



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**

**Mestrado em Governação e Administração Pública**

**Dissertação Final**

**GOVERNO ELECTRÓNICO DE MOÇAMBIQUE**

**Uma Análise do Grau de Implementação**

**O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013)**

**Merina Luís José**

**Maputo, 2014**

# GOVERNO ELECTRÓNICO DE MOÇAMBIQUE

Uma Análise do Grau de Implementação

O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013)

## **Supervisor**

Prof. Doutor José Jaime Macuane

## **Mestrada**

Merina Luís José

Maputo, 2014

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**  
**Mestrado em Governação e Administração Pública**

**Folha de Aprovação**

“GOVERNO ELECTRÓNICO DE MOÇAMBIQUE, Uma Análise do Grau de Implementação: O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013)”

Merina Luís José

Tese submetida ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública, da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, da Universidade Eduardo Mondlane, como parte dos requisitos à obtenção do grau de Mestrado.

Tese aprovada aos 24 de Novembro de 2014.

Por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor José Jaime Macuane (Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Doutor Cláudio Mungoi (Oponente)

  
\_\_\_\_\_  
Doutor Salvador Cadete Forquilha (Presidente da Mesa)

Merina Luís José | 2014

Merina Luís José | 2014

## Índice

Lista das Siglas Utilizadas .....	i
Agradecimentos .....	ii
Dedicatória .....	iii
Declaração.....	iv
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objecto de Estudo .....	3
1.2 Contexto de Implementação do Governo Electrónico .....	8
1.3 Problematização .....	13
1.4 A questão de Partida .....	16
1.5 Objectivo Geral .....	16
1.6 Objectivos Específicos.....	16
1.7 Estrutura do Trabalho .....	17
CAPÍTULO II – REVIÃO DA LITERATURA .....	18
2.1 Governo Electrónico e a Melhoria na Prestação de Serviços Públicos .....	18
2.2 Hipótese .....	29
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEITUAL .....	31
3.1 Teoria de Avaliação da Reforma do Sector Público .....	32
3.2 Conceitos Chaves.....	42
3.2.1 O Sector Público .....	42
3.2.2 Reforma do Sector Público .....	43
3.2.3 Governo Electrónico .....	45
CAPÍTULO IV - ABORDAGEM METODOLÓGICA E TÉCNICA .....	48
4.1 Procedimentos Metodológicos.....	48
4.2 Instrumentos de recolha de dados .....	49
4.3 Selecção da amostra.....	50
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	55
4.1 Antecedentes e Evolução do Governo Electrónico em Moçambique.....	55



4.2	Principais Realizações do Governo Electrónico (2006-2013) .....	56
4.3	Estado Actual Do Governo Electrónico Em Moçambique .....	58
4.3.1	Capacitação Humana .....	62
4.4	Governo Electrónico: Os casos do BAU e do e-SISTAFE.....	64
4.4.1	Balcão de Atendimento Único (BAU).....	64
4.4.2	Sistema de Administração de Finanças Públicas (e-Sistafe) .....	71
5	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS .....	89
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES .....		94
5.1	Para o caso do BAU .....	95
5.2	Para o caso do e-SISTAFE .....	96
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....		99
APÊNDICE.....		103
ANEXOS .....		107





Fonte do logotipo: INTIC

# GOVERNO ELECTRÓNICO DE MOÇAMBIQUE

## Uma Análise do Grau de Implementação:

### O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013)



## Lista das Siglas Utilizadas

APF	Administração Pública Federal - Brasil
ATM	Autoridade Tributária de Moçambique
BAÚ	Balcão de Atendimento Único
CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
CIP	Centro de Integridade Pública
CPRD	Centro Provincial dos Recursos Digitais
CPD	Centro de Processamento de Dados
EDM	Electricidade de Moçambique
e-Gov	Governo Electrónico
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
e-SISTAFE	Sistema Electrónico de Administração Financeira do Estado
e-UNIC	Número Único de Identificador do Cidadão
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social
INTIC	Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação
MIC	Ministério de Indústria e Comércio
NU	Nações Unida
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PAPs	Parceiros de Apoio Programático
PARPA	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
PARSP	Programa de Reforma do Sector Público
PRE	Programa de Recuperação Económica
RSP	Reforma no Sector Público
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UTRAFE	Unidade Técnica para a Reforma da Administração Financeira do Estado
UGB	Unidades Gestoras Beneficiárias

## **Agradecimentos**

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Prof. Doutor José Jaime Macuane pela supervisão inquestionável que, com uma personalidade académica e elevada classe e sabedoria, orientou a presente Dissertação. Em todos os momentos conseguiu perceber as minhas inquietações, anseios e fragilidades na colocação dos elementos textuais, tendo com isso sabido orientar-me para o alcance dos objectivos pretendidos.

Ao Professor Eduardo Siteo, pela contribuição em matéria de Políticas Públicas.

Ao Professor Paolo De Renzio, pela pronta resposta, colaboração, contribuindo assim para a fiabilidade da informação quanto ao e-SISTAFE.

Meu agradecimento vai ainda para os docentes do curso de Mestrado em Governação e Administração Pública (2011-2012), que na sua nobre tarefa de transmissão de conhecimentos, tudo fizeram para que o meu sonho se tornasse numa realidade. Aliada a esta equipa, estendo os meus agradecimentos à Sra. Celestina pela facilitação do material académico.

Aos profissionais do INTIC, Dr. Bicael Francisco e Dr. Munenda; do CEDSIF, Dir. Jacinto Muchine e Dra. Virgínia Videira, Dr. Nicolas e os demais; do BAU de Maputo, Dr. Ntimane e da Matola, Dr. Zantinta, pela disponibilização da informação durante o trabalho de campo, o meu muito obrigado!

Um especial agradecimento ao Professor Adélio Segredo Dias, e Dr. Armando Macuacua pela contribuição em matéria do Governo Electrónico em Moçambique.

Agradeço igualmente ao meu esposo e ao meu filho, ao meu primo Gomes e ao meu sobrinho Estevão que incessantemente deram todo apoio sempre que precisei.

E não em último lugar cumpre-me agradecer imensamente aos meus entrevistados e a todos aqueles que, de alguma forma, deram o seu contributo na minha formação, e na produção do presente trabalho.

**A todos, o meu sincero obrigado!**



## Dedicatória

*Ao meu esposo e ao meu filho.*

*Ao meu pai José Baina, que nunca se cansou em me mostrar o quanto é importante  
adicionar à educação tradicional, a educação formal que, segundo ele, enquanto  
vivemos, sempre aprendemos cada vez mais e mais.*

## Declaração

---

Governo Electrónico em Moçambique (2006-2013) | 2014

---

### Declaração

Declaro que esta Dissertação destinada a obtenção do grau de Mestre em Governação e Administração Pública, no Departamento de Ciência Política e Administração Pública, da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, da Universidade Eduardo Mondlane, nunca foi apresentada, na sua essência, para obtenção de qualquer grau e que, ela resulta da minha investigação individual, estando indicados no texto e na bibliografia as fontes que foram utilizadas para o efeito.

Merina Luís José

Merina Luís José

---

Merina Luís José | 2014

iv

## Resumo

O objecto que a presente dissertação se propôs analisar versa sobre a Estratégia do Governo Electrónico (2006-2013). O estudo analisa objectivamente, no sentido mais amplo, o grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique, no período (2006-2013), procurando trazer ao de cima os principais resultados alcançados. No sentido específico, analisa as metas atingidas quanto à Provisão de uma Plataforma Comum de Comunicação para todos os órgãos do Sector público, as condições criadas para o sucesso do Governo Electrónico (2006-2013), nos casos do BAU, quanto à integração e optimização dos sistemas de registo e licenciamento de empresas e outras entidades legais (2006-2013); e e-SISTAFE, quanto à provisão de um sistema Financeiro seguro para todos os órgãos do Sector Público (2006 – 2013).

A questão principal da presente dissertação consiste em descortinar até que ponto a Implementação da Estratégia do Governo Electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas. Para alcançar os objectivos traçados, a pesquisa enquadrou o tema nas teorias que avaliam as reformas do Sector Público, buscando compreender elementos que revelam que o Governo Electrónico contribui para a melhoria na prestação dos serviços públicos. Na sequência disso, foram debatidos os conceitos de Sector Público, Reforma do Sector Público e o conceito do Governo Electrónico, com vista a enquadrar o tema em análise.

A metodologia proposta situa-se no plano de um estudo qualitativo, cuja colecta de dados se circunscreveu em entrevistas e análise documental. Os resultados obtidos confirmam em primeiro plano que a implementação do Governo Electrónico contribui para uma melhor prestação dos serviços públicos e Gestão de Finanças Públicas. Para Moçambique, apesar dos avanços significativos, os casos BAU e e-SISTAFE ainda requer a criação de infraestruturas de telecomunicações a nível nacional.

**Palavras chave:** Estratégia, Governo Electrónico, Reforma, Sector público.

## Abstract

This dissertation is proposed to analyze the strategy of e-Government (2006-2013). It examines, in the wider sense, the level of implementation of the e-Government Strategy in Mozambique in the period (2006-2013), seeking to bring the main results achieved in this period. Specifically, the study examines the achieved goals regarding the provision of a common communication platform for all public sector institutions; the conditions created for the success of e-Government (2006-2013), in the case the BAU, with regard to integration and optimization the systems of registration and licensing of businesses and other legal entities (2006-2013); and e-SISTAFE, as the provision of a financial insurance system of the public sector (2006-2013).

The main question of this dissertation is to uncover the extent to which the implementation of the e-Government strategy contributed to the improvement in the delivering of public services and the Public Finance Management. To achieve the objectives of the study, the research framed the issue in evaluating the theories of public sector reforms seeking to understand the evidences that shows that e-Government contributes to the improvement in the delivering of public services. From this perspective, the study discusses the main concepts of Public Sector, Public Sector Reform and the concept e-Government in order to frame the issue under analysis.

The proposed methodology is aligned to a qualitative study plan, which data collection was limited in interviews and documental analysis. The result of the study confirms in the foreground that the implementation of e-Government has contributed to a better public services delivering. For Mozambique, despite significant advances, the BAU and e-SISTAFE cases still require the building of better telecommunications infrastructure nationwide.

Key Words: Strategy, e-Government, Reform, Public Sector.

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O mundo moderno está profundamente dominado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), uma sociedade de conhecimento em que os governos procuram maximizar a prestação de serviços públicos de qualidade utilizando as tecnologias de informação e comunicação para responder à demanda dos cidadãos e atingir os seus objectivos de boa governação. Por outro lado, os governos procuram disponibilizar, através dos Portais Electrónicos, informação relevante dos serviços públicos. Nota-se a importância que as tecnologias de informação e comunicação representam hoje para os indivíduos, organizações, instituições, negócios, sobretudo para o desenvolvimento, rumo à satisfação dos objectivos do Milénio.

Moçambique está integrado nessa sociedade Global de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), na qual o conhecimento circula com uma rapidez jamais vista na história da humanidade, afectando todos os aspectos da vida dos moçambicanos, das actividades política, económica e sociocultural. Para que as tecnologias de informação e comunicação desempenhem a sua função catalisadora, no quadro dos esforços nacionais, com o objectivo de erradicar a pobreza absoluta e de melhoria das condições de vida dos moçambicanos formulou-se um instrumento regulador.

Neste contexto, o Governo de Moçambique aprovou, através da Resolução nº 28/2000, de 12 de Dezembro, a Política de Informática, com o objectivo de incluir Moçambique no mundo das tecnologias de informação e comunicação, que têm na *internet* o seu expoente mais alto. A Política de Informática oferece o quadro de princípios e objectivos que podem permitir que “as tecnologias de informação e comunicação sejam o motor impulsionador dos vários aspectos do desenvolvimento nacional, contribuindo para a erradicação da pobreza absoluta e melhoria geral da vida dos moçambicanos; para a mais ampla participação dos cidadãos na Sociedade Global de Informação; para a elevação da eficácia e eficiência na prestação de serviços; para a melhoria da governação e aprofundamento da democracia; para a sua participação na economia mundial, cada vez

mais assente na informação e no conhecimento” (Resolução nº 28/2000, de 12 de Dezembro p.18).

A Estratégia de implementação da Política de Informática aponta como principais vectores em relação à área de Governação:

- ✓ Rede Electrónica para todos os órgãos e departamentos do Governo Central e dos Governos Provinciais;
- ✓ Presença na Internet dos Ministérios e outras agências do Estado;
- ✓ Bases de Dados centralizadas e uniformes relativas a pessoal, contabilidade pública, património e legislação.

O Estado em que a Administração Pública se encontrava no período pós-Independência não podia continuar. Foi então que o Governo de Moçambique adoptou o Governo Electrónico, cuja implementação ocorreu no âmbito da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001-2011) e em 2005 aprovou a Estratégia do Governo Electrónico, como parte integrante da fase II, (2006-2011) da Reforma do Sector Público.

Vários autores consideram que o Governo Electrónico tem assumido uma crescente importância na sociedade actual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública, sendo a sua grande prioridade melhorar significativamente a qualidade dos serviços públicos, através do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) e apresenta-se como uma área estratégica para a construção da Sociedade de Informação e do Conhecimento. Mateus (2008:1), por exemplo, afirma que “o Governo Electrónico é visto como um processo estratégico para melhorar a relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública, contribuindo, a par disso, para a sua modernização”.

Em Moçambique, provavelmente ainda haja muito por se fazer com vista ao estabelecimento de um Governo Electrónico integrado que fomente e promova uma administração pública informatizada e que estabeleça uma relação coerente entre cidadãos, empresas e Administração Pública. A razão desta afirmação reside não somente, mas principalmente, na insuficiência de infraestruturas, equipamentos e formação dos profissionais da função pública.

De acordo com Macuane (2006), o governo concebeu e aprovou a Estratégia de Governo Electrónico (e-Gov) para racionalizar o uso das tecnologias de informação no sector público, cujo objectivo é de melhorar a qualidade dos serviços e da prestação de contas aos cidadãos. No seu entender, a estratégia acentua-se mais na interligação e na conexão entre os diferentes sistemas, tais como o registo civil, gestão de finanças públicas e o sistema de colecta de impostos, sistemas de recursos humanos e ligação intersectorial para os balcões de atendimento único. O autor alerta para o grande problema de coexistência, no sector público, de diferentes e múltiplos sistemas de tecnologia de informação e comunicação, que necessitam de serem interligados com o intuito de alcançar maior eficiência e eficácia.

Secundando o argumento de Macuane, nota-se uma lentidão na expansão do Governo Electrónico para as zonas rurais, por um lado, e por outro, o reduzido conhecimento que empresas e cidadãos têm acerca das potencialidades que este novo conceito oferece. Estes são, no meu entender, alguns dos entraves a um maior sucesso do Governo Electrónico, e constituíram motivação para escolha do tema da presente dissertação. De 2006 até 2013, período em análise, provavelmente os problemas acima referenciados tenham melhorado, mais isso ver-se-á durante a análise.

## **1.1 Objecto de Estudo**

O objecto de estudo que se propõe analisar é a Estratégia do Governo Electrónico no período 2006-2013. A razão da escolha deste período reside no facto de a própria Estratégia ter proposto uma avaliação dos seus objectivos no contexto mais amplo da Reforma do Sector Público durante o ano de 2011 (Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique, 2005:8), por outro lado, para aferir dados consistentes o presente estudo alargou para mais dois anos nos casos do BAU e e-SISTAFE, no contexto da melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas respectivamente.

A Estratégia do Governo Electrónico resulta de um longo trabalho e colaboração entre a Comissão para a Política de Informática (CPIInfo) e a Comissão Interministerial para a

Reforma do Sector Público (CIRESP), através da Unidade Técnica de Implementação da Política de Informática (UTICT) e a Unidade Técnica da Reforma do Sector Público (UTRESP), apoiado por uma equipa de consultores nacionais e internacionais e financiado pelo Departamento dos Assuntos Económicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA) (Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique, 2005:1). A Unidade Técnica de Implementação da Política de Informática (UTICT) transformou-se em Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC), actualmente Instituição de Estado responsável pela coordenação executiva das actividades visando a materialização da implementação da Estratégia do Governo Electrónico.

O facto de este programa visar melhorar a prestação dos serviços públicos, através da introdução e uso de tecnologias de Informação e Comunicação, uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de um país, constituiu um factor motivacional para a escolha do presente tema. Também contribuiu para a escolha do tema, o que se tem verificado na governação moçambicana, em que se implementa políticas/programas, mas nem todos têm tido sucesso, ou seja, têm atingido objectivos pretendidos. Basta recordar o Programa “Revolução Verde”, o caso da Jatropa, camponeses que deixaram de produzir alimento, cultivando a Jatropa, mas o que se verificou é que os camponeses ficaram sem mercado para vender o produto e nem fábricas transformadoras. Será o caso da implementação da Estratégia do Governo Electrónico?

A proposta de Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique foi submetida ao debate público e em *workshops* regionais envolvendo representantes dos sectores público e privado e da sociedade civil a nível das províncias<sup>1</sup>. De acordo com a própria Estratégia, o Governo Electrónico em Moçambique vem ganhando um reconhecimento e uma aceitação, ficando o seu maior ou menor impacto a depender do maior ou menor grau de integração transversal nas políticas, estratégias e programas dos governos, assim como dos recursos disponibilizados para a sua materialização.

Segundo o programa, o Governo Electrónico é, na era de informação, um instrumento mais adequado para a colocação dos serviços públicos ao alcance do cidadão a qualquer

---

<sup>1</sup> Estratégia de Governo Electrónico (2005:1)



momento e em qualquer lugar, para uma prestação de serviços mais eficazes e eficientes e menos dispendiosos, e para a redução da burocracia e oportunidades de corrupção. Argumenta-se na Estratégia que o Governo Electrónico pode se transformar num instrumento poderoso no combate à pobreza e na realização dos objectivos de desenvolvimento do Milénio. Chama-se atenção para o facto de, o elemento chave continuar sendo o Governo ou a governação efectiva, sendo o Governo Electrónico um factor de potenciação ou facilitação<sup>2</sup>.

Apesar de ser um referencial fundamental, o que se pretende nesta dissertação não é falar da Política de Informática, mas sim analisar o grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique, olhando para os objectivos que apresenta e a consistência deste para a solução dos problemas propostos no Sector Público em Moçambique, bem como os principais resultados alcançados. Analisar se realmente houve uma transformação a partir da intervenção feita, e se foi uma solução para o problema proposto e, se essa solução é consistente ou não. Tal desiderato passa necessariamente por analisar o que foi feito, o que está sendo feito, o que ainda se pode fazer, e verificar resultados tangíveis em relação aos objectivos da implementação da Estratégia do Governo Electrónico, desta feita, através dos projectos âncora em que a presente dissertação assenta.

A Estratégia do Governo Electrónico traçou no seu plano de acção, seis Projectos Âncora nas áreas prioritárias a saber (Estratégia do Governo Electrónico -2005:21 e 22):

1. Plataforma Comum de Comunicação e quadro de Interoperabilidade;
2. Habilitação da Transacção/Assente na Transparência /Responsabilização;
3. Sistema de Registo e Identidade do Cidadão;
4. Sistema de Registo e Facilitação Empresarial;
5. Desenvolvimento do Ramo da Terra e Propriedade;
6. Sistema de Integração Horizontal do Governo Local.

---

<sup>2</sup> Idem.

Dentro deste grupo, o trabalho vai priorizar a sua análise em dois projectos (números 2 e 4) a seguir descritos, mas antes será feita uma análise geral da implementação da Estratégia do Governo Electrónico, cuja responsabilidade no presente momento é do Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC). Esta ferramenta, de acordo com a Estratégia, permitiria a colaboração dos funcionários governamentais a todos os níveis na utilização da mesma informação básica sobre os cidadãos e empresas e na troca de informação/dados entre os utilizadores.

- ✓ **Habilitação da Transacção/Assente na Transparência /Responsabilização**, com o enfoque para a Provisão de um Sistema Financeiro Seguro para todos os órgãos do Sector Público, titulado pelo Ministério das Finanças. Este projecto visou, segundo a estratégia, a reforma da gestão das despesas públicas. Implementado pela UTRAFE, que desenvolveu o *software*, redes e instalação de redes proprietárias e facilidades operativas com o objectivo de criar transparência fiscal no Sector Público. Estes sistemas deverão igualmente tornar possíveis as transacções financeiras entre o Sector Público, os Cidadãos e as Empresas.
- ✓ **Sistema de Registo e Facilitação Empresarial**, cingindo-se na Integração e Optimização dos sistemas de registo e licenciamento de empresas e outras entidades legais para ter uma referência comum para o Governo e tornar a vida mais fácil para os cidadãos, as empresas e outras entidades legais. De acordo com a Estratégia, devia-se definir como prioridade a necessidade de todos os sistemas do Governo partilharem todos os dados básicos comuns sobre empresas e entidades legais em Moçambique para que os processos nesta área sejam mais eficientes e para facilitação dos negócios.

A Estratégia do Governo Electrónico tinha como visão dar a qualquer moçambicano, em qualquer área da governação, em qualquer sector da economia, e a qualquer nível da sociedade, o direito de aceder, processar e aplicar toda a informação necessária para cada um alcançar o máximo do seu potencial como indivíduo dotado de conhecimento, um

cidadão responsável e um competidor global<sup>3</sup>. Isso verificar-se-á no fim da presente dissertação se tais objectivos foram alcançados e se a visão se consagrou ou não, ou seja, se o actual estado do Governo Electrónico corresponde ao que foi desenhado em 2005.

No acto da sua concepção a Estratégia projectou assegurar, de acordo com o documento, que o desenho, desenvolvimento e sucesso do Governo Electrónico em Moçambique dependeriam e seriam medidos pela sua habilidade e capacidade de coordenar, fazer convergir e integrar os objectivos do Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), o Programa da Reforma do Sector Público (PRSP) e a Estratégia de Implementação da Política de Informática, cujos vectores principais são retomados e consagrados no Programa Quinquenal do Governo (2005-2009), através da utilização das TIC's e da Internet.

Esperava-se que, para além de ser um elemento integrador, a implementação da Estratégia de Governo Electrónico produzisse mudanças sistémicas em processos, resultando em maior transparência, na melhoria na gestão e manuseamento de dados, na monitoria e acompanhamento mais focalizados de projectos, e na generalização da formação e elevação de conjuntos de habilidades no Sector Público. Estas mudanças iriam também ter impacto e efectivar a transparência e a responsabilização, assim como redução da corrupção, codificação dos procedimentos e orientações, e o estabelecimento de um alicerce bem sólido para a oferta de assistência pública, oportunidade para escrutínio, participação e *feedback*. Esperava-se igualmente que todos os projectos no âmbito do PARPA, da Reforma do Sector Público e da Política de Informática beneficiassem directamente de todas as mudanças sistémicas, do impacto e do efeito do Governo Electrónico. Todos os ministérios e instituições que elaborassem e implementassem políticas e que estivessem ligados por e através do Governo Electrónico tivessem oportunidades de ver os objectivos das suas políticas, programas e projectos alcançados a todos os níveis.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique (2005:11)

<sup>4</sup> Idem (pp 6)

## 1.2 Contexto de Implementação do Governo Electrónico

Muitos autores consideram que a busca pela performance no sector público é o ponto diferencial das reformas que rapidamente assumiram uma dimensão global nas décadas de 80 e 90, onde governos passaram a se preocupar com a questão de fazer o governo funcionar melhor e a custar menos. De acordo com Kettl (2005), tais reformas aconteceram quase em todo o mundo. Os governos têm empreendido esforços tendentes a adequar a administração pública às expectativas dos cidadãos por um lado, e por outro são pressionados a reduzir o tamanho do Estado, adoptando os serviços públicos de maior eficácia e reduzindo custos.

No contexto africano, as reformas do sector público têm sido motivadas, de acordo com (Adamolekun, 1999 e Olowu, 1999) citados por Awortwi (2006:40), pela crise económica, o declínio dos recursos do Estado, os fracassos generalizados do Governo central, o fraco desempenho, a corrupção e a ineficiência no sector público, bem como o crescente endividamento perante os países industrializados.

A Estratégia Global da Reforma do Sector público (2001) contextualiza a Reforma em Moçambique, destacando três fases importantes. A primeira foi a da constituição do novo Estado independente saído da colonização, e tendo ascendido a independência em 1975. Moçambique introduziu um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido forte, único e hegemónico. Macuane (2006) observa que, o primeiro desafio foi de reconstruir e reorientar o sector público para a resolução dos problemas da nova nação. Isso foi feito através do escangalhamento da administração pública herdada do colonialismo, essencialmente concebida para ser um instrumento de controlo e de dominação de Moçambique. Introduziu-se o modelo socialista de desenvolvimento económico.

A segunda fase, de acordo com EGRSP, registou-se em 1986, com a introdução de reformas económicas, tendo resultado mais tarde, na implementação do Programa de Recuperação Económica (PRE). Neste período, para Macuane (2006), verificou-se uma

ineficiência do sistema adoptado após a independência (modelo de economia planificada) consubstanciado com o conflito armado que assolou o país a partir do fim dos anos 70. Verificou-se também um considerável descontentamento social e uma grave crise económica que forçaram a adopção do PRE em 1987. A reforma económica, segundo a EGRSP, gerou mudanças profunda do papel do Estado. O país passou para uma economia de mercado e, gradualmente, o Estado foi se descentralizando e consolidou as relações regulares entre o Executivo e o Parlamento.

A terceira fase, segundo EGRSP, inicia em 1990, quando foi aprovada a segunda constituição depois da de 1975 e foi consolidado o modelo político e económico assumido em 1994. A nova constituição introduziu o pluralismo político e eleições multipartidárias regulares. De acordo com Macuane (2006), nos meados dos anos 90 Moçambique começa a dar maior enfoque à descentralização, que culminou com a aprovação pelo parlamento do pacote legislativo autárquico.

Com horizonte temporal em 2011, “A Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) foi oficialmente lançada pelo Governo em Junho de 2001, comportando duas fases (2001-2005 e 2006-2011) como corolário das reformas políticas, económicas e sociais iniciadas em 1975, com a criação do Estado Moçambicano. A intenção era de orientar o conjunto das instituições públicas a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado à sociedade, através da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem uma cultura pública virada à integridade, transparência, eficiência e eficácia” (Programa da Reforma do Sector Público – Fase II – 2006-2011: 4). Este programa definiu seis principais componentes da Reforma, nomeadamente:

- ✓ Restruturação e Descentralização de estruturas e processos de prestação de serviços;
- ✓ Melhoria no Processo de Formulação e Monitoria de Políticas Públicas;
- ✓ Profissionalização dos Funcionários Públicos;
- ✓ Melhoria da Gestão Financeira e Prestação de Contas;
- ✓ Boa Governação e Combate a Corrupção; e
- ✓ Gestão da Reforma.

Neste âmbito, o Governo Electrónico enquadra-se na componente de “Melhoria no Processo de Formulação e Monitoria de Políticas Públicas”. Nesta componente a atenção foi para o Estudo da Macroestrutura do Governo Central e o desenvolvimento do Governo Electrónico, sendo este (*e-Governo*), de acordo com o Programa da Reforma do Sector Público – Fase II – (2006-2011: 10) a contínua optimização da prestação de serviços públicos, da participação dos cidadãos na governação através da transformação das relações internas e externas com recurso à tecnologia, Internet e novos media.

Na Fase I, foi desenvolvida a Estratégia de Governo Electrónico que visou melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, assegurar a transparência e prestação de contas (responsabilidade) por parte do Governo e dar acesso a informação para facilitar as actividades do sector privado e simplificar a vida do cidadão com ênfase para os seguintes projectos âncora: Plataforma Comum de Comunicação & interoperabilidade, Ambiente Transparente e Seguro de Transacções Financeiras, Sistema de Registo e Identificação Civil, Sistema de Registo e Licenciamento de Empresas, Sistema de Gestão da Terra e Sistema de integração Horizontal dos Governos Locais, sendo, Sistema de Registo e Licenciamento de Empresas (BAÚ) e Ambiente Transparente e Seguro de Transacções Financeiras (e-SISTAFE), áreas a serem analisadas com maior profundidade.

De acordo com o programa, como medida de impacto imediato, iniciou-se com a instalação da Rede do Governo Electrónico, visando interligar as instituições governamentais, permitindo uma troca de informação rápida, segura e económica, com um impacto positivo na qualidade dos serviços públicos. A Estratégia de Governo Electrónico significa uma evolução na governação, o que pressupõe uma transformação que ajuda os cidadãos e o sector privado a encontrarem oportunidades na nova economia de conhecimento.

O Governo Electrónico é também, de acordo com a Estratégia (2005), uma oportunidade para repensar o papel do Governo e pode tornar-se numa ferramenta para catalisar o desenvolvimento económico e a boa governação. O documento alerta que o Governo

Electrónico, por si só, não leva de imediato ao desenvolvimento económico, disponibilização de serviços públicos e redução dos custos operacionais ou à transparência e eficiência dos governos, nem é necessariamente um acontecimento que vá de imediato alterar a natureza do governo, pois tais transformações só podem ocorrer quando a implementação do Governo Electrónico for acompanhada de vontade política e de mudança de atitudes.

A proposta de Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique foi submetida a debate público e em *workshops* regionais envolvendo representantes dos sectores público e privado e da sociedade civil a nível das províncias<sup>5</sup>.

De acordo com a Estratégia do governo Electrónico de Moçambique (2005), o desenho, desenvolvimento e o sucesso do Governo Electrónico em Moçambique dependeriam e seriam medidos pela sua habilidade e capacidade de coordenar, fazer convergir e integrar os objectivos do Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), o Programa de Reforma do Sector Público (PRSP) e a Estratégia de Implementação da Política de Informática, cujos vectores principais são consagrados no Programa Quinquenal do Governo (2005-2009).

Tomando em consideração o argumento acima, pressupõe-se que a acção do Governo Electrónico tenha a pretensão de melhorar cada vez mais e oferecer serviços de qualidade aos cidadãos através da sua máquina administrativa.

Esta tarefa, confiada à Estratégia do Governo Electrónico no contexto da RSP, é objecto de análise nesta dissertação. Como se pode constatar, a área de actuação da Estratégia do Governo Electrónico é vasta e pode causar constrangimentos na execução dos seus projectos. Seria ideal fazer uma análise do processo completo da sua implementação, mas devido ao factor tempo, e condições materiais/financeiras limitadas, analisar-se-á os projectos de Balcão de Atendimento Único (BAÚ) e Sistema Electrónico de Administração Financeira do Estado (e-SISTAFE). E, a partir destes casos aferir as mudanças verificadas, com ênfase para a melhoria na prestação dos serviços Públicos e na Gestão das Finanças Públicas no contexto da implementação do Governo Electrónico.

---

<sup>5</sup> Estratégia de Governo Electrónico (2005:1)

Relativamente aos BAU's foram implantados a 28 de Junho de 2005 e institucionalizados em 2007, com a pretensão de melhorar a prestação de serviços públicos ao cidadão e o desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento do sector privado, de acordo com os objectivos centrais da Política de Informática, lançada em 2000; da Estratégia Global de Reforma do Sector Público em Moçambique, lançada em 2001 e da Estratégia de Implementação da Política de Informática, lançada em 2002.

O Estado actualiza a legislação para a adequar à realidade do ambiente de negócios em Moçambique, abrangendo mais áreas de actividades económicas e harmonizando os procedimentos e normas de funcionamento dos BAU's, como é o caso de licenciamento da actividade Industrial, Decreto n.º 39/2003 de 26 de Novembro; Comercial Decreto n.º 49/2004 de 17 de Novembro e Turismo Decreto 18/07 de 7 de Agosto. Havendo necessidade de consolidar o regime do licenciamento simplificado, aprovado pelo Decreto 2/2008 de 12 de Março, o Conselho de Ministros aprovou o Decreto n.º 5/2012, de 2 de Fevereiro de 2012, que revoga o Decreto 2/2008 de 12 de Março<sup>6</sup>. Entre os BAU's a escolha foi para o de Maputo e da Matola devido à sua localização (mais perto da pesquisadora) e a escassez de recurso financeiros para deslocação. Tendo em conta a representatividade dos BAU's em referência em relação às restantes, espera-se que com os resultados obtidos na recolha da informação seja possível visualizar os outros BAU's.

Quanto às Finanças Públicas, estas são geridas pelo Sistema Integrado de Gestão Financeira do Estado (SISTAFE, Lei 9/2002), aprovada como uma tentativa de modernizar a Gestão de Finanças Públicas e constituiu uma das áreas de Reformas que Renzio (2011:26) intitulou de “E\_SISTAFE, *The mother of all reform*” – “A mãe de todas as Reformas”. De Renzio (2011:26) recorrendo a Wynnes argumenta que, a introdução de sistemas integrados é uma oportunidade para governos de países em desenvolvimento promoverem a transparência, integridade e eficiência na gestão de finanças públicas.

---

<sup>6</sup> Ver o Decreto n.º 5/2012 publicado no Boletim da República, quarta-feira, 07 de Março de 2012, I Série – Número 10.



O caso de Moçambique, segundo o autor, a automatização do sistema financeiro começou nos anos 90 com o Sistema ‘SISORÇ’, suportado pela Suécia e Banco Mundial. Este sistema consistia no preenchimento de planilhas pré-concebidas pelos sectores e províncias e posteriormente esta informação era gravada em disquetes e enviada ao Ministério das Finanças. Nos anos seguintes constatou-se que o sistema concebido já não respondia à demanda e apresentava algumas lacunas. É quando o SISTAFE foi aprovado através da Lei 9/2002.

Para condução e coordenação da execução do programa de reforma do SISTAFE, foi criada a Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado (UTRAFE), que, sob a tutela do Ministro das Finanças, conduziu o processo de reformas. O desenvolvimento das reformas resultou no crescimento da UTRAFE e da complexidade das suas funções e número dos seus colaboradores, o que determinou a necessidade de criação de uma entidade jurídica nova: o CEDSIF - Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação (através do Decreto n.º 34/2010 de 30 de Agosto de 2010) extinguindo-se a UTRAFE e o CPD – Centro de Processamento de Dados, cujas funções e atribuições transitaram para o CEDSIF. Este tinha como objecto principal, a modernização dos processos de Finanças Públicas e outros processos associados, a nível de todos os Órgãos e Instituições do Estado, bem como, a prestação de serviços especializados em tecnologias de informação<sup>7</sup>. É assim que a UTRAFE deslocou a sua função de coordenação para a implementação da reforma.

### 1.3 Problematização

Para que os objectivos da Reforma do Sector Público fossem alcançados, a Estratégia do Governo Electrónico previa a disponibilização, a nível nacional, das tecnologias de informação e comunicação, concorrendo para a descentralização, melhoria na prestação de serviços e reestruturação institucional; elevação do profissionalismo no Sector Público através de desenvolvimento da capacidade humana, a formação e alfabetização informáticas ligadas às respectivas áreas de trabalho. Sistemas e protocolos seguros de manuseamento de documentos electrónicos, intercâmbio de dados, transacções

---

<sup>7</sup> <http://www.cedsif.gov.mz/>

financeiras e auditorias iriam melhorar a gestão financeira, a responsabilidade e o combate à corrupção e que em conjunto estas funções pudessem informar e fortalecer a formulação e monitoria de políticas, resultando na boa governação a todos os níveis do Governo (Estratégia do Governo Electrónico, 2005).

Essa tarefa, dada ao Governo Electrónico para o alcance dos objectivos da Reforma do Sector público, com ênfase na fase II da Reforma (2006-2011), não é impossível, mas difícil de se concretizar em cinco anos, pois como argumenta Joanguete (2011), em Moçambique a conectividade e a comunicação de dados é extremamente lenta há uma constante oscilação e quedas da rede electrónica. Aliado a este problema, o autor aponta para as infraestruturas de telecomunicações que não estão distribuídas pelo país de forma equitativa, concentrando-se mais nos grandes centros urbanos, oferecendo menos oportunidade de acesso para a maioria da população. O acesso às infraestruturas de telecomunicações depende da existência de energia, mas a fraca qualidade da energia fornecida também constitui factor de impedimento.

Ligado aos problemas mencionados por Joanguete (2011), a internet ainda não é um dado adquirido para a maioria dos moçambicanos, para além de apresentar pouca capacidade de navegabilidade. A expansão da rede eléctrica e de telecomunicações é lenta, apesar de se verificar algumas melhorias nos últimos tempos, pois a garantia destas redes é crucial para o sucesso de implementação e desenvolvimento do Governo Electrónico.

Parte dos Distritos e vilas ainda carece de infraestruturas adequadas para suportar a electrificação e extensão de serviços de telecomunicações, por um lado, e a necessidade de capacitar recursos humanos para operar as redes e/ou sistemas ligados ao Governo Electrónico, por outro lado.

De acordo com a Estratégia do Governo Electrónico (2005:8), o mecanismo principal pelo qual o Governo Electrónico iria ser testado e posto em prática seriam os projectos âncora, que iriam demonstrar a efectividade e objectivos da Reforma do Sector Público nos Ministérios e instituições em áreas prioritárias, através da reengenharia dos seus processos, formação dos seus funcionários, desenvolvimento dos seus sistemas de disponibilização de informação e serviços, e generalização do uso das novas tecnologias.

Talvez aqui questionar a consistência da formação dos funcionários públicos e se essa formação se reflecte no desempenho das suas funções e consequentemente na prestação dos serviços de qualidade ao cidadão, por um lado e, por outro, a disponibilização do material informático com toda a interligação dos sistemas utilizados na função pública.

De certa forma alguma coisa mudou, a Administração Pública da década de 90 não é a mesma de hoje. Resta é saber se essa mudança é consistente e se trouxe resultados esperados, ou seja, se resolveu o problema de má prestação de serviços no sector público e na Gestão de Finanças Públicas. Apesar de ter um horizonte temporal, o Governo Electrónico ainda não se efectivou e, sendo um Programa que inicialmente dependeu de um financiamento externo e actualmente do Orçamento Geral do Estado, ainda necessita de mais tempo para se efectivar a nível nacional. É provável que a nova Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) venha consolidar os objectivos da Estratégia do Governo Electrónico no contexto da Reforma do Sector público, fase II (2006-2011). Informação tida no *site*<sup>8</sup> do INTIC revela que um dos segredos do sucesso dos programas de reforma do sector público está relacionado com o uso eficaz das TICs na função pública como instrumento de trabalho e como mecanismo de prestação de serviços e reconhecendo este facto, o Governo incluiu uma importante componente de TICs na ERDAP. O documento em referência enumera várias áreas de actuação e as respectivas actividades na componente, tendentes a melhoria na prestação de serviços e, principalmente a extensão da Rede Electrónica do governo Electrónico a todos os distritos, mas não se menciona o elemento essencial para que tal extensão da Rede electrónica tenha sucesso, que é a Extensão de infraestruturas de telecomunicações.

---

<sup>8</sup> <http://www.intic.gov.mz/actividades/governo-electronico/ERDAP.docx/view> a cessado 13/06/214.

## 1.4 A questão de Partida

Tendo em conta os objectivos do Governo Electrónico e os projectos âncora que constituem o ponto de partida da reforma do Governo Electrónico na fase II (2006-2011), colocar-se-ia a seguinte questão: Em que medida a implementação da Estratégia do Governo Electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas?

## 1.5 Objectivo Geral

Analisar como é que a implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique (2006-2013) contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas, a partir do BAU e do e-SISTAFE, respectivamente.

## 1.6 Objectivos Específicos

- ✓ Analisar em que medida o Governo Electrónico contribuiu para a Integração e Optimização dos sistemas de registo e licenciamento de empresas e outras entidades legais com a criação do BAU, no sentido de melhorar a prestação dos serviços públicos e tornar a vida mais fácil para os cidadãos, as empresas e outras entidades legais (2006-2013).
- ✓ Analisar em que medida a Provisão de um Sistema Financeiro para todos os órgãos do Sector Público, com enfoque para o e-SISTAFE, contribui para a melhoria da Gestão de Finanças Públicas (2006 – 2013).

## 1.7 Estrutura do Trabalho

**Capítulo I:** Apresenta uma introdução, o objecto de estudo, que é a Estratégia do Governo Electrónico, tendo em conta o contexto em que foi desenhada e implementada, notabiliza o problema, a questão de partida e por fim os objectivos de estudo.

**Capítulo II:** Discute ideias de autores que analisaram/e ou avaliaram o Governo Electrónico através de uma revisão de literatura. O objectivo aqui foi de verificar a relação existente entre o Governo Electrónico e a melhoria na prestação de serviços públicos, o que possibilitou chegar à hipótese segundo a qual tal relação seja de causa e efeito, pois alguns avaliadores da reforma no sector público constataram que quando se implementa o Governo Electrónico melhora a prestação dos serviços públicos.

**Capítulo III:** Este capítulo procede o enquadramento teórico e conceitual do Governo Electrónico, a partir das teorias de avaliação da Reforma no Sector Público, pois são as que melhor explicam a necessidade de introdução de uma reforma, de se imprimir uma teoria de mudança, tendo em conta os pressupostos/abordagem que norteiam o sucesso de uma dada reforma. Neste capítulo são igualmente revistos alguns conceitos chave, que esclarecem o campo de actuação do objecto em estudo, nomeadamente, Sector Público, Reforma do Sector Público e Governo Electrónico. O capítulo apresenta também a abordagem metodológica, tendo em conta os procedimentos e os instrumentos da recolha de dados mais adequados ao objecto em análise.

**Capítulo IV:** Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados de acordo com o trabalho de campo efectuado. Procurou-se analisar se a implementação da Estratégia do Governo Electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos nos casos do BAU e do e-SISTAFE (2006-2013). No ponto 5 apresenta-se uma análise crítica do processo de implementação da Estratégia do Governo Electrónico.

**Capítulo V:** Este capítulo apresenta as conclusões face aos objectivos traçados e tendo em conta os resultados da pesquisa.

## **CAPÍTULO II – REVIÃO DA LITERATURA**

A Revisão da Literatura é parte essencial num trabalho científico, pois é a partir dela, ou seja, da confrontação de vários pontos de vista dos autores que escreveram sobre a área em que o pesquisador esteja a analisar, que se obtêm uma ideia sobre o tema que se pretende estudar para melhor se posicionar. Assim, este capítulo vai rever algumas obras, enquadrando as variáveis Governo Electrónico e a melhoria na prestação dos serviços públicos.

### **2.1 Governo Electrónico e a Melhoria na Prestação de Serviços Públicos**

Vários autores analisam a importância e a necessidade de introduzir na governação as Tecnologias de Informação e Comunicação, pois acredita-se que seja com essa ferramenta que se pode contribuir para uma boa prestação de serviços públicos ao cidadão. Tendo em conta que a relação que se estabelece entre Governo Electrónico e a prestação de serviços públicos com recurso às TIC's, pretende-se neste ponto, através de uma revisão de literatura, debater os benefícios que um Governo Electrónico pode influenciar na prestação dos serviços públicos em qualquer que seja o Estado/Governo.

Para tal foram revistos textos que abordam o Governo Electrónico em países como Portugal, retratado por Mateus (2008), quando aborda o Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia; o caso Brasileiro, trazido por Campelo (2006), ao avaliar o Programa Governo Electrónico; e autores Moçambicanos na obra de AWORTWI (2006), quando se referem às Reformas do Sector Público em Moçambique. Para se ter uma visão global foram revistos os Relatórios de Avaliação do Governo Electrónico produzidos pela ONU (2003 e 2012), que visaram aferir o processo de adopção do Governo Electrónico como ferramenta para o desenvolvimento dos países membros das Nações Unidas. Este

exercício de revisão de literatura vai permitir delinear melhor a análise do objecto de estudo.

O Governo Electrónico constitui um tema de debate na actualidade e, na sua maioria, os analistas o consideram uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de um dado país, sendo que os governos adoptam-no para melhorar a prestação dos serviços públicos com recurso às TIC's. As obras escolhidas abordam o objecto em análise exaustivamente, quando estabelecem uma relação de causa-efeito, ou seja, implementar o Governo Electrónico significa melhorar a prestação dos serviços públicos.

Heeks (2002) citado por Awortwi (2006:133) argumenta que, para que o Governo Electrónico tenha sucesso é preciso *“melhorar os sistemas de gestão, os processos de trabalho, a liderança e o pensamento estratégico, as atitudes, os conhecimentos e as habilidades necessárias no processo”*. No entender do autor, os administradores e altos funcionários do Governo precisam ser equipados com conhecimentos e habilidades sobre as TICs.

Apesar de comungar a mesma ideia, Awortwi adverte que, com o surgimento das TICs, os governos já não têm o mesmo controlo da informação que tinham no passado, pois os cidadãos podem aceder às informações fora da máquina burocrática, por isso, a sociedade civil, legitimamente pode exercer a pressão sobre eles. Para minimizar a lacuna é necessário dar uma atenção especial à formação dos administradores e funcionários nas habilidades de escrita, comunicação oral, para detectar informação falsa e evitar a sua passagem para o público, bem como a preparação de futuros funcionários capazes de preparar documentos e relatórios que comuniquem efectivamente as políticas e as actividades do Governo.

Mateus (2008) defende que a Administração Pública necessita obrigatoriamente de aproveitar a oportunidade que as TIC's oferecem para se modernizar e oferecer serviços públicos mais eficientes, menos burocratizados e de melhor qualidade. Alguns benefícios que as TIC's podem oferecer têm a ver com a melhoria da eficiência, conveniência e acessibilidade de serviços públicos. No seu entender, o Governo Electrónico é um processo estratégico para melhorar a relação dos cidadãos e das empresas com a

Administração Pública, contribuindo decisivamente para a modernização e para a promoção da cidadania, impulsionando a mudança das organizações públicas, disseminando a tecnologia e fomentando a integração de sistemas e processos com vista à inclusão digital.

Para o autor, hoje em dia, as TIC's desempenham um papel preponderante na sociedade ao potenciar o surgimento de novos produtos e negócios. A crescente utilização nas mais diversas actividades humanas tem conduzido a mudanças significativas nos nossos hábitos. Ignorar esta tendência seria colocar um travão na modernização e inovação das economias. Assim, as TIC's assumem actualmente um papel de relevo na economia de quase todos os países e devem ser entendidas como uma oportunidade que pode proporcionar imensas vantagens, no entanto, estão dependentes da utilização que os cidadãos e as instituições fazem delas. A Internet é considerada actualmente como um grande veículo catalisador de mudanças na comunicação, na coordenação e no controlo das organizações, dentre as quais, as de origem pública. A aposta na sociedade da informação e nas novas tecnologias, acompanhada pela modernização das instituições, é fundamental para alavancar a competitividade da economia e o desenvolvimento social.

No seu Estudo, Mateus (2008) argumenta que o Governo Electrónico tem assumido uma importância crescente na sociedade actual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública. A sua grande prioridade é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pela Administração Pública através do uso das TIC's. Contudo, para o seu sucesso é necessário mais do que tecnologia. É fundamental o envolvimento dos funcionários públicos no processo de modernização; o funcionamento das instituições e organismos públicos através da concretização de objectivos e o reforço dos direitos e garantias dos cidadãos na Administração Pública; bem como a mobilização da sociedade civil para a sua utilização constante e massiva. Isto quer dizer que esta mudança é muito mais do que a aplicação de tecnologia pura e dura. Pressupõe, por exemplo, a realização de projectos transversais, o que aproxima a própria Administração Pública e os serviços públicos aos cidadãos, de modo que se maximize a sua eficiência e se induza à competitividade.



A conclusão a que o autor chega é de que a Administração Pública, dada a importância que tem, não podia ficar de fora das transformações que estão a ocorrer. Aliás, o Governo Electrónico é um processo que está intimamente ligado à modernização da Administração Pública. A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, e particularmente da Internet, necessita de ser encarada como uma ferramenta que permite melhorar o exercício do Governo. Os principais benefícios do Governo Electrónico são a melhoria de eficiência, conveniência e acessibilidade de serviços públicos.

De acordo com Mateus (2008), a implementação do Governo Electrónico é, assim, vista como uma medida importante para promover a cidadania e impulsionar a mudança, melhorando deste modo a vida dos cidadãos nos serviços, tais como a entrega de várias declarações por via electrónica, o passaporte electrónico, o documento único automóvel, a informação empresarial simplificada, o sistema de criação de empresas na hora e o processamento maciço, por via electrónica, das declarações às Finanças e à Segurança Social, contribuindo para a desburocratização da maioria dos serviços públicos.

O caso de Moçambique, que se destaca entre alguns países Africanos, de acordo com e-Government Survey 2012: E-Government for the People (2012:16,17), os serviços *online* ganharam terreno ao se disponibilizar informações em vários *sites*, serviços integrados de vários sectores e a ligação com os vários Ministérios. Está igualmente disponível toda a legislação importante. Os serviços de obtenção de documentos de identificação como Bilhete de Identificação e Passaporte, registo de veículos automóveis, pagamento de alguns impostos são alguns exemplos. O Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011: 31) afirma que Moçambique é reconhecido a nível internacional como “o País Africano com a Melhor Política de Informática (2004 e 2005), como o País Africano com o Mais Elevado índice de e-Participation (2006 e 2007) e como o País Africano com o Portal de Governo Mais centrado no Cidadão (2009)”.

Campelo (2006), faz uma avaliação do Programa Governo Electrónico no Brasil com o objectivo de aferir de que maneira as acções desse Programa têm contribuído para a oferta de serviços públicos electrónicos. Os elementos apresentados neste texto são uma referência para análise do processo de Implementação do Governo Electrónico em Moçambique. De acordo com Campelo (2006), o e-gov visa tornar a interacção entre o

governo e o cidadão, entre o governo e a área de negócios – parceiros e fornecedores, e as relações entre instituições governamentais mais amigáveis, convenientes, transparentes e baratas.

Para Campelo (2006), o Governo Electrónico, com a participação dos cidadãos, empresas, organizações não-governamentais e as demais instituições, propõe-se a atender a vários objectivos, como por exemplo: informações governamentais mais acessíveis; transações mais rápidas e mais fáceis; maior universalidade de acesso a informações e transações; maior efectividade no atendimento às necessidades de grupos específicos de usuários; maior participação da população no governo, promovendo uma cidadania mais informada e engajada; maior habilidade no atendimento das expectativas em áreas estratégicas de governo; operações internas governamentais mais eficientes.

Tal como constatou Mateus (2008), Campelo (2006) constatou que o Governo Electrónico disponibiliza vários serviços ao cidadão, citando como exemplos, a entrega da declaração de impostos de renda via internet, mas verificou que a divulgação do e-Gov é deficitária; problemas relacionados com as infraestruturas e a capacitação de servidores que influenciam nas mudanças propostas pelo Programa.

No entender do autor, a melhoria do desempenho do programa do Governo Electrónico passa necessariamente por identificar e divulgar ferramentas, técnicas e boas práticas aos gestores públicos; e, ainda, pela definição de um cronograma de implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento de Governo Electrónico, bem como aprovação dos padrões de interoperabilidade de governo electrónico; as discussões em torno da adopção do *software*; e as consultas públicas conduzidas pelo Programa, em temas como acessibilidade e *software*. Campelo (2006) entende que um Programa tem oportunidade de melhorar o seu desempenho quanto à prestação de serviços públicos com foco no cidadão, ao orientar os órgãos públicos a terem melhor conhecimento do público-alvo dos seus serviços electrónicos, das suas necessidades e opiniões sobre a qualidade desses serviços.

Do ponto de vista teórico, a avaliação feita por Campelo (2006) fez transparecer que o Governo Electrónico na altura da sua implementação no Brasil não foi muito publicitado,

ou seja, a sua divulgação foi deficiente. Por outro lado, sente-se a falta de mobilização da sociedade civil para a utilização dos serviços disponibilizados pelo Governo Electrónico. Estes são alguns aspectos a ter em conta ao analisar a implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique.

O Relatório de Avaliação do Governo Electrónico feita pela ONU (2003) defende que as TIC's permitem uma comunicação interna e externa de um governo, com vista a imprimir uma velocidade, precisão e uma capacidade na utilização da rede electrónica, o que concorre para a redução de custo e aumento da eficiência, transparência e responsabilidade na estrutura da administração pública e na gestão de informação e criação do conhecimento. As TIC's podem contribuir para uma participação dos cidadãos nos processos políticos inclusivos.

De acordo com o Relatório, não existe uma maneira única, estabelecida, ou seja, melhores práticas que levariam o Governo Electrónico ao sucesso, mas que a sua interpretação e aplicação devem ser adequadas a nível local. No entanto, não se pode afirmar que se faz uma administração pública atravessando o "fosso digital", pois este abre infinitas possibilidades. Para introduzir o e-Gov, as administrações públicas em todo o mundo, independentemente do nível de desenvolvimento económico, político e social em que se encontrem, necessitam de TIC's. Deste ponto de vista, o Governo Electrónico se justifica pela capacidade de melhorar a prestação dos serviços públicos na administração pública. Porém, não se pode pensar que o Governo Electrónico pode transformar um Estado de falhas em um Estado eficiente e credível, orientado para o desenvolvimento. A tecnologia deve ser colocada como uma ferramenta para o programa com recurso à utilização das TIC's, quando e onde necessário.

A leitura que se faz deste exercício é que existe um sentimento global de os governos melhorarem o seu desempenho e minimizar os custos de transacções, cada um de acordo com a sua realidade, através de implementação do Governo Electrónico, rumo ao desenvolvimento sustentável, aproveitando-se das oportunidades que as Tecnologias de Informação e Comunicação oferecem e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Da avaliação feita pela ONU (2003) a nível mundial constatou-se, entre outros, os seguintes pontos:

- ✓ Alto nível do Governo Electrónico implica um investimento em telecomunicações e recursos humanos;
- ✓ As disparidades de Governo Electrónico entre as Nações têm a ver com baixos níveis de infraestrutura, recursos financeiros e humanos;
- ✓ Um Governo Electrónico, com um programa activo de desenvolvimento, fornece uma gama de informação rica e útil aos cidadãos.

Segundo o relatório, a demanda de um Governo Electrónico vem de dentro e de fora das estruturas governamentais. Os seus proponentes são aqueles que têm no topo da sua Agenda Política a redução do tamanho do governo para um bom funcionamento e redução de custos, e este é um dos pressupostos da Nova Gestão Pública (NGP). O relatório deixa claro que na sociedade global que persegue a Declaração do Milénio deve ser também desenvolvido o Governo Electrónico, cujo ponto de referência é a ampliação das oportunidades de participação política, saúde, educação, cuidados e habilidades, equidade de género e empoderamento das mulheres, perspectivas económicas, a sustentabilidade ambiental e maior segurança pessoal.

Da avaliação feita pela ONU chegou-se a três conclusões principais:

- ✓ Nenhum país ou grupo de países no mundo detêm o monopólio em sabedoria, imaginação e empenho ou vontade política para uso de Governo Electrónico na prestação de serviços públicos e no desenvolvimento humano.
- ✓ Apenas poucos governos optaram por utilizar aplicações de Governo Eletrónico para serviços transacionais ou para a rede.
- ✓ Os Governos usam menos ainda o Governo Electrónico para apoiar a participação genuína dos cidadãos na política. Aqueles que o fazem, na maioria dos casos, aplicam-no a um nível muito baixo.

Mais recentemente, em 2012, a ONU procedeu à mais uma avaliação do Governo Electrónico para aferir o estágio actual nos Estados membros desta organização. Uma nova abordagem é notável nesta avaliação, pois revela que o Governo Electrónico não é

somente um elemento catalisador na prestação eficaz e eficiente dos serviços públicos, mas também um factor de crescimento inteligente, inclusivo e sustentável para as gerações futuras, tendo como centro das atenções o cidadão, como usuário e co-produtor de serviços públicos.

Nesta abordagem, o cidadão é visto como um cliente activo e conceitos do Sector Privado são implementados também no Sector Público para melhorar os sistemas de governação. O factor chave desta abordagem, segundo o relatório, se enquadra na necessidade de atingir a eficiência, através da criação de portais integrados, onde os cidadãos poderão obter informações relevantes, organizadas por temas, ciclo de vida ou outras de uma utilização preferencial.

O Relatório aponta igualmente para os programas governamentais electrónicos como catalisadores no aumento da produtividade, acelerando deste modo o uso de novas tecnologias. Isso explica as tendências das TIC's empregues nas áreas de empreendedorismo, inovação, pesquisa, promovendo a educação à distância, e-saúde, e-agricultura, comércio, entre outras. Contudo, muitos países apresentam baixos níveis de infraestruturas e capital humano e permanecem em níveis baixos para o desenvolvimento de Governo Electrónico e com problemas graves da exclusão digital. Em todos os casos, este instrumento deve assumir um papel de destaque na modelagem do desenvolvimento, colocando-se em sintonia com as necessidades das pessoas e da condução de todo o processo de e-participação.

Em África, o grande desafio para o desenvolvimento do Governo Electrónico está relacionado, segundo o relatório, com a falta generalizada de infraestruturas e alfabetização funcional. Apesar da recente expansão da telefonia móvel, a maioria dos países africanos continua na cauda da exclusão digital (e-Government Survey 2012: e-Government for the People, 2012). Alguns países que procuram aumentar o serviço *online*, criando *sites*, têm vindo a melhorar o desempenho do governo electrónico. De entre esses países destaca-se Moçambique.

O argumento da ONU ao incluir Moçambique na sua avaliação tem a ver com o avanço dado pelo Governo Electrónico. Segundo o relatório, serviços *online* tendem a progredir,

podendo ser possível visualizar num *site* muita informação. Estão disponíveis serviços integrados de todos os sectores, tais como, legislação importante, registo civil, registo de veículos automóveis, Serviço de recrutamento para emprego feito pelas agências privadas, pagamento de impostos. Apesar do progresso na expansão dos serviços, a falta de infra-estrutura, especialmente de banda larga, continua sendo um factor crítico e dificulta o desenvolvimento do Governo Electrónico.

Os textos revistos mostram que no processo da reforma do sector público muitos governos adotam o Governo Electrónico, com o intuito de promover o desenvolvimento, prestando serviços públicos de qualidade com recurso às tecnologias de informação e comunicação, e deve ser visto como uma prioridade importante e sustentável, na medida em que contribui para a participação de todos na vida económica, política e social, facilitando aos cidadãos e ao empresariado, o acesso aos serviços públicos *online*.

Foi possível constatar que, para ter êxito e ser efectivo, a implementação do Governo Electrónico deve estar associada a um programa mais alargado de reforma do governo e do Sector Público em geral, alguns países estão mais avançados no alargamento dos serviços públicos a nível nacional com recurso a *net*, principalmente dos países desenvolvidos. Em África, Moçambique chega a superar alguns países da África Austral, depois de África do Sul, como, Angola, Botswana Malawi, Suazilândia Zâmbia e Zimbabwe em e-participation, como ilustra a tabela a baixo<sup>9</sup>.

---

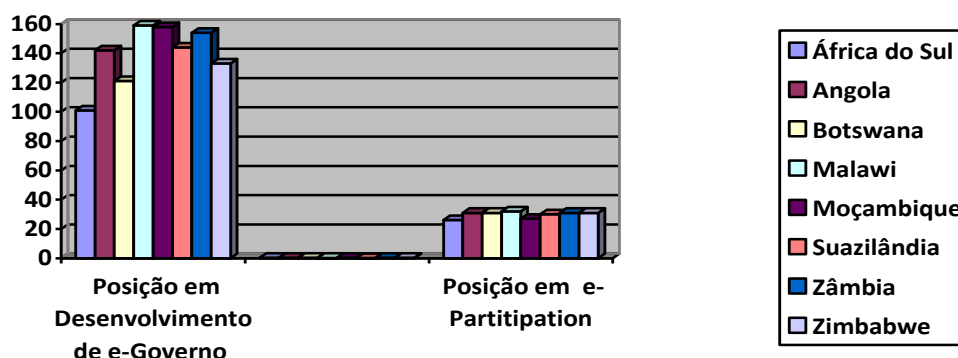
<sup>9</sup> Vide estatísticas apresentadas nos anexos do Relatório “ United Nations E-Government Survey - Survey methodology (2012:126-135)”

**Tabela 1: Alguns indicadores de Governo Electrónico na África Austral**

País (num total de 190 países avaliados)	Posição em Desenvolvimento de e- Governo	Índice de Serviços Online	Posição em e-Participação
África do Sul	101	40%	26
Angola	142	29%	31
Botswana	121	31%	31
Malawi	159	19%	32
Moçambique	158	32%	27
Suazilândia	144	13%	30
Zâmbia	154	27%	31
Zimbabwe	133	26%	31

**Fonte:** Relatório “United Nations E-Government Survey - Survey methodology (2012:126-135)”

### Ilustração gráfica de e-Governo na África Austral



O desenvolvimento do Governo Electrónico é visível nos países da África Austral, pois apresentam uma contínua evolução no uso de TIC's na prestação dos serviços públicos, mas disponibilizam poucos serviços em *online*. Em todo caso, alguns cidadãos utilizam as TIC's para participar na governação. Os itens apresentados, Moçambique ocupa uma posição privilegiada em comparação com África do Sul, tido como o mais Desenvolvido da África Austral.

Existem aspectos comuns nos textos e fundamentais para o desempenho e desenvolvimento de um bom Governo Electrónico, nomeadamente: (i) A questão de definição mais clara dos objectivos como motor da mudança que se pretende imprimir; (ii) a não divulgação das potencialidades do Governo Electrónico para os usuários; (iii) a

falta de infraestruturas que facilitem o seu desenvolvimento; e principalmente (iv) a falta de monitoria e avaliação em alguns países para se aferir se o programa está a alcançar os objectivos pelos quais foi implementado, ou seja, se o programa trouxe mudanças e se tais mudanças são a solução do problema que se propunha resolver.

Um outro aspecto relevante tem a ver com as diferenças económicas das nações que influencia no desenvolvimento do Governo Electrónico. Este argumento encontra fundamento quando, por exemplo, o informe apresentado ao Conselho Coordenador do Ministério da Ciência e Tecnologia (2011:28) sobre o grau de implementação da Estratégia de Governo Electrónico afirma que nos últimos tempos o orçamento disponibilizado ao INTIC tem sofrido uma redução, o que tem estado a comprometer o pagamento do serviço Banda Larga fornecido pela TDM. Este no meu entender é um fenómeno que compromete o desenvolvimento de muitos países em desenvolvimento, pois a execução de muitos programas depende de ajuda/financiamento externo.

Para a pesquisa os textos focalizam a importância da implementação do Governo Electrónico no Sector Público. Se a análise do presente trabalho incide sobre o Governo Electrónico na relação com a melhoria na prestação dos serviços públicos, os textos procuram demonstrar essa relação. Foi possível constatar que é uma relação de causa e efeito, o que significa que, a prestação de serviços públicos melhora com a implementação do Governo Electrónico, as mudanças são significativas no sentido positivo. Mas há que assinalar que na implementação do *e-gov.*, as instituições responsáveis enfrentam vários problemas que podem influenciar negativamente o processo, como por exemplo, a fraca formulação da política do *e-gov.*; uma divulgação deficiente das directrizes e documentos gerados pelo Programa, entre outros.

Um dos elementos abordados no texto “e-Government Survey 2012: E-Government for the People” (2012) a ter em conta ao analisar o Governo Electrónico tem a ver com as infraestruturas de telecomunicações, pois foi observado que um alto nível do Governo Electrónico implica um investimento em telecomunicações e recursos humanos, e que em África, o grande desafio para o desenvolvimento do *e-gov* está relacionado com a falta de infra-estrutura e alfabetização funcional. Mas reconhece-se que não existe uma maneira



única estabelecida, ou melhores práticas que condicionam o sucesso do Governo Electrónico.

## 2.2 Hipótese

Nos textos revistos foi possível constatar que os autores defendem a ideia segundo a qual, os governos que introduziram sistemas automatizados na função pública com recurso às TIC's melhoraram o seu desempenho e qualidade na prestação dos serviços públicos. Mateus (2008), por exemplo, argumenta que o Governo Electrónico tem assumido uma importância crescente na sociedade actual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública e que a sua grande prioridade é a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pela Administração Pública através do uso das TIC's.

Neste contexto a hipótese defendida é de que a implementação do Governo Electrónico contribui para a melhoria na prestação de serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas. Em outras palavras, os sistemas integrados de TIC's podem melhorar o desempenho da função pública na medida em que melhora a prestação de serviços públicos, e pode igualmente promover maior eficiência e eficácia do governo, ao facilitar o acesso à informação ao cidadão, homens de negócios, ao sector privado, aos interessados, em fim, ao público em geral.

No caso de Moçambique, a implementação da Estratégia do Governo Electrónico visou melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos e Gestão de Finanças Públicas, assegurar a transparência e prestação de contas (responsabilidade) por parte do Governo e dar acesso a informação para facilitar as actividades do sector privado e simplificar a vida do cidadão. Esta acção veio flexibilizar a execução dos serviços, dando uma resposta ao cidadão em menos tempo que antes da sua implementação. Observa-se também a disponibilização de informação em *online* nos portais do Governo.

Sendo o Governo Electrónico o cerne da análise, e porque este elemento explica os resultados da sua implementação constitui a variável independente/explicativa e a melhoria na prestação dos serviços públicos e Gestão de Finanças Públicas é a variável

dependente que inclui os resultados imediatos, intermédios e a longo prazo. A Gestão de Finanças Públicas poderia ser analisada do ponto de vista da Gestão de Recursos humanos, onde o e-CAF jogaria o papel preponderante, mas o foco mesmo é do ponto de vista da Gestão das despesas públicas para adequar aos objectivos da reforma, onde o Estado procura adoptar os serviços públicos de maior eficácia e reduzir os custos.

### CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEITUAL

Na Estratégia do Governo Electrónico (2005) já se afirma que, para além de ser um elemento integrador, a implementação do Governo Electrónico vai introduzir mudanças, com ênfase para a transparência, melhorias na gestão e manuseamento de dados, monitoria e acompanhamento mais focalizado de projectos, entre outros, com impacto para a transparência e responsabilização, bem como para a redução da corrupção nas instituições de Estado.

North (1990) argumenta que a teoria de instituições é construída a partir da teoria de comportamento humano, conjugada com a teoria dos custos de transação. Quando combinados esses elementos pode-se entender o porquê da existência das instituições e que papéis desempenham no funcionamento das sociedades e na economia. Secundando a análise de North, no entender de Horn (1995), para perceber a economia política da administração pública deve-se responder a duas questões, sendo a primeira, como é que as instituições se desenvolvem para responder aos incentivos, estratégias e escolhas dos indivíduos; e a segunda, como é que as instituições afectam o desempenho do sistema económico e político de um certo país.

A este respeito, North (1990) argumenta que o grande papel das instituições na sociedade é de reduzir as incertezas ao estabilizar a interacção entre os homens o que significa que, ao fazê-lo pode provocar mudanças institucionais que segundo o autor são complicadas, pois, podem ter consequências nas regras, constrangimentos informais e na eficácia da sua aplicação. As mudanças em referência podem advir das decisões políticas ou judiciais, códigos de conduta, as formais; e as informais que podem ser do âmbito cultural, ou seja, hábitos e costumes.

O objecto em análise enquadra-se nas Teorias de Avaliação da Reforma do Sector Público, pois são as que melhor explicam o sucesso ou insucesso dos programas de reforma, grau de implementação, bem como o impacto daí resultante. O recurso ao enquadramento teórico possibilita a percepção do que visa a reforma, qual foi o problema

inicial, a solução proposta, como foi articulado, bem como a organização dos objectivos da reforma de modo a criar mudanças e alcançar os resultados pretendidos. No caso concreto, as teorias de avaliação da Reforma do Sector Público podem ajudar a conduzir o trabalho de pesquisa e trazer resultados pretendidos no processo de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique.

### 3.1 Teoria de Avaliação da Reforma do Sector Público

Avaliar um Programa ou Política significa aferir a sua consistência e os resultados da sua implementação, tendo em conta a mudança que se pretende imprimir. De acordo com Pedone (1985), a avaliação de políticas públicas acontece quando se verifica uma preocupação geral de saber se o programa da política pública resolveu ou aliviou o problema a que se propunha. No seu entender, deveriam ser avaliados os objectivos em comparação com os resultados. Girishankar (2001) acredita que experiências de avaliações fornecem um *feedback* importante que os actores, em vários pontos no processo de transformação, podem internalizar e usar para melhorar os processos, sistemas e estruturas.

Vários autores escrevem sobre os procedimentos a seguir para avaliação de um Programa, mas os argumentos de BOYNE *et al.* (2003) e Girishankar (2001) explicam melhor o objecto que se propõe avaliar. Estes autores dão uma ideia geral e específica de como deve ser feita uma avaliação de Reforma do Sector Público. Nem todas reformas têm atingido os seus objectivos, outras fracassam. Para esse debate, Polidano (2001) e Rezende (2004) dão uma visão geral sobre porque as reformas falham. Este debate vai ajudar a análise do processo da implementação do Governo Electrónico e pode responder à questões como, “se os objectivos âncora aqui propostos foram alcançados, se houve uma falha, onde falhou e porque, ou se logrou sucesso (...)”.

Para Boyne *et al.* (2003), a reforma na gestão pública pode ser avaliada sobre uma base de variedade de critérios. Para promover conhecimento organizacional e académico, a avaliação deve-se basear em teorias (*theory-driven*), sustentada em argumentos que relacionam a reforma e os seus efeitos. Chen (1990) citado pelo Boyne *et al.* (2003)

(2003:5) argumenta que somente este tipo de avaliação pode fornecer conclusões gerais que podem ser permitidas em reformas específicas. Assim, se a teoria estiver correcta, a política que dela resultará vai, com maior probabilidade produzir resultados positivos, de outro modo, os efeitos serão neutros ou então negativos. Este tipo de avaliação requer não somente medidas precisas e rigor metodológico, mas também uma grande profundidade teórica.

Algumas questões poderão ser formuladas, segundo os autores, quando se pretende avaliar uma reforma, como por exemplo, como saber se a reforma tem impacto em face dos seus suportes, ou tem consequências adversas previstas pelos seus oponentes; Como saber se os desígnios formais (documentos ou discursos) são efectivamente realizados; Será que na prática não são realizados objectivos informais, talvez mesmo algumas “agendas ocultas” dos fazedores de políticas. Todas essas questões são importantes. Se todas forem respondidas, providenciar-se-á uma avaliação compreensiva do impacto da reforma. Contudo, essas informações, não serão, por si só, suficientes para avaliar o impacto da reforma. Daí a necessidade de os fazedores das políticas e os académicos não se preocuparem simplesmente em saber *se* a reforma está a efectuar-se, mas também em *o porquê*. É preciso questionar também, que critérios devem ser usados para avaliar a reforma; que informações são necessárias para aplicar esses critérios; que métodos podem ser usados para separar o impacto da reforma de outras influências. A resposta a estas questões pode parecer fácil, mas é complexa.

Segundo Boyne *et al.* (2003) existem vários critérios que poderão ser adoptados na avaliação do impacto da gestão pública, dada a existência de várias dimensões de sucesso e fracasso e diferentes intervenientes que têm peso nessa avaliação. Por exemplo, os utentes de serviços podem prestar mais atenção na qualidade e quantidade dos serviços; o corpo governante de uma organização pode ter mais atenção em *como* o serviço está a ser providenciado (incluindo as condições de trabalho) do que *como é que* está a ser providenciado, e os contribuintes de impostos estarem mais preocupados com os custos e a eficiência.

Um dos critérios de avaliação que os autores defendem para avaliar a reforma no sector público é a eficiência. A ideia de que os serviços públicos podem ser produzidos mais

eficientemente. Segundo Boyne *et al.* (2003) economistas distinguem dois significados de eficiência. **Eficiência técnica**, que é o rácio de *input* dos serviços (ex.: despesas) em relação ao *output* que são os bens ou serviços produzidos por uma organização e **eficiência distributiva**, que é o desafio entre esses outputs e as preferências do público. A medição de eficiência técnica geralmente foca em “custos. Em outras palavras, isso significa que deve existir uma diferença significativa entre o “custo” de provisão de serviços públicos no período de pré-reforma e pós-reforma. Porém, é muito difícil fazer esse tipo de cálculos. Mas é preciso entender que maiores gastos não significam necessariamente baixa eficiência, nem baixos custos significa automaticamente maior eficiência. Pelo contrário, julgamentos a respeito do impacto da reforma em termos de eficiência devem ser baseados em informações concernentes a custos, quantidade e qualidade de serviços prestados.

Outro critério de avaliação da reforma no sector público é o critério de **Sensibilidade**. Defendem os autores que, para julgar se a reforma considerou mais ou menos aspectos relacionados com a sensibilidade, implica colocar algumas questões tais como: Em que sentido a reforma poderia ser considerada sensível? Alto nível de sensibilidade implica o público estar feliz com os serviços? Mais feliz com que aspectos? Para o que os funcionários públicos deveriam ser mais sensíveis quando estivessem a tomar decisões sobre a provisão de alguns serviços? O público pode estar dividido em vários *stakeholders*, estes todos devem ser vistos como iguais? Com estas questões, os autores pretendiam mostrar que não é tão fácil como parece abordar a questão de sensibilidade na reforma. Porém, é possível analisar o impacto da reforma na base de sensibilidade construindo uma matriz combinando grupos de *stakeholders* com as dimensões, actividades organizacionais e realizações (Boyne *et al.*, 2003).

**O critério de Equidade** é segundo Boyne *et al.* (2003), um dos critérios a ter em conta na avaliação de reformas do Sector Público. Segundo os autores, uma avaliação baseada na equidade carece de responder a algumas questões que têm sido objecto de acesos debates. Primeiro, que aspectos de serviços públicos devem ser providenciados equitativamente? Por exemplo, poderia ser julgado equidade em gastos *input* (investimento) oferecido por diferentes grupos, ou em serviços de output (rendimento)?

Segundo, quais os grupos relevantes na sociedade que devem ser tratados com equidade? Se diferentes segmentos da sociedade têm diferentes necessidades, a tal equidade de serviços tem que ser na base dessas necessidades?

No critério de equidade Boyne *et al.* (2003: 25 e 26) busca subsídio em Le Grand (1982) quando argumenta que, a justiça de serviços públicos deve ser avaliada na base do uso, acesso, provisão de serviços entre outros, usando o critério equidade. Segundo ele, o maior problema das questões de equidade na avaliação de reforma pode estar relacionado com a definição de grupos sociais na base de rendimentos.

O argumento de Le Grand (1982) acima apresentado, sem correr o risco de afirmar (...), pode-se constatar que, em Moçambique, o Governo electrónico só se faz sentir apenas em algumas Instituições de Estado (os Ministérios e alguns Governos provinciais e Distritais). Por outro lado, a maioria da população tem um rendimento baixo, sem condições para aquisição de equipamento electrónico como, o computador e ter acesso à *internet* – elemento fundamental para o acesso aos serviços disponibilizados pelo Governo nos diferentes *sites* da sua corporação. A Língua também pode causar algum constrangimento na implementação do Governo Electrónico, pois parte dos moçambicanos são analfabetos, não falam e não escrevem em Português e o Inglês, língua utilizada em alguns equipamentos electrónico (*software* utilizado nos computadores).

Boyne *et al.* (2003) recomenda a necessidade de verificar a dimensão de mudança nas práticas da reforma de gestão pública. A questão que o autor coloca está relacionada com a confirmação se uma reforma de gestão pública terá produzido alguma diferença ou não, se as mudanças ocorrem de acordo com os objectivos inicialmente traçados ou não.

Estas inquietações poderão ter uma resposta avaliando, de acordo com Boyne *et al.* (2003), o impacto da reforma, medindo (i) a eficiência, sensibilidade e equidade, vistas antes e depois da reforma; (ii) evidências sobre a relação empírica entre movimentos na variável da reforma e movimentos na variável de desempenho. Para o Governo Electrónico poderá, neste caso, medir se a sua implementação trouxe mudanças na

prestação dos serviços públicos, mudanças na tramitação dos licenciamentos, transparência, melhorias na gestão de finanças públicas, entre outros serviços.

Como se referiu anteriormente, Girishankar faz parte do grupo dos autores que avaliam as reformas no sector público. Apesar de incidir na avaliação do impacto do apoio oferecido pelo Banco Mundial no processo de desenvolvimento e melhorias dos sistemas de gestão pública nos países beneficiários, a obra de Girishankar (2001) olha para uma abordagem de avaliação dos programas de reformas do sector público que melhora as metodologias de avaliação olhando para a pertinência e eficácia da reforma institucional, o que poderá ser uma mais-valia para a análise da implementação do Governo Electrónico em Moçambique.

De acordo com o autor, a avaliação de Desenvolvimento Institucional auxilia na definição e medição de mudança com um certo grau de precisão. Ao proceder a uma avaliação, é necessária, (i) uma definição da mudança institucional, (ii) uma teoria robusta ou seja, uma teoria de mudança (ou conjunto de hipóteses) sobre o desempenho institucional, e (iii) uma metodologia de avaliação apropriada para medir as intervenções e a qualidade do sistema de gestão pública. Se assim for, ao analisar o grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique deve-se ter em conta a definição das mudanças institucionais verificadas no caso em análise e desenhar uma metodologia apropriada.

Além da aferição do desempenho dos sistemas de gestão pública, o autor argumenta que os avaliadores devem igualmente estar preparados para verificar se houve mudanças como consequência da implementação de reformas, na dinâmica da política implementada. O autor adverte aos avaliadores para uma definição dos aspectos cruciais a serem avaliados, pois medir todas as políticas relacionadas com o Programa, crescimento e desenvolvimento de um determinado país, é difícil, se não mesmo impossível, devido à escassez de recursos e tempo.

Para Girishankar (2001), os avaliadores são susceptíveis de avaliar o impacto de Desenvolvimento Institucional em áreas específicas e prioritárias devidamente identificadas. O autor assegura que o processo de transformação na gestão pública, ou



seja, no sector público, deve ter em conta os aspectos que estão em decadência, que pretende transformá-los em positivos, para então definir as estratégias para o seu melhoramento no sentido de obter bons resultados e, para tal, é fundamental que se crie condições estruturais e que se capacite as organizações envolvidas na regulação, orçamentação ou na prestação de serviços.

De acordo com o autor, as condições estruturais moldam o ambiente de incentivos dentro do qual as organizações e indivíduos empreendem actividades relacionadas com a gestão pública, tais como prestação de serviços ou a gestão de finanças públicas. Para um bom desempenho deve-se ter em conta, incentivos formais como um salário competitivo com o sector privado; disponibilidade e divulgação de informações. A participação ou a competição podem igualmente melhorar o desempenho, elevando na prestação de serviços, reduzindo custos e criando condições de escolha, estimulando a satisfação dos utentes.

As condições de capacidade, segundo Girishankar (2001), traduzem-se em organizações do sector público que operam dentro das estruturas de governação que no seu entender, precisam de um nível mínimo de *know-how*, habilidade e equipamentos, "software e hardware" para cumprirem os seus objectivos. A fraca capacidade é um problema grave em muitos países em desenvolvimento. Em muitos países de baixa renda, funcionários públicos não estão equipados com os mais básicos *inputs*, tais como consumíveis, mobiliários, computadores e tecnologia especializada para realizar actividades do seu dia-a-dia. A experiência sugere que o financiamento dos doadores em formação ou equipamento, para preencher lacunas de curto prazo, tem sido muitas vezes inadequada e insustentável. Em vez disso, o sucesso em tais organizações do sector público depende fortemente do desenvolvimento de Gestores talentosos, não só para administrar projectos e programas, mas também para resolver problemas de incerteza e escassez generalizado do orçamento.

Em suma, a obra de Girishankar (2001) destacou o processo de transformação do sector público, que inclui as instituições políticas de governo, gestão de recursos, distribuição e regulação. O autor chama a atenção para a observância de melhores práticas e abordagens adequadas para estruturar as instituições públicas e capacitá-las a fim de maximizar a

eficiência e técnicas, bem como a redução dos gastos/despesas públicos. Tomando como base a ideia colocada aqui pelo autor, é provável que a implementação do Governo Electrónico contribua para as boas práticas na Administração Pública, tornando a prestação de serviços públicos mais eficiente e reduzindo os gastos públicos.

De entre vários aspectos que o autor destaca, para a presente avaliação considerar-se-á os seguintes:

- ✓ Saber claramente o critério a usar para medir um sistema moderno de gestão pública;
- ✓ Colectar dados sobre as mudanças resultantes da implementação da reforma;
- ✓ Ao analisar a implementação da Estratégia do Governo Electrónico, ter em conta as condições estruturais e de capacidade que o autor apresenta na sua análise, como os incentivos, a circulação de informação importante, a formação dos agentes e funcionários de Estado.

Quando os objectivos da reforma não estiverem bem definidos e se a mudança que se pretende imprimir não se verificar, a reforma pode cair num fracasso, ou seja, pode não atingir os objectivos pretendidos. A respeito do fracasso, dois autores explicam a razão da falha das reformas, Polidano (2001), e Rezende (2004).

O sucesso ou insucesso das reformas no sector público depende muito da definição da mudança que se pretende imprimir para obter os resultados desejados. Polidano (2001) argumenta que, quando se pretende introduzir reformas é necessário definir os objectivos. A inquietação tem a ver com o fazer reformas ambiciosas que abrangem várias áreas ao mesmo tempo ou focalizar um programa mais centrado, de modo a incrementar mudanças. Esta questão é relevante principalmente para países em desenvolvimento onde os problemas administrativos são mais acentuados. Na sua opinião, os governos dos países em desenvolvimento devem limitar as suas reformas e serem fiéis aos seus objectivos, decidir que medidas a tomar tendo em conta o estado da economia e dos recursos disponíveis. Devem igualmente avançar lentamente e descartar a possibilidade de fazer tudo de uma só vez, caso contrário, podem conduzir a reforma ao fracasso.

Para o autor, o que mais importa quando se pretende melhorar as reformas são as estratégias e as decisões tácticas na fase de implementação. Independentemente do tipo

de reforma que se pretenda levar a cabo. Adianta que, tanto a descentralização como a nova gestão pública têm-se mostrado propensas a falhas. Daí a importância de definição dos Objectivos da Reforma; Papel dos Doadores, (os doadores, as vezes sobrecarregam os programas de reforma) por desconhecimento da realidade local; e Liderança da Reforma - como reformadores podem estabelecer uma ponte entre todas as partes intervenientes no projecto de reforma.

Na sua análise, Polidano (2001) esclarece que o problema não reside somente na incapacidade dos reformadores em saber a melhor forma de gerir a mudança e que os gestores da reforma são responsáveis pela implementação de mudanças. Na sua opinião, deve-se desenvolver mecanismos de certificação, em que melhorias de desempenho dos implementadores da reforma são auditadas e encontrar formas de medir as exigências formalmente reconhecidas dos serviços prestados por estes. Desta forma, os gestores de reforma teriam um rumo claro a seguir, e o governo poderia criar incentivos, como recursos extras, ou conceder uma maior autonomia de gestão. Os reformadores devem prestar mais atenção ao estabelecimento de mecanismos internos de responsabilização pelos resultados, e garantir que tais mecanismos estejam a funcionar antes de pressionar a nível mais baixo. A preocupação pública sobre a qualidade do serviço pode ter uma grande influência sobre o desempenho do governo, e a alavanca mais importante da mudança é a definição dos objectivos e mecanismos de responsabilização.

No entender do autor, para que as reformas no Sector público não falhem, os reformadores e/ou os governos devem limitar suas reformas no sentido de não pegar muitos programas ao mesmo tempo e perseguirem os objectivos preconizados, decidir que medidas a tomar, tendo em conta o estado da economia e dos recursos disponíveis; avançar e à medida que termina uma etapa, começar outra. Para tal é importante criar uma unidade autónoma que possa trabalhar em tempo integral na reforma do Sector Público, pois no uso das estruturas já existentes, a reforma será sempre mantida em segundo plano.

Outra questão tem a ver com a limitação do papel dos doadores, pois algumas vezes, os doadores sobrecarregam os programas de reforma. Provavelmente seja pelo facto de, os doadores fornecerem a maior parte do financiamento para as iniciativas de reforma,

especialmente em África e definirem o tipo de reformas a ser implementadas. Os Governos não estão em condições de rejeitar tais iniciativas, quando são apresentadas por doadores que estão fornecendo ajuda ao desenvolvimento, apesar da falta de conhecimento dos problemas do local onde a reforma é necessária. Percebe-se que as agências gestoras de fundos, nos países que estiverem a implementar o processo de reforma, queiram dar os resultados aos países doadores, mas esta situação pode trazer consequências, como por exemplo, o fracasso da própria reforma.

O autor alerta para a necessidade de dar uma liderança firme nos programas de reforma ao mesmo tempo em que se permite uma gestão da descrição de funções dos departamentos de linha. Os governos e doadores devem estar envolvidos em processos conjuntos de aprendizagem, e que reformas com melhores resultados poderiam servir de exemplos para outros países como um ponto de referência no desenvolvimento dos seus próprios programas de reforma.

A ideia segundo a qual a reforma administrativa falha é também analisada por Rezende (2004), quando afirma que as reformas administrativas falham sequencialmente por não considerarem a variedade intrínseca da administração pública. No entender do autor, as reformas administrativas tendem a falhar também ao projectar a realização de mudanças ambiciosas em padrões de comportamento e acção altamente institucionalizados, mas deve-se ter em conta que as mudanças no sector público ocorrem de forma muito lenta e depende muito do compromisso que os reformadores têm com a mudança a longo prazo. Em contextos democráticos, a política se organiza e funciona a curto prazo e, por tal razão, não é de se esperar que compromissos dessa natureza tendam a perdurar entre governos e o resultado mais provável a se esperar é a resistência das instituições às reformas, sobretudo em contextos democráticos.

As políticas de reformas administrativas enfrentam a falha sequencial igualmente pelo confronto de interesses organizados entre aqueles que pretendem elevar a performance e aqueles que se beneficiam com um desempenho ineficiente. Light (1997) citado pelo autor analisou ciclos de reformas administrativas nos EUA e constatou que, a razão central da falha sequencial das reformas não é intencional, pois uma dada política de

reforma produz mais demanda pelo simples facto de que consequências não intencionais da acção são produzidas.

Segundo o autor, a possibilidade de falha sequencial é bem maior em situações em que a descentralização está associada a menos controlo e, consequentemente, a um factor negativamente relacionado à performance. Segundo ele, a cooperação é mais problemática quando há grande diversidade de interesses, quando a predominância de um objectivo sobre outro é mais forte, e quando a performance do aparato burocrático é baixa. Defende ainda que a elevação da performance é a motivação aparente das reformas administrativas. No seu entender, quanto mais uma dada política de reforma propõe alterar radicalmente a maneira de controlo que regula a relação entre implementação e formulação das políticas públicas, maiores são as *chances* para o insucesso das reformas administrativas, sobretudo aquelas em contextos democráticos.

Assim, para o autor, o dilema do controlo é tanto maior quanto maior for a diversidade de interesse entre as agências administrativas e maior fragmentação prevista. Com a descentralização as agências controladoras percebem que a criação das organizações baseadas no desempenho tendem a mover a ordem burocrática para menos controlo, e não o contrário, e por tal razão elas se opõem estrategicamente às reformas e em consequência disso, a cooperação das agências controladoras com objectivos de mudança institucional não é facilmente obtida.

Tanto Polidano como Rezende consideram que a falha nas reformas administrativas no Sector Público têm a ver, entre outros, com o facto de os reformistas introduzirem reformas ambiciosas e da fraca liderança das reformas.

Desta discussão há que reter alguns elementos teóricos que poderão ser usados na prática do objecto em análise, como por exemplo, se o programa da política pública resolveu ou aliviou o problema a que se propunha, analisando os objectivos em comparação com os resultados. Em Boyne *et al.* (2003) buscar a ideia se a reforma influenciou para a execução eficaz dos serviços públicos ou não: a justiça é analisada tendo em conta o uso, acesso, provisão de serviços, a eficiência e eficácia, olhando para custos, quantidade e qualidade de serviços prestados.

Há que verificar as evidências sobre a relação empírica entre movimentos na variável da reforma e movimentos na variável de desempenho. Para o Governo Electrónico poderá, neste caso, medir-se se a sua implementação contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos, na tramitação dos licenciamentos, transparência, melhorias na gestão de finanças públicas entre outros serviços.

O ponto a seguir estabelece uma relação do governo Electrónico e o campo de actuação, discutindo o significado de cada conceito, nomeadamente, o Sector público, Reforma do sector público e o conceito do Governo Electrónico.

### **3.2 Conceitos Chaves**

Para compreender o Governo Electrónico é pertinente analisar alguns conceitos como, Sector Público, que é o campo de actuação do e-Gov; Reforma do Sector público, que é o processo de origem/contexto deste instrumento de planificação; e logicamente a definição do próprio conceito do Governo Electrónico. A escolha destes conceitos não foi aleatória, eles têm elementos em comum que abordam o objecto. São conceitos fundamentais que podem ajudar na análise da implementação da Estratégia do Governo Electrónico.

#### **3.2.1 O Sector Público**

O sector público em Moçambique é definido segundo a Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011 (2001:8) como “o conjunto de instituições e agências que directas ou indirectamente, financiadas pelo Estado têm como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos”. Ainda de acordo com EGRSP, no sentido mais amplo, o sector público inclui, a actividade que é realizada pelo Governo Central, Ministérios, Governos Provinciais, Direcções Provinciais, Administrações de Distritos, Direcções Distritais, Postos Administrativos, Autarquias, as Empresas Públicas, os Institutos Públicos e outras Agências do Estado, todos trabalhando para o benefício da sociedade Moçambicana.

O Relatório da Europe-Aid (2009) ajuda a compreender o Sector Público ao defini-lo como sendo organizações e arranjos de governação incluídos no sector público e o seu conteúdo varia de país para país. O que é privado e o que é público depende da trajetória histórica e do desenvolvimento do Estado. A importância dessas diferenças para o projecto de implementação de reformas reside na forma como elas são descritas.

Lane (2000) olha o Sector Público como o orçamento aprovado pelas assembleias políticas, que é uma definição que coloca a ênfase no orçamento. Por outro lado e de acordo com o tema em análise, o sector público pode ser entendido como actividades governamentais e as suas consequências; gastos, investimento e transferências do governo ou gastos e investimento do governo ou mesmo produção do governo. Para o autor, o sector público é complexo e pode funcionar de diversas formas independentemente do espaço e hierarquia. Na tomada de decisões o governo interage com actores para além da sua estrutura organizacional. Todos estes elementos tornam o sector público mais complexo e as acções do gestor público vão para além da estrutura governamental.

No presente trabalho, o conceito a ser adoptado é o definido pela Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011 (2001:8), pois esta definição caracteriza o campo de acção do Governo Electrónico, o que vai permitir uma análise do ponto de vista da contribuição deste na melhoria da prestação dos serviços públicos das instituições e agências que directa ou indirectamente, são financiadas pelo Estado.

### **3.2.2 Reforma do Sector Público**

Vários autores defendem que não é tão linear definir reforma do sector público, daí a existência de várias definições. Pollitt e Bouckaert (2000) citados por Awortwi (2006) afirmam que a reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura e no processo das organizações públicas, com o objectivo de fazer com que funcionem melhor. Desse ponto de vista, Girishankar (2001) olha para as reformas estruturais como tentativas deliberadas para desalojar as instituições do equilíbrio sub-ótimo e reformá-las dentro de estruturas de governação que proporcionam incentivos mais fortes. Da mesma forma, os esforços de capacitação são tentativas de fornecer às organizações

habilidades e equipamentos (ou outros insumos) para operar de forma mais eficiente dentro de um determinado contexto institucional.

Boyne *et al.* (2003) comungam a ideia de que a Reforma no Sector Público é uma mudança deliberada no desenho e na maneira de providenciar os serviços públicos. Por exemplo, a reforma pode alterar as características internas das organizações. Há aspectos importantes a ter em conta nesta definição, que são a reforma entendida como uma acção deliberada e não accidental; e a reforma entendida como indução sistémica para melhoria de desempenho de organizações do sector público.

Quando se chega a uma conclusão de que é preciso introduzir reformas, independentemente da sua grandeza ou abrangência, nota-se que alguma coisa não deve estar como se pretende que seja num determinado sector, instituição, organização ou país. Rezende (2004) argumenta que existem várias razões para introduzir reformas, sendo a principal, a de o Estado querer dar uma resposta a um declínio generalizado de performance. O que está em jogo na nova agenda é a tentativa de transformar um modelo burocrático de intervenção pública em um modelo orientado pela performance. Kettl citado pelo autor considera que a busca pela performance no sector público é o ponto diferencial das reformas, os governos preocupam-se com a questão de fazer o governo funcionar melhor e custar menos.

Em outras palavras, ajuste fiscal e mudança institucional são os grandes objectivos perseguidos pelos programas de reformas orientadas pela performance no sector público, nos países centrais e, posteriormente nos países em desenvolvimento, mas alterar a ordem burocrática para elevar a performance depende mais do que nunca de mudanças institucionais.

De acordo com Rezende, enquanto as iniciativas de ajuste fiscal nas políticas de reforma têm como objectivo lidar com questões relativas ao controlo e redução dos gastos públicos através de programas nacionais de desregulamentação, privatização de funções públicas e da implantação de mecanismos de mercado; a mudança institucional focaliza aspectos relativos à revisão dos incentivos internos das burocracias, em questões de responsabilidade, em mudanças na cultura burocrática, nos padrões gerenciais, bem como



na criação de instituições orientadas para a performance. Descentralização, flexibilidade, autonomia e orientação por resultados passaram a ser as palavras de ordem no discurso oficial das reformas dos anos 1990.

A implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique concorre para a ideia defendida por Rezende, quando se refere ao fazer o governo funcionar melhor e custar menos. Em resumo, a ideia principal defendida pelos autores ao definir reformas no sector público encontra o fundamento na mudança deliberada no desenho e na maneira de providenciar os serviços públicos, com o objectivo de fazer o Estado funcionar melhor e gastar menos. E essa é a definição que o presente trabalho vai ter em conta na sua análise.

### **3.2.3 Governo Electrónico**

O Governo Electrónico é o termo usado para designar mudanças na forma de prestação de serviços públicos na administração pública. O Programa da Reforma do Sector público fase II (2006-2011) define o Governo Electrónico, como sendo a contínua optimização da prestação de serviços públicos, da participação dos cidadãos na governação através da transformação das relações internas e externas com recurso à tecnologia, Internet e novos media.

Mateus (2008) argumenta que, as TIC's podem ajudar a Administração Pública a superar diversos desafios, embora, a ênfase não deva ser dada a estas, mas antes, à sua utilização combinada com mudanças organizacionais e à aquisição de novas competências, que melhorem os serviços públicos, os processos democráticos e as políticas públicas. De acordo com o autor, dentro desta perspectiva, o Governo Electrónico é visto como um processo estratégico para melhorar a relação dos cidadãos e das empresas com a Administração Pública, contribuindo decisivamente, a par disso, para a sua modernização. Segundo o autor, a implementação do Governo Electrónico é, assim, vista como uma medida importante para promover a cidadania, impulsionar a mudança das organizações públicas, disseminar a tecnologia (para que esta contribua para o desenvolvimento do país), fomentar a integração de sistemas e processos e promover a inclusão digital.

Awortwi (2006) discute o conceito do Governo Electrónico que, no seu entender envolve todas as actividades que têm a ver com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no sector público, cuja inovação chave é a rede de computadores.

O conceito de Governo Electrónico é também trazido pelo Relatório das Nações Unidas (2003) sobre o Sector Público e coloca o "e" antes da palavra "governo" em reconhecimento de que, uma administração pública está no processo de transformação das suas relações internas e externas com o uso de modernas tecnologias de informação e comunicação. De acordo com o relatório, a comunicação sempre foi usada para informar, aprender, definir conceitos e pontos de vista, deliberar e chegar a acordos, em particular e na vida pública. Conceptualmente, o Governo Electrónico, no seu melhor pode ser visto como o processo de criação de valor público com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação modernas; é um instrumento através do qual os governos fornecem o valor público que apoia o desenvolvimento humano. Aqui ele defende dois aspectos:

- a) A capacidade ou aptidão genérica do sector público de utilizar as TIC's para prestar serviços públicos e implantar a informação pública de qualidade elevada e ferramentas eficazes de comunicação, que apoiam o desenvolvimento humano;
- b) A vontade, por parte do governo, de fornecer informações de alta qualidade e ferramentas de comunicação eficazes no sentido de capacitar pessoas para participar, na tomada de decisão e efectuar consultas, tanto na sua qualidade de consumidores dos serviços públicos como cidadãos. Os cidadãos poderão participar na vida política, económica e social através de meios Electrónicos (e-participação).

Em resumo, o Sector Público é visto como organizações e arranjos de governação, inclui empresas estatais, organizações que incorporam corpos políticos, económicos, sociais e educacionais, que prosseguem o mesmo objectivo. Por outro lado, o Sector Público é onde se desenvolve as actividades governamentais e as suas consequências, onde o parlamento aprova o orçamento para gastos, investimentos, entre outros. Este conceito vai ajudar a delimitar o campo de actuação do objecto de estudo.

Os autores olham para a Reforma do Sector público como sendo uma mudança deliberada, induzida, introduzida por alguma razão, para melhorar a forma de prestar os serviços públicos; criar mudanças nas instituições dentro da estrutura de governação. Esta ideia vai ajudar a avaliar o Governo Electrónico no sentido de apurar se essa mudança ocorre dentro da administração pública, na prestação dos serviços públicos e que benefícios traz para o sector público e para o cidadão.

Para o conceito do **Governo Electrónico**, os argumentos coincidem ao afirmarem que este seja um meio pelo qual o governo desenvolve novas formas eficazes para prestar serviços públicos de qualidade e desenvolver as suas capacidades de boa governação com o recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação modernos. Há que esclarecer que, de acordo com a literatura em volta do Governo Electrónico, o elemento chave de um Estado é o Governo, ou seja, a governação efectiva, sendo o Governo Electrónico um meio eficaz através do qual o governo estabelece uma ligação/aproximação ao cidadão, com recurso às tecnologias da informação e comunicação na prestação dos serviços públicos. Serve igualmente para superar obstáculos de comunicação entre o governo e o cidadão, disponibilizando informação nos portais, internet com fóruns, exposição de bancos de dados, aplicativos para telefonia móvel e telefones de serviço entre outros. Apesar de todo poderio que Governo Electrónico apresenta, alguns governos, como apontam os relatórios da ONU (2012) estão longe de promover a inclusão digital para que o Governo Electrónico seja um instrumento democrático de acesso ao governo, para fazer valer a posição que por exemplo Moçambique ocupa na dimensão e-participação.

A definição que coloca Governo Electrónico como sendo a contínua optimização da prestação de serviços públicos, da participação dos cidadãos na governação através da transformação das relações internas e externas com recurso à tecnologia, Internet e novos média é a que melhor se identifica com o objecto em análise e será levada em consideração.

## CAPÍTULO IV - ABORDAGEM METODOLÓGICA E TÉCNICA

Na discussão teórica ficou claro que a reforma no sector público pode ser avaliada sobre uma base de variedade de critérios, para promover conhecimento organizacional e académico, baseando em teorias que relacionam a reforma e os seus efeitos, e no caso em análise, a implementação do Governo Electrónico como meio para melhorar a prestação dos serviços públicos e o resultado dessa acção. Chen (1990) citado por Boyne *at al.* (2003:5) argumenta que somente este tipo de avaliação pode fornecer conclusões gerais que podem ser permitidas em reformas específicas. Assim, se a teoria estiver correcta, a política que dela resultará vai, com maior probabilidade, produzir resultados positivos; de outro modo, os efeitos serão neutros ou então negativos. Em outras palavras, se a teoria estiver correcta, a implementação do Governo Electrónico, se for bem executada, vai com maior probabilidade produzir resultados pretendidos, caso contrário, os efeitos serão neutros ou negativos.

Neste contexto, a hipótese pode ser testada, de acordo com essa abordagem teórica, verificando, nos casos em estudo, se com a implementação do Governo Electrónico melhorou a prestação dos serviços públicos e a Gestão de Finanças Públicas. Como afirmar se uma reforma de gestão pública fez alguma diferença ou não se as mudanças que ocorrem estão de acordo com os objectivos pretendidos e o porque dos resultados alcançados. Para obtenção da resposta a pesquisa vai proceder de acordo com os procedimentos metodológicos a seguir indicadas.

### 4.1 Procedimentos Metodológicos

Tendo em conta a natureza da pesquisa e de acordo com o poder explicativo e interpretação dos fenómenos sociais, o método qualitativo afigura-se como o ideal para aferir dados que podem sustentar o objecto em estudo. De facto, o método qualitativo assegura a recolha correcta dos conteúdos que nas palavras de Chizzotti (1991), objectiva provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram a fim de elaborar os meios e estratégias para resolvê-los. O relatório resultante desta pesquisa não visa uma estratégia para resolver o problema, embora, se necessário possa servir de consulta para

este e outros fins. É importante frisar que o fim último da presente pesquisa é académico, de carácter avaliativo, que de acordo com Chizzotti (1991) descreve os problemas e trabalha os encaminhamentos necessários na tentativa de revelar os problemas.

A pesquisa qualitativa inclui estudo de caso e a presente dissertação analisa dois sistemas (BAU e e-SISTAFE), uma característica de um estudo de caso que nas palavras de Chizzotti (1991) é unidade significativa do todo e, por isso suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno, quanto propor uma intervenção. Segundo o autor, a recolha de informações durante o trabalho de campo pode exigir uma negociação prévia para se aceder a dados que dependem da anuência de hierarquias rígidas ou da cooperação dos informantes. Argumenta ainda que as informações são documentadas, disponíveis por escrito, orais, filmadas, gravadas, que podem servir para fundamentar o relatório do caso.

Como se fez referência na hipótese, o Governo Electrónico constitui a variável independente/explicativa e a melhoria na prestação dos serviços públicos e Gestão de Finanças Públicas é a variável dependente que inclui os resultados imediatos, intermédios e a longo prazo. Para o efeito analisou-se as principais realizações no processo da implementação do e-Gov até 2013, no intuito de saber o que está sendo feito, ou seja, o estado actual do e-Gov, tendo como base o caso de Balcão de Atendimento Único (BAÚ) e o Sistema electrónico de Gestão de Finanças de Estado (e-SISTAFE). Verificou-se por exemplo no BAU, se o atendimento ao público melhorou, atender mais pessoas (tramitação de processos/pedido) em menos tempo e a baixo custo com recurso às tecnologias de informação e comunicação. Por outro lado analisou-se o processo de Gestão de Finanças Públicas com recurso ao sistema electrónico e-SISTAFE, como está sendo executado; progressos assinaláveis através dos módulos criados a partir do e-SISTAFE, como o e-CAF e e-FOLHA.

## **4.2 Instrumentos de recolha de dados**

Com base no referencial teórico-conceitual aplicou-se a técnica de entrevistas dirigidas para aferir as diferentes visões e opiniões dos principais actores que trabalham sobre o

assunto, que como afirma Chizzotti (1991:57), a “entrevista dirigida em pesquisa é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenómenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las”. Dias (2012) esclarece recorrendo Gil (1994) que a entrevista, enquanto instrumento de colecta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas (ou instituições) sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. No contexto do presente trabalho, o tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada, que segundo o autor é uma relação de perguntas abertas feitas oralmente numa ordem prevista, com a possibilidade de o entrevistador acrescentar questões de esclarecimento.

Para o efeito um guião foi previamente preparado, tendo em conta a especificidade de cada entidade visada, nomeadamente INTIC, Balcões de Atendimento Único (BAÚ's) de Maputo e Matola, criados pelo Decreto nº 14/2007, de 30 de Maio. A escolha de Maputo e Matola deveu-se, como anteriormente referenciado, pelo facto de, a sua localização ser de fácil acesso minimizando desta forma os custos de transporte e tempo, pois seria dispendioso a deslocação para outros BAU's e requer-se-ia mais tempo e a pesquisadora é trabalhadora-estudante. Mas tendo em conta a representatividade dos BAU's em referência em relação às restantes espera-se, a partir dos resultados obtidos na recolha da informação poder visualizar os outros BAU's.

Outro guião foi elaborado para CEDSIF como responsável pela implementação do e-SISTAFE, aprovado através da Lei 09/2002 e regulamentado pelo Decreto 23/2004. As mesmas questões foram válidas para os outros pesquisados. O interesse ao estudar este caso prende-se justamente à questão principal em que procura saber em que medida a ferramenta electrónica e-SISTAFE melhorou a Gestão de Finanças Públicas.

### **4.3 Selecção da amostra**

Estando perante uma análise do grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico pressupõe-se a existência de um conjunto de Instituições e actores implementadores do programa. É aí onde reside o critério da escolha da amostra do

objecto em análise para a obtenção da informação pretendida. Como não é possível entrevistar toda a população envolvida na implementação da Estratégia do Governo Electrónico, o presente trabalho centrado nos casos “BAU e e-SISTAFE” foram identificados 2 (dois) gestores/responsáveis do INTIC, 3 (três) do CEDSIF 3 (três) do BAU, 1 (um) da Direcção Provincial de Indústria e Comércio. A entrevista foi extensiva para mais (2) estudiosos que analisaram e/ou escreveram sobre reformas no sector público e Governo Electrónico em Moçambique.

A seguir apresenta-se em resumo, as Instituições e cargos/funções dos entrevista, cuja escolha não foi aleatória, mas sim intencional, pois os entrevistados possuem um conhecimento prático do objecto em análise e espera-se deles colher uma informação fidedigna. É como defende Quivy (1998) que as informações úteis, muitas vezes, só podem ser obtidas junto dos elementos que detêm o conhecimento profundo, cuja escolha é na realidade em função dos objectivos da investigação.

**Quadro 1: Listagem dos Entrevistados**

INSTITUIÇÃO	PERTINENCIA/RELEVÂNCIA	CARGO/FUNÇÃO
INTIC	Instituição responsável pela implementação do Governo Electrónico.	Dois Gestores do Departamento de Serviços de Governo Electrónico, responsáveis pela implementação de projectos e iniciativas previstas na Estratégia de Governo Electrónico e noutros instrumentos que concorrem para a materialização do Governo Electrónico e Implementar soluções de Governo Electrónico que explorem a convergência tecnológica de redes, serviços e terminais de comunicações para a disponibilização de serviços públicos.
BAU DE	Unidade implementadora da Reforma nesta área, o elemento seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Executivo, o garante da implementação e execução correcta dos processos de licenciamento das</li> </ul>

MAPUTO	pressupõe-se que seja o detentor da informação necessária para análise	actividades Industriais, comercial e turística, melhoria do ambiente de negócios através da simplificação dos procedimentos para o licenciamento das actividades económicas.
<b>BAU DA MATOLA</b>	Unidade implementadora da Reforma nesta área, o elemento seleccionado pressupõe-se que seja o detentor da informação necessária para análise.	Director Executivo, o garante da implementação e execução correcta dos processos de licenciamento das actividades Industriais, comercial e turística, melhoria do ambiente de negócios através da simplificação dos procedimentos para o licenciamento das actividades económicas.
<b>CEDSIF</b>	Entidade responsável pela implementação, execução e Gestão de Finanças Públicas e-SISTAFE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director Geral Adjunto de Serviço de Organização e Modernização do CEDSIF, coordena as divisões de Apoio Funcional; Comunicação, Organização e Reforma; Especificação e Validação; Estudos, Planificação e Análises bem como a Divisão de Formação.</li> <li>▪ Uma Assessora da Direcção de CEDSIF;</li> <li>▪ Um gestor da Divisão de Formação.</li> </ul>
<b>Outros</b>	<p>Como pesquisador e tendo escrito sobre a matéria em análise poderá fornecer informação relevante e fidedigna sobre o Governo Electrónico em Moçambique.</p> <p>Professor De Renzio analisou o processo da</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professor Dr. Adélio Segredo Dias, autor do trabalho de Doutoramento cujo tema foi “Estudo de Governo Electrónico de Moçambique e do Estado De São Paulo- Brasil: Uma Discussão Sobre As Políticas” (2012), um estudo recente sobre o tema em análise e em Moçambique. O objectivo aqui ao entrevista-lo foi para saber o ponto de vista deste quanto ao estado actual do Governo Electrónico em Moçambique, para além do que constatou aquando da realização do seu trabalho.</li> <li>▪ Professor Dr. Paolo De Renzio, Conhecedor da matéria de reforma</li> </ul>



	reforma financeira em Moçambique. Poderá dar o seu ponto de vista sobre a matéria.	financeira em Moçambique e escreveu na sua obra “Can Donors ‘Buy’ Better Governance? The political economy of budget reforms in Mozambique” (2011), e-SISTAFE, <i>The mother of all reform</i> . O Intuito aqui foi para perceber o porque do e-SISTAFE ser a mãe de todas as reformas em Moçambique e outra informação relevante para análise.
<b>Direcção Provincial de Indústria, Comércio e Turismo</b>	Dois elementos que lidam com os processos do BAU da Matola, cuja opinião é relevante para análise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestor entendido em matéria do funcionamento dos BAU’s capaz de dar ponto de vista neutralmente.</li> <li>▪ Funcionária desde a criação do BAU com uma longa experiência.</li> </ul>

Fonte: Adaptada pela autora.

A técnica de análise documental foi também aplicada para esta dissertação pelo papel preponderante que desempenha num trabalho de pesquisa. Chizzotti (1991) argumenta que a análise documental deve ser parte integrante da pesquisa e precede ou acompanha os trabalhos de campo, tendo em conta os objectivos que se pretende alcançar. Segundo o autor a análise documental visa mostrar a situação actual de um assunto determinado ou a evolução histórica de um problema. Esta ideia enquadra-se no tipo de pesquisa que o presente trabalho visou realizar tendo-se baseado no exame das estratégias, Relatórios de Actividades, Planos estratégicos, como a Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012), Decretos, Informes sobre o Grau de implementação do Governo Electrónico, e outros documentos relevantes. Fontes bibliográficas constituíram o meio pelo qual a pesquisa se orientou e estão apresentadas na página da bibliografia.

As entrevistas foram com base na hipótese “A Implementação do Governo Electrónico melhora a prestação de serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas”. A partir da amostra apresentada na tabela 2, procedeu-se a recolha de dados que podem ou não conduzir a ideia de que a implementação de *e-Governo* na Administração pública como uma das ferramentas de governação contribui para a melhoria na prestação de serviços públicos bem como a Gestão de Finanças Públicas, tendo em conta os casos de BAU e e-SISTAFE. Fazer um cruzamento de dados fornecidos pelos entrevistados com os

apresentados nos documentos, procurando aferir em que medida a Implementação da Estratégia do Governo Electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas para os casos em análise.

Internet foi igualmente uma fonte de extração de documentos importantes e imprescindíveis para o trabalho.

## CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo constitui o pilar da dissertação, pois aborda em pormenor o grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique desde a concepção ou formulação, adopção e implementação do Programa com enfoque para os casos em estudo. Na apresentação metodológica fez-se menção de que, para atingir os objectivos foi proposta uma análise do actual estado do e-Gov em Moçambique no que se refere ao Sistema de Registo e Licenciamento de Empresas (BAÚ) e Ambiente Transparente e Seguro de Transacções Financeiras no aplicativo Sistema electrónico de Gestão de Finanças Públicas (e-SISTAFE).

### 4.1 Antecedentes e Evolução do Governo Electrónico em Moçambique

Como anteriormente se fez referência, Moçambique pós-independência apresentou uma Administração deficiente, primeiro devido ao desmantelamento da antiga administração colonial, seguido pela guerra civil até 1992. O sector público moçambicano apresentava, segundo a equipa da CIP (2008), problemas de funcionamento causados por uma excessiva burocratização, um quadro legal obsoleto e pessoal com baixa qualificação aliado a uma gestão de recursos humanos, financeira e material deficiente, o que de alguma forma pode propiciar actos de corrupção.

Para tornar a administração pública mais efectiva, ou seja, funcionar melhor e custar menos, o Estado Moçambicano introduziu reformas no Sector Público em 2001, com o horizonte temporal em 2011, e para a sua execução desenhou a Estratégia Global da Reforma do Sector Público. É no contexto dessas reformas que o Governo aprovou a 11 de Julho de 2006, a Estratégia do Governo Electrónico, como consequência, de acordo com o Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011), de um longo trabalho e colaboração exemplar entre a Comissão para a Política (CPInfo) e a Comissão Internacional da Reforma do Sector público (CIRESP), através das suas unidades técnicas (i) a Unidade Técnica de Implementação da política de Informática (UTICT), mais tarde transformada em Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC), e (ii) a Unidade Técnica da reforma do Sector

Público (UTRESP) – num exercício apoiado por uma equipa de consultores nacionais e internacionais e financiado pelo Departamento dos Assuntos Económicos e Social das Nações Unidas (UNDESA).

Este Instrumento resulta da implementação da Política e Estratégia de Informática, que definiu entre outras áreas prioritárias, o Governo Electrónico, com o objectivo de elevar a eficácia e eficiência, reduzir custos operacionais e a corrupção, bem como elevar a responsabilidade de funcionários públicos. O lema da Estratégia do Governo Electrónico visa “colocar os serviços públicos junto do cidadão” (Estratégia do Governo Electrónico de Moçambique (2005:1), com uma visão geral de que, ao implementar a “Estratégia do Governo Electrónico daria a qualquer moçambicano em qualquer área de governação, em qualquer sector da Economia e a qualquer nível de sociedade, o direito de ceder, processar e aplicar toda a informação necessária para cada um alcançar o máximo do seu potencial como indivíduo dotado de conhecimento, um cidadão responsável e um competidor global” (Estratégia do Governo Electrónico de Moçambique, 2005:11).

Para tal, requer-se uma modernização e informatização dos procedimentos administrativos para uma maior rapidez no atendimento ao público e uma redução significativa da influência do factor humano na tramitação dos pedidos e autorizações nas cobranças de taxas e emolumentos e em outras situações de contacto directo do cidadão com a administração pública. Tendo em conta todos os factores que nortearam a concepção, a implementação da Estratégia do Governo Electrónico tinha como objectivo fundamental melhorar a prestação de serviços públicos, usando as Tecnologias de Informação e Comunicação, em alinhamento com a Estratégia Global de Reforma do Sector Público. Neste contexto, o ponto a seguir faz uma análise das principais realizações no âmbito da implementação da Estratégia do Governo Electrónico.

#### **4.2 Principais Realizações do Governo Electrónico (2006-2013)**

O Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011) apresenta algumas realizações no âmbito da Estratégia de Governo Electrónico que vale a pena trazer à discussão. O Governo Electrónico foi, segundo o informe, uma das Áreas

prioritárias da Estratégia da Política de informática, que visava: elevar a eficácia e eficiência; reduzir custos operacionais; reduzir a burocracia e corrupção, bem como elevar a responsabilidade dos funcionários públicos.

A Unidade Técnica de Implementação da Política de Informática (UTICT) passou para Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação (INTIC). Este instituto responde ao Ministério da Ciência e Tecnologia e vem actuando em várias frentes, especialmente em infra-estrutura e serviços de acesso à internet, capacitação e consolidação de um ambiente integrado de sistemas de informação e bases de dados que estejam vocacionados para a prestação de serviços com qualidade ao cidadão, consolidando de forma faseada o Governo Electrónico de Moçambique.

Os profissionais do INTIC defendem no seu Informe de (2011) que, o desenvolvimento da capacidade, a formação e alfabetização informáticas ligadas às respectivas áreas de trabalho estão a elevar o profissionalismo no sector público. Por outro lado, sistemas e protocolos de seguros de manuseamento de documentos electrónicos, intercâmbio de dados, transacções financeiras e auditorias estão a contribuir para melhorar a gestão financeira, a responsabilização, transparência e combate à corrupção. No seu todo, estas funções estão a informar e fortalecer a formulação e monitoria de políticas, resultando na boa governação a todos os níveis do Governo. Para corresponder ao desafio, várias instituições iniciaram o desenvolvimento e implementação de sistemas de informação que hoje concorrem para a materialização do Governo Electrónico em Moçambique.

Como principais realizações, o informe aponta para a mudança de atitude no seio dos funcionários e agentes do Estado e melhorias na prestação dos serviços públicos ao cidadão. Outra realização digna de menção, tem a ver com a extensão territorial da Rede Electrónica do Governo (GovNET), que no presente momento chega a todas as capitais provinciais e de lá para alguns distritos. Um outro ganho circunscreve-se na elevação do conhecimento dos Funcionários e Agentes do Estado e dos cidadãos em geral no uso de vários serviços e ferramentas através das TIC's. Quanto à conectividade, todas as redes do Governo deveriam estar ligadas a uma mesma Plataforma Comum de Comunicação para partilhar recursos e serviços electrónicos. Até ao fim do primeiro semestre de 2011,

206 instituições públicas já se encontravam interligadas à Rede Electrónica do Governo, e 24 dos 25 distritos previstos no Plano Económico e Social já se encontram interligados.

O Portal do Governo ([www.portaldogoverno.gov.mz](http://www.portaldogoverno.gov.mz)) representa, segundo o informe, uma das bandeiras da GovNET e é o ponto de embarque rumo ao Governo Electrónico, podendo disponibilizar para o próprio Governo, o sector Privado, e principalmente para o cidadão, informações importantes e em tempo útil. Nesse percurso constituíram factores de sucesso a grande vontade política; a liderança do processo a partir do topo, com profunda auscultação da sociedade quanto às necessidades a serem satisfeitas; a grande capacidade de mobilizar apoios de organizações internacionais para os programas de desenvolvimento nacional; alocação de um fundo especial, centralizado, para assegurar as comunicações electrónicas do Estado, resultando em maior eficiência e grande poupança; e grande dedicação e empenho dos quadros responsabilizados pela execução dos programas definidos.

A avaliação constatou também que Moçambique foi reconhecido internacionalmente como o País Africano com a melhor Política de informática entre 2004 e 2005; com mais elevado Índice de e-Participação entre 2006 e 2007 e como o País com o Portal de Governo mais centrado no cidadão em 2009. O que está sendo feito na prática é apresentado no ponto a seguir.

#### **4.3 Estado Actual Do Governo Electrónico Em Moçambique**

As áreas prioritárias da Política de Informática foram várias, de entre as quais se destaca Governo Electrónico, a que cabia aumentar a eficácia e eficiência dos serviços prestados pelas instituições do Estado e outras entidades, usando as TIC's. Neste contexto, o Governo Electrónico implementou o projecto âncora, Plataforma Comum de Comunicação e Quadro de Interoperabilidade, uma ferramenta que garante o estabelecimento de infra-estrutura de comunicação de dados da função pública e a interoperabilidade necessária aos diversos sistemas, com vista à uma melhor satisfação do cidadão.

A partir da Plataforma foi possível criar a Rede Electrónica do Governo (GovNET), que de acordo com o Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011) é uma rede privativa de comunicação de dados do Governo de Moçambique, que interliga as instituições públicas a nível Central, Provincial, Distrital e Municipal, com uma visão de que até 2010 todas as redes do governo deveriam estar ligadas a uma mesma plataforma comum de comunicação para partilhar recursos e serviços electrónicos. A este respeito, um quadro sénior ligado a matéria informou que *“O quadro de interoperabilidade do Governo Electrónico é um instrumento extremamente importante para a materialização do Governo Electrónico no país, visto que os projectos âncoras e outras iniciativas que concorrem para o e-Gov em algum momento deverão interagir/integrar entre si. Por isso, é fundamental que na implementação de sistemas seja tomado em consideração os padrões estabelecidos no quadro. Embora aprovado pelo Conselho de Ministros, não existe um decreto-lei que obrigue as instituições a usá-lo. E o INTIC neste momento está a envidar esforços no sentido de fazer parte ou tomar conhecimento das aplicações a serem criadas, de modo a auxiliar as instituições a tomarem como referência o Quadro de Interoperabilidade”*<sup>10</sup>.

Em relação à conectividade, o INTIC deu a conhecer que estão neste momento conectados à rede Electrónica do Governo, para além do Governo central, todas as capitais províncias entre oito (8) a onze (11) instituições e cerca de seiscentos e cinco (65) Distritos com catorze (14) instituições conectadas em Boane e Marracuene. Quanto aos Portais existe um (1) portal ao nível Central ([www.portaldogoverno.gov.mz](http://www.portaldogoverno.gov.mz)), onze (11) a nível Provincial e vinte e oito (28) nos Distritos, que contabilizam cento e vinte e oito (128) páginas da internet (Ministérios e outras instituições, num total de trezentas (300) instituições, dos quais vinte e oito (28) nos distritos estão hospedadas na GovNet.

Na sua intervenção, quando questionado em relação às actividades desenvolvidas no âmbito do e-Gov, o gestor do INTIC argumentou que a criação de Portais dos Governos e instituições é gradual, pois no contexto da Estratégia de Governo Electrónico, aprovada em 2006 continua o desenvolvimento e a criação dos Portais de Governos Distritais, como forma de contribuir para a visibilidade dos distritos, através da disponibilização de

<sup>10</sup> Entrevista ao Gestor do Governo Electrónico no INTIC, 11 de Abril de 2013.

conteúdos locais de interesse para o cidadão, empresários, investidores nacionais e estrangeiros e turistas.

De acordo com o gestor do INTIC a quantidade conectada responde cabalmente a necessidade. Mas ainda, há muito para se fazer de modo a satisfazer cabalmente as necessidades do país, a começar pelas infraestruturas de telecomunicações e energia a nível nacional, associado à formação dos cidadãos para o efeito, acima de tudo, acessibilidade para serviços com recurso às TIC's. Este argumento é fundamentado com o ponto de vista do entrevistado que, no seu entender, *“o Governo Electrónico no país, encontra-se numa fase embrionária.”*<sup>11</sup>.

O desenvolvimento do Governo Electrónico em Moçambique é um processo, após 2011. Requer uma adaptação constante de modo a adequar e acompanhar o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação. O INTIC está a desenvolver várias actividades para o alargamento da cobertura do Sistema Centralizado de Correio Electrónico para Funcionários e Agentes do Estado nos distritos, e a criação de portais Web, tendo atingido 15 Distritos ligados a GovNET, dos 10 planificados.

O pressuposto segundo o qual a expansão do Governo Electrónico implica a criação de infraestruturas de telecomunicações, defendido largamente na discussão dos textos revistos, é aqui confirmado, quando o gestor do INTIC considera que, o ritmo de expansão dos serviços de Governo Electrónico nos distritos esteja condicionado pela capacidade de resposta da TDM, empresa provedora da Internet do Governo, no âmbito da GovNET. De acordo com o INTIC, a TDM tem dado uma resposta fraca, o que impossibilita a esta instituição expandir os serviços de Governo Electrónico aos distritos, aparentemente por falta de capacidade técnica. Para fazer face à situação, que afecta também o fornecimento de largura da banda para a Internet do Governo, o INTIC está a equacionar o recurso a provedores alternativos. Até Dezembro de 2011 estavam ligados à Rede Electrónica do Governo 51 distritos.

---

<sup>11</sup> Entrevista ao um Gestor do INTIC da cidade de Maputo, 11 de Abril de 2013.



A TDM<sup>12</sup> concluiu a interligação de todas as capitais provinciais à “Espinha Dorsal” da Rede Nacional de Transmissão em Fibra Óptica (*Backbone*), na actualidade, incluindo distritos por onde passou. A respeito da problemática da provisão da internet do Governo no âmbito da GovNET, a TDM confirma a fraca cobertura, apesar de acima de 77 Sedes Distritais estarem cobertas com infra-estrutura da rede fixa de telecomunicações com capacidade de oferta de serviços de voz, dados e internet (Governação Corporativa, 2009).

Através do projecto de “Serviços de Governo Electrónico nos Distritos”, o INTIC tem estado a criar o alargamento da cobertura do Sistema Centralizado de Correio Electrónico do Governo para os distritos, criando pelo menos 600 contas, para funcionários e agentes do Estado nos Distritos. De acordo com a tabela a seguir apresentada, em 2012, foram criadas 524 novas contas para os utilizadores das TIC’s em 19 Distritos.

**Tabela 2: Lista de 19 Distritos ligados à GovNET até Dezembro de 2012**

Província	Distritos	Contas criadas
<b>Cabo Delgado</b>	Mocuba	13
	Montepuez	18
<b>Niassa</b>	Marrupa	10
	Cuamba	16
	Chimbonila	22
<b>Nampula</b>	Mecuburi	05
	Nacala-Porto	30
<b>Zambézia</b>	Gilé	11
	Namacurra	15
	Morrumbala	15
<b>Sofala</b>	Machanga	30
	Chibabava	15
	Búzi	12
<b>Inhambane</b>	Govuro	15
	Inhassoro	86
	Homoíne	16
<b>Gaza</b>	Bilene	15
<b>Maputo</b>	Manhiça	122
	Namaacha	58

**Fonte:** INTIC

A questão é em que é que estas contas beneficiam na melhoria da prestação dos serviços públicos? Será que os usuários dessas contas sabem utilizá-las correctamente no sentido

<sup>12</sup> Entrevista ao Gestor da TDM ligado à Planificação Estratégica. Maputo, Junho de 2013.

de flexibilizar o trabalho e criar mudanças, ou seja, melhorar a prestação de serviços públicos como pressupõe o Governo Electrónico? São questões que poderiam ser verificadas no contexto do impacto do Governo Electrónico e importantes para aferir o grau de implementação da Estratégia do e-Gov em Moçambique.

Os profissionais do INTIC são de opinião de que a expansão da Rede Electrónica do Governo (GovNET) está a correr a um ritmo aceitável, cobrindo cada vez mais distritos do país. Da mesma forma é questionável se tal expansão está sendo acompanhada pela formação dos agentes e funcionários de Estado, ou seja, dos utilizadores e acima de tudo, se o Governo disponibiliza equipamentos e faz formação *in job*, de modo a garantir a eficácia e a eficiência e assim melhorar a prestação dos serviços públicos. Este acto poderia minimizar as distâncias que os cidadãos percorrem para tratar um documento na administração mais próxima (Distrital ou Provincial).

#### 4.3.1 Capacitação Humana

Para fazer face a este crescimento e com vista a assegurar a implementação da estratégia do Governo Electrónico, o INTIC tem empreendido acções de formação dos funcionários nos Centros Provinciais, de Recursos Digitais (CPRD's), com excepção de Maputo cidade e Província de Manica, que incluem Seminários de sensibilização sobre Sistemas de Governo Electrónico; formação em TIC's para o desenvolvimento; formação em reparação e manutenção de computadores, redes de comunicação e gestão de conteúdos.

De acordo com o Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011), até 2011 foram formados em todo o país 3.075 entre Funcionários e Agentes do Estado, Professores, Técnicos, Estudantes, e membros da sociedade Civil dos 4.000 previstos no PES/2011.

Em 2012, o Relatório de Actividades (2013) indica que a acção de capacitação em TICs, inscrita no PES, dizia respeito à formação de 4.000 utilizadores de aplicações do Microsoft Office, dentre os quais funcionários e agentes do Estado, professores, alunos, membros da sociedade civil, a nível provincial e distrital, tendo esta meta sido ultrapassada em 1.44 por cento, pois foram formadas 5.799 pessoas, das quais 1.607 são

funcionários e agentes do Estado, 364 professores, 1.506 estudantes e 2.322 membros da sociedade civil, sendo 50,8 por cento do sexo feminino e 17,5 por cento dos distritos. Não foi possível apurar qual tem sido o acompanhamento dos formandos no período pós formação. O número dos formandos é considerável, mas conhecendo a realidade é preciso sublinhar que provavelmente só os funcionários com meios informáticos poderão estar a beneficiar da formação tida em TIC's referenciado pelo INTIC. Quanto aos outros, provavelmente recorram aos meios próprios ou aos centros provinciais/aos recursos distritais para terem acesso à internet.

A questão é que parte dos formandos que não possuem os meios informáticos para execução das actividades na prestação dos serviços públicos corre o risco de perder a prática e como consequência, a eficiência e eficácia de que goza o Governo electrónico não se verifica, principalmente nos distritos onde há carência dos meios informáticos. Por outro lado, os cursos fornecidos pelos Centros Provinciais de Recursos Digitais são, na sua maioria, cursos informáticos na óptica do utilizador e não de acordo com as áreas de profissão.

O argumento defendido pelo responsável na formação em e-SISTAFE confirma a discussão teórica, quando se afirma que o sucesso da reforma tem muito a ver com o contexto cultural da sua implementação. Como foi referido, a questão de inclusão digital ainda não é um dado adquirido em Moçambique. De acordo com o técnico da área de formação de e-SISTAFE, este sector tem enfrentado graves problemas na formação dos utilizadores, principalmente os que tomam decisões a nível provincial e distrital, pois estes têm a formação, mas raramente têm o contacto com o sistema. No seu entender, o e-SISTAFE não executa processos burocráticos, não toma decisões e estes ainda são da responsabilidade da estrutura hierárquica, o e-SISTAFE executa todo processo orçamental.

De acordo com o Relatório de Análise Global de Gestão de Finanças Públicas (2009), a continuação da expansão do e-SISTAFE, com o uso da execução por via directa, tem sido crucial para progressos na reforma financeira, trazendo gradualmente maior transparência, responsabilidade e reforço do controlo da execução do orçamento do Estado. Pensando na continuação e no aprofundamento do Programa, o Governo decidiu

elaborar uma estratégia de longo prazo “Visão da Gestão de Finanças Públicas 2011-2025”, aprovada em 2012. O Governo aprovou também em 2012, a nova Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP), como instrumento de trabalho e como mecanismo de prestação de serviços e extensão da Rede Electrónica do Governo Electrónico a todos os distritos (INTIC, 2013). Provavelmente esta Estratégia seja, como forma de continuidade da Reforma do Sector público, fase II (2006-2011), com o uso eficaz das TICs na função pública.

#### **4.4 Governo Electrónico: Os casos do BAU e do e-SISTAFE**

Para verificar o grau de implementação do Governo electrónico seleccionou-se o Balcão de Atendimento Único (BAÚ) e o Sistema de Administração Financeira do Estado (e-SISTAFE) devido à abrangência das áreas de actuação no sector público. Se a hipótese que pressupõe “Implementação do Governo Electrónico melhora a prestação dos serviços públicos” estes dois casos poderão confirmar ou não a hipótese. Verificar-se-á em que medida o BAU e o e-SISTAFE melhoraram a prestação dos serviços e, por conseguinte, a vida dos cidadãos.

##### **4.4.1 Balcão de Atendimento Único (BAU)**

Com o objectivo de organizar e centrar os serviços públicos com recurso às TIC's, o Governo introduziu no sector público os BAU'S, que de acordo com a Equipa do CIP (2008) integra serviços de muitos sectores, principalmente os envolvidos no licenciamento de negócios. Os BAU's são titulados pelo Ministério da Indústria e Comércio e subordinam-se ao Governo da Província. Foram implantados a 28 de Junho de 2005 e institucionalizados em 2007. Actualmente estão representados em todas as capitais provinciais e em alguns distritos.

A iniciativa de implantação de Balcões Únicos de Atendimento Público em Moçambique surge como resposta à necessidade de melhoria na prestação de serviços públicos ao cidadão e o desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento do sector privado, objectivos centrais da Política de Informática, lançada em 2000, da Estratégia Global de Reforma do Sector Público em Moçambique, lançada em 2001 e da Estratégia

de Implementação da Política de Informática, lançada em 2002. O Governo considera que a instalação destes balcões promove a boa governação e define acções que visam a racionalização e descentralização de estruturas e processos de prestação de serviços, análise e revisão funcional, da melhoria do processo de formulação e gestão de políticas públicas, bem como da gestão financeira do Estado e do processo de prestação de contas<sup>13</sup>.

Neste contexto, o Estado, através do Decreto nº 14/2007, de 30 de Maio institucionalizou o Balcão de Atendimento Único. Havendo necessidade de consolidar o regime do licenciamento simplificado, aprovou o Decreto 2/2008 de 12 de Março, de modo a abranger mais áreas de actividades económicas, harmonizar os procedimentos, as taxas aplicáveis, competências, direitos e deveres decorrentes da licença simplificada. Os Estatutos que regem os BAU'S foram aprovados pelo Conselho de Ministros a 10 de Abril de 2010. Em 2012 foi aprovado o Decreto n.º 5/2012, de 2 de Fevereiro de 2012, que revoga o Decreto 2/2008 de 12 de Março<sup>14</sup>.

O Relatório de avaliação da USAID (2007) revela que o Estatuto dos BAU's atribui a estes, as funções de: licenciamento de actividades (industrial, comercial, turismo, agropecuária, obras públicas) e “prestação de serviços”; cobrança de taxas relacionadas com os serviços prestados; emissão de documentação de identificação; assessoria técnica sobre os requisitos e procedimentos administrativos, e mais tarde prevê-se a prestação de serviços de registos e notários, imigração, registo de viaturas, pagamento de taxas e emolumentos, serviços de “Registo e Identificação Civil. Esta informação foi confirmada pelo oficial do BAU quando questionado em relação ao alargamento para outros serviços. Há que vincar que actualmente o BAU também presta serviços do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) e Autoridade tributária (ATM).

O Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011) traça o objectivo a atingir até 2010, quanto ao Sistema de Registo e Facilitação Empresarial, o de partilha de todos os sistemas do Governo de uma base de dados básicos comuns sobre empresas e entidades licenciadas.

<sup>13</sup> [www.balcaounico.gov.mz](http://www.balcaounico.gov.mz)

<sup>14</sup> Ver o Decreto n.º 5/2012 publicado no Boletim da República, quarta-feira, 07 de Março de 2012, I Série – Número 10.

O relatório de USAID (2007) descreve nessa altura, que Moçambique não usava tecnologias de informação e comunicação para facilitar o processo de pedidos de licença ou para armazenar informação sobre licenças e todos os pedidos eram preenchidos manualmente. Reconhecendo estas deficiências, o MIC encomendou um sistema Electrónico para o licenciamento industrial e comercial SISCAL (Sistema Computarizado do Licenciamento e Cadastro Comercial e Industrial), com o objectivo de permitir que o pessoal do MIC, em qualquer localização, trabalhasse com pessoal noutros locais, na tramitação dos pedidos de licenças e na sua emissão. O sistema foi desenhado de modo a que os utilizadores autorizados pudessem ter acesso ao sistema através da *internet*. As licenças prontas seriam armazenadas numa base de dados de uma pesquisa fácil, onde os utilizadores poderiam consultar para produzir relatórios sobre os tipos de licenças emitidas por local e período de tempo.

A entrada em funcionamento do SISCAL foi adiada várias vezes. O MIC e a Eurosis, a empresa que desenvolveu o SISCAL, apresentavam justificações diferentes para o atraso. Mas, de acordo com uma fonte do Departamento de Tecnologia de Informação do MIC, a principal barreira foi o custo de ligar as direcções provinciais do MIC a Maputo através de linhas dedicadas, por um lado e devido a falta de instalações e conhecimento de tecnologia de informação de alguns quadros do MIC, e por outro, o Sistema apresentava insuficiência pelo facto de não ter sido desenhado como um sistema de licenciamento Electrónico de serviços completos, pois não permitia que os requerentes submetessem os pedidos electronicamente. Assim, os requerentes continuavam a ter que apresentar pessoalmente os documentos exigidos.

Informação colhida no BAU de Maputo confirma que até hoje o procedimento continua sendo o mesmo, o SISCAL não se efectivou. *“Existe um projecto-piloto já aprovado pelo Governo para a introdução de um sistema integrado que consiste em o requerente aceder a aplicação e remeter a informação ao BAU, que por sua vez irá proceder a confirmação da recepção da documentação electronicamente podendo o requerente apenas deslocar-se ao BAU para levantar o seu expediente”*<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Entrevista ao oficial do BAU da cidade de Maputo, 12 de Abril de 2013.

O Relatório da avaliação feita pela USAID (2007) observa, quanto à prestação de serviços, que o BAU usa um sistema de licenciamento rápido segundo o qual é emitida uma Declaração de Autorização a qualquer requerente de uma licença comercial ou industrial imediatamente após a recepção dos documentos relevantes, o que lhe permite iniciar o negócio, vindo a receber a autorização definitiva após o relatório da inspecção.

Os avaliadores da USAID (2007) constataram que o Estatuto dos BAU's preconiza a introdução gradual das Tecnologias de informação e comunicação nos BAU's, e sugeriram que os sistemas computarizados de registo, licenciamento e tributação de empresas deveriam ser integrados o mais rápido possível; alertaram para a necessidade de introduzir um cadastro de licença *online* que permitiria às empresas identificarem facilmente os procedimentos exactos a seguir, assim como as taxas a pagar, e criar uma plataforma que serviria para identificar procedimentos ineficazes no processo de licenciamento para posterior tratamento.

Pode-se observar que o Portal do BAU ([www.balcaunico.gov.mz](http://www.balcaunico.gov.mz)) apresenta os serviços que presta, nomeadamente, o de Acção Social (minuta para abertura de um centro infantil, pedidos de apoios diversos, Requisitos para aquisição de alvará, para regularização de uma escolinha); Comércio, Educação e Cultura, Indústria, Registo e Notariado, Saúde e turismo, para além de minutas de alguns serviços oferecidos pelos Balcões Únicos que o utente pode descarregar e usá-los como referência para aceder ao serviço.

Para além de disponibilizar informações e serviços, o portal do BAU permite a partilha de documentos entre os funcionários afectos ao balcão com as instituições nelas representadas, optimizando a prestação de serviços, bem como promovendo o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação para o melhoramento da eficiência e eficácia das instituições públicas e a redução da burocracia. De acordo com a explicação tida nos Balcões de Maputo e da Matola, secundado pelo depoimento do Gestor sénior do INTIC, os funcionários se comunicam via *e-mail* para enviar e/ou receber informação necessária para a satisfação do cliente solicitante. Esta nova forma de prestação de serviço reduz o tempo de espera, ao mesmo tempo em que atende vários pedidos nestes

terminais de prestação de serviços ao público.

De acordo com o gestor do BAU de Maputo os serviços irão estender-se para pagamentos de Água, Telefone, Energia, serviços de Migração. O Formulário Único para constituição de uma Sociedade vai entrar em funcionamento<sup>16</sup>. Questionado sobre os benefícios que os balcões oferecem ao sector público, respondeu da seguinte forma: *“Este modelo de prestação de serviços oferece muitos benefícios, tanto ao cidadão como à função pública, estando alguns deles relacionados com a transparência na relação entre o cidadão com os funcionários públicos; reduz o custo e o tempo de espera ao solicitar um determinado serviço; aumenta eficiência e eficácia na tramitação de documentos e processos bem como o acesso a vários serviços públicos numa só vez”*.

O argumento acima é questionável quando se refere à eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, pois alguns processos não terminam no BAU como deveria ser, isso porque ainda não se efectivou a transferência de serviços e competências para decidir sobre os processos que lhe são colocados. Na sua explicação refere que existem pedidos que passam primeiro pela Directora provincial de Indústria e Comercio e só depois é que são reencaminhados para o BAU. Tais processos poderiam ser tratados directamente no BAU, evitando a demora na resposta ao requisitante. Nestes termos compete para a autorização do licenciamento das actividades económicas de acordo com o nº 1 do artigo 4 do Decreto nº 34/2013, de 02 de Agosto, ao Ministro que superintende a área do comércio autorizar o licenciamento das representações comerciais. E no nº 2, está expresso que compete ao Director Executivo do Balcão de Atendimento Único autorizar o licenciamento do exercício do comércio a grosso, comércio a retalho, de prestação de serviços e o registo de operadores de comércio externo e emissão de cartão de operador de comércio externo. Em suma, o BAU autoriza actividades económicas de pequena dimensão e procede a tramitação e emissão presencial de uma licença para o exercício de actividade económica.

O segundo Relatório de Governação e Integridade em Moçambique do CIP (2013) informa substancialmente os progressos e desafios enfrentados pelo Sector Público desde

<sup>16</sup> Entrevista ao Gestor sénior do BAU da cidade de Maputo, 12 de Abril de 2013.



2008 até 2013. Na sua análise, Macuane (2013)<sup>17</sup> constatou que os Balcões Únicos ainda não deram um salto qualitativo no que tange à prestação de serviços, pois continuam sendo meros receptáculos de expediente que depois é encaminhado para os sectores responsáveis pela decisão sobre o serviço de licenciamento para unidades autónomas de prestação de serviços. Na opinião do autor, este cenário torna as formas inovadoras de prestação de serviço público involuntariamente mais um passo na burocracia do sector público. Problemas burocráticos referidos por Macuane (2013) podem ser um obstáculo na redução da eficiência na prestação dos serviços públicos, apesar do uso de sistemas de informação e comunicação, contrariando os objectivos para os quais o BAU foi criado.

A Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão está em vista, segundo o Relatório de Actividades (2013), um Projecto e-BAU: Prestação de Serviços ao Cidadão, como é denominado, que compreende o projecto da Janela Única do Turismo (JUT), iniciado em 2009, sobre o qual o Governo pretende estender o seu escopo para mais áreas de interesse económico e empresarial, tais como o Licenciamento Comercial e Industrial, o Licenciamento Simplificado, atribuição de NUIT e registo de empresas, nesta primeira fase, e em fases subsequentes, outras áreas de licenciamento das actividades económicas, identificação civil e outras áreas passíveis de interesse público.

Na realidade o e-BAU ainda é um projecto. Na prática os serviços estão sendo executados com recurso à informatização/automatização destes. Não existe um sistema informático ou Plataforma Integrada de Prestação de Serviços que congrega todos os processos executados das Instituições aí representados. Por outro lado, os BAU's ainda não são representativos a nível nacional. Nos distritos funcionam os Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAE) que procedem ao registo e vistorias das actividades, mas a sua validação é feita nos Balcões provinciais.

Se a iniciativa de implantação de Balcões Únicos de Atendimento Público em Moçambique surge como resposta à necessidade de contribuir para uma melhoria na prestação de serviços públicos ao cidadão, e preconiza a implementação da Estratégia do

---

<sup>17</sup> Esta matéria pode ser aprofundada no Relatório sobre “Governação e Integridade em Moçambique, Problemas práticos e desafios reais, de Dezembro de 2013, também disponível na página da internet do CIP.

Governo Electrónico, integrados na Estratégia Global de Reforma do Sector Público em Moçambique, analisar os resultados alcançados no período em análise

Tendo em conta os depoimentos dos entrevistados, da informação disponível no Portal do Governo e do BAU, bem como da documentação analisada sobre a matéria, verifica-se uma melhoria significativa na prestação dos serviços públicos ao cidadão. Comparativamente ao período anterior ao da implementação da reforma, o cidadão era obrigado a percorrer várias instituições para, por exemplo, abertura de uma actividade económica e levava muito tempo para a sua materialização. Com a informatização dos serviços de Registo das Entidades Legais possibilita-se ao cidadão ser atendido pelos intervenientes das instituições no mesmo espaço (no Balcão) e o seu pedido encontra resposta em muito pouco tempo. De acordo com o entrevistado<sup>18</sup>, o BAU facilita muito o cidadão, o grupo que procede à vistoria é composto pelas instituições interveniente (se for uma padaria, vai a Indústria e comércio, Saúde, Bombeiro, meio ambiente, autoridade tributária) e todos a assinam a vistoria e assim o cidadão poderá ter a resposta o mais rapidamente possível. De realçar que ainda não é o desejável. O processo de implementação de sistemas integrados é moroso e o e-BAU ainda é um projecto. Nesta área dever-se-ia acelerar o passo, tratando-se de num momento em que o país vive a chegada de muitas empresas que buscam negócio, alguns por iniciativa próprio e outros pelo convite do Governo para investir no país.

Os relatórios do *Doing Business* constatarem uma tendência crescente na redução do tempo de constituição e registo de sociedades, sendo digno de realce o salto significativo na avaliação correspondente a 2008. Tal deveu-se, por um lado, à informatização dos serviços de Registo das Entidades Legais, e por outro, à introdução de uma base de dados computadorizada, o que possibilita que a emissão da certidão negativa possa ser feita no período de um dia.<sup>19</sup> Mas os relatórios de 2013 argumentam que apesar do melhoramento na prestação dos serviços públicos, no âmbito internacional Moçambique desceu de 126<sup>a</sup> posição para 146<sup>a</sup>, classificada como a pior posição do país desde que começou a fazer parte do *ranking*, no que tange a melhoria do ambiente de negócio (Relatórios do *Doing Business* do Banco Mundial 2013). Poderá estar na origem deste decréscimo, segundo

<sup>18</sup> Entrevista ao oficial do BAU da cidade de Maputo, 12 de Abril de 2013

<sup>19</sup> Estratégia para a melhoria do ambiente de negócios em Moçambique 2008 – 2012.

Macuane (2013), a demora da aprovação da legislação sobre Insolvências e Recuperação de Empresários Comerciais e sua regulamentação que veio a ser aprovada pelo Conselho de Ministros, através do Decreto-Lei nº 1/2013, de 4 de Julho.

A tendência dos BAU's em análise é de melhorar cada vez mais e gradualmente a prestação dos serviços públicos como resultado da sua implantação. A título de exemplo, o BAÚ da Matola regista em média semanal, segundo um entrevistado<sup>20</sup>, 24 pedidos de licenciamento normal (comércio a retalho, comércio à grosso, indústria de Micro-dimensão, indústria de pequena dimensão, turismo, prestação de serviço); 46 licenciamentos simplificados (indústria micro, comércio a retalho, obras públicas e habitação, prestação de serviços); 134 Serviços Complementares ao Licenciamento (NUIT's e termos de início de actividades) e uma média de 5 licenciamentos referem à negócios de outras nacionalidades<sup>21</sup>. Perante esses factos pode-se afirmar que, os objectivos pelos quais os BAU's foram criados já têm resultados visíveis, pois se verifica o melhoramento das políticas de negócio, a simplificação do registo de pequenas e médias empresas, reduziu-se o tempo de espera. Antes da criação do BAU, o agente que desejasse abrir um negócio, este era obrigado a deslocar-se para cada uma das instituições interveniente no processo para adquirir um parecer e pagava a cada uma delas. Como consequência da introdução do BAU, o cidadão submete o pedido à uma única instituição (BAU) e este encarrega-se pela tramitação do processo até a sua aprovação/autorização.

#### 4.4.2 Sistema de Administração de Finanças Públicas (e-Sistafe)

A estratégia para a reforma do SISTAFE definiu a criação de um sistema único, em conformidade com o Modelo conceptual e legislação do SISTAFE, que seja completamente integrado e tendo como elemento integrador o Módulo de Contabilidade ou Módulo de Execução Orçamental.

<sup>20</sup> Entrevista ao oficial do BAU da cidade de Maputo, 12 de Abril de 2013

<sup>21</sup> Informação retirada de um documento de informação para a teleconferência do dia 27/06/2012, da Direcção Provincial da Indústria, Comércio e Turismo.

O SISTAFE<sup>22</sup> é o Sistema de Administração Financeira do Estado, criado pela Lei 09/2002, de 12 de Fevereiro e regulamentado pelo Decreto 23/2004, no contexto da implementação do processo de reformas na área das finanças públicas com objectivos de:

- Estabelecer e harmonizar regras e procedimentos de programação, gestão, execução, controlo e avaliação dos recursos públicos;
- Desenvolver subsistemas que proporcionem informação oportuna e fiável sobre o comportamento orçamental e patrimonial dos órgãos e instituições do Estado;
- Estabelecer, implementar e manter um sistema contabilístico de controlo da execução orçamental e patrimonial, adequado às necessidades de registo, da organização da informação e da avaliação do desempenho das acções desenvolvidas no domínio da actividade financeira dos órgãos e instituições do Estado;
- Estabelecer, implementar e manter o sistema de controlo interno eficiente e eficaz e procedimentos de auditoria interna, internacionalmente aceites;
- Estabelecer, implementar e manter um sistema de procedimentos adequados a uma correcta, eficaz e eficiente condução económica das actividades resultantes dos programas, projectos e demais operações no âmbito da planificação programática delineada e dos objectivos pretendidos.

O e-SISTAFE<sup>23</sup> é o novo Sistema informático único, criado em conformidade com o Modelo Conceptual e legislação do SISTAFE, como um elemento integrador, que envolve todo o ciclo orçamental, desde a sua elaboração até a execução final, incluindo todos os subsistemas que compõe, nomeadamente: Orçamento, Tesouro Público, Contabilidade Pública, Património e Controlo interno; é o novo sistema integrado de orçamento, programação financeira, contabilidade e controlo interno do Estado de Moçambique.

De acordo com o Relatório de Análise Global de Gestão de Finanças Públicas (2009), a continuação da expansão do e-SISTAFE com o uso da execução por via directa tem sido crucial para progressos na reforma financeira, trazendo gradualmente maior transparência, responsabilidade e reforço do controle da execução do orçamento do

<sup>22</sup> <http://www.cedsif.gov.mz/docs/tecnicos/SISTAFE.pdf> a cessado a 14 de Abril de 2013.

<sup>23</sup> <http://www.cedsif.gov.mz/sistafe.htm>, a cessado a 14 de Abril de 2013.

Estado. Pensando na continuação e o aprofundamento do Programa que o Governo decidiu elaborar uma estratégia de longo prazo “Visão da Gestão de Finanças Públicas 2011-2025”, aprovada pelo Conselho de Ministros em 2012. Este documento explicita que a tutela do e-SISTAFE está adstrita, ao Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças (CEDSIF), uma Instituição Pública dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira, funcionando sob a tutela do Ministério que superintende a área de Finanças, com o objectivo de modernizar os processos das Finanças Públicas e outros processos associados, em todos os órgãos e Instituições de Estado. A conclusão do processo de expansão do e-SISTAFE para os órgãos e Instituições do Estado ao nível central, provincial e distrital está prevista para 2015, onde o CEDSIF é responsável pela aquisição do equipamento destinado à expansão da implementação do e-SISTAFE para as Administrações Distritais e Instituições do Estado ainda não cobertas no programa da expansão do SISTAFE.

A introdução de sistemas informáticos integrados na Gestão de Finanças Públicas pode ser vista como uma ferramenta importante e fundamental, caracterizada segundo o CEDSIF (2013) pela:

- ✓ ***Eficiência operacional e de governação*** dos processos e procedimentos;
- ✓ ***Tempestividade e rapidez*** na prestação dos serviços;
- ✓ ***Reduzidos Custos Unitários*** e maior eficiência económica;
- ✓ ***Maior Inclusão Financeira***, ao pagar-se via contas bancárias;
- ✓ ***Aceleração da Bancarização***, incitando expansão bancária;
- ✓ ***Segurança*** e tranquilidade na protecção das operações;
- ✓ ***Privacidade***, entre entidades envolvidas em cada operação;
- ✓ ***Integridade e Transparência*** das operações (limitada viciação);
- ✓ ***Combate a Fraudes e Corrupção*** (limitada viciação);
- ✓ ***Fiabilidade de Registos e Rastreabilidade*** das operações

De acordo com o Informe sobre o grau de implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011:19), a implementação do e-SISTAFE foi para garantir a integridade e

transparência nas transacções financeiras e fiscais do Estado, para evitar o uso de valores em numerário entre o Sector Público, cidadãos e empresas, de modo a:

- ✓ Permitir que sistemas sectoriais de colecta de receitas e de pagamento tenham *interface* com o e-SISTAFE;
- ✓ Criar um protocolo comum de registo, autorização e verificação para a realização de transacções financeiras seguras nas relações entre instituições do Governo, entre o Governo e o Sector Privado e entre o Governo e o Cidadão; e
- ✓ Estabelecer uma política e um protocolo para acesso e uso de dados financeiros pessoais, de empresas e de instituições governamentais.

No contexto da reforma no sector público, De Renzio (2011:26) intitula e-SISTAFE de “A Mãe de todas as Reformas”. Questionado a razão desta qualificação, o autor argumenta que o e-SISTAFE foi uma reforma muito grande e complexa, e que custou muito dinheiro. Neste sentido, teve durante muito tempo um papel preponderante em relação a outras reformas, que ficaram em segundo plano em relação ao e-SISTAFE. Por outro lado, pelo facto de este sistema ser de tamanho maior e de ter recebido uma atenção especial pelos reformistas.

Do ponto de vista de De Renzio (2011)<sup>24</sup>, dentro desse processo, a criação da Conta Única do Tesouro (CUT) e a introdução do e-SISTAFE, a gestão do dinheiro se torna muito mais rápida e eficiente, tendo melhorado a gestão das Disponibilidades Financeiras do Estado por meio da CUT. Por exemplo, os fundos são transferidos directamente para as contas bancárias de quem tem que receber do estado, reduzindo atrasos. Na sua opinião, um sistema automatizado de administração financeira do Estado é importante para melhorar a qualidade, eficiência e transparência da gestão dos recursos públicos. Ela traz vários benefícios, entre os quais um controlo mais eficaz dos gastos públicos, e uma maior rapidez nos pagamentos, o que facilita a relação estado-empresas-fornecedoras.

<sup>24</sup> Entrevista ao Professor De Renzio, 20 de Março de 2013

Para o desenvolvimento e um bom desempenho do sistema, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 (2012) preconiza o cumprimento estrito dos seguintes princípios de base, tendo em conta o Modelo Conceptual do SISTAFE e a Arquitectura do e-SISTAFE:

- ✓ **1º Princípio** - A integração dos módulos dos processos Primários das Finanças Públicas no e-SISTAFE e o seu funcionamento pleno no ambiente informático previsto no seu Modelo Conceptual;
- ✓ **2º Princípio** - Desenvolvimento ou aquisição e customização dos módulos, sistemas, aplicações e funcionalidades complementares ou auxiliares dos módulos dos processos primários das Finanças Públicas para a sua integração, funcionamento e compatibilidade, no ambiente do SISTAFE;
- ✓ **3º Princípio** - Outros módulos, sistemas, aplicações e funcionalidades a hospedarem e/ou a operarem na infraestrutura tecnológica do e-SISTAFE, ou com esta em conexão, devem ser compatíveis ao ambiente informático do Módulo Conceptual do e-SISTAFE.

A Equipa do CIP (2008) observou o quadro legal decorrente da introdução do e-SISTAFE que criou mecanismos para uma melhor gestão e maior controlo dos recursos financeiros do Estado, através da centralização na Conta Única do Tesouro (CUT) e a redução da proliferação de contas bancárias das entidades públicas, que além de criarem problemas de liquidez abriam espaço para o desvio de fundos.

De facto o relatório do CEDSIF (2013) confirma que a CUT centraliza todas as operações financeiras do Estado “ON CUT” nas variadas moedas movimentadas pelos Órgão e Instituições do Estado, nos dois fluxos financeiros de Receitas e Despesas, o que no modelo tradicional todo processo era feito manualmente, como por exemplo:

- ✓ Elaboração do Orçamento do Estado em um sistema paralelo (SISORC);
- ✓ Registo da execução orçamental paralelo pelo Livro M/17;
- ✓ Liquidação da despesa pública no acto da transferência dos fundos para os gestores, antes, portanto, da efectiva prestação de contas;

- ✓ Multiplicidade de contas bancárias, gerando grande imobilização de recursos financeiros e emissão desnecessária de Bilhetes do Tesouro.
- ✓ Existência de vários sistemas de processamento e cálculo para pagamento de salários numa base manual.

De acordo com o relatório do CEDSIF (2013), o e-SISTAFE melhorou a prestação dos serviços públicos financeiros e trouxe uma nova abordagem na administração financeira de Estado, nomeadamente:

- ✓ Execução mais rápida no nível dos Sectores, aumentando a previsibilidade das disponibilidades dos Fundos e melhorando a produção da informação fiscal;
- ✓ Aquisições com base em normas de *procurement* modernas e formalmente estabelecidas;
- ✓ Substantial incremento na realização de despesas por via directa, com pagamento ao fornecedor/beneficiário mediante crédito directo em sua conta bancária, sem intermediários;
- ✓ Aumento da transparência na gestão e utilização dos fundos públicos.
- ✓ Redução da emissão de Bilhetes do Tesouro.
- ✓ Reduziu-se a proliferação do número de contas bancárias activas do Estado nos Bancos Comerciais (de 5.220 em 2010 para 4028 em 2011 e 3675 em 2012) devido a um maior controlo por parte do Estado sobre as suas disponibilidades financeiras, uma vez que as instituições do Estado passaram a movimentar os seus recursos dentro da CUT;
- ✓ Fim da imobilização de recursos financeiros para pagamento aos fornecedores/beneficiários;
- ✓ Melhoria no controlo de liquidez, que resulta em maior disponibilidade de recursos para o Tesouro Público;
- ✓ Redução do número de “fantasmas”, a partir do recenseamento de funcionários públicos e pensionistas, o que possibilitou, também, que o pagamento de salários, a nível central e na zona sul do País, seja realizado por via directa (crédito directo nos domicílios bancários dos funcionários públicos e pensionistas); e



- ✓ Acesso fácil e atempado em relação às informações contabilísticas e actos de gestão.

Mas é importante frisar que os sistemas por si sós não garantem em cem por cento a eliminação de actos fraudulentos, pois sistemas são construídos por seres humanos e podem ser viciados por algum motivo. Daí a importância da mudança da mentalidade dos implementadores/gestores que por sua vez deverão inculcar nos utilizadores dos sistemas, a ética e deontologia profissional. Neste ponto os teóricos encontram seu argumento ao constatarem que, para que a reforma no setor público tenha sucessos seja importante que se imprima uma teoria de mudança, que se defina muito bem os objectivos que se pretende alcançar (Polidano, 2001 e Rezende, 2004). Os envolvidos na reforma devem ser protagonistas comprometidos com a mudança.

Os gestores do e-SISTAFE dão um peso qualitativo à reforma financeira e principalmente à mudança que actualmente se verifica, por exemplo, o trabalho manual feito antes da introdução do e-SISTAFE, de acordo com assessora do CEDSIF (2013)<sup>25</sup>, era propenso ao desvio de dinheiro não somente para fins alheios, mas também para aplicar em despesas não programadas, o que o e-SISTAFE não permite. Todas as Contas Bancárias dos Órgãos e Instituições do Estado são SUB – CONTAS da CUT estão também sob Controlo e Supervisão da Direcção Nacional do Tesouro em todas as suas operações (Disponibilidades). Agora todos os pagamentos vão directamente para as contas dos fornecedores, o que não permite o desvio de aplicação, permitindo assim uma redução drástica dos Desvios de Aplicação.

Este melhoramento é confirmado pelo gestor do e-SISTAFE<sup>26</sup> do CEDSIF, quando afirma que o e-SISTAFE permite aceder a informações (Relatórios) relativas a execução do Orçamento em tempo real e cuja estrutura poderá ser definida pelo utilizador. Apesar de todos estes aspectos de melhoramento, o entrevistado aponta para a lentidão do sistema, principalmente no período de pagamento de salários, motivado pelo

<sup>25</sup> Entrevista ao gestor do CEDSIF do Ministério das Finanças, 15 de Abril de 2013

<sup>26</sup> Entrevista ao gestor do CEDSIF do Ministério das Finanças, 15 de Abril de 2013

Congestionamento do mesmo, aspecto que está sendo melhorado pela utilização da Fibra Óptica no nível Central, Provincial e Distrital.

Do conjunto dos módulos hospedados no e-SISTAFE vale a pena trazer mais detalhes sobre Módulo de Gestão de Salários e Pensões (e-Folha), pois não só está ligado à gestão das despesas de finanças públicas como tal, mas também influencia na prestação dos serviços aos funcionários e agentes de Estado, ajuda identificar o beneficiário através do cadastro feito pela e-CAF ao mesmo tempo em que evita o pagamento a funcionários fantasmas. Esta ferramenta é detalhada mais adiante com referência ao aplicativo electrónico do cadastro dos Agentes e Funcionários e Pensionistas de Estado (e-CAF). O Módulo e-FOLHA consiste em proceder ao pagamento de salários aos funcionários públicos e pensionistas por via directa (crédito directo nos domicílios bancários dos funcionários públicos e pensionistas, o que de certa forma contribui para a redução do número de “funcionários fantasmas” (CEDSIF, 2013). A ideia é que no futuro, todos os salários, dos funcionários e pensionistas deverão ser processados através da ferramenta electrónica e-Folha a nível nacional. O Relatório dos Pilares da Revisão Anual Conjunta dos PAPs e Governo (2010), anexo V (2010:3) o Pilar de **Pobreza e Gestão Macroeconómica** incentiva o Governo pelo seu compromisso para um maior desenvolvimento do uso do e-SISTAFE e do e-CAF para permitir maior clareza e informação actualizada. O aumento da conta de salários no orçamento de 2010 e 2011 em proporção à despesa total, implica a necessidade de continuação de monitoria da sua sustentabilidade num contexto macroeconómico e fiscal mais amplo.

A implementação de reformas na área de Gestão de Finanças Públicas tem logrado sucessos, principalmente com a introdução da plataforma informática (o e-SISTAFE). Com efeito, o e-SISTAFE tem demonstrado, segundo a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 (2012), progressos e expansão para diversos órgãos e Instituições do Estado a nível central, provincial e distrital. Nota-se igualmente uma progressiva abrangência, transparência e qualidade na elaboração e execução orçamentais impulsionadas pela expansão do e-SISTAFE. Outro elemento de realce na introdução do e-SISTAFE é a efectivação de uma auditoria *online*, ou seja, a possibilidade de os auditores poderem aceder ao sistema a partir do seu local de trabalho. Com a instalação das terminais e

Segregação de funções e controlo intercorrente em todos os actos de gestão das finanças, aumentou o número de instituições públicas auditadas pelo Tribunal Administrativo, melhorando desta feita o controlo de liquidez, que resulta em maior disponibilidade de recursos para o Tesouro Público (CEDSIF 2013). De acordo com Macuane (2013) foram realizadas em 2008 357, em 2009 491, em 2010 600, em 2011 502 e em 2012 450 auditorias.

Durante o ano de 2011, já estavam ligados ao e-SISTAFE todos os Ministérios e Órgãos do Estado até ao nível das Direcções provinciais, 69 Distritos e 82 Instituições Autónomas. De acordo com a fonte, 495 correspondem a Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB)<sup>27</sup> a utilizarem o e-SISTAFE (o Informe sobre o Grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico, 2011:19). Os dados fornecidos pelo CEDSIF indicam que desde o início do processo de reforma em 2006, um total de 620 UGB's estão abrangidas (sendo 138 de nível Central, 401 de nível Provincial e 81 Distritos.), o que corresponde a 67.4% do universo das 920 UGB's existentes; A execução da despesa por Via Directa em relação a despesa total executada apresenta uma tendência crescente de níveis, sendo de 37,5% em 2009, 41,5% em 2010, 42.3% em 2011, e 52,6% em 2012.

Em 2010 A meta sobre o *roll-out* e uso do **e-SISTAFE** não foi atingida, mas registaram-se progressos durante o ano de 2009 até Maio de 2010, com o aumento da execução da despesa por via directa (97% das despesas de bens, serviços e investimentos das unidades que possuem o e-SISTAFE, 20% da despesa de salários e 68% das pensões foram executados pela via directa), correspondendo no conjunto a um nível de 28% de despesa total (Avaliação dos PAPS sobre o Desempenho do Governo, 2010).

Durante o I Trimestre de 2011 foi descentralizado o pagamento de salários via e-folha para 59 sectores ao nível central, totalizando 81 se adicionados aos 22 sectores descentralizados até Dezembro de 2010. Ao nível provincial foram descentralizados no I

<sup>27</sup> UGB é uma Unidade Funcional do Subsistema do SISTAFE e fazem parte todos os órgãos e instituições do Estado destinatárias de uma parcela do Orçamento do Estado ou detentora de uma parcela do Património do Estado, não tendo a capacidade de execução orçamental e financeira no e-SISTAFE precisando, para tanto, do apoio das Unidades Gestoras Executoras – UGE.

Trimestre 80 sectores. No total, são 161 sectores a pagarem salários via e-folha até ao final do I Trimestre de 2011 (Relatório do 1º trimestre 2011).

Até Maio de 2012, a expansão do e-SISTAFE abrangeu todos os Órgãos e Instituições do Estado ao nível Central, Provincial e Distrital, num total de 581 Unidades Gestoras e Executoras<sup>28</sup> como ilustrado no anexo 3 da presente dissertação. O Relatório de Actividades e de Execução Orçamental do III Trimestre de 2012, formula que o projecto *Módulo de Salários e Pensões*, implementou as regras de cálculo para docentes, o início do pagamento de salário aos docentes, a formação da extensão do CAF, bem como a monitoria do grau de mitigação dos riscos identificados na análise de riscos da aplicação na internet (Prova de vida de pensionistas); a conclusão da expansão do e-folha para as 171 Direcções Provinciais existentes; e a expansão do pagamento de salários via e-folha para 267 novos sectores de nível provincial e distrital incluindo as escolas.

Já em 2013 de acordo com o CEDSIF (2013), a cobertura do e-SISTAFE foi de 131 Distritos. Deste universo 92 distritos já operam o e-SISTAFE. Pelo menos cinco Distritos em cada província estão ligados ao e-SISTAFE, onde no topo está Nampula com 17 distritos dos 20 existentes. Pode se dizer que é um dado significativo, mas mais importante é tais distritos estarem a utilizar a ferramenta correctamente de modo a melhorar a prestação de serviços públicos.

O Relatório de Actividades e de Execução Orçamental do III Trimestre de 2013 indica que das 939 Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB's) no Orçamento do Estado de 2013 (195 de Nível Central, 613 de Nível Provincial e 131 de Nível Distrital), 666 (70,9%) já operam no e-SISTAF, sendo 149 de nível Central, 424 de nível Provincial e 93 de nível Distrital. Essa expansão contribuiu, no incremento do valor global da despesa orçamental executada e paga pela Via Directa e por Adiantamento de Fundos até 30 de Setembro de 2013, tendo totalizado **54,33%** da despesa orçamental. O relatório destaca igualmente que, neste período 35,29% das despesas pagas na rubrica de Salários e Remunerações foi através da Via Directa (VD), e 82,65% das despesas pagas na rubrica de Bens e Serviços foi igualmente através da Via Directa. No âmbito da expansão do e-FOLHA, foram integrados

<sup>28</sup> <http://www.cedsif.gov.mz/sistafe.htm>, a cessado a 14 de Abril de 2013.

no processamento e cálculo para pagamento de salários via e-Folha 185 Sectores, sendo, 1 de nível Central, 41 de nível Provincial e 143 Sectores de nível Distrital.

Apesar dos progressos alguns processos ainda não são eficientes como se espera. O processo de reembolso, por exemplo, pode-se constatar conflitos significativos no desembolso de valores. A pergunta que se pode fazer é se são problemas do sistema electrónico ou são problemas burocráticos. De certa forma podem ser do sistema se este tiver sido usado antes da sua compra no país de origem como se tem verificado, pois alguns sistemas vendidos para os países em desenvolvimento tem sido, embora em boas condições, mas já usados. Por outro lado podem ser problemas burocráticos, esses que as reformas procuram eliminar. No caso em apreço, quando o cidadão submete a sua declaração, o resultado é-lhe dado em pouco tempo e passa a saber se deve ao Estado ou se tem crédito a receber, isso como consequência da informatização do processo. Mas, em contrapartida não há agilização do reembolso dos valores devidos, de forma atempada, já que há dados comprovativos para o efeito. Esse conflito poder-se-ia evitar utilizando o sistema electrónico. Ao invés de proceder burocraticamente, o que requer a submissão de um pedido de reembolso de valores em dívida. Poder-se-ia simplificar, canalizando os valores para as contas dos credores, pois os comprovativos já estão referenciados no modelo Dez, modelo utilizado para a declaração de rendimentos. Esta seria uma mudança significativa no contexto da prestação de serviços públicos.

Na realidade o que se verifica é que várias vezes o cidadão desloca-se à Direcção de Reembolsos para saber o ponto da situação do seu pedido. Este facto constitui um obstáculo para aquilo que são os objectivos do sistema, agilização dos processos; com agravante de que o cidadão, ao saber que tem um valor a receber, sendo este uma parte da sua subsistência, para si seria prazeroso recebê-lo de imediato e não de uma forma deferida e com prováveis prejuízos de o mesmo sofrer uma desvalorização resultante da inflação decorrente da conjuntura económica do país. Em alguns casos o cidadão aguarda pelo reembolso do valor, dois a três anos depois da sua solicitação.

Ainda sobre o módulo **e-Folha** a tendência é incluir toda a função pública como ilustrado anteriormente, o que significa que, cada instituição pode efectuar o pagamento de salário

por via directa no e-SISTAFE. Este subsistema, de acordo com o entrevistado,<sup>29</sup> efectua o processamento da folha de pagamento de salários e acrescenta que *“antes de calcular o salário faz a verificação se o beneficiante é um funcionário público e se está registado no sistema e-CAF buscando todos atributos (cargos, prémios, quantidade de horas de trabalho, encargos como Tribunal de Menores, entre outros) e só depois de conferir os dados, o salário é transferido para as contas dos funcionários. Para os que não estão registados, o sistema agrupa por áreas de destino e envia o valor total para a conta da instituição e esta por sua vez, procede ao pagamento manual aos beneficiários.*

Este sistema de pagamento dos ordenados, segundo CEDSIF (2013) permite que, uma vez indicado no cadastro ou processo individual do funcionário de Estado, a sua Categoria ou Função, o sistema fixa de forma automática todos os ABONOS e respectivos DESCONTOS do funcionário, dando também as possibilidades de se indicarem os abonos e descontos específicos por categoria, função, sector e nível das instituições. É caso para se dizer que o sistema contribuiu para melhorar a questão de segurança ao cidadão em relação ao seu ordenado, gestão de tempo, apesar de nos dias de salário verificar-se longas filas nas caixas automática, mas isto já é da competência dos Bancos.

#### **4.4.3 e-SISTAFE e Macroprocessos de Administração de Finanças Públicas**

Este ponto visualiza os Macroprocessos em e-SISTAFE programados para o período pós implementação da Estratégia do Governo Electrónico quanto à Administração de Finanças Públicas. A informação constante na tabela abaixo é o resumo dos principais Macroprocessos a serem realizados até 2025, de acordo com a Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012), cuja pertinência é para demonstrar que uma reforma é um processo cujos resultados podem ser alcançados a curto, médio e longo prazo.

<sup>29</sup> Entrevista ao gestor do CEDSIF do Ministério das Finanças, 15 de Abril de 2013

**Quadro 2: Macroprocessos de Administração de Finanças Públicas**

Macroprocesso	Principais actividades de impacto	Principais resultados esperados
Execução da Despesa Pública	<p>Implementar a execução e controlo orçamentais por resultados, utilizando os Módulos e aplicação do e-SISTAFE.</p> <p>Participar na definição ou adopção específica ou funcionalidade de integração no e-SISTAFE, da execução do plano e orçamento ao nível das Autarquias.</p> <p>Participar na definição ou adopção de aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da execução do plano e orçamento ao nível das empresas públicas e outras Entidades Autónomas do Estado.</p>	<p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da execução do orçamento ao nível das autarquias definida ou adoptada (2011-2014).</p> <p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da execução do plano e orçamento ao nível das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado definida ou adoptada (2015-2019).</p>
Gestão da Dívida Pública	<p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou funcionalidade de integração no e-SISTAFE, da Gestão da dívida das Autarquias.</p> <p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou funcionalidade de integração no e-SISTAFE, da Gestão da dívida das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado.</p>	<p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão da dívida das Autarquias definida ou adoptada (2015-2019).</p> <p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, de gestão da dívida das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado definida ou adoptada (2020-2024).</p>
Gestão de Providência e Protecção Social	<p>Providenciar o desenvolvimento ou <i>customização</i> e implementação de aplicações ou funcionalidade informática de integração, no e-SISTAFE, dos sistemas de Providência e protecção Social, básica e obrigatória.</p>	<p>Desenvolvimento ou <i>customização</i> e implementação de aplicações ou funcionalidade informática de integração, no e-SISTAFE, dos sistemas de Providência e protecção Social, básica e obrigatória, providenciado (2015-2019).</p>

Macroprocesso	Principais actividades de impacto	Principais resultados esperados
	Definir ou adoptar aplicação específica ou funcionalidades informática de integração, no e-SISTAFE, de Gestão de Segurança Social das Empresas Públicas e Outras Entidades Autónomas do Estado.	Aplicação específica ou funcionalidades informática de integração, no e-SISTAFE, de Gestão de Segurança Social das Empresas Públicas e Outras Entidades Autónomas do Estado desenvolvida ou adoptada (2020-2024).
Gestão da Contabilidade Pública	<p>Implementar e consolidar a contabilidade patrimonial por competência baseada em compromissos e de apuramento de resultados, conjugando as informações dos vários módulos e aplicações informáticas do e-SISTAFE, e incorporando a geração do balanço patrimonial e demonstrações do desempenho orçamental, económico e financeiro.</p> <p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou de funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, de gestão da contabilidade pública das Autarquias.</p> <p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou de funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, de gestão da escrituração contabilística das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado.</p>	<p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, gestão da contabilidade pública dos Municípios definida ou adoptada (2015-2019).</p> <p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, de gestão de escrituração contabilística das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado definida ou adoptada (2020-2024).</p>
Administração do Património do Estado	<p>Colaborar na contabilização e incorporação diária, no e-SISTAFE, de todos os bens integrantes do Património do Estado e, no final do exercício económico, no Balanço da Conta Geral do Estado.</p> <p>Participar na definição ou adaptação de aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão do Património as</p>	<p>Contabilização e incorporação diária, no e-SISTAFE, de todos os bens integrantes do Património do Estado e, no final do exercício económico, no Balanço da Conta Geral do Estado instituídas (2011-2014).</p> <p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão da escrituração contabilística das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado</p>



Macroprocesso	Principais actividades de impacto	Principais resultados esperados
	Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado.	definida ou adaptada (2011-2014).
Gestão do Sector Empresarial e Participações do Estado	<p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou de funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão do Sector Empresarial dos Municípios.</p> <p>Definir ou adoptar a aplicação específica ou de funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão das participações e empresas subsidiárias das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado.</p>	<p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão do Sector Empresarial dos Municípios definida ou adoptada (2015-2019).</p> <p>Aplicação específica ou funcionalidade de integração, no e-SISTAFE, da gestão das participações e empresas subsidiárias das Empresas Públicas e outras Entidades Autónomas do Estado definida ou adaptada (2015-2019).</p>
Avaliação da Gestão Plano, Orçamento e Património	Implementar o controlo interno em tempo real, por amostragens e com recurso ao uso da informação disponibilizada pelo e-SISTAFE e actos de verificação in loco e de exame a provas físicas e documentais de situações e operações em alvo de controlo interno.	<p>Controlo interno em tempo real, por amostragens e com recurso ao uso da informação disponibilizada pelo e-SISTAFE e actos de verificação in loco e de exame a provas físicas e documentais de situações e operações em alvo de controlo interno exercido (2011-2014).</p> <p>Funcionalidade informática e relatórios de apoio e facilitação do exercício do controlo e auditorias internos aos Órgão e Instituições, Institutos e Fundos Públicos, Empresas públicas e demais entes públicos e Autarquias e respectivo sector Empresarial e participações em empresas privadas disponibilizados, no e-SISTAFE, pelo Módulo de Gestão de Informações (2011-2014).</p>
Prestação de Contas	Extrair, via e-SISTAFE, e disponibilizar ao conhecimento público as demonstrações orçamentais, financeiras e patrimoniais da Conta de Gerência e prestação de contas, pelos órgãos e Instituições do Estado.	Demonstrações orçamentais, financeiras e patrimoniais da Conta de Gerência e prestação de contas, pelos órgãos e Instituições do Estado, extraída via e-SISTAFE e disponibilizadas ao conhecimento público (2011-2014).

**Fonte:** Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012), adaptada pela autora.

De acordo com a Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012) estão sendo desenvolvidas actividades que visam adoptar e aplicar o Modelo do Quadro de Interoperabilidade entre sistemas do Governo, na área das Finanças Públicas que garantam a observância da qualidade e segurança do trabalho, sistemas e processos, e respectivos produtos ou serviços, que assegure e operacionalize a articulação e diálogo efectivos entre os processos, sistemas e aplicações informáticas; instituir e operacionalizar a certificação obrigatória de todos os sistemas de Instituições do Sector Público relativos à Gestão de Finanças Públicas ou auxiliares.

Com base nos planos estratégicos e táticos de Tecnologias de Informação e comunicação, alerta-se para a observância, primeiro da elaboração de um desenho de alto nível (Modelo Conceptual), e segundo, o desenho detalhado do sistema (Modelo de Negócio) para então avaliar o desenvolvimento ou a aquisição e customização do sistema, módulo ou aplicação. A experiência mostra que, para cada necessidade de novo sistema, módulo ou função, que não seja parte integrante do e-SISTAFE, deve-se adaptar no mínimo ao *software* definido e integrado, capaz de compartilhar as informações ou dados com os demais Sistemas já existentes, de modo a garantir que a tomada de decisão entre desenvolver ou adquirir e customizar seja a mais acertada e que melhore a relação custo/benefício para a organização e o sistema de gestão financeira.

Tendo em conta os resultados obtidos na análise desta dissertação que visou igualmente descortinar se a partir da intervenção feita para solucionar o problema que se verificava na administração de finanças públicas constatou-se que o e-SISTAFE trouxe mudanças significativas na administração de finanças públicas. Foi uma reforma com ganhos nos processos relacionados com a gestão das Finanças Pública no geral, que são fundamentados pelo Modelo Conceptual do SISTAFE e operacionalizados por meio do e-SISTAFE. Tal intervenção contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos com recurso às TIC's. A introdução da reforma financeira foi uma solução acertada para o problema que a administração financeira estava a enfrentar, e essa solução poderá ser consistente se os módulos propostos forem concretizados e melhorar-se o problema da lentidão do próprio sistema Electrónico tornando-o mais eficiente e eficaz. Por outro

lado, o e-SISTAFE poderia incorporar todas as instituições da administração pública para que todos os cidadãos que vivem na zona rural possam ter benefícios, resultantes do acesso dos profissionais ao sistema Electrónico na execução orçamental com toda a segurança, de modo a garantir que os cidadãos possam ter seus salários nas suas contas bancárias; para que os provedores dos serviços públicos possam ser pagos a partir do aplicativo e-SISTAFE, independentemente da sua localização. Refere-se por exemplo as empresas construtoras de infraestruturas nos Distritos, localidades e vilas, e assim atrair mais investidores para as zonas consideradas económicas e outras.

Não obstante, a fraqueza que ainda prevalece na implementação do e-SISTAFE constitui um desafio que de acordo com a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 (2012) cinge-se nos seguintes aspectos:

- ✓ A não utilização da enorme informação disponibilizada pelo sistema e a prevalência da gestão e de tomada de decisões sem observância da informação fornecida pelo e-SISTAFE;
- ✓ O desenvolvimento de certas aplicações sob pressão da urgência e algumas não aderentes ao modelo Conceptual do SISTAFE e à arquitectura do e-SISTAFE; e
- ✓ A não programação e atendimento aos requisitos de expansão da escalabilidade da capacidade de memórias aplicacional e de bases de dados do e-SISTAFE, situação agravada pelo desgaste e termo da vida útil da respectiva infraestrutura tecnológica, tendo daí resultado a consequente lentidão e interrupções operacionais do sistema.

Outros desafios do e-SISTAFE, de acordo com a Visão, inserem-se na melhoria da administração e gestão prudentes do património e das participações e do sector empresarial do Estado, bem como da dívida pública e da providência e segurança social, integrando-os todos no e-SISTAFE. Esta integração é extensiva a outros entes públicos autónomos da Administração Indirecta do Estado, como Institutos e Fundos Públicos, Fundações, Autoridades, Centros Autárquicos e respectivo sector empresarial autárquico.

Constitui também um desafio, a adequação e disponibilização da informação estatística e económico-financeira das Finanças Públicas relevante para o apoio à gestão e governação, e à melhoria do controlo interno e externo, e da monitoria e da prestação pública de contas. Assim, o módulo de Gestão de Informação do e-SISTAFE constitui

um grande ganho e de grande utilidade para a disponibilização de relatórios de apoio à gestão e para o exercício efectivo das actividades de monitoria e controlo, bem como para a organização e compilação de estatísticas das Finanças Públicas, a publicar e colocar à disposição das entidades interessadas e do público em geral. De acordo com o gestor de e-SISTAFE (2013), questionado sobre o assunto, este explica que através do sistema é possível apresentar atempadamente os relatórios sobre a Conta Geral do Estado à Assembleia da República. Execução mais rápida no nível dos Sectores, aumentando a previsibilidade das disponibilidades dos Fundos e melhorando a produção da informação fiscal. Os gestores têm acesso fácil e atempado em relação às informações contabilísticas e actos de gestão disponibilizados pelo sistema.

A formação dos agentes e funcionários de Estado, bem como o acompanhamento pós formação é fundamental para o desenvolvimento de competências profissionais técnicas, inserido no processo de modernização constante dos sistemas e infraestruturas tecnológicas das Finanças Públicas, assente na profissionalização e valorização permanente de recursos humanos nacionais. De acordo com o gestor da área de formação do CEDSIF existem constrangimentos operacionais que influenciam em grande medida na cultura de gestão Moçambicana, na qual os níveis de responsabilidades dependem em grande medida, de cada interveniente no processo de execução do orçamento e não de normas, procedimentos e legislação aplicados nos actos e factos em causa.

A reforma na Gestão de Finanças Públicas deu um passo significativo, é a que mais se valorizou, provavelmente por se tratar de custos, ou seja, de despesas públicas em que qualquer reforma nesta área visa reduzir custos e fazer com que o Estado funcione eficazmente. O caso em análise constatou este facto de acordo com as evidências apresentadas a começar pelo SISTAFE com a ferramenta electrónica e-SISTAFE, onde estão hospedados os módulos que visam facilitar e controlar as operações orçamentais efectuadas no CUT, e acima de tudo a criação de contas e terminais para o Tribunal Administrativo e a Inspecção Geral das Finanças para em tempo real poderem controlar a execução do orçamento de Estado. Por outro lado, há perspectivas de desenvolvimento a partir da Estratégia “Visão das Finanças Públicas 2012-2025 aprovada em 2012, a partir da qual se vai dar a continuidade da Reforma Financeira em Moçambique.

## 5 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

No presente trabalho buscou-se analisar os casos BAU e e-SISTAFE, cujos resultados são positivos, mas não são um sucesso. Os objectivos traçados na Estratégia não foram alcançados, pelo menos até 2011. Nota-se mais progressos no e-SISTAFE do que no BAU. Há que desenvolver cada vez mais as TIC's e paralelamente a formação dos utilizadores e sistemas seguros de controlo interno não só a nível central onde se verifica mais projectos de melhoramento dos sistemas automatizados e internet, mas também, e principalmente ao nível de todos distritos, sendo o alargamento das infraestruturas de telecomunicações, a alocação dos equipamentos informáticos elementos fundamentais para o sucesso do Governo Electrónico.

Assim, o e-SISTAFE só pode estar a funcionar onde existam condições de infraestruturas de telecomunicações (*internet*) criadas para o efeito, bem como os licenciamentos em *online* nos BAU's, no sentido de prestar melhor os serviços públicos. Se a pretensão é colocar o serviço mais perto possível do cidadão seria ideal se as condições de infraestruturas de telecomunicações nas zonas económicas fossem criadas, com vista a instalação dos BAU's e do e-SISTAFE, pois a conclusão do processo de expansão do e-SISTAFE para os órgãos e Instituições do Estado ao nível central, provincial e distrital está prevista para 2015, de acordo com a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 (2012). A expansão do Governo Electrónico mostra-se importante, tendo em conta o desenvolvimento dos investimentos que se verificam em Moçambique, cuja velocidade é tal que o Governo Electrónico deveria ter os mesmos passos de desenvolvimento para fazer face ao desenvolvimento acelerado que se verifica no país.

Apesar dos constrangimentos na implementação da Estratégia do Governo Electrónico, os casos BAU e e-SISTAFE apresentam resultados positivos. A avaliação feita (2011) revela que os resultados alcançados quanto aos BAU's contribuíram para o melhoramento na prestação dos serviços públicos ao se criarem redes estruturadas que permitem melhor circulação da informação, o que contribui para a melhoria de comunicação interna, entre os funcionários e as instituições. Com isso, reduz-se o tempo de espera do cidadão para beneficiar-se dos serviços oferecidos. Informação tida no BAU

da Matola,<sup>30</sup> antes da introdução do BAU, em média licenciava-se de 20 à 25 processos, tendo passado com o licenciamento simplificado para 15 processos diários o que corresponde a 75 processos por semana. Com isso, reduz o tempo de espera do cidadão para licenciar a sua actividade económica ao obter a resposta no mesmo dia em relação licenciamento simplificado (micros e pequenas empresas). Quanto ao licenciamento normal que inclui as médias e grandes/macros empresas, reduziu de mais ou menos de um mês para mais ou menos oito dias.

Para o e-SISTAFE, até final de 2011 já estavam ligados ao e-SISTAFE todos os Ministérios e Órgãos do Estado ao nível das Direcções Provinciais, Distritos e 82 Instituições Autónomas. Este número corresponde a 495 Unidades Gestoras Beneficiárias a utilizarem o e-SISTAFE, isso no período em análise, pois de acordo com o anexo 3, a expansão do e-SISTAFE abrange todos os Órgãos e Instituições do Estado ao nível Central, Provincial e Distrital, num total de 581 Unidades Gestoras e Executoras até Maio de 2012. Nestas unidades, o pagamento de salários já é possível com a introdução do sistema e-Folha, um dispositivo integrante do e-SISTAFE que efectua o pagamento pela via directa e, como consequência, melhorou a prestação dos serviços públicos às instituições e ao cidadão quanto ao pagamento de salário. Pelo menos até ao fim de 2012, 171 Direcções Provinciais estavam ligados ao e-folha e tinha-se expandido o pagamento de salários via e-folha para 267 novos sectores. Em 2013 concretizou-se o pagamento de salários pela Via Directa a 9.0669 Funcionários e Agentes do Estado (Relatórios de Execução do Plano de Actividades e do Orçamento, 2012 e 2013).

De acordo com o relatório do CEDSIF (2013), o e-SISTAFE alargou a base tributária a partir da obrigatoriedade do uso do NUIT na execução da despesa; melhorou o processo de quitação aos reembolsos. Sobre o processo de reembolso realçar que o mesmo mostrava-se moroso (o processo burocrático), mas o cidadão não precisa deslocar-se à repartição das finanças, pois o seu valor é canalizado directamente na sua conta bancária.

---

<sup>30</sup> Entrevista à funcionária do BAU da cidade de Maputo, 12 de Abril de 2013

As evidências acima são positivas e mostram uma tendência de realização contínua das actividades, no sentido de estender a Rede Electrónica do Governo aos distritos e instituições ainda não abrangidos. De acordo com a Estratégia do Governo Electrónico que coloca o ano de 2011 como meta para o alcance dos seus objectivos, a presente análise constatou que, apesar de muitos ganhos não atingiu os seus objectivos, a provisão de infraestruturas de telecomunicações, condicionada pelos problemas financeiros, retarda a inclusão dos restantes distritos e, conseqüentemente, a melhoria na prestação dos serviços públicos em muitos locais do país. Acredita-se que ao longo do prazo estabelecido seja possível incluir todas as instituições públicas e privadas em todo o território nacional, pois, trata-se de um processo que requer meios para o desenvolvimento do Governo Electrónico.

A implementação da Estratégia do Governo Electrónico revela-se de extrema importância, principalmente nesta era de Tecnologias de Informação e Comunicação para Moçambique, pois, através desta ferramenta parte dos serviços públicos encontram formas mais fáceis, flexíveis, eficientes de serem executados com qualidade e assim elevar Moçambique a um patamar concorrencial num mundo globalizado. O INTIC tem-se socorrido de estratégias emergentes para o cumprimento integral do Programa.

Na área das TICs, no que tange à Política de Informática e à sua Estratégia de Implementação, bem como à Estratégia de Governo Electrónico quanto a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de serviços e sistemas baseados em TICs, o INTIC tem capacitado os utilizadores, entre funcionários e Agentes de Estado, o que contribui grandemente para uma melhor prestação dos serviços públicos. Os portais do Governo disponibilizam diferentes tipos de documentos (legislação, decretos, minutas entre outros), comunicação usando correio electrónico e busca de informação usando a internet. De acordo com o Informe (2011), até Julho de 2011 existiam 13 aplicações a correr na Rede Electrónica do Governo, o que na óptica dos implementadores contribui na melhoria da prestação dos serviços públicos ao cidadão. De entre outros sistemas operativos, os módulos em funcionamento incorporados do aplicativo e-SISTAFE, que melhoraram a gestão das finanças públicas, no caso de pagamento dos salários, são as declarações de rendimentos individuais e colectivos, públicos e privados. Igual para o

processo de licenciamento simplificado no BAU, no contexto de criação de um ambiente de negócio para as pequenas e médias empresas, em que o tempo de resposta a pedidos nestas áreas reduziu para um dia.

O mais importante é criar um sector público com capacidades para melhorar a qualidade dos sistemas e dos serviços prestados a partir dos resultados alcançados até ao fim da reforma (2011), ou seja, introduzir reformas constantes com vista a corrigir e melhorar cada vez mais a prestação dos serviços públicos. Em alguns casos, o Governo Electrónico vai fazer parte destas melhorias. Por outro lado, frisar que é importante avaliar caso a caso da necessidade de implementação de um sistema electrónico, ao invés de se achar somente de que tais sistemas podem fornecer soluções melhores. O caso da declaração dos rendimentos por exemplo, parte dos declarantes devem ao Estado, enquanto outros, têm valores a receber do Estado, cujo processo de reembolso, como referido nesta dissertação cria constrangimentos na relação Estado-Cidadão.

O e-SISTAFE tornou mais difícil os desvios de dinheiro pelo facto de muitas operações do governo terem deixado de ser feitas com dinheiro vivo, e estarem sujeitas a Auditorias “Online e presenciais” mas não se pode afirmar que os sistemas electrónicos combatam a corrupção, pois existem muitas outras formas de corrupção que o e-SISTAFE não pode controlar. Mas, de acordo com Macuane (2013:100), apesar da melhoria dos sistemas de gestão financeira, a capacitação do sistema de aquisições, o fortalecimento do controlo interno e da actividade do controlo externo com um Tribunal Administrativo mais actuante, as práticas de má gestão e desvio dos fundos do Estado não parecem estar a abrandar e cita as recentes mais emblemáticas descobertas do esquema de desvio de fundos no sector da educação.

O caso do licenciamento também apresenta fragilidades. A vistoria referenciada no registo das entidades ao BAU é feita a posterior à entrada em funcionamento do negócio, ou seja depois da autorização do negócio. Este procedimento parece não ser adequado e pode criar um transtorno ao proprietário do negócio caso se constate uma anomalia que o obrigue a fechar o estabelecimento até a sua regularização. Do ponto de vista do ambiente, tal vistoria poderia ser feita antes e não depois da entrada em funcionamento



do negócio. Por outro lado, a maioria das pequenas e médias empresas não está a funcionar de acordo com o negócio pelo qual foi licenciada. O que se pode constatar neste ponto é a fragilidade ou a falta de uma Base de Dados automatizada de empresas registadas que poderá fornecer informação credível. O Cidadão que pretende consultar na Rede do Governo sobre uma determinada empresa por qualquer motivo, provavelmente pode ter dificuldades em localizar a informação almejada. Neste contexto, dever-se-ia categorizar as empresas, sendo os pequenos negócios por esta via, e para negócios com um volume grande dever-se-ia primeiro, começar com o processo de vistoria e mais tarde o registo final e o seu carregamento no sistema.

O processo de implementação da Estratégia do Governo Electrónico não visualizou um acompanhamento em termos de divulgação. Informação fornecida pelo INTIC (2013) o desenvolvimento do e-Gove tem-se difundido geralmente nos encontros somente do sector público, nomeadamente aos conselhos Coordenadores, Consultivos, Sessões do Governo e seminários, só abrangendo o sector público<sup>31</sup>. Isso, do ponto de vista do desenvolvimento do Governo Electrónico, é negativo. Dever-se-ia pensar numa melhor forma de divulgar o e-Gove, colocando à disposição a informação que a partir de qualquer ponto do país o cidadão possa adquirir.

---

<sup>31</sup>Entrevista ao Gestor do Governo Electrónico no INTIC, 11 de Abril de 2013.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

Feita a análise dos dados desta pesquisa que visou objectivamente focalizar o Grau de Implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique (2006-2013), neste ponto apresenta-se as principais conclusões alcançadas.

Na actualidade a tendência dos governos ao introduzir reformas é de implementar o Governo Electrónico, tendo como horizonte orientador, a melhoria cada vez mais na prestação dos serviços públicos ao cidadão. Neste contexto, pode-se afirmar sem grande margem de erro que o Governo Electrónico segue uma trajectória que envolve várias etapas, desde a presença inicial na *web* até, gradualmente, se expandir e atingir o nível de interacção e transacção entre os Governos (Central, Provincial, Distrital) e cidadãos.

O pressuposto da implementação de um Governo Electrónico tem a ver com a utilização das Tecnologia de Sistemas de Informação e Comunicação, ou seja, uma condição básica e como já é um dado adquirido nesta era da globalização e do conhecimento, o seu uso é fundamental, no sentido de flexibilizar a tramitação dos processos, na prestação dos serviços públicos e na Gestão dos recursos de que o Estado dispõe, tornando a administração pública mais eficaz e eficiente. A expectativa é de que a acção do Governo Electrónico tenha a pretensão de melhorar cada vez mais a Gestão de Finanças Públicas e oferecer serviços de qualidade aos cidadãos, por exemplo, o processo de licenciamento passou dos 25 antes da criação dos BAU's para 75 por semana e com o e-BAU a capacidade de resposta poderá crescer.

Foi com base nesse princípio que a presente dissertação se propôs analisar o grau de implementação do Governo Electrónico, objectivando trazer os principais resultados alcançados de 2006 à 2013, cuja questão principal foi de descortinar em que medida a implementação da Estratégia do Governo Electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos e na Gestão de Finanças Públicas.

Para uma melhor visualização delineou-se as Principais Realizações do Governo Electrónico; Estado Actual do Governo Electrónico; as mudanças significativas em

relação à qualidade de prestação dos serviços públicos com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação, no contexto da Reforma no Sector Público, a partir de estudo dos casos “Balcão de Atendimento Único (BAU) e o Sistema de Administração de Finanças Públicas (e-SISTAFE)”. Desta análise concluiu-se o seguinte:

Para os casos em análise a execução da Implementação da Estratégia do Governo Electrónico não foi uniforme, ou seja não se deu a mesma ênfase nos projectos âncora aqui analisados, BAU e e-SISTAFE, daí os níveis diferentes de desenvolvimento quanto aos seus processos com recurso às tecnologias de informação e comunicação. Enquanto o e-SISTAFE por si só é um sistema electrónico utilizado na Gestão de Finanças Públicas e um aglutinador de módulos específicos de execução orçamental, com acesso dos utilizadores e com segregação de funções, o que possibilita o controlo interno dos actos de gestão dos recursos financeiros de Estado, com capacidade de ser acedido em simultâneo por vários e diferentes utilizadores; o BAU não possui nenhum sistema electrónico capaz de ligar entre os BAU's existentes no país, no qual os utilizadores podem aceder a partir de qualquer ponto do país, possui um portal onde disponibiliza toda informação a ele adstrito como detalhado na análise. Até ao momento de análise o e-BAU ainda é um projecto.

## 5.1 Para o caso do BAU

- ✓ Os resultados alcançados quanto aos BAU's contribuíram para a melhoria na prestação dos serviços públicos ao se criarem redes estruturadas que permitem melhor circulação da informação das Direcções províncias às suas representações nos BAU's, o que contribui para a melhoria de comunicação interna, entre os funcionários e as instituições. Na tramitação dos pedidos de licenciamento, reduziu-se o tempo de espera do cidadão para adquirir licença da sua actividade económica ao obter a resposta no mesmo dia em relação licenciamento simplificado (micros e pequenas empresas). Quanto ao licenciamento normal que inclui as médias e grandes/macros empresas, reduziu de mais ou menos de um mês para mais ou menos oito dias.

- ✓ Com a descentralização de alguns serviços dos Ministérios, delegando-os aos BAU's, melhorou a prestação dos serviços públicos ao facilitar o licenciamento das actividades económicas no mesmo local onde convergem todos os intervenientes legais para autorizar a abertura de um negócio;
- ✓ Ainda é projecto a criação do Sistema integrado e-BAU de Registo e Facilitação Empresarial, a partilha de todos os sistemas do Governo de uma base de dados básica, comum sobre empresas e entidades licenciadas, objectivo que deveria ser atingido até 2010. É caso para se concluir que a reforma neste projecto âncora não atingiu os objectivos traçados a quando da sua implementação no período em análise (2006-2013) quanto à abrangência territorial e utilização de Sistemas Electrónico integrados, mas melhorou a prestação dos serviços públicos.
- ✓ De realçar que os resultados alcançados ainda não são os desejáveis, nem no contexto da Reforma Global do Sector Público nem no contexto da Estratégia do Governo Electrónico. Na realidade o que se verifica é o licenciamento simplificado das actividades económicas, a partir do BAU, executado pelos grupos Ministeriais aí representados. Nota-se a falta de um sistema integrado *online* de Registo e Facilitação Empresarial, que partilha todos os sistemas do Governo de uma base de dados comum sobre empresas e entidades licenciadas que permita consulta aos utilizadores e ao público em geral.

## 5.2 Para o caso do e-SISTAFE

- ✓ O e-SISTAFE introduziu mudanças significativas na Gestão de Finanças públicas. Por exemplo, no passado, a execução orçamental financeiro não era integrada, pois existiam multiplicidade de contas bancárias gerando mobilização de recursos financeiros e emissão desnecessária de bilhetes de tesouro. Com a reforma reduziu-se a proliferação do número de contas bancárias, bem como a emissão de bilhetes do tesouro uma vez que as instituições passaram a movimentar os seus recursos dentro da Conta Única do Tesouro. Este sistema está progressivamente a resolver problemas que deram origem a sua implementação.

- ✓ O e-SISTAFE melhorou a Gestão de Finanças Públicas ao introduzir o e-folha para o pagamento dos ordenados dos Funcionários e Agentes de Estado, o que evita os pagamentos ilícitos e viciosos, dos funcionários fantasmas graças ao aplicativo e-CAF que procede ao registo e cadastro dos beneficiários. Antes da reforma existiam vários sistemas de processamento e cálculo para pagamento de salários numa base manual.
- ✓ O e-SISTAFE contribuiu para uma execução orçamentária mais rápida ao nível dos Sectores, aumentando a previsibilidade das disponibilidades dos Fundos e melhorou a produção da informação fiscal; aquisições com base em normas de *procurement* modernas e formalmente estabelecidas; substancial incremento na realização de despesas por via directa, com pagamento ao fornecedor/beneficiário mediante crédito directo na sua conta bancária, sem intermediários; aumento da transparência na gestão e utilização dos fundos públicos e a redução da emissão de Bilhetes do Tesouro.
- ✓ Actualmente está em implementação a “Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012), onde vários módulos serão implementados gradualmente de acordo com os prazos estabelecidos e assim facilitar e melhorar ainda mais a Gestão de Finanças Públicas e consequentemente melhorar a vida do cidadão em relação aos pagamentos de e para o Estado e principalmente, o próprio Estado, na Gestão dos recursos financeiros públicos e do seu património, isso se a visão em referência vier à ser concretizada.

No período em análise, apesar de todos progressos o e-SISTAFE também não conseguiu atingir os objectivos traçados na Estratégia do Governo Electrónico por insuficiência de infraestruturas de telecomunicações, mas de realçar que revolucionou a gestão do sistema financeiro em Moçambique, talvez por se ter dado maior ênfase neste projecto que De Renzio (2011), intitulou a esta reforma como a mãe de todas as reformas.

Tendo em conta os casos acima, o pressuposto da Estratégia do Governo Electrónico segundo o qual dever-se-ia “assegurar que qualquer moçambicano, em qualquer área da

governação, em qualquer sector da economia, e a qualquer nível da sociedade, tenha a possibilidade de aceder, processar e aplicar toda a informação necessária para cada um alcançar o máximo do seu potencial como indivíduo dotado de conhecimento, um cidadão responsável e um competidor global” ainda não é uma realidade, apesar da rede electrónica do Governo estar a operar a nível Central, provincial e em alguns distritos.

Os casos analisados demonstram que a partir da intervenção feita, ou seja, com a implementação da Estratégia do Governo Electrónico verifica-se mudanças no sector público, ao constatar-se que apesar de não cobrir os serviços electrónicos a nível nacional por falta de infraestruturas de telecomunicações, melhorou a prestação dos serviços públicos no período em análise por razões mencionadas em cada caso. Se recordar a prestação dos serviços públicos antes da implementação das reformas no sector público, esta coloca-se até ao momento como uma solução acertada para alguns problemas que a Administração pública apresentava no período pós-independência como já se apresentou nos estudos de casos (BAU e e-SISTAFE).

A consistência desta solução concretizar-se-á ao longo do tempo e não no contexto da Reforma no Sector Público como se propunha na Estratégia do Governo Electrónico (2006-2011), pois é necessário criar cada vez mais infraestruturas que vão tornar possível a cobertura do e-Gov a nível nacional, para tornar possível o acesso dos cidadãos às Tecnologias de Informação e Comunicação e consequentemente aos serviços disponibilizados nos portais das instituições.

Ainda é projecto o alargamento de infraestruturas e serviços de acesso à internet, capacitação humana e consolidação de um ambiente integrado de sistemas de informação e base de dados que estejam vocacionados para a prestação de serviços com qualidade ao cidadão, consolidando de forma faseada o Governo Electrónico de Moçambique.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### Obras

- AWORTWI, Nicholas (2006)<sup>32</sup>. “Managing Public Sector Reform: politics, capacity building and NPM in Mozambique 2001-05. In: AWORTWI, Nicholas & SITO, Eduardo (2006). *African perspectives on new public management: Implications for human resource training*. Maastricht: Shaker Publishing.
- BOYNE, George; Farrell, Catherine; Law, Jennifer; Powell, Martin and Walker, Richard (2003). *Evaluating Public Management Reforms*. Philadelphia: Open University Press.
- CAMPELO, Valmar (2006). *Avaliação do Programa Governo Electrónico*. Tribunal de Contas da União. Nova Série. Brasília, Brasil.
- CHIZZOTTI, António (1991). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez Editora. 9ª Edição.
- De Renzio, Paolo (2011). *Can Donors ‘Buy’ Better Governance? The political economy of budget reforms in Mozambique*. Maputo: Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE).
- DIAS, Adélio Segredo (2012). *Estudo De Governo Eletrônico De Moçambique E Do Estado De São Paulo- Brasil: Uma Discussão Sobre As Políticas*. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.
- FREDERICKSON, H. e Smith, K. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Colorado: Westview Press.
- GIRISHANKAR, Navin (2001). *Evaluating Public Sector Reform. Guideline for Assessing Country-level Impact of Structural Reform and Capacity Building in the Public sector*.
- HORN, Murray (1995). *The Political Economy of Public Administration: institutional choice in the public sector*. New York: Cambridge University Press.

<sup>32</sup> Versão em Português de 2007. 6

- Ilal, Abdul et al. (2008). *Governança e Integridade em Moçambique: Problemas práticos e desafios reais*. Maputo, Edição Centro de Integridade Pública.
- JOANGUETE, Celestino (2011). *Política Pública sobre a Inclusão Digital*. Braga: Universidade do Minho.
- LANE, Jan-Erik (2000). *The Public Sector: concepts, models and approaches*. London: Sage. Third Edition.
- KETTL, Donald (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington: Brookings Institution Press. Second edition.
- MACUANE, José Jaime (2013). Sector Público. In NUVUNGA, Adriano & De TOLLENAERE, Marc (2013). *Governança e Integridade em Moçambique: Problemas práticos e desafios reais*. Publicações Centro de Integridade Pública (CIP).
- Macuane, José Jaime (2006)<sup>1</sup>. “Managing Public Sector Reform: politics, capacity building and NPM in Mozambique 2001-05. In: AWORTWI, Nicholas & SITO, Eduardo (2006). *African perspectives on new public management: Implications for human resource training*. Maastricht: Shaker Publishing.
- MATEUS, João Carlos (2008). *O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*. Revista de Estudos Politécnicos, Kekkhe 2008, Vol. VI, nº. 9.
- NORTH, Douglass (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- PEDONE, Luiz (1985). *Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas*.
- POLIDANO, Charles (2001). *Why Public Sector Reforms fail?* Rezende, Public policy and Management Working Paper nº. 16. University of Manchester, Institute for Development Policy and Management.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda. 2ª Edição.
- REZENDE, Flávio (2004). *Por Que Falham as Reformas Administrativas?* Rio de Janeiro: Editora FGV.



- WARREN-RODRIGUEZ, A. (2008) *Putting Aid on Budget: A Case Study of Mozambique*. Mokoro Ltd.

## Documentos

- Avaliação Final dos PAPs sobre o Desenvolvimento do Governo em 2009 – Revisão Anual 2010 (2010). Embaixada da Finlândia. Maputo.
- Banco Mundial/International Financial Corporation – IFC (2013). *Doing Business 2013: Regulamentos Inteligentes para Pequenas e Médias Empresas. Comparando Regulamentos Aplicáveis a Empresas Locais em 185 Economias*. Washington: Banco Mundial.
- BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO (2010). Ministério da Indústria e Comércio-GASP: Gabinete de Apoio ao Sector Privado & GTZ – Cooperação Alemã. Maputo.
- CEDSIF- Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças (2013) Ministério das Finanças.  
Decreto n.º 5/2012 (2012). Boletim da República, quarta-feira, 07 de Março de 2012, I Série – Número 10.
- e-Government Survey 2012: E-Government for the People (2012). United Nations. Department of Economic and Social Affairs.
- Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique (2005). Maputo.
- Estratégia Global da Reforma do Sector Público 2001-2011 (2001). Maputo: Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público - CIRES.
- ESTRATÉGIA PARA A MELHORIA DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS EM MOÇAMBIQUE 2008-2012 (2008). Gabinete de Apoio ao Sector Privado, Ministério da Indústria e Comércio.
- EUROPE-AID (2009). *Public Sector Reform: An Introduction*. European Commission. Concept Paper No. 1.
- Governação Corporativa (Corporate Governance) Experiência da TDM, SA (2009). Telecomunicações de Moçambique, SA. Maputo.

- Informe sobre o grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.
- Programa da Reforma do Sector Público – Fase II 2006 – 2011 (2006). Maputo: Autoridade Nacional da Função Pública.
- Relatório do 1º Trimestre sobre a Execução do Plano de Actividades e Orçamento (2011). CEDSIF, Ministério das Finanças
- Relatório de Actividades e de Execução Orçamental do III Trimestre (2012). Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças.
- Relatório de Actividades e de Execução Orçamental do III Trimestre (2013). Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças.
- Relatório de Actividades do e-Gov (2013). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.
- Resolução nº 28/2000 (2000). *Política de Informática*. Conselho de Ministros. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique: 3º Suplemento do Boletim da República, I Série – Número 49.
- Visão das Finanças Públicas 2012-2025 (2012). Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação. Ministério da Finanças.
- World Public Sector Report 2003: E-Government at the Crossroads United Nations. New York.

## APÊNDICE

### Guião de Entrevista para INTIC

Em primeiro lugar gostaria de cumprimentá-lo e dizer muito obrigada por ter-me recebido. Sou Merina Luís José, Estudante do curso de Mestrado em Governação e Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. Estou a desenvolver um trabalho de pesquisa para uma dissertação cujo título é **Governo Electrónico: Uma Avaliação do Grau de implementação (2006-2013)**.

Asseguro que, tudo quanto for dito serve unicamente para engrandecer o trabalho e trazer uma mais-valia para fins meramente académicos. Agradeço a vossa colaboração.

Muito obrigada.

1. Com a implementação do Governo Electrónico, como avalia a qualidade na prestação dos serviços públicos? Quais são, no seu entender, os indicadores que definiriam com clareza a eficiência e eficácia?
2. Qual é o estado actual da expansão da rede electrónica do Governo. Caso se verifique, estará sendo acompanhada com a formação dos utilizadores, ou seja, dos funcionários públicos?
3. Para além do Governo central, quantos provinciais e distritais estão ligados à rede Electrónica?
4. Quantos portais dos Governos Central, Provincial e Distrital existem neste momento? A quantidade responde às necessidades que o Governo tem em fornecer informação aos cidadãos e aos sectores público e privado?
5. O que está a ser feito para elevar a responsabilidade dos funcionários públicos no desempenho das suas funções?
6. Como gestor do Governo Electrónico no seu todo, qual é a avaliação que faz em relação ao quadro de Interoperabilidade da rede electrónica do Governo?
7. A seu ver, os cidadãos sabem da existência dos portais do Governo?

## Guião de Entrevista para BAU's

Em primeiro lugar gostaria de cumprimentá-lo e dizer muito obrigada por me ter recebido. Sou Merina Luís José, estudante do curso de Mestrado em Governação e Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. Estou a desenvolver um trabalho de pesquisa para uma dissertação cujo título é **Governo Electrónico: Uma Avaliação do Grau de implementação (2006-2013)**.

Asseguro que, tudo quanto for dito serve unicamente para engrandecer o trabalho e trazer uma mais-valia para fins meramente académicos. Agradeço a vossa colaboração.

Muito obrigada.

No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo criou o Balcão de Atendimento Único, como resposta à necessidade de melhorar a prestação de serviços públicos ao cidadão e o desenvolvimento de um ambiente de negócio favorável ao crescimento do sector privado.

1. A que estrutura orgânica se subordina o BAU?
2. O SISCAL – Sistema Computarizado do Licenciamento e Cadastro Comercial e Industrial- resolveu o problema do BAU?
3. Existe um sistema integrado dos BAU's que alimenta e partilha a informação nos portais sobre empresas e entidades licenciadas?
4. A criação da base de dados para a publicação electrónica dos estatutos e a posterior disponibilização no Portal do Governo de Moçambique é uma realidade?
5. Interação entre o BAU e o cidadão/outras entidades. Que realidade representa quando olha para o atendimento ao público. Reduziu o processo burocrático?
6. Quantos existem (já registados) nessa base de dados? O cidadão sabe da existência dessa informação no portal do BAU?

7. Estará o BAU a responder a demanda da procura dos serviços de licenciamento no que diz respeito a facilitação e simplificação do registo das empresas e entidades? Está a resolver o problema que deu origem a necessidade da sua criação?
8. É da mesma opinião que a inspecção/a vistoria seja feita a posterior?
9. Que serviços o cidadão pode requerer no BAU? (categoria de empresas que podem adquirir licença no BAU)
10. Na sua opinião, os funcionários afectos no seu Balcão sentem-se suficientemente autónomos no atendimento e resolução de situações pontuais de modo a flexibilizar a prestação de serviços?
11. Os funcionários que prestam os serviços aqui no BAU tiveram alguma formação em Tecnologias de Informação e Comunicação?
12. No seu entender, o estágio actual do BAU é positivo? Que leitura faz quanto ao desempenho do BAU, Que desafios são colocados?
13. Que mecanismo utiliza o público para sugerir melhorias da instituição?

## Guião de Entrevista para Ministério das Finanças

Em primeiro lugar gostaria de cumprimentá-los e dizer muito obrigada por terem-me recebido. Sou Merina Luís José, estudante do curso de Mestrado em Governação e Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. Estou a desenvolver um trabalho de pesquisa para uma dissertação cujo título é **Governo Electrónico: Uma Avaliação do Grau de implementação (2006-2013)**.

Asseguro que, tudo quanto for dito serve unicamente para engrandecer o trabalho e trazer uma mais-valia para fins meramente académicos. Agradeço a vossa colaboração.

Muito obrigada.

1. No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo introduziu o Sistema de Administração de Finanças Pública e-SISTAFE, para resolver um problema. Que comentário faz a este respeito?
2. Que facilidade oferece o sistema? Melhorou a relação cidadão-Estado e empresa-Estado, quanto aos pagamentos das obrigações/transacções financeiras?
3. Na sua opinião, o sistema facilita a extracção de relatórios (credíveis) para a prestação de contas? Que tipos de relatórios podem ser extraídos?
4. Muitos profissionais acreditam que, a implementação do sistema integrado e-SISTAFE simplifica e sistematiza as operações financeiras e melhora cada vez mais a gestão das operações de tesouraria. É da mesma opinião?
5. Quantas instituições estão ligadas à rede do e-SISTAFE? Com isso o Governo estaria a promover a boa governação?
6. Fazendo um balanço geral, acredita que o sistema trouxe mudanças na administração de finanças públicas, refiro-me a corrupção, transparência, flexibilização dos processos de pagamento das despesas de Estado e na colecta de receitas.
7. Quanto aos profissionais, ou seja, aos utilizadores do sistema tiveram alguma formação a respeito? Não criam alguma resistência à mudança?

## ANEXOS

### 1. Portais

**Quadro 1: Portais e Páginas Web hospedadas na GovNET**

	Instituição	URL
1	Governo de Moçambique	<a href="http://www.portaldogoverno.gov.mz">www.portaldogoverno.gov.mz</a>
2	Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique	<a href="http://www.incm.gov.mz">www.incm.gov.mz</a>
3	Balcões de Atendimento Únicos	<a href="http://www.balcaounico.gov.mz">www.balcaounico.gov.mz</a>
4	INTIC	<a href="http://www.intic.gov.mz">www.intic.gov.mz</a>
5	INTIC – TICs para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos	<a href="http://www.ict4dhr.govnet.gov.mz">www.ict4dhr.govnet.gov.mz</a>
6	INTIC – Observatórios de TICs	<a href="http://www.observatorioict.gov.mz">www.observatorioict.gov.mz</a>
7	Conselho Municipal da Cidade de Maputo	<a href="http://www.cmmaputo.gov.mz">www.cmmaputo.gov.mz</a>
8	Direcção Nacional de Geologia	<a href="http://www.dng.gov.mz">www.dng.gov.mz</a>
9	Ministério do Trabalho	<a href="http://www.mitrab.gov.mz">www.mitrab.gov.mz</a>
10	Instituto Superior de Administração Pública	<a href="http://www.isap.gov.mz">www.isap.gov.mz</a>
11	Câmara de Comércio de Moçambique	<a href="http://www.ccmoz.org.mz">www.ccmoz.org.mz</a>
12	Ministério das Obras Públicas e Habitação	<a href="http://www.moph.gov.mz">www.moph.gov.mz</a>
13	Imprensa Nacional de Moçambique	<a href="http://www.imprensanac.gov.mz">www.imprensanac.gov.mz</a>
14	Governo da Província de Nampula (UTICT)	<a href="http://www.nampula.gov.mz">www.nampula.gov.mz</a>
15	Ministério da Saúde	<a href="http://www.misau.gov.mz">www.misau.gov.mz</a>
16	Autoridade Tributária de Moçambique	<a href="http://www.atm.gov.mz">www.atm.gov.mz</a>
17	Ministério dos Recursos Minerais	<a href="http://www.mirem.gov.mz">www.mirem.gov.mz</a>
18	Ministério da Energia	<a href="http://www.me.gov.mz">www.me.gov.mz</a>
19	Escola Náutica de Moçambique	<a href="http://www.enautica.ac.mz">www.enautica.ac.mz</a>
20	Ministério de Administração Estatal	<a href="http://www.mae.gov.mz">www.mae.gov.mz</a>
21	Ministério da Função Pública	<a href="http://www.mfp.gov.mz">www.mfp.gov.mz</a>
22	Hospital Central de Maputo	<a href="http://www.hcm.gov.mz">www.hcm.gov.mz</a>
23	IPAJ – Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica	<a href="http://www.ipaj.gov.mz">www.ipaj.gov.mz</a>
24	Direcção Provincial de Turismo de Cabo	<a href="http://www.turismocd.gov.mz">www.turismocd.gov.mz</a>

	Delgado	
25	Centro de Desenvolvimento Sustentável – Zonas Urbanas	<a href="http://www.cds-zu.gov.mz">www.cds-zu.gov.mz</a>
26	UCODIN – SINA – Sistema de Informação de Nampula	<a href="http://www.sina.gov.mz">www.sina.gov.mz</a>
27	Governo da Província de C. Delgado	<a href="http://www.cabodelgado.gov.mz">www.cabodelgado.gov.mz</a>
28	Governo da Província de Sofala	<a href="http://www.sofala.gov.mz">www.sofala.gov.mz</a>
29	Governo da Província de Gaza	<a href="http://www.gaza.gov.mz">www.gaza.gov.mz</a>
30	Governo da Província de Tete	<a href="http://www.tete.gov.mz">www.tete.gov.mz</a>
31	Governo da Província de Niassa	<a href="http://www.niassa.gov.mz">www.niassa.gov.mz</a>
32	Governo da Província de Zambézia	<a href="http://www.zambezia.gov.mz">www.zambezia.gov.mz</a>
33	Fundo do Fomento Mineiro	<a href="http://www.ffmpeg.gov.mz">www.ffmpeg.gov.mz</a>
34	Conselho Nacional para o Avanço da Mulher	<a href="http://www.cnam.gov.mz">www.cnam.gov.mz</a>
35	AfDB Annual Meetings Maputo 2008	<a href="http://www.adbmaputo2008.gov.mz">www.adbmaputo2008.gov.mz</a>
36	Instituto Nacional de Inspecção de Pescado	<a href="http://www.inip.gov.mz">www.inip.gov.mz</a>
37	Governo do Distrito de Alto Molocué	<a href="http://www.altomolocue.zambezia.gov.mz">www.altomolocue.zambezia.gov.mz</a>
38	INIP - Instituto Nacional de Inspecção do Pescado	<a href="http://www.inip.gov.mz">www.inip.gov.mz</a>
39	MTC - Ministério dos Transportes e Comunicações	<a href="http://www.mtc.gov.mz">www.mtc.gov.mz</a>
40	INNOQ - Instituto Nacional de Normalização de Qualidade	<a href="http://www.innoq.gov.mz">www.innoq.gov.mz</a>
41	DNG - Direcção Nacional de Geologia	<a href="http://www.dng.gov.mz">www.dng.gov.mz</a>
42	CPRD Sofala - Centro Provincial de Recursos Digitais - Sofala	<a href="http://www.cprdsofala.govnet.gov.mz">www.cprdsofala.govnet.gov.mz</a>
43	MIC - Ministério da Industria e Comércio	<a href="http://www.mic.gov.mz">www.mic.gov.mz</a>
44	Portal da Justiça	<a href="http://www.portaldojudiciario.gov.mz">www.portaldojudiciario.gov.mz</a>
45	Conselho Municipal de Nampula	<a href="http://www.cmnapula.gov.mz">www.cmnapula.gov.mz</a>
46	UTRESP - Unidade Técnica da Reforma do Sector Público	<a href="http://www.utresp.gov.mz">www.utresp.gov.mz</a>
47	Fundo de Fomento Mineiro	<a href="http://www.ffmpeg.gov.mz">www.ffmpeg.gov.mz</a>
48	Ministério do Turismo	<a href="http://www.mitur.gov.mz">www.mitur.gov.mz</a>
49	Governo da Província de Inhambane	<a href="http://www.inhambane.gov.mz">www.inhambane.gov.mz</a>
50	29ª Assembleia Geral ICSU (AICIMO)	<a href="http://www.icsu.govnet.gov.mz">www.icsu.govnet.gov.mz</a>
51	Ministério da Defesa	<a href="http://www.mdn.gov.mz">www.mdn.gov.mz</a>
52	Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas	<a href="http://www.ipeme.gov.mz">www.ipeme.gov.mz</a>



53	Conselho Superior de Comunicação Social	<a href="http://www.cscs.gov.mz">www.cscs.gov.mz</a>
54	Instituto Médio de Ciências Documentais	<a href="http://www.cidoc.gov.mz">www.cidoc.gov.mz</a>
55	Direcção Nacional da Indústria	<a href="http://www.embalagens.gov.mz">www.embalagens.gov.mz</a>
56	Instituto Nacional de Desenvolvimento de Aquacultura	<a href="http://www.inaqua.gov.mz">www.inaqua.gov.mz</a>
57	Centro Nacional de Documentação e Informação de Moçambique	<a href="http://www.cedimo.gov.mz">www.cedimo.gov.mz</a>
58	Fundo Bibliográfico da Língua Portuguesa	<a href="http://www.fblp.gov.mz">www.fblp.gov.mz</a>
59	Administração Nacional das Pescas	<a href="http://www.adnap.gov.mz">www.adnap.gov.mz</a>
60	Bureau de Informação Pública	<a href="http://www.bip.gov.mz">www.bip.gov.mz</a>
61	Gabinete de Informação	<a href="http://www.gabinfo.gov.mz">www.gabinfo.gov.mz</a>
62	Parque Nacional do Limpopo	<a href="http://www.limpopopn.gov.mz">www.limpopopn.gov.mz</a>
63	Academia de Ciências Policiais de Moçambique	<a href="http://www.acipol.ac.mz">www.acipol.ac.mz</a>

Fonte: INTIC

## Quadro 2: Portais de Governos Distritais

	Distrito	Província	Endereço
1	Malema	Nampula	<a href="http://malema.nampula.gov.mz">http://malema.nampula.gov.mz</a>
2	Moma		<a href="http://moma.nampula.gov.mz">http://moma.nampula.gov.mz</a>
3	Majune	Niassa	<a href="http://majune.niassa.gov.mz">http://majune.niassa.gov.mz</a>
4	Mecanhelas		<a href="http://mecanhelas.niassa.gov.mz">http://mecanhelas.niassa.gov.mz</a>
5	Changara	Tete	<a href="http://changara.tete.gov.mz">http://changara.tete.gov.mz</a>
6	Cahora Bassa		<a href="http://cahorabassa.tete.gov.mz">http://cahorabassa.tete.gov.mz</a>
7	Boane	Maputo	<a href="http://boane.pmaputo.gov.mz">http://boane.pmaputo.gov.mz</a>
8	Marracuene		<a href="http://marracuene.pmaputo.gov.mz">http://marracuene.pmaputo.gov.mz</a>
9	Chibabava	Sofala	<a href="http://chibabava.sofala.gov.mz">http://chibabava.sofala.gov.mz</a>
10	Búzi		<a href="http://buzi.sofala.gov.mz">http://buzi.sofala.gov.mz</a>
11	Massingir	Gaza	<a href="http://massingir.gaza.gov.mz">http://massingir.gaza.gov.mz</a>
12	Mandlakaze		<a href="http://mandlakaze.gaza.gov.mz">http://mandlakaze.gaza.gov.mz</a>
13	Bárué	Manica	<a href="http://barue.manica.gov.mz">http://barue.manica.gov.mz</a>
14	Guro		<a href="http://guro.manica.gov.mz">http://guro.manica.gov.mz</a>
15	Chiúre	Cabo Delgado	<a href="http://chiure.cabodelgado.gov.mz">http://chiure.cabodelgado.gov.mz</a>
16	Vilankulo	Inhambane	<a href="http://vilankulo.inhambane.gov.mz">http://vilankulo.inhambane.gov.mz</a>
17	Inharrime		<a href="http://inharrime.inhambane.gov.mz">http://inharrime.inhambane.gov.mz</a>
18	Gurué	Zambézia	<a href="http://gurue.zambezia.gov.mz">http://gurue.zambezia.gov.mz</a>

Fonte: INTIC

**Quadro 3: Lista de Distritos ligados à GovNET**

#	Província	(51) Distritos Ligados até dez/11	15 Distritos Ligados em 2012 (II Trimestre)
1	Niassa (7)	Cuamba	Marrupa
2		Mandimba	Majune
3		Mecanhelas	Sanga
4			Chimbonila
5	Cabo Delgado (1)	Chiure	
6	Nampula (10)	Nacaroa	Mecuburi
7		Ribaué	Morrupula
8		Nacala	Moma
9		Meconta	
10		Monapo	
11		Mussuril	
11		Malema	
12	Zambézia (8)	Gurué	Namacurra
13		Nicudadala	Morrumbala
14		Ile	
15		Inhassunge	
16		Mocuba	
17		Alto Molócuè	
18	Tete (5)	Songo	
19		Moatize	
20		Mutarara	
21		Changara	
22		Chiuta	
23	Manica (4)	Manica	
24		Gondola	
25		Barue	
26		Guro	
27	Sofala (9)	Nhamatanda	Machanga
28		Caia	Chibabava
29		Inhaminga	Búzi
30		Dondo	
31		Muanza	
32		Gorongosa	
33	Inhambane (10)	Vilanculos	Govuro
34		Massinga	Inhassoro
35		Morrumbene	Homoíne
36		Cumbane	
37		Inharrime	
38		Quissico	
39		Panda	
40	Gaza (5)	Chókwè	
41		Chibuto	
42		Bilene	
43		Massingir	
44		Mandlakazi	
45	Maputo (7)	Boane	
46		Manhiça	
47		Matutuine	
48		Magude	
49		Namaacha	
50		Moamba	
51		Marracuene	
Total de Distritos Ligados : 66			

## 2. Instituições ligadas ao e-SISTAFE<sup>33</sup>

A expansão do e-SISTAFE abrange todos os Órgãos e Instituições do Estado ao nível Central, Provincial e Distrital, num total de 581 Unidades Gestoras e Executoras até Maio de 2012, designadamente:

### De Nível Central:

1. Presidência da República
2. Casa Militar
3. Gabinete do Primeiro-ministro
4. Assembleia da República
5. Conselho Constitucional
6. Tribunal Supremo
7. Conselho Superior da Magistratura Judicial
8. Tribunal Administrativo
9. Procuradoria-Geral da República
10. Ministério da Defesa Nacional
11. Ministério do Interior
12. Ministério da Justiça
13. Ministério da Administração Estatal
14. Ministério da Planificação e do Desenvolvimento
15. Ministério das Finanças
16. Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental
17. Ministério da Agricultura
18. Ministério das Pescas
19. Ministério dos Recursos Minerais
20. Ministério da Energia
21. Ministério da Indústria e Comércio

<sup>33</sup> Disponível no <http://www.cedsif.gov.mz/>

22. Ministério do Turismo
23. Ministério dos Transportes e Comunicações
24. Ministério das Obras Públicas e Habitação
25. Ministério da Educação
26. Ministério da Ciência e Tecnologia
27. Ministério da Saúde
28. Ministério da Mulher e da Acção Social
29. Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação
30. Comissão Nacional de Eleições
31. Secretariado Técnico de Administração Eleitoral
32. Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
33. Autoridade Tributária de Moçambique
34. Ministério do Trabalho
35. Instituto Nacional de Investigação Pesqueira
36. Ministério da Juventude e Desportos
37. Ministério dos Combatentes
38. Conselho Nacional de Defesa e Segurança
39. Comissão Consultiva de Trabalho
40. Gabinete Central de Combate à Corrupção
41. Ministério da Função Pública
42. Instituto Nacional de Estatística
43. Direcção Nacional do Orçamento
44. Direcção Nacional do Tesouro
45. Direcção Nacional de Contabilidade Pública
46. Direcção Nacional do Património do Estado
47. Inspecção-geral de Finanças
48. Instituto de Gestão das Participações do Estado
49. Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique
50. Fundo de Estradas
51. Administração Regional das Águas do Sul
52. Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água

53. Conselho Nacional de Combate ao HIV / SIDA
54. Instituto Nacional da Acção Social
55. Ministério da Cultura
56. Conselho Superior da Comunicação Social
57. Gabinete Central de Prevenção e Combate à Droga
58. Cadeia Civil de Maputo
59. Cadeia de Máxima Segurança de Maputo
60. Centro de Documentação e Informação de Moçambique
61. Instituto Nacional de Gestão das Calamidades
62. Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado
63. Direcção Nacional de Previdência Social
64. Gabinete de Informação Financeira de Moçambique
65. Comissão de Mediação e Arbitragem Laboral
66. Centro Nacional de Cartografia e Teledeteção
67. Fundo do Desenvolvimento Agrário
68. Instituto Nacional de Desenvolvimento da Aquacultura
69. Instituto Nacional de Normalização e Qualidade
70. Instituto para Promoção das Pequenas e Médias Empresas
71. Administração de Infra-estruturas de Água e Saneamento
72. Fundo para o Fomento de Habitação
73. Universidade Pedagógica
74. Fundo Nacional de Investigação
75. Instituto Nacional da Juventude
76. Instituto Nacional do Desporto
77. Hospital Geral de Mavalane
78. Hospital Geral José Macamo
79. Hospital Psiquiátrico de Infulene
80. Hospital Geral da Machava
81. Hospital Geral de Chamanculo
82. Embaixadas e Outras Representações Diplomáticas
83. Centro de Promoção de Investimentos

84. Escola de Pesca
85. Fundo de Fomento Pesqueiro
86. Fundo de Fomento Mineiro
87. Instituto Nacional de Petróleo
88. Museu Nacional de Geologia
89. Instituto Nacional do Turismo
90. Instituto da Aviação Civil
91. Escola Superior de Ciências Náuticas
92. Instituto Nacional de Viação
93. Instituto Nacional de Hidrografia e Navegação
94. Instituto Nacional da Marinha
95. Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação
96. Instituto Superior de Artes e Cultura
97. Instituto Nacional de Audiovisual e Cinema

### **Nível Provincial**

98. Gabinete do Governador de Niassa
99. Tribunal Provincial de Niassa
100. Procuradoria Provincial de Niassa
101. Direcção Provincial de Justiça de Niassa
102. Secretaria Provincial de Niassa
103. Direcção Provincial do Trabalho de Niassa
104. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Niassa
105. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Niassa
106. Direcção Provincial de Agricultura de Niassa
107. Direcção Provincial das Pescas de Niassa
108. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Niassa
109. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Niassa
110. Direcção Provincial do Turismo de Niassa
111. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Niassa
112. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Niassa

113. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Niassa
114. Direcção Provincial da Cultura de Niassa
115. Direcção Provincial da Saúde de Niassa
116. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Niassa
117. Gabinete do Governador de Cabo Delgado
118. Tribunal Provincial de Cabo Delgado
119. Procuradoria Provincial de Cabo Delgado
120. Direcção Provincial de Justiça de Cabo Delgado
121. Secretaria Provincial de Cabo Delgado
122. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Cabo Delgado
123. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Cabo Delgado
124. Direcção Provincial de Agricultura de Cabo Delgado
125. Direcção Provincial das Pescas de Cabo Delgado
126. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Cabo Delgado
127. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Cabo Delgado
128. Direcção Provincial do Turismo de Cabo Delgado
129. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Cabo Delgado
130. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Cabo Delgado
131. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Cabo Delgado
132. Direcção Provincial da Cultura de Cabo Delgado
133. Direcção Provincial da Saúde de Cabo Delgado
134. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Cabo Delgado
135. Gabinete do Governador de Nampula
136. Tribunal Provincial de Nampula
137. Procuradoria Provincial de Nampula
138. Direcção Provincial de Justiça de Nampula
139. Secretaria Provincial de Nampula
140. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Nampula
141. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Nampula
142. Direcção Provincial de Agricultura de Nampula
143. Direcção Provincial das Pescas de Nampula

144. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Nampula
145. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula
146. Direcção Provincial do Turismo de Nampula
147. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Nampula
148. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Nampula
149. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Nampula
150. Direcção Provincial da Cultura de Nampula
151. Direcção Provincial da Saúde de Nampula
152. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Nampula
153. Gabinete do Governador da Zambézia
154. Tribunal Provincial da Zambézia
155. Procuradoria Provincial da Zambézia
156. Direcção Provincial de Justiça de Zambézia
157. Secretaria Provincial da Zambézia
158. Direcção Provincial do Plano e Finanças da Zambézia
159. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental da Zambézia
160. Direcção Provincial de Agricultura da Zambézia
161. Direcção Provincial das Pescas da Zambézia
162. Direcção Provincial dos Recursos Minerais da Zambézia
163. Direcção Provincial da Indústria e Comércio da Zambézia
164. Direcção Provincial do Turismo da Zambézia
165. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações da Zambézia
166. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação da Zambézia
167. Direcção Provincial da Educação e Cultura da Zambézia
168. Direcção Provincial da Cultura da Zambézia
169. Direcção Provincial da Saúde da Zambézia
170. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social da Zambézia
171. Gabinete do Governador de Tete
172. Tribunal Provincial de Tete
173. Procuradoria Provincial de Tete
174. Direcção Provincial de Justiça de Tete



175. Secretaria Provincial de Tete
176. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Tete
177. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Tete
178. Direcção Provincial de Agricultura de Tete
179. Direcção Provincial das Pescas de Tete
180. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Tete
181. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Tete
182. Direcção Provincial do Turismo de Tete
183. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Tete
184. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Tete
185. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Tete
186. Direcção Provincial da Cultura de Tete
187. Direcção Provincial da Saúde de Tete
188. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Tete
189. Gabinete do Governador de Manica
190. Tribunal Provincial de Manica
191. Procuradoria Provincial de Manica
192. Direcção Provincial de Justiça de Manica
193. Secretaria Provincial de Manica
194. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Manica
195. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Manica
196. Direcção Provincial de Agricultura de Manica
197. Direcção Provincial das Pescas de Manica
198. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Manica
199. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica
200. Direcção Provincial do Turismo de Manica
201. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Manica
202. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Manica
203. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Manica
204. Direcção Provincial da Cultura de Manica
205. Direcção Provincial da Saúde de Manica

206. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Manica
207. Gabinete do Governador de Sofala
208. Tribunal Provincial de Sofala
209. Procuradoria Provincial de Sofala
210. Direcção Provincial de Justiça de Sofala
211. Secretaria Provincial de Sofala
212. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Sofala
213. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Sofala
214. Direcção Provincial de Agricultura de Sofala
215. Direcção Provincial das Pescas de Sofala
216. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Sofala
217. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Sofala
218. Direcção Provincial do Turismo de Sofala
219. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Sofala
220. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Sofala
221. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Sofala
222. Direcção Provincial da Cultura de Sofala
223. Direcção Provincial da Saúde de Sofala
224. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Sofala
225. Gabinete do Governador de Inhambane
226. Tribunal Provincial de Inhambane
227. Procuradoria Provincial de Inhambane
228. Direcção Provincial de Justiça de Inhambane
229. Secretaria Provincial de Inhambane
230. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Inhambane
231. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Inhambane
232. Direcção Provincial de Agricultura de Inhambane
233. Direcção Provincial das Pescas de Inhambane
234. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Inhambane
235. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Inhambane
236. Direcção Provincial do Turismo de Inhambane

237. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Inhambane
238. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Inhambane
239. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Inhambane
240. Direcção Provincial da Cultura de Inhambane
241. Direcção Provincial da Saúde de Inhambane
242. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Inhambane
243. Gabinete do Governador de Gaza
244. Tribunal Provincial de Gaza
245. Procuradoria Provincial de Gaza
246. Direcção Provincial de Justiça de Gaza
247. Secretaria Provincial de Gaza
248. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Gaza
249. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Gaza
250. Direcção Provincial de Agricultura de Gaza
251. Direcção Provincial das Pescas de Gaza
252. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Gaza
253. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Gaza
254. Direcção Provincial do Turismo de Gaza
255. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Gaza
256. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Gaza
257. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Gaza
258. Direcção Provincial da Cultura de Gaza
259. Direcção Provincial da Saúde de Gaza
260. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Gaza
261. Gabinete do Governador de Maputo Província
262. Tribunal Provincial de Maputo Província
263. Procuradoria Provincial de Maputo Província
264. Direcção Provincial de Justiça de Maputo Província
265. Secretaria Provincial de Maputo Província
266. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Maputo Província
267. Direcção Provincial de Coordenação da Acção Ambiental de Maputo Província

268. Direcção Provincial de Agricultura de Maputo Província
269. Direcção Provincial dos Recursos Minerais de Maputo Província
270. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo Província
271. Direcção Provincial do Turismo de Maputo Província
272. Direcção Provincial dos Transportes e Comunicações de Maputo Província
273. Direcção Provincial das Obras Públicas e Habitação de Maputo Província
274. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Maputo Província
275. Direcção Provincial da Saúde de Maputo Província
276. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Maputo Província
277. Gabinete do Governador de Maputo Cidade
278. Tribunal Provincial de Maputo Cidade
279. Procuradoria Provincial de Maputo Cidade
280. Direcção Provincial de Justiça de Maputo Cidade
281. Secretaria Provincial de Maputo Cidade
282. Direcção Provincial do Plano e Finanças de Maputo Cidade
283. Direcção Provincial de Agricultura de Maputo Cidade
284. Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Maputo Cidade
285. Direcção Provincial do Turismo de Maputo Cidade
286. Direcção Provincial da Educação e Cultura de Maputo Cidade
287. Direcção Provincial da Cultura de Maputo Cidade
288. Direcção Provincial da Saúde de Maputo Cidade
289. Direcção Provincial da Mulher e da Acção Social de Maputo Cidade
290. Direcção Provincial do Trabalho de Niassa
291. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Niassa
292. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Niassa
293. Direcção Provincial do Trabalho de Cabo Delgado
294. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Cabo Delgado
295. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Cabo Delgado
296. Direcção Provincial do Trabalho de Nampula
297. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Nampula
298. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Nampula

299. Tribunal Provincial do Trabalho da Zambézia
300. Direcção Provincial do Trabalho da Zambézia
301. Direcção Provincial da Juventude e Desportos da Zambézia
302. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes da Zambézia
303. Direcção Provincial do Trabalho de Tete
304. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Tete
305. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Tete
306. Direcção Provincial do Trabalho de Manica
307. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Manica
308. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Manica
309. Direcção Provincial do Trabalho de Sofala
310. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Sofala
311. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Sofala
312. Direcção Provincial do Trabalho de Inhambane
313. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Inhambane
314. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Inhambane
315. Direcção Provincial do Trabalho de Gaza
316. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Gaza
317. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Gaza
318. Direcção Provincial do Trabalho de Maputo Província
319. Direcção Provincial das Pescas de Maputo Província
320. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Maputo Província
321. Direcção Provincial para os Assuntos dos Antigos Combatentes de Maputo
322. Direcção Provincial do Trabalho de Maputo Cidade
323. Direcção Provincial da Juventude e Desportos de Maputo Cidade
324. Comando Geral da Polícia
325. Direcção Nacional de Migração
326. Serviço Nacional dos Bombeiros
327. Força de Intervenção Rápida
328. Direcção Nacional de Identificação Civil
329. Instituto do Algodão de Moçambique

330. Instituto de Investigação Agrária de Moçambique
331. Centro de Promoção da Agricultura
332. Instituto Nacional de Meteorologia
333. Instituto de Bolsas de Estudo
334. Universidade Eduardo Mondlane
335. Fundo de Promoção Desportiva
336. Hospital Central de Maputo
337. Delegação Regional Norte da AT de Nacala
338. Delegação Regional Centro da AT de Sofala
339. Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica de Maputo
340. Instituto Nacional de Apoio aos Refugiados
341. Instituto Nacional para as Comunidades Moçambicanas no Exterior
342. Instituto Nacional de Desminagem
343. Instituto Nacional do Mar e Fronteiras
344. Comissão Nacional da SADC
345. Cadeia Central de Maputo
346. Centro de Reclusão Feminino de Ndlavela
347. Serviço Nacional das Prisões
348. Centro de Formação Jurídica e Judiciária
349. Instituto Superior de Administração Pública
350. Direcção nacional de Planificação
351. Direcção Nacional de Análise e Estudo de Políticas
352. Instituto de Fomento do Caju
353. Instituto de Formação em Administração de Terras e Cartografia
354. Administração Nacional das Pescas
355. Conselho Nacional de Electricidade
356. Fundo de Energia
357. Instituto Superior de Artes e Cultura
358. Instituto Nacional de Educação á Distância
359. Instituto Superior de Relações Internacionais
360. Comité Organizador dos X Jogos Africanos - Maputo

361. Delegação Regional Sul da AT de Maputo Cidade
362. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Niassa
363. Delegação Provincial da Autoridade Tributária do Niassa
364. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Niassa
365. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Niassa
366. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Cabo Delgado
367. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Cabo Delgado
368. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Cabo Delgado
369. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Cabo Delgado
370. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Nampula
371. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Nampula
372. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Nampula
373. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Nampula
374. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística da Zambézia
375. Delegação Provincial da Autoridade Tributária da Zambézia
376. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Zambézia
377. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social da Zambézia
378. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Tete
379. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Tete
380. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Tete
381. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Tete
382. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Manica
383. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Manica
384. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Manica
385. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Manica
386. Gabinete Provincial de Combate à Corrupção de Sofala
387. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Sofala
388. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Sofala
389. Administração Regional das Águas do Centro
390. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Sofala
391. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Sofala

392. Comando Provincial da PRM de Inhambane
393. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Inhambane
394. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Inhambane
395. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Inhambane
396. Hospital Provincial de Inhambane
397. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Inhambane
398. Delegação Provincial do Instituto Nacional de Estatística de Gaza
399. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Gaza
400. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Gaza
401. Delegação Provinciais do Instituto Nacional de Estatística de Maputo Província
402. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Maputo Província
403. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Maputo
404. Delegação Provinciais do Instituto Nacional de Estatística de Maputo Cidade
405. Núcleo Provincial de Combate ao HIV/SIDA de Maputo Cidade
406. Delegação Provincial do Instituto Nacional da Acção Social de Maputo Cidade
407. Assembleia Provincial de Niassa
408. Balcão de Atendimento Único do Niassa
409. Hospital Provincial de Lichinga
410. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Cuamba
411. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Marrupa
412. Assembleia Provincial de Cabo Delgado
413. Hospital Provincial de Pemba
414. Assembleia Provincial de Nampula
415. Gabinete Provincial de Combate à Corrupção de Nampula
416. Delegação do Instituto do Patrocínio e Assistência Jurídica de Nampula
417. Centro de Desenvolvimento Sustentável Zonas Urbanas em Nampula
418. Centro Regional de Ciência e Tecnologia - Norte
419. Hospital Central de Nampula
420. Assembleia Provincial da Zambézia
421. Delegação Provincial do Secretariado Técn. Adm. Eleitoral de Zambézia
422. Delegação da Universidade Pedagógica de Quelimane



423. Hospital Provincial de Quelimane
424. Assembleia Provincial de Tete
425. Centro Regional de Ciência e Tecnologia - Centro
426. Hospital Provincial de Tete
427. Delegação do Instituto Nacional de Desenvolvimento da Aquacultura de Manica
428. Delegação da Universidade Pedagógica de Manica
429. Hospital Provincial de Chimoio
430. Assembleia Provincial de Sofala
431. Assembleia Provincial de Inhambane
432. Delegação do Instituto do Patrocínio e Assistência Jurídica de Inhambane
433. Cadeia Provincial de Inhambane
434. Delegação do Instituto do Patrocínio e Assistência Jurídica de Inhambane
435. Delegação Provincial do Secretariado Técnico de Administração Eleitoral de Inhambane
436. Delegação Provincial Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional de Inhambane
437. Delegação Provincial de Ciência e Tecnologia de Inhambane
438. Assembleia Provincial de Gaza
439. Centro Regional de Ciência e Tecnologia - Sul
440. Hospital Provincial de Xai-Xai
441. Assembleia Provincial de Maputo Província
442. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Maputo Província
443. Delegação Provincial da Autoridade Tributária de Maputo Cidade
444. 032301000 - Delegação Provincial da Comunicação Social de Niassa
445. Delegação Provincial do Secretariado Geral da Assembleia da República de Niassa
446. Comando Provincial da PRM de Niassa
447. Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica do Niassa
448. Delegação da Universidade Pedagógica de Niassa
449. Cadeia Provincial de Cabo Delgado
450. Tribunal Administrativo da Província de Nampula
451. Academia Militar Marechal Samora Machel

452. Cadeia Provincial de Nampula
453. Penitenciária Agrícola e Industrial de Nampula
454. Balcão de Atendimento Único de Nampula
455. Delegação da Universidade Pedagógica de Nampula
456. Universidade de Lúrio
457. Tribunal Administrativo da Província da Zambézia
458. Comando Provincial da PRM da Zambézia
459. Cadeia Provincial da Zambézia
460. Comando Provincial da PRM de Tete
461. Cadeia Provincial de Tete
462. Delegação Instituto Nacional de Gestão das Calamidades de Tete
463. Administração Regional de Águas do Zambeze
464. Instituto Superior Politécnico de Songo
465. Delegação Provincial da Comunicação Social de Manica
466. Assembleia Provincial de Manica
467. Comando Provincial da PRM de Manica
468. Penitenciária Agrícola de Chimoio (Manica)
469. Delegação Instituto Nacional de Gestão das Calamidades de Manica
470. Instituto Superior Politécnico de Manica
471. Centro Regional do Instituto Nacional de Meteorologia de Sofala
472. Delegação Provincial de Viação de Sofala
473. Administração Marítima da Província de Sofala
474. Delegação Provincial da Comunicação Social de Inhambane
475. Gabinete Provincial de Combate à Corrupção de Inhambane
476. Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização de Inhambane
477. Delegação da Universidade Pedagógica de Massinga
478. Delegação Provincial do Secretariado Geral da Assembleia da República de Maputo
479. Tribunal Fiscal da Província de Maputo
480. Delegação Provincial de Viação de Maputo
481. Administração Marítima da Província de Maputo
482. Tribunal Superior de Recurso - Sul

- 483. Tribunal Fiscal da Cidade de Maputo
- 484. Delegação da Administração do Parque Imobiliário do Estado de Maputo Cidade
- 485. Delegação do Secretariado Geral da Assembleia da República – Maputo Província

### **Nível Distrital**

- 486. Secretaria Distrital de Cuamba
- 487. Secretaria Distrital de Mocímboa da Praia
- 488. Secretaria Distrital de Montepuez
- 489. Secretaria Distrital de Mueda
- 490. Secretaria Distrital de Angoche
- 491. Secretaria Distrital da Ilha de Moçambique
- 492. Secretaria Distrital de Malema
- 493. Secretaria Distrital de Meconta
- 494. Secretaria Distrital de Monapo
- 495. Secretaria Distrital de Murrupula
- 496. Secretaria Distrital de Nampula – Rapale
- 497. Secretaria Distrital de Ribaué
- 498. Secretaria Distrital de Nacala-Porto
- 499. Secretaria Distrital de Alto Molocué
- 500. Secretaria Distrital do Gurué
- 501. Secretaria Distrital do Ile
- 502. Secretaria Distrital de Milange
- 503. Secretaria Distrital de Mocuba
- 504. Secretaria Distrital de Mopeia
- 505. Secretaria Distrital de Morrumbala
- 506. Secretaria Distrital de Namacurra
- 507. Secretaria Distrital de Inhassunge
- 508. Secretaria Distrital de Nicoadala
- 509. Secretaria Distrital da Angónia
- 510. Secretaria Distrital de Cahora Bassa

511. Secretaria Distrital de Moatize
512. Secretaria Distrital de Barue
513. Secretaria Distrital de Gondola
514. Secretaria Distrital de Manica
515. Secretaria Distrital do Búzi
516. Secretaria Distrital de Caia
517. Secretaria Distrital de Dondo
518. Secretaria Distrital de Marromeu
519. Secretaria Distrital de Homoíne
520. Secretaria Distrital de Inharrime
521. Secretaria Distrital de Massinga
522. Secretaria Distrital de Morrumbene
523. Secretaria Distrital de Vilanculos
524. Secretaria Distrital de Zavala
525. Secretaria Distrital de Bilene-Macia
526. Secretaria Distrital de Chibuto
527. Secretaria Distrital de Xai-Xai
528. Secretaria Distrital do Chókwè
529. Secretaria Distrital de Mandlakazi
530. Secretaria Distrital de Magude
531. Secretaria Distrital de Marracuene
532. Secretaria Distrital de Moamba
533. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Angoche
534. Secretaria Distrital de Maganja da Costa
535. Secretaria Distrital de Namarroi
536. Secretaria Distrital de Pebane
537. Secretaria Distrital de Boane
538. Secretaria Distrital de Manhiça
539. Secretaria Distrital de Namaacha
540. Secretaria Distrital de Changara
541. Secretaria Distrital de Chiuta

542. Secretaria Distrital de Mutarara
543. Secretaria Distrital de Jangamo
544. Secretaria Distrital de Inhassoro
545. Secretaria Distrital da Maxixe
546. Secretaria Distrital de Mandimba
547. Secretaria Distrital de N'gauma
548. Secretaria Distrital de Mogovolas
549. Secretaria Distrital de Moma
550. Secretaria Distrital de Guro
551. Secretaria Distrital de Sussundenga
552. Secretaria Distrital de Cheringoma
553. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Mocímboa da Praia
554. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Montepuez
555. Secretaria Distrital de Eráti
556. Secretaria Distrital de Mossuril
557. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Angoche
558. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Gurué
559. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Mocuba
560. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Ribaué
561. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Nacala-Porto
562. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Marávia
563. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Moatize
564. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Bárue
565. Delegação Distrital do Instituto Nacional de Acção Social de Caia
566. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Machanga
567. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Vilanculos
568. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Maxixe
569. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Chibuto
570. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Xai-Xai
571. Delegação Distrital do Instituto Nacional da Acção Social de Chókwé
572. Secretaria Distrital de Chiúre

- 573. Secretaria Distrital de Macomia
- 574. Secretaria Distrital de Muidumbe
- 575. Secretaria Distrital do Lago
- 576. Secretaria Distrital de Lichinga
- 577. Secretaria Distrital de Mecanhelas
- 578. Secretaria Distrital de Muecate
- 579. Secretaria Distrital de Govuro
- 580. Secretaria Distrital de Panda
- 581. Secretaria Distrital de Mabote

### **3. Lista de Entrevistados**

1. Professor Paolo de Renzio
2. Dr. Bicael Francisco
3. Dr. Munenda
4. Dr. Jacinto Mucine
5. Dr.<sup>a</sup>. Virgínia Videira
6. Dr. Nicolas Esculudes
7. Dr. João Luís Checanhanza
8. Dr. Ntimane
9. Dr. João Zantinta Marrime
10. Sra. Celsa Efigénia Mondlane
11. Professor Adélio Segredo Dias