



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA

Área de projetos

DOUTORADO EM PROJECTOS

Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial

TESE DE DOUTORADO

Título

Análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do BAÚ de Nampula.

Doutorando

Almeirim Deus Da Incarnação Jaime Nacarapa

Director

Dr. Luis Manuel Borges Gouveia

Abril de 2021

Esta pagina foi propositalmente deixada em branco



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA

Área de projetos

DOUTORADO EM PROJECTOS

Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial

TESE DE DOUTORADO

Título

Análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do BAÚ de Nampula.

Doutorando

Almeirim Deus da Incarnação Jaime Nacarapa

Director

Dr. Luis Manuel Borges Gouveia

Abril de 2021

FOLHA ACEITAÇÃO (TÍTULO)

O Senhor Professor Luís Borges Gouveia, na qualidade de Diretor/a da Tese de Doutoramento do doutorando Senhor Dr. Almeirim Deus da Incarnação Jaime Nacarapa

ACEITAÇÃO

Assino este documento como prova de minha conformidade de que o/a aluno/a presente para avaliação esta Tese Doutoral, cumprindo todos os requisitos científicos, metodológicos e formais exigidos.

Em 13, a 10 de Outubro de 2018

Visto Positivo do diretor e/ou diretores de tese

O doutorando,

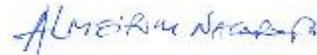
Assinado

Assinado



Diretor - Codiretores

Luís Borges Gouveia



Doutorando

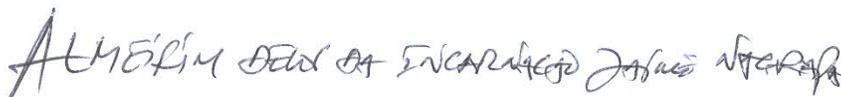
ALMEIRIM DEUS DA INCARNAÇÃO JAIME NACARAPA

Este documento deverá estar assinado por todos os presentes e incluído após a capa na PTD/D.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu **Almeirim Deus da Encarnação Jaime Nacarapa** com número de identificação MZDODP684603 e aluno do programa académico Doutorado em Projectos, em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial na Universidade Internacional Iberoamericana-UNINI, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Análise da plataforma e-BAÚ no licenciamento comercial, 2014-2018: caso do BAÚ de Nampula, é reflexo do meu trabalho pessoal e declaro que, antes de qualquer notificação de plágio, cópia ou falta da fonte original, sou o responsável legal, económico e administrativo directo, sem afectar o Orientador, a Universidade e todas instituições colaboraram no referido trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Moçambique-Nampula, aos 19 de Abril de 2021



Almeirim Deus da Encarnação Jaime Nacarapa

AI Publications



International Journal of Advanced Engineering, Research and Science (IJAERS)

ISSN : 2349-6495 (P) | 2456-1908 (O)

www.ijaers.com

Certificate of Publication

The editor-in-chief of *International Journal of Advanced Engineering Research and Science* is awarding this certificate of publication to *Almeirim Deus Da Incarnação Jaime Nacarapa* in recognition of his/her paper entitled below which was published in *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)* (ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)): Vol-7 , Issue-9 ,Pg.: 469-475, . This Journal is a refereed, double-blind and peer-reviewed research journal published by *AI Publications*.

Paper Title: "*The impact of the implantation of e-BAÚ platform for commercial licensing in Nampula*"

Author(s): *Almeirim Deus Da Incarnação Jaime Nacarapa, Luís Borges Gouveia*



Editor-In-Chief

International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)

www.ijaers.com

editor@ijaers.com, editor.ijaers@gmail.com

International Journal of Advanced Engineering Research and Science(IJAERS)
104/108, Pratap Nagar, Jaipur, India | www.ijaers.com ; editor@ijaers.com

AI Publications



**International Journal of Advanced Engineering,
Research and Science (IJAERS)**

ISSN : 2349-6495 (P) | 2456-1908 (O)

www.ijaers.com

Certificate of Publication

The editor-in-chief of *International Journal of Advanced Engineering Research and Science* is awarding this certificate of publication to *Luis Borges Gouveia* in recognition of his/her paper entitled below which was published in *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)* (ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)): Vol-7 , Issue-9 ,Pg.: 469-475, . This Journal is a refereed, double-blind and peer-reviewed research journal published by *AI Publications*.

Paper Title: "*The impact of the implantation of e-BAÚ platform for commercial licensing in Nampula*"

Author(s): *Almeirim Deus Da Incarnação Jaime Nacarapa, Luis Borges Gouveia*



Editor-In-Chief

International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)

www.ijaers.com

editor@ijaers.com, editor.ijaers@gmail.com

*International Journal of Advanced Engineering Research and Science(IJAERS)
104/108, Pratap Nagar, Jaipur, India | www.ijaers.com ; editor@ijaers.com*

Resumo

O Surgimento das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, com destaque para a da internet, trouxeram sobre as Administração Pública uma exigência no sentido de se modernizarem e desburocratizarem e, por outro lado, colocaram um conjunto de oportunidades e novos desafios. A Internet permitiu à Administração Pública a criação de pontos únicos de contacto que mediassem a sua relação com os cidadãos e empresas. A presente tese tem por objecto analisar a plataforma Balcão de Atendimento Único electrónico no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do Balcão de Atendimento Único de Nampula. O estudo analisa o grau de implementação da Estratégia de Governação Electrónica em Moçambique, procurando trazer os principais resultados alcançados. Especificamente, analisa as metas atingidas quanto à introdução da Plataforma, as condições criadas para o sucesso do e-Gov. A principal questão é até que ponto a Implementação do Balcão de Atendimento Único electrónico contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos. Para atingir os objectivos traçados, a pesquisa enquadrou o tema nas teorias que avaliam as Reforma 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 discutidos conceitos como Sector Público, Reforma do Sector Público e do Governo electrónico, com vista a aprofundar, clarificar e enquadrar o tema em análise. A metodologia proposta é qualitativa, cuja colecta de dados se circunscreveu em entrevistas e análise documental e observação directa. Os resultados obtidos no trabalho de campo confirmam que a implementação do Balcão de Atendimento Único electrónico contribuiu para uma melhor prestação dos serviços públicos. Apesar dos avanços significativos na implementação do Governo electrónico, o caso Balcão de Atendimento Único electrónico ainda requer a criação de uma plataforma de qualidade que tenha capacidade de interoperabilidade com outros sectores ou instituições do Estado e ou privadas que fazem parte do processo de licenciamento comercial e que seja de qualidade, e que tenha capacidade de detectar documentos falsos e fora de prazos.

Palavras-chave: Administração Pública Electrónica; Balcão Único Electrónico; Modernização; Empresas.

Abstract:

The emergence of new Information and Communication Technologies, with emphasis on the Internet, brought a demand on Public Administration to modernize and reduce bureaucracy and, on the other hand, posed a set of opportunities and new challenges. The Internet has enabled the Public Administration to create unique points of contact that mediate its relationship with citizens and companies. The purpose of this thesis is to analyze the Electronic Service Desk platform in Commercial Licensing, 2014-2018: Case of the Nampula Service Desk. The study analyzes the degree of implementation of the Electronic Governance Strategy in Mozambique, seeking to bring the main results achieved. Specifically, it analyzes the goals achieved regarding the introduction of the Platform, the conditions created for the success of e-Gov. The main question is the extent to which the Implementation of the Electronic One-Stop Service Counter contributed to the improvement in the provision of public services. To achieve the objectives set, the research framed the theme in the theories that evaluate the Public Sector Reforms, seeking to understand elements that reveal that the electronic government contributes to the improvement in the provision of public services. Following this, concepts such as Public Sector, Public Sector Reform and e-Government were discussed, with a view to deepening, clarifying and framing the subject under analysis. The proposed methodology is qualitative, whose data collection was limited to interviews and documentary analysis and direct observation. The results obtained in the field work confirm that the implementation of the Electronic Service Desk contributes to a better provision of public services. Despite the significant advances in the implementation of e-Government, the Balcão de Atendimento Único electronic service still requires the creation of a quality platform that has interoperability-liaison capacity with other sectors or institutions of the State and or private that are part of the licensing process commercial and that is of quality, and that has the capacity to detect false and out of date documents.

Keywords: Electronic Public Administration; electronic one-stop shop; modernization; companies.

AGRADECIMENTOS

À Deus por tudo de bom, vida, saúde, protecção, força e fé.

À Deus Filho, Jesus Cristo pela vida e redenção.

À Deus Espírito Santo por me guia e inspirar-me

À minha amada esposa, Ramadane Jamal Amade Nacarapa, meus filhos, meus irmãos, por terem compreendido as minhas ausências.

Aos meus queridos irmãos em Cristo Jesus da Igreja e do pequeno grupo da Muhala-Expansão-Cidade de Nampula, pelas orações, apoio emocional e motivacional.

À Senhora Laura Enriquez ex-Funcionária da Funiber Barcelona Espanha, Departamento de Desenvolvimento, que convidou e encorajou-me a fazer o Doutoramento.

Ao Senhor Miguel Ramirez, Coordenador do curso de Doutoramento em projectos em língua portuguesa, que no momento de desistência e frustração me apoiou emocionalmente, dando força e esperança.

À Professora Silvana Marim Garat minha orientadora, por toda a disponibilidade, paciência, preciosos conselhos e atenção que me permitiu concretizar esta tese.

Agradeço especialmente ao Prof. Doutor Luis Borges Gouveia, meu orientador e Director da Tese, pelo profissionalismo e disponibilidade, com palavras certas nos momentos certos trouxe-me à conclusão desta tese.

Dedicatória

A minha Amada Esposa e meus filhos.

Ao meu estimado e inesquecível primo Calisto Ramos Mucaiua que me mostrou a verdadeira educação, educação para eternidade.

Índice geral de tabelas e figuras

Tabela 1: Indicadores-chave de desempenho.....	19
Figura 2: Os quatro pólos da nova Administração Pública.....	59
Figura 3: Esquema de Modelo de e-Gov. proposto por Finger e Pecoud.(2003).....	62
Quatro 4: Esquema de tipos de pesquisa científica.....	73
Quadro 5: Lista dos Entrevistados.....	75
Figura 6: Mapa de localização geográfica de Moçambique.....	81
Figura 7: Mapa de localização geográfica da Província de Nampula.....	82
Foto 8: Painel publicitário dos serviços prestados e localização do BAÚ.....	84
Tabela 9: Organograma do BAÚ.....	88
Tabela 10: Processos licenciados no quinquénio 2014-2018.....	91
Quadro 11: Esquema de execução e evolução dos planos e programas até ao e-BAÚ.....	99
Tabela 12: Fluxograma actual do e-BAÚ composto por 5 fases.....	112
Tabela 13: Fases do Projecto e-BAÚ.....	115
Tabela 14: Standard e referências complementares ao ITIL, proposto por Gartner Group.....	125
Tabela 15: Lista de Instituições que emitem documentos para o licenciamento.....	128
Tabela 16: Novo Fluxograma a ser proposto para o e-BAÚ com 6 fases.....	131

Lista de Siglas Utilizadas

SIGLA	DESIGNAÇÃO
APE	Administração Pública Electrónica
BAÚ	Balcão de Atendimento Único
B.I	Bilhete de Identidade
PCM	Política de Ciência e Tecnologia
CE	European Commission- Comissão Europeia
CIP	Comissão para a Política de Informática
CIRESP	Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público
CIUEM	Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane
CPRD	Centro Provincial de Recursos Digitais
CRCT	Centro Regional de Ciência e Tecnologia
DASP	Direcção de Apoio ao Sector Privado
DIRE	Documento de Identificação de Residência de Estrangeiro
e-BAÚ	Balcão de Atendimento Único Electrónico
e-Gov	Governança Electrónica
EGE	Estratégia Governança Electrónica
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
EMAN	Estratégia Melhoria de Ambiente de Negócio
EUA	Estados Unidos da América

GABINFO	Gabinete de Informação
INTIC	Instituto Nacional de Tecnologia e Comunicação
INAGE	Instituto Nacional de Governação Electrónica
INAE	Inspeccao Nacional de Actividades Económicas
IGRP	Integrate Government Resource Planning
INNOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade
LPP	Lei de Probidade Pública
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
NAP	Nova Administração Pública
NOSI	Núcleo Operativo da Sociedade de Informação
NGP	Nova Gestão Pública
NSP	Novo Serviço Pública
NUEL	Número Único de Entidades Legais
NUIT	Número Único de Identificação Tributária
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
PARPA	Programa de Apoio para Redução da Pobreza Absoluta
PQG	Plano Quinquenal do Governo
PRSP	Programada Reforma do Sector Público
RSP	Reforma do Sector Público
SDAE	Serviços Distritais de Actividades Económicas

TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UTRESP	UnidadeTécnicaReforma do Sector Público
UTICT	UnidadeTécnica de Implementação da Política de Informática
UTRASf	UnidadeTécnica da AdministraçãoFinanceira do Estado
USD	United State Dollar-Dolar dos EstadosUnidos de América
DPIC-NPL	Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – PROPOSTA DA PESQUISA	6
1.1. Justificativa da pesquisa.....	6
1.2. Problema de pesquisa.....	11
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1. Embasamento Teórico	16
2.2. Administração Pública.....	16
2.3. Modelos de Gestão Pública	17
2.4. Tecnologias de Informação e Comunicação	22
2.5. Administração Pública Eletrónica	24
2.5.1. Conceito de Governação Electrónica.....	25
2.5.2. História do surgimento da Governação Electrónica e sua expansão.....	27
2.5.3. Fases da implantação do Governo Electrónico	29
2.5.4. Governação Electrónica na Europa	29
2.5.5. Importância e implicações da Administração Pública Electrónica.....	31
2.5.6. Tipos de Interações da Administração Pública Electrónica.....	33
2.5.7. Áreas de Intervenção da Administração Pública Electrónica	34
2.5.8. Boa governação.....	35
2.6. Reforma do Sector Público em Moçambique	39
2.6.1. Contextualização.....	39
2.6.2. Razões da Reforma	40
2.6.3. Áreas Temáticas	40
2.7. Estratégia de Governação Electrónica em Moçambique.....	43
CAPÍTULO III – PESQUISAS ANTERIORES	47
3.1. Nova Gestão Pública	47
3.2. Vectores da Nova Gestão Pública	48
3.3. Modelos de governação.....	49
3.4. Modelos genéricos de e-governação para informação	50
3.5. Modelo geral da e-governação	51
3.6. Estratégias e políticas nas administrações descentralizada-Electrónicas do Reino Unido.....	52

3.6.1. Estratégias e políticas nas administrações descentralizadas e electrónicas da Escócia.....	52
3.6.2. Estratégias e políticas nas administrações descentralizadas e electrónicas do País de Gales	53
3.6.3. Estratégias e políticas nas administração descentralizada e electrónicas da Irlanda do Norte ...	54
3.7. Serviços de Governo Electrónicos sofisticados disponibilizados para cidadãos	56
3.8. Serviços de Governo Electrónicos sofisticados disponibilizados para empresas e negócios	57
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	58
4.1. Introdução.....	58
4.2. Tipo de pesquisa	60
4.3. População e amostra	62
4.4. Variáveis.....	65
4.5. Instrumentos de pesquisa.....	66
4.6. Análise dos dados	68
4.7. Caracterização do Estudo de Caso	69
4.8. Situação geográfica do local da pesquisa	69
4.9. O BAÚ de Nampula – Estudo de Caso.....	71
4.9.1. Histórico do Balcão de Atendimento Único.....	71
4.9.2. Contextualização.....	73
4.9.3. A Composição do BAÚ à Luz do Estatuto Orgânico	76
4.9.4. Estrutura orgânica.....	76
4.9.5. Recursos Humanos.....	76
4.9.6. Os Sectores Representados e Serviços prestados nos BAÚs	77
4.9.7. Actividades Realizadas durante os anos 2014- 2018.....	79
4.9.8. Desempenho durante os cinco anos à luz do PQG 2015-2019.....	80
CAPÍTULO V – RESULTADOS.....	82
5.1. Histórico e Evolução do Governo Electrónico em Moçambique	82
5.2. Principais Realizações do Governo Electrónico	89
5.3. Situação actual do Governo Electrónico Em Moçambique.....	91
5.4. Características da plataforma e-BAÚ	93
5.5. Como acessar à aplicação	94
5.6. Princípios da Plataforma	94
5.7. Análise funcional da plataforma e-BAÚ.....	96

5.8. A inoperância do BAÚ Clínicidade gestora e implementadora do sistema e INAGE entidade implementadora do quadro de interoperabilidade.....	100
5.9. Duração do Projecto e-BAÚ e Serviços abrangidos	103
5.10. Fase do Projecto e-BAÚ e Serviços abrangidos.....	103
5.11. A falta de qualidade do Sistema e-BAÚ, incapacidade de detectar documentos falsos e expirados.....	107
5.11.1. Sistema de Gestão de Qualidade em TI	109
5.12. A importância das certificações nas tecnologias de informação.....	114
5.13. Plano de melhoria para o e- BAÚ.....	117
5.14. Balcão de Atendimento Único (BAÚ).....	121
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES.....	129
6.1. Conclusões	129
6.2. Limitação do Estudo.....	131
6.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	132
7. CRONOGRAMA DE PESQUISA	133
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE I	138
APÊNDICE II	140
APÊNDICE III	142
APÊNDICE IV.....	144
ANEXO A.....	146
ANEXO B.....	147
ANEXO C.....	156

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, percebe-se um crescente interesse no digital, porque o mundo moderno está profundamente dominado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Vivemos numa sociedade do 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 (Gouveia e Neves, 2014). 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 (Rocha e Huerta, 2017). Moçambique está integrado nessa sociedade Global de Tecnologias de Informação e Comunicação, 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. A Política de Informática oferece o quadro de princípios e objectivos que podem permitir que *“as tecnologias de informação e comunicação sejam o motor impulsor 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).

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

- a) Rede Electrónica para todos os órgãos e departamentos do Governo Central e dos Governos Provinciais;
- b) Presença na *Internet* dos Ministérios e outras agências do Estado;
- c) 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.

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) e apresenta-se como uma área estratégica para a construção da Sociedade de Informação e do Conhecimento (Gouveia, 2004).

Para melhor compreensão do presente trabalho, é importante salientar que segundo Mateus (2008, p.1), por exemplo, “*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*”.

Como problema da pesquisa, foi formulada a seguinte questão: Em que medida a implementação do e-BAÚ, Estratégia do Governo Electrónico, contribuiu com rapidez e qualidade para melhoria da prestação dos Serviços Públicos no licenciamento das actividades económicas no BAÚ-Nampula?

A criação do Governo Electrónico, em Moçambique em 2011, impulsionou a criação de outras plataformas específicas e sectoriais para a Melhoria da Prestação de Serviços ao cidadão.

Como resposta e cumprindo o grau de implementação do e-Gov em Moçambique, em 2014 foi implementado o Sistema e-BAÚ, também denominado Plataforma Integrada de Prestação de Serviço ao cidadão para o licenciamento de actividades económicas *on line*, que é objecto de estudo e análise deste trabalho de pesquisa.

O objectivo da presente tese é analisar o sistema e-BAÚ com vista à melhoria de prestação de serviços ao cidadão, no licenciamento de actividades económicas em Moçambique.

Como delimitação do escopo do estudo, propõe-se analisar o sistema e-BAÚ, no BAÚ de Nampula, entre 2014-2018, tendo em atenção a EGRSP, EGE, e-Gov e e-BAÚ.

O 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, constitui um avanço significativo na acção governativa.

A razão desta afirmação reside, principalmente, na construção de infraestruturas, aquisição de equipamentos e formação dos profissionais da Função Pública. Aliás, a implementação do Governo electrónico já faz muito tempo, com muitas actividades desenvolvidas, como é o caso da emissão de licenças e ou alvarás online, no e-BAÚ.

O governo de Moçambique concebeu, aprovou e implementou o projecto e-BAÚ e a Estratégia de Governo Electrónico (e-Gov), para racionalizar o uso das tecnologias de informação no Sector Público, cujo objectivo é melhorar a qualidade dos serviços e da prestação de contas aos cidadãos. No seu entender o sistema acentua-se mais no relacionamento entre o BAÚ e os agentes económicos na Prestação de Serviços ao cidadão no licenciamento de actividades comerciais.

Deste modo, o presente estudo alerta sobre o grande problema que o actual sistema e-BAÚ apresenta: o sistema não é inteligente, nem seguro, nem mesmo de qualidade, porque, por um lado, não é capaz de detectar documentos falsos e fora de prazo, trazendo grandes prejuízos económicos e sócio-políticos, e, por outro lado, porque não consegue visualizar outros sistemas, em coexistência, no Sector Público, que interajam com diferentes e múltiplos sistemas de tecnologia de informação e

comunicação e que necessitam de ser interligados com o intuito de alcançar maior eficiência e eficácia – proporcionando mais operacionalidade e cruzamento de dados.

Verifica-se, também uma demora na expansão do e-BAÚ para as zonas rurais, Governos Distritais e ou SDAE, neutralizando e ou reduzindo os objectivos pelos quais a plataforma e-BAÚ foi criada, em primeiro instância.

Desse modo, este estudo constitui-se de uma importante ferramenta porque vai gerar compreensão, otimizar a aplicação da Plataforma integrada de Prestação de Serviços ao cidadão como um modelo consagrado para fortalecer o processo de licenciamento de actividades económicas em Moçambique, em sectores que ainda não implementaram o licenciamento electrónico.

A motivação baseia-se no interesse pessoal de trazer ao primeiro plano, as lacunas e fragilidades que a plataforma e-BAÚ apresenta no seu funcionamento e que geram grandes dificuldades com que os BAÚs, os SDAEs e os conselhos Municipais, todos eles, enfrentam actualmente em Moçambique. Daí que no que concerne à contribuição académica da presente pesquisa, se aponta um conjunto de recomendações aos futuros pesquisadores, para preencher estas lacunas. Em especial, os desafios maiores estão associados com as questões de Administração electrónica e com as ciências de computação, dirigidas aos que desenvolvem tanto *hardwares* como *softwares* e as plataformas electrónicas de qualidade e certificadas com ISO em TIC.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo que no primeiro se abordou a proposta da tese, os motivos que levaram à sua elaboração, o problema que se pretende resolver, os objectivos traçados e a hipótese.

No segundo capítulo, tratou-se da revisão da literatura. Especificamente concentrou-se sobre a Administração Pública, a sua origem, os seus modelos e evolução até ao conceito de Governação Electrónica. Também se analisou a Reforma do Sector Público e a Estratégia da Governação Electrónica em Moçambique.

No capítulo três, estudaram-se as principais pesquisas sobre a Governação Electrónica nos países anglo-saxónicos, especialmente no Reino Unido e os resultados provenientes de tais estudos.

No quarto capítulo, a análise focou a metodologia, abordando aspectos relacionados com a metodologia e tipo de pesquisa qualitativa, análise documental, bibliográfica, pesquisa descritiva e observação participante. Também foi abordada a entrevista dirigida, estruturada e o estudo de caso cuja amostra é representativa para colher os dados que suportam a pesquisa realizada.

No quinto capítulo apresentaram-se os dados colhidos e analisados sobre os aspectos da Governação Electrónica em Moçambique, o sistema e-BAÚ.

No sexto capítulo, abordaram-se as principais conclusões retiradas da análise da Governação Electrónica em Moçambique, especialmente do sistema e-BAÚ, plataforma integrada de Prestação de Serviço ao cidadão. Foi também analisada a limitação do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO I – PROPOSTA DA PESQUISA

Neste capítulo, foi analisado como se desenvolveu a tese, no que diz respeito às razões da pesquisa, ao problema e aos objectivos que nortearam o presente trabalho e a hipótese.

1.1. Justificativa da pesquisa

A presente pesquisa tem, pela sua finalidade e objeto de estudo, uma natureza empírica, porque buscou dados relevantes e convenientes obtidos através da experiência e da vivência do pesquisador, tendo como objetivo chegar a novas conclusões a partir da maturidade experimental.

Os motivos fundamentais que levaram a realizar este estudo basearam-se em cinco (5) aspectos: a conveniência, a relevância social, a implicação prática, o valor teórico e a relevância académico-científica. Estes aspectos, associados com a presente investigação, serão explicados de forma detalhada e que se pretendem claros, na descrição abaixo.

1.1.2. Conveniência

Com o presente trabalho de pesquisa, pretende-se analisar o sistema e ou a plataforma e-BAÚ implementada para o licenciamento das actividades económicas, conforme os objectivos pelos quais foi criada. Pretende-se ainda verificar, se o uso adequado das tecnologias de informação e comunicação no processo de licenciamento electrónico das empresas, nas actividades económicas e prestação de serviços podem eliminar a burocracia e a corrupção. Adicionalmente, procura-se verificar se esta plataforma pode melhorar os processos, simplificar, flexibilizar e criar celeridade nos procedimentos administrativos referentes aos pedidos de emissão de licenças e alvarás. Da análise sobre a utilidade do e-BAÚ no licenciamento das actividades económicas, defende-se a sua utilidade, pois ajuda os empresários, os utilizadores e/ou cidadãos na aquisição da licença, alvarás e outros serviços complementares. Além de eficácia, temos

a eficiência, com estes serviços a serem prestados em poucos dias, de forma mais desburocratizada, promovendo a modernização da Administração Pública, a sua desconcentração e descentralização. Assim, é facilitada a Prestação de Serviços com rapidez, qualidade e simplificação de passos.

1.1.3. Relevância social e política

O SéculoXXI é considerado a era das tecnologias, em especial a década 70, por terem aparecido as “novas” tecnologias de informação e comunicação. Posteriormente, em particular, a Internet veio colocar sobre as Administrações Públicas uma pressão no sentido de se modernizarem e desburocratizarem, trazendo um conjunto de oportunidades e novos desafios.

A Internet permitiu à Administração Pública a criação de pontos únicos de contacto que mediassem a sua relação com os cidadãos e empresas, seguindo um novo modelo de atendimento da Administração Pública.

No caso de Moçambique, a função do Estado é a de providenciar serviços de qualidade ao cidadão, isto é, servir cada vez mais e melhor o povo, a sociedade Moçambicana.

A importância da introdução da plataforma e-BAÚ foi a de melhorar o atendimento dos empresários moçambicanos no processo de licenciamento de suas empresas face às suas reclamações, uma vez que antes da criação do e-BAÚ enfrentavam grandes problemas ao se dirigirem ao BAÚ, a procura dos seus serviços. Os empresários encontravam barreiras administrativas de várias ordens, como: morosidade no atendimento, requisitos complexos, burocracia administrativa, actos de corrupção, entre outras. A introdução da plataforma e-BAÚ contribuiu para a redução destas questões, melhorando-se progressivamente a qualidade de serviços fornecidos ao cidadão.

1.1.4. Implicação prática

Quando Moçambique conquistou a sua independência, de Portugal, em 1975, herdou um sistema altamente burocrático e extremamente restritivo de licenciamento de empresas. As políticas de economia, centralmente planificada, que Moçambique adoptou, após a independência, aprofundaram o controlo das actividades empresariais pelo Estado. Moçambique começou a afastar-se do modelo de economia centralmente planificada em 1987 e o governo encetou inúmeros esforços económicos significativos, logo desde os princípios e até meados da década de 90. Antes da criação do BAÚ, bem como da implementação do licenciamento *online* das actividades económicas pelos BAÚs, o sistema antigo do licenciamento das empresas era feito pelo departamento da indústria e comércio das Direcções provinciais da Indústria e Comércio, e caracterizava-se pela morosidade, longo tempo para aquisição das licenças ou alvarás, custo elevado, elevado número de procedimentos e pelo envolvimento de muitas instituições públicas na tomada de decisão. Como consequência, existia uma burocracia e uma corrupção elevadas, com desvio de receitas que deveriam pertencer aos cofres do Estado. Tratava-se de um processo de licenciamento manual em que as licenças e alvarás eram emitidos por máquina de escrever manual e ou eléctricas – mas num processo ainda muito manual.

Com o uso adequado das tecnologias de informação e comunicação, em especial a introdução da plataforma e-BAÚ, em 2014, denominada plataforma integrada de prestação de serviços ao cidadão, acessado pelo portal *Integrated Government ResourcePlanning* (IGRP), do Governo da República de Moçambique, através do Ministério da Indústria e Comércio de Moçambique foi possível flexibilizar e tornar mais efectivos os diversos serviços nacionais, ligados à administração pública.

Os actuais serviços prestados na plataforma e-BAÚ trouxeram implicações de grandes proporções, e vieram resolver muitos dos problemas práticos que os empresários apresentavam, como a burocracia, a corrupção e mau ambiente de negócio. Este sistema, e-BAÚ, trouxe benefícios aos empresários, tais como: redução do tempo, custo e número de procedimentos no licenciamento de actividades económicas; redução do tempo na tomada de decisão sobre licenciamento de actividades económicas; e simplificação e harmonização do quadro legal, contribuindo para a melhoria do

ambiente de negócios. Por outro lado, o sistema proporcionou uma melhoria na colecta de receitas para os cofres do Estado, como se pode observar na tabela 1, abaixo.

Indicadores- chave do desempenho de 2014 e depois de 2015

Indicadores- chave do desempenho		Antes de 2014	Depois de 2015
Licenciamentointustrial	Procedimentos	9 Passos	2 Passos
	Tempo	36 Dias	10 Dias
	Custo	USD 870	USD 348
Licenciamentocomercial	Procedimentos	9Passos	2Passos
	Tempo	8-15Dias	7Dias
	Custo	USD 98	USD 40
Licenciamento Simplificado	Procedimentos	2Passos	1 Passo
	Tempo	1Dias	Imediato
	Custo	Cada Bau Variável	Taxa Única
Licenciamento do Turismo	Procedimentos	9Passos	4Passos
	Tempo	45Dias	17Dias
	Custo	USD 719	USD 288

Tabela 1: indicadores de desempenho sobre redução de procedimentos, tempo e custos de emissão de licença e alvará no âmbito e-BAÚ.

1.1.5. Valor teórico

A Administração Pública em Moçambique sempre foi conhecida como sendo excessivamente burocrática, obsoleta e lenta. De forma a contrariar esta tendência, os últimos governos têm feito vários esforços, implementado iniciativas e desenvolvendo projectos no sentido de tornar a administração pública mais rápida, mais transparente e mais flexível.

Xavier afirma o seguinte:

As tecnologias de informação e da comunicação têm vindo a alterar o paradigma das relações de interação entre indivíduos e instituições, neste caso em particular, na Administração Pública. As iniciativas e projetos promovidos pelos sucessivos governos visam permitir uma utilização dos recursos públicos de forma mais económica e eficiente, isto é, fazendo com que o Estado melhore o seu serviço com menos custos, através da desmaterialização de processos e serviços, tornando-os passíveis de serem efetuados online e através de um ponto único de contacto, privilegiando assim uma estrutura multicanal. (Xavier, 2015, p.8)

Torna-se claro e com evidências fáceis de obter documentação solicitada pelo cidadão, conforme os argumentos acima apresentados sobre o valor prático, podemos deduzir que, com a implementação do e-BAÚ, existe um potencial de mais-valia, uma vez que com a sua criação existe, pelo menos, uma preocupação com a melhoria dos Serviços Públicos e simplificação, flexibilidade e celeridade com que os procedimentos administrativos são oferecidos.

Com a *Internet*, foram surgindo novas formas de comunicar através de tecnologias de informação e comunicação, que vieram alterar significativamente o paradigma da sociedade a vários níveis – tornando-a mais digital (Gouveia e Neves, 2014). Contudo, o projecto apresenta algumas lacunas ou fragilidades no que diz respeito à segurança e inteligência do sistema, dado que não é capaz de dectetar documentos falsos e fora dos prazos.

1.1.6. Relevância académica/científica

O tema das tecnologias, do digital e das plataformas digitais, tem vindo a assumir uma importância crescente nas Administrações Públicas. Surge como uma nova abordagem e um processo vital na modernização, simplificação e desmaterialização de processos da Administração Pública. Deste modo, pode ser visto como um processo estratégico para melhorar as interações entre Estado e cidadãos.

A relevância deste trabalho, para academia e para o mercado de trabalho na Administração Pública, consiste no facto de se propor uma avaliação da Plataforma e-BAÚ, do ponto de vista operacional e funcional, evidenciando pontos de atenção e

dificuldades do sistema no ciclo do licenciamento das actividades comerciais, em todas etapas, desde o primeiro contacto com o cliente e ou utilizador até à decisão final do Director Executivo do BAÚ. Esta plataforma, se for melhorada do ponto de vista de qualidade e segurança-eficácia, poderá aumentar as receitas para os cofres do Estado, por um lado e nos próximos cinco anos (a médio prazo), como também será expandida e implementada para outros Serviços da Administração Pública Electrónica como, por exemplo, licenciamento turístico, cuidados hospitalares, farmácias e transportes, visto que tem um potencial significativo de reprodução para melhoria de prestação de serviço ao cidadão.

Deste modo, este estudo constitui uma importante ferramenta porque vai criar compreensão e otimizar aplicação da Plataforma integrada de Prestação de Serviços ao cidadão como um modelo consagrado para fortalecer o processo de licenciamentos de actividades económicas em Moçambique, em sectores que ainda não implementaram o licenciamento electrónico.

A motivação do autor deste trabalho baseia-se no interesse pessoal de pesquisar e fazer o levantamento das lacunas e fragilidades que a plataforma e-BAÚ apresenta no seu funcionamento, que constituem grandes dificuldades para todos. Os BAÚs, SDAEs e os Conselhos Municipais enfrentam, actualmente, em Moçambique, inúmeras dificuldades operacionais que o contexto da pandemia apenas agrava ainda mais. Daí que no que concerne à contribuição académica da presente pesquisa seja adequado recomendar aos futuros pesquisadores o preenchimento das lacunas elencadas aqui. Os resultados da pesquisa revelam-se especialmente úteis para quem investiga as questões de Administração Electrónica e para a área das ciências de computação e dos que desenvolvem *hardware* e *software*, bem como plataformas electrónicas.

1.2. Problema de pesquisa

Fazendo uma reflexão ou análise crítica do tema escolhido, trata-se de um assunto que o investigador estuda e conhece na prática. Das consultas bibliográficas específicas realizadas, bem como da consulta de académicos e especialistas no assunto, constatou-se uma ideia comum em que se defende que os governos que introduziram sistemas automatizados na função pública com recurso às TIC melhoraram o seu desempenho e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Neste contexto, esse é também o objectivo e preocupação central desta investigação: como tirar partido de uma plataforma digital específica para a prestação de serviços públicos, no contexto Moçambicano.

1.2.1. A Questão de partida

A pergunta principal da presente tese foi: em que medida a implementação do e-BAÚ, enquanto estratégia do governo electrónico contribuiu com rapidez e qualidade para melhoria na prestação dos serviços públicos no licenciamento das actividades económicas no BAÚ-Nampula?

1.3. Hipótese

A hipótese principal a essa pergunta foi a seguinte: Com a implementação do e-BAÚ no licenciamento das actividades económicas e na prestação de serviços ao cidadão, esta plataforma não melhorou integralmente a prestação dos serviços uma vez que ainda persistem lacunas e fragilidades no funcionamento e desempenho do sistema operativo e-BAÚ, uma vez que este sistema não é capaz detectar documentos falsos e fora do prazo.

Com base nos textos estudados, foi possível observar que os seus autores defendem a ideia segundo a qual, os governos que introduziram sistemas automatizados na função pública com recurso às TIC melhoraram o seu desempenho e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Mateus (2008, p.125) afirma o seguinte:

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 (Mateus, 2015, p.125).

O e-Governo constitui um esforço de melhorar o sector público, fortalecendo as tecnologias de comunicação e as ferramentas sociais ao seu serviço, melhorando a informação e o serviço público (Lane & Roy, 2002).

Assim sendo, a hipótese defendida é de que a implementação do Balcão de Atendimento Único Electrónico contribui para a melhoria na Prestação de Serviços Públicos. Dito de outra maneira, os sistemas integrados de TIC podem melhorar o desempenho da função pública na medida em que melhora a prestação de serviços públicos e pode igualmente promover maior eficiência do governo, ao facilitar o acesso à informação ao cidadão, homens de negócios, ao sector privado, aos interessados, em fim, ao público em geral.

Neste caso, a implementação da e-BAÚ visou melhorar a prestação de serviços públicos, através de simplificação, flexibilização e celeridade dos procedimentos administrativos, relativos aos pedidos que são apresentados pelo cidadão, assegurar a eficiência por parte do Governo e dar acesso à informação para facilitar as actividades do sector privado e facilitar 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.

Da análise exaustiva feita pelo pesquisador sobre o que melhorou com a implementação do e-BAÚ no licenciamento das actividades económicas e na prestação de serviços ao cidadão, e se ela contribui com rapidez e qualidade, conclui-se o seguinte:

- No que diz respeito à **eficiência** e ou rapidez a plataforma melhorou na integra porque reduziu o tempo de espera para aquisição de alvarás e licenças, reduziu os procedimentos e ou os requisitos de licenciamento de seis (6) para três (3) ou dois (2) e reduziu a taxa de licenciamento por classes para taxa única um salário mínimo no valor de quatro mil quatrocentos e sessenta e oito meticais (4.468,00Mt) por tipo de actividades, a grosso, retalho e prestação de serviço, excepto o licenciamento simplificado que é 50% do salário mínimo;
- Porém no que diz respeito a **eficácia** ou qualidade da melhoria na prestação dos serviços públicos no licenciamento das actividades económicas, esta plataforma não melhorou integralmente a prestação dos serviços uma vez que ainda persistem lacunas e fragilidades no funcionamento e desempenho do sistema operativo e-BAÚ, uma vez que este sistema não é capaz detectar documentos falsos e fora do prazo, por falta de implementação do quadro interoperabilidade

por um lado que não permite o sistema detectar documentos expirados/fora de prazo e falsos, por outra pela demora na aquisição de um sistema e ou plataforma sofisticada e com certificado em TI, como é do Modelo ITIL¹.

1.3. Objectivos do estudo

Neste item foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, que a seguir são apresentados.

1.3.1. Objectivo Geral:

Constitui o objetivo geral da pesquisa o seguinte:

- Avaliar a plataforma e-BAÚ, no que diz respeito à melhoria da prestação de serviços ao cidadão e no licenciamento de actividades económicas em Moçambique.

1.3.2. Objectivos Específicos:

Os objectivos específicostracados para a presente pesquisa são os seguintes:

- Avaliar em que medida o Sistema e-BAÚ contribuiu para a melhoria da prestação de serviço ao público, no que diz respeito à flexibilidade, celeridade e simplificação de procedimentos do licenciamento económico, e facilitar a vida dos cidadãos e das empresas;
- Avaliar a operacionalidade e a funcionalidade do sistema e-BAÚ;
- Avaliar o grau de implementação da Reforma do Sector Público-componente melhoria de prestação de serviço e os impactos daí resultantes;
- Verificar o uso das TIC, do e-GOV e do e-BAÚ no BAÚ de Nampula, tanto da parte dos funcionários afecto na operação do sistema, quanto dos agentes económicos e público em geral;

¹ITIL é um termo em inglês que significa *Information Technology Infrastructure Library*, é um conjunto de práticas detalhadas para o gerenciamento de serviços de TI que se concentra no alinhamento dos serviços de TI às necessidades dos negócios, é um modelo de software de qualidade certificada em TI-<http://www.en.wikipedia.org/wiki/ITIL>

- Perceber as circunstâncias em volta do uso das TIC no campo da Governação Electrónica, no contexto da inovação tecnológica, implicações, rapidez, segurança, qualidade e transparência;
- Identificar necessidades, incapacidades, lacunas e fragilidades do sistema e-BAÚ para interpor e reformular o projecto.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Embasamento Teórico

Neste capítulo abordam-se as teorias da instituição e da avaliação, conceitos de administração pública, modelos de gestão pública, nova gestão pública, novo serviço público e as novas aplicações das tecnologias de informação e comunicação e administração pública electrónica, reforma do sector público e estratégia de governação electrónica.

2.2. Administração Pública

Para melhor entendimento da AP é relevante fazer menção que a *“teoria de instituições é construída a partir da teoria de comportamento humano, conjugada com a teoria dos custos de transação”* (North, 1990).

Quando combinados esses elementos, pode-se entender o porquê da existência das instituições e que papéis desempenham no funcionamento das sociedades e na economia.

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 foram articulados com 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.

De acordo com Pedone (1985, p. 45), 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.

Segundo Tavares (1996, p. 78), a Administração Pública pode ser definida em sentido subjectivo ou objectivo. No seu sentido subjectivo, a Administração Pública “*é o conjunto de pessoas colectivas públicas, nos seus órgãos e seus serviços que desenvolvem uma função ou actividade*”. Por outro lado, em sentido objectivo, a Administração Pública consiste ou identifica-se com a actividade administrativa. Os dois sentidos estão interligados e conduzem o autor a definir Administração Pública como “*o conjunto das pessoas colectivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a actividade ou função administrativa*” (Tavares, 1996, p. 78).

Deve, então, entender-se por Administração Pública o conjunto de órgãos e entidades públicas que visam satisfazer as necessidades colectivas, prestar serviço público e atingir os objectivos colectivos, em nome do Estado.

Denhardt e Denhardt (2000) acrescentam que “*o que é mais significativo, e de maior valor, na administração pública, é que nós servimos os cidadãos em prol do bem comum*”.

A introdução na AP de tecnologias digitais pode melhorar a qualidade de vida, potenciando a produtividade e a criação de emprego, reforçando a governação democrática e oferecendo oportunidades para uma administração pública mais colaborativa e participativa. À semelhança de outros países que fizeram progressos significativos nos últimos anos na utilização das tecnologias digitais para a promoção da eficácia interna, simplificação dos procedimentos governamentais e melhoria dos serviços públicos (OCDE, 2018, p. 20).

2.3. Modelos de Gestão Pública

2.3.1. Modelo Burocrático

Com o fim da crise económica de 1929, principalmente na Europa, após a Segunda Guerra Mundial em 1945, dá-se a expansão do Estado social. Os Estados deixaram as ideologias e concepções de Estado liberal e passaram a assumir funções de carácter social e intervencionista.

Neste novo modelo de organização de Estado, no Estado social ou Estado providência, a intervenção do Estado estende-se a quase todos os assuntos da vida

económica e social dos cidadãos, procurando garantir condições à população através da disponibilização de serviços de segurança e proteção, de educação, de trabalho e (desemprego?), de apoio social e de saúde, procurando sempre satisfazer as necessidades colectivas e individuais.

Ao nível económico, este modelo de Estado baseava-se na doutrina de Keynes e implicava uma intervenção do Estado na vida económica e social, tendo em conta que a “*ideia era que o mercado tinha falhas e tornava-se necessária a intervenção do Estado de modo a fazer com que funcionasse*” (Rocha, 2010, p. 41).

O modelo burocrático é o modelo de organização e gestão que serve de base às administrações públicas do mundo ocidental do século XX. O modelo burocrático foi criado pelo sociólogo alemão Max Weber. Weber foi um dos fundadores da sociologia moderna, tendo ficado conhecido com as obras *A Ética Protestante e O Espírito do Capitalismo* e *Economia e Sociedade*, entre outras, com as quais contribuiu para o desenvolvimento dos estudos na área da sociologia da religião, da sociologia política, da administração pública e da economia.

Para Weber, a ideia de burocracia está intrinsecamente ligada ao conceito de autoridade. Segundo ele, existem três formas de autoridade:

- *Autoridade tradicional*: baseada em tradições e costumes e práticas passadas de uma cultura. Pode ser encontrada nas figuras dos patriarcas e anciões, principalmente das sociedades antigas, apesar de ainda hoje existirem. Nesse caso, a legitimidade da autoridade é assegurada pelas tradições religiosas, crenças e costumes sociais. Acredita-se que ela é sagrada;
- *Autoridade carismática*: baseada nas características físicas e/ou de personalidade do líder em questão. Os seguidores reverenciam os seus feitos, a sua história e as qualidades pessoais. A autoridade carismática tem como desvantagens o facto de poder ser passageira, uma vez que tem por referência o reconhecimento por parte do grupo e por não deixar sucessores certos;
- *Autoridade racional-legal*: é aquela garantida por regras e normas oriundas de um regulamento que é, por sua vez, reconhecido e aceito pelo grupo. Aqui, devem-se seguir os comandos da pessoa que ocupa o cargo,

independente de quem seja. A autoridade está no cargo e não na pessoa que a exerce.

Weber acreditava que a autoridade racional-legal era a mais adequada para o ambiente corporativo, uma vez que não é individualista, como as outras duas formas.(Carapeto & Fonseca, 2014).

Uma das críticas que se faz ao Modelo Burocrático é o foco baseado na previsibilidade e estabilidade, sem levar em consideração as alterações no cenário externo, a qualificação dos membros da organização e a tecnologia e os seus avanços. A Teoria Burocrática possui uma postura altamente técnica e mecanicista. Além disso, a preocupação é apenas com a estrutura e seu conjunto de cargos e funções. O comportamento pessoal das pessoas não é levado em consideração.

Sendo assim, podemos citar como vantagens do modelo, a consistência e a eficiência. Já como desvantagens temos o excesso de rigidez e a lentidão na execução dos processos.

Max Weber defendia que a administração deve estar dependente e sob a alçada do poder político, sendo a administração um instrumento do mesmo. O poder político, por sua vez, exerce a sua actividade através da coação e do seu aparelho administrativo burocrático e hierarquizado em forma de pirâmide, estando o poder e o domínio da informação maioritariamente no topo e tendo como instrumentos para exercer a coação as normas jurídicas (Carapeto & Fonseca, 2014).

Segundo Vidigal (2013, p. 101) “*a burocracia é o resultado da complexidade progressiva das organizações, sejam elas públicas ou privadas, e a departamentalização adequada ou excessiva é a forma de responder a exigências cada vez mais diferenciadas da sociedade*”.

Quertainmont (citado por Carapeto & Fonseca, 2014), diz que Weber influenciou durante décadas a organização administrativa nas democracias parlamentares no mundo ocidental, nas quais se defendia que uma administração pública devia estar subordinada ao poder político, legitimado pelo voto e com as funções de executar as políticas aprovadas pelo governo (Carapeto & Fonseca, 2014).

2.3.2.Nova Gestão Pública

O modelo Burocrático entrou em crise nos anos de 1970, com a crise petrolífera que afectou os países desenvolvidos. Devido a esta crise, que colocou em causa a robustez do desenvolvimento socioeconómico do Estado, a partir dos anos 1980, muitos países adotaram reformas no sector público (Toonen e Raadshelders, 1997 citado por Carapeto & Fonseca, 2014), particularmente reformas de modernização administrativa (segundo Mozzicafreddo, 2001 citado por Carapeto & Fonseca, 2014).

As deficiências económicas do modelo burocrático, em conjunto com as novas teorias económicas, deram origem a uma nova forma de gestão pública, (Rocha, 2010).

A nova reforma organizativa no aparelho administrativo baseia-se na ideia que a administração funciona melhor guiando-se pelas formas de organização empresarial e no modelo de mercado, pondo de parte o modelo hierárquico.

Segundo Mozzicafreddo (2001, p. 123) a reforma organizativa assenta *“numa primeira linha de iniciativas de reforma de nível macro, que consiste na introdução da lógica gestionária na administração pública, assenta nomeadamente na liberalização e privatização de actividades económicas e sociais do sector público, na redução do peso deste sector público e na flexibilização do regime de trabalho, na desregulamentação, delegação e devolução de competências aos organismos intermediários”*.

As várias reformas da administração pública fundamentam-se na utilização de três principais abordagens pelos governos. Numa primeira abordagem, *“os governos procuram libertar-se das suas obrigações prestacionais transferindo-as para terceiros, com recurso à privatização; noutra abordagem procuraram implementar as medidas de política de racionalização que conduzissem ao aumento da produtividade da administração pública burocrática (fazer mais com menos); e, por último, numa abordagem alicerçada na inovação, procuraram desenvolver novos métodos de gestão dos assuntos públicos”* (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 31).

Em suma, com a Nova Administração Pública passou a dar-se primazia à liberalização, à privatização de actividades económicas e sociais, à delegação de poderes e a uma filosofia de administração e gestão pública inspiradas em modelos do sector privado e a *“iniciativas de desburocratização e de aproximação da administração pública aos cidadãos, nomeadamente através da simplificação de normas*

e procedimentos administrativos e da redução do peso da administração central” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 32).

2.3.3. Novo Serviço Público

A administração pública, devido ao facto de as teorias apresentadas não corresponderem às necessidades das partes envolvidas, teóricos, profissionais e cidadãos, e por não oferecer resposta a todas as questões, tem passado por uma crise de identidade e de legitimação. Nesta lógica, foi sendo progressivamente desenvolvido um novo modelo de gestão da administração pública com um cariz mais social e humanístico (Darelli, 2011).

O novo modelo de administração pública, *Novo Serviço Público*, foi desenvolvido por Janet V. Denhardt e Robert B. Denhardt (2015), na obra *The New Public Service: Serving, not Steering*, apresentada em 2003, com o objectivo de mostrar uma nova alternativa para a administração pública, para além do modelo burocrático, ou, citando os autores *Old Public Administration* (em português, antiga administração pública) e da Nova Gestão Pública.

Este novo modelo de gestão e organização da administração pública surge de quatro principais influências que o constituíram.

A primeira teoria é a da “*Cidadania Democrática*” que considera que o cidadão tem a capacidade individual de influenciar o sistema político, caso esteja activamente interessado e envolvido na vida política. Nesta lógica, a administração existe para garantir que os cidadãos fazem as escolhas certas de acordo com os seus interesses e direitos e com os procedimentos definidos pela administração. Por outro lado, os gestores públicos não devem ter em conta os cidadãos, como eleitores, clientes ou consumidores, mas como cidadãos, reduzindo o controlo e confiando na eficácia da colaboração, partilhando a autoridade.

O “*Modelo de comunidade e sociedade civil*” é outra ideia de base de Janet e Robert Denhardt (2015) que advoga que o sentido de comunidade deve estar presente nos cidadãos, na medida em que ajuda à criação de uma estrutura de mediação entre o cidadão e a sociedade. A criação de instituições de mediação, entre os cidadãos e a

sociedade, serve simultaneamente para atingir os interesses individuais dos mesmos e para prepará-los e incentiva-los a uma participação mais activa no sistema político.

A terceira teoria de suporte denomina-se “*Humanismo Organizacional*” e surge com a necessidade de os teóricos da administração pública encontrarem formas alternativas de gestão e organização, pois consideravam que a tradicional abordagem burocrática restringia o comportamento humano. A nova forma de gestão e organização não deve ser autoritária nem controladora, mas ter em conta as preocupações e necessidades dos funcionários.

A última teoria que consolida o novo modelo é o “*Pós-modernismo*” e parte da ideia que, na administração pública, a forma de aquisição de conhecimentos é a mesma que no modelo burocrático – o positivismo.

Com estas ideias como alicerces, os autores apresentam o Novo Serviço Público com base nos seguintes aspetos (Denhardt e Denhardt, 2015, pp. 42 – 43):

1. Servir cidadão, não consumidores;
2. Procurar o interesse público;
3. Valorizar a cidadania em vez do empreendedorismo;
4. Pensar estrategicamente, agir democraticamente;
5. Reconhecer que a responsabilidade não é simples;
6. Servir, em vez de dirigir;
7. Valorizar pessoas, não apenas a produtividade.

2.4. Tecnologias de Informação e Comunicação

A crise do Estado social, com início na década de 70, e a aproximação do modelo de gestão pública aos modelos de gestão do sector privado deram origem a uma série de reformas no sector público. As reformas da nova gestão pública tinham como objectivo reduzir os gastos do sector público, a burocracia da administração pública, tornando a estrutura do Estado mais descentralizada, transparente e acessível.

Paralelamente, no final da década de 60 e início da década de 70, dá-se a génese da *Internet*. Apesar de não ser a *Internet* como hoje a conhecemos, que apenas surgiria cerca de 10 anos mais tarde, progressivamente, sucederam-se exponencialmente os desenvolvimentos tecnológicos até chegar à *Internet* dos dias de hoje.

Com a *Internet*, foram surgindo novas formas de comunicar, através de tecnologias de informação e comunicação, que vieram alterar significativamente o paradigma da sociedade a vários níveis.

Segundo Gouveia (2004, p.124), as Tecnologias de informação e comunicação (TIC) são definidas como “*um conjunto de tecnologias associadas ao digital e que permitem o armazenamento, o tratamento e a comunicação de informação*”.

Os governos aperceberam-se do potencial e dos benefícios que as TIC poderiam trazer para o sector público.

Como refere Fonseca e Carapeto (2014), as TIC surgiram para as administrações públicas como um “*ponto de passagem obrigatório no processo de modernização*” e, com a evolução das tecnologias de comunicação e informação aumentou a necessidade de adaptação e entrosamento de toda estrutura da administração pública a essa nova conjuntura.

As Tecnologias de Informação e Comunicação têm desempenhado um grande impacto no desenvolvimento sócio-económico dos governos de cada país que tem apostado na sua implementação.

A integração progressiva das tecnologias digitais (por exemplo, computação em nuvem, redes sociais, tecnologias móveis e *blockchain*) na vida diária dos cidadãos, das empresas do sector público está a mudar as capacidades administrativas dos governos e a aumentara sua capacidade para criar valor e disponibilizar bens de utilidade pública. Países situados em todos os níveis de desenvolvimento estão a explorar os benefícios das tecnologias digitais para promover ou melhorar o desempenho do sector público e a qualidade dos serviços de formas cada vez mais ambiciosas, contribuindo para o aumento da confiança dos cidadãos nos respetivos governos. Estão também a aumentar as expectativas dos cidadãos relativamente à prestação de serviços públicos, o que implica riscos associados para os países com capacidades administrativas e institucionais mais limitadas. As tecnologias e serviços digitais podem permitir um crescimento

inclusivo e sustentável à prestação de serviços públicos adequados às necessidades, bem como a melhorias em termos de governação. Podem oferecer oportunidades para relações mais colaborativas e participativas, que permitam que as partes interessadas (isto é, cidadãos, empresas e organizações não governamentais) definam ativamente as prioridades políticas, colaborem na definição dos serviços públicos e participem na sua prestação, proporcionando soluções mais coerentes e integradas para desafios complexos (OCDE, 2018).

Podem também servir como catalisador para melhorar as vidas dos cidadãos, ao impulsionar a produtividade e a criação de emprego, podem ainda emancipar mulheres e raparigas e reforçar a governação democrática e a transparência (Comissão Europeia, 2017).

Tendo em conta este potencial, a transformação digital do sector público através de abordagens assentes na iniciativa do cidadão tornou-se rapidamente o principal objetivo dos governos de países desenvolvidos e em desenvolvimento (Banco Mundial, 2016).

2.5. Administração Pública Eletrónica

O século XXI é considerado como a era de globalização, das TIC, daí que há um grande interesse científico e ou social de informatizar e implementar em todas as áreas e serviços e e-Gov. Estas tecnologias podem ser usadas para aperfeiçoar a prestação de serviços aos cidadãos, melhorar o nível de interação com os empresários e industriais e os cidadãos, melhorando o acesso à informação; ou ainda, podem ser usadas para melhorar a gestão do próprio governo, aperfeiçoando o desempenho (performance) das administrações públicas. É neste contexto das tecnologias de informação e comunicação, que surge o conceito de e-government, sobre o qual se têm multiplicado os estudos e debates, não havendo ainda uma definição consensual e universal para este conceito.

Desde o início da operacionalização das TIC, os governos têm procurado formas de tirar o seu maior proveito, melhorando a performance das administrações públicas. Contudo, as várias definições do conceito baseiam-se na utilização das

tecnologias de comunicação e informação por parte do Estado nas suas interações com cidadãos e empresários.

De acordo com OCDE (2018), descrevendo sobre a importância do uso de tecnologias digitais, elas podem:

Melhorar a qualidade de vida, potenciando a produtividade e a criação de emprego, reforçando a governação democrática e oferecendo oportunidades para uma administração pública mais colaborativa e participativa. À semelhança de outros países, que fizeram progressos significativos nos últimos anos na utilização das tecnologias digitais para promoção da eficácia interna, simplificação dos procedimentos governamentais e melhoria dos serviços públicos. No entanto, para colherem todos os benefícios da utilização das tecnologias e modernizarem as suas capacidades administrativas essenciais, como cobrança de impostos, a monitorização das despesas e a gestão da função pública, devem continuar a realizar progressos no que diz respeito às suas políticas práticas no domínio do governo digital. Devem igualmente os governos ser encorajados a ir além da informatização dos procedimentos administrativos internos, de forma a transformarem verdadeiramente o sector público, recorrendo a abordagens impulsionadas pelos cidadãos (OCDE, 2018, p. 21).

2.5.1. Conceito de Governação Electrónica

Num sentido amplo, a governação electrónica é uma reconfiguração da governação do sector público com base nas tecnologias de informação e comunicação e na forma como o conhecimento, poder e objectivos são redistribuídos no contexto de novas realidades tecnológicas (Lane e Roy, 2002).

Lane e Roy (2002), citados por Gouveia, Carvalho; Gouveia; Moreira; Ruivo; Neves; Gomes, (2009, p. 43), no estudo sobre modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento, argumentam que, uma definição de e-governação contém, de forma sistemática, uma agenda maior de renovação e mudança de mais do

que a tecnologia, pode mostrar-se mais válida². O e-governo constitui um esforço de melhorar o sector público, fortalecendo as tecnologias de comunicação e as ferramentas sociais ao seu serviço, melhorando a informação e o serviço público. Uma mudança efectiva é baseada na liderança de recursos humanos e na inteligência colectiva de todos os agentes envolvidos aproveitando o potencial prometido por uma visão interligada e interdependente do mundo (Lane & Roy, 2002).

Segundo Grönlund e Horan (2004, p. 77), o conceito de e-government, também com a denominação de e-Gov, surgiu nos anos 90. Os autores enumeram algumas definições de instituições relevantes, das quais se destaca a definição da União Europeia e do Banco Mundial. A primeira caracteriza e-government como o uso das tecnologias de informação e comunicação nas administrações públicas conjugadas com mudanças organizacionais e novas qualificações, de forma a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos. O Banco Mundial explica o e-government como a utilização pelos organismos governamentais de tecnologias de informação para transformar as relações com o cidadão, empresas e outras áreas do governo. Estas tecnologias podem ser usadas para aperfeiçoar a prestação de serviços aos cidadãos, melhorar o nível de interação com os empresários e industriais e os cidadãos, melhorando o acesso à informação ou melhorar a gestão do próprio governo (Grönlund & Horan, 2004, p. 77).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico define e-government como o uso das TIC nas administrações públicas e o seu impacto na governança (OCDE, 2009).

De acordo com Gouveia, uma definição estendida do e-government é a utilização de tecnologias de informação para suporte de operações do Governo e Administração Pública, envolvendo cidadãos e promovendo serviços de base electrónica que relacionem o poder político e a Administração Pública com o cidadão e com as empresas³. (Gouveia, 2004, p.21)

²Gouveia *et al.* *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*. APDSI Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Abril de 2009.

³Gouveia, L.B. *Local e-Government – A Governação Digital na Autarquia*. Porto: SPI, 2004

2.5.2. História do surgimento da Governação Electrónica e sua expansão

Segundo Chahin (2004, p. 231), o governo eletrônico como movimento mundial começou após o lançamento do primeiro *browser* que permitia uma navegação fácil pela *Internet*, em 1993. Formalmente, a ideia de governo eletrônico foi lançada quando Al Gore, então vice-presidente dos Estados Unidos, abriu o primeiro Fórum Mundial de Reinvenção de Governo. Desde então, governos de todo o mundo têm investido em novas ferramentas de comunicação a partir das tecnologias electrónicas, em especial, na altura, os computadores e as redes.

Governo electrónico, ou e-gov, (do inglês *electronic government*), consiste no uso das tecnologias de informação, além do conhecimento dos processos internos de governo e da entrega dos produtos e serviços do Estado tanto aos cidadãos como à indústria e do uso de ferramentas electrónicas e tecnologias da informação para aproximar governo e cidadãos (Gouveia, 2004). Essa aproximação é feita para superar obstáculos da comunicação entre as duas esferas. As diferentes ferramentas usadas podem ser portais de *Internet* com fóruns, exposição de bancos de dados, aplicações para dispositivos móveis. Essas ferramentas também podem ser usadas entre governos e organizações privadas, públicas ou do terceiro sector. Muitas das tecnologias envolvidas e as suas implementações são as mesmas ou similares àquelas correspondentes ao sector privado do comércio electrónico (também designado por *e-business*), enquanto outras são específicas ou únicas em relação às necessidades do governo. De uma forma mais genérica, estas visam construir uma arquitectura interoperável a fim de munir os cidadãos com acesso a informação e serviços.

Lévy (2010, p. 150) afirma que existe uma expansão do ciberespaço “*aumenta a capacidade de controlo estratégico dos centros de poder tradicionais sobre as redes tecnológicas, económicas e humanas cada vez mais vastas e dispersas*”. Mas o mesmo autor argumenta que ainda assim, pode haver uma tendência ‘voluntarista’ de usar o ciberespaço em favor do desenvolvimento dos grupos desfavorecidos, explorando ao máximo o seu “*potencial de inteligência colectiva*”. Ou seja, o advento do

desenvolvimento tecnológico pode ser usado tanto para quem já detém o poder de controlar os seus subjugados, quanto para reverter esse processo e diminuir as diferenças entre comandantes e comandados. Lévy também aborda que o uso das redes pode ser revertido em benefícios indiretos para as cidades, ao eliminar a necessidade de deslocamentos e consequentemente, de custos relacionados a isso.

Para melhor compreensão do surgimento e expansão da governação electrónica, é de capital importância fazer menção que segundo Nye (2009, p. 245), os efeitos da Terceira Revolução Industrial sobre os governos centrais ainda estão num estágio inicial, quando muito evolutivo (uma vez passado mais uma década, da observação do autor). Ao contrário das organizações burocráticas hierárquicas típicas das revoluções industriais anteriores, as tecnologias de informação permitem que as organizações se descentalizem, através da comunicação virtual. Da mesma forma acontece com o Estado, que se vê obrigado a fragmentar a sua estrutura hierárquica para atender às diversas identidades virtuais dos cidadãos e às novas demandas por informação.

O governo electrónico objectiva também diminuir as distâncias entre os poderes Executivo ou Legislativo e os governados. Isso permite criar uma esfera de diálogo entre as duas partes sem haver a necessidade de deslocamento de alguma delas. Lemos (2004, p. 99) defende que o governo electrónico propõe-se a regenerar o espaço público, a otimizar os serviços prestados à população e a estimular a interação e discussão dos problemas locais.

Segundo o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 2016, *Dividendos Digitais, do Banco Mundial*, as tecnologias digitais, principalmente os telemóveis e a Internet, contribuíram para um crescimento considerável. Nos países em desenvolvimento, é estimado que um aumento de 10% nas ligações à Internet de alta velocidade, por exemplo, produz um aumento médio de 1,4% no crescimento económico. Apesar deste potencial, muitos países em desenvolvimento ainda não compreenderam todos os benefícios das tecnologias digitais para a concretização das suas prioridades socioeconómicas e não conseguem avançar com a transformação digital devido às limitações em matéria de desenvolvimento com que se defrontam. Estas limitações não são prontamente “resolvidas” ou contornadas através de planos de projecto no papel, eventos isolados ou estratégias “de aplicação universal” (Hanna, 2016).

Apesar dos esforços envidados para tornar as tecnologias de informação e comunicação (TIC) amplamente disponíveis (mais de metade da população mundial em 2017 tinha acesso à Internet), a taxa de penetração era, no mundo de 53,6%, para países desenvolvidos de 84,4%, para países em via de desenvolvimento de 42,9%, para os países menos desenvolvidos foi de apenas 14,7% (OCDE, 2018).

2.5.3. Fases da implantação do Governo Eletrônico

Segundo (ONU, 2005), os estágios de implantação do governo eletrônico compreendem os seguintes estágios:

Estágio I – *Surgimento* – Lançamento de websites oficiais de órgãos públicos contendo informações básicas e estáticas, ligações (*links*) e pouca interação

Estágio II – *Aprimoramento* – Governos apresentam mais informações sobre políticas públicas e governação. Apresentação de *links* com arquivos acessíveis aos cidadãos, como actas, leis, boletins e regulamentações.

Estágio III – *Interação* – Governos disponibilizam serviços *online* como o *download* de formulários e impressão de boletos. Além disso, portais que incluem serviços de conveniência para os cidadãos.

Estágio IV – *Transação* – Governos começam a transformar-se por meio da introdução de mecanismos de interação entre cidadãos e governo. Todas as transações de serviços passam a ser realizadas *online*.

Estágio V – *Conexão* – Governos tornam-se entidades conectadas que respondem às demandas dos cidadãos por meio de um escritório de desenvolvimento integrado. Além disso, a participação *online* e o envolvimento dos cidadãos são estimulados pelos governos no processo de tomada de decisão.

2.5.4. Governação Eletrônica na Europa

Apesar do termo e-Gov ter sua origem nos EUA, a sua implementação faz-se sentir inicialmente, com maior incidência na Europa. O e-Gov é hoje uma política omnipresente na maioria das agendas dos países europeus. No entanto, segundo

Heeks (2004, p. 88), apenas 15% dos projectos de e-Gov dos países europeus são um sucesso, sendo que 35%, constitui um fracasso total e 50% um fracasso parcial – atualmente, a evolução de toda esta atividade, consagra níveis de sucesso e de integração de práticas de integração digital, bem mais maduras, passados quase 20 anos de experiências.

Não obstante estes valores iniciais, o estudo desenvolvido pela Capgemini (2004, p. 158) revela, ao nível da implementação dos serviços, 65% de media para o indicador de sofisticação *on-line*, tomando em consideração todos os países da Europa e 20 serviços analisados. Este valor de serviços coloca o nível de serviços públicos em termos de sofisticação, entre a interação simples e a interação bidireccional. Este grau de maturidade apenas tem equivalente em alguns dos países asiáticos.

Outra iniciativa de interesse do e-Gov na Europa veio por parte da Comissão Europeia, através da Direcção Geral para a Sociedade de Informação e Medias, criou o e-Government Good Practice Framework (<http://www.egov-goodpractice>), um Website de partilha de informação e documentos sobre o que de melhor se faz em cada um dos países no domínio do e-Gov.

Parece, pois, existir a tentação de tomar as TIC como óptimas oportunidades para moldar novos hábitos e influenciar comportamentos profissionais e mesmo sociais. As políticas associadas à Sociedade da Informação, nomeadamente, as iniciativas na União Europeia, como é o caso do e-Europe, do i2010 e o Europe 2020 constituem exemplos dessa abordagem.

Ao contrário do i2010 (único plano idealizado após o dia 11 de Setembro), o plano de acção e-Europe 2002 era de largo espectro, tendo conseguido o objectivo de colocar a Internet no topo da agenda política Europeia. O plano de acção e-Europe 2005 era mais focado, incidindo no acesso efectivo, na utilização e na disponibilidade da *Internet*. Dessa forma, o e-Europe 2005 colocava os utilizadores no centro, defendendo a disponibilidade e utilização generalizada das redes de banda larga, a segurança das redes e da informação, a Administração Pública em linha, o ensino em linha, a saúde em linha e os negócios em linha. Por sua vez, o i2010 foca-se nas palavras-chave do mercado, da convergência de serviços, da inovação, das pessoas e impacto na sociedade e na gestão do Estado (implicando uma maior preocupação com a governação). (Gouveia *et al.*,2009). Nos planos mais recentes, a preocupação com a sofisticação e

integração do analógico com o digital, com a integração da atividade e a crescente sofisticação de serviços e a sua maturidade, tem sido crescente.

Os países que na Europa tiveram um crescente desenvolvimento no e-Gov foram nomeadamente:

- Bélgica – Criou o serviço que informa o utente sobre oferta de trabalho de acordo com seu perfil. De igual modo criou o serviço de *smart social card* com objectivo de resarcir os utentes de certos custos médicos
- Noruega – Serviço de emissão de certificados de nascimentos com base na informação recebida nos hospitais.
- Itália – serviços de registos de carros entre os vendedores e Ministério dos transportes e Registo
- República Checa – serviços de registos de empresas
- Portugal – Serviços de votos electrónicos, portal de cidadão, campos universitários e compras electrónicas.

Certos países da Europa usam os princípios básicos do e-Gov e como resultados melhoraram bastante a prestação de serviços públicos. Estes são apenas alguns exemplos de países que se destacaram com um crescente desenvolvimento dos projectos e-Gov na Europa, não se pretende com isto menosprezar outros países deste continente que oferecem serviços de e-Gov. No contexto da união europeia, é possível consultar os desenvolvimentos reportados pelos diferentes países membros, sobre o governo digital: *Digital Government Factsheets and Infographics 2018* (<https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/egovernment-factsheets-2018>).

2.5.5. Importância e implicações da Administração Pública Electrónica

O resultado final da criação e implementação do e-Gov é a melhoria contínua da prestação do serviço ao cidadão, como a razão da existência da Administração Pública Electrónica.

Dai que o e-Gov constitui um esforço de melhorar o sector público, fortalecendo as tecnologias de comunicação e as ferramentas sociais ao seu serviço e melhorando a informação e o serviço público.

O alvo do e-government não deve ser as tecnologias de informação e comunicação, mas sim o seu uso, que, combinado com mudanças organizacionais e novas competências, melhora a prestação de serviços públicos, as políticas públicas e o próprio exercício da democracia, configurando o verdadeiro sentido do e-government (configura-se desta forma tanto o e-government como as TIC, como um instrumento para uma melhor, mais eficiente e eficaz governação. (Gouveia, 2004, p.21)).

Sobre a importância e implicações da Administração Pública Electrónica, Conforme (Gouveia, 2004, p. 67), citando um documento da Comissão Europeia, O e-government facilita o desempenho da Administração Pública, na medida em que auxilia a manutenção e o reforço da governação efectiva da Sociedade da Informação e do Conhecimento, proporcionando um sector público (Gouveia, 2004):

- *Mais aberto e transparente*: tornando o governo mais fácil de entender e de responsabilizar, na perspectiva do cidadão, e aberto ao escrutínio e à participação democrática;
- *Ao serviço de todos*: centrado no utilizador e inclusivo, que não exclua ninguém dos seus serviços e respeite todos os indivíduos, oferecendo serviços personalizados;
- *Mais produtivo*: que tira o máximo retorno do dinheiro dos seus contribuintes.

Na prática tal implica menos tempo em filas de espera, menos erros de funcionamento, mais tempo para a interacção face a face com os seus clientes, bem como assegurar aos seus profissionais uma actividade mais recompensadora. (EC, 2003).

De não negligenciar é também o facto de que com as mudanças operadas pelo uso do digital, pela introdução de novas práticas e processos e pela gestão e arquitectura da informação, novas vantagens podem daí resultar nomeadamente, a oportunidade para inovar e introduzir práticas diferentes cujos resultados estão para além do previsível. Para muitos, estes são os verdadeiros desafios que o e-government se depara: os da inovação.

O e-government é também uma oportunidade para redefinir as relações, quer de poder, quer de responsabilidade, do Governo e da Administração Pública com os restantes actores da sociedade – fornecedores de serviços e indústria, os sectores públicos e privado e terceiro sector e, claro, entre poder político mais Administração Pública e cidadão, neste último caso, exigindo o cuidado adicional de assegurar um grau de controlo mínimo garantido (Gouveia, 2004. pp.21-22).

As TIC desempenham um papel importante e implicações práticas na Administração Pública Electrónica. Se não vejamos, dentre várias vantagens que as tecnologias digitais apresentam, é que elas podem melhorar a qualidade de vida, potenciando a produtividade e a criação de emprego, reforçando a governação democrática e oferecendo oportunidades para uma administração pública mais colaborativa e participativa (OCDE, 2018).

2.5.6. Tipos de Interações da Administração Pública Electrónica

As Nações Unidas, citadas por Gouveia, (2004), no seu relatório sobre a adopção mundial do e-government, propõem a existência de três tipos distintos de interacções de base electrónica⁴: governo-a-governo (G2G); governo-a-negócio (G2B) e governo-a-cidadão (G2C). A estes é adicionado um quarto: governo-a-empregado (G2E), proposto por paralelismo com o conceito de e-business. Estes tipos de relações estabelecem-se nos dois sentidos, permitindo a cada um dos lados interagir com o outro (UN, 2003).

Os tipos de interacções no e-government, são as seguintes:

- *Government to government* (G2G): inclui a partilha de dados e a troca de informação electrónica entre actores do sector público (Governo e Administração Pública). Estão incluídas as diferentes instituições do sector público, bem como a Administração Pública local e o poder local;
- *Government to business* (G2B): inclui as transacções comerciais e as compras do Estado, bem como as aquisições de serviços por via electrónica. Inclui ainda as

⁴Idem

interacções resultantes das obrigações legais a que estão sujeitas as organizações;

- *Government to citizen (G2C)*: inclui iniciativas desenvolvidas para facilitar a interacção entre pessoas Governo e a Administração Pública, enquanto consumidores de serviços públicos e na qualidade de cidadãos. Este tipo de interacção inclui ainda a participação do cidadão por consulta e o processo de tomada de decisão.
- *Government to employee (G2E)*: inclui as relações entre os funcionários públicos associados à Administração Pública e o suporte aos responsáveis de cargos políticos. Este tipo de interacção está orientado para a comunicação interna com os recursos humanos.

2.5.7. Áreas de Intervenção da Administração Pública Electrónica

De acordo com Gouveia (2004), outra perspectiva do e-government é considerar a separação por áreas de intervenção⁵. Entre as diversas áreas referidas, destacam-se três grandes grupos:

- *e-administração*: melhoria dos processos associados ao funcionamento do poder político e da Administração Pública;
- *e-cidadãos e e-serviços*: interligação entre cidadãos e empresas, por oferta de valor e serviços;
- *e-sociedade*: desenvolvimento e construção de interacções externas ao poder político e Administração Pública. Normalmente associados a questões de participação pública e cidadania.

Por vezes as áreas mencionadas são designadas com recurso a diferentes nomes, mas com o mesmo sentido. Por exemplo, em vez de se falar em e-administração, fala-se em e-gestão; e em vez de e-serviços, temos e-comércio orientado ao governo, referindo às mesmas áreas de intervenção (Gouveia, 2004, pp.22-23).

⁵Idem.

2.5.8. Boa governação

De acordo com ERSP (2011, p. 43) a Boa governação em Moçambique passa necessariamente pela criação e implementação de instrumentos jurídicos e de planificação e gestão, tais como:

- Implementação da Reforma do Sector Público e ampla participação da sociedade civil e do sector privado;
- O combate contra a corrupção é parte da estratégia da reforma;
- Introdução da Reforma Legal;
- Aprovação da legislação sobre corrupção:
- Responsabilização dos funcionários a todos os níveis pela prática de actos constitutivos de corrupção;
- Aprovação de normas deontológicas e éticas para os funcionários públicos nos cargos de direcção e chefia;
- Pesquisa junto das famílias, sector público e sector privado sobre governação e corrupção;
- Introdução de plataformas electrónicas, medida importante no sentido de realizar um esforço concentrado visando a modernização e informatização dos procedimentos administrativos. Como resultado dessa medida espera-se uma maior rapidez no atendimento ao público, transparência, responsabilidade e prestação de conta e redução significativa da influência do factor humano na tramitação dos pedidos e autorizações (ERSP, 2011, p. 43).

Em consequência, de acordo com Okot-Uma (2001), existem condições para a boa governação, tirando partido da governação electrónica (e-governance). De facto, este autor salienta a existência de um novo paradigma associado à Administração Pública que dá ênfase ao papel dos administradores públicos na criação e desenvolvimento de serviços de qualidade; que advoga uma crescente autonomia de gestão; e reconhece a importância de proporcionar aos gestores os recursos humanos e tecnológicos para conseguir aumentar os níveis de desempenho dos respectivos serviços. Por último, é referida a necessidade de assumir uma postura mais aberta para o papel que deve ser desempenhado pela administração pública, mesmo em contraponto com o sector privado.

As dimensões da e-governação transparente e auditável nas suas características (Okot-Uma, 2001), tanto numa perspectiva democrática, como mesmo de negócio, ou ainda de serviço, assenta no estabelecimento de processos e estruturas que definem e

enquadram o relacionamento entre governo, os cidadãos e, em alguns aspectos, também o mercado, o terceiro sector e demais Estados, num contexto global.

Por sua vez, a governação electrónica permite aos Estados forjar novos relacionamentos de proximidade com os cidadãos, bem como o estabelecimento de parcerias e alianças com comunidades de interesse, de prática, de competência, de pressão e de apoio para com as agendas de desenvolvimento nacional, necessariamente estabelecidas em parceria.

Para Mulgan, a área de intervenção dos serviços tem sido o alvo principal do discurso político nos últimos anos (Mulgan, 2005) e a área que mais tem sido alvo é referente a reformas de iniciativas dos governos.

Gouveia (2004, p. 56), referenciando ao documento da Okot-Uma, escreveu o seguinte: em conclusão, a boa governação tem implicações com as questões da igualdade na distribuição de riqueza; a pobreza; e a qualidade de vida e pode ser definida como os processos e as estruturas que orientam os relacionamentos políticos e socio-económicos, em particular, estão comprometidos com valores de democracia, de normas e práticas aceites, de justiça e de serviços confiáveis, num quadro transparente de relações económicas (Okot-Uma, 2001).

Ospotenciais benefícios da administração pública electrónica podem ser muitos, quando associados a uma boa governação. As melhorias na utilização das TIC na administração pública consistem na capacidade de simplificar a prestação de serviços aos cidadãos e empresas, particularmente, naquelas actividades em que o tratamento de documentos e o processamento de informação assume grande relevância; uma maior rapidez e facilidade na obtenção de informação e esclarecimentos pelos cidadãos e empresários; a elevação dos padrões de eficiência e redução dos custos da administração pública, eliminando níveis supérfluos de gestão e integração de sistemas e serviços; o aumento da capacidade de resposta da administração pública; uma colaboração mais próxima entre os vários níveis de Estado e os vários serviços da administração pública; e uma diminuição da burocracia (Alves & Moreira, 2004).

A OCDE recomenda que os governos desenvolvam e implementem estratégias governamentais digitais que garantam uma **maior transparência**, abertura e inclusão quanto aos processos e operações governamentais (recomendação n.º 1) e encoraja o

envolvimento e a participação das partes interessadas dos sectores público e privado e da sociedade civil na elaboração de políticas e na conceção e prestação de serviços públicos (recomendação n.º 2), nomeadamente, através do desenvolvimento de capacidades institucionais para ajudar a facilitar o envolvimento de todas as faixas etárias e segmentos da população.

Adicionalmente, ao desenvolverem as suas estratégias de governo digital, os governos devem garantir a liderança e o empenho político para com a estratégia (recomendação n.º 5), garantir a utilização coerente das tecnologias digitais nos vários domínios de intervenção e nos diferentes níveis de governo (recomendação n.º 6) e estabelecer quadros organizacionais e de governação eficazes para coordenar a execução da estratégia digital dentro dos níveis de governo e entre os mesmos (recomendação n.º 7) (OCDE, 2018).

O processo de boa governação e melhores práticas de governação, incorpora os quatro (4) princípios. Segundo Gomes *et al.* (2018, p. 63). Pode-se classificar algumas das melhores práticas de governação em quatro (4) princípios nomeadamente:

1. Equidade,
2. Prestação de contas;
3. Transparência
4. Responsabilidade.

Esses são 4 valores da governança que sempre devem ser preservados. Assim, os processos de governança fluirão de forma adequada.

1. *Equidade*: consiste no tratamento igualitário entre todos os sócios e demais partes interessadas;
2. *Prestação de Contas*: consiste na crença de que os agentes da governança devem assumir as consequências de seus actos e omissões;
3. *Transparência*: consiste em algo imprescindível para criar confiança interna e externa. É o autêntico desejo de informar factos positivos ou negativos, sem restrições;
4. *Responsabilidade*: consiste em zelar pela sustentabilidade da organização, visando a longevidade e incorporando definições de ordem social e ambiental.

As melhores práticas de governança transformam princípios em atitudes. (Gomes *et al*, 2018, p. 63). O modelo de gestão procurou transformar o registo da tomada de decisão, do eixo dos procedimentos (*rule-based accountability*) para a ênfase nos resultados ou na avaliação de desempenho (*performance-based accountability*). Na actualidade, o debate sobre o gerencialismo foi sendo entremeado por diversas preocupações democráticas, na conjugação da prestação de contas (*accountability*) com a justiça (*fairness*) ou a equidade (*equity*), o que representa o preenchimento de uma significativa lacuna de cidadania ou do olhar para a dimensão sociopolítica – neste contexto, o governo eletrónico e mais propriamente a sua governação não pode deixar de ter uma componente de intervenção política.

Todavia, o modelo de gestão propugnava a satisfação das necessidades dos cidadãos vistos da perspectiva de “clientes”, mas a cidadania pressupõe transcender a mera exigência de uma prestação estatal de qualidade, pois requer emancipação. Cidadania implica erigir o cidadão à condição de protagonista da transformação social, conforme dito, e não o considerar tão-somente da perspectiva de destinatário de uma prestação pública. Em suma, em vez de tomar o cidadão na perspectiva de destinatário, isto é, de objecto das decisões alheias, se o que se deseja é a intensificação dos valores democráticos e da soberania popular, as pessoas devem ser consideradas como sujeitos capazes de influenciar os rumos das políticas públicas ou dos procedimentos administrativos que irão afectar os seus interesses (Gomes *et al*, 2018). Neste contexto, cabem as preocupações com a participação pública e o envolvimento dos cidadãos em atividades do próprio Estado, como sejam, por exemplo, os orçamentos participativos. A influência do debate da governança corporativa na governança pública também intensificou a exigência pela transparência (*disclosure*), bem como pela conformidade (*compliance*), o que implicou na inserção de um registo de conduta ética de responsabilidade dos diversos actores empresariais e também políticos, no contexto da intensificação da articulação das interações entre Estado, mercado e sociedade civil. (Gomes *et al*, 2018, p. 63). Estas preocupações estão associadas à discussão da transparência e aos mecanismos para a sua implementação, como por exemplo, os portais de transparência.

2.6. Reforma do Sector Público em Moçambique

2.6.1. Contextualização

Ao abordar a questão da reforma do sector público em Moçambique, há que destacar três fases de inflexão, particularmente relevantes para a própria edificação do Estado moçambicano.

A primeira (1975), decorrente da luta de libertação, foi a da constituição do novo Estado, optando-se, por razões demais conhecidas, por um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido forte, único e hegemónico.

A segunda fase (1986), início das reformas económicas, revisão profunda do modelo então vigente e mudança dos princípios básicos que o norteavam, resultando, mais tarde, na implementação do Programa de Reabilitação Económica (PRE) que gerou uma mudança profunda do próprio papel definido para o Estado. Num curto período, o País passou de um modelo de economia centralizada com base na iniciativa do Estado, para uma economia de mercado com base na iniciativa privada. Transitou-se de um modelo de Estado unitário centralizado para um Estado unitário, gradualmente descentralizado e no qual foram consolidadas as relações regulares entre o Executivo e o Parlamento.

A terceira fase, iniciada em 1990, com a aprovação da nova constituição e consolidação do modelo político e económico assumido. Esta fase prolonga-se até hoje e pode ser caracterizada como um período de ajustamento do sector público ao modelo político, actualmente vigente visando a sua consolidação e aperfeiçoamento.

A reforma global do sector público, para que tenha sucesso, deve estar e manter-se contextualizada. Para tal, importa que tenha em consideração a realidade e valores da sociedade, enfatizar a gestão dos serviços públicos e voltar-se para resultados com impacto significativo na melhoria das condições e qualidade de vida⁶. (EGRSP, 2001, p.6).

⁶Estratégia Global da Reforma do Sector Público em Moçambique. Maputo. 2001

2.6.2. Razões da Reforma

De acordo com (EGRSP, 2001, p. 45), constituem razões da Reforma Global do Sector Público as seguintes:

A necessidade de adequar o conjunto das organizações que integram o sector público para fazer face aos desafios que se colocam ao Estado Moçambicano.

A permanente legitimação do Estado de Direito nas suas relações com a sociedade como factor de garantia da soberania, da moçambicanidade e do progresso nacional

2.6.3. Áreas Temáticas

De acordo com a (EGRSP, 2001, p. 46), existem e ou foram definidas seis (6) áreas temáticas para o desenvolvimento da presente estratégia, nomeadamente:

Papel do Sector Público,
Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos,
Estratégia Global da Reforma do Sector Público,
Políticas de Descentralização e Desconcentração,
Boa Governação e Combate à corrupção,
Gestão dos Processos de Políticas Públicas, e
Gestão Financeira

De acordo com o objectivo e com o tema que se está a estudar, focalizou-se o pilar da boa governação e o combate à corrupção, por fazer parte do assunto em análise.

2.6.4. Principal problema:

O principal problema que se verificava para obtenção de licenças ou alvarás para o exercício de actividades económicas e comerciais, na época, era que *“a obtenção de licença para o exercício de actividade económica exige o cumprimento de 40 passos*

distintos e a intervenção de 11 órgãos públicos, desde o Ministério da Indústria e Comércio ao corpo de bombeiros e Conselhos Executivos”(EGRSP, 2001, p. 47), o que levou a formulação da EGRSP em vigor até aos dias actuais.

2.6.5. Objectivos específicos:

Segundo a EGRSP (2001, p. 47), a área da indústria e comércio, que se está a analisar, tinha dois (2) principais objectivos, nomeadamente:

- a) Racionalizar estruturas e descentralizar/desconcentrar a prestação de serviços públicos; e
- b) Simplificar os procedimentos na prestação de serviços ao público.

2.6.6. Indicadores específicos

De acordo com a EGRSP (2001, p. 47), o indicador principal na altura era:

“Pelo menos até 2002, os licenciamentos comercial e industrial, assim como os formulários de registo para importação e exportação sejam simplificados e em funcionamento/aplicação”.

O trabalho está sendo desenvolvido no quadro da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, abreviadamente designado por EGRSP em curso desde 2001, que envolve, de acordo com EGRSP (2001, p.43), a componente 1: *Racionalização e desconcentração de estrutura e de processos de prestação de serviços.*

Pela sua natureza, cobrem, praticamente, todos os elementos envolvidos no processo: estruturas e processos de prestação de serviços públicos; políticas públicas; recursos humanos; gestão financeira e; boa governação e combate à corrupção.

Para que a reforma demonstre sucesso sobre a área de simplificação de procedimentos do estado (que será o principal componente da reforma a ser focado), dentro do processo de reforma aludido, um dos principais desafios que o governo se propõe é a efectivação do Sistema de Administração Electrónica do Estado (e-Gov),

através da aprovação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique em Junho de 2006.

Assim, constatou-se que para o desenvolvimento deste trabalho, foi dada maior ênfase à parte de simplificação, flexibilização e celeridade dos processos administrativos do processo de reforma, incidindo sobre as mudanças tangíveis desde a aprovação da Lei que cria o BAÚ, Decreto 14/2007, de 30 de Maio⁷, bem como o projecto e-BAÚ sobre a plataforma integrada de prestação de serviço ao cidadão, e a revisão pontual da legislação sobre licenciamento da actividade económica em cumprimento da Reforma do Sector Público. A seguir apresentamos alguns Decretos aprovados à luz da RSP, nomeadamente:

- Aprovação do Regulamento do Licenciamento simplificado regulado pelo Decreto n.º 5/2012, de 7 de Março.
- Em 2014 o Decreto n.º 5/2012, de 7 de Março. Este instrumento veio sofrendo um esvaziamento, pois foi revogado e nos anos subsequentes assistimos à discussão e aprovação de novos Decretos que a seguir se apresentam.
- Aprovação do Regulamento do Licenciamento de Actividade Comercial, pelo Decreto n.º 34/2013, de 2 Agosto, que para além de licenciar as actividades do comércio a grosso, mas também a retalho e prestação de serviços, sobrepôs-se ao Licenciamento Simplificado que igualmente contém estas duas últimas actividades e requisitos semelhantes.
- Aprovação do regulamento de Licenciamento Industrial, pelo Decreto n.º 22/2014, de 16 de Maio. O referente regulamento fixa as condições e procedimentos para o licenciamento e exercício de actividades industriais de micro, pequena, média e grande dimensão, retirou assim o licenciamento das indústrias de micro e pequena dimensão do Licenciamento Simplificado.
- Aprovação do Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiros, e de Consultores de Construção Civil, pelo Decreto n.º 94/2013, de 31 de Dezembro. Este decreto retirou do licenciamento de consultorias na área de construção civil o Licenciamento Simplificado, e

⁷Decreto 14/2007, de 30 de Maio, cria os Balcões de Atendimento Único e aprova o respectivo Estatuto Orgânico, Publicado no Boletim da República Oficial de Moçambique, Iª Serie, n.º 22.

- Aprovação do Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança pelo Decreto 97/2013, de 31 de Dezembro, que retirou do licenciamento de estabelecimentos de alojamento, restauração e bebidas, pastelarias e cafés o Licenciamento Simplificado.
- Aprovação do Decreto 39/2017 de 28 de Julho, que aprova o Regime Jurídico simplificado do licenciamento para o exercício de actividades económicas que compreende a licença simplificada e mera comunicação prévia. Este instrumento introduziu um novo aspecto, o licenciamento Zero, como forma de incentivar os comerciantes informais a legalizarem suas actividades.

Estes factores influenciaram a redução do licenciamento simplificado, com maior impacto no número de unidades industriais a licenciar e ao aumento da procura do licenciamento ordinário (comércio a retalho e prestação de serviços), onde este último apresenta os mesmos requisitos que o Licenciamento simplificado.

Em resumo o que se pretende é fazer uma avaliação dos decretos antigos do sistema extremamente burocrático de licenciamento das actividades comerciais, da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, do EMAN II, PARPA, EGE, e-Gov sobre o grau de implementação, bem como o impacto daí resultante. Isto é, toda a reforma empreendida pelo governo para chegar à criação do e-BAÚ e a melhoria de Prestação de Serviço ao cidadão.

2.7. Estratégia de Governação Electrónica em Mocambique

Os Governos no mundo estão a abraçar o Governo Electrónico para lidar, de forma eficaz, com as mudanças próprias da era da Informação: os efeitos e consequências da globalização, da Revolução Digital e da *Internet*.

A Política de Informática de Moçambique, aprovada pelo Governo no ano 2000, reconhece as oportunidades sem paralelo que o uso efectivo das tecnologias de informação e comunicação tem oferecido para a melhoria das operações dos governos no mundo, a nível central e local, oferecendo, aos cidadãos, serviços melhores e mais rápidos, colocando a informação pública ao dispor dos cidadãos, facilitando a

comunicação entre estes e os seus governantes, e contribuindo positivamente nas áreas da educação, saúde, combate à corrupção, promoção da imagem de países, atracção de investimentos, melhoria do ambiente de negócios e do nível competitivo. Em suma, um auxiliar para a promoção de uma boa governação.

Estudiosos, pesquisadores e praticantes envolvidos ou interessados no Governo Electrónico têm definido este como sendo “*o uso das tecnologias de informação e comunicação para promover maior eficiência e eficácia governamentais, facilitando o acesso aos serviços públicos, permitindo ao cidadão e ao empresário o acesso à informação, e tornando o Governo mais responsável perante o cidadão*” (Gartner Group, 2000).

A definição acima coloca a prestação de serviços como a prioridade do Governo Electrónico numa agenda que realça maior participação da comunidade na governação em todos os aspectos (não simplesmente "governo"). Importa, aqui, destacar as tecnologias digitais e os seus diferentes canais de comunicação como instrumentos decisivos na efectivação da transformação – muitas vezes referida como transformação digital e com largas implicações para a forma como se explora o tempo e o espaço (Gouveia, 2017).

Já na Conferência Internacional sobre Governo Electrónico para o Desenvolvimento, realizada em 2002 em Palermo, Sicília, foi sublinhado que as iniciativas e projectos de Governo Electrónico são avaliados pela medida em que contribuam para a boa governação, elevando as capacidades humanas e o acesso das pessoas às várias oportunidades na vida (Estratégia de Governação Electrónica em Moçambique, 2005, p.3).

O Governo Electrónico significa uma evolução na governação: uma transformação que ajuda os cidadãos e o sector privado a encontrarem oportunidades na nova economia de conhecimento. Para ter êxitos e ser efectivo, o Governo Electrónico deve ser parte de um programa mais alargado de reforma do Governo e do Sector Público em geral – nos aspectos de como funciona, como gere a informação, como gere as funções internas, como serve os cidadãos e o sector privado. Governo Electrónico é uma oportunidade para repensar o papel do Governo e pode tornar-se numa ferramenta para catalisar o desenvolvimento económico e a boa governação. Importa, no entanto, reconhecer que o Governo Electrónico por si só não leva de imediato ao

desenvolvimento económico, à disponibilização de serviços públicos e à 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. Tais transformações apenas acontecem quanto a adopção das tecnologias é acompanhada de vontade política e de mudança de atitude.

O Governo Electrónico ajuda, pois, a enfrentar e vencer o desafio da construção de uma sociedade de conhecimento formada por indivíduos comprometidos e pro-activos, ligados por redes que promovem o espírito empreendedor nas áreas cultural, social e económica. Através do Governo Electrónico, o Governo pode tornar-se num integrador e facilitador da participação da sociedade na educação, na saúde, na agricultura, nas novas tecnologias, na indústria e na economia em geral, oferecendo informação e serviços centrados no cidadão para catalisar o desenvolvimento (Estratégia de Governação Electrónica em Moçambique 2006, p.4).

Em muitos países, fizeram-se progressos significativos nos últimos anos na utilização das tecnologias digitais para promoção da eficácia interna, simplificação dos procedimentos governamentais e melhoria dos serviços públicos. No entanto, para colherem todos os benefícios da utilização das tecnologias e modernizarem as suas capacidades administrativas essenciais, como a cobrança de impostos, a monitorização das despesas e a gestão da função pública, devem continuar a realizar progressos no que diz respeito às suas políticas e práticas no domínio do governo digital (OCDE, 2018).

Os impactos directos da implementação da estratégia de governação electrónica em Moçambique são bem visíveis com destaque para:

- e-BAU, plataforma electrónica para emissão de alvarás e licenças comerciais,
- MCNet (Rede comunitária de Moçambique) consiste numa parceira público-privada que gere a aplicação tecnológica “Janela Única Electrónica – JUE. O sistema JUE é composto por dois subsistemas de TI distintos que interagem um com o outro: CMS e Tradenet. O CMS (sistema de gestão aduaneira) é uma plataforma de gestão aduaneira utilizada para processar o desalfandegamento dos bens
- e-SISTAFE (Sistema de Administração Financeira do Estado electrónica), é uma plataforma electrónica que permite o processamento e

pagamento de salários, procedimentos de segurança no sistema, bem como o cadastro e manutenção de domicílios bancários dos utilizadores rastrear todas as transacções financeira realizadas com segurança fiável. Permite responsabilizar o gestor ou outro interveniente que tenha defraudado o Estado.

- e-CAF-Cadastro electrónico de agentes e funcionários, um dos módulos do e-Sistafe,
- e-Tributação, na DAF-Direcção de Área Fiscal-plataforma electrónica de pagamento de impostos e taxas e emissão de NUIT
- Sistema Electrónico Mühlbauer ID Services, na DIC-Direcção de Identificação Civil-plataforma electrónica para emissão de Bilhetes de Identidade,
- Sistema Electrónico Mühlbauer ID Services, no SENAMI –Serviço Nacional de Migração -plataforma electrónica para emissão Passaporte biométricos e vistos e DIREs,
- Sistema Moztis-Balcão Virtual, no INATTER- Instituto Nacional de Transportes Terrestres-plataforma electrónica para emissão de carta biométricas.
- e-CREL, na DNREL-Direcção Nacional de Registo de Entidades legais - plataforma electrónica para emissão de reserva de nome, certidões comerciais e certificados de registos definitivos, registos criminais.

CAPÍTULO III – PESQUISAS ANTERIORES

Neste capítulo é abordada a origem a Nova Administração Pública e seu desenvolvimento e os recentes estudos nos países anglo-saxônicos, em especial no Reino Unido, sobre a Governação Electrónica, modelos e serviços prestados.

3.1. Nova Gestão Pública

As primeiras práticas da Nova Gestão Pública surgiram no Reino Unido, sob a liderança da Primeira-ministra Margaret Thatcher. Thatcher desempenhou o papel funcional de “empreendedor político” e o papel oficial de primeiro-ministro. Thatcher levou as mudanças nas políticas de gestão pública em áreas como métodos organizacionais, serviço público, relações trabalhistas, planeamento de gastos, gestão financeira, auditoria, avaliação e compras. O sucessor de Thatcher, John Major, manteve a política de gestão pública na agenda do governo conservador, levando à implementação da Iniciativa nos próximos passos. Major também lançou os programas da Iniciativa da Carta do Cidadão, Competindo pela Qualidade, Contabilidade e Orçamento de Recursos e a Iniciativa de Finanças Privadas.

Conforme Barzelay (2001, p. 88), no seu livro *New Public Management: Improving Reseach and Policy Dialogue*⁸, “o termo foi cunhado no final da década de 1980 para denotar um novo foco (ou renovado) na importância da gestão e da engenharia de produção na prestação de serviços públicos, que muitas vezes estavam ligados a doutrinas do racionalismo económico”.

Durante esse período, a administração pública tornou-se uma área activa de formulação de políticas em vários outros países, principalmente na Nova Zelândia, Austrália e Suécia. Ao mesmo tempo, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) estabeleceu seu Comité e Secretaria de Gestão Pública (PUMA), conferindo à gestão pública o *status* normalmente concedido aos

⁸Barzelay, M. *New Public Management: Improving Reseach and Policy Dialogue*. 2001-
<https://www.jstor.org/stable/20.1525/j.ctt1pnxvw>

domínios de política mais convencionais. Nos anos 90, a gestão pública foi um item importante na agenda do presidente Clinton. As primeiras acções políticas do governo Clinton incluíram o lançamento da Parceria Nacional e a aprovação da Lei de Desempenho e Resultados do Governo. Atualmente, existem poucas indicações de que questões de gestão pública desaparecerão das agendas de políticas governamentais.

O termo Nova Gestão Pública (NPM) expressa a ideia de que o fluxo cumulativo de decisões políticas nos últimos vinte anos representou uma mudança substancial na governança e gestão do sector estatal no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, Escandinávia, América do Norte e América Latina (Barzelay, 2001, p.89).

3.2. Vectores da Nova Gestão Pública

Conforme Navarra e Cornford (2004), citado por Gouveia *et al.* (2009)⁹, o conceito de nova gestão pública (*new public management* – NPM), desde os anos 70 do século passado foi central às reformas em muitos países do mundo ocidental (Navarra & Cornford, 2004).

Estas reformas podem ser resumidas com base em quatro vectores: pólos da nova administração pública, conforme ilustrados na figura 2. É precisamente no seu centro, interligando a informação que o contexto de e-governo mais se poderá justificar.

	<p>DESCENTRALIZAÇÃO Passagem deresponsabilidade para autoridades locais Proximidade Devolução Dimensão partilhada</p>	
<p>COMUNICAÇÃO Marketing e boaspráticas Monitorização decontratos Partilha de riscos</p>	<p>E-GOVERNO Medir o desempenho Gestão por objectivos Reinventar o governo Orientação ao cliente e participação</p>	<p>EFICIÊNCIA Práticas de gestão Gestão de processos de negócio</p>
	<p>TRANSPARÊNCIA Gestão de desempenho Orçamentação programada Foco no cidadão</p>	

⁹ Gouveia *et al.* *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento* APDSI Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação. Abril de 2009

Figura 2: Os 4 pólos da nova administração pública, adaptado de (Navarra e Cornford, 2004)

Baseado nos esforços iniciais da nova administração pública, Navarra e Cornford (2004) propõem uma evolução dos modelos de governação, apresentando a sua comparação considerando os actores e interesses; o foco nas políticas; e o foco na prestação de serviços.

3.3. Modelos de governação

Navarras e Cornford (2004, p. 235) apresentam quatro modelos de governação que respondem aos esforços da nova administração pública, conforme descrito em Gouveia *et al.* (2004):

- *Gestão (managerial)*: associado à regulação e à resposta da Economia do Conhecimento. Orientado à eficiência e à prestação rápida de serviços do governo e à disponibilização de informação aos utilizadores. Promove um aumento de transparência;
- *Consultivo (consultive)*: associado à regulação. Orientado para a resposta aos interesses da sociedade, expressos de forma electrónica. Orientado para o desenvolvimento de melhores políticas para os cidadãos enquanto utilizadores;
- *Participado (participatory)*: associado à promoção dos direitos de livre expressão. Orientado para a mediação electrónica de cidadãos e para o envolvimento da sociedade civil;
- *Disciplinar (disciplinar)*: associado ao reforço das políticas de enquadramento e regulação social. Orientado para a melhoria das políticas para e ao serviço do cidadão.

3.4. Modelos genéricos de e-governança para informação

Um conjunto conhecido de modelos genéricos não exclusivos, associados ao e-governança é dado por Vikas Nath no site Web que criou para o efeito (<http://digitalgovernance.org>).

Nath considera a existência de cinco modelos (com eventuais variações, dependentes do respectivo contexto de utilização), com base na forma como lidam com o recurso à informação e com o uso particular que é realizado das tecnologias de informação e comunicação:

- Modelo de difusão e disseminação alargada (*broadcasting/wider-dissemination*): baseado na distribuição de informação já existente e que aproveita novas oportunidades de alargar a esfera de influência por via das tecnologias de informação e comunicação;
- Modelo de fluxo crítico (*critical flow*): baseado na disponibilização de informação crítica, útil para uma audiência específica, normalmente num contexto bem determinado;
- Modelo de análise comparativa (*comparative analysis*): orientado à comparação e confrontação de informação de livre acesso, sobre assuntos específicos que demonstrem bons e maus casos de recursos, por via da comparação de casos práticos. Por vezes implicam a comparação com dados estatísticos como indicadores ou métricas mais simples como médias e desvios padrão;
- Modelo de mobilização e defesa (*e-advocacy & mobilization*): segundo o autor, é um dos mais frequentes modelos, associado à participação da sociedade civil. Baseado na criação de comunidades virtuais que permitam o envolvimento de indivíduos em redes, promovendo grupos de interesse e comunidades com objectivos de mobilização para problemas de proximidade;
- Modelo de serviços interactivos (*interactive services*): orientado para a manipulação directa de informação pelo indivíduo por recursos a serviços interactivos de base electrónica. A interactividade é entendida como a

possibilidade de estabelecer fluxos de informação, nos dois sentidos da relação governo-cidadãos.

3.5. Modelo geral da e-governança

Por sua vez, Finger e Pécoud (2003) alertam para a importância de considerar abordagens, cujos modelos tenham em linha de conta os desafios financeiros, os desafios de legitimação e a competição resultante da tensão entre uma globalização onde existe uma forte apetência pela mobilidade e pelo lucro e o local, onde as tendências contrariam precisamente a mobilidade e o lucro. Os mesmos autores propõem um modelo de e-governança ilustrado na figura 3, conforme descrito em Gouveia *et al.* (2004).

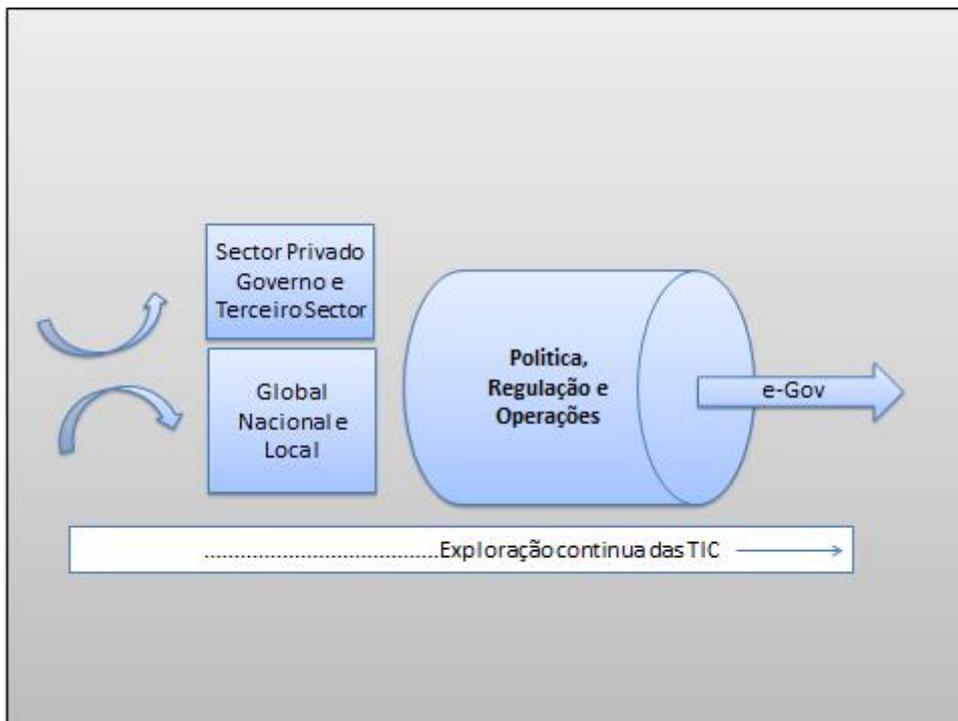


Figura 3: esquema do modelo de e-governança proposto por Finger e Pécoud (2003)

No caso da figura 3 é possível verificar uma preocupação em cruzar as preocupações geográficas, envolvendo os mais diversos sectores da sociedade (e não apenas o governo) na construção e desenvolvimento da acção política, da regulação e das operações (os processos internos à administração pública) para garantir a

mobilização e equilíbrio entre todas as partes. A tecnologia é neste caso, percebida como novas oportunidades de exploração, numa perspectiva de melhoria contínua do equilíbrio já referido.

As iniciativas de e-governança são agora comuns em muitos países, tanto mais que prometem um governo mais orientado ao cidadão e a redução de custos operacionais. No entanto, como defende Saxena (2005), em muitos casos não são alcançados os objectivos pretendidos e torna-se comum a razão de falha ser associada a um excessivo foco na tecnologia em vez da própria governação.

3.6. Estratégias e políticas nas administrações descentralizada-Electrónicas do Reino Unido

Um estudo recente realizado em 2014, pela Comissão Europeia, mostrou que, no Reino Unido da Grã-Bretanha que inclui a Inglaterra Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte, os governantes estão cientes de que uma administração pública electrónica está sendo orientada para uma nova gestão pública voltada cada vez mais para os serviços ao cidadão, onde são avaliados de acordo com os resultados que produzem (E.C, 2014).

De acordo com o documento da Comissão Europeia¹⁰, as administrações descentralizadas da Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte têm suas próprias abordagens à política de governo electrónico.

3.6.1. Estratégias e políticas nas administrações descentralizadas e electrónicas da Escócia

A Estratégia do Futuro Digital da Escócia descreve as etapas necessárias para garantir que a Escócia esteja bem posicionada para que aproveite ao máximo todas as oportunidades económicas, sociais e ambientais oferecidas pela era digital. Foram definidas quatro prioridades:

¹⁰ EC. eGovernamt Factsheets, eGovernment in the United Kindom 2014,abordagens à política e estratégia de governo eletrônico no Reino Unido da Inglaterra - <http://ePractice.eu>

- Conectividade: o futuro digital da Escócia: o plano de acção de infra-estrutura descreve os compromisso com uma infra-estrutura de classe mundial e à prova do futuro, que fornecerá conectividade digital em toda a Escócia até 2020. Até agora, mais de £ 240 milhões em financiamento do sector público foram comprometidos para levar adiante o plano de acção da infra-estrutura.
- Serviços públicos digitais: o futuro digital da Escócia: a estratégia de prestação de serviços públicos fornece uma estrutura na qual as estratégias desenvolvidas pelos sectores alinham o *National Health Service (NHS) healthcare provider Bristol Community Health Community Interest Company (CIC)* da Escocia; o Governo local; (o Governo central?), isto é, alinham o governo escocês, as suas agências e órgãos não departamentais, incluindo a polícia e bombeiros; universidades e faculdades.
- Economia digital: o relatório O futuro digital da Escócia foi publicado em 7 de maio de 2013– apoiando a transição para uma economia digital líder mundial: . O relatório explora a abordagem do sector público para promover a economia digital da Escócia e fornece informações resultados da revisão de programas de suporte a negócios. Em 22 de maio de 2013, foi anunciado um financiamento de £ 7 milhões adicionais, para levar adiante as recomendações do relatório e complementar os recursos já existentes nas agências corporativas e de habilidades.
- Participação: a estratégia de participação digital é apresentada em uma estrutura nacional de acção local.

3.6.2. Estratégias e políticas nas administrações descentralizadas e electrónicas do País de Gales

A Estratégia Digital do País de Gales está estruturada em torno de cinco objetivos fundamentais:

- Inclusividade: o Digital do País de Gales contribuirá para tornar o País de Gales mais inclusivo, sustentável e sociedade próspera. Garantir que todos possam usufruir dos benefícios da tecnologia é uma parte essencial da estratégia.

- **Competências:** as competências em tecnologias de informação e comunicação (TIC) – literacia tecnológica – farão parte da educação das crianças, e a tecnologia será usada para melhorar métodos de ensino e aprendizagem. Além das escolas, o governo garantirá que todos no País de Gales possam adquirir competências e a confiança básica para explorar o Governo electrónico no Reino Unido *online* e usar tecnologias digitais. O governo também ajudará a treinar pessoas em áreas mais especializadas de competências para a indústria.
- **Economia:** o Digital do País de Gales apoiará as empresas galesas a se conectarem com departamentos de investigação e desenvolvimento para criar e comercializar tecnologias digitais. O Digital do País de Gales ajudará as empresas a explorar esses desenvolvimentos para inovar, crescer e aceder a novos mercados, especialmente na área das indústrias criativas, TIC e no sector do turismo.
- **Serviços públicos:** o Digital do País de Gales tornará mais serviços públicos e governamentais digitais para que eles sejam mais fáceis de aceder e os tornar mais eficientes e convenientes. Através do uso eficaz da tecnologia, as pessoas poderão explorar melhor esses serviços e maximizar o uso de recursos.
- **Infra-estrutura:** Para oferecer todos os benefícios da tecnologia digital, o governo visa todos no País de Gales para terem acesso a banda larga de próxima geração (pelo menos 30 Mbps até 2015). O governo está comprometido para melhorar a cobertura móvel e sem fio em todo o país de Gales.

3.6.3. Estratégias e políticas nas administração descentralizada e electrónicas da Irlanda do Norte

O Plano de Acção para a Economia Digital da Irlanda do Norte (NI) 2013-2014 identificou uma série de desafios, bem como acções específicas para enfrentá-las. Esses são: Catapultar a economia digital conectada: fornecer um centro de conhecimento de classe mundial em economia digital, apoiar a rápida comercialização de tecnologias de ponta com potencial para ter um impacto global. Essas acções específicas são:

- Sistemas – novos sistemas de negócios de mídia digital: desenvolvendo recursos e trabalho de efeitos visuais processos para permitir que o público seja alcançado em várias plataformas.
- Valor – comércio sem atrito: tornando mais fácil para os comerciantes e seus clientes estabelecer um relacionamento *online*.
- Valor – valorização e precificação de activos digitais: desenvolvendo maneiras de acordar valor e preço.
- Dados – uso de dados ambientais: possibilitando a exploração comercial dos ricos do Reino Unido colecta de dados ambientais para fornecer ferramentas práticas de apoio à decisão para a indústria – programa com a equipe de eficiência de recursos mostrado nas duas áreas.
- Dados – estabelecendo um fornecimento limpo de dados: Continuação do projecto ligação com e-Gov.
- Tecnologias digitais de dados para a saúde – capacitando as empresas a entender que impacto elas poderia ter que ajudaria a fornecer sistemas de saúde mais eficientes e eficazes e conectar-se com os fornecedores. Podemos considerar as seguintes áreas: diagnóstico precoce, prevenção e melhores tratamentos. Programa conjunto com saúde e apresentado em ambas áreas.
- Locais e pessoas – sistemas de informações empresariais e de funcionários: Ajudando as empresas a estabelecer conexões seguras, resilientes e confiáveis com a sua equipe trabalhando remotamente.
- Locais e pessoas – serviços baseados em localização: ajudando as empresas a se envolverem com seus clientes no contexto 'aqui e agora'.
- Locais e pessoas – sistemas de mídia locais: Desenvolvimento de um mercado para informações e serviços de interesse local.
- IC amanhã: Desenvolvimento de inovação para pequenas empresas digitais através de um programa de concursos de suporte a pequenas empresas.
- Suporte e desenvolvimento de núcleo: Desenvolvimento de inovação para pequenas empresas digitais por meio de duas empresas: Creative North-West e Cyber South-West (E.C, 2014).

3.7. Serviços de Governo Electrónico sofisticados disponibilizados para cidadãos

Nesta secção apresenta-se uma visão geral dos vinte (20) serviços públicos básicos, identificados pela Comissão Europeia e pelos Estados-Membros, na iniciativa Europe de 2000, para medir a aceitação de empresas e cidadãos, sendo doze (12) para o cidadão e oito (8) para empresas e negócios (E.C, 2014).

Os serviços públicos para os cidadãos disponíveis electronicamente são doze (12), os seguintes:

1. Imposto de renda: declaração, notificação de avaliação;
2. Serviços de busca de emprego por escritórios de trabalho;
3. Prestações de segurança social;
4. Documentos pessoais: passaporte e carteira de motorista;
5. Registro de carros (carros novos, usados e importados);
6. Pedido de permissão de construção;
7. Declaração à polícia (por exemplo, em caso de roubo);
8. Bibliotecas públicas (disponibilidade de catálogos, ferramentas de pesquisa);
9. Certificados (nascimento e casamento): solicitação e entrega;
10. Inscrição no ensino superior / universidade;
11. Anúncio de mudança (mudança de endereço);
12. Serviços relacionados à saúde (aconselhamento interativo sobre a disponibilidade de serviços em diferentes hospitais; consultas para hospitais).

3.8. Serviços de Governo Electrónicos sofisticados disponibilizados para empresas e negócios

Os serviços públicos para empresas e negócios disponíveis electronicamente são oito (8), os seguintes:

1. Contribuições sociais para empregados;
2. Imposto sobre as sociedades: declaração, notificação;
3. IVA: declaração, notificação;
4. Registro de uma nova empresa;
5. Envio de dados aos serviços de estatística;
6. Declarações aduaneiras;
7. Permissões relacionadas ao meio ambiente (incluindo relatórios);
8. Contratos públicos.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Neste capítulo, foi descrito como se desenvolveu a tese, onde se abordou, os procedimentos metodológicos, as características do objecto de estudo, no que diz respeito ao processo de licenciamento das actividades económicas, o desempenho e as actividades realizadas pelo Balcão de Atendimento Único de Nampula.

4.1. Introdução

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos assuntos, conceitos relacionados com o tema que se está a pesquisar, com finalidade de obter subsídios e informações acrescidas sobre a reforma do sector público, e-Gov, e-BAÚ e impactos de implementação de TIC na melhoria de prestação de serviço ao cidadão.

Posteriormente, desenvolveu-se a presente tese com base em material publicado em manuais, legislação, em livros, revista académicos, como monografias, dissertação de mestrado e tese de doutorado.

A primeira fase deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, tendo como principal enfoque o enquadramento do tema, em particular, a discussão e evolução teórico-prática dos conceitos de Administração Pública até à actualidade.

A proposta da pesquisa engloba o problema, objectivos e, finalmente, a hipótese da pesquisa que constitui o primeiro capítulo desta tese, elementos que foram de grande valia porque focalizaram a razão desta pesquisa.

A revisão da literatura sobre o tema, apresentada no segundo capítulo, foi de especial importância para o enquadramento temático e percepção do funcionamento da administração pública, dos seus modelos de gestão e a utilização que faz das tecnologias de informação e comunicação, direccionando o trabalho para a administração pública eletrónica.

O segundo capítulo permitiu conhecer, de forma cronológica, a evolução da administração pública eletrónica, passando pelos vários projetos que conduziram ao e-BAÚ ao mesmo tempo em que foi realizado um enquadramento legislativo sobre o tema.

Bell (2010, p.45) enfatiza que a abordagem adotada numa determinada investigação e os métodos de recolha de dados escolhidos dependerão da natureza da pergunta de partida e do tipo de informação necessária. Tendo em conta que com o tema desta tese se pretende conhecer a evolução e a utilidade do objeto de estudo, optou-se por se seguir uma abordagem apoiada em metodologias qualitativas.

Os investigadores que *“adotam uma perspectiva qualitativa na sua pesquisa têm a preocupação de entender as percepções individuais, procurando conhecimento em vez de dados estatísticos”* Bell (2010, p.47), o que nos leva cada vez mais a optar por esta perspectiva.

Por não ser possível fazer uma análise a todos os serviços da administração pública, mas especificamente e-BAÚ licenciamento da actividade económica electrónica, direccionou-se a investigação para o estudo de um caso particular, uma das técnicas da abordagem qualitativa.

O autor refere que *“um estudo de caso consiste numa análise em profundidade de um determinado fenómeno e num determinado período de tempo com o objetivo de obter bases para o desenvolvimento de teorias gerais”* (Babbie, 2010, p. 25).

De acordo com Bell (2010, p.28) *“o estudo de um caso pode ser um meio de identificar questões sobre um determinado assunto que podem merecer uma investigação mais aprofundada”*.

O caso estudado nesta tese refere-se aos serviços da administração pública, e-GOV, análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do BAÚ de Nampula, particularmente, o Balcão de Atendimento Único Eletrónico, chamado plataforma integrada de prestação de serviço ao cidadão, que consiste no ponto único de contacto, unidade de concentração de serviços ao cidadão, uma ligação entre as empresas e a administração pública.

A questão que orientou esta pesquisa foi perceber se os objectivos pelos quais o e-BAÚ foi criado estão sendo concretizados até aos dias de hoje, como este se apresenta ao utilizador e como está organizado internamente, e se, de facto, o seu objectivo alterou e facilitou o acesso aos serviços da administração pública e a realização dos mesmos.

Para poder responder às questões de investigação, foi necessário proceder-se, a uma análise documental e, posteriormente, a uma análise dos conteúdos e de funcionalidade do e-BAÚ.

Na análise documental foi realizada uma pesquisa bibliográfica e legislativa sobre o tema, utilizando como metodologia de recolha de material a pesquisar no local, com o objetivo de adquirir uma perspectiva do conhecimento científico já produzido sobre o tema e ter conhecimento dos vários pontos de vista de académicos, de estudiosos e de profissionais da área e conhecer a legislação relacionada que conduziu à implementação do que é atualmente o e-BAÚ.

Na fase seguinte, procedeu-se a uma observação directa dos conteúdos presentes do sistema e-BAÚ, como funciona e está organizado e integrado internamente no *front e back-office*¹¹ os órgãos da administração, e simultaneamente procedeu-se também a uma análise funcional do sistema e-BAÚ ponto de vista do utilizador, analisando como está apresentado, constituição e construção do Balcão de Atendimento Único Eletrónico para utilização do empresário-cidadão e descrever as funcionalidades e as suas características. Isto é, observar o ciclo ou fase do licenciamento da actividade comercial através da plataforma e-BAÚ: (i) etapa de informações gerais, (ii) etapa de cadastro, (iii) etapa de instrução do processo, (iv) etapa de autorizações, (v) etapa decisão do processo, (vi) impressão e entrega da licença ou alvará, conforme apresentado no fluxograma actual do licenciamento de actividades comerciais, Tabela 9, p 99.

4.2. Tipo de pesquisa

Com base no embasamento teórico, foram utilizadas varias técnica de acordo com a pesquisa e o objectivo que se pretende alcançar.

Segundo Nielsen, G.A.F, Olivio, F.L.R e Morilhas, J.L, (2018, pp. 111-123) e com base nos estudos, existem quatro (4) tipos de pesquisa científicas, nomeadamente:

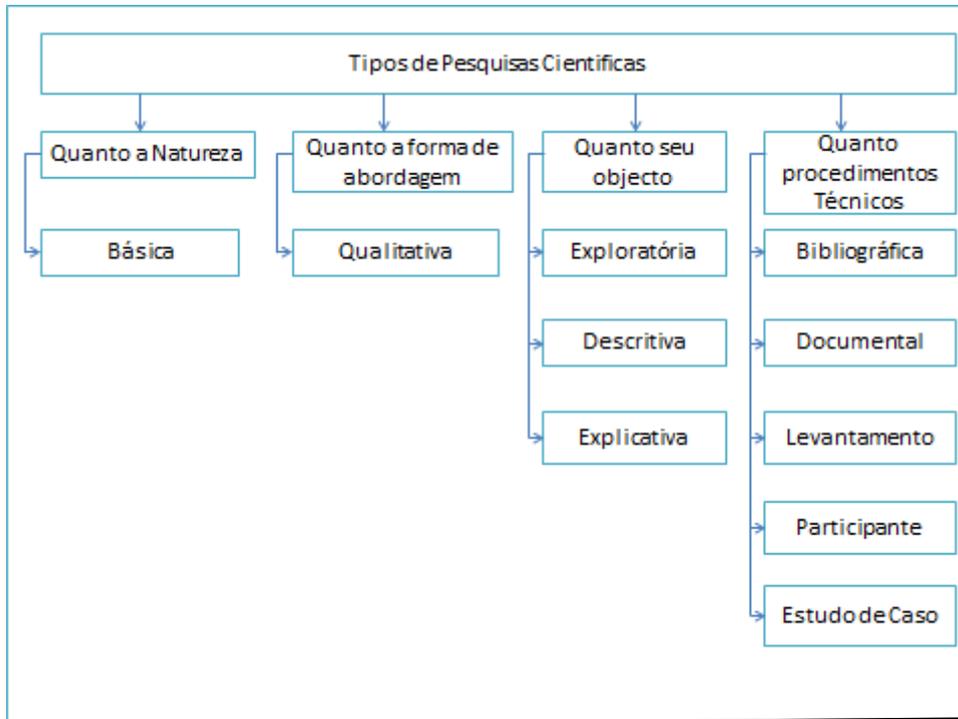
¹¹*Front-office*: Descrevem os componentes do sistema de informação de uma organização, dedicados à relação directa com os clientes, e *Back-office* é com a própria gestão da organização (Gouveia, 2004, pp. 14 e 15).

Front-office: Sistemas de interface e interacção com o cliente/utilizador (ex: são os sites na WWW, os quiosques, os pontos de venda e os sistemas de telemarketing), designa a parte visível da organização para os seus clientes e utilizadores.

Back-office: Suporta as operações internas e a interação com os fornecedores e profissionais da organização (inclui ex: contabilidade, compras, produção, logística, *stocks* e vendas), designa o conjunto de componentes dos SI a que o cliente não tem acesso. Inclui todos os procesos internos da empresa e relaciona a organização com os parceiros e fornecedores.

- Quanto a natureza é básica porque caracteriza-se por explorar um campo de conhecimentos sem a preocupação de desenvolver aplicações imediatas para os conhecimentos desenvolvidos, neste caso fazer uma análise dos dois modelos de licenciamento o antigo e o moderno constituído pela plataforma e-BAÚ e a boa governação e os ganhos obtidos com a sua implementação.
- Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa porque o seu objectivo é de estudar o fenómeno e-BAÚ de modo aprofundado e interpretar de modo detalhado a plataforma e-BAÚ, tomando como base a observação do fenómeno, os operadores do sistema, intervenientes no processo, os equipamentos, computadores e o funcionamento do sistema em si. Daí que se está a analisar o uso do e-GOV, e a introdução do e-BAÚ no licenciamento comercial e suas implicações prática na prestação de serviço ao cidadão, tendo em consideração os aspectos da rapidez e qualidade/segurança. No aprofundamento do presente estudo da funcionalidade da plataforma e-BAÚ, verificou-se que ela é rápida, contudo não é de qualidade, uma vez que não tem capacidade de detectar documentos falsos e fora de prazo que fazem parte dos requisitos do licenciamento.
- Quanto ao seu objectivo, a presente pesquisa classifica-se em exploratória, descritiva e explicativa. A primeira porque estuda um fenómeno pouco conhecido e tem por objectivo conhecer melhor o fenómeno, neste caso analisar o sistema e-BAÚ para o licenciamento comercial e implementação efectiva na gestão de qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A segunda tem por objectivo apresentar as características e descreve o fenómeno e experiência em estudo, neste caso a estrutura e a funcionalidade da plataforma e o ciclo do licenciamento comercial. A terceira porque explica o fenómeno em estudo, que é análise da introdução do sistema e-BAÚ no licenciamento comercial. Neste caso, explica a relação de causa e efeito/razões e resultados. As razões que levaram o Governo de Moçambique e os seus parceiros de cooperação a introduzirem a plataforma e-BAÚ no licenciamento foram a redução e eliminação da burocracia e o combate à corrupção e os efeitos ou resultados da implementação do sistema e-BAÚ é melhorar a proposta de serviço (PS) ao cidadão na íntegra, mas neste caso melhorou parcialmente por que persistem lacunas e fragilidades do sistema.

- Finalmente quanto aos procedimentos técnicos classificam-se em bibliográfica, documental, levantamento, participante e estudo de caso que foram explicados detalhadamente ao longo do estudo, conforme o quadro 4 a baixo (Flavio *et al*, 2018, pp 111-123).



Quadro 4: Tipos de pesquisas científicas segundo Flavio *et al*, 2018.

Por um lado, na perspectiva de Velasco e Vila (2013:100) a técnica qualitativa, que foi aplicada, proporciona uma maior profundidade na resposta e uma maior compreensão do fenómeno estudado, e por outra permite abordar problemas complexos, bem como a participação de pessoas com experiências e uma visão mais ampla do problema.

4.3. População e amostra

Nesta secção abordou-se sobre a população e amostra do estudo. Estando perante uma análise do grau de implementação do e-BAÚ e Estratégia do Governo Electrónico, pressupõe-se a existência de um conjunto de instituições e actores implementadores do programa. De acordo com Velasco e Vila (2013, p. 45) “a teoria da estimativa é parte

fundamental da estatística, permite inferir as características estatísticas da população de origem a partir da amostra. Mas para realizar inferências, é indispensável que a amostra com que se investiga seja representativa”.

O tipo de amostra utilizada nesta pesquisa foi amostra representativa, e como defende Velasco e Vila (2013, p. 48), *“porque é aquela que possui as mesmas características relevantes para a pesquisa e na mesma proporção, que a população de onde foi extraída. 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 do e-BAÚ e da Estratégia do Governo Electrónico, o presente trabalho centrou-se no estudo de caso do BAÚ de Nampula. Para tal foram identificados 11 (onzes) pessoas, mas, devido a razões de força maior, associadas ao Estado de emergência pelo surgimento e alastramento da pandemia COVID-19¹², doença originada pelo novo Corona vírus, levando à tomada de medidas de prevenção e combate, que incluíram a suspensão e encerramento de muitas actividades e quarentena obrigatória a todos (confinamento), excepto em alguns serviços essenciais e indispensáveis, foram entrevistados apenas seis (6) pessoas na primeira fase, em consequência dos motivos acima apresentados. Com o relaxamento das medidas da pandemia da COVID-19 em Moçambique declarado por sua Excia o Presidente da República Filipe Jacinto Nyussi, no dia 1 de Setembro de 2020 e a entrada de funcionamento em pleno de muitas instituições do estado, permitiu seguir a segunda fase de entrevistas, onde foram entrevistados mais cinco (5) pessoas neste caso totalizando onze (11), conforme previamente estabelecido. Estes dois grupos constituíram os sujeitos da pesquisa, nomeadamente 1 (um) gestor/responsável do Instituto Nacional de Governação Electrónica-Delegação de Nampula-INAGE, dois (2) agentes económicos da Confederação de Associações Económicas-Conselho Empresarial Provincial CTA-CEP, Cinco (5) funcionários do Balcão de Atendimento Único de Nampula, e-BAÚ, 1 (um) funcionário da Direcção Provincial de Indústria e Comércio de Nampula-DPIC. A entrevista foi extensiva para mais dois (2) estudiosos que analisaram e/ou

¹²Decreto Presidencial nº 11/2020, de 30 de Março, que declara o estado de emergência, por razões de calamidade pública em todo território nacional, publicado no Boletim Oficial da República de Moçambique, 1ª Série, nº 61.

escreveram sobre reformas no sector público e Governo Electrónico em Moçambique. A lista dos entrevistados, encontra-se no quadro 5, abaixo apresentado.

A seguir são também apresentadas, em resumo, as Instituições e cargos/funções dos entrevistados, cuja escolha não foi aleatória, mas sim intencional, pois os entrevistados possuem um conhecimento prático do objecto em análise. Em resultado, foi recolhida informação fidedigna e de grande importância para a pesquisa.

N.O	NOME	SECTOR	FUNÇÃO
01	Ricardo da Conceição M. Batalha	BAÚ-Nampula	Director Executivo
02	Lopes Artur	Direção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula	Técnico da Repartição de Analise Económica
03	Alcides de Sousa	INAGE	Engº. Informático e Formador
04	Hermenegildo Chanhuca	BAÚ-Nampula	Docente e Especialista em reformas
05	Ana Joaquim	Secretaria Provincial	Técnico da RSP
06	Emerson Jose	CTA-CPE	Conselheiro Económico
07	Victorino Paulo Jacksen	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de Informática do BAÚ
08	Justino Aminudini	BAÚ-Nampula	Técnico do BAÚ no Licenciamento Industrial
09	Rui Martinho	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de Planificação e Estatística no BAÚ
10	Ossman Agig	Agente Económico	Proprietário da empresa NASCON-Nampula Consultoria
11	Armando Pius	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de licenciamento no BAÚ

Quadro 5: Lista dos entrevistados.

A pesquisa foi aplicada em cem por cento (100%) à amostra prevista, o que corresponde a onze (11) sujeitos que fizeram parte do estudo com um questionário de perguntas fechadas e semi-abertas. Destes entrevistados, dez (10) foram de sexo masculino, e um (1), de sexo feminino. Não se pretende aqui segregar o género feminino, mas das 11 anteriormente planificadas duas pessoas eram de sexo feminino, por razões da doença COVID-19 e gestação, um dos elementos previstos (do sexo feminino) acabou por ser substituído, ficando apenas uma entrevistada.

Importa também fazer menção que um dos grandes problemas enfrentados no decorrer do estudo foi a falta de colaboração das instituições e dos entrevistados, com impacto quer na marcação da data de entrevista, quer posteriormente, no retorno dos

questionários. Segundo Vergara (2005, p.50), a amostra é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo, e neste caso) que possuem características que serão objecto de estudo, sendo que estes são parte de um conjunto mais alargado que abarca a totalidade de elementos (designado por universo).

Resulta que a amostra do presente estudo é não probabilística, mas por conveniência. Primeiro, porque todos os componentes da população não tiveram a mesma probabilidade de serem escolhidos ou seleccionados por meio de sorteio. Portanto optou-se pela segunda porque os elementos da mostra foram escolhidos por conveniência da pesquisa, ou acessibilidade e disponibilidade (Flávio *et al.*, 2018:130).

Deste modo, estas onze pessoas constituem um número representativo da população alvo. Como se tem vindo abordar ao longo da presente pesquisa, que o objetivo fundamental da tese é analisar a plataforma e-BAÚ no processo de licenciamento da actividade económica e a sua relação com a prestação de serviço de qualidade aos clientes-cidadãos. É por isso que se procurou entrevistar profissionais experientes e especialistas ligados a RSP, e-Gov e e-BAÚ.

Quivy (1998) defende 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 – este critério foi respeitado na seleção dos entrevistados.

4.4. Variáveis

A seguir apresentam-se, as variáveis que serviram de estudo, sendo que todas foram controladas e analisadas. O objectivo da presente tese é analisar o sistema e-BAÚ na melhoria de prestação de serviços ao cidadão e no licenciamento de actividades económicas em Moçambique.

A pergunta principal da presente tese é: *Em que medida a implementação do e-BAÚ, estratégia do governo electrónico contribuiu com rapidez e qualidade para melhoria na prestação dos serviços públicos no licenciamento das actividades económicas no BAÚ-Nampula?*

Para operacionalizar o estudo foram desenvolvidas sete variáveis que abaixo, se apresentam:

- (In)capacidade de o sistema detectar documentos falsos e expirados;
- Aquisição de um novo e ou actualização do sistema e-BAÚ sofisticado com capacidade de detectar documentos falsos e expirados.
- Melhorias na prestação de serviços ao público;
- Funcionalidade do sistema e-BAÚ;
- Verificação do uso das TICs, do e-GOV e do e-BAÚ;
- Provisão do sistema e-BAÚ;
- Capacitação dos funcionários.

Quanto à relação, as sete variáveis classificam-se em: a 1ª independente; 2ª, 3ª, 4ª dependentes e 5ª, 6ª, e 7ª controladas. A primeira é independente porque é determinante e ou relevante para o resultado de outras variáveis. A 2ª, 3ª, e 4ª são dependentes porque são influenciadas, dependendo do resultado da variável independente e a 5ª, 6ª e 7ª são controladas porque podem afectar as variáveis dependentes, porém podem ser manipuladas de propósito a fim de serem neutralizadas¹³. (Nielsen, Olivio & Morilhas, 2018, p.134). No capítulo sobre a análise dos resultados, foram descritos com mais detalhe, a relação entre o problema e os objetivos da pesquisa e realizados testes em relação ao fenómeno estudado.

4.5. Instrumentos de pesquisa

Com base no contexto teórico, foram usadas várias técnicas de acordo com a pesquisa e os objectivos que se pretendem alcançar. Para o cumprimento dos objectivos da pesquisa recorreu-se às técnicas de entrevistas dirigidas, de profundidade e observação participante, cujos questionários com a informação detalhada, se encontram nos apêndices, no final deste documento.

As entrevistas dirigidas foram realizadas para aferir as diferentes visões e opiniões dos principais actores que trabalham sobre o assunto, tal como afirma Chizzotti (1991), a “*entrevista dirigida em pesquisa é um tipo de comunicação entre um*

¹³ Nielsen, G.A.F, Olivio, F.L.R e Morilhas, J.L. *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo: Saraiva, 2018.

pesquisador que pretende colher informações sobre fenómenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emiti-las” (p.57).

A observação participante consistiu em partilhar o mesmo ambiente das pessoas estudadas. Este método foi usado uma vez que o pesquisador é funcionário do BAÚ e trabalha com o sistema no dia-a-dia. Por sua vez, a entrevista de profundidade foi usada para recolher informações do assunto em análise e interpretar as visões dos entrevistados. Dias (2012, p. 51) esclarece, recorrendo a 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 presente trabalho, o tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semi-estruturada, que, segundo Gil (1994, p. 72), é *“uma relação de perguntas abertas feitas oralmente numa ordem prevista, com a possibilidade de o entrevistador acrescentar questões de esclarecimento”*.

Para a entrevista, foi elaborado um guião, tendo em conta a especificidade de cada entidade visada, de acordo com a lista de entrevistados, acima apresentada.

A escolha de Nampula deveu-se, como anteriormente se fez referência, ao facto de a sua localização ser de fácil acesso, minimizando, destemodo, os custos de transporte e tempo despendido. Seria dispendiosa a deslocação para outros BAÚ's e requeria mais tempo (também ele com custos associados). Por fim, o pesquisador é funcionário do BAÚ de Nampula, tomando assim este contexto de estudo como de conveniência.

Mas tendo em conta a representatividade dos BAÚ's em referência em relação às restantes, ficou estabelecido que os problemas são os mesmos em todos os BAÚs, daí que dos resultados obtidos na recolha da informação, se permite inferir situações semelhantes e aplicáveis nos outros BAÚ's, cujo modo de operação e forma de atuação é semelhante.

4.6. Análise dos dados

Nesta secção abordou-se o processo de análise de dados e as técnicas que foram aplicadas para a concretização da presente pesquisa, na sua fase mais analítica. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, a técnica usada foi a análise do tipo descritivo, por um lado, complementada com uma análise de conteúdo, sobre os materiais recolhidos junto dos entrevistados.

A primeira técnica é de notável contribuição para o estudo, porque permitiu estabelecer a relação entre as variáveis, e a segunda técnica, de acordo com Krippendorff (1990, p.13), descreve análise do conteúdo como “*uma técnica de pesquisa para fazer inferências reprodutíveis e validas dos dados no contexto dessa pesquisa*”.

Este capítulo constitui o pilar da tese, pois focou-se em pormenor no grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique, no contexto do e-BAÚ, desde a concepção ou formulação, adopção e implementação do Programa com ênfase para o caso em estudo.

Na apresentação metodológica fez-se menção de que, para atingir os objectivos foi proposta uma análise funcional do actual estado do e-Gov em Moçambique no que se refere ao projecto e-BAÚ, chamado Balcão de Atendimento Único electrónico, também conhecido por Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão (Portal do Cidadão).

Com base na natureza da análise feita, estudando a introdução da plataforma e-BAU na melhoria de prestação de serviço ao cidadão, no licenciamento de actividade económica usado nos BAÚs, para tratamento de dados foi usado um método não estatístico (Vergara, 2006).

O método não estatístico, usado no tratamento de dados é comprovado pela análise directa e pessoal do autor (neste contexto, um profissional com conhecimento do tema em investigação). No tratamento não foram usados dados quantitativos, uma vez que não justificaram a sua aplicação neste processo. Este método permitiu fazer o cruzamento dos dados provenientes dos documentos do BAÚ e do sistema e-BAÚ e das opiniões dos entrevistados, com efeito, o fundamento da comparação foi de maneira sequenciada e directa.

Neste contexto, através da comparação e uso de dados documentais e a pesquisa feita sobre o tema, pode-se explicar que ficou claro, que existe um denominador comum, coma introdução da plataforma e-BAÚ, para a melhoria da prestação de serviço no licenciamento das actividades económicas, pese embora não se tenha realizado essa melhoria de forma total, uma vez que o sistema e-BAÚ apresenta lacunas e fragilidades.

4.7. Caracterização do Estudo de Caso

Segundo Monteiro (2006, p.41) devem ser fornecidas informações pertinentes à organização ou empresa que serviu como base para o estudo realizado. Findos os estudos teóricos que geraram a base para iniciar a prática deste trabalho, busca-se abordar nesta subsecção a situação geográfica do local da pesquisa, breve história e características do Balcão de Atendimento Único de Nampula, missão, visão, área de actuação bem como o seu desempenho nos últimos cinco anos.

4.8. Situação geográfica do local da pesquisa

De acordo com a Wikipedia (2020), Moçambique é um país, que se localiza na costa oriental da África Austral que tem como limites: a norte, a Tanzânia; a noroeste, o Malawi e a Zâmbia; a oeste, o Zimbabué, a África do Sul e a Essuatíni; a sul, a África do Sul; a leste, a secção do Oceano Índico designada por Canal de Moçambique. No Canal de Moçambique, os vizinhos são Madagáscar e as Comores (incluindo a possessão francesa de Mayotte). No Oceano Índico, para leste da grande ilha de Madagáscar, situam-se as dependências de Reunião, Juan de Nova e Ilha Europa, no Canal de Moçambique, sensivelmente a meia distância entre o continente e Madagáscar. (https://pt.wikipedia.org/wiki/Geografia_de_Mo%C3%A7ambique)



Figura 6. Localização geográfica de Moçambique. Fonte: www.google.com. Consultado em 11/12/2020

A província de Nampula está localizada no nordeste de Moçambique. Faz limite ao norte com a província de Cabo Delgado e pelo rio Lúrio; a noroeste a oeste com a província de Niassa; a sudoeste, com a província da Zambézia através do rio Ligonha e a leste é banhada pelo Oceano Índico a leste. A cidade de Nampula localiza-se a Norte do país e no nordeste da Província de Nampula. Nampula é a terceira maior cidade de Moçambique e a primeira da Província de Nampula.

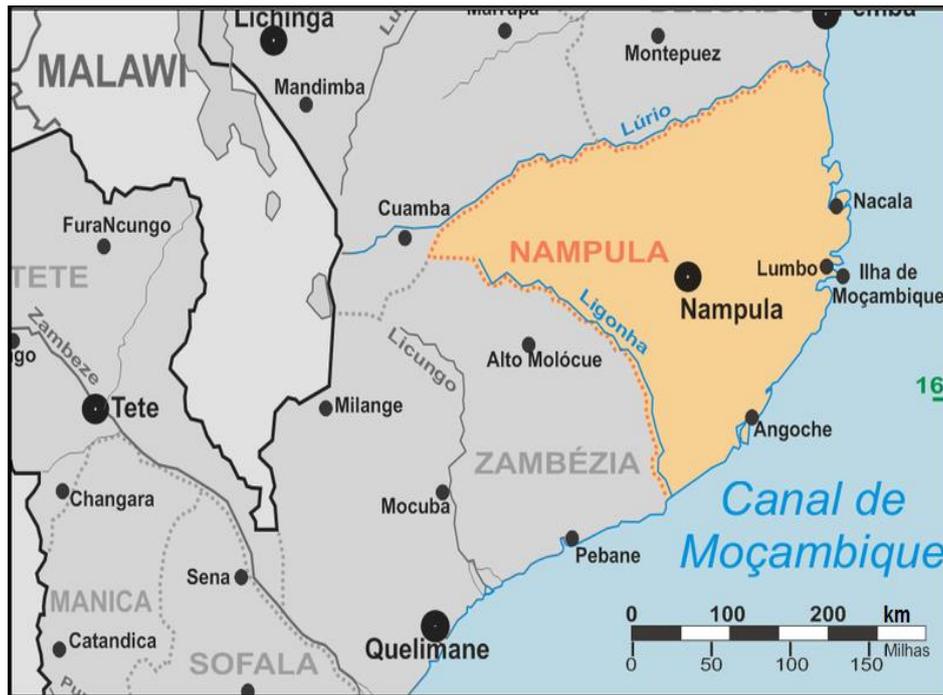


Figura 7. Localização geográfica da Província de Nampula. Fonte: www.ggoogle.com. Consultado em 11/12/2020

4.9. O BAÚ de Nampula – Estudo de Caso

4.9.1. Histórico do Balcão de Atendimento Único

O BAÚ (Balcão de Atendimento Único) foi criado à luz do Decreto 14/2007 de 30 de Maio para melhorar os serviços públicos através da simplificação, flexibilização e celeridade dos procedimentos administrativos, relativos aos pedidos que lhes são presentes dos cidadãos e como estrutura da administração pública, com o objectivo de uniformizar a sua organização, funcionamento e gestão, bem como estabelecer os seus processos e procedimentos administrativos ao abrigo da alínea f) do nº 1 do art. 204 da Constituição da República de Moçambique.

Missão: Prestar e disponibilizar com celeridade serviços públicos integrados ao cidadão.

Visão: Ponto de excelência na prestação de serviços integrados ao cidadão.

Valores: Constituem como valores do Baú os seguintes:

- Excelência;
- Profissionalismo;
- Meritocracia;
- Celeridade;
- Urbanidade;
- Transparência;
- Integridade;
- Bem servir;
- Responsabilização;
- Imparcialidade.

A foto da figura(8)mostra o painel publicitário, onde inclui os serviços prestados pelo BAÚ e o respectivo logotipo.



Figura 8: Foto do painel publicitaria do BAÚ de Nampula.Fonte: captada pelo Autor

4.9.2. Contextualização

Os Balcões de Atendimento Único (BAÚ's) são unidades concentradas de prestação de serviços públicos e foram criados no contexto da Reforma Global do Sector Público iniciada em 2001 e terminada no ano de 2011. Dentro deste contexto, os BAÚ's foram lançados de uma forma geral em 2005 apesar de algumas experiências terem começado a partir do ano 2000 como é caso de Tete, Zambézia e Cabo Delgado.

O Balcão de Atendimento Único de Nampula foi estabelecido nos anos 2005, primeiramente com a denominação de Balcão de Atendimento Único de Nampula-BUANA, como um núcleo, onde integrava os serviços de actividades económicas e outros serviços complementares indispensáveis para o licenciamento da actividade económica, tais como Direcções Provinciais do Turismo, Indústria e Comércio, Meio Ambiente, Registos e Notariado, serviços de migração e serviços municipais e era coordenado pelo Director Provincial da Indústria e Comércio.

Com a aprovação do Decreto 14/2007 de 30 de Maio, foi criado o BAÚ (Balcão de Atendimento Único), para melhorar os serviços públicos através da simplificação, flexibilização e celeridade dos procedimentos administrativos, relativos aos pedidos que lhes são presentes pelos cidadãos e como estrutura da administração pública, para uniformizar a sua organização, funcionamento e gestão, bem como estabelecer os seus processos e procedimentos administrativos ao abrigo da alínea f) do nº 1 do art. 204 da Constituição da República de Moçambique.

De 2005 a 2007 operou com técnicos vindos de outros sectores, destacados por um período determinado, aguardando a sua criação oficial. A partir de 2008 o BAÚ passou a ter um Director executivo nomeado oficialmente por Sua Excia o Governador da Província de Nampula e passou a operar plenamente com o seu quadro de pessoal e autonomia administrativa e financeira.

A criação dos BAÚ's tem como objectivo melhorar a prestação de serviços públicos por um lado, e por outro contribuir para a melhoria do ambiente de negócio através da simplificação, flexibilização e celeridade dos procedimentos administrativos dos pedidos que lhe são presentes pelos cidadãos, usando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e tem, no geral, como grupo alvo o cidadão, e em particular o

sector privado (empreendedores e homens de negócios) entre outros grupos que procurem pelos serviços. Todavia, no cenário actual da procura de serviços prestados pelo BAÚ, só cerca de 10% dos utentes está ligado ao ramo empresarial e os restantes 90% é o público em geral.

Assim, apesar de os BAÚ's terem sido criados desde 2000, a sua institucionalização só aconteceu em 2007 com a aprovação do respectivo estatuto orgânico, através do Decreto n.º 14/2007, de 30 de Maio, do Conselho de Ministros, no qual são definidas as seguintes atribuições e serviços:

- Licenciamento das actividades económicas (que devem ser descentralizadas gradualmente em conformidade com as condições e demanda local);
- Cobrança de Impostos e Taxas;
- Registo e Identificação civil.
- Registo e Notariado;
- Viação;
- Migração;
- Serviços complementares aos licenciamentos;
- Apoio e orientação técnica; e
- Outros serviços, que se mostrem necessários e convenientes à prossecução do interesse público e tenham previamente acordados pelo Governo Provincial, depois de ouvido o órgão de tutela, que é o Ministério da Indústria e Comércio

Mesmo depois da aprovação do referido decreto que serve de guia para harmonização dos serviços, poucos BAÚ's se encontram a prestar estes serviços na sua plenitude, estando condicionados a diversos factores, como por exemplo, uns ligados ao próprio processo da reforma (aprovação de regulamentos que indicam directamente os serviços a descentralizar e as suas regras de funcionamento) e outros aliados a condicionantes locais (espaço físico adequado para albergar serviços a serem descentralizados por outras instituições do Estado, entre outros factores). Para além disso, os serviços prestados nos BAÚ's, no que diz respeito ao licenciamento de actividades económicas, têm mostrado uma grande melhoria devido a várias reformas legislativas levadas a cabo pelo Governo de Moçambique.

Entretanto, com a introdução da Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão (e-BAÚ) desde junho de 2015, existe uma perspectiva de aumentar o leque de serviços prestados, em que nesta primeira fase, ou seja, até 2019, pretendia-se integrar os serviços de licenciamento (industrial, comercial, turístico e simplificado), atribuição de NUIT, registo de empresas, ligação com a base de dados de BI (identificação de cidadãos) e passaportes, para se deixar de exigir esses documentos no acto de licenciamento, e integração de todos os serviços complementares ao licenciamento como a área ambiental, bombeiros, saúde, município e inspecção (INAE).

Dentro desta realidade da implementação do e-BAÚ e pelas vantagens visíveis mostradas ao longo destes anos de experiência, surgiu o desafio de expandir os seus serviços a nível dos distritos através dos pontos de atendimento e não uma expansão física como vinha sendo programado até o ano de 2017.

Finalmente, deve ser destacado que as actividades do BAÚ são suportadas por vários Programas/Estratégias de âmbito nacional e local, a saber:

- Plano Quinquenal do Governo 2015-2019
- Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025; e
- Plano Estratégico Provincial de Nampula (PEP) 2010-2020.

Portanto, no PQG 2015-2019, as actividades do BAÚ enquadram-se no Pilar de Suporte I (Consolidar o Estado de Direito Democrático, Boa Governação e Descentralização), com o objectivo estratégico de melhorar a prestação de serviços públicos e reforçar a integridade da Administração Pública nas seguintes acções: (i) Prosseguir com a simplificação de procedimentos e melhoria da competitividade, para tornar o ambiente de negócios mais atractivo para investimentos que permitam que Moçambique assuma uma posição de referência no *ranking* regional e mundial; e (ii) Eliminar as barreiras à entrada de novos operadores no mercado, gerar condições para a atração de novos investimentos, incrementar o emprego e diversificar a economia.

4.9.3. A Composição do BAÚ à Luz do Estatuto Orgânico

4.9.4. Estrutura orgânica

Em conformidade com artigo número 8, do Decreto no 14/2007, de 30 de Maio, constituem órgãos dos BAÚs, os seguintes: (i) Direcção Executiva; (ii) Colectivo de Direcção (constituído pelo Director Executivo e Chefes dos serviços); e (iii) Serviços. Esta composição pode-se resumir no seguinte organograma:

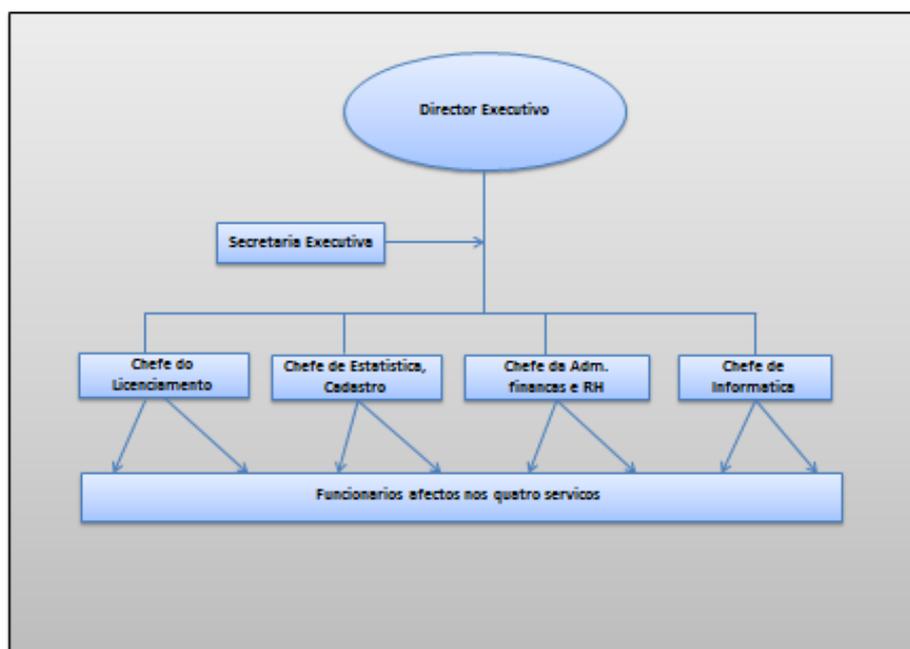


Figura 9: Organograma.

4.9.5. Recursos Humanos

Os três (3) BAÚs da província de Nampula contam com quarenta (40) funcionários, incluindo o (Director Executivo), dos quais: vinte e três (23) são do quadro e sete (7) funcionários provenientes de outras instituições, 5 (cinco) funcionários do BAÚ – Nacala Porto, e 5 (cinco) funcionários do BAÚ – Lumbo.

Igualmente, importa salientar que os sete (7) funcionários provenientes de outras Instituições, tais como: 1 (uma) funcionária da Indústria e Comércio, 2 (dois) funcionários do Conselho Municipal, 3 (três) funcionários dos Registos e Notariado e 1

(uma) funcionária transferida para o Baú – Nampula, totalizam trinta (30) funcionários afectos no BAÚ – Nampula.

O BAÚ conta actualmente com um quadro de pessoal de quarenta (40) trabalhadores, sendo vinte e nove (29) que corresponde a 65,5% de homens e onze (11) que corresponde a 34,5% de mulheres. Em termos de nível académico e profissional, a Organização possui vinte e nove (29) profissionais, sendo um (1) Mestre, Trinta e cinco (35) licenciados, dois (2) técnicos com nível médio e três (3) com ensino básico geral. Estes profissionais foram formados em diversas áreas do saber como História Política e Gestão Pública, Gestão de Empresa, Contabilidade, Recursos Humanos, Direito, Administração Pública, Turismo.

4.9.6. Os Sectores Representados e Serviços prestados nos BAÚs

No período em análise, nos BAÚs estiveram representados seis (06) instituições seguintes:

- i. Direcção Provincial da Indústria e Comércio (licenciamentos);
- ii. Direcção Provincial da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos (Cartório Notarial e Entidades Legais);
- iii. Direcção Provincial da Migração (2 Pontos Focais para verificar a conformidade de licenciamento de estrangeiros);
- iv. Autoridade Tributária (Atribuição de NUIT e Cobrança de Impostos)
- v. Instituto Nacional de Segurança Social (Registo de Novos Contribuintes e Declaração Mensal); e
- vi. Conselho Municipal (Cobrança da Taxa por Actividade Económica e Vistorias).

Assim, à conjugação destas instituições, são prestados nos BAÚs cerca de doze (12) serviços seguintes:

- i. Informações Gerais e de Negócios;
- ii. Licenciamento Simplificado;

- iii. Licenciamento Comercial (comércio a retalho e a grosso sem e com importação/exportação);
- iv. Emissão de cartões de comércio de operador externo (exportador/importador);
- v. Licenciamento Industrial (pequenas, médias e grandes dimensão);
- vi. Registo de Empresas (Reserva de nome e Registo de empresas);
- vii. Serviços de Registos e Notariado (Reconhecimento de assinatura e autenticação de fotocópias para o público em geral);
- viii. Verificação de Autenticidade de Passaportes, Vistos e DIRE's (Migração);
- ix. Serviços da área laboral (listas nominais, horário de trabalho e informações sobre outras obrigações laborais);
- x. Cobrança de Impostos (IVA, IRPS, IRPC e ISPC) – só para a Ilha de Moçambique;
- xi. Inscrição de novos contribuintes para o sistema de segurança social e a cobrança das devidas taxas – só para a Ilha de Moçambique;
- xii. Atribuição de NUIT's;

É de salientar que com a entrada em vigor do novo Decreto n.º 34/2013 de 2 de Agosto, que regula a actividade comercial, os serviços de licenciamento comercial e emissão de cartões de operadores externos passaram a dar entrada e serem decididos a nível do BAÚ, passando-se para uma fase em que o BAÚ licencia de forma autónoma cerca de 200 actividades (pelo licenciamento comercial e industrial e estão previstas mais actividades com entrada em vigor do novo Decreto de licenciamento simplificado).

Portanto, com o BAÚ a licenciar estas actividades e com a previsão de abertura de mais pontos de atendimento, aproximam-se cada vez mais os serviços públicos e os centros de decisão aos cidadãos, o que concorre para a redução de tempo de espera e procedimentos administrativos e melhoria do ambiente de negócios.

4.9.7. Actividades Realizadas durante os anos 2014- 2018

De acordo com o Relatório Quinquenal 2014-2018¹⁴, o BAÚ, no período em referência, licenciou um total de 7,336 (sete mil trezentos e trinta e seis) processos de licenciamento de actividades económicas, sendo 1,704 (mil e setecentos e quatro) de licenciamento Simplificado, 1,053 (mil e cinquenta e três) de prestação de serviços, 1,091 (mil e noventa e um) de comércio a grosso, 2,167 (Dois mil cento e sessenta e sete) de comercio a retalho,153 (Cento e cinquenta e três) processos de indústria, e 1,168 (mil cento e sessenta e oito) de cartões de operadores do comércio externo, conforme ilustra a Tabela 10.

ACTIVIDADES	NÚMERO DE PROCESSOS LICENCIADOS					TOTAL
	2014	2015	2016	2017	2018	
Licenciamento Simplificado	683	537	255	132	97	1.704
Licenciamento de Estabelecimento Comércio a Grosso	100	187	185	354	265	1.091
Licenciamento de Estabelecimento Retalho	290	403	553	505	416	2.167
Licenciamento de Estabelecimento Prestação de Serviço	111	226	165	334	217	1.053
Licenciamento de Estabelecimento Industrial	30	22	45	21	35	153
Emissão de Cartões de Importação e Exportação	185	157	173	422	231	1.168
Total Anual	1.399	1.532	1.346	1.768	1.261	
Volume de Investimento	142.523.402,00Mt	167.810.901,00Mt	217.897.024,00Mt	195.430.645,00Mt	33.307.790,00Mt	756.969.764,00Mt
Posto de Trabalhos Criados	3.872	4.011	8.917	4.297	2.678	23.775

Tabela 10: Processos Tramitados no Quinquenio 2014-2018

¹⁴Relatório Quinquenal 2014-2018, das actividades desenvolvidas pelo BAÚ da Província de Nampula: Nampula 2018.

Como resultado de tramitação destes processos, no período em análise, foram criados 23.775 (Vinte e três mil setecentos e setenta e cinco) potenciais postos de trabalho, e 756.969.764,00Mts (setecentos e cinquenta e seis milhões novecentos sessenta e nove mil e setecentos sessenta e quatro meticais) de investimento gerado.

Ainda no mesmo período, os BAÚs da província de Nampula arrecadaram e depositaram para os cofres do Estado, como taxas provenientes do licenciamento e de outros serviços complementares ao licenciamento, 20.419.180,00Mts (vinte milhões quatrocentos e dezanove mil cento e oitenta meticais).

4.9.8. Desempenho durante os cinco anos à luz do PQG 2015-2019

No objectivo estratégico “melhorar a prestação de serviços públicos e reforçar a integridade da Administração Pública” do pilar de suporte I (Consolidar o Estado de Direito Democrático, Boa Governação e Descentralização) do PQG 2015-2019, as actividades do BAÚ se enquadram nos seguintes três (3) indicadores:

- Redução de números de dias para o licenciamento de empresas de dez (10) para seis (6) dias;
- Redução de número de procedimentos para a abertura de empresas de nove (9) para cinco (5); e
- Aumento de distritos, com potencial económico, abrangidos pelos serviços do BAÚ de dois (2) para dez (10).

Assim, de acordo com o Relatório Quinquenal 2014-2018¹⁵, em relação ao PQG 2015-2019, o BAÚ-Nampula encontra-se na seguinte situação.

Verifica-se que o BAÚ-Nampula, nos três (3) indicadores propostos no PQG 2015-2019, teve um grande desafio que foi imposto na expansão dos serviços do BAÚ a nível dos distritos. Neste momento, estão instaladas unidades de BAÚs nos distritos de Nacala Porto e Ilha de Moçambique, através de implantação física, e no distrito de Mossuril através de um (1) ponto de atendimento, sem ainda a plataforma e-BAÚ.

¹⁵Idem.

Assim, para além dos três (3) distritos implantados, ficou ainda por implantar os pontos de atendimento em cinco (5) distritos com potencial económico, como é o caso de Monapo, Namapa, Moma, Angoche e Mogovolas (proposta).

Portanto, para a concretização destes restantes distritos, passaria necessariamente, se a actual estrutura orçamental do BAÚ-Nampula se mantiver constante, por mobilizar os distritos para alocação de equipamentos informáticos (já existentes) e encontrar abertura a nível do Projecto e-BAÚ, do Ministério da Indústria e Comércio, para contemplação em equipamentos ou inclusão nos planos de expansão.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

Este capítulo constitui fundamento da tese, pois aborda com profundidade o grau de implementação da Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique desde a concepção, adopção e implementação de projectos e Programa com enfoque para os casos em estudo, que é análise funcional da plataforma e-BAÚ na cidade de Nampula. Na apresentação metodológica fez-se menção de que, para atingir os objectivos foi proposta uma análise do actual estado do e-Gov em Moçambique e a situação actual do e-BAÚ no que se refere ao Sistema e Licenciamento de actividades comerciais a grosso, a retalho, de prestação de serviços e indústria e simplificado *online*.

5.1. Histórico e Evolução do Governo Electrónico em Moçambique

Moçambique está a prosseguir com três programas-chave para se preparar e se fortificar a fim de enfrentar os desafios do crescimento, desenvolvimento e globalização: o 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). O desenho do desenvolvimento e sucesso do Governo Electrónico em Moçambique dependerá e será medido pela sua habilidade e capacidade de coordenar, fazer convergir e integrar os objectivos destes três programas, através da utilização das TIC e da *Internet*. Para além de ser um elemento integrador, a implementação da Estratégia de Governo Electrónico produzirá mudanças sistemáticas em processos, resultando em maior transparência, melhoria na gestão e manuseamento de dados, monitoria e acompanhamento mais focalizados de projectos, e generalização da formação e elevação de conjuntos de habilidades no Sector Público.

Estas mudanças irão, ainda, ter impacto e efectivar a transparência e a responsabilização, assim como reduzir a corrupção, codificar procedimentos e orientações e estabelecer um alicerce bem sólido para a oferta de assistência pública, oportunidade para escrutínio, participação e *feedback*. Todos os projectos no âmbito do

PARPA, da Reforma do Sector Público e da Política de Informática beneficiarão directamente de todas as mudanças sistêmicas, do impacto e do efeito do Governo Electrónico. Todos os ministérios e instituições que elaboram e implementam políticas e que estejam ligados por e através do Governo Electrónico têm melhores chances de ver os objectivos das suas políticas, programas e projectos alcançados a todos os níveis¹⁶(EGE, 2005:6).

Quando Moçambique conquistou a sua independência da colonização portuguesa em 1975 teve como herança um sistema extremamente burocrático de licenciamento de actividades comerciais. As políticas de economia eram planificadas ao nível central.

Após a independência o país adoptou e aprofundou o controlo das actividades empresariais através do Estado. Em 1987, o País começou a afastar-se do modelo de economia centralmente planificada e o governo envidou muitos esforços económicos nos princípios até meados da década de 90. Antes da criação do BAÚ, bem como da implementação do licenciamento *online* das actividades económicas pelo BAÚ, o sistema antigo do licenciamento das empresas era feito pelo departamento da indústria e comércio das Direcções Provinciais da Indústria e Comércio, e caracterizava-se pela morosidade, longo tempo para aquisição das licenças ou alvarás, custo elevado, elevado número de procedimentos, e envolvimento de muitas instituições públicas na tomada de decisão. Como consequência, manifestavam-se a burocracia, a corrupção e desvio de receitas dos cofres do Estado. Tratava-se de processos de licenciamento manual em que as licenças e alvarás eram emitidos por máquina de escrever manual e ou eléctricas.

Assim como noutros países, a entrada de Moçambique na Sociedade de Informação começou na década 90 com os primeiros serviços de *Internet dial up* fornecidos pelo Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane, CIUEM, a partir de 1993.

Dai que Moçambique adoptou o modelo de inclusão digital promovido pela política pública moçambicana para promoção de competências e manuseamento de ferramentas informáticas através Comissão para a Política Informática, CPI, uma unidade criada pelo governo para desenhar a política informática de Moçambique e Unidade Técnica

¹⁶ Estratégia do Governo Electrónico em Moçambique. Maputo, 2005.

de implementação da Política de informática, UTICT, encarregue na informatização do sector público; Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado, UTRAFE; Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique, INCM, Gabinete de Informação, GABINFO, instituição ligada ao Gabinete do Primeiro Ministro encarregue em registo dos meios de comunicação social; e Universidade Eduardo Mondlane, UEM, a primeira universidade pública (Sangonet, 2009). De acordo com o documento produzido pela Sangonet (2009), uma organização da sociedade civil sediada na República da África do Sul, Moçambique foi um dos pioneiros a nível africano a reconhecer a importância da Política pública moçambicana do uso das TIC para promover o desenvolvimento.

De acordo com Joanguete (2015), o entusiasmo do Estado em relação a TIC foi esmorecendo ao longo dos anos a ponto de não constituir agenda prioritária do governo. Apesar do reconhecimento da importância revolucionária da TIC na governação, no envolvimento do cidadão na participação política e na agilização dos processos de trabalhos e prestação de serviços público, as tecnologias são bem vistas em todos os discursos políticos como um dos factores básicos de desenvolvimento e de combate à pobreza e melhoramento das condições de vida dos moçambicanos.

O país, de forma a se harmonizar com as novas exigências e conceitos relacionados com as TIC e com a era digital, foi criando e implementando uma série de medidas, como decretos, leis, regulamentos, políticas e estratégias de desenvolvimento, que visam acompanhar tal dinâmica mundial e regional de inovação e desenvolvimento. De 2000 em diante o governo passou a incluir na sua agenda e nos instrumentos de planificação e orientação, nos planos e programas de desenvolvimento a abordagem das TIC, nomeadamente, no Plano Quinquenal do Governo, no Plano Económico e Social, no Plano de Alívio e Redução da Pobreza Absoluta, no Cenário Fiscal a Médio e Longo Prazo e no Plano Quinquenal do Governo.

Foi assim que a partir de 2000, cria-se o Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia, e em Junho de 2003 o Conselho de Ministros aprovou a Política de Ciência e Tecnologia (PCT). Em 2006 publica-se a “*Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação em Moçambique*”, nota-se nestes dois documentos o grande interesse do governo em criar infra-estruturas que irão permitir o acesso das TIC em grande escala nacional.

Em 4 de Fevereiro de 2005, através do Decreto Presidencial número 13/2005, foi criado o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), dando-se, assim, maior relevo à componente de ciência e tecnologia para o desenvolvimento.

Em 2007, foram criados, através do Decreto 24/2007, de 5 de Julho, designados por CRCT, três Centros Regionais de Ciências e Tecnologia, nomeadamente, sede Maputo-Região Sul, Nampula-Região Norte, e Beira-Região Centro, para coordenar as actividades de ciência e tecnologia.

Em 2007, foram igualmente criados, em todas as províncias de Moçambique, os Centros Provinciais de Recursos Digitais, designado por CPRD. Em 2007, através do Decreto n.º 14/2007, de 30 de Maio 2007, publicado no Boletim da República, quarta-feira, I Série – Número 10, foram criados os Balçães de Atendimento Único, BAÚs, como órgãos da Administração Pública e unidade de concentração de serviços aos cidadãos, com objectivo de melhorar o atendimento na simplificação, flexibilização e celeridade de procedimentos na Administração Pública.

Em 2014, foi aprovado o projecto e-BAÚ, Sistema Integrado da Prestação de Serviços ao cidadão, como objectivo de provisão de serviços *online* de qualidade a todos os segmentos da sociedade, com maior enfoque para o cidadão e o empresariado, através da automação e re-uso de dados e sistemas, melhorando a prestação de serviços e o ambiente de negócios, modernizar e tornar eficientes os serviços públicos com base no uso das TIC no país.

A Estratégia de Melhoria de Ambiente de Negócios, abreviadamente designado por EMAN II, foi implementada de 2013 a 2017, com o fim de consolidar as reformas iniciadas na estratégia anterior que sucedeu e vigorou de 2008 a 2012 (EMAN I), concluir as acções em curso e melhorar os mecanismos de controlo da sua implementação e monitoria. As principais linhas de força que orientaram a elaboração da presente estratégia são as seguintes:

- O investidor nacional como foco da estratégia pelo papel que desempenha na economia tornando-o verdadeiro mobilizador de sinergias para o desenvolvimento;

- A consagração do e-BAÚ (Balcão de Atendimento Único electrónico), como plataforma informática integrada e base de dados para concentrar a prestação de serviços ao cidadão.

Este processo inclui a revisão e simplificação da legislação que regula a actividade económica para a redução da ainda excessiva burocracia na tramitação de expediente para se fazer negócios no país. Inclui ainda a informatização dos procedimentos nos serviços públicos ligados aos procedimentos administrativos para o apoio ao sector privado para melhorar a produtividade dos funcionários e reduzir o risco de corrupção;

A EMAN II tem como principais pilares estratégicos a simplificação do ciclo de negócios e a melhoria da competitividade. O objectivo último do EMAN II é de reduzir o número de procedimentos e tempo através da simplificação de procedimentos para fazer negócios e melhoria da competitividade das empresas.

O Programa de Alívio e Redução da Pobreza Absoluta (PARPA II) tem como missão:

- Promover o fornecimento de soluções científicas e tecnológicas a sectores prioritários definidos em programas de desenvolvimento nacional como PARPA e a Agenda 2025 para o benefício da sociedade Moçambicana.

O Plano Quinquenal do Governo de Moçambique 2015-2019, destaca dois objectivos estratégicos: Primeiro, melhorar a prestação de serviços públicos e integridade na Administração pública e, segundo, Melhorar o ambiente de negócios:

Para o Objectivo Estratégico (i): Para Melhorar a prestação de serviços públicos e integridade na Administração pública, dentre outras acções, o Governo priorizará as seguintes:

- Imprimir maior celeridade nos processos de prestação de serviços públicos, através da simplificação dos procedimentos administrativos;
- Promover o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação para a Boa Governação e Prestação de Serviços; e
- Expandir a cobertura da rede do Governo Electrónico para todos os distritos.

Objectivo Estratégico (ii): Melhorar o ambiente de negócios:

Para a melhoria do ambiente de negócios, dentre outras acções, o Governo priorizará as seguintes:

- Prosseguir com a simplificação de procedimentos e melhoria da competitividade, para tornar o ambiente de negócios mais atractivo para investimentos que permitam que Moçambique assuma uma posição de referência no *ranking* regional e mundial;
- Eliminar as barreiras à entrada de novos operadores no mercado e a geração de condições para a atracção de novos investimentos, o incremento do emprego e a diversificação da economia; e
- Implantar a plataforma integrada electrónica dos Balcões de Atendimento Único (e-BAÚ) nas capitais provinciais.

É importante fazer menção que todos os organismos e agências, bem como os programas e planos do Governo foram criados para acomodar e implementar as políticas das TIC no desenvolvimento social e económico dos moçambicanos. Por um lado, a pesquisa estudou a operacionalidade e funcionalidade, eficácia e eficiência do sistema e-BAÚ do ponto de vista de segurança e inteligência, isto é, se é digno de confiança, em outras palavras se o sistema é capaz de detectar documentos falsos e incompatível como, por exemplo, direito de identificação de residente estrangeiro(DIRE), bilhete de identidade(BI), passaportes, cartão de eleitor, carta de condução falsos, fora do prazo e talões de depósitos falsos. Por fim o trabalho analisou a percepção de qual foi a evolução e qual a utilidade dos serviços do licenciamento de actividades económicas à luz do projecto e-BAÚ com novas TIC, em particular da *Internet*. Abaixo apresentamos o quadro 7, que aborda sobre o esquema de execução e evolução dos planos e estratégia, desde o plano macro a EGRSP, passando pelos intermediários, EGE, PARPA, ECT, EMAN, até ao plano micro que é e-BAÚ.



Quadro 11: Esquema de execução e evolução dos planos e estratégia até o e-BAÚ

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 equipe 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 (2015), de um longo trabalho e colaboração exemplar entre a Comissão para a Política (CPIInfo) 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 reformação 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, p.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*”.¹⁷ (EGE, 2005, p.11).

Para tal, é requerida 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.

5.2. Principais Realizações do Governo Electrónico

O Relatório sobre o grau de implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2015) apresenta algumas realizações no âmbito da Estratégia de Governo Electrónico que vale a pena trazer à discussão. O Governo Electrónico foi, segundo o relatório, uma das Áreas prioritárias da Estratégia da Política de informática, que visava:

¹⁷ Idem

- 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) em 2011 e actualmente para Instituto Nacional de Governação Electrónica (INAGE). 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.

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 relatório aponta as seguintes:

- (i) - A mudança de atitude no seio dos funcionários e agentes do Estado;
- (ii) - Melhorias na prestação dos serviços públicos ao cidadão;
- (iii) - Extensão territorial da Rede Electrónica do Governo (GovNET), que no presente momento chega a todas as capitais provinciais e de lá para alguns distritos
- (iv) - 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.

Em relação à conectividade, o relatório recomenda que todas as redes do Governo deveriam estar ligadas a uma mesma Plataforma Comum de Comunicação para partilhar recursos e serviços electrónicos. O Portal do Governo (www.portaldogoverno.gov.mz) representa, segundo o relatório, uma das bandeiras da GovNET e é o ponto de embarque rumo ao Governo Electrónico, podendo disponibilizar para o próprio Governo, para 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 2009¹⁸. (José, 2014).

5.3. Situação 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. 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 a uma melhor satisfação do cidadão.

A partir da Plataforma, foi possível criar a Rede Electrónica do Governo (GovNET), que, de acordo com o Informe¹⁹, 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 2016 todas as redes do governo deveriam estar ligadas a uma mesma plataforma comum de comunicação para partilhar recursos e serviços electrónicos.

¹⁸Jose, M.L. (2014). *Governo Electrónico em Moçambique, uma análise do grau de implementação: o caso do BAÚ e do e-SISTAFE, 2006-2013*. (Dissertação do Mestrado). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

¹⁹Informe sobre o grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011).

Para perceber o grau da implementação do Governo Electrónico em Nampula, foi elaborado um questionário de sete perguntas, dirigido a quadros da INAGE-Delegação de Nampula. A primeira questão foi: que avaliação faz sobre a qualidade de prestação de serviços ao público com a implementação do Governo Electrónico em Nampula? Em resposta a esta pergunta, o Eng.º Informático, Senhor Alcides de Sausa em representação da Delegada, na sua intervenção argumenta o seguinte:

“Os serviços prestados pelo INAGE na província de Nampula são eficientes e eficazes, uma vez que a capacidade disponível de mega bites é de 4Mp por segundo, e estamos muito bem”.

Disse igualmente que cada circuito tanto a nível da cidade, quanto ao nível dos distritos tem como largura de banda 4Mb p/s.

Em relação à conectividade, o INAGE deu a conhecer que estão neste momento conectados à rede Electrónica do Governo, para além do Governo Provincial, todas as capitais Distritais (23), Quanto aos Portais, existe um (1) portal ao nível Provincial (www.portaldogoverno.gov.mz), está conetactado ao GovNet.

Quando entrevistado, em relação às actividades desenvolvidas no âmbito do e-Gov, o técnico indicado pela Directora do INAGE em Nampula, na sua intervenção 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 conteúdos locais de interesse para o cidadão, empresários, investidores nacionais e estrangeiros e turistas. *Estamos com 100 % ao nível dos Distritos porque os 23 têm a rede Gov. net em 98%. Ao nível da cidade, quase todas as instituições do Estado têm a rede também.*

O nosso entrevistado, de igual modo, questionado sobre o número de distritos ligados a rede da *Gov net* na província por lado sobre a falta e fraca rede da *Internet*, disse o seguinte: *Em todos os distritos da Província de Nampula, os 23 Distritos, os problemas são devidos, em várias vezes, ao corte/vandalização da fibra óptica e também devido a alguns equipamentos dentro do BAÚ que estão obsoletos.*

Para fazer face ao crescimento e com vista a assegurar a implementação da estratégia do Governo Electrónico em Nampula, o INAGE tem empreendido acções de

formação dos funcionários internos e de todas as instituições do Estado e privadas, no Centro de Informática, que incluem Seminários de sensibilização sobre Sistemas de Governo Electrónico; formação em TIC para o desenvolvimento; formação em reparação e manutenção de computadores, redes de comunicação e gestão de conteúdos.

Quando questionado sobre a demora e ou a não implementação efectiva do quadro de interoperabilidade, o técnico respondeu argumentando que: *esta matéria está na alçada dos seus superiores, é da Competência da Direcção Geral do INAGE no Maputo, como gestor, ao nível da província, não tenho muito a dizer mas, reconhece que a falta de implementação contribui em grande maneira na qualidade dos sistemas e ou plataformas electrónicas disponíveis em vários sectores públicos em Moçambique no geral e em Nampula em particular, como é o caso do e-BAÚ.*

Como se pode observar que, até ao momento da elaboração do presente trabalho de pesquisa científica, não existem nenhuma instituição, das que fazem parte do processo do licenciamento comercial no BAÚ, isto é das que emitem documentos que são requisitos para o licenciamento, que está ligada à rede e ou à plataforma e-BAÚ, no que diz respeito à interoperabilidade. Daí que pouco se espera da qualidade e da segurança no processo de licenciamento.

5.4. Características da plataforma e-BAÚ

Por forma a materializar a EGRSP, a EGE, o e-Gov, bem como o e-BAÚ, entre os anos de 2012-14, Moçambique, através do Ministério da Indústria e Comércio-Direcção de Apoio ao Sector Privado-DASP, estabeleceu acordos de cooperação com dois (2) países falantes de língua oficial portuguesa, nomeadamente, Cabo Verde, através do Núcleo Operacional da Sociedade de Informação – NOSI e Portugal através da Agência para Modernização da Administração – AMA, nas áreas de treino e capacitação institucional. Estes acordos visavam promover intercâmbio entre profissionais. Durante esses períodos os Directores executivos e alguns técnicos do licenciamento de cada BAÚ provincial em Moçambique tiveram oportunidades de viajar a Cabo Verde bem como a Portugal para treino e capacitação institucional dos quadros em matérias ligadas a gestão e operação do sistema, para depois seguir a instalação do sistema em Moçambique.

Em 2015, a Organização, isto é, o BAÚ beneficiou de instalação de um sistema moderno de licenciamento da actividade comercial denominado e-BAÚ-Plataforma Integrada de licenciamento e prestação de serviço ao Cidadão-Portal do Cidadão, passando a reduzir o tempo de espera e acelerando os procedimentos administrativos.

IGRP (*Integrated Government Resource Planning*) é uma estrutura desenvolvida pelo NOSI com o objectivo de integrar, planear e reutilizar todos os recursos governamentais. Pode ser visto como um modelo inovador, assente numa plataforma tecnológica única, orientada para o cliente, disponibilizando um pacote integrado de soluções para a governação, com ganhos de eficiência no sector público

O IGRP é um software/programa informático e ou uma plataforma integrada de prestação de serviço ao cidadão com recurso à *Internet* e de acesso aberto, versão 2.1. concebida para o licenciamento de actividades económicas. Isto é, para emissão de licenças e alvarás comerciais nos BAÚs em Moçambique.

5.5. Como acessar à aplicação

Para aceder à aplicação, o utilizador deve clicar no seguinte link:

https://nosiapps.gov.cv/redglobalsta/redglobal.glb_dispatcher.activation

O projecto e-BAÚ surge como um modelo de intervenções sustentáveis numa abordagem de *One Stop Shop* (um só ponto de contacto), onde se tenta centralizar num único espaço físico os serviços públicos envolvidos em determinadas necessidades do cidadão ou empresa, visando desta forma garantir maior eficiência das administrações.



Logotipo da plataforma e-BAÚ.

5.6. Princípios da Plataforma

O Projecto e-BAÚ é composto por sete (7) princípios que abaixo se apresentam:

- O princípio “**Centrar no Cidadão**” tem como foco o cidadão e a tentativa de maximizar a satisfação deste.
- O princípio “**One Stop Shop**” onde se tenta centrar num único espaço físico os serviços públicos envolvidos em determinadas necessidades do cidadão/empresa, para garantir eficácia da administração.
- O princípio da “**Integração Informacional**” (**Interoperabilidade**) garante níveis de eficiência elevados. Todo o processo de reengenharia proposto baseia-se na informatização do Licenciamento como um todo, num cenário onde todas as instituições que intervêm no processo são partes actantes.
- O princípio anterior conduz-nos ao “*Write once, read many*” que permite eliminar a duplicação da informação e procedimentos: terá de existir uma base de dados integrada, onde a informação é escrita uma única vez e lida sempre que for necessário. Nesse contexto, durante todas as fases de análise e aprovação dos processos, as informações que são introduzidas são partilhadas por todos os intervenientes, sempre tendo em conta a competência de cada instituição e o nível de acesso pré-definido para cada etapa.
- O princípio da “**Desterritorialização**” baseia-se no facto que qualquer interveniente que tenha permissão para actuar no ciclo de vida do Licenciamento poderá fazê-lo, independentemente do espaço físico onde se encontre.
- O princípio de “**Desmaterialização**”, vem viabilizar a aplicação do conceito de desterritorialização. Efectivamente, para que os intervenientes no processo de Licenciamento, desde que devidamente credenciados, possam actuar no sistema a partir de qualquer localização física, é fundamental que toda a informação relevante para o processo esteja em formato electrónico. Assim, é crucial que toda a documentação exigida seja desmaterializada no momento da submissão do processo.
- O princípio da “**Qualidade**” garante que os serviços prestados e os produtos disponibilizados sejam da satisfação do cliente²⁰.

²⁰Manual de Parametizações Globais indústria e comércio: Projecto e-BAÚ-NOSI: Maputo, 2013

5.7. Análise funcional da plataforma e-BAÚ

A presente pesquisa tem por objectivo analisar o sistema e-BAÚ na melhoria de prestação de serviços ao cidadão e no licenciamento de actividades económicas em Moçambique. Esta análise foi feita em relação ao ciclo de licenciamento comercial dos processos de licenciamento de actividades comerciais, desde o primeiro contacto com o cliente e ou do empresário até a fase da emissão e entrega da **licença/alvará**. O ciclo em análise cumpre as seguintes fases:(i) etapa de informações gerais, onde o utente se informa sobre requisitos do licenciamento da actividade comercial, (ii) etapa de cadastro, onde o operador do sistema, na presença do utente ou seu mandatário, efectua a inserção de dados do empresário no sistema, todos documentos necessários para aquisição do alvará ou licença,(iii) etapa de instrução do processo, onde se verifica a legalidade, (iv) etapa de autorizações, (v) etapa decisão do processo, que consiste em aprovação ou rejeição e por fim a :(vi) impressão e entrega da licença ou alvará.

Para tal foram analisados três tópicos:

- Actuação dos operadores do sistema em face da ineficiência do Sistema,
- A inoperância do BAÚ Clínic, entidade gestora e implementadora do sistema e INAGE entidade implementadora do quadro de interoperabilidade, e
- A falta de qualidade do Sistema e-BAÚ, isto é incapacidade de o sistema detectar documentos falsos e expirados (lacunas e fragilidades).

5.7.1. Actuação dos operadores do sistema e-BAÚ face às ineficiências

Um dos problemas detectados em relação ao funcionamento do sistema e-BAÚ é relacionado com a actuação dos funcionários públicos afecto na operação e com o funcionamento da plataforma, nomeadamente: informação geral, cadastro, instrução, autorização e decisão.

Posso afirmar que muitos funcionários, se não todos, adistram ao sistema e-BAÚ têm agido de má fé, em face da ineficiência da plataforma, tirando proveito em benefício próprio.

Por causa das lacunas e fragilidades que o sistema e-BAÚ apresenta, tem-se criado facilidades para proveitos pessoais em detrimento do Estado ou da instituição. Só

para citar alguns exemplos, um dos requisitos do licenciamento da actividade económica para estrangeiro é apresentação de passaporte com visto de negócio ou de trabalho, porém, muitos não o possuem, os estrangeiros, então, procuram um amigo, familiar, conterrâneo com visto e tira cópia do visto de tal pessoa e junta à cópia de seu passaporte, uma vez que o visto que ele apresenta é válido, porém não pertencem ao mesmo cidadão, mas de outrem, e porque a verificação dos documentos no BAÚ é a olho nu, o funcionário não é capaz de descobrir a fraude, assim ele consegue o alvará e ou a licença.

Outros casos ou exemplos de má fé prendem-se com a falsificação de talão de depósito bancário, como não há reconciliação bancária entre os Bancos e o BAÚ, através de um talão digitalizado colorido ou cópia colorida, o operador do sistema emite vários alvarás ou licenças com apenas um talão.

Para se ter uma imagem clara do que é afirmado. Imagine-se que é um técnico ou cadastrador envolvido no processo do sistema e-BAÚ, de maneira desonesta, pretende usar um papel A4 em branco em substituição do talão de depósito correspondente a taxa do licenciamento da actividade comercial, o sistema reconhece, o tal papel A4 em branco como se fosse talão de depósito bancário e não é capaz de verificar o erro.

Outro exemplo de erro que o sistema apresenta é que, ele emite recibos de pagamento de emissão de taxas de licenciamento de actividades comerciais para qualquer situação e os recibos não exigem número do talão de depósito, Nuit, NUEL, número de visto, BI, etc, o sistema não é inteligente, pelo que é manipulável e assim vulnerável.

Estes são os casos recorrentes que acontecem dia a dia nos BAÚs, e do conhecimento dos superiores hierárquicos. Como resultado, os recursos financeiros provenientes da taxa de licenciamento baixam devido a esta má prática, e o Estado entra em desvantagem e em prejuízo.

Foram feitas algumas questões com vista a recolher sugestões dos entrevistados sobre os aspectos que devem ser implementados para a melhoria das funcionalidades e operacionalidade do e-BAÚ. Desse modo, um dos entrevistados sugeriu o seguinte: *“maior controlo aos técnicos que operam no sistema de forma a não introduzirem*

documentos falsos e fora de prazo. E, por outra, aquisição de um novo sistema e ou actualização do mesmo de modo a que não possa admitir situações de fraude” (E1). Essa visão foi partilhada pelo quinto entrevistado ao propor: “*criar outro sistema que possa detectar anomalias, fraude, documentos falsos e fora de prazo” (E3).*

Por sua vez, o E4 considera ser necessário a “*aquisição de um software de qualidade, mas neste momento tem-se prestado muita atenção à vigilância redobrada nos documentos submetidos para aquisição de licença”*

Igualmente, o E10 propõe: “*mudança da plataforma e aquisição de uma nova capaz de detectar documentos falsos”.*

Em 2012 o Governo aprovou a Lei 12/2012²¹ de 14 de Agosto, denominada Lei da Probidade Pública, que estabelece a base para o regime jurídico em relação à Moralidade Pública e ao Respeito pelo património público por parte do servidor público.

A Lei acima mencionada define servidor público como sendo “*Pessoas que exercem mandato, cargo, emprego, função em uma entidade pública em virtude de eleição, nomeação, contrato ou outra qualquer forma de investidura, vínculo ainda de modo transitório ou sem remuneração” (LPP,2012).*

Entende-se como sinónimo de servidor público os termos de funcionários, agentes do estado, empregado público, agente do município, qualquer outro termo similar que se utiliza para referir-se a pessoa que cumpre função em entidades públicas (LPP,2012).

O artigo 6 da LPP, apresenta alguns deveres e princípios éticos aos servidores públicos que são: legalidade, lealdade, probidade pública e respeito pelo património.

A LPP recomenda que os servidores públicos no exercício das suas funções devem pautar pela observância de deveres e princípios éticos que a seguir apresentamos.

²¹Lei 12/2012 de 14 de Agosto aprova a Lei da Probidade Pública, a que estabelece a base para o regime jurídico em relação à Moralidade Pública e ao Respeito pelo património público por parte do servidor público, publicada no Boletim Oficial da República I^a, Série nº 32.

5.7.2. Princípio e Dever da Legalidade

Devem ser observados os seguintes aspectos:

- Os servidores públicos no exercício das suas funções devem pautar pela observância da Constituição da República e das Leis,
- Com legalidade as missões e tarefas definidas superiormente, no respeito escrupuloso da lei e das ordens legítimas dos superiores hierárquicos.

5.7.3. Princípio e Dever da Probidade Pública

Devem ser observados os seguintes aspectos:

- Os servidores públicos, no exercício das suas funções, devem pautar pela observância de valores de boa administração e honestidade no desempenho das suas funções, não podendo solicitar ou aceitar para si ou terceiros directa ou indirectamente qualquer presente, empréstimo, facilidade ou oferta que possa pôr em causa a liberdade de acção, independente do seu juízo e credibilidade e autoridade de AP dos seus órgãos e serviços.

5.7.4. Princípio e Dever de Respeito de Património Público

Devem ser observados os seguintes aspectos:

- Os servidores públicos não devem usar o património público para fins pessoais bem como prática de actos que lesem a AP.
- Os servidores públicos não devem desviar, apropriar, esbanjar e delapidar os bens que tenham a sua guarda.

De acordo com a Bíblia Sagrada²², Livro Santo, Carta Divina e Livros dos Livros, no capítulo 20, versículo 15, a Lei Moral também chamada de 10 Mandamentos, diz não furtarás, proíbe que qualquer ser humano possa roubar, isto é, é dever de toda criatura humana ser honesto e fiel consigo mesmo e com outros e bens que estão na sua responsabilidade (SBB, 2010).

²² Almeida, J.F. Bíblia Sagrada (Almeida Revista e Corrigida), Sociedade Bíblica do Brasil, S.P, 2010.

Para perceber a actuação dos operadores do sistema em face da ineficiência do Sistema e como os técnicos afectos na plataforma e-BAÚ se lidam dia-a-dia com as anomalias e se não tiram proveitos das fragilidades, foram questionados alguns quadros da instituição Justino Manila Aminudini, funcionário do BAÚ afecto ao Licenciamento Industrial, Rui Martinho funcionário do BAÚ e Chefe dos Serviços de Planificação e Estatística e Lopes Artur DPIC – Repartição da Análise Económica-Nampula, cujas respostas foram as seguintes: “*Cenário preocupante, claro que sim em alguns momentos tiram vantagens das fragilidades*” (E1). Essa visão foi partilhada pelo segundo entrevistado ao dizer “*Estão imunes, isto quer dizer para eles é normal, é claro que tiram vantagens pessoais*”.

Por sua vez, o E3 também concorda ao afirmar que “*São obrigados a arranjar um meio-termo no sentido de ultrapassar/solucionar o problema, o que lhe remete a troca de favores-corrupção, obviamente que sim*”

Como se pode ver e com base nos depoimento dos entrevistados acima, está claro e com evidências que os técnicos afectos à Plataforma e-BAÚ aproveitam-se da ineficiência do sistema para fins próprio.

Com estas acções, os técnicos afectos na Plataforma e-BAÚ, de acordo com a lei da probidade, com os princípios e deveres éticos, estão a agir de má fé, daí que recomendamos, enquanto não for implementada ou introduzida a interoperabilidade no sistema, que se presta muita atenção, da parte do técnico de autorização e da decisão para neutralizar estas más práticas.

5.8. A inoperância do BAÚ Clínicidade gestora e implementadora do sistema e INAGE entidade implementadora do quadro de introperabilidade

Como se pode observa o ciclo de licenciamento apresenta 6 fase, fluxo de circulação e interação do processo dentro do sistema que, no entender do pesquisador, deveria ser acrescentada mais uma fase, que seria de interopenalibilidade, fase essa que desempenha um função de extrema importância nas plataformas electrónicas, uma vez que é o garante da qualidade do sistema. O quadro abaixo apresenta a estrutura actual do sistema e-BAÚ composto por cinco (5) fases de licencimento da actividade comercial.

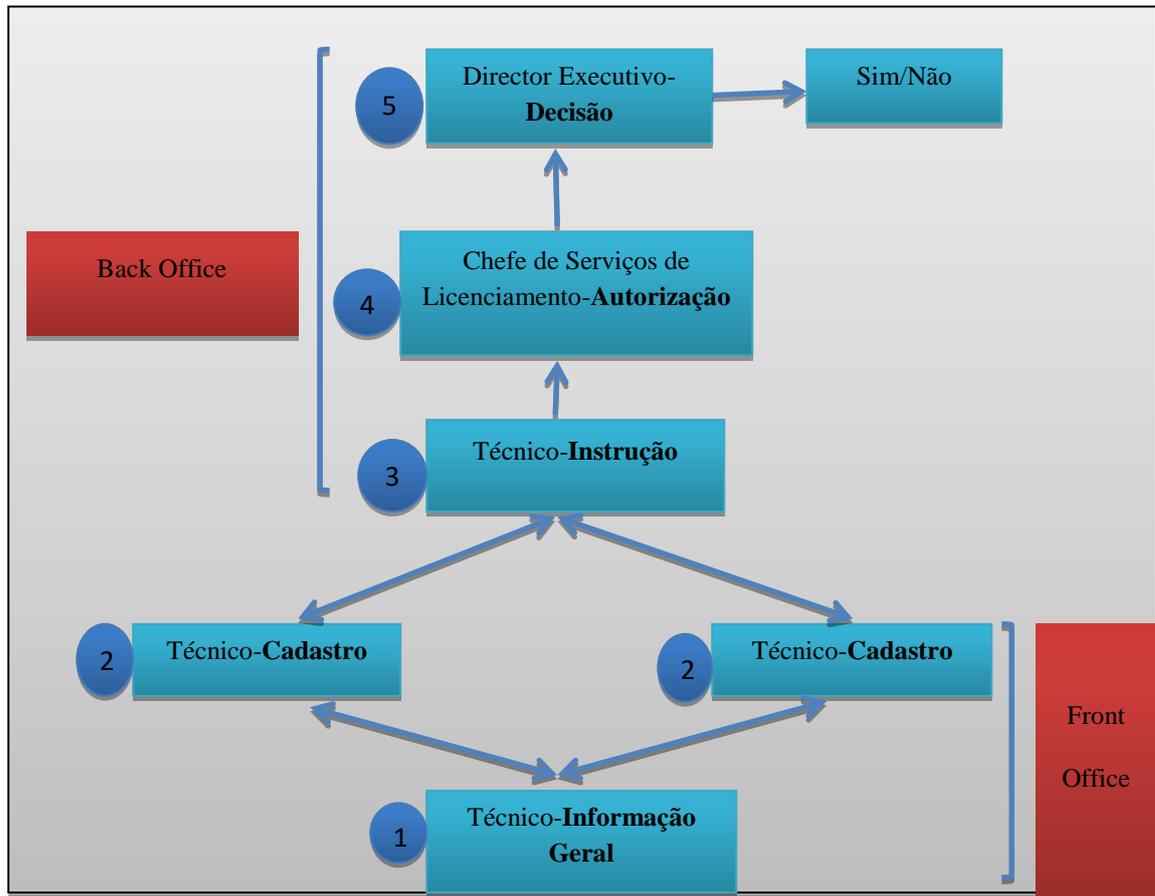


Tabela 12. Fluxograma actual do licenciamento e-BAÚ, composto por 5 fases. Elaborado pelo Autor.

Até ao presente momento dentro da estrutura actual do e-BAÚ não foram feitas as interconexões com outros sistemas electrónicos das instituições que fazem parte do Licenciamento da Actividade Comercial, como o Sistema de emissão de bilhetes de identidades, número único de identificação tributária, documento de identificação de residência de estrangeiro, número único de entidades legais, cartas de condução, cartões de eleitores e talões de depósitos bancários relativos à taxa de licenciamento.

O BAÚ Clínic²³ e o INAGE, instituições e ou agências do governo ligadas à gestão e implementação do sistema e-BAÚ são responsáveis pela operacionalização do sistema do ponto de vista da eficácia e eficiência do Sistema.

Uma vez que o sistema e-BAÚ não consegue visualizar para verificar dentro da plataforma se os documentos que o utente juntou para aquisição de alvará ou licença são válidos, o verificador do processo, por limitações de recurso, pode instruir e validar com parecer favorável um processo que pode possuir algum elemento/documento não originais – autênticos que podem ser falso ou fora de prazo.

A falta de qualidade do sistema, provocada por um lado pela falta de introdução e ou implementação efectiva da interoperabilidade, que e a capacidade de dois ou mais sistemas trocarem dados, informações e conhecimentos, possibilitando, assim, uma oferta eficiente e eficaz de serviços por agências governamentais, aos cidadãos, ao sector privado e a outras agências do governo, tem feito com que a qualidade e segurança da plataforma integrada de prestação de serviços ao cidadão vulgarmente conhecido por e-BAÚ não seja das melhores.

Hoje em dia verifica-se avalanche e proliferação de documentos falsos feitos por pessoas de má fé e desonesta usando a tecnologia, bem como usando instituições do Estado, documentos que muitas instituições do Estado têm dito que são falsos, tais como cartas de condução, BI, NUITs.

É com tais documentos falsos que os utentes têm se dirigido ao BAÚ para aquisição de alvarás ou licenças de actividades comerciais. Daí que a falta e ou a demora de todas as instituições que fazem parte do sistema em operacionalizar a troca de dados e informações que possam permitir que os operadores do sistema e-BAÚ tenham acesso a todos os documentos para verificar se tal documento apresentado pelo cliente é verdadeiro e autêntico.

O BAÚ Clínic foi criado em 2013, a Estratégia de Governação Electrónica aprovada em 2006 e o Quadro de Interoperabilidade, aprovado em 2009 e 2017

²³É o sector de Apoio-Help-desk, unidade técnica, responsável pelo fornecimento de todo material e equipamento informático, instalação do sistema e-BAÚ, formação e capacitação dos operadores do sistema electrónico, manutenção e reparação dos problemas dos sistemas. Em suma é o organismo responsável pela implementação e gestão dos e-BAÚ.

respectivamente. Até agora não se sabe os porquês, ou que razões estão por detrás da demora e inoperância na implementação do Quadro de interoperabilidade.

Em 2017, o Governo de Moçambique aprovou o Decreto 67/2017, o Regulamento do Quadro de interoperabilidade.

O artigo 4, h) da Resolução 19/2018, de 21 de Junho, que aprova o Estatuto Orgânico do INAGE, descreve que uma das competências do INAGE é Implementar e gerir o quadro de interoperabilidade do Governo Electrónico em Moçambique.

Com base nos Decretos acima apresentados, está claro e com evidências palpáveis, que, de acordo com o nosso estudo, o INAGE não está cumprindo com algumas das suas competências sobre tudo a de introdução do Quadro de interoperabilidade que desempenha extrema importância na qualidade do sistema e-BAÚ.

5.9. Duração do Projecto e-BAÚ e Serviços abrangidos

O Projecto de Sistema Integrado de Prestação de Serviços ao Cidadão (e-BAÚ) tinha a duração de 18 meses na sua fase piloto, e teve início em 2013 e se concentrou nas seguintes áreas:

- Licenciamento de Turismo;
- Licenciamento Comercial;
- Licenciamento Industrial;
- Licenciamento Simplificado;
- Atribuição de NUIT e
- Registo de empresas.

5.10. Fase do Projecto e-BAÚ e Serviços abrangidos

O Projecto de Sistema Integrado de Prestação de Serviços ao Cidadão (e-BAÚ), foi desenvolvido para operar em três fases distintas, como demonstra a tabela 9 abaixo.



Tabela 13: Fases do projecto e-BAÚ

Como se pode observar o quadro acima, que apresenta as fases do projecto e-BAÚ, o quadro demonstra as fases, sendo a primeira lançada em 2013, como piloto e até ao presente momento da análise da plataforma já passam cinco anos. O projecto-piloto, desde o lançamento, tinha a duração de 18 meses, isto é, ia até junho de 2014.

De acordo com o quadro em análise, estamos na fase iii do projecto e-BAÚ e todos os problemas e anomalias resultantes das três (3) fases tinham que ser resolvidos e ultrapassados. Porém, os problemas que o sistema apresenta até ao momento são problemas da primeira fase e ainda não foram resolvidos, que são:

- Incapacidade do sistema e-BAÚ, detectar documentos falsos e fora de prazo, que fazem parte dos requisitos do licenciamento da actividade comercial;
- Demora do BAÚ Clinic e INAGE operacionalizar o quadro de Interoperabilidade.

Por um lado o sistema e-BAÚ apresenta cinco princípios, dos quais, 2 se referem, nomeadamente, primeiro, ao princípio de “**Qualidade**” - garante que os serviços prestados e os produtos disponibilizados sejam da satisfação do cliente e segundo, se refere ao princípio da “**Integração Informacional**” (**Interoperabilidade**) - garante níveis de eficiência elevados. Todo o processo de reengenharia proposto baseia-se na

informatização do Licenciamento como um todo, num cenário onde todas as instituições que intervêm no processo são partes actuanes.

Gouveia (2004, p.39), fazendo referência a um documento da Comissão Europeia, enfatiza que a abordagem de interoperacionalidade não é apenas um assunto técnico relacionado com as ligações de redes de computadores, revela-se mesmo como um aspecto importante para o desenvolvimento do e-government. Essa importância justifica-se por permitir a integração de serviços e informação entre a Administração Pública central com os diversos territórios servidos pelo local e-government, o que permite estabelecer uma rede de troca e partilha de informação que estende e multiplica os benefícios do e-government (EC,2003).

Adicionalmente, além da partilha de informação entre redes, reorganiza os processos administrativos para suporte de serviços integrados de e-government e local e-government. Os serviços associados ao e-government não são limitados a processos administrativos ou às fronteiras nacionais, assim sendo ao nível europeu também se colocam questões de interoperacionalidade entre Estados-membros. Actualmente, a realidade do e-government passa ainda pela existência de ilhas de informação que são incompatíveis entre si; o que torna difícil ou mesmo impossível a partilha da informação. Para conseguir é necessário desenvolver esforços consideráveis para efectuar o seu cruzamento e a sua integração. Tal deve-se à fragmentação e às perspectivas não alinhadas do recurso à informação, nomeadamente por falta de coordenação de esforços e não partilha de arquitecturas de informação comuns ou compatíveis. (Gouveia, 2004, p.39).

De acordo com o autor acima, citando um documento da (EC, 2003), sobre a interoperabilidade aborda que nenhum ganho significativo de produtividade é obtido pela implementação de serviços de base electrónica que simplesmente substituam sistemas baseados em papel.

A interoperabilidade de sistemas baseados nas TIC, a partilha e reutilização da informação e a integração de processos administrativos, tanto a nível interno como externo das organizações do sector público é essencial para garantir a alta qualidade, inovação e serviços transparentes e centrados no cliente/cidadão (Gouveia, 2004, p.39).

É necessário definir a interoperacionalidade, considerando as relações:

- Entre organizações do sector público (Administração Pública central e local);
- Entre a Administração Pública central e a local;

Para Gouveia (2004) a interoperabilidade pode ser vista como um meio de união que permite à informação e aos sistemas de computador serem ligados dentro das organizações e mesmo com o seu exterior, com outras organizações e cidadãos. É possível considerar três aspectos:

- **Interoperabilidade técnica:** associada a aspectos técnicos de ligação entre sistemas de computador; com a definição de interfaces abertos e com as telecomunicações;
- **Interoperabilidade semântica:** associada à garantia do significado, de forma precisa, da informação partilhada que assegure que diferentes aplicações e serviços tenham um entendimento comum da mesma informação;
- **Interoperabilidade organizacional:** associada à modelação de processos de negócio, com a compatibilização de diferentes arquitecturas de informação com os objectivos organizacionais e auxiliar na cooperação de processos de negócio de diferentes entidades.

Resolvendo a questão da interoperabilidade, é mais fácil a integração de processos, com ganhos de eficiência e menores custos de operação. Existe ainda a possibilidade de integrar o sector público com organizações privadas, que respeitem os requisitos propostos para a partilha de informação. A interoperabilidade resulta assim num requisito fundamental, tanto do ponto de vista económico como técnico, para o desenvolvimento de serviços eficientes e eficazes.(Gouveia, 2004, p.40)

A este respeito, um quadro do INAGE, ligado à 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 INAGE 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*”

Para obter mais informações sobre o quadro de interoperabilidade e as razões da sua demora na implementação por parte do INAGE, por um lado e, também, por outra, o BAU-Clinic, órgão central responsável pela gestão e operacionalização do sistema tem feito, para melhorar a operacionalização do sistema, foram entrevistados cinco (5), técnicos, sendo quatro (4) do BAÚ e um (1) INAGE-Nampula, cujas respostas foram as seguintes: “*Não tem feito nada*” (E4).Essa ideia foi comungada por outro entrevistado ao dizer “*Nada faz penso que há falta de vontade para melhorar o sistema, uma vez que os problemas são antigos e persistem até os dias actuais*”(E5).Por seu turno o sexto entrevistado concordou que “*Não tem feito nada*”(E6).Também aceitou dizendo que “*Nao tem feito nada*”.(E7).Igualmente o oitavo concordou dizendo “*Não tem muito a dizer uma vez que a questão da Interoperabilidade é da Competência da Direcção Geral do INAGE no Maputo, mas reconhece que desempenha um grande papel para que haja qualidade no processo de Licenciamento*”(E8).

Todas as cinco entrevistas, apresentando o seu ponto de vista, concordam em não haver vontade política tanto da parte do INAGE, quanto do BAÚ para a operacionalização dos sistema e-BAÚ, uma vez que os instrumentos legais ja existem, faltando apenas colocar em prática.

5.11. A falta de qualidade do Sistema e-BAÚ, incapacidade de detectar documentos falsos e expirados.

O Sistema Integrado da Prestação de Serviços ao Cidadão, o e-BAÚ tem como objectivo a provisão de serviços *online* de qualidade a todos os segmentos da sociedade, com maior enfoque para o cidadão e o empresariado, através da automação e re-uso de dados e sistemas, melhorando a prestação de serviços e o ambiente de negócios no País.

Da análise feita sobre a qualidade dos serviços prestados através da plataforma ela, não apresenta serviços de qualidade como está plasmado nos princípios e objectivos da criação do sistema e-BAÚ e sua implementação.

O Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) foi criado em 24 de Março de 1993 pelo Decreto-Lei 02/93²⁴ do Conselho de Ministros, sob o Ministério da Indústria e Energia. O INNOQ é judicial e administrativamente um órgão autónomo que opera sob o Ministério da Indústria e Comércio desde 2000 e actua como o órgão central reconhecido responsável por definir e implementar políticas de qualidade e por coordenar todas as atividades de padronização e qualidade em nível nacional.

O BAÚ de Nampula, no ano de 2018, foi atribuído o selo de qualidade ISO²⁵ 9001, do Sistema de Gestão de Qualidade Norma Moçambicana (NM) ISO 9001 na prestação de serviços de licenciamento da actividade comercial pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ).

A certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos sectores. A melhoria contínua da qualidade está intimamente ligada à produtividade, aos resultados e ao aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, ao envolvimento de todos os colaboradores e parceiros na empresa e a consequente motivação.

O modelo de gestão da qualidade disponibilizado pela Norma NM ISO 9001 serve de referência a nível internacional a um vasto conjunto de organizações, independentemente da sua área de actividade e da sua dimensão. Uma das formas das organizações a demonstrarem este compromisso pode ser através da certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, que recebeu em 2018.

O BAÚ assim como a Plataforma e-BAÚ foram criados para o licenciamento de actividades comerciais de forma eficaz e eficiente, daí que o meu questionamento é que aspectos foram tomados em consideração na atribuição do Selo de qualidade ISO 9001, uma vez que o sistema e-BAÚ não tem segurança e qualidades desejadas.

²⁴Decreto-lei 02/1993, de 24 de Março, que cria o Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ) responsável por definir e implementar políticas de qualidade e por coordenar todas as actividades de padronização e qualidade em nível nacional, publicado no Boletim oficial da República República de Moçambique, IIª Série, nº 15.

²⁵*International Standard Organization* – Organização Internacional de Normalização, é uma organização não-governamental constituída por organismos nacionais, com sede em Genebra. ISO é uma das principais organizações não-governamentais, a nível mundial, que em regime voluntário se dedica à produção de Normas Técnicas. (Normalização e padronização e qualidade de serviços e produtos)

5.11.1. Sistema de Gestão de Qualidade em TI

Analisando um estudo²⁶ sobre Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento, o estudo apresenta vários aspectos a considerar para se obter um selo de qualidade e recomenda que todos os sistemas ou plataformaselectrónicos que procuram eficiência e eficácia na utilização das TI devem ter em conta alguns aspectos de grande importância, no alinhamento e da integração dos serviços disponibilizados nas estratégias e processos de negócio.

Para uma melhor compreensão do relatório em análise, se apresentam quatro aspectos, nomeadamente, melhores práticas, gestão de serviços em TI, o Referencial ITIL e a qualidade em TI, que foram detalhados e desenvolvidos, enfatizando a qualidade de serviços em TI. (Gouveia *et al.*, 2009).

a) Melhores práticas

A adopção das melhores práticas documentadas e disponíveis nos referenciais e standards públicos hoje disponíveis é um imperativo para um progresso rápido na eficiência e eficácia na utilização das TI, do alinhamento e da integração dos serviços disponibilizados nas estratégias e processos de negócio.

Para este fim a adopção das recomendações e melhores práticas na Gestão de Serviços de Tecnologias contidas no referencial ITIL é um caminho já trilhado com sucesso por inúmeras organizações em todo o mundo, mas cuja concretização no nosso contexto tarda em generalizar-se apesar de esforços pioneiros.

Por outro lado é fundamental também que as organizações que enveredem pelo caminho de transformar os seus processos de acordo com as melhores práticas não se coíbam de dar o passo subsequente de submeter os resultados ao escrutínio que um

²⁶Gouveia *et al.*, (2009). *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*, no capítulo sobre Maturidade na Gestão das Tecnologias de Informação elaborado por José Ruivo, consultor da empresa Qualius.

processo de certificação ISO/IEC 20000 implica, colhendo o reconhecimento público da qualidade das suas práticas de gestão como resultado da obtenção da certificação.

b) Gestão de Serviços em TI

A importância das TIC para as organizações tem vindo a assumir proporções cada vez maiores. A eficácia e eficiência dos processos de negócio das organizações estão actualmente dependentes dos serviços de TIC que utilizam. De tal forma que a maioria das organizações nem sequer consegue operar se estes serviços falharem, para já não falar na importância que esses serviços, correctamente concebidos, têm na criação, sustentação e desenvolvimento das suas vantagens competitivas.

Estes temas têm sido objecto de inúmeros estudos, focados, por exemplo, na importância estratégica das TIC ou na sua influência na produtividade das organizações, nomeadamente nas áreas dos Serviços.

No entanto, apesar desta indiscutível importância e dependência, muitas das nossas empresas e organizações, continuam a gerir as TIC como mais um centro de custo, numa óptica de gestão de tecnologias e raramente com foco na identificação, desenvolvimento e fornecimento dos serviços de raiz tecnológica que o negócio e os respectivos processos necessitam.

A Gestão de Serviços de TIC é hoje uma das actividades mais importantes das organizações.

Para servir de forma adequada as organizações clientes, os Prestadores de Serviços de TIC, sejam departamentos internos das organizações ou empresas que oferecem esses serviços num contexto de mercado, necessitam de abrir os seus horizontes e reconhecer que o esforço de “reinventar a roda” não é um bom investimento e que existem actualmente publicamente disponíveis referenciais sobre as melhores práticas na gestão de TIC.

O referencial ITIL é um exemplo dessas práticas, descrevendo actividades e processos que comprovadamente são utilizadas com sucesso por múltiplas organizações.

A vantagem da adopção de referenciais e standards publicamente disponíveis é poder beneficiar de:

- Práticas validadas em múltiplos contextos e ambientes;
- Conhecimento cada vez mais disseminado entre os profissionais de TIC, nomeadamente a utilização de uma linguagem comum;
- Programas de formação e de certificação de competências reconhecidos;
- Exemplos de referenciais e standards com relevância indiscutível e complementando o ITIL: COBIT, CMMI, ISO/IEC 27001, PMBOK, entre outros.

Deve ser salientado o standard ISO/IEC 20000, enquanto referência para a certificação das organizações nas práticas de Gestão de Serviços em TIC, recomendadas pelo ITIL.

c) O referencial ITIL

O referencial ITIL tem como objectivo a descrição das práticas de Gestão de Serviços de TIC que garantam:

- A disponibilização de Serviços de TIC que sirvam os objectivos dos Clientes, com características de qualidade bem definidas, nomeadamente em termos de estabilidade e fiabilidade.
- A criação de uma relação de confiança entre o Fornecedor de Serviços de TIC e os seus clientes, internos ou externos.
- A Gestão de Serviços de TIC visa assegurar que as necessidades de negócio da organização Cliente sejam suportadas por Serviços de TIC com:
- A qualidade necessária – apropriada às necessidades do negócio e documentada objectivamente em Acordos de Nível de Serviço – SLAs,
- Com um custo adequado – negociado e acordado com o cliente, sustentado por processos de Gestão Financeira de TIC que permitam a sua contabilização e controlo.
- Valor acrescentado – através de uma definição de funcionalidades e requisitos em que o Fornecedor de Serviços de TIC procura activamente conhecer o

contexto do negócio de Cliente e encontrar a melhor forma de colocar ao serviço das necessidades desse cliente as capacidades e recursos de que dispõe.

Como resultados de uma Gestão de Serviços de TIC alinhada com o ITIL é esperada uma melhoria da qualidade e alinhamento com o negócio dos Serviços de TIC disponibilizados, assim como a redução do custo global.

As recomendações do referencial ITIL aplicam-se:

- A qualquer tipo de organização que forneça serviços de TIC: empresas fornecedoras de serviços de TIC em contexto de mercado, empresas instrumentais e organizações tipo *shared services* e departamentos internos.
- De forma adequada, às necessidades específicas da organização, adoptando e adaptando as recomendações com bom senso e nunca numa abordagem burocrática.

d) O ITIL e a qualidade em TIC

A qualidade em Serviços de TIC pode ser vista como resultado da confluência de três áreas de actuação:

- A adopção de um Sistema de Gestão da Qualidade, garantindo a gestão dos processos da organização – ISO 9000.
- A adopção do referencial de melhores práticas na Gestão de Serviços de TIC – ITIL.
- A utilização de standards e metodologias de controlo e avaliação da maturidade na adopção desses processos, assim como de outros corpos de conhecimento complementares ao ITIL.

ISO 9000

A importância do ISO 9000, enquanto um dos standard mais aplicados em todo o mundo é a definição dos requisitos para a criação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade.

O objectivo é:

- A gestão eficaz dos processos usados na organização;
- A definição de métricas para controlo do desempenho dos processos definidos;
- Definir orientações para a melhoria contínua do desempenho;
- Estes objectivos sustentam a introdução das recomendações ITIL, enquanto referencial orientado a processos.

Neste contexto a melhor prática para definição de processos para Gestão de Serviços de TIC encontra-se descrita no ITIL.

ISO/IEC 20000

A norma ISO/IEC permite às organizações fornecedoras de serviços de TIC obter a certificação de conformidade dos seus processos com as melhores práticas de Gestão de Serviços de TIC. As melhores práticas descritas estão em consonância com as recomendações ITIL.

O standard está dividido em duas partes:

ISO/IEC 20000-1:2005

- É a Especificação formal e define os requisitos a cumprir por uma organização para disponibilizar aos seus clientes serviços de TIC de qualidade aceitável.
- O âmbito da especificação.

ISO/IEC 20000-2:2005

- É o Código de Prática e descreve as melhores práticas para os processos de gestão de serviço abrangidos pelo âmbito da norma ISO/IEC 20000-1.
- O Código de Prática destina-se a ser utilizado pelas organizações que se queiram preparar para ser auditadas para certificação ISO 20000 ou, de forma geral, pretendem melhorar os seus serviços.

Para além do ITIL e do ISO/IEC 20000 abordados anteriormente podemos indicar outras normas (*standards*) e referências que se apresentam na tabela 10, abaixo, preconizada pelo Gartner Group em 2007.

ISO/IEC 27001
Capability Maturity Model Integration (CMMI®)
Control Objectives for Information and related Technology (COBIT®)
Projects in Controlled Environments (PRINCE2®)
Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)
Management of Risk (M_o_R®)
Sourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP™)
Telecom Operations Map (eTOM®, e
Six Sigma™.

Tabela 14: *Standards* e referências complementares ao ITIL, proposto por Gartner Group em 2007

5.12. A importância das certificações nas tecnologias de informação

Analisando o mesmo estudo²⁷ sobre Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento, o estudo aborda sobre a necessidade de certificar todos os softwares informáticos que são usados nas instituições tanto privadas como do governo, para garantir a qualidade desejável e gestão da qualidade de desenvolvimento, aquisição, serviço, eficiência, segurança e inovação.

A governação das tecnologias de informação (TI) vem endereçar, de uma forma global, factores como a gestão da qualidade de desenvolvimento, aquisição, serviço,

²⁷Gouveia *et al.*, 2009. Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento, no capítulo sobre inovação para a Qualidade de Software, caminhos futuros na governação das tecnologias de informação elabora por Pedro Gomes.

eficiência, segurança e inovação aos próprios governos e aos cidadãos. Nos últimos anos assistiu-se ao disseminar, a nível mundial, de diversas normas de governação de TI, nomeadamente o CMMI, TSP/PSP, ITIL, Cobit, ISO 20000, ISO 27001, PRINCE e outras, que de uma forma mais ou menos prescritiva pretendem responder aos factores mencionados. Esta resposta é interpretada muitas vezes de forma desadequada pelos responsáveis pelos sistemas de informação das instituições, devido a não existência de uma procura pelo correcto entendimento dos objectivos das normas e de uma abordagem correcta na sua implementação. Esta situação gera muitas vezes desinformação sobre a sua eficácia e consequentemente dúvidas sobre o retorno de investimento respectivo (Gouveia *et al.*, 2009).

As últimas tendências de evolução das normas de governação de TI vêm mostrar uma crescente **convergência e abrangência** de áreas de conhecimento, que vão permitir uma resposta mais completa às instituições e introduzir uma complexidade acrescida na sua compreensão. No dia 24 de Março de 2009, o Software Engineering Institute da Universidade de Carnegie Mellon ²⁸ lançou oficialmente o Modelo CMMI for Services²⁹, completando uma constelação de modelos de governação de TI que descreve as melhores práticas para a organização processual de uma empresa que desenvolve, adquire e presta serviços de TI. É interessante verificar que por um lado este novo modelo foi de forma explícita buscar conhecimento à norma ITIL existente há já muitos anos (convergência) e por outro continuar uma evolução de áreas de conhecimento que abarcam o ciclo de vida completo dos produtos de TI: CMMI *for development, for acquisitions* e *Software Engineering Institute (SEI)* e CMMI for Services (abrangência).

A orgânica destes modelos visa a definição de mecanismos de melhoria contínua, quer pela aprendizagem com a actividade realizada, quer por mecanismos de inovação internos e visa também uma definição processual que permite uma gestão quantitativa e estandardizada.

O mercado empresarial e os organismos de administração pública têm vindo gradualmente a exigir a certificação nestes modelos na contratação de empresas prestadoras de serviços como forma de protecção do seu investimento ao nível da qualidade, rapidez e segurança dos produtos ou serviços entregues. Os modelos são

²⁸Software Engineering Institute – <http://www.sei.cmu.edu>

²⁹CMMI *for development, for acquisitions* – http://www.sei.cmu.edu/for_services

cada vez mais poderosos, com ferramentas que podem ser utilizadas, de forma mais ou menos formal, pelas instituições que utilizam tecnologias de informação, permitindo melhorias de qualidade e um reconhecimento externo do mercado que agregam. A sua implementação deve ser informada, desprovida de preconceitos ou de modas e motivada por uma vontade clara de evolução da organização, começando pela gestão de topo.

Deve ser seleccionado o modelo que mais se adéqua às necessidades da instituição, o processo de implementação deve partir da realidade da instituição para o modelo, deve envolver as pessoas na sua implementação e deve representar um modelo adaptável eficiente suportado por ferramentas.

A implementação dos modelos quando bem efectuada representa uma fonte de motivação interna e nunca de burocratização. Numa era crescentemente colaborativa a evolução destes modelos deverá ser focalizada na articulação entre instituições, mais do que no seu funcionamento interno. Esta articulação deverá ser regulada e garantir a segurança necessária de toda a informação. A academia deverá ser um agente de disseminação importante destas práticas através da introdução no seu currículo dos modelos de governação de TI (Gouveia *et al.*, 2009).

Conforme os argumentos acima apresentados, está claro que existem programas informáticos e ou plataformas de licenciamento de qualidade e certificados que podem garantir a qualidade na prestação de serviços, disponíveis no mercado desde 2007, segundo os documentos em análise.

Depois desta análise comparativa entre os sistemas acima apresentados com certificados com ISO de qualidade em TI, chega-se à conclusão que o Sistema e-BAÚ não tem qualidade, porque não tem a capacidade de detectar documentos falsos e expirados (lacunas e fragilidades), pese embora também apresente certificado ISO 90001.

Abaixo se apresenta no quadro 12, lista de Instituições do Estado e privadas que emitem documento que fazem parte dos requisitos para o licenciamento de actividades comerciais.

N.O	NOME DA INSTITUIÇÃO	FUNÇÃO/ATIVIDADES
01	Ministério do Interior-Serviços Nacional de Identificação Civil	Emissão de Bilhetes de Identificação
02	Ministério do Plano e Finanças	Emissão de Número Único de Identificação Tributária-NUIT
03	Ministério dos Transportes e Comunicações-Instituto de Nacional de Aviação	Emissão de Cartas de Condução
04	Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos	Emissão de certidões comercial e certificado de registo definitivo de empresas
05	Ministério de Administração Estatal e Função Pública-Secretariado Técnico de Administração Eleitoral-STAE	Emissão de Cartões de Eleitores
06	Ministério de Interior-Serviços Nacional de Migração	Emissão de Documento de Identificação e Residência de Estrangeiro, e Passaportes
07	Ministerio de Negócios Estrangeiros e Cooperação	Emissão de vistos de negócios e de trabalho
08	Instituições Bancárias	Emissão de talões de depósitos, transferências bancárias

Quadro 15: Lista de Instituições do Estado e privadas que emitem documento para o licenciamento.

Importa, aqui fazer menção que todas estas instituições e os serviços prestados, de acordo com o Decreto 14/2007, deveriam ser realizados nos BAÚs, através da plataforma e-BAÚ, excepto emissão de cartões de eleitores e visto, etc. Até ao presente momento o único serviço a ser realizado no BAÚ é a emissão de certidões comerciais e certificado de registo definitivo de empresas-registo de empresas.

5.13. Plano de melhoria para o e- BAÚ

Face aos actuais problemas que a plataforma e-BAÚ – Sistema Integrado da Prestação de Serviços ao cidadão a nível nacional - apresenta: a incapacidade de detectar documentos falsos e expirados (lacunas e fragilidades), e como forma de inverter o cenário, propõe-se um plano de melhoria.

O Plano de Melhoria é constituído por sete (7) fases que abaixo se apresentam:

1. Objectivo Estratégico do e-BAÚ

Dentro dos objectivos estratégicos encontramos os gerais e específicos.

Objectivo Geral:

- Provisão de serviços *online* de qualidade a todos os segmentos da sociedade, com maior enfoque para o cidadão e o empresariado, através da automação e re-uso de dados e sistemas, melhorando a prestação de serviços e o ambiente de negócios no País.

Objectivos Específicos:

- Criar um sistema integrado de prestação de serviços ao Cidadão;
- Modernizar e tornar eficientes os serviços públicos com base no uso das TICs;
- Tornar os Balcões de Atendimento Único (BAU's) uma referência de eficiência no atendimento, na prestação de serviço público aos cidadãos, negócios e investimentos e
- Induzir reformas com vista à simplificação e harmonização de procedimentos com impacto na melhoria de vida do cidadão e do ambiente de negócios.

2. Processo de agregação de mais valor

- Melhoria dos serviços públicos;
- Simplificação, flexibilização e celeridades dos procedimentos administrativos;
- Produção de licenças e alvarás comerciais por cada processo 30 minutos a 1 hora;
- Atendimento de alta qualidade aos clientes.

3. Mapeamento do Processo

- Fluxograma do processo de licenciamento comercial com cinco (5) etapas;
- Actual fluxograma em que se comporta ciclo de licenciamento, conforme tabela.

4. Oportunidades de Melhorias

- Incapacidade de detectar documentos falsos e expirados que fazem parte dos requisitos de licenciamento (Bilhete de Identidade– B.I, Documento de Identificação de Residência de Estrangeiro– DIRE, Cartão de Eleitor, Carta de

Condução, Número Único de Identificação Tributaria-NUIT, Reserva de nome, certidão comercial, certificado de registo definitivo, e talão de depósito).

5. Novo processo de Melhoria/optimização

- Novo fluxograma do processo de licenciamento comercial com seis (6) etapas.

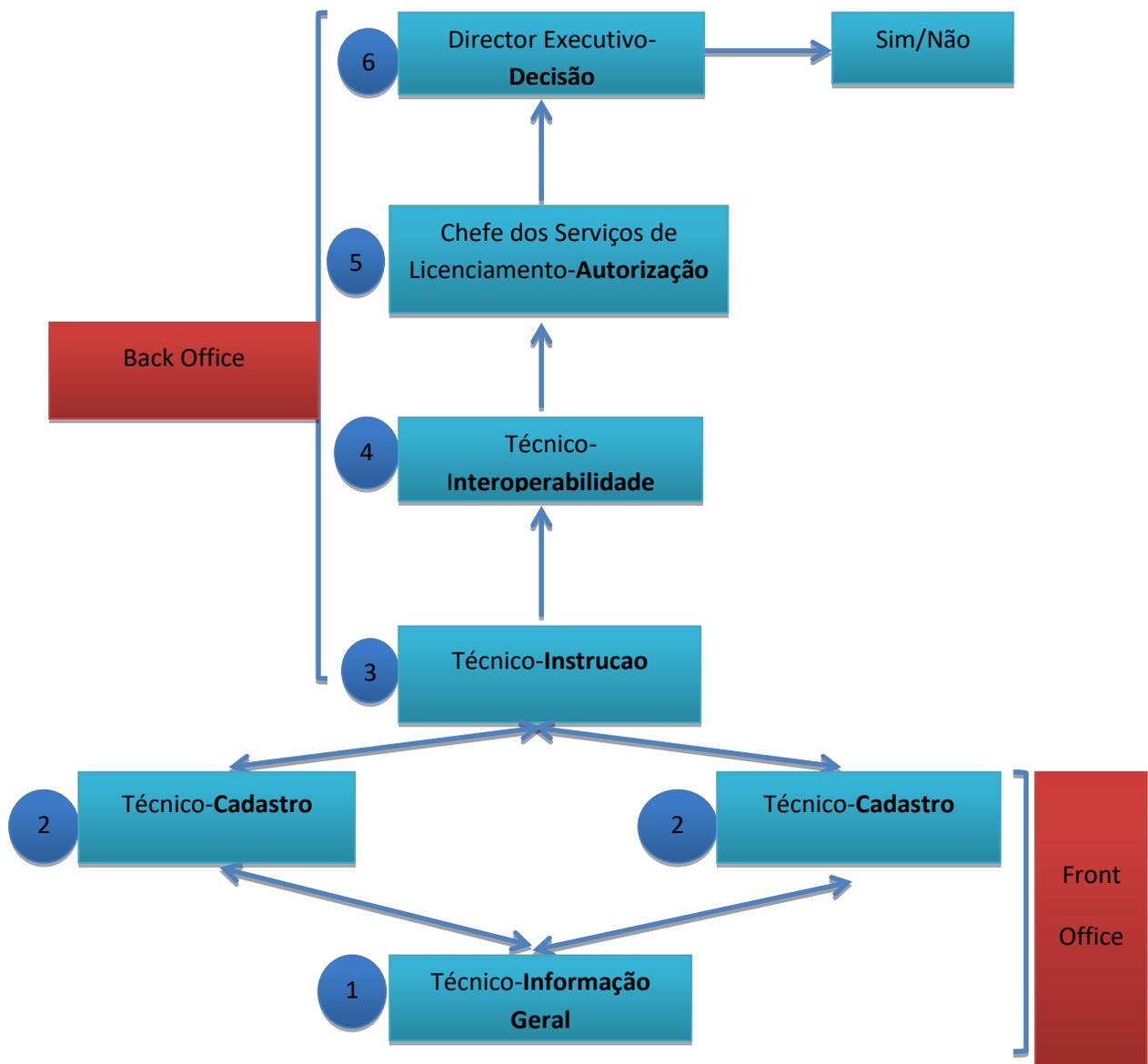


Tabela 16: Novo Fluxograma, proposto para o licenciamento e-BAU, composto por seis (6) fases . Fonte: Adaptado pelo estudante(2020)

6. Implementação do novo plano e realização de testes

- Verificação do sistema no que diz respeito à solução do problema detectado,
- Capacitação dos funcionários que operam no sistema,
- Fornecimento de manuais e outros documentos do plano, e
- Criação da equipa de apoio – *Help desk*

7. Melhoria contínua, avaliação e acompanhamento

- O tempo médio de tramitação processual para aquisição de uma licença ou alvará será de 30 minutos a uma (1) hora, depois de o utente ter entregado toda documentação necessária.
- Introduzir um novo software sofisticado para actualizar o antigo, com capacidade de detectar documentos falsos e expirados.
- Introdução no novo software do perfil e ou princípio de integração informacional (interoperabilidade) que garante níveis de eficiência, que permite visualizar e sintonizar os documentos que fazem parte do licenciamento com as respectivas instituições que intervêm no processo e que elaboram tais documentos. (Bilhete de Identidade-B.I, Documento de Identificação de Residência de Estrangeiro-DIRE, Cartão de Eleitor, Carta de Condução, Número Único de Identificação Tributaria-NUIT, Reserva de nome, certidão comercial, certificado de registo definitivo, e talão de depósito).
- Eliminar definitivamente o problema da incapacidade de o sistema detectar documentos falsos e expirados.
- Criar um espaço/balcão de empreendedor ou empresário dentro do Sistema e-BAÚ, onde o cliente possa licenciar a sua actividade *online*, a partir de casa ou escritório sem se deslocar para as instalações do BAÚ, um espaço para poder obter conhecimento de toda a informação necessária e formalidades para o exercício de uma determinada actividade comercial *online*. O mesmo espaço poderá permitir o utente fazer o acompanhamento *online* do processo da sua empresa e receber notificações electrónicas sobre o estado do processo, caso seja solicitado pela entidade licenciadora a entrega de documentos adicionais e recepção *online* decomprovativo da realização do serviço.

5.14. Balcão de Atendimento Único (BAÚ)

Com o objectivo de organizar e centrar os serviços públicos com recurso às TIC, o Governo introduziu no sector público os BAÚs, que, de acordo com a Equipa do CIP (2008), integra serviços de muitos sectores, principalmente os envolvidos no licenciamento de negócios. Os BAÚ'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 ao desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento do sector privado, objectivos centrais da Política de Informática, lançado em 2000, da Estratégia Global de Reforma do Sector Público e em Moçambique lançado em 2001 e da Estratégia de Implementação da Política de Informática, lançada em 2002. O Governo considera que a instalação destes balcões promoveu uma boa governação e definiu 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.

Neste contexto, o Estado, através do Decreto n° 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 BAÚ'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 Março¹⁴.

Como resulta da reforma no que diz respeito à revisão pontual da legislação, para melhorar a prestação de serviço ao cidadão e o licenciamento de actividade comercial, o Governo aprovou outras leis que a seguir se apresenta:

- Aprovação do Regulamento do Licenciamento de Actividade Comercial, pelo Decreto n.º. 34/2013 de 2 Agosto, que licencia as actividades do comércio a grosso mas também a retalho e prestação de serviços, emissão de cartões de operador de comércio interno e externo e actividades de representação comercial de estrangeiros.
- Aprovação do regulamento de Licenciamento Industrial, pelo Decreto n.º. 22/2014, de 16 de Maio. O referente regulamento fixa as condições e procedimentos para o licenciamento e exercício de actividades industriais de micro, pequena, média e grande dimensão, retirou assim o licenciamento das indústrias de micro e pequena dimensão do Licenciamento Simplificado.
- Aprovação do Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiros, e de Consultores de Construção Civil, pelo Decreto n.º 94/2013, de 31 de Dezembro. Este decreto retirou do licenciamento de consultorias na área de construção civil no Licenciamento Simplificado.
- Aprovação do Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança pelo Decreto n.º. 97/2013, de 31 de Dezembro, que retirou do licenciamento de estabelecimentos de alojamento, restauração e bebidas, pastelarias e cafés do Licenciamento Simplificado.
- Aprovação Regulamento para o licenciamento simplificado e a Certidão de Mera Comunicação prévia pelo Decreto n.º. 39/2017 de 28 de Julho.

O Decreto n.º 14/2007, de 30 de Maio, que cria os BAÚs, revela que o Estatuto atribui-lhe, 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 BAÚ quando questionado em relação ao alargamento para outros serviços.

Importa aqui fazer referência que todos os sistemas electrónicos previsto para funcionarem no BAÚ já existem, porém o único que está a funcionar nas instalações é o de Entidades Legais-registo de empresa.

Os BAÚs possuem um portal que serve para o agente económico e o cidadão buscar informações sobre o licenciamento da actividade comercial. Esse portal pode ser acessado através dos seguintes sites: *www.mic.gov.mz/www.balcaounico.gov.mz*.

O BAÚ de Nampula até ao presente momento não possui um portal para facilitar o sector empresarial, apenas possui um e-mail: *bau@nampula.gov.mz*.

Para além de disponibilizar informações e serviços, o portal do BAÚ 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 (José, 2014).

O Director Executivo do BAÚ de Nampula, dr Ricardo Manuel Batalha, questionado sobre o impacto da implementação do sistema e-BAÚ, e avaliação da plataforma integrada de prestação de serviço ao cidadão, respondeu argumentando da seguinte maneira:

A plataforma e-BAÚ veio melhorar, simplificar, flexibilizar e acelerar as operações no processo de licenciamento das actividades económicas. A avaliação que eu faço é positiva uma vez que a licença ou alvará já se pode dar em uma hora, se todos intervenientes do processo estiverem na plataforma a trabalhar. Ela é tão rápida desde que a internet está a funcionar bem. De igual modo disse que os clientes, os agentes económicos estão satisfeitos com a introdução da plataforma porque em poucos dias podem ter as suas licenças ou alvarás prontos.

Questionado sobre algumas lacunas ou fragilidades ou problemas que o sistema apresenta e na qualidade de Director do BAÚ em Nampula, respondeu argumentando que reconhece que o sistema tem algumas fragilidades de facto, mas cabe ao BAÚ Clinic, o DASP e o INAGE³⁰ regularizar, uma vez que estes problemas estão a trazer prejuízos tanto ao BAÚ em Particular e ao Estado em geral.

De acordo com Investigador e especialista em Reformas do Sector Público, Hermegildo Chanhuca, quando questionado sobre que impacto a introdução da

³⁰Resolução 19/2018, de 21 de Junho, aprova o Estatuto orgânico do Instituto Nacional de Governação Electrónica-INAGE, publicado no Boletim Oficial da República de Moçambique, 1ª Série, nº 122

plataforma e-BAÚ trouxe para os empresários em Nampula, este argumentou nos seguintes termos:

O sistema e-BAÚ é resultado de várias reformas iniciadas pelo Governo de Moçambique como objectivo único de melhorar o atendimento e ou a prestação de serviço ao cidadão, desde a EGRSP lançada em 2001, depois a EGE lançada em 2006 e que deu origem e implementação da Governação electrónica. Indo concretamente na sua questão, tenho a dizer que a implementação do e-BAÚ trouxe impactos significados ao cidadão de Nampula e aos agentes económicos, visto que veio responder a alguns problemas, tais como melhorar o tempo de espera de aquisição de licença ou alvará, reduzir os procedimentos e requisitos para obter alvará e o alto preço cobrado para emissão de alvarás. Portanto sabemos que esses problemas já foram resolvidos.

A Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão e-BAÚ está em vigor na Província de Nampula desde 2015, segundo o Relatório de Actividades Desenvolvidas pelo BAÚ de Nampula (2014-2018), um sistema, que compreende o licenciamento de actividades económicas das seguintes áreas nesta primeira fase:

- Licenciamento de Estabelecimentos Comerciais a Grosso,
- Licenciamento de Estabelecimentos Comerciais a Retalho
- Licenciamento de Estabelecimentos de Prestação de serviço
- Licenciamento de Estabelecimentos Industriais,
- Licenciamento Simplificado,
- Atribuição de NUIT,
- Licenciamento de Estabelecimentos Turísticos e,
- Registo de empresas.

O Governo pretende estender o seu escopo para mais áreas de interesse económico e empresarial em fases subsequentes, tais como áreas de licenciamento das actividades económicas, identificação civil e outras áreas passíveis de interesse público.

Na realidade o e-BAÚ já é um projecto real, na prática os serviços estão sendo executados com recurso à informatização/automatização destes. 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 BAÚ's já são representativos a nível nacional. Em Nampula estão em funcionamento três (3) BAUs, o

da Ilha de Moçambique, o de Nacala-Poro, e o Provincial de Nampula, e todos a funcionar plenamente com o sistema e-BAÚ. Nos distritos funcionam os Serviços Distritais de Actividades Económicas (SDAE) que procedem o licenciamento das actividades económicas, esses não estão ligados ao sistema e-BAÚ, devido a falta de equipamentos para instalação da plataforma.

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 Governo Electrónico, integrado na Estratégia Global de Reforma do Sector Público em Moçambique.

Tendo em conta os depoimentos dos entrevistados, da informação disponível no Portal do Governo e do BAÚ, 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 Técnico da Secretária Provincial, instituição anexa ao Gabinete do Governador da Província de Nampula-Sector da RSP, Victor Jacksen, questionado sobre que impacto a introdução da plataforma e-BAÚ trouxe para os empresários em Nampula, respondeu nos seguintes termos:

O Estado moçambicano encontrava-se desatualizado e fora do contexto com uma estrutura pesada e centralizada. Era necessário que o Governo introduzisse mudanças políticas administrativas de acordo com a realidade social e económica tendo em conta o que está a se passar noutros países. Foi daí que iniciou com a RSP, e outras reformas subsequentes até a criação do e-BAÚ. O impacto que o sistema e-BAÚ trouxe é visível, veio concentrar num só espaço todos os elementos para aquisição de uma licença ou alvará, por um lado e melhorou a simplificação, flexibilização e celeridade de procedimentos na prestação de serviços ao cidadão. Hoje já é possível ter uma licença em 1 ou 2 dias, coisa que era impossível antes da plataforma electrónica.

Por sua vez, Ana dos Santos, do Gabinete do Secretário do Estado-Reforma do sector Público em Nampula, uma das entrevistadas a respeito dos impactos da introdução da plataforma e-BAÚ, respondeu nos seguintes termos: “A introdução da plataforma é bem vinda, uma vez que reduziu parcialmente os problemas da Burocracia e corrupção, as facilidades que o sistema apresenta melhorou de forma ligeira, uma vez que ainda persistente focos de corrupção, burocracia em certos momentos, também melhorou o processo de licenciamento e trouxe sim mudanças, mas ainda precisa-se trabalhar muito com as atitudes dos funcionários. Porque alguns funcionários do e-BAÚ compactuam com subornos, isso faz com que contraria a missão pelo que o BAÚ foi criado”.

Mas os relatórios do *Doing Business* de 2017 argumentam que apesar do melhoramento na prestação dos serviços públicos, no âmbito internacional Moçambique desceu de 115ª posição para 131ª, classificada como a pior posição do país desde que começou a fazer parte do ranking, no que tange à melhoria do ambiente de negócio – Relatórios do *Doing Business* do Banco Mundial (2017).

De acordo com Lopes Artur, técnico da Repartição de Análise Económica da Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula, questionado sobre que impacto a introdução da plataforma e-BAÚ trouxe para os empresários em Nampula, respondeu nos seguintes termos: “O PQG 2015-2019 o seu objectivo estratégico era melhorar a prestação de serviços públicos e reforçar a integridade da Administração Pública que faz parte do pilar I, que descreve sobre Consolidar o Estado de Direito Democrático, Boa Governação e Descentralização”.

As actividades da DPIC em coordenação do BAÚ se enquadram nos seguintes três (3) indicadores: redução de números de dias para o licenciamento de empresas; redução de número de procedimentos para a abertura de empresas; e aumento de distritos, com potencial económico, abrangidos pelos serviços do BAÚ.

O grande impacto prende-se com aprovação do Decreto 39/2017, que introduz o licenciamento zero sem custo, que também veio ajudar os que praticam o licenciamento informal. Com a implementação do sistema e-BAÚ, a tendência do e-BAÚ em análise é de melhorar cada vez mais e gradualmente a prestação dos serviços públicos como resultado da sua implantação da plataforma. A título de exemplo, o BAÚ da Nampula regista em média anual, segundo nosso entrevistado, o Director Executivo do BAÚ,

pedidos de licenciamento normal (comércio a retalho, comércio à grosso, indústria de Micro-dimensão, indústria de pequena dimensão, turismo, prestação de serviço); foram de 1.768 licenças e ou alvarás.

Por seu turno o segundo entrevistado (E2) disse: *“foi uma boa ideia de criação, pois possibilitou a celeridade dos processos de licenciamento; reduziu bastante tempo de espera na tramitação processual. No entanto, o grande problema que prevalece é que esta plataforma não detecta documentos falsos”*. Similarmente, o sexto entrevistado comentou dizendo:

A plataforma e-BAÚ veio melhorar, simplificar, flexibilizar e acelerar as operações no processo de licenciamento das actividades económicas, e avaliação que eu faço é positiva uma vez que a licença ou alvará já se pode dar em uma hora, se todos intervenientes do processo estiverem na plataforma a trabalhar. Ela é tão rápida desde que a *Internet* esteja a funcionar bem. De igual modo disse que os clientes, os agentes económicos estão satisfeitos com a introdução da plataforma porque em poucos dias podem ter as suas licenças ou alvarás prontos (E6).

Adicionalmente, outro entrevistado corroborou, dizendo que *“a introdução da plataforma é bem-vinda, uma vez que reduziu parcialmente os problemas da Burocracia e corrupção; as facilidades que o sistema apresenta melhoram de forma ligeira, uma vez que ainda persistente focos de corrupção, burocracia em certos momentos”* (E9). Este pensamento foi partilhado pelo último entrevistado ao reconhecer que *“claro que tenho a mesma opinião que melhorou o processo de licenciamento”* (E11).

Como vimos, de acordo com o Decreto 14/2007, de 30 de Maio, que cria o BAÚs, a ideia do Governo era para além do licenciamento de actividades económicas, também está previsto e é da competência do BAÚ, a emissão de B.I, Cartas de condução, Passaportes etc. Esses serviços ainda não foram transferidos dos Respective Ministérios para o BAÚ, daí que se verifica uma resistência a mudanças por parte de outras instituições de instalar seus sistemas electrónicos e ou plataformas, por um lado, alegam que as infra-estruturas do BAÚ não têm condições e capacidade em termos de espaço físico, bem como capacidade técnica.

Perante esses factos, pode-se afirmar que, os objectivos pelos quais o e-BAÚ'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 e-BAÚ, o agente que desejasse abrir um negócio era obrigado a deslocar-se para cada uma das instituições intervenientes no processo para adquirir um parecer e pagava a cada uma delas. Como consequência da introdução do e-BAÚ, o cidadão submete o pedido à uma única instituição (BAU) e este encarrega-se pela tramitação do processo até a sua aprovação/autorização.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

6.1. Conclusões

O problema de pesquisa a ser resolvido relacionava-se com a análise do grau de Implementação e-BAÚ, Plataforma Integrada de Prestação de Serviço ao Cidadão para o licenciamento de actividade económica em Moçambique (2014-2018), neste ponto apresentam-se as principais conclusões encontradas, com base na análise feita desta tese.

Hoje em dia a tendência dos governos ao criarem reformas é de implementar o Governo Electrónico, concretamente o e-BAÚ, tendo como visão a melhoria cada vez mais na prestação dos serviços públicos ao cidadão. Neste contexto, pode-se afirmar que o e-BAÚ segue uma trajectória que envolve várias etapas, desde o acordo de cooperação com a NOSI e AMA, intercâmbio entre Moçambique Portugal e Cabo Verde, treino e capacitação profissional em matéria de Gestão do sistema e-BAÚ, os *workshops* de auscultação e de apresentação do projecto e a implementação gradual e a expansão ao nível de todo País e alguns distritos.

A fundamentação da implementação de uma Plataforma Electrónico tem a ver com a utilização dos Sistemas e Tecnologias 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 Melhorar os serviços públicos (SP), através desimplificar, flexibilizar, acelerar a tramitação dos processos administrativos, na prestação dos serviços públicos, tornando a administração pública mais eficaz e eficiente, aproximando cada vez mais os SP ao cidadão.

Com a introdução da Plataforma e-BAÚ os SP melhoraram bastante, prestando serviços muito rápidos e de qualidade para o cidadão, comparando com o período antes da introdução do sistema electrónico. A título de ilustração, como exemplo, o processo de licenciamento passou dos 50 antes da criação do e-BAÚ para 147 por mês, e a capacidade de resposta poderá ainda aumentar.

Os principais resultados alcançados com a introdução da Plataforma e-BAÚ de 2014-2018, foram os seguintes:

- Melhoria no combate à corrupção, com a introdução de contas bancárias para o licenciamento, os POS, e transferências bancárias, reduziu actos de corrupção, uma vez que foi banido a circulação de dinheiro vivo em mão.
- Melhoria no combate à burocracia, com a introdução do e-BAÚ plataforma de licenciamento *online* reduziu a burocracia, e melhorou os SP ao cidadão na medida em que o tempo de espera dos pedidos de alvarás e licenças, que se pode obter em 30 minutos ou 1 hora, se todos técnicos do sistema se encontrarem a trabalhar na plataforma electrónica.
- Reduziu os procedimentos e requisitos para pedidos de licença e alvará de (6) seis elementos, nomeadamente, planta arquitectónica, croqui de localização, pareceres, NUIT, NUEL e documento de identificação do requerente, elementos para apenas dois (2) documentos de identificação do requerente e NUIT ou três (3) documentos de identificação do requerimento e NUIT e NUEL conforme o tipo de licença ou alvará, bem como reduziu a taxa de licenciamento que era por classe e passou para, por actividade, neste caso, a grosso, retalho e SP.
- Contribuiu para a melhoria na prestação dos serviços públicos ao se criarem redes estruturadas que permitem melhor circulação da informação das Direcções provinciais às suas representações nos BAÚ's, o que contribui para a melhoria de comunicação interna, entre os funcionários e as instituições.

Foi com base nesse princípio que a presente tese se propôs avaliar, o ciclo de licenciamento das actividades económicas usando a plataforma e-BAÚ para ver o grau de implementação do sistema e-BAÚ, com objectivos de trazer os principais resultados alcançados de 2014-2018, no BAÚ da Província de Nampula, em que a pergunta principal foi de desvendar, em que medida a implementação do e-BAÚ, estratégia do governo electrónico contribuiu com rapidez e qualidade para melhoria na prestação dos serviços públicos no licenciamento das actividades económicas no BAÚ-Nampula. Os resultados acima apresentados demonstram claramente que o impacto da implementação do e-BAÚ é positivo.

Da análise exaustiva feita sobre o sistema e-BAÚ, para além dos resultados positivo alcançados com a implementação desta plataforma electrónica, por um lado, há um lado de penumbra que o sistema apresenta, sobre as lacunas e fragilidades do

sistema. Tal leva a concluir, que ele não é de qualidade desejável porque não é capaz de detectar documentos fora de prazo, bem como expirados.

Há resistência a mudanças por parte de outras instituições de instalar seus sistemas electrónicos e ou plataformas, uma vez que conforme o Decreto 14/2007, de 30 de Maio, que cria os BAÚs é da competência dos BAÚs, a emissão de B.I, cartas de condução, Passaportes etc., a ideia do Governo era para além do licenciamento de actividades económicas, incluir esses serviços. Mesmo assim, estes ainda não foram transferidos pelos Ministérios e ou órgãos centrais para os BAÚs.

Para uma melhor optimização do sistema e-BAÚ, elaborou-se um plano de melhoria que inclui a introdução do Quadro de interoperabilidade, que é a ligação do sistema electrónico e-BAÚ com outros sistemas. Isto vai permitir que o sistema seja de qualidade e ou aquisição de um outro sistema com qualidade em TI, e com certificado ISO em TI

6.2. Limitação do Estudo

Para este estudo foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória, utilizando o método de estudo de caso, a qual contou com entrevistas em profundidade sobre o impacto da introdução da plataforma e-BAÚ no licenciamento de actividades comerciais.

Mesmo com o rigor metodológico feito, foram observadas as seguintes limitações em relação à metodologia usada:

Local de uso de amostra, o estudo foi realizado basicamente com população de Nampula cidade, técnicos da função pública maioritariamente e um do CTA-CEP experientes, com objectivo de encontrar pessoa que lidam sobre o e-Gov, e-BAÚ, RSP, personalidades relacionadas com o tema.

Um dos grandes problemas enfrentados no decorrer do estudo foi a falta de colaboração das instituições e dos entrevistados, como marcação da data de entrevista bem como retorno dos questionários.

6.3. Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestões e propostas para novos estudos, pode se indicar a exploração mais abrangente do modelo ITIL (2007, e 2011), que são plataformas electrónicas de prestação de serviço público, sofisticadas e de qualidade, inteligentes que têm capacidade de detectar documentos falsos e expirados, certificadas com ISO em TI.

Outras propostas estão relacionadas com:

- Criação de uma plataforma e ou software sofisticado que possam ser capazes de: detectar documentos exigidos para o licenciamento da actividade comercial (bilhetes de identidade, passaportes, cartas de condução, cartão de eleitor, Certidões de registo comercial, certificados de registo, número único de identidade tributária, vistos de negócios e documentos de identificação de residências de estrangeiros) falsos e fora de prazos.
- Que o novo sistema possa inclui sistemas automáticos de alerta via mensagens ao cliente após o alvará estar pronto.
- Criação de um portal do BAÚ por parte do Governo onde contém todas as informações necessárias para o licenciamento, incluindo pagamento via cartões electrónicos bancários, permitindo assim ao utente fazer o licenciamento sem necessidade de se deslocar fisicamente ao BAÚ.
- Assim, recomendam-se aos que conceberam a plataforma e-BAÚ, que reavaliem a fase piloto do projecto, e façam as devidas retificações ou correções.
- De igual modo recomendo a concepção de uma nova plataforma (ou a atualização da existente), que seja segura e de qualidade e capaz de detectar documentos falsos e fora do prazo.

7. CRONOGRAMA DE PESQUISA

N.O	ACTIVIDADES	ANO DE 2020											
		Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
01	Pesquisa de Literatura e Bibliografia ligadas ao tema												
02	Leitura crítica da Literatura e Bibliografia relacionada com o Tema												
03	Elaboração dos Guiões e Questionários de Entrevista												
04	Elaboração das Fichas de apontamento de dados												
05	Colecta dos dados através da leitura e dos questionários de entrevista												
06	Compilação dos dados e elaboração do relatório-Tese Doutoral												
07	Revisão do relatório-TD												
08	Entrega ao Director da Tese 1ª Versão-PTD												
09	Entrega ao Director da Tese 2ª Versão –PTD, corrigida e final												
10	Elaboração do artigo científico e Publicação												
11	Melhoria contínua do PTD e entrega ao Director da Tese												
12	Defesa da Tese												

REFERÊNCIAS

- Almeida, J. F. (2010). *Bíblia Sagrada*. Almeida Revista e Corrigida.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. 12th ed. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Balcão de Atendimento Único (2010). Ministério da Indústria e Comércio-GASP: Gabinete de Apoio ao Sector Privado & GTZ – Cooperação Alemã. Maputo.
- Bell, J. (2010). *Doing your Research Project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*. McGraw-Hill Education.
- Denhardt, J. e Denhardt, R. (2015). *The New Public Service: Serving, not Steering*. 4th Edition. Routledge. ISBN: 9781138891258.
- EC. eGovernamnt Factsheets, eGovernment in the United Kindom 2014, abordagens à política e estratégia de governo eletrônico no Reino Unido da Inglaterra-<http://ePractice.eu>
- 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.P.
- Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Moçambique 2015-2035.
- Estratégia para a melhoria do ambiente de Negócios em Moçambique II, 2013-2017 (2013). Gabinete de Apoio ao Sector Privado, Ministério da Indústria e Comércio.
- Gomes, C.A, Neves, A.F, e Neto, E.B (coords) (2018) *A prevenção da Corrupção e outros Desafios à Boa Governação da Administração Pública*. Lisboa: Instituto de Ciências Jurídico-Políticas Centro de Investigação de Direito Público.
- Gouveia, L. (2004). *Local e-government: a governação digital na autarquia*. Livro V - Coleção Inovação e Governância nas autarquias. Dezembro de 2004. SPI - Principia. ISBN: 972 8589 41 7.
- Gouveia, L. (2006) *Negócio Electrónico: conceitos e perspectivas de desenvolvimento*. Livro I - Coleção Negócio Electrónico. Dezembro de 2006. SPI - Principia. ISBN: 972 8589 62 X.
- Gouveia, L. (2017). *Transformação Digital: Desafios e Implicações na Perspectiva da Informação*. In Moreira, F.; Oliveira, M.; Gonçalves, R. e Costa, C. (2017). *Transformação Digital: oportunidades e ameaças para uma competitividade mais*

inteligente. 1ª edição, dezembro. Capítulo 2, pp 5-28. Faro: Silabas e Desafios. ISBN: 978-989-8842-28-2.

Gouveia, L. (coord). (2009). *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*. Estudo APDSI. Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação.

Gouveia, L. e Neves, J. (2014). *O Digital e a Sociedade em Rede: contribuições para a importância de considerar a questão da (ciber)defesa*. Revista do Departamento de Inovação, Ciência e Tecnologia (DICT). N. 5. Universidade Portucalense. Dezembro, pp 34-40. ISSN 1647-4023.

Ial, A. (2008). *Governação e Integridade em Moçambique: Problemas práticos e desafios reais*. MMO. Educação Online Para Moçambicanos.

Informe sobre o grau de Implementação da Estratégia de Governo Electrónico (2011). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.

Joanguete, Celestino. (2011). *Política pública moçambicana sobre a inclusão digital*. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado. 7. 61-82. 10.17979/redma.2011.03.07.4739.

Jose, M.L. (2014). *Governo Electrónico em Moçambique: uma análise do grau de implementação: o caso do BAÚ e do e-SISTAFE, 2006-2013*.

Levy, P. (1999). *Cibercultura*. Instituto Piaget. ISBN: 9789727712786.

Mateus, J. C. (2008). *O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia*.

Nielsen, F.A.G, Olivio, R.L.F, & Morilhas, L.J. (2018). *Guia prático para elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração*.

North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. ISBN: 978-0521397346.

Pedone, L. (1985). *Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas*. Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP).

Plano de Alívio para a Redução da Pobreza Absoluta.

Plano Quinquenal do Governo de Moçambique 2015-2019-MAPUTO, Fevereiro 2015, aprovada na 4ª sessão ordinária do Conselho de Ministro 17 de Fevereiro de 2015.

Programa da Reforma do Sector Público – Fase II 2006 – 2011 (2006). Maputo: Autoridade Nacional da Função Pública.

Projeto de Governo Digital da OCDE(2018): Promovendo a Transformação Digital dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste (PALOP-TL)

Relatório de Actividades do e-Gov (2013). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.

Relatório Quinquenal (2014-2019) *das actividades realizadas pelo BAÚ de Nampula-2019*.

República de Moçambique (2000, 15 de Fevereiro). Resolução nº 28/2000, 15 de Fevereiro, que cria Política de Informática. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, I Série – Número 49, 3º Suplemento*.

República de Moçambique (2002, 26 de Dezembro). Decreto n.º 50/2002 de 26 de Dezembro cria a Unidade Técnica da Implementação da Política de Informática. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, II Série – Número 12, 2º Suplemento*.

República de Moçambique (2006, 30 de Agosto). Decreto n.º 32/2006 de 30 de Agosto cria Conselho Ciência e Tecnologia. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, III Série – Número 14, 4º Suplemento*.

República de Moçambique (2007, 5 de de Julho). Decreto n.º 24/2007 de 5 de Julho cria os Centros Regionais de Ciencia e Tecnologias. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, III Série – Número 22, 1º Suplemento*.

República de Moçambique (2007, de 8 de Março). Decreto n.º 2/2007 de 8 de Março, cria Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, I Série – Número 17, 2º Suplemento*.

República de Moçambique (2012, 7 de Março). Decreto n.º 5/2012, 07 de Março, que cria os BAÚs. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, I Série – Número 10, 3º Suplemento*..

República de Moçambique (2013, 2 Agosto). Decreto no. 34/2013, de 2 Agosto, aprova do Regulamento do Licenciamento de Actividade Comercial. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, II Série – Número 11, 2º Suplemento*.

República de Moçambique (2013, 31 de Dezembro). Decreto 97/2013, de 31 de Dezembro aprova Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, III Série – Número 19, 3º Suplemento*.

República de Moçambique (2013, 31 de Dezembro). Decreto n.º 94/2013, de 31 de Dezembro, aprova o Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiros, e de Consultores de Construção Civil. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, II Série – Número 18, 3º Suplemento*.

República de Moçambique (2014, 16 de Maio). Decreto n.º. 22/2014, de 16 de Maio, aprova o Regulamento de Licenciamento Industrial. Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, III Série – Número 16, 3º Suplemento*.

República de Moçambique (2017,28 de Julho).Decreto 39/2017 de 28 de Julho, aprova o Regulamento para o licenciamento simplificado e a Certidão de Mera Comunicação Prévia.Imprensa Nacional de Moçambique: *Boletim Oficial da República, I Série – Número 10, 3º Suplemento*.

Rocha, M. e Huerta, A. (2017). *México en la Sociedad de la información y frente los Objetivos del Milenio*. In Flores, A. (coord) (2017). Pp 25-42. Inclusión digital para la inclusión social: contextos teóricos, modelos de intervención y experienciasde inclusión. Univesidad de Colima. Mexico. ISBN: 978-607-8441-99-0

Velasco, C.L. R., e Villa, S. P. (2014). *Metodologia da Pesquisa Científica*.

Werner, L. (2001). *A internet foi criada em 1969 como o nome Arpenet*. Folha online-cotidiano. <https://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u34809.shtml>

Xavier, I.J.A. (2015). *Serviços Online da Administração Pública para o Empresário: Balcão Único Eletrónico*. Tese. ISCTE.

APÊNDICE I

Guião de Entrevista para INAGE– Instituto Nacional de Governo Electrónico

O presente questionário tem por objectivo recolher informações acerca da análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do BAÚ de Nampula, com vista a elaboração de um trabalho de pesquisa para conclusão do grau de Doutoramento em Projectos com linha de pesquisa em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial, na Universidade Internacional do México-UNINI. Assim pedimos desde já a vossa colaboração e ou anonimato quem quiser.

Esteja seguro que, tudo quanto for dito servirá somente para enriquecer o trabalho e para fins meramente académicos

Obrigado pela atenção.

Dados pessoais e profissionais

- Nome:.....
- Idade:..... Anos
- Sexo.....
- Profissão:.....
- Local de Trabalho.....
- Ocupação.....
- Residência: Bairro, Av./Rua.....

No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo criou o Balcão de Atendimento Único-BAÚ, 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. Com a implementação do Governo Electrónico, como avalia a qualidade na prestação dos serviços públicos, no que diz respeito a eficiência e eficácia?
2. Qual é o estado actual da expansão da rede electrónica do Governo na Província de Nampula?
3. Quantos distritais estão ligados à rede Electrónica na Província de Nampula?
4. Qual a capacidade e ou potencial em bites por segundo, disponíveis para Nampula e para o e-BAÚ?
5. Um dos problemas de atraso no licenciamento das actividades comerciais é fraca e ou falta as vezes da rede de internet da Gov net. Que se devem esses problemas?
6. O que o INAGE esta fazendo para que em curto, médio e longo prazo possa resolver essa situação?
7. Na qualidade de Administrador do Governo Electrónico em Nampula , que avaliação faz em relação ao quadro de Interoperabilidade da rede electrónica do Governo, entre as instituições do Estado e privadas ligadas ao licenciamento?

APÊNDICE II

Guião de Entrevista para o BAÚ e Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula

O presente questionário tem por objectivo recolher informações acerca da análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2014-2018: Caso do BAU de Nampula, com vista a elaboração de um trabalho de pesquisa para conclusão do grau de Doutoramento em Projectos Projectos com linha de pesquisa em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial, na Universidade Internacional do Mexico-UNINI. Assim pedimos desde já a vossa colaboração e ou anonimato quem quiser.

Esteja seguro que, tudo quanto for dito servirá somente para enriquecer o trabalho e para fins meramente académicos

Obrigado pela atenção.

Dados pessoais e profissionais

- Nome:
- Idade:..... Anos
- Sexo.....
- Profissão:.....
- Local de Trabalho.....
- Ocupação.....
- Residência: Bairro, Av./Rua.....

No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo criou o Balcão de Atendimento Único-BAÚ, 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. No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo introduziu a Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão na Administração Pública denominado

e-BAÚ, para resolver o problema de burocracia e corrupção . Que comentário tem a este respeito?

2. Que facilidade oferece o sistema e-BAÚ? Melhorou a relação entre cidadão-Estado e empresa-Estado, quanto a corrupção e burocracia ?

3. Muitos profissionais e empresários acreditam que, a implementação da Plataforma e-BAÚ melhorou o procedimento do licenciamento da actividade commercial, simplificando, flexibilizando e acelerando as operações . tem a mesma impressão?

4. Quantas instituições estão ligadas à rede do e-BAÚ? No que diz respeito a interoperabilidade ?

5. Fazendo uma análise global , acha que que a Plataforma trouxe mudanças na Administração Públicas-no Balcão de Atendimento Único em Nampula, no que diz respeito a redução da corrupção e burocracia, transparência, flexibilização, dos processos de licenciamento da actividade commercial e prestação de serviços.

6. Quanto aos utilizadores da Plataforma tiveram alguma formação a respeito? Não criam alguma resistência à mudança?

7. A implementação do e-BAÚ contribuiu com eficiência e eficácia na prestação de serviços ao público e no licenciamento de actividades económicas?

8. Uma das reclamações dos técnicos e operadores do sistema é que o e-BAÚ apresenta lacunas e fragilidades. Diante dos problemas que implicações-prejuizos pode trazer para a organização?

9. Na qualidade do Administrador que medidas deverão ser tomadas para inverte o cenário?

10. O que o BAU-Clinic, órgão central responsável pela gestão e operacionalização do sistema tem feito para melhorar a operacionalização do sistema?

11. Como é que os funcionários se relacionam com a falta de detectar anomalias em relação a documentos falsos e fora do prazo?

12. Não tiram partido das fragilidades do e-BAU?

APÊNDICE III

Guião de Entrevista para CTA-Confederações das Associações Económicas-Conselho Económico Provincial de Nampula

O presente questionário tem por objectivo recolher informações acerca da análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2013-2018: Caso do BAU de Nampula, com vista a elaboração de um trabalho de pesquisa para conclusão do grau de Doutoramento em Projectos Projectos com linha de pesquisa em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial, na Universidade Internacional do México-UNINI. Assim pedimos desde já a vossa colaboração e ou anonimato quem quiser.

Esta assegurado que, tudo quanto for dito servirá somente para enriquecer o trabalho e para fins meramente académicos

Obrigado pela atenção.

Dados pessoais e profissionais

- Nome:
- Idade:..... Anos
- Sexo.....
- Profissão:.....
- Local de Trabalho.....
- Ocupação.....
- Residência: Bairro, Av./Rua.....

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. No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo introduziu a Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão na Administração Pública denominado

e-BAÚ, para resolver o problema de burocracia e corrupção . Que comentário tem a este respeito?

2. Que facilidade oferece o sistema e-BAÚ? Melhorou a relação entre cidadão-Estado e empresa-Estado, quanto a corrupção e burocracia ?

3. Muitos profissionais e empresários acreditam que, a implementação da Plataforma e-BAÚ melhorou o procedimento do licenciamento da actividade commercial, simplificando, flexibilizando e acelerando as operações . tem a mesma impressão?

4. Fazendo uma análise global , acha que a Plataforma trouxe mudanças na Administração Públicas-no Balcão de Atendimento Único em Nampula, no que diz respeito a redução da a corrupção e burocracia, transparência, flexibilização, dos processos de licenciamento da actividade commercial e prestação de serviços.

5. A implementação do e-BAÚ contribuiu com eficiência e eficácia na prestação de serviços ao público e no licenciamento de actividades económicas?

6. Uma vez que o sistema foi concebido para melhorar a prestação de serviços ao cidadão, será que contribui para satisfação das necessidades dos agentes económicos e do cidadão?

APÊNDICE IV

Guião de Entrevista para Investigadores e Especialista em Reformas do Sector Publica

O presente questionário tem por objectivo recolher informações acerca da análise da plataforma e-BAÚ no Licenciamento Comercial, 2013-2018: Caso do BAU de Nampula, com vista a elaboracao de um trabalho de pesquisa para conclusão do grau de Doutoramento em Projectos Projectos com linha de pesquisa em Gestão Empresarial e Desenvolvimento Gerencial, na Universidade Internacional do Mexico-UNINI. Assim pedimos desde já a vossa colaboração e ou anonimato quem quiser.

Esta assegurado que, tudo quanto for dito servirá somente para enriquecer o trabalho e para fins meramente académicos

Obrigado pela atenção.

Dados pessoais e profissionais

- Nome:
- Idade:..... Anos
- Sexo.....
- Profissão:.....
- Local de Trabalho.....
- Ocupação.....
- Residência: Bairro, Av./Rua.....

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. No âmbito da Reforma no Sector Público, o Governo introduziu a Plataforma Integrada de Prestação de Serviços ao Cidadão na Administração Pública denominado e-BAÚ, para resolver o problema de burocracia e corrupção . Que comentário tem a este respeito?
2. Que facilidade oferece o sistema e-BAU? Melhorou a relação entre cidadão-Estado e empresa-Estado, quanto a corrupção e burocracia ?
3. Muitos profissionais e empresários acreditam que, a implementação da Plataforma e-BAÚ melhorou o procedimento do licenciamento da actividade commercial, simplificando, flexibilizando e acelerando as operações . tem a mesma opinião?
4. Fazendo uma análise global , acha que que a Plataforma trouxe mudanças na administração públicas-no Balcao de Atendimento Único em Nampula, no que diz respeito a redução da a corrupção e burocracia, transparência, flexibilização, dos processos de licenciamento da actividade commercial e prestação de serviços.
5. A implementação do e-BAÚ contribuiu com eficiência e eficácia na prestação de serviços ao público e no licenciamento de actividades económicas?
6. Uma das reclamações dos técnicos e operadores do sistema é que o e-BAÚ apresenta lacunas e fragilidades. Diante dos problemas que implicações-prejuizos pode trazer para a organização?
7. Que medidas deverão ser tomadas para inverte o cenário?
8. O e-BAÚ não é capaz de detectar anomalias em relação a documentos falsos e fora do prazo. Que tem a dizer sobre isso?

ANEXO A

LISTA DE ENTREVISTA

N.º	NOME	SECTOR	FUNÇÃO
01	Ricardo Manuel Batalha	BAÚ-Nampula	Director Executivo
02	Lopes Artur	Direção Provincial da Indústria e Comércio de Nampula	Técnico Repartição de Análise Económica
03	Alcides de Sousa	INAGE	Eng.º. Informático-Formador
04	Hermenegildo Chanhuca	BAU-Nampula	Docente e Especialista em reformas
05	Ana Joaquim	Secretaria Provincial	Técnico da RSP
06	Emerson Jose	CTA-CPE	Conselheiro Economico
07	Victorino Paulo Jacksen	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de Informática do BAÚ
08	Justino Aminudini	BAÚ-Nampula	Técnico do BAÚ no Licenciamento Industrial
09	Rui Martinho	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de Planificação e Estatística no BAÚ
10	Ossman Agig	Agente Económico	Proprietário da empresa NASCON-Nampula Consultoria
11	Armando Pius	BAÚ-Nampula	Chefe dos Serviços de Licenciamento no BAÚ

ANEXO B

ARTIGO CIENTÍFICO PUBLICADO

Nacarapa, A. e Gouveia, L. (2020). The impact of the implantation of e-Baú platform for commercial licensing in Nampula. International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS). Vol. 7, N. 9. September, pp 459-475. ISSN: 2349-6495.DOI: 10.22161/ijaers.79.54

The impact of the implantation of e-BAÚ platform for commercial licensing in Nampula

Almeirim Deus Da Incarnação Jaime Nacarapa¹, Luís Borges Gouveia²

¹Doctoral Student in Projects – Corporate Development and Business Management at FUNIBER-UNINI – Universidade Internacional Iberoamericana do Mexico.

Masters in Touristic Management and Consulting (Field of Business Organization, Managing Development and Human Resources) by FUNIBER – Fundação Universitária Iberoamericana da Espanha. Nampula One-Stop Shop employee.

²Luis Borges Gouveia. Completed the Academic Title of Aggregate in 2010 by the Universidade de Aveiro and the Doctorate in Computer Sciences in 2002 by the Lancaster University (United Kingdom) and the Masters in Electrotechnical and Computers Engineering in 1995 by the Universidade do Porto. Full Professor at the Universidade Fernando Pessoa.

Abstract— This study analyses the impact of the implementation of e-BAÚ platform for commercial licensing at the One-Stop Shop located in Nampula, Mozambique, in the period of 2014-2018. The e-BAÚ was introduced in 2014 as a result of the Mozambican Public Administration Reform and the improvement of the National Informatics Policy. In order to achieve the objective of this study, the following question was defined: to what extent does the implementation of the Electronic One-Stop Shop contribute to the improvement in the provision of public services? Methodologically, the study is document based with a qualitative nature and it involved six interviewees and it used the thematic content analysis technique for data analysis. The obtained results indicate that the implementation of the e-BAÚ allowed the principles of speed, debureaucratization, flexibility in commercial licensing processes to be achieved, in addition to support revenue generating for the State Treasury. Despite these advances, it is understood that the e-BAÚ still requires the creation of a quality platform that has interoperability capacity with other sectors and institutions of the State or the private sector that are part of the commercial licensing process and that has the capacity to detect false and expired documents avoiding fraud and errors.

Keywords— Public Administration, Electronic One-Stop Shop, Debureaucratization, e-BAÚ, e-government, interoperability.

Resumo— Este estudo analisou o impacto da implementação da plataforma e-BAÚ do licenciamento comercial no Balcão de Atendimento Único localizado em Nampula, Moçambique, no período de 2014-2018. O e-BAÚ foi introduzido a partir do ano de 2014 na sequência da Reforma da Administração Pública Moçambicana e do aprimoramento da Política Nacional de Informática. Para o alcance do objectivo deste estudo, foi definida a seguinte questão: em que medida a implementação do Balcão de Atendimento Único Electrónico contribui para a melhoria na prestação dos serviços públicos? Metodologicamente, o estudo é documental e de natureza qualitativa e envolveu seis entrevistados e empregou a técnica de análise de conteúdo temática para a análise dos dados. Os resultados obtidos sinalizam que a implementação do e-BAÚ permitiu alcançar os princípios de celeridade, desburocratização, flexibilidade nos processos de licenciamento comercial, além de gerar receita para os Cofres do Estado. Apesar desses avanços, entende-se que o e-BAÚ ainda requer a criação de uma plataforma de qualidade que tenha capacidade de interoperabilidade com outros sectores e instituições do Estado ou entidades privadas que fazem parte do processo de licenciamento comercial e que tenha capacidade de detectar documentos falsos e fora de prazo, evitando a ocorrência de fraude e erros.

Palavras-chave— Administração Pública, Balcão Único Electrónico, Desburocratização, e-BAÚ, governo electrónico, interoperabilidade.

I. INTRODUCTION

The beginning of the 90s marks the emergence of the Information Era thanks to the tremendous impact caused by technological development and by the Information and Communications Technologies (ICTs). In the Information Era, the financial capital grants throne to intellectual capital. Knowledge becomes the new wealth, the most valuable and important organizational resource (Chiavenato, 2008). For this author, the Information Era brought the concept of virtual office and non-territorial. The ICTs allow the compression of time. Communications become mobile, flexible, fast, direct and in real time, allowing much time for attention to the client. Chiavenato still considers that the ICTs profoundly modify the work in and outside organizations in their relationship. The connection to Internet and the adoption of intranet, as well as the internal communication networks intensify the economy globalization through the globalization of information as well. In this new era, the more powerful the information and communications technology, the more informed and powerful the users become, be it a person, organization or a country. Information becomes the main source of energy of a organization: its main fuel and the most important resource or input. Consequently, information may guide all the efforts and indicate the courses to be followed.

These transformations make the world increasingly globalized and involve new demands to the economies, organizations, both private and public. Mozambique is not unconnected to this new reality. It is in this context that, since 2000, the country adopted the new technologies promotion and expansion policy that considers its potential for development. In this context, the Education Technological Plan (*PTE* from Portuguese) presents an integrated policy approach, with a solid strategic vision and an action framework that intends to articulate and mobilize the financing and implementation ecosystems around a strategy whose implementation will promote, not only the improvement of the education system, but also the economic and social development (*Ministério da Educação* [MINED], 2011). In other words, the Government of Mozambique approved, through the Resolution no. 28/2000, of December 12, the Informatics Policy, with the objective of including Mozambique in the world of the Information and Communications Technologies (ICTs) which have the Internet as their highest exponent. The Informatics Policy offers an array of principles and objectives that may allow *“the ICTs to be the driving force behind the various aspects of national development, contributing for absolute poverty eradication and general improvement of the lives of Mozambicans; for*

the broadest citizen participation in the global society of information; for the increase of the effectiveness and efficiency in services provision; for governance improvement and democracy further development; for its participation in the global economy, increasingly based on information and knowledge”.

The Informatics Policy Implementation Strategy indicates as the main vectors in relation to the governance area: electronic network for all the Central and Province Government Bodies and Departments; presence on *Internet* of all Ministries and other State Agencies; centralized and uniform databases related to human resources, public accounting, assets and legislation.

In compliance with the Informatics Policy, it is created of the Electronic Government (*e-Gov*) in Mozambique, in 2011, through the Government of Mozambique Quinquennial Programme (2005-2009), with the objective of driving the creation of other specific and sectoral platforms in order to improve the provision of services to the citizen. The e-government constitutes an effort to improve the public sector, strengthening communication technologies and their social tools, and improving information and the social service. An effective change is based on human resources leadership and in the collective intelligence of all involved agents taking advantage of the potential promised by an interconnected and interdependent vision of the world (Lane & Roy, 2002). In turn, Gouveia asserts that the e-government is the utilization of information technology to support the Government and Public Administration operations, involving citizens, and promoting electronic-based services that relate the political power and Public Administration with the citizen and companies (Gouveia, 2004, p.21).

In terms of importance, Mateus (2008), asserts the following:

The Electronic Government has assumed an increasing importance in current society, becoming a vital process for the modernization of the Public Administration and its high priority is the improvement of the quality of public services provided by the Public Administration through the utilization of ICTs (p. 125).

The e-Government constitutes an effort to improve the public sector, strengthening the communications technologies and their social tools and improving

information and public service, what is confirmed by Lane & Roy (2002). As a response to the level of fulfilment of the implementation of the *e-Gov* in Mozambique, in 2014, it was implemented the *e-BAÚ* system, also known as Integrated Platform for Service Provision to the Citizen designed for economic activities online licensing, which is the object of study and analysis of this paper.

The Government of Mozambique conceived, approved and implemented the *e-BAÚ* project, through the Business Environment Improvement Strategy I (EMANI – 2008-2012) as a means of operationalization of the Electronic Government Strategy (*e-Gov*) in order to rationalize the utilization of information technologies in the Public Sector, whose aim is to improve the quality of services and accountability to their citizens. From their point of view, the system focuses on the relationship between the BAÚ and economic agents in Service Provision to the citizen in commercial activity licencing.

The implementation of *e-BAÚ* aimed to improve public services provision through simplification, flexibilization, and speed in the administrative processes related to the requests presented by the citizen, assure Government efficiency and provide access to information in order to facilitate the private sector activities and simplify the life of the citizen. This action made the activities flexible, enabling faster responses to the citizen than before its implementation.

Based on what was described, the following research question was raised: what are the impacts of the implementation of the *e-BAÚ* system in Nampula from 2014 to 2018? On the basis of this question, this study aimed to analyse the impacts of the implementation of the *e-BAÚ* system in Nampula Province, in Mozambique.

This study is academic and professionally motivated. Professionally, the author is part of the employees of the One-Stop Shop (BAÚ), what motivated him to understand and improve the functioning and the effects of the system under study, on the one hand. On the other hand, the research is part of his Doctorate thesis. Therefore, the results depict the level of efficiency and effectiveness of the system under analysis in order to contribute to its improvement, what may allow better service provision with safety and effectiveness, and generate revenue for the institution under investigation.

II. METHOD

This study is exploratory and qualitative. Its exploratory nature is based on the fact that the topic under study is less explored in Mozambique, especially in

Nampula, the place of study. For Minayo (2014) a qualitative research is that research that devotes itself to the study of history, relationships, representations, beliefs, perceptions and opinions, products of the interpretations that humans make about the way they live, build their artifacts and themselves, feel and think. In this context, the option for a qualitative research sought to understand, from the employees who operate the *e-BAÚ* system, its efficiency and limitations. Besides, it is considered a qualitative research due to the number of participants, the data collection technique (interview) and data analysis technique (content analysis) which are further described.

The data were collected through document analysis and semi-structured interviews. The document analysis consisted of the study of the legislation about the creation of the National Informatics Policy, e-Government, e-BAÚ and the institution report aiming at understanding the missions, objectives and purposes of the system under study. The interview was administered to six subjects, among them State employees, private sector economic agents from the Economic Association Confederation – Provincial Economic Council, scholars and researchers on Mozambican public administration reform. The choice for interview is justified by the fact that it is considered as one of the widely used tools in qualitative research (Minayo, 2014; Sionek, Assis & Freitas, 2020), and having become a broadly used technique in the context of human and social sciences, being considered as the most privileged in the study of perceptions about feelings, artifacts and activities.

Through empirical saturation technique, six subjects were interviewed individually, among them, one Chief Executive Officer, one officer from the Department of Economic Analysis, one officer-trainer, one lecturer and Reform Specialist, one Public Sector Reform officer and one Economic Advisor, all of them male working in public and private sector in Nampula city, in Mozambique.

Categorical content analysis was the technique employed for data analysis. Content analysis is a group of techniques for the analysis of communications, based on systematic and objective procedures, aimed at obtaining description of the content of messages, and indicators (quantitative or qualitative) that allow for inferences of knowledge related to the conditions of production/reception (inferred variables) of the messages (Bardin, 2011). The use of content analysis implies three essential stages: *pre-analysis*, *exploration of the material*, and *treatment of the results*. In this study, the interviews were transcribed in the pre-analysis. At the exploration stage, codification and analysis of the speech were done. At this very same stage, the categories were defined on the

basis of the objectives formulated and the data collected. In this context, three categories arose, namely: a) positive effects of the e-BAÚ system; b) limitations of the e-BAÚ system, and; c) proposals for the improvement of the system.

III. RESULTS AND DISCUSSION

This section is aimed at stating and discussing the results of the research on the basis of the predetermined categories.

Table 1: Business license issuance process: Comparative analysis of the period before and after the implementation of e-BAÚ.

Performance Key-indicators		Before e-BAU	With e-BAU
Industrial licensing	Procedures	Nine steps	Two steps
	Time	36 Days	10 days
	Cost	USD 870	USD 348
Commercial licensing	Procedures	Nine steps	Two steps
	Time	8-15 Days	Seven days
	Cost	USD 98	USD 40
Simplified licensing	Procedures	Two steps	One step
	Time	One day	Immediate
	Cost	Floating rate	Single rate
Tourism licensing	Procedures	Nine steps	Four steps
	Time	45 days	17 days
	Cost	USD 719	USD 288

Source: Research data.

Table 1 reveals that the implementation of e-BAÚ system reduced significantly the waiting time for business licensing issuance as well as its cost.

Licensed processes and collected revenue

On the basis of Table 2, the Nampula one-stop shop, in the period in question, licensed a total of 7.336 (seven thousand, three hundredthirty six) economic activity licensing processes, being 1.704 (one thousand, seven

hundredfour) simplified licensing, 1.053 (one thousand, fifty three) service provisions, 1.091 (one thousand, ninety one) wholesale trade, 2.167 (two thousand, one hundredsixty seven) retail trade , 153 (one hundredfifty three) industry processes, and 1.168 (one thousand, one hundredsixty eight) foreign trade operators.

Table 2: Revenue collected from 2014 to 2018

Activities	Amount of licensed processes					Total
	2014	2015	2016	2017	2018	
Simplified Licensing	683	537	255	132	97	1.704
Wholesale Trade Establishment Licensing	100	187	185	354	265	1.091
Retail trade Establishment Licensing	290	403	553	505	416	2.167
Service Provision Establishment Licensing	111	226	165	334	217	1.053
Industrial Establishment Licensing	30	22	45	21	35	153

Issuance of Import and Export Licences	185	157	173	422	231	1.168
Total Annual	1.399	1.532	1.346	1.768	1.261	
Investment Volume in USD	2.036.046	2.397.295	3.112.814	2.791.866	475.825	10.813.853
Jobs created	3.872	4.011	8.917	4.297	2.678	23.775

Source: Research data.

As a result of these processings, in the period in question, **23,775** (twenty-three thousand, seven hundredseventy-five) potential jobs were created and USD **10,813,853,06** (ten million, eight hundredthirteen thousand, eight hundredfifty-three, six) collected in investment. Still in the same period, Nampula e-BAÚ collected and saved in the State Treasury, from licensing fees and other complementary services to licensing USD **291,702,58** (two hundred ninety-one, seven hundred two, fifty eight).

Functional analysis of the e-BAÚ platform

Aimed to analyse the functionalities of the e-BAÚ system and its contribution to the improvement of service provision to the citizen and to economic activities licensing in Mozambique, some questions were asked to the employees (technicians) responsible for operating the system. The analysis was made in relation to the commercial licensing cycle, from the first client's contact and/or businessman to the stage of issuance and delivery of the license. The cycle under analysis obeys the following stages: (i) general information stage, where the user is informed about the conditions for commercial activity licensing, (ii) registration stage, where the system operator, in the presence of the user or their agent, inserts the businessperson data on the system, all documents needed for the acquisition of the license, (iii) commencement of proceedings stage, for checks on the lawfulness, (iv) authorizations stage, (v) decision stage, which consists on approval or rejection, and, finally, (vi) printing and delivery of the license.

One of the problems detected in relation to the functioning of e-BAÚ system is the action of the public servants responsible for operating the platform, namely, general information, registration, commencement of proceedings, authorization and decision, as illustrated by the following remark from an interviewee:

I can categorically affirm that most of the officers responsible for operating the e-BAÚ system act in bad faith, given the

inefficacy of the platform, taking advantages in their own benefit (I1).

The gaps and weaknesses of the e-BAÚ system, create conditions for operators to take advantage in their own benefit at the expense of the State or the institution, as the following statement shows:

Just to mention some examples, one of the conditions for licensing a foreigner's economic activity is a passport with a business or work visa, and the majority of them do not have it. Foreigners look for a friend, a relative or a fellow countryman who as visa and take copy of their visa and attach it to his/her passport since the visa is valid, although it does not belong to him/her but to someone else, and since the checks on the lawfulness is done by eye, it is unable to detect fraud, thus he/she gets the license (I2).

Other cases of bad faith are related to forgery of deposit bank slip. Since there is not reconciliation between bank balances and BAÚ, with only one scanned coloured bank slip or one coloured copy, the system operator issues several licenses.

For a clear picture of what I say, imagine if you are a technician or responsible for registration of e-BAÚ system, in a dishonest way you intend to use a white A4 paper in place of a deposit bank slip corresponding to commercial activity licensing fee, the system accepts the white A4 paper as if it were a bank slip, it is unable to detect the error (I3).

Another example of errors of the system is that it issues bill of sale for commercial activities licensing fees for any situation and these bills of sale do not demand for a deposit slip number, tax identification number, legal entity identification, visa number, ID, etc., the system is not

intelligent. It is manipulable and vulnerable (I4).

IV. DISCUSSION

The results of this study show that, in general, the implementation of e-BAÚ brought improvements, both in revenue collection and simplification of the steps in licensing process. Similar to the findings of this research, in a study by Brito, Borges and Tavares (2015), it was observed an increasing improvement in the performance of State Tax Authorities, having been facilitated the monitoring of goods in transit and of establishments, since the ICTs provide better identification to our public servants in the processing of electronic data of industries, trade and services that operate in the State where the research was conducted and allowing data triangulation.

In the analysis of the functionalities of the *e-BAÚ* system, the lack of interoperability contributes to the manipulation of the system, causing some bad faith employees to insert false and/or expired documents. It originates revenue collection problems. Gouveia (2014) asserts that the interoperability of systems based on ICTs, the sharing and reutilization of information, and the integration of administrative processes, both inside and outside the public sector organizations is essential in order to assure high quality, innovation and transparent services centred on the customer/citizen. It is necessary to define the interoperability, considering the relationships among the public sector organizations (central and local Public Administration). For the author, interoperability can be seen as a means of unification that allows information and computer systems to be connected within organizations and even with external organizations and citizens. It is possible to consider three aspects: **Technical interoperability**: related to the technical aspects about computer systems connections; with the definition of open interfaces and with telecommunications; **semantic interoperability**: related to assurance of meaning, precisely, of the shared information, which assures that different applications and services have common understanding of the same information; **organizational interoperability**: related to business processes modelling, with compatibility of different information architecture to organization goals and assist in the cooperation of business processes from different entities.

The author still considers that if the interoperability question is solved, it is easier for integration of processes to occur with greater efficiency gains and less operating costs. There is also the possibility of integrating the public sector with the private

organizations that comply with the proposed conditions for information sharing. Interoperability, thus, becomes an essential requisite, both from an economic perspective and technical, for the development of efficient and effective services (Gouveia, 2004, p.40).

As in this study, Campelo (2006) verified that the dissemination of e-Gov is deficient, with the existence of problems related to the infrastructure and training of public servants who influence the changes proposed by the Programme. For the author, the improvement of performance proposed by the Electronic Government Programme means that tools, techniques and good practices are identified and published to public managers; and also that a plan of implementation of the National Plan for Electronic Government Development is defined, including the approval and effective implementation of the standards of interoperability of the electronic government; discussions around the adoption of the software. Campelo (2006) understands that a programme has the opportunity to improve its performance in relation to citizen-related public services provision when orienting public bodies to have considerable knowledge of the target people, their electronic services, their needs and opinions about the quality of the services.

V. CONCLUSION

This study aimed to analyse the impacts of the implementation of e-BAÚ system in the One-Stop Shop located in Nampula city, in Mozambique. The results show that the system brought improvements related to cost reduction and time needed for license acquisition. Therefore, it reduced the procedures and requisites for license solicitation of six elements, namely, architectural plan, location map, opinions, tax identification number, legal entity identification, applicant's identification document, to only two (2): the applicant's identification document and tax identification number, or three (3): applicant's identification document, tax identification number, and legal entity identification, depending on the type of license. It also reduced licensing fees, which changed from class-based to activity-based, that is, wholesale, retail and services.

Notwithstanding, it was noticed that e-BAÚ shows certain limitations and weaknesses such as not being able to detect forged and expired documents, and not being interconnected with the systems from other institutions, namely, banks, Migration Directorate, Finance Directorate, Civil Identification Directorate, National Institute for Roads and Traffic, National Institute for Refugee Support, Registration and Notary Affairs,

Technical Secretariat for Electoral Administration, embassies and Consulates of Mozambique overseas, in order to check on the lawfulness of the documents at the moment of license application. Gouveia (2014) warns that the target of e-government must not be the Information and Communications Technologies, but its use, which when combined with organizational changes and new competences, improves public services provision, public policies, and the exercise of democracy, representing the real sense of democracy (it is, therefore, represented by both the e-government and the ICTs, and the tool for a better, efficient and effective governance).

There is, therefore, a risk of lack of quality of the system caused, by a fault in the introduction and/or an effective implementation of the interoperability. Interoperability is perceived, here, as the ability for two or more systems to share data, information, and knowledge, enabling government agencies to provide effective and efficient services to the citizens, the private sector and other government agencies. Precisely, this lack of interoperability makes the quality and safety of the integrated platform for citizen service provision not to be one of the best.

On the basis of these findings it is suggested that such interconnections with other systems from the institution involved in Commercial Activity Licensing are made, namely Identification Document Issuance System, Tax Identification Number, Foreigner's Identity Card, Legal Entity Identifier, driving licences, voter registration card, and the licensing fees bank slips. Gouveia (2004, p.39) referring to a European Commission document, stresses that the interoperability approach is not a mere technical issue related to computer network connections, it is a really important aspect to the development of the e-government. This importance is justified by the fact that it allows integration of services and information between the Central Public Administration and various territories served by the local e-government, what allows the establishment of a network of exchange and share of information which stretches and multiplies the e-government benefits.

This study was conducted in a specific institution; it allows for generalization of results from the studied institution to other institutions that use the analysed e-BAÚ system. In this regard, it is recommended that future researches involving other institutions and / or clients that resort to e-BAÚ in order to license their projects are conducted in order to analyse the level of satisfaction in relation to its functionality.

REFERENCES

- [1] Brito, C. S., Borges, P., & Tavares, J. M. (2015). O uso das TIC na Administração pública – estudo de caso na secretaria da receita do Estado da Paraíba. *Revista Eletrônica da FAESNE*, 1(2), 53-65.
- [2] Campelo, V. (2006). *Avaliação do Programa Governo Eletrónico*. Tribunal de Contas da União. Nova Série. Brasília, Brasil.
- [3] Decreto n.º 5/2012 (2012). Boletim da República, quarta-feira, 07 de Março de 2012, I Série – Número 10.
- [4] Decreto n.º 24/2007 de 5 de Julho cria os Centros Regionais de Ciência e Tecnologias.
- [5] Decreto n.º 50/2002 de 26 de Dezembro cria a Unidade Técnica da Implementação da Política de Informática.
- [6] Decreto n.º 2/2007 de 8 de Março cria Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público.
- [7] Decreto n.º 32/2006 de 30 de Agosto cria Conselho Ciência e Tecnologia.
- [8] Decreto no. 34/2013, de 2 Agosto, aprova do Regulamento do Licenciamento de Actividade Comercial.
- [9] Decreto n.º 22/2014, de 16 de Maio aprova o Regulamento de Licenciamento Industrial.
- [10] Decreto n.º 94/2013, de 31 de Dezembro, aprova o Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiros, e de Consultores de Construção Civil.
- [11] Decreto 97/2013, de 31 de Dezembro aprova o Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança.
- [12] Decreto 39/2017 de 28 de Julho aprova o Regulamento para o licenciamento simplificado e a Certidão de Mera Comunicação Prévia.
- [13] Gouveia, L.B. (2004). *Local e-Government-A Governação Digital na Autarquia*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- [14] José, M.L. (2014). *Governo Electrónico em Moçambique: uma análise do grau de implementação: o caso do BAÚ e do e-SISTAFE*, 2006-2013. (Dissertação de Mestrado). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.
- [15] Relatório de Actividades do e-Gov (2013). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.
- [16] Relatório Quinquenal (2014-2019) das actividades realizadas pelo BAÚ de Nampula-2019.
- [17] Resolução n.º 28/2000 (2000). Política de Informática. Conselho de Ministros. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique: 3º Suplemento do Boletim da República, I Série – Número 49.

ANEXO C

ARTIGO CIENTÍFICO PUBLICADO

Nacarapa, A. e Gouveia, L. (2021). Digital platforms contribution to improvement of service provision to citizens in Nampula. International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS). Vol. 8, N. 3. September, pp 330-342. ISSN: 2349-6495.DOI: 10.22161/ijaers.83.35

 <p>International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS) ISSN: 2349-6495(P) 2456-1908(O) Vol-8, Issue-3; Mar, 2021 Journal Home Page Available: https://ijaers.com/ Journal DOI: 10.22161/ijaers Article DOI: https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.83.35</p>		
---	--	---

Digital platforms contribution to improvement of service provision to citizens in Nampula

Almeirim Deus da Encarnação Jaime Nacarapa¹, Luís Borges Gouveia²

¹Doctoral Student in Projects – Corporate Development and Business Management at FUNIBER-UNINI – *Universidade Internacional Iberoamericana do Mexico*.

Masters in Touristic Management and Consulting (Field of Business Organization, Managing Development and Human Resources) by FUNIBER – *Fundação Universitária Iberoamericana da Espanha*. Nampula One-Stop Shop employee. E-mail: incarnacao@yahoo.com.br

²Luis Borges Gouveia. Completed the Academic Title of Aggregate in 2010 by the *Universidade de Aveiro* and the Doctorate in Computer Sciences in 2002 by the Lancaster University (United Kingdom) and the Masters in Electrotechnical and Computers Engineering in 1995 by the *Universidade do Porto*. Full Professor at the *Universidade Fernando Pessoa*

Received: 25 Nov 2020;

Received in revised form:

02 Feb 2021;

Accepted: 25 Feb 2021;

Available online: 28 Mar 2021

©2021 The Author(s). Published by AI Publication. This is an open access article under the CC BY license

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Keywords—public administration, digital platforms, debureaucratisation, electronic government.

Abstract— This research has as its central subject the evaluation of digital platforms contribution to improvement of public sector service provision to citizens in the city and Province of Nampula, in Mozambique. In 2001, the Government of Mozambique launched the Public Sector Global Reform Strategy (EGRSP), which is the basic and fundamental document that outlines the guidelines for implementing all public sector policies, strategy and sector plans. Before launching the EGRSP in 2000, the Government approved the Informatics Policy, aimed to include Mozambique in the world of information and communication technologies, which has Internet as the highest exponent. In 2006, e-Gov program is approved, which in the following years it is materialized with the creation of specific sector platforms for service provision to citizens and companies, which is the subject of analysis of this study. Methodologically, the study is documentary, of qualitative nature; 8 interviewees participated in the study. It used content analysis technique for data analysis. The results show that the contribution of the implementation of digital platforms in the Public Sector allowed for greater speed, less bureaucracy, flexibility in the processes of document acquisition, in addition to collection of revenue for the State Treasury. However, despite the contributions found, it is understood that the electronic systems need interconnections with other public sector systems in order to allow speed and quality in service provision to citizens.

Resumo— O presente trabalho tem como tema central a avaliação do contributo das plataformas digitais na melhoria de prestação de serviços aos cidadãos pela Função Pública na cidade e Província de Nampula em Moçambique. Em 2001, o Governo de Moçambique lança a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), que é o documento base e fundamental que traça as linhas mestre para implementação de todas políticas, estratégia e planos sectoriais da Função Pública. Antes de lançar a EGRSP, o Governo aprova em 2000 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. Em 2006 aprova o programa o e-Gov que no anos subsequentes, veio se materializar com a criação de plataformas específicas sectoriais para PS ao cidadão e empresas, que é objeto de análise deste estudo. Metodologicamente, o estudo é documental e de natureza qualitativa e participaram 8 entrevistados e empregou a técnica de análise de conteúdo temática para a análise dos dados. Os resultados alcançados demonstram que o contributo da implementação das plataformas digitais na Função Pública (FP), permitiu maior celeridade, desburocratização, flexibilidade nos processos de aquisição de documentos, para além de arrecadar receita para os Cofres do Estado. Contudo, pese embora os contributos verificados, entende-se que os sistemas electrónicos necessitam de interconexões com outros sistemas da FP para permitir uma maior rapidez e qualidade no atendimento ao cidadão.

Palavras-chave— administração pública, plataformas digitais, desburocratização, governo eletrónico.

I. INTRODUCTION

In recent years, it is perceived an increasing interest in ICTs, because the modern world is profoundly dominated by the ICTs, a society of knowledge in which governments struggle to maximize quality public service provision by using information and communication technology in order to respond to citizens' demands and achieve its good governance goals, on one hand. On the other hand, governments strive to provide, through Electronic Portals, relevant information about public services. It is noticed the importance held today by the information and communication technologies to people, organisations, institutions, business, especially to development towards achievement of Millennium Goals. Mozambique is integrated in this global society of information and communication technologies, in which knowledge circulates at a speed never seen before in the history of mankind, affecting all aspects of the lives of Mozambicans, and all aspects political, economic, and sociocultural activities. For the ICTs to perform their catalytic function in the scope of national efforts aimed at eradicating absolute poverty and improving the living conditions of the Mozambicans it was formulated a regulating instrument.

The way public administration was in the post-independence period, between 1975 to 2000, it could not continue. That is why the Government of Mozambique adopted the Electronic Government, whose implementation occurred in the framework of the Public Sector Global Reform Strategy (2001-2011), and, in 2005, they approved the Electronic Government Strategy as in integral part.

Various authors consider that the Electronic Government has assumed an increasing importance in current society, considering itself as a vital process for public sector modernization, having as major priority to improve significantly the quality of public services provision, through utilization of the ICTs and presenting itself as a strategic area

for construction of the Society of Information and Knowledge (Gouveia, 2004).

For better understanding of the present work, it is important to highlight that according to Mateus (2008, p.1), for example, "*Electronic Government is seen as a strategic process in order to improve the relationship between citizens and companies, and the public administration, contributing, moreover, to its modernization*".

The Informatics Policy offers a set of principles and objectives which may allow "*information and communication technologies to be the driving force for several aspects of national development*" (Resolução nº 28/2000, de 12 de Dezembro).

The creation of the Electronic Government in Mozambique in 2011 drove the creation of other specific and sector platforms for improvement of services provision to citizens.

As a response to and complying with the degree of e-Gov implementation in Mozambique, there were implemented several Integrated Platforms for Service Provision to the citizen and companies based on e-Gov.

Regarding to the importance the ICTs present, Xavier states that:

Information and communication technologies have been modifying the interaction relationship paradigm between people and institutions, particularly in public administration. The initiatives and projects promoted by the successive governments aim to allow the utilization of public resources in a more economical and efficient way, that is, allowing the State to improve their services with little, through dematerialization of processes and services, making them possible to be executed online and through a single point

of contact, thus, privileging a multichannel structure (Xavier, 2015, p.8).

The Government of Mozambique conceived, approved and implemented projects of electronic platforms through Informatics Policy, Electronic Government Strategy, and Electronic Government Strategic Plan as a way of operationalizing the Electronic Government (e-Gov) in order to rationalize the utilization of information technologies in the public sector.

Like in other countries, significant progress has been made in recent years in the utilization of digital technologies for promotion of internal efficacy, simplification of governmental procedures and improvement of public services. Meanwhile, in order to obtain all the benefits resulting from the utilization of technologies and to modernize its essential administrative capacities, such as, tax collection, expense monitoring and public sector management, progress regarding its policies and practices in digital government must prevail (OCDE, 2018). The study objective was to examine the contribution of the implementation of digital platforms in the public sector for Mozambique social and economic development.

II. METHOD

This study is exploratory and of qualitative nature. Its exploratory typology is justified by the fact that the subject under study has been little explored in Mozambique, especially in Nampula, this study site.

According to Nielsen, G.A.F, Olivio, F.L.R and Morilhas, J.L, (2018, pp. 111-123) and based on studies, the present scientific research is characterized in four aspects.

In terms of its nature, it is basic because it intends to explore an area of knowledge without concerns about developing immediate practical applications. In this context, two government models are analysed: the old and the modern, consisting of electronic platforms and the gains obtained from their implementation. In terms of approach, the research is qualitative because its objective is to conduct an in-depth analysis of the electronic platform phenomenon and interpret, in details, the electronic platform under analysis. In terms of goals, the present research is classified as exploratory, descriptive and explanatory because it studies a little-known phenomenon and aims to know it better (particularly, to analyse the electronic system and its effective implementation for quality management of services delivered to citizens), and because it aims to present the characteristics and to describe the phenomenon under study

(specifically the functions of the platform). Third, because it explains the phenomenon under study, which is analysis of the introduction of the electronic system for commercial licensing. In this case, it explains the cause and effect/reasons and result relationship. The reasons that led the Government of Mozambique and their cooperation partners to introduce the electronic platforms was decrease and elimination of bureaucracy and fighting corruption, while the effect or result of the electronic system implementation is to completely improve service delivery to the citizen. Finally, in terms of technical procedures, the research is classified as bibliographical and documentary (Flavio et al, 2018, pp 111-123).

For Minayo (2014) qualitative research is one which devotes itself to the study of the history, relationships, representations, beliefs, perceptions, and opinions, which are products of the interpretations made by humans regarding the way they live, construe their artifacts and themselves, feel and think.

The data collection was conducted by means of document analysis and semi-structured interviews. The document analysis consisted in reading the legislation about the creation of the Policy, Strategy and Informatics Strategic Plan, of the e-Government and other electronic systems. The data analysis was made with the utilization of the categorial content analysis technique.

The content analysis technique implies three fundamental phases: *pre-analysis, exploration of the material, and treatment of the results*. In this particular study, at pre-analysis stage, it is was done interview transcription. At exploration phase, speech codification and fluent reading was done. At this very same phase, categories were defined based on the defined objectives and data were collected later. In this context, there were created four categories, namely: a) services provided by the systems; b) systems positive effects; c) systems limitation; and d) proposals for systems improvement.

History and evolution of the electronic government in Mozambique

Mozambique is pursuing three key-programs in order to get prepared and fortified to face growth, development and globalization challenges: Absolute Poverty Reduction Action Plan (PARPA), Public Sector Reform Program (PRSP), and Informatics Policy Implementation Strategy, whose main vectors are retrieved and ratified in the Government Five-year Programs (2005-2009, 2009-2014, 2014-2019). The planning, development and success of the Electronic

Government in Mozambique will depend upon and will be measured by its ability and capacity to coordinate, converge and interact with the objectives of the three programs, through utilization of the ICTs and the Internet. Apart from being an integrating element, the implementation of the Electronic Government will bring systematic changes on processes, more transparent results, improvement in data management and manoeuvre, more focused monitoring and accompaniment of projects, generalisation of trainings, and elevation of a set of public sector competences.

The changes will also impact and bring about transparency and accountability, as well as reduce corruption, codify procedures and orientations, and establish a solid foundation to offer public assistance, opportunity for voting, participating and feedback. All the projects in the scope of PARPA, Public Sector Reform, and Informatics Policy will directly benefit from all the systematic changes, impact and effects of the Electronic Government. All ministries and institutions which design and implement policies, and which are connected to and through the Electronic Government have better chances of having the objectives of their policies, programs and projects achieved at all levels (EGE, 2005:6).

Just as in other countries, the entry of Mozambique to the Information Society started in the 90s with the first "dial up" Internet services provided by *Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane*, CIUEM, since 1993.

Thereafter, Mozambique adopted the digital inclusion model promoted by the Mozambican public policy for promotion of competences and computing tools manoeuvre through the Informatics Policy Committee, CPI, an organ created by the government in order to design the Mozambique Informatics Policy and the Technical Unit for Informatics Policy Implementation, UTICT, responsible for computerisation of the public sector; Technical Unit for the State Financial Management Reform, UTRAFE; Mozambique National Communication Institute, INCM, Information Bureau, GABINFO, an institution connected to the Prime Minister's Office responsible for registering the media; and *Universidade Eduardo Mondlane*, UEM, the first public university (Sangonet, 2009). According to the document produced by Sangonet (2009), a civil society organization based in South Africa, Mozambique was one of the pioneers in Africa to recognize the importance of using ICTs for development promotion.

According to Joanguete (2015), the enthusiasm of the State for ICTs has been waning over the years to the extent of not to be the government's priority any longer. Despite the recognition of the revolutionary importance of the ICTs for government, citizen's involvement in political participation, and for processes and public service delivery streamlining, technologies are well regarded in all political speeches as one of the basic factors for development, poverty combat, and improvement of the Mozambicans' living conditions.

In order to standardize as well as to adequate themselves to current demands and concepts related to the ICTs and the digital era, the country created and implemented a series of measures, such as decrees, laws, rules, policies, and development strategies that aim to keep track of the world and regional dynamics of innovation and development. From 2000 onward, the government started to include the ICTs approach in their agenda, in their planning and orientation documents, and in their development plans and programs, namely, Government Five-year Plan, Economic and Social Plan, Absolute Poverty Relieve and Reduction Plan, and Mid- and Long-Term Fiscal Scenery.

This is how, on 28 March 2000, it is created, through Presidential Decree Nr. 5/2000, the Public Sector Reform Inter-Ministerial Committee, also known as CIRESP, reporting to the Council of Ministers, the committee which designed the EGRSP. On 4 April 2000, through Presidential Decree Nr 6/2000, it was created the Technical Unit for Public Sector Reform, also known as UTRESP, aimed to assist the operation of CIRESP and assure an integrated planning, coordination, articulation, and accompaniment of reform programs and projects.

On 25 June 2001, it is officially launched by the former President of the Republic of Mozambique Joaquim Chissano the **Public Sector Reform Global Strategy (EGRSP)** in Mozambique, which is the key and orienting document for all policies, plans and strategies for the country's social and economic development.

It is important to underline that the EGRSP is also the operating-basis document for successful implementation of all programs, plans, policies, resolution, decrees as well as sector strategies of the whole public sector in Mozambique. That is why the EGRSP as well as the Informatics Policy Implementation Strategy, the Mozambique Science, Technology and Innovation Strategy, and the Mozambique Electronic Government Strategy already foresee the creation and implementation of electronic portals and websites,

electronic platforms and online citizen and businesses services in order to promote and galvanize Mozambique social and economic development.

The EGRSP recommended the following:

- Public Sector modernization with high incorporation of technology (EGRSP, 2001:62);
- Promotion and dissemination of e-mail in the Public Sector as an embryo for Internet and e-Government, which includes electronic portals, websites, electronic platforms, software and hardware (EGRSP, 2001:62).

As consequence of the EGRSP dynamic, there were approved the following orienting legal instruments:

The Government of Mozambique approved, through **Resolution Nr 28/2000, of 12 December, the Informatics Policy**, aimed at including Mozambique in the ICTs world, which has the Internet as its highest exponents. The Informatics Policy offers a framework of principles and objectives which may allow *“information and communication technologies to be the driving force for various aspects of national development, contributing to absolute poverty reduction and general improvement of the lives of the Mozambicans; to a wider citizen participation in the Global Society of Information; to government improvement and democracy further development; to its participation in the world economy, increasingly founded on information and knowledge* (Resolution Nr 28/2000, of 12 December).

The Informatics Policy Implementation Strategy (EIPi) was approved in 2002 by the Government of Mozambique. With the implementation strategy, it is intended to make ICTs a decisive instrument for materialization of the Government Plan and the Absolute Poverty Reduction Action Plan (PARPA) as well as the full accomplishment of the Informatics Policy objectives, namely (EIPi,2002:3):

- To contribute to absolute poverty reduction and improve the living conditions of the Mozambicans;
- To contribute to illiteracy fight and to accelerate human resources development;
- To provide citizens with universal access to information and world knowledge;
- To raise public and private institutions efficiency and efficacy;
- To improve public government and administration;

- To create a favourable legal and business environment for production and dissemination of information and communication technologies; and
- To make Mozambique an active and competitive partner in the Global Society of Information and in the world economy.

In 4 February 2005, through Presidential Decree Nr 13/2005, it was created the **Ministry of Science and Technology (MCT)**, emphasizing therefore the component of science and technology for development.

In 2006, the Government of Mozambique approved the **Mozambique Science, Technology and Innovation Strategy (ECTIM)**, aimed to establish a framework conducive to the achievement of strategic objectives and programs that promote the development of an articulated system of science, technology and innovation. With ECTIM it is pursued a science and technology that contributes visibly to poverty reduction, to economic growth and improvement of the lives of the Mozambicans.

The ECTIM is based on the following vision and mission:

- **Vision:** All Mozambicans have the right of access to and equity in the utilization of science, technology, innovation, and information and communication technologies in order to accelerate the process of wealth creation, poverty eradication, and, thereby, to accelerate the improvement of the quality of life.
- **Mission:** To promote the delivery of scientific and technological solutions in strategic areas of development defined in the Government Five-year Program (2005-2009), in PARPA, in 2025 Agenda, and in other national development documents, aiming to raise the quality of life of Mozambican citizens (ECTIM,2006:7).

Since 2000, the Ministry of Higher Education, Science and Technology is created, and in June 2003, the Council of Ministers approved the Science and Technology Policy (PCT). In 2006, it is published the Mozambique Science, Technology and Innovation Strategy. It is noticed in these two documents the great Government's interest in creating infrastructures that will allow access to ICTs at a large national scale.

The Mozambique Electronic Government Strategy (EGE) was approved in 2006 by the Council of Ministers. EGE is an extremely important document in this ICT era.

EGE serves as an instrument which is more adequate for placing public services within any citizen's reach, at any time and any place, for a more effective, efficient and less costly service provision, and for the decrease of bureaucracy and corruption opportunities. In the last resort, Electronic Government may be transformed into a powerful instrument for the fight against poverty and for achievement of the Millennium Development Goals (EGE,2006:5).

In 2007, there were created through Decree 24/2007 of 5 July, named after CRCT, three Sciences and Technology Regional Centres, namely, headquarters Maputo-South Region, Nampula-North Region, and Beira-Central Region, in order to coordinated sciences and technology activities. In 2007, there were also created in all provinces of Mozambique the Provincial Digital Resources Centres, named after CPRD.

Main Progress Made

In recent decades, the ICTs have played an important role in boosting Mozambique development. Among the main developments the following are highlighted:

Education

- Inclusion of ICTs in the curriculum;
- Development of higher education programs in the ICTs area;
- Implementation of the education sector technological plan;

Business Sector

- Development of business and professional associativism;
- Development of private accelerators and incubators;
- Software and hardware development;
- Private sector modernization;

Science and Technology Park

- The Science and Technology Park built by the Government of Mozambique in Maluana, Maputo Province, consists of infrastructures and management services for production, development and dissemination of knowledge, as well as for the establishment and development of science and technology-based companies. It is open for academy services, private and public sector, civil society and local community. It consists of three main areas: technology-based businesses incubator, a teaching and learning centre, and company hosting (Information Society Policy, 2018:4).

It is important to refer that all government organs and agencies, as well as Government programs and plans were created in order to accommodate and implement the ICTs policy for Mozambicans social and economic development. We present Figure 1 below which addresses the execution and evolution diagram of the plans and strategy, from the macro plan to EGRSP, passing through the intermediaries, EGE, PARPA, ECT, PQG up to the micro plan, which is the effective creation and implementation of other several sectoral electronic platforms of the Public Sector.

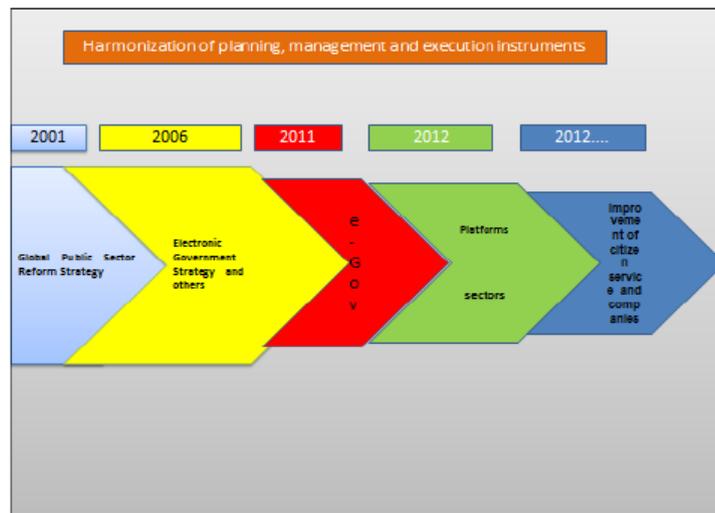


Fig.1: Execution and evolution of plans and strategy up to the other sectoral electronic platforms of the public sector.

As it was previously mentioned, post-independence Mozambique presented a poor administration, firstly because of the former colonial administration dismantling, followed by the civil war until 1992. According to CIP (2008), the Mozambican public sector presented operating problems caused by excessive bureaucratization, an obsolete legal framework and low qualified people coupled with a poor human, financial and material resources management, what, to some extent, might create conditions for corruption activities.

To make public administration more effective, in other words, to operate better and less costly, the Mozambique State introduced reforms in the Public Sector in 2001, for a period of 10 years, and for its execution it was designed the Public Sector Reform Global Strategy. It is in the context of these reforms that the Government approved, on 11 July 2006, the Electronic Government Strategy, according to the Report about the Level of Implementation of the Electronic Government Strategy (2015), as a result of a long period of work and collaboration between the Policy Committee (CPInfo) and the Public Sector Reform International Committee (CIRESPI), through their technical units (i) Technical Unit for Informatics Policy Implementation (UTICT), later transformed into National Institute of Communication and Information Technology (UTICT), and (ii) the Technical Unit for Public Sector Reform (UTRESP) – in an exercise assisted by a team of national and international consultants, and funded by the United Nations Department for Economic and Social Affairs (UNDESA).

This instrument results from the implementation of the Informatics Policy and Strategy, which defined, among other priority areas, the Electronic Government, with the goal of raising the efficacy and efficiency, reduce operating costs and corruption, as well as raise the public servants' responsibility. The motto of the Electronic Government aims to "place public services next to the citizen" (Mozambique Electronic Government Strategy, 2005, p. 1), with an overview that when implementing the "Electronic Government Strategy would give to any Mozambican in any government area, in any sector of the Economy, and at any level of the society the right to access, process and apply all the required information to achieve the maximum level of their potential as an individual with knowledge, a responsible citizen and a global competitor" (EGE, 2005, p.11).

To this end, there is the need of modernization and computerization of administrative procedures for faster

public services and significant reduction of the influence of human factor in the conduct of proceedings and authorization of tax and fee collection, and in other situations of direct contact of the citizen with the public administration. Bearing in mind all the factors that govern the conception, the implementation of the Electronic Government Strategy had the fundamental goal of improving the public service provision, through the utilization of Information and Communication Technologies, in line with the Public Sector Reform Global Strategy. In this context, the following point analyses the main achievements in the scope of the implementation of the Electronic Government Strategy.

Electronic Government Main Achievements

The Report about the level of implementation of the Electronic Government Strategy (2015) presents some achievements in the scope of the Electronic Government Strategy worth bringing into discussion. The Electronic Government, according to the report, was one of the priority areas of the Informatics Policy Strategy which aimed to:

- Raise efficacy and efficiency; to reduce operating costs; to reduce bureaucracy and corruption, as well as to reduce public servants' responsibility;

The Technical Unit for Informatics Policy Implementation was moved to the National Institute of Information and Communication Technologies (INTIC) in 2011, and currently to the National Institute of Electronic Government. This institute reports to the Ministry of Science and Technology and it has been acting in different fronts, especially infrastructure and access to Internet services, capacity building, and consolidation of an integrated environment of information systems and databases devoted to provision of quality services to citizen, while progressively consolidating the Mozambique Electronic Government. This institute is informing and strengthening policy formulation and monitoring, resulting in good governance at all Government level. In order to respond to challenges, several institutions started to develop and implement information systems which currently contribute to the materialization of the Electronic Government in Mozambique.

The report points out to the following main achievements:

- i. Attitude change among the State employees and;
- ii. Improvements in public services provision to the citizen,

- iii. Territorial extension of the Government Electronic Network (GovNET), which currently reaches all capital cities, and from there to some districts;
- iv. Increase of the State employees and citizens' knowledge of the utilization of the various services and tools through the ICTs.

In relation to connectivity, the report recommends every Government network to be connected to the same Common Communication Platform in order to share resources and electronic services. The Government Portal (www.portaldogoverno.gov.mz), according to the report, represents one of the flags of the GovNET and it is the starting point towards the Electronic Government. It has the capacity to provide with important information just in time to the Government, private sector, and mainly to the citizen. In this journey, the following were the success factors: great political will; leadership of the process from the top, with in-depth auscultation of the society regarding the needs to be satisfied; great ability to mobilize aide from international organizations for national development plans, allocation of a centralized fund in order to assure the State electronic communications, resulting in greater efficiency and saving; great dedication and commitment of the staff responsible for execution of defined programs.

The evaluation also found out that Mozambique was internationally recognized as the African country with the best Informatics Policy from 2004 to 2005; with the highest level of e-Participation from 2006 to 2007 and as the country with a Government Portal highly centered to the citizen in 2009 (José, 2014).

Current situation of the Electronic Government in Mozambique

The Informatics Policy priority areas were many, among them the Electronic Government is highlighted, which was responsible for increasing the efficacy and efficiency of services provided by the State institutions and other entities, through utilization of ICTs. In this context, the Electronic Government implemented the anchor project, Communication Common Platform and the Interoperability Framework, a tool that assures the establishment of the public sector data communication infrastructure and necessary interoperability for various systems, aiming at better citizen satisfaction. From the platform, it was possible to create the Government Electronic Network (GovNET), which according to the Report, it is a Government of Mozambique data communication private network which interconnects public institutions at Central, Provincial,

District and Municipal level, with a vision that until 2016 all the Government networks should be connected to a common communication platform for sharing resources and electronic services.

Analysis of the contribution of digital platforms implementation

The approval of the Informatics Policy in 2000 through Resolution Nr 28/2000, of 12 December paved way to the creation of the Mozambique Electronic Government – e-Gov. These instruments caused the creation and implementation of other sectoral digital platforms for licensing and service provision to the citizen and companies, namely: e-BAÚ, MCNet (Mozambique Community Network), e-SISTAFE, e-CAF, e-Tributação, Moztis, e-CREL and Muhlbauer ID Services, whose contribution we will be analyse below:

Sophisticated Electronic Government services available to citizens and companies

The introduction and implementation of digital platforms in the Mozambican public sector allowed the creation of various services available to the citizen and companies which are presented below:

The e-BAÚ system

In 2015, BAÚ benefit from installation of computer software/program, a modern system using Internet, the IGRP (Integrated Government Resource Planning) for commercial activity licensing called e-BAÚ, or electronic shop, one stop shop – Integrated Platform for licensing and service provision to the citizen – Citizen Portal, reducing waiting time and accelerating the administrative procedures. The Electronic Government public services available electronically to the citizens are the following:

- Issuance of wholesale, retail and industrial commercial license;
- Issuance of simplified license and mere advance communication;
- Issuance of internal and external trade license;

MCNet system (Mozambique Community Network)

In 2011, it was created and implemented the MCNet, which consists in a public-private partnership which manages the technological application Single Electronic Window (JUE). JUE system is composed of two distinct IT subsystems which interact with each other: CMS and Tradenet. The CMS (customs management system) is a customs management platform. This system belongs to the Ministry of Economy and Finance – Mozambique Tax Authority –

ATM. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following: to process customs clearance of goods – issuance of customs declaration.

e-SISTAFE (State Financial Administration Electronic System)

It is an electronic platform introduced and implemented in 2005 which allows the processing of various payments, system safety proceedings, as well as registration and maintenance of users' bank address, and tracking all financial transactions made with reliable safety. It allows to make managers and other intervenient accountable in case of defrauding the State.

Apart from e-Sistafe, there is the e-CAF, one of the modules of e-Sistafe. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following:

- Processing of various payments, salaries, subsidies, allowances, per diems;
- Operating expenses processing and payment;
- Investments processing and payment;
- Processing and payment of provision of various services;
- Revenue processing;
- Processing of electronic registration of State staff and agents.

e-Tributação

It is an electronic platform from the Ministry of Economy and Finances, DAF – Fiscal Sector Directorate. This system is further divided into two, one is for tax and fees payment and the other is for NUITs. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following:

- Processing and payment of tax and fees, such as Corporate Income Tax, Personal Income Tax and VAT.
- Personal and corporate NUITs processing and issuance.

Mühlbauer ID Services Electronic System

It is an electronic platform for biometric format identification document issuance, and it was created and implemented in 2018. The system is further composed of 2 subsystems, one for personal identification document and the other for foreign trips document. This platform belongs to the Ministry of Interior, the Civil Identification Directorate (DIC) and the National Migration Services – SENAMI. Apart from these two systems, there is the Scheduling and

Validation Management System – SIGAV, for scheduling and audiences. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following:

- Identification Documents (IDs) processing and Issuance;
- Processing and issuance of Passports, visas, emergence travel documents and *DIRE* (Expatriate Identification and Residence Document);
- Online audience scheduling to request any document through SIGAV;
- SMS notification services about the date of a scheduled audience and reception of documents.

Moztis System – Virtual Counter

It is an electronic platform created and implemented in 2017, as a virtual counter aiming to enable the issuance of biometric documents for vehicle and automobile driving license. This system belongs to the Ministry of Transport and Communications – the National Institute of Highway Transport - INATTER. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following:

- Driving licenses processing and issuance;
- Control of fines for Highway Code infringement;

e-CREL

It is an electronic platform created and implemented in 2016, and is used for corporate registration. This platform belongs to the Ministry of Justice and Constitutional Affairs – Legal Entities Registration – CREL. The Electronic Government public services electronically available to citizens are the following:

- Processing and searching for the name of the company which is intended to be opened;
- Processing and issuance of company name booking;
- Processing and issuance of permanent registration certificate;
- Processing and issuance of commercial certificates;
- Processing and issuance of corporations' statements.

Contribution of Digital technologies implementation

The benefits of the Electronic Government constitute a great contribute to the Mozambique social and economic development process.

The revolution brought by the ICTs is a reality in Mozambique and the rest of the world, and it has significant impacts in history and way of living, working and interacting with mankind (Política Para Sociedade de Informação, 2018:1).

The approval of the PSI brought changes associated to other development initiatives in place in the field. In line with the Government plans, they made the country a more inclusive society. The PSI provided the vision, mission, goals and a framework of principles which allows the ICTs to assume a leverage role for Mozambique social and economic development, promoting poverty reduction and improvement of the Mozambicans' living conditions and competitiveness in the corporate sector and further economic growth; modernization of the State and service provision to the citizen, and greater social justice through democracy consolidation and promotion of transparency (Politica Para Sociedade de Informacao, 2018:2).

Some of the problems which the former Mozambique public administration presented before the introduction and effective implementation of digital platforms in the public sector were corruption activities, excessive administrative bureaucracy, very slow citizen and corporate service provision, complex requisites and procedures for documents acquisition, and high operating costs.

Our interviewee (E1), who was asked about the contributes of the implementation of digital platforms said, *"The introduction of electronic systems in the Public Sector brought about improvements in service provision to the citizen in terms of speed and desired quality"*.

In turn, the second interviewee (E2) said, *"it as a good idea, once it enabled speed in proceedings; it reduced considerably the waiting time for conduct of proceedings"*. Similarly, the sixth interviewee commented saying:

The electronic platforms are meant to improve, simplify, loosen and accelerate operations in procedural protocols, and in social and economic activities; my assessment is positive once with the implementation of these electronic systems, if all platforms intervenient of the process are working on the platform, it is possible to obtain, in a few hours or a few days, licenses, passports, visas, DIREs, NUITs, driving licenses, IDs, declarations of payment of tax and fees, VAT, IRPC, IRPS, custom's clearance declaration. They are so fast if the internet is working properly. Likewise, he said that the clients and economic agents are satisfied with the introduction

of digital platforms because in a few days they can have their documents ready. (E6)

Furthermore, the other interviewee corroborated saying that, *"we welcome the introduction of platforms, once it partially reduced bureaucracy and corruption problems; the facilities presented by the system improved slightly, since spots of corruption and bureaucracy prevail at certain moments"* (E7). This thought was shared by the last interviewee when admitting that, *"indeed I have the same opinion that decision making process for documents acquisition has improved"* (E8).

According to the Policy for Information Society, the benefits of the ICTs in Mozambique are truly visible, as it can be seen in some of the examples presented below:

- Time and money saving through the utilization of Internet;
- Greater knowledge and education;
- Increase of access and satisfaction with public services;
- Reinforcement of productivity and profitability efficiency;
- Diversification of opportunities, new markets and clients;
- Increase of public services efficiency, efficacy, productivity and transparency;
- Improve of the State administrative and financial management;
- Dissemination of information and promotion of participatory government through electronic means;
- Reduction of social exclusion;
- Reduction of poverty factors;
- Reduction of State and user's costs of internal operation, Public Sector service provision (Politica Para Sociedade de Informação, 2018, p.2).

III. DISCUSSION

The results of the present study show that, on the whole, the contribution of digital platforms in Mozambique Public Sector brought changes in service provision to the citizen and entrepreneurs who look for those services, both in reduction of procedures, number of documents required and/or presented in order to benefit from services, reduction of waiting time for document acquisition and of costs of acquisition, with consequences of the cause and effect binomial, considerable increase of revenue to the State

Treasury, that is, in fact, the introduction and effective implementation of electronic platforms in the Public Sector, simplified, and accelerated the administrative procedures in relation to the requests presented by citizens and entrepreneurs.

A similar study conducted recently by the Public Sector Reform Inter-Ministerial Committee, which led to the conception of the Policy for Information Society (PSI) in Mozambique (2018), revealed that *“the revolution brought by the ICTs is a reality in Mozambique and it has significant impact in history, way mankind lives, works and interacts”*.

Likewise, there were considered benefits of the ICTs in Mozambique when referring that, *“in fact, the benefits of ICTs in Mozambique are already visible in various fronts, namely, saving of time and money with Internet-based resources, reinforcement of efficiency, productivity, and consequently, of the profitability and increase of efficiency, efficacy, productivity and transparency of public services (Política para a Sociedade de Informação em Moçambique, 2018:1)*.

The present research, apart from analysing the contributions of the implementation of digital platforms to the improvement of service provision to the citizens and entrepreneurs in the Public Sector, it also analysed the limitations of the systems under study. It was found that some of them present gaps and weaknesses, for instance, in detecting false documents, lack in interoperability with other electronic platforms of the Public Sector and private organizations, which can contribute to system manipulation and bring prejudices at the social, political and economic level.

Gouveia (2004) states that the interoperability of ICT-based systems, sharing and reutilization of information and integration of administrative processes, both at internal and external level of the public sector organizations is essential for assuring high quality, innovation and transparent services and client/citizen centredness.

Interoperability results in a fundamental requisite for development of efficient and effective services, both from the economic and technical perspective (Gouveia, 2004, p.40).

According to the *Política para a Sociedade de Informação em Moçambique* (2018), it was found weak dissemination of the electronic government and their respective sectoral digital platforms. Therefore, it was launched the society awareness raising process about the role and potentialities of the ICTs as a leverage for social and economic development.

From the author's perspective, to improve operation of the Electronic Government program and their sectoral digital platforms in the Public Sector, there is a need to solve the new challenges imposed by the increasing ICTs progress, namely: to reduce bureaucracy and unnecessary interactions between the citizen and the staff operating the electronic systems; to enable online services provision to citizens and companies, decrease of crowds (waiting queues and time), citizens and companies that search for in-person services with the introduction of digital platforms, and, consequently, to reduce corruption rates; reduce physical contact between public sector staff and citizens and companies; to take advantage of and to use technology in order to improve service provision and public sector performance; to disseminate services provided by the public sector; increase transparency between citizens, companies and the public sector; increase public sectors efficacy and efficiency, and effective implementation of the Mozambique Policy for Information Society, and Information Society Strategic Plan, as well as to identify and disseminate tools, techniques and good practices do public managers; and effective implementation of the electronic government interoperability framework.

Campelo (2006) yet considers that a program has the opportunity to improve its performance regarding public service provision focusing on the citizen, when orienting public organs to be better ware of their electronic services target group, and to be better aware of the needs and opinions about the quality of these services.

IV. CONCLUSIONS

The present study aimed to analyse the contribution of the implementation of digital platforms to the provision of services to the citizen, entrepreneurs in the public sector, in Nampula City and Province, in Mozambique. The results of the study presented indicate that these electronic platforms (Mullbauer ID, MozTis, e-CREL, e-Tributação, MCNet, e-SISTAFE, and e-CAF) brought significant changes in electronic government and in the public sector in Mozambique, in a way that there was decrease in waiting time, procedures and costs to obtain documents.

The aforementioned decrease improved significantly service provision to the citizen and entrepreneurs by means of simplification, loosening and speed of administrative procedures and, as consequence, there was saving of time and money when resorting to Internet-based services; there was reinforcement of efficiency, productivity and profitability,

and increase of public services efficacy, efficiency, productivity and transparency; and there was improvement of financial and administrative management.

Notwithstanding, it was also found that the electronic platforms under analysis present some limitations and weaknesses that for not to be able to detect false and out-of-date documents and for not to be interconnected with systems from other institutions (e-Banking, Mulhbauser ID, MozTis, e-CREL, e-Tributação, MCNet, e-SISTAFE, and e-CAF), they show vulnerability worth to be corrected.

Gouveia (2004) warns that the focus of e-government must not be the Information and Communication Technologies, but their use, which when combined with organizational changes and new competences, they improve public service provision, public policies, and the exercise of democracy, being them the real sense of e-government (thus being both the e-government and the ICTs instruments for a better and more efficient and effective government).

The gaps, weaknesses, limitations and delay in effective implementation of some digital platforms' interoperability may cause social, political and economic problems.

Given these findings, it is suggested that measures to solve these problems are taken so that the digital platforms start operating fully and with the desired quality (implementing the interoperability mechanisms that allow data cross-checking and controls for detection and confirmation of information allowing screening, amongst others, the use of false or inexistent documents).

The present study was conducted with digital platforms from the city and province of Nampula. Meanwhile, a major share of what is presented allows generalization of these results to be made to all the institutions which use the digital platforms analysed, in the Mozambican context.

REFERENCES

- [1] Brito, C. S., Borges, P., & Tavares, J. M. (2015). O uso das TIC na Administração pública – estudo de caso na secretaria da receita do Estado da Paraíba. *Revista Eletrônica da FAESNE*, 1(2), 53-65.
- [2] Campelo, V. (2006). Avaliação do Programa Governo Electrónico. Tribunal de Contas da União. Nova Série. Brasília, Brasil.
- [3] Decreto n.º 5/2000 de 28 de Março, cria Comissão Interministerial da Reforma do Sector Publico.
- [4] Decreto n.º 6/2000 de 4 de Abril, cria Unidade Técnica da Reforma do Sector Publico.
- [5] Decreto n.º 24/2007 de 5 de Julho cria os Centros Regionais de Ciência e Tecnologias.
- [6] Decreto n.º 50/2002 de 26 de Dezembro cria a Unidade Técnica da Implementação da Política de Informática.
- [7] Decreto n.º 32/2006 de 30 de Agosto cria Conselho Ciência e Tecnologia.
- [8] Decreto no. 34/2013, de 2 Agosto, aprova do Regulamento do Licenciamento de Actividade Comercial.
- [9] Decreto n.º 22/2014, de 16 de Maio aprova o Regulamento de Licenciamento Industrial.
- [10] Decreto 97/2013, de 31 de Dezembro aprova o Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança.
- [11] Decreto 39/2017 de 28 de Julho aprova o Regulamento para o licenciamento simplificado e a Certidão de Mera Comunicação Prévia.
- [12] Estratégia Global da Reforma do Sector Publico, Maputo-2001
- [13] Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique, Maputo-2006
- [14] Estratégia de Governação Eletrónica de Moçambique, Maputo-2006
- [15] Estratégia de Implementação de Política de Informática de Moçambique, Maputo-2002
- [16] José, M. L. (2014). Governo Electrónico em Moçambique: uma análise do grau de implementação: o caso do BAÚ e do e-SISTAFE, 2006-2013. (Dissertação de Mestrado). Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.
- [17] Relatório de Actividades do e-Gov (2013). Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação. Maputo.
- [18] Relatório Quinquenal (2014-2019) das actividades realizadas pelo BAÚ de Nampula-2019.
- [19] Resolução n.º 28/2000 (2000). Política de Informática. Conselho de Ministros. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique: 3º Suplemento do Boletim da República, I Série – Número 49.
- [20] Resolução n.º 1/2018 (2018). Política Para a Sociedade de Informação de Moçambique. Conselho de Ministros. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique: Boletim da República, I Série – Número 122.
- [21] Gouveia, L. (2004). Local e-government: a governação digital na autarquia. Livro V – Coleção Inovação e Governância nas autarquias. Dezembro de 2004. SPI – Principia. ISBN: 972 8589 41 7.
- [22] Joanguete, C. (2011). Política Pública sobre a Inclusão Digital.
- [23] Mateus, J. C. (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia.
- [24] Nielsen, F.A.G, Olivio, R.L.F, & Morilhas, L.J. (2018). Guia prático para elaboração de Monografias, Dissertações e Teses em Administração.

- [25] Xavier, I.J.A (2015). Serviços Online da Administração Pública para o Empresário: Balcão Único Eletrónico.
- [26] Plano de Alívio para a Redução da Pobreza Absoluta.
- [27] Projeto de Governo Digital da OCDE(2018):Promovendo a Transformação Digital dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste (PALOP-TL).