caído face à evidência sobre os eventos no terreno. Apesar das decisões tomadas e das respostas adoptadas pelas ISCs face ao COVID-19 terem sido flexíveis, poucas conseguiram prosseguir com o seu mandato de auditoria durante o período de calamidade. A área desprovida mais urgente relativamente à resiliência da ISC durante a pandemia foi identificada como sendo a “visibilidade da ISC face às suas partes interessadas”.

As ISCs precisam de investir mais na sua prontidão a calamidades e de ter uma disposição para aumentar o seu nível de resiliência institucional a situações de calamidade. Recomenda-se que as ISCs, na qualidade de órgãos vitais do estado, implementem medidas apropriadas de gestão de risco e planos / procedimentos de gestão de crises, devendo ainda testar tais planos. Estas medidas devem modeladas usando diversos cenários assentes na flexibilidade e na resiliência da estrutura e cultura organizacional. Existem várias formas das ISCs o fazerem, fazendo revisões de sistemas ou auditando à prontidão a calamidades.

³⁶ Este documento define “Auditoria em Tempo Real” como sendo o aspecto “contínuo” da auditoria e do reporte ou a capacidade de verificar e partilhar a informação financeira quase que em tempo real. Não quer apenas dizer que a integridade da informação pode ser avaliada em algum momento, significa também que a informação pode ser constantemente verificada para identificar erros, fraude e ineficiências

As ISCs devem colocar ênfase na sua visibilidade como os proverbiais fiscalizadores da bolsa pública. A visibilidade de uma ISC deveria estar intrinsecamente ligada ao acréscimo de valor que a mesma traz numa situação como esta, i.e., não tem a ver com a ISC ser visível, tem, sim, a ver com a ISC ser "vista" como estando a fazer um contributo positivo durante a calamidade'. As situações de calamidade são difíceis de pré-determinar e, como resultado, a visibilidade, comunicação e resposta da ISC varia dependendo da natureza da calamidade. Em casos de acentuada calamidade (pex. calamidades naturais) ou emergência (pex. um escândalo que envolva a ISC) em que é preciso agir imediatamente, as ISCs devem ter uma estratégia / plano separado de Comunicação-de-Crise que defina exactamente os passos a ser adoptados durante a calamidade.

Durante a calamidade do COVID-19, as ISCs mostraram ser bastante orientadas para o capital humano ao terem colocado em prática medidas para ajudar, na medida do possível, o seu pessoal a trabalhar a partir de casa. O pessoal da ISC tinha o equipamento necessário e apoio de recursos humanos para trabalhar a partir de casa. Todavia, especialmente durante o período de calamidade, os funcionários da ISC não tinham acesso remoto aos sistemas de Informação do Governo, que os permitissem realizar auditorias ao seu sistema de gestão de finanças públicas.

Recomenda-se que as ISCs colmatem as lacunas de acesso à informação destacadas no presente documento através da formulação e implementação de políticas e soluções técnicas de sistemas Informação. A pandemia do COVID-19 obrigou aos auditores das ISCs a trabalharem de forma remota. Encoraja-se que as ISCs implementem políticas que orientem o trabalho de forma remota, tais como Traga o seu Próprio Dispositivo (BYOD), segurança e acesso às redes da organização. Do mesmo modo, durante a calamidade, os governos têm de assegurar que haja sistemas resilientes que assegurem a provisão de serviços governamentais ininterruptos. Nesta ordem, os auditores não devem ficar para trás e tem de assegurar o seu acesso remoto aos sistemas de Informação dentro dos mecanismos de segurança definidos pelas ISCs. As Instituições Supremas de Controle têm de assegurar meios adequados tais como Redes Privadas Virtuais (VPNs), permitindo uma conectividade remota segura aos seus sistemas. Quando os governos estiverem a implementar VPNs para os seus oficiais, os auditores não devem ser negligenciados. Os auditores precisam de ter perfil de acesso de auditor ou de apenas visualização aos principais sistemas de Informação do governo para poderem realizar as suas auditorias e uma monitoria contínua.

Apêndice 1: Listagem das diversas auditorias sobre a prontidão para calamidades realizadas nos últimos 7 anos pelas ISCs

Aos respondentes de cada ISC fizemos a seguinte pergunta:

- Nos últimos sete anos, a sua ISC realizou alguma auditoria relacionada com a prontidão do governo de responder a calamidades. Caso a resposta seja sim, por favor, indique a natureza, o período e o título da auditoria

Conforme ilustra a figura 8, os resultados mostram que, nos últimos sete anos antes do COVID-19, 32.61% das ISCs realizou auditorias relacionadas com a prontidão do governo de resposta a calamidades. Abaixo, segue uma listagem das auditorias indicadas pelos respondentes. Note-se que esta listagem foi capturada *sic* da base de dados de respostas, para efeitos de análise:

1. Auditoria Financeira (2016-2017) Auditoria das despesas incorridas com o Ciclone Tropical Winston
2. Auditoria a Transacções sobre O FUNDO NACIONAL DE ÉBOLA - Abril 2015
3. Auditorias de Conformidade (2018 - 2019) "A uma série de MDAs"
4. Auditoria de Conformidade à Comissão Nacional de Alívio a Calamidades - 01 de Janeiro de 2010 a 31 de Dezembro de 2016
5. Auditoria Financeira ao exercício findo a 30 de Junho de 2018 e 2019
6. Auditoria de Desempenho sobre a Prontidão da segurança alimentar em caso de calamidade
7. Quão compatível com os ODS-NU é o plano estratégico do governo
8. Auditoria especial sobre como os fundos foram usados pelo governo durante a epidemia do Ébola
9. Auditoria de Desempenho sobre a ajuda à Gestão de Calamidades em 2010.
10. Auditoria de Desempenho (2018) "O desempenho do Governo na protecção e controle de doenças não-infecciosas
11. Auditoria de Desempenho (2018) "O desempenho do governo na recuperação e reabilitação pós-calamidade"
12. Auditoria de Desempenho 2015-2018: Distribuição de Materiais de Alívio a Deslocados Internos
13. Auditoria de Desempenho sobre o sistema de saúde
14. Relatórios do sector sobre as equipas de provisão de serviços-chave

15. Auditoria dos relatórios de desempenho do governo
16. Relatório de Auditoria de Desempenho sobre a Prontidão e Resposta da VSD a surtos de Doenças Animais no Gana
17. Prontidão do Gabinete do Primeiro-Ministro a calamidades
18. Auditoria de Desempenho (2019) Gestão da Seca no Quênia
19. Auditoria especial (2020) "Gestão dos donativos durante o Ciclone IDAI"
20. Auditoria de Conformidade (2014) "Gestão dos Fundos do Ébola"

Apêndice 2: Listagem dos motivos avançados pelas ISCs por não fazerem qualquer auditoria relacionada com o COVID19 na altura da pesquisa

Aos respondentes de cada ISC fizemos a seguinte pergunta:

- Durante a pandemia do COVID-19, será que a ISC realizou qualquer auditoria directamente relacionada com o COVID19. Caso a resposta seja não, não indique mais do que os três motivos principais.

Conforme ilustra a figura 9; 93.48% dos respondentes respondeu “Não”. No total, os respondentes avançaram 80 motivos. Note-se que esta listagem foi capturada *sic* da base de dados de respostas, para efeitos de análise:

1. A auditoria foi realizada fora do ciclo de planificação da auditoria
2. O confinamento ocorreu muito rapidamente e os auditores não tinham acesso a informação
3. As despesas estão actualmente a ser incorridos
4. Acesso a pessoas ou registos não é possível
5. Parte do pessoal está a residir em zonas confinadas e outros estão a trabalhar a partir de casa
6. A nível nacional, tem havido comunicações do gabinete de Relações Públicas da ISC sobre as áreas de despesa relacionadas com o COVID-19.
7. Neste momento, a ISC está concentrada em auditorias às demonstrações financeiras
8. Não soube ouvi qualquer comunicação sobre a ISC realizar auditoras relacionadas com o COVID-19
9. O Governo ainda está a mobilizar-se pois temos menos de 100 casos.
10. Nós temos lembrado as agências, o Ministério da Saúde e o Instituto de Saúde Pública sobre isso
11. a pandemia atingiu o país a menos de 2 meses
12. só agora (17 de Abril) é que os recursos estão a ser mobilizados pelas autoridades
13. é difícil de avaliar a regularidade das acções em curso
14. Os auditores de desempenho não planearam qualquer auditoria por estarem actualmente a cumprir com o distanciamento social domiciliário, em conformidade com as directivas do governo
15. A resposta ao COVID-19 está a ser feita a meio de um exercício financeiro
16. A ISC está a fechar as auditorias financeiras / de conformidade referentes a 2018/2019
17. Falta de recursos, tais como equipamento de protecção, etc.
18. Ausência de recursos financeiros para assegurar a conectividade digital a partir de casa
19. Pessoal inadequado sem formação em prontidão a calamidades
20. A ISC não tem conhecimentos e capacidade de realizar a auditoria, todavia, os serviços de urgência do hospital da capital serão auditados este ano

21. Falta de capacidade e prontidão para tal auditoria especial.
22. A pandemia do COVID-19 coincidiu com a estação anual de auditorias.
23. O COVID-19 começou enquanto o plano anual de auditorias 2019/2020 já tinha sido aprovado e já estávamos a meio da sua implementação
24. Está a decorrer um debate porque o trabalho já está em curso
25. A ISC não previu a ocorrência do COVID-19
26. Não houve tempo para planificar a auditoria
27. O país está em confinamento e nada poderia ser feito pela ISC
28. Quando o governo declarou o confinamento suspendemos com todas as auditorias.
29. Não se previa a ocorrência da Pandemia e muitas organizações não tinham qualquer preparação
30. A ISC em causa não tem um Auditor-Geral efectivo que possa iniciar uma auditoria do género.
31. Apenas recentemente o país teve casos de COVID-19
32. O governo está a montar mecanismos fiduciários para a gestão de fundos durante a pandemia
33. O nosso ciclo de auditoria estava no fim e não tínhamos como acrescentar mais auditorias
34. Este não é o momento apropriado para realizar auditorias relacionadas com o COVID-19, já que a pandemia ainda não está estabilizada
35. O momento apropriado para realizar uma auditoria será determinado pelo próximo ciclo de auditoria
36. Constrangimentos orçamentais.
37. Ainda na fase de planeamento e em confinamento, precisamos de mobilizar os recursos apropriados
38. O país encontra-se em estado de emergência e as ISCs estão mais preocupadas em proteger-se da pandemia.
39. Os nossos auditores não têm trabalho durante esta pandemia (estão em casa durante o COVID-19).
40. O surto de COVID-19 é um fenómeno recente e imprevisto.
41. Não tenho conhecimento de se ter realizado alguma auditoria ligada a matéria, pelo facto de não estar a trabalhar nessa área.
42. Estão em curso planos para auditar um projecto a longa distância durante o COVID-19 a ser implementado pelo Ministério da Educação
43. Nós e as entidades auditadas não estamos preparados para que seja realizada uma auditoria remota devido ao confinamento na cidade.
44. No meu país há um confinamento completo, excepto para serviços essenciais
45. O planeamento está a decorrer enquanto o país está em confinamento
46. As auditorias relacionadas com o COVID 19 estão a ser planeadas e a ser debatidas com o Governo
47. A gestão de calamidades é feita por uma Empresa Pública que contrata os seus próprios auditores
48. Não se previa a doença e foi declarado estado nacional de calamidade
49. Ninguém sabia por onde começar e o que auditar pois não há previsão de receita ou despesa para o efeito, à excepção dos fundos de uma Agência de Gestão de Calamidades, a qual não é auditada por nós.

50. Porque a ISC tem o mandato de realizar auditorias externas, ainda é cedo para conduzir auditorias relacionadas com o COVID-19
51. As Auditorias, primariamente relacionadas com os fundos do COVID-19, estão a ser planeadas.
52. A ISC está a desenvolver um quadro para a auditoria.
53. No meu ponto de vista, a Gestão de Auditorias está à procura de apoio das auditadas para identificar tópicos auditáveis
54. Nós iniciamos a auditoria a pandemias infecciosas, incluindo do COVID-19, mas devido ao surto no país, tivemos de suspender para prevenir a infecção
55. Neste momento é perigoso - distanciamento social
56. Estávamos ocupados em auditar o exercício financeiro de 2019
57. Tal como todas as entidades do governo, a ISC está encerrada durante este período
58. A ISC não tem pessoal suficiente, antes de encerrar, o pessoal estava ocupado a compilar os relatórios de outras auditorias
59. Apenas aconteceu há algumas semanas e a questão é relativamente nova
60. A ISC ainda não se decidiu sobre a matéria
61. Confinamento declarado pelo Presidente de Angola
62. Suspensão das auditorias no terreno
63. encerramento dos serviços públicos e de todos as fronteiras inter-provinciais
64. Suspensão das auditorias numa altura em que a ISC estava na fase de planeamento e não tinha começado a respectiva execução
65. As principais operações da ISC foram suspensas
66. O nosso programa anual de auditorias não incluía auditorias relacionadas com nenhuma crise. As nossas auditorias serão realizadas após a pandemia para analisar a gestão da ajuda recebida e a efectividade das respostas implementadas pelo governo para lidar com a mesma.
67. Não foi previsto
68. Falta de conhecimento sobre situações de pandemia
69. Ausência de recursos
70. Apenas recentemente o governo alocou fundos para o COVID-19
71. Falta de recursos já que todas as equipas de auditoria estão envolvidas em auditorias já planeadas
72. Ainda estamos em confinamento
73. Planos em curso para a auditoria
74. A Presidência solicitou ao Auditor-Geral que a auditoria ao COVID-19 fosse feita no fim do estado de emergência ou no fim da pandemia
75. A ISC está no processo de execução da auditoria
76. A Equipa de Gestão da Resposta ao COVID-19 foi apenas criada há um mês
77. O país ainda não tem casos confirmados, o financiamento das actividades está a ser decidido
78. Preparativos de outras actividades relacionadas, i.e., preparação da testagem em curso, então não temos sequer como auditar a prontidão

79. As actividades do AG não são um serviço essencial e estão sujeitas ao confinamento
80. O programa anual de 2020 foi aprovado antes do surto de COVID-19

Apêndice 3: Listagem das Auditorias relacionadas com o COVID19 planeadas pelas ISCs

Aos respondentes de cada ISC fizemos a seguinte pergunta:

- Após o COVID-19, que auditorias directamente relacionadas com a pandemia a sua ISC planeia realizar?

Note-se que esta listagem foi capturada *sic* da base de dados, para efeitos de análise:

1. Não há qualquer auditoria relacionada com o COVID-19 planeada, seleccionamos os tópicos a partir das prioridades relevantes do governo
2. Auditoria Financeira: "Auditoria à Conta dos Fundo de Donativos para o COVID-19"
3. Auditoria Financeira "Implementação do Orçamento de Resposta ao COVID-19"
4. Auditoria de Conformidade: "Auditoria à Prontidão das Agências do Governo na sequência do COVID-19"
5. Auditoria Financeira: "Auditoria à Orçamentação e Despesas Relacionadas com a Pandemia do COVID-19"
6. Auditoria Financeira do Sistema de Gestão do COVID-19 na Libéria - ainda por definir - não há certeza sobre o Período
7. Auditoria de Conformidade - Aquisição de Equipamento e Consumíveis relacionados com o COVID -19 - não há certeza sobre o Período
8. Auditoria de Desempenho "Prontidão antes de uma Pandemia" - não há certeza sobre o Período
9. Auditoria das demonstrações financeiras do Fundo Nacional do COVID-19
10. A ISC ainda está a debater qual a abordagem a usar para auditar as respostas ao COVID-19 a nível nacional, do Ministério da Saúde e de várias outras instituições
11. Auditoria Financeira: Auditoria ao Fundo Nacional do COVID-19
12. Auditoria Financeira: Auditoria de todos donativos feitos para o combate ao COVID-19`
13. Auditoria de Conformidade: Será que todos os bens e serviços doados chegaram aos beneficiários definidos
14. Auditoria de Desempenho: Será que foram observados os 3 Es na aquisição e uso de todos os bens e serviços destinados ao combate ao covid-19
15. AUDITORIA DE DESEMPENHO: "Auditoria dos serviços de urgência do hospital"
16. Estamos a analisar a possibilidade de realizarmos uma auditoria especial ao fundo do COVID-19 no período de seis meses após o fim da pandemia.
17. Ainda não decidimos já que a pandemia os apanhou de surpresa

18. Auditoria Financeira: Auditoria das demonstrações financeiras do fundo nacional do COVID-19 referentes ao exercício findo a 30 de Junho de 2020
19. Auditoria de conformidade em paralelo à auditoria das demonstrações financeiras
20. Auditoria de Desempenho / Auditoria Programática à gestão, desembolso e implementação do apoio destinado ao combate do COVID-19
21. Auditoria Financeira: Auditoria das demonstrações financeiras do Fundo Nacional para o COVID-19
22. Auditoria de Desempenho sobre a prontidão e resposta do Governo à calamidade do COVID-19
23. Auditoria de Desempenho sobre o impacto do COVID-19 sobre a economia / planos do país e na vida dos cidadãos
24. Iremos analisar as subvenções recebidas em género e como as mesmas foram utilizadas pelos implementadores
25. Iremos realizar uma auditoria financeira
26. Auditoria de TIs: "Auditoria de Sistemas ao Fundo Nacional do COVID-19 e as suas Operações para referente ao exercício findo"
27. Auditoria Forense: "Auditoria Forense ao uso do Fundo Nacional para o COVID-19 referente ao exercício findo"
28. Auditoria de Conformidade: "Auditoria às Operações do Fundo Nacional do COVID-19 referente ao exercício findo"
29. Auditoria ao uso de fundos durante a pandemia do COVID-19
30. Auditoria de regularidade (financeira + conformidade) ao orçamento disponibilizado pelos Doadores
31. Auditoria Financeira "Auditoria às demonstrações financeiras do fundo nacional do COVID-19.
32. Auditoria de Desempenho "O desempenho do governo no controle à pandemia do COVID-19.
33. Não tenho informação, não trabalho nessa área.
34. Auditoria ao fundo de emergência de \$10m (disponibilizados pelo Governo) para o combate ao COVID-19
35. Auditoria aos donativos ao Governo para o combate ao COVID-19
36. Auditoria Financeira: auditoria das demonstrações financeiras do fundo de alívio a emergências referentes ao exercício findo
37. Auditoria Financeira: "Auditoria das demonstrações financeiras do Fundo de Projectos de Desenvolvimento relacionados com o COVID-19, referentes ao período findo a 30 de Junho de 2021"

38. Auditoria de *Value-For-Money* (Desempenho) Auditoria dos Programas de combate ao COVID-19 para os exercícios findos a 30 de Junho de 2020 e 2021"
39. Auditoria em tempo real sobre a despesa institucional e outras reacções
40. Reflexão do tipo Estado da Nação sobre a resposta à crise
41. Auditoria Financeira aos recibos e despesas relacionadas com o COVID-19
42. Auditoria de Conformidade às Aquisições relacionadas com o COVID-19
43. Auditoria de Desempenho às intervenções relacionadas com o COVID-19
44. Auditoria financeira dos fundos usados directamente pelo governo.
45. As aquisições de emergência pelo Ministério da Saúde e pelo Ministério das Finanças estão a ser auditadas
46. Auditoria de Conformidade interina a todas as instituições pelas delegações da ISC em Outubro e Novembro 2020
47. Actualmente há auditorias de rotina em curso com foco em identificar questões relacionadas com o COVID-19, à medida que as mesmas emergem
48. Auditoria de conformidade: auditoria das aquisições de equipamento e consumíveis para o combate ao COVID-19.
49. Auditoria à rede hospitalar em 3 províncias
50. Uso eficiente e efectivo dos fundos do governo despendidos em actividades de combate ao COVID-19
51. Eficiência na recepção de donativos para o combate ao COVID-19 de organizações dispostas a doar
52. Auditoria de Conformidade:" Auditoria da gestão da ajuda e donativos recebidos para lidar com o COVID-19"
53. Situação da prontidão a emergências
54. Auditoria especial pelas equipas de auditoria financeira, de desempenho, forense e Tis para auditar como os fundos de combate ao COVID-19 foram utilizados
55. Auditoria Financeira: Auditoria de demonstrações financeiras de todos os Ministérios, departamentos e agências que recebam fundos directos para actividades relacionadas com o COVID 19
56. Auditoria Financeira: "Auditoria do Centro Operativo de Emergência para o COVID-19"
57. Auditoria de Conformidade "Adesão às prescrições da OMS sobre o COVID-19 e a outras regras e regulamentos nacionais"
58. Auditoria de Desempenho "Prontidão do País em combater o COVID-19"

59. Auditoria Financeira "Auditoria às Demonstrações Financeiras do orçamento do Comando Central de gestão do COVID-19"
60. Prontidão do Governo para situações de emergência