



## **RESUMO EXPANDIDO DE TRABALHO ORIGINAL**

### **A transformação digital na administração pública em Moçambique: desafios e oportunidades**

Ofélia Aida Victorino, Mestrado Interdisciplinar em Sociedade e Desenvolvimento (PPGSeD), Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Brasil.

Jorge Leandro Delconte Ferreira, PPGSeD, Unespar, Brasil.  
[jorge.ferreira@ies.unespar.edu.br](mailto:jorge.ferreira@ies.unespar.edu.br)

### **INTRODUÇÃO**

A transformação digital tem se consolidado como uma das mais significativas mudanças nos modos de gestão, operação e prestação de serviços públicos nas últimas décadas. Impulsionada pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs), essa transformação não envolve apenas a adoção de novas ferramentas digitais, mas também a reconfiguração de processos organizacionais e culturais dentro das instituições estatais (Margetts; Dunleavy, 2013). No contexto africano, e particularmente em Moçambique, esse processo ainda apresenta trajetórias assimétricas, desafiadas por limitações técnicas, estruturais e institucionais que afetam sua efetividade e alcance.

Moçambique é um país situado no continente africano, concretamente na região Austral, com uma costa banhada pelo Oceano Índico e faz fronteiras terrestres com seis (6) países de África Austral e Oriental. É limitado a norte pela Tanzânia, Malawi e Zâmbia, a leste pelo canal de Moçambique e pelo oceano Índico, e ainda por Madagascar e ilhas Comores, a sul, pela África do Sul e Suazilândia, e, a oeste, pelo Zimbábue. É um país de expressão portuguesa que alcançou a sua independência a 25 de junho de 1975, e têm aproximadamente 33.244.414 milhões de habitantes (INE, 2023). Administrativamente o país está dividido em 11 províncias, distribuídas em três regiões designadamente, Sul, Centro e Norte. Em Moçambique, a administração pública que constitui um serviço que está sob a alçada do poder executivo, tem como objetivo prosseguir o interesse público. Na sua atuação, os órgãos da administração pública obedecem à constituição e à lei e atuam com respeito aos princípios da igualdade, imparcialidade, ética, transparência e justiça (Moçambique, 2004).

A modernização do Estado moçambicano é uma agenda assumida tanto por atores internos quanto por organizações internacionais, que veem na digitalização um caminho promissor para o fortalecimento da transparência, da eficiência administrativa e da ampliação do acesso aos serviços públicos (Lampeão, 2017). Entretanto, apesar dos avanços observados em iniciativas como o Sistema de Administração Financeira do Estado (e-SISTAFE) e as plataformas de governação eletrônica, persistem entraves significativos. Entre eles, destacam-se a baixa capacitação técnica de servidores, a fragilidade da infraestrutura tecnológica em

zonas rurais e a resistência à mudança por parte de setores da burocracia tradicional (Gichanga e Mutula, 2021; Castel-Branco, 2014).

Neste cenário, a presente pesquisa tem como objeto de estudo a transformação digital na administração pública moçambicana, com foco nas principais barreiras e oportunidades associadas à sua implementação em diferentes níveis da estrutura estatal. Busca-se compreender como se articulam os discursos oficiais de modernização com as práticas institucionais concretas e quais são os fatores que favorecem ou limitam a efetividade das políticas de digitalização.

A justificativa deste trabalho está na crescente importância da transformação digital como eixo estruturante da reforma do Estado, tanto em países desenvolvidos quanto em contextos periféricos. Em Moçambique, compreender os desafios e as potencialidades dessa transformação é crucial para apoiar a construção de estratégias mais adaptadas à realidade local, que considerem tanto as desigualdades territoriais quanto os processos históricos e sociopolíticos do país. No campo acadêmico, a pesquisa contribui para o aprofundamento da literatura sobre *e-Government* em contextos africanos, ainda escassa quando comparada à produção de países do Norte Global (Heeks, 2013). Já no plano prático, os resultados poderão subsidiar gestores públicos, formuladores de políticas e organizações internacionais interessadas no aprimoramento da governança digital no país.

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais desafios e oportunidades envolvidos na transformação digital da administração pública em Moçambique. Como objetivos específicos, propõe-se: (i) mapear as principais políticas e iniciativas de digitalização em curso; (ii) identificar os obstáculos institucionais, técnicos e socioculturais enfrentados pelos servidores públicos; e (iii) examinar as percepções dos diferentes atores envolvidos sobre os impactos da digitalização na qualidade dos serviços públicos.

## **MÉTODO**

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e qualitativa, com delineamento de caráter exploratório. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão contextualizada das estratégias, limitações e avanços da transformação digital na administração pública moçambicana, a partir da análise sistemática de fontes documentais e institucionais (Minayo, 2012).

Trata-se de um estudo de caso centrado na administração pública de Moçambique, com foco na análise de políticas, programas e documentos oficiais relacionados à digitalização dos serviços públicos. Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender como o Estado moçambicano tem estruturado sua política de modernização administrativa, quais os principais instrumentos normativos e operacionais utilizados, e de que forma esses elementos se articulam com o discurso da transformação digital (Heeks, 2013; Castel-Branco, 2014).

A coleta de dados baseou-se na análise documental de fontes primárias, incluindo planos estratégicos de governo, relatórios institucionais, legislação pertinente e publicações de organismos nacionais e internacionais. Destacam-se entre as fontes o Plano Estratégico da Reforma da Administração Pública (PERAP), documentos

do Ministério da Administração Estatal e Função Pública, bem como materiais divulgados por plataformas de governança digital como o e-SISTAFE.

O tratamento dos dados foi realizado com base na análise de conteúdo temática, conforme proposta de Bardin (2011). Essa técnica permitiu organizar e categorizar os documentos analisados em eixos temáticos coerentes com os objetivos do estudo, como: infraestrutura e conectividade; normatização e regulação; capacitação de servidores; e efetividade na prestação de serviços digitais. A análise buscou identificar tanto os avanços relatados quanto os desafios estruturais e institucionais apontados nas fontes oficiais.

A pesquisa respeitou os princípios éticos da investigação científica, especialmente no que diz respeito à integridade das fontes utilizadas e à clareza na interpretação dos dados. Como o estudo se baseia exclusivamente em materiais públicos e acessíveis, não foi necessária submissão a comitê de ética em pesquisa envolvendo seres humanos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise documental revelou que a transformação digital na administração pública de Moçambique está inserida em um processo mais amplo de reforma do Estado, orientado por políticas de modernização e fortalecimento da capacidade institucional. O Plano Estratégico da Reforma da Administração Pública (PERAP) define como uma de suas metas centrais a melhoria dos serviços públicos por meio da digitalização, em consonância com outras diretrizes, como a Estratégia de Governo Eletrônico e a Política de Segurança Cibernética (MOÇAMBIQUE, 2016).

Um dos avanços mais notáveis é a consolidação do Sistema de Administração Financeira do Estado (e-SISTAFE), sistema que tem promovido melhorias na execução orçamentária, na padronização de procedimentos e na transparência da gestão financeira (LAMPEÃO, 2017). Outras iniciativas estratégicas reforçam esse processo, como a GovNet, rede que conecta instituições públicas; o Balcão Único Eletrônico, que centraliza serviços públicos em uma plataforma digital; e a Política Nacional de Segurança Cibernética, que inclui a criação da Rede Nacional de CSIRTs como mecanismo de cooperação técnica e partilha de informações operacionais (Castel-Branco, 2014; Gichanga; Mutula, 2021).

Apesar desses avanços, persistem desafios estruturais relevantes. A desigualdade no acesso à infraestrutura tecnológica, sobretudo entre áreas urbanas e rurais, limita o alcance da digitalização em escala nacional. Além disso, os déficits na capacitação técnica dos servidores públicos dificultam a apropriação efetiva das ferramentas digitais, gerando dependência de agentes externos e risco de subutilização das soluções implementadas. Também se observa resistência organizacional à mudança, evidenciada na manutenção de práticas paralelas analógicas ou na fragmentação de sistemas e bancos de dados (Heeks, 2013; Minayo, 2012).

Outro ponto crítico é a baixa integração com estratégias de governo aberto. A maioria das plataformas analisadas prioriza a eficiência interna, com pouca ênfase na participação cidadã e na transparência interativa. Nesse sentido, a transformação digital ainda opera, majoritariamente, como um vetor de

racionalização administrativa, sem necessariamente ampliar os canais de diálogo com a sociedade.

Em síntese, os dados analisados mostram que Moçambique vem avançando no desenvolvimento de marcos institucionais e sistemas técnicos para a transformação digital da administração pública, mas enfrenta limitações que comprometem sua efetividade plena. Superar esses desafios exige articulação entre políticas tecnológicas, capacitação contínua e maior abertura ao controle social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou as estratégias e limitações da transformação digital na administração pública moçambicana, com base em fontes documentais institucionais. Constatou-se que o país vem avançando na criação de marcos normativos e na adoção de sistemas digitais, com destaque para o e-SISTAFE e outras plataformas voltadas à modernização da gestão pública. A digitalização tem promovido racionalização de processos, maior transparência e ganhos operacionais em diversas áreas da máquina estatal.

Segundo o Banco Mundial (2024), a transformação digital pode reduzir os custos administrativos em até 35% e elevar em 50% a produtividade dos funcionários públicos em Moçambique. Esses dados reforçam a relevância das iniciativas em curso e a necessidade de superação dos entraves que ainda comprometem sua eficácia e alcance. Entre os principais desafios identificados estão a desigualdade no acesso à infraestrutura digital entre regiões, a baixa qualificação técnica de parte dos servidores, a fragmentação entre plataformas digitais e a limitada integração com estratégias participativas de governo aberto.

Com base nas evidências analisadas, recomenda-se que o país invista na ampliação da infraestrutura de conectividade, na atualização do marco regulatório e em programas de capacitação voltados a tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados. Também se destaca a importância de fortalecer a segurança cibernética e ampliar a literacia digital entre cidadãos, de forma a garantir que os benefícios da digitalização cheguem à sociedade como um todo – especialmente às populações mais vulneráveis.

Reconhece-se como limitação deste estudo o uso exclusivo de fontes secundárias. Embora esse tipo de abordagem permita uma visão panorâmica da trajetória institucional recente, a ausência de dados empíricos dificulta a análise das percepções e experiências práticas dos agentes envolvidos. Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos qualitativos com usuários e gestores públicos, bem como pesquisas comparativas e análises longitudinais que permitam avaliar os impactos da digitalização ao longo do tempo e suas implicações para a cidadania e a governança democrática.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Transformação digital. Administração pública. Moçambique. Políticas públicas. Modernização do Estado.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) pelo apoio institucional e pela concessão de bolsa de estudos que possibilitou a realização desta pesquisa no âmbito do mestrado.

## REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Moçambique – Projeto de Governança e Economia Digital (EDGE): Visita de Apoio à Implementação – 25 de Março a 5 de Abril de 2024**. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BWALYA, K. J.; MUTULA, S. M. **E-government: implementation, adoption and synthesis in developing countries**. Berlin: De Gruyter, 2014.

CASTEL-BRANCO, C. N. Indicações para uma estratégia de reforma do Estado em Moçambique. **Revista Internacional de Estudos Africanos**, v. 1, p. 85–110, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

GICHANGA, E.; MUTULA, S. M. E-government implementation in Kenya: an evaluation of the challenges. **Information Development**, v. 37, n. 2, p. 179–189, 2021.

HEEKS, R. **Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform**. London: Routledge, 2013.

LAMPEÃO, O. J. **Modelagem conceitual para o e-SISTAFE em Moçambique**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

MARGETTS, H.; DUNLEAVY, P. The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. **Philosophical Transactions of the Royal Society A**, v. 371, n. 1987, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MOÇAMBIQUE. **Plano Estratégico da Reforma da Administração Pública 2012–2025 (PERAP)**. Maputo: Ministério da Administração Estatal e Função Pública, 2016.

MOÇAMBIQUE. **Constituição da República de Moçambique**. Maputo: Imprensa Nacional, 2004.

MUNGUAMBE, P.; LOPES, C. E-government in Mozambique: current scenario and perspectives. In: IFIP EGOV – International Conference on Electronic Government, 2009, Linz. **Anais...** Linz: IFIP, 2009. p. 168–173.