Terça-feira, 5 de Maio de 2026

I SÉRIE — Número 83

BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

IMPRENSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E. P.

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Resolução n.º 29/2026:

Aprova a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (2026-2035), abreviadamente designada por ERDAP 2026-2035.

CONSELHO DE MINISTROS

Resolução n.º 29/2026

de 5 de Maio

Havendo necessidade de assegurar a continuidade das acções de reforma e modernização da Administração Pública moçambicana, acompanhada por uma transformação digital e melhoria da transparência, integridade e combate às práticas de corrupção através de estruturas e processos adequados e interligados, com vista a prestar serviços de qualidade ao cidadão e à sociedade, ao abrigo do disposto na alínea *f)* do número 1 do artigo 203 da Constituição da República, o Conselho de Ministros determina:

Artigo 1. É aprovada a Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (2026-2035), abreviadamente designada por ERDAP 2026-2035, em anexo, que é parte integrante da presente Resolução.

Art. 2. A presente Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Aprovada pelo Conselho de Ministros, aos 17 de Fevereiro de 2026.

Publique-se.

A Primeira-Ministra, *Maria Benvinda Delfina Levi.*

Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP 2026-2 035)

Sumário Executivo

O Governo de Moçambique aprovou em 2012 a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) com o objectivo de assegurar a consolidação e o aprofundamento dos resultados alcançados no âmbito da reforma na Administração Pública iniciada em 2001.

Ao longo do período de sua implementação, a ERDAP 2012-2025 permitiu assegurar melhor orientação, coordenação, integração e monitoria das acções da reforma na Administração Pública tendo alcançado resultados significativos na melhoria da actuação da Administração Pública perante o cidadão, com incidência na descentralização, modernização de serviços e sistemas, bem como em revisões legais que permitiram melhorar a gestão dos recursos humanos, entre outros ganhos que são apresentados, por componente, no presente documento.

Com o término da ERDAP 2012-2025, surge a ERDAP 2026-2035 como a estratégia que vai assegurar a dinâmica e continuidade das reformas na Administração Pública, reconhecendo e tirando partido do cenário actual fortemente influenciado por novas tecnologias e inteligência artificial, para efectivar processos iniciados na ERDAP 2012-2025 e alcançar uma transformação digital de toda Administração Pública que se traduza na melhoria da transparência e integridade e da gestão dos funcionários e agentes do Estado, dos processos de descentralização e da relação do Estado com a sociedade e sector privado, do governo electrónico, da transparência e da participação, alinhando-se à Estratégia Nacional de Desenvolvimento (ENDE) 2025-2044 e demais instrumentos de planificação.

A elaboração da ERDAP 2026-2035 teve como base, além das políticas e estratégias nacionais e sectoriais, o Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE), a Pesquisa Sobre o Grau de Satisfação dos Utentes sobre os Serviços da Administração Pública e Índice de Percepção da Corrupção (PESUIC), a Declaração de Maputo sobre o Combate à Corrupção, entre outros instrumentos, para estabelecer uma nova abordagem estratégica de continuidade de esforços que têm vindo a ser empreendidos com a visão de um sector público integro e efectivamente virada para o cidadão.

Na ERDAP 2026-2035, são considerados os ganhos da reforma até 2025, apresentando-se uma análise situacional que permite conhecer as fraquezas e ameaças, reconhecer as forças e oportunidades, apresentando intenções de reforma e seus indicadores consonantes com as políticas e estratégias nacionais, os desafios actuais do governo e indicadores de impacto que

Documento assinado digitalmente.
Verifique a(s) assinatura(s) em:
https://assinadoravancado.gov.mz

redefinem a abordagem de reforma que, holisticamente, exige da Administração Pública acções de impacto positivo no seu maior cliente: o cidadão.

A Estratégia de Reforma da Administração Pública para o período de 2026 a 2035 pretende orientar a construção de uma Administração Pública moderna, eficiente, transparente e alinhada às novas demandas da sociedade. A ênfase na gestão orientada para resultados, na desburocratização, na transformação digital e no fortalecimento das capacidades dos servidores públicos, constitui um eixo fundamental para assegurar que o Estado responda com eficácia, promova a boa governação e contribua para a inclusão social.

Na ERDAP 2026-2035, assumem-se cinco (5) componentes, que fazem convergir a intenção de reforma aos desafios actuais onde se exige cada vez mais inovação dos serviços públicos para responder e resolver as demandas do cidadão com maior efetividade, nomeadamente:

Componente 1 - Profissionalização dos servidores públicos

Componente 2 - Modernização tecnológica, inovação e melhoria na prestação de serviços

Componente 3 - Promoção da transparência, integridade e combate a corrupção na Administração Pública

Componente 4 - Descentralização e Simplificação de Estruturas

Componente 5 – Monitoria, avaliação e comunicação

A Estratégia visa, igualmente, adequar a gestão pública às exigências da descentralização, da desconcentração administrativa e do funcionamento de uma Administração Pública cada vez mais dinâmica, responsiva e inter-conectada. Pretende-se, deste modo, reforçar a eficiência e a transparência do sector público por meio da adopção de modelos inovadores de prestação de serviços, mais simples, eficazes e centrados no cidadão.

Ao promover essas transformações estruturais, a Reforma tem o potencial de consolidar uma relação de confiança entre o Estado e os cidadãos, contribuindo para um governo mais ágil, eficiente e responsivo às necessidades do cidadão.

1. Introdução

A Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2026-2035 em Moçambique representa um momento decisivo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para a consolidação da modernização do Estado, num contexto em que o país enfrenta desafios cada vez mais complexos, exigindo um Estado mais eficiente e capaz de responder de forma inclusiva às necessidades dos cidadãos.

Nesta fase, que surge como continuidade das etapas anteriores (sem as quais muitas conquistas poderiam se perder), há um imperativo de consolidar os progressos já alcançados e corrigir as fragilidades persistentes no intuito de transformar a Administração Pública num sistema mais profissional, inovador, transparente e orientado para resultados, garantindo o reforço de transformação administrativa iniciado há mais de duas décadas.

A importância desta fase também reside no facto de permitir que o Estado moçambicano responda de forma mais eficaz aos novos desafios socioeconómicos, tendo em conta que o país vem enfrentando mudanças profundas, desde a expansão demográfica às exigências da descentralização, passando pelos impactos das crises económicas, conflitos armados e mudanças climáticas. Por outro lado, as exigências cada vez mais intensificadas do cidadão por serviços públicos de qualidade e em tempo oportuno.

A Estratégia assenta na necessidade de fortalecer as competências dos recursos humanos, aprofundar a descentralização, expandir soluções digitais, melhorar a prestação de serviços e reforçar a confiança entre o Estado e os cidadãos.

Assim, a estratégia 2026-2035 constitui um instrumento orientador fundamental para garantir que a Administração Pública moçambicana evolua de forma sustentável, eficiente e alinhada com os desafios do desenvolvimento nacional e global.

2. Contextualização

A Administração Pública moçambicana vem implementando, ao longo dos últimos anos, um processo de reformas que tendem a assegurar cada vez maior eficácia e efectividade na prestação de serviços públicos. Nesse âmbito, no período de 2001 a 2011 foi implementada a Estratégia Global para Reforma do Sector Público (EGRSP), instrumento que permitiu criar bases para uma mudança mais estruturada, visando a redefinição do papel da Administração Pública na sua relação com o cidadão, cuja grande ênfase foi a formação inicial de servidores públicos nacionais.

No seguimento desta, foi aprovada em 2012, a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 (ERDAP), assente em três propósitos fundamentais:

a. Identificação dos objectivos estratégicos e prioridades de actuação de toda a Administração Pública no período 2012-2025;

b. Especificação das actividades estratégicas que contribuem para a prossecução dos objectivos definidos consentâneos com o horizonte temporal definido; e

c. Incentivo a partilha de boas práticas e a actuação concertada dos vários órgãos da Administração Pública dentro de um quadro cada vez mais transparente e ético.

A implementação da ERDAP 2012-2025 registou avanços significativos que são evidenciados pelos relatórios de implementação e pelas avaliações regulares. O relatório da avaliação de meio-termo da ERDAP, realizada em 2021, permitiu identificar áreas passíveis de melhoria bem como a necessidade de adopção de abordagens inovadoras, como é o caso do profissionalismo na Administração Pública, da modernização e integração de sistemas por interoperabilidade, incluindo a promoção da transparência e integridade nas instituições da Administração Pública.

Com o término da implementação da ERDAP 2012-2025 e, para assegurar a dinâmica e a continuidade das reformas da Administração Pública cada vez mais voltadas para o cidadão, privilegiando a adopção de boas práticas a todos os níveis, caminha-se para ERDAP 2026-2035, uma estratégia que enfatiza uma visão integrada de governação com foco na transformação digital e modernização da Administração Pública moçambicana.

Nesta abordagem, reconhece-se que as influências das novas tecnologias, ferramentas que podem optimizar processos, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços, aumentar a transparência e integridade e transparência através da automatização de acções rotineiras e do atendimento, identificar falhas e fraudes, e analisar grandes volumes de dados, são tidas em conta como factores preponderantes para o sucesso da reforma.

Portanto, a elaboração da ERDAP 2026-2035, resultou de um processo participativo e inclusivo que envolveu vários sectores a todos os níveis da Administração Pública, a academia, sector privado, parceiros sociais e de cooperação e sociedade civil, através de reuniões de consulta, sessões de trabalho e seminários de envolvimento e auscultação.

Com a aprovação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Moçambique (ENDE 2025-2044), da Estratégia de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública (EPCCAP 2023-2032), da Politica e do Plano Estratégico para a Sociedade de Informação (PESI 2019-2028), do Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE 2022), do relatório da avaliação do meio-termo da ERDAP 2012-2025, da Pesquisa sobre o Grau de Satisfação do Utente sobre os serviços da Administração Pública e do Índice de Percepção da Corrupção (PESUIC), da Política da Ciência, Tecnologia e Inovação (PCTI 2024-2033) e da Politica Nacional de Segurança Cibernética (2019-2029) entre outros instrumentos tidos em conta, foi possível estabelecer uma nova abordagem estratégica para garantir a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos.

Nestes termos, a ERDAP 2026-2035 pretende melhorar a eficiência, a eficácia, integridade e transparência da Administração Pública visando optimizar a prestação de serviços ao cidadão, adequando-se às novas exigências do contexto social estabelecendo uma visão para a Administração Pública em que os esforços dos vários intervenientes em torno de um propósito comum: a modernização da Administração Pública e um serviço público baseado na transparência, integridade e tecnologias emergentes.

A presente Estratégia envolve três propósitos fundamentais:

• Convergir os objectivos estratégicos e prioridades de actuação de toda a Administração Pública nos próximos 10 anos;

• Especificar actividades estratégicas que contribuem para um marco na modernização e prossecução dos objectivos definidos, num horizonte de 5 anos;

• Incentivar a partilha de boas práticas e a actuação concertada dos vários órgãos da Administração Pública.

3. Ganhos de Destaque na Implementação da Reforma Por Objectivo e Componente da ERDAP entre 2012 a 2024

A Estratégia da Reforma da Administração Pública 2012-2025 trouxe ganhos significativos na modernização, eficiência, integridade, transparência e descentralização do Estado moçambicano. Entretanto, persistem desafios relacionados à capacidade institucional, financiamento e implementação uniforme e harmonizada, sendo que o conjunto das mudanças implementadas contribuiu para elevar a qualidade da Administração Pública moçambicana, tornando-a mais transparente e orientada para o cidadão.

A seguir são apresentados ganhos registados no contexto da ERDAP 2012-2025 por componente:

3.1. Dotar a Administração Pública de Técnicos Qualificados (Componente 1: Profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado);

Na componente profissionalização dos FAE foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Número anual de funcionários formados pelas Escolas de Governo e ou Percentagem de funcionários e agentes do Estado com formação média técnico-profissional;

b. Percentagem de organismos da AP com Planos de Desenvolvimento de Recursos Humanos;

c. Percentagem de organismos com o SIGEDAP implementado;

d. Percentagem de chefias com formação no ISAP;

e. Percentagem de organismos com perfis ocupacionais definidos;

f. Percentagem de Mulheres na Função Pública;

g. Percentagem de pessoas com deficiência na Função Pública.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes ganhos:

a. Criado o portal do funcionário e agente do Estado;

b. Aprovados cerca de 268 quadros de pessoal de nível central, dos Órgãos de Governação Descentralizada Provincial, Distritos e Delegações;

c. Consolidados e implantados sistemas modernos de gestão de pessoal (como e-SISTAFE, Bio-PV, e-SNGRHE (que integra e-SIP, e-CAF e e-Folha), entre outros;

d. Criada a entidade única de recrutamento e selecção para garantir rigor e transparência;

e. Registados avanços no equilíbrio de género na Administração Pública com a população feminina a crescer para aproximadamente 39%;

f. Melhorado os níveis acadêmicos dos funcionários na Função Pública;

g. Aprovado o Programa de Capacitação Descentralizada (PCD);

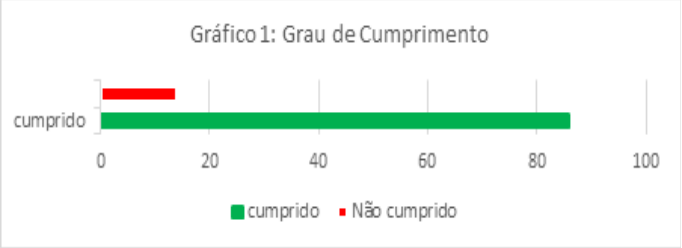
h. Maior controlo e actualização do cadastro de funcionários do Estado, reduzindo duplicações e custos desnecessários;

i. Formados pelo ISAP 10.852 funcionários até 2017 e, de acordo com o anuário estatístico dos funcionários e agentes de Estado, aumentando para 20.8% os funcionários com nível superior;

j. Aprovada a Tabela Salarial Única (TSU), que culminou com a revisão e alteração dos qualificadores profissionais dos funcionários potenciando, deste modo, as competências e experiências profissionais;

k. Com a implementação do SIGEDAP em todas as instituições, os funcionários de direcção e chefia assinam acordos de desempenho anuais e cada funcionário elabora os seus planos de actividades anuais com acções concretas para responder os desafios das instituições.

Olhando para os sete (7) indicadores previamente definidos, somente um (Instituições com plano de desenvolvimento de recursos humanos) não foi alcançado, correspondendo um cumprimento de 85,71%, conforme se ilustra no gráfico 1.



3.2. Aproximar a Administração Pública do cidadão (Componente 2: Descentralização e Desconcentração)

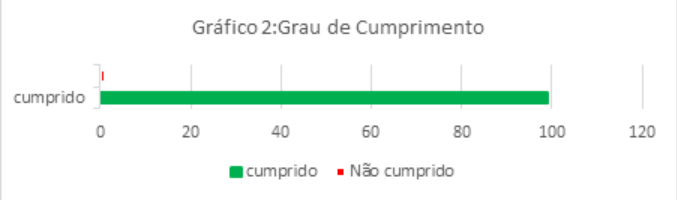
Na componente da descentralização e desconcentração foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Percentagem de serviços públicos disponíveis a nível distrital face ao conjunto de serviços passíveis de serem disponibilizados;
b. Percentagem de receitas próprias dos Órgãos Autárquicos;
c. Percentagem de funcionários e agentes do Estado com formação superior afectos aos Órgãos Locais do Estado e percentagem de funcionários e agentes dos Órgãos Locais do Estado com formação superior;
d. Percentagem do Orçamento de Estado transferido para as Províncias e os Distritos;
e. Número médio de serviços públicos disponibilizados pelas Autarquias face ao conjunto total de serviços passíveis de serem disponibilizados.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes ganhos:

a. Criado o Decreto n.º 67/2017 de 1 de Dezembro, que regulamenta a Interoperabilidade do Governo Electrónico;
b. Implementado o Sistema Nacional de Segurança Social de Moçambique - SISSMO e M- contribuição do INSS;
c. Implementado o e-Declaração da Autoridade Tributária;
d. Implementação do ADEM/FIPAG para a realização de pagamentos *online*;
e. Criado o BAU, IP e expandidos os BAUs em todas as cidades capitais Provinciais e Cidade de Maputo (11) e em 33 Distritos com respectiva plataforma electrónica de licenciamento de actividades económicas;
f. Implementado o sistema de marcação para emissão de BI e passaporte (ePBI) nas cidades de Maputo e Matola;
g. Experimentado o Sistema de gestão de filas no hospital central de Maputo;
h. Aprovadas as Leis no âmbito da criação dos órgãos descentralizados e de representação do Estado e respectivos decretos de operacionalização;
i. Criados 22 novos Municípios (sendo 10 em 2013 e 12 em 2022);
j. Criado o sistema e-SISTAFE autárquico de forma a melhorar a gestão financeira e patrimonial das Autarquias e implantado em 53 Municípios dos 65 existentes no país;
k. Aprovado o Decreto n. 11/2024, de 3 de Abril que aprova o regulamento da Lei n. 12/2023, de 25 de Agosto, que estabelece os Princípios e Normas que definem as bases gerais de criação, organização e funcionamento das Autarquias Locais e revoga a Lei n.º 6/2018;
l. Implementadas as iniciativas presidenciais um Distrito um Hospital Distrital, e um Distrito um Tribunal Distrital condigno;
m. Aprovada a Política e Estratégia de Descentralização pela Resolução n. 40/2012, de 20 de Dezembro.

Olhando para os cinco (5) indicadores previamente definidos, quase todos foram cumpridos embora, ainda existam desafios na implementação da descentralização com base no novo pacote legal, significando um cumprimento aproximado aos 99%, conforme se ilustra no gráfico 2.



3.3. Melhorar a qualidade dos serviços (Componente 3: Melhoria na Prestação de Serviço)

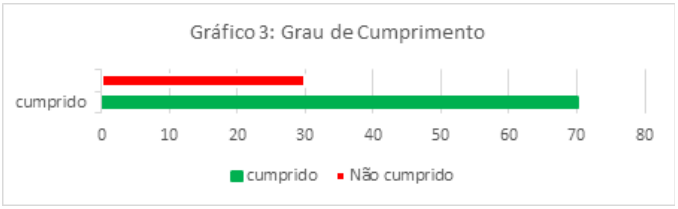
Na componente da melhoria na prestação de serviços foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Número de processos e documentos necessários por serviço;
b. Tempo de espera média nos serviços definidos como críticos/Número de serviços disponíveis nos BAUs/ Percentagem de Distritos com BAUs;
c. Percentagem de infraestruturas de prestação de serviços cuja classificação pelos utentes é igual ou superior a 3;
d. Percentagem de serviços com compromissos de desempenho e percentagem de serviços com grau de execução superior a 95%.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes ganhos:

a. Foi criado o portal de cidadão (ainda na versão de teste) que vai integrar diversos serviços como o de emissão de Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de condução, consulta de multas (cartas de condução), NUIT, registo criminal, criar empresa, DIRE (Documento de identificação e residência para estrangeiros), Bolsa de Estudos, obtenção da licença simplificada, entre outros;
b. Criado o Decreto n.º 67/2017 de 1 de Dezembro, Regulamento do quadro de interoperabilidade do Governo Electrónico;
c. Criado o sistema de pagamentos electrónicos do Estado - SESPE;
d. Implementação do Sistema Nacional de Segurança Social de Moçambique - SISSMO e M- contribuição do INSS;
e. Implementação do e-Declaração da AT;
f. Implementação do ADEM/FIPAG para a realização de pagamentos *online*;
g. Foi criado o BAU, IP e expandidos os BAUs em todas as cidades capitais Provinciais e Cidade de Maputo (11) e em 33 Distritos com respectiva plataforma electrónica de licenciamento de actividades económicas;
h. Aprovado pela Resolução n.º 15/2018, de 24 de Maio, o Código de Conduta dos funcionários e agentes do Estado que tem por objectivo o resgate e respeito pelos nobres valores que orientam a prossecução do interesse público e relacionamento entre Administração Pública e os administrados;
i. Implementado o sistema de marcação para emissão de BI e passaporte (ePBI) nas cidades de Maputo e Matola;
j. Experimentado o sistemas de gestão de filas no Hospital Central de Maputo.

Olhando para os cinco (5) indicadores previamente definidos, quase todos registaram avanços, inclusive iniciativas não definidas como indicadores puderam ser implementadas. Contudo, os resultados da PESUIC mostram que as percentagens definidas nos indicadores pouco foram alcançadas, sugerindo um cumprimento estimado em 70%, conforme se ilustra no gráfico 3.



3.4. Fortalecimento da organização da Administração Pública (Componente 4: Consolidação e Coordenação das Estruturas da Administração Pública)

Na componente da melhoria na prestação de serviços foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Lei de Bases de Organização da Administração Pública aprovada;

b. Percentagem de organismos que implementam o SNAE;

c. Aprovação e Implementação da Estratégia de Desenvolvimento Nacional.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes ganhos:

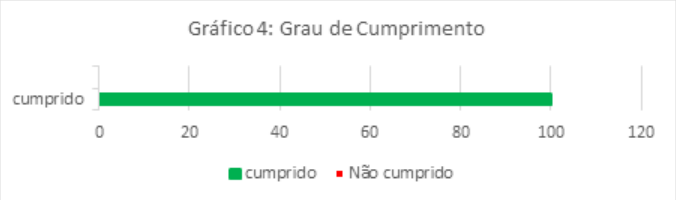
a. Aprovada a Lei de Base de Organização e funcionamento da Administração Pública, (Lei n. 7/2012, de 8 de Fevereiro), normas e critérios de organização e funcionamento dos Ministérios e Institutos, Fundações e Fundos Públicos (Decretos n. 12/15, de 28 de Dezembro e 41/2018, de 23 de Junho);

b. Aprovada a Lei de acesso a informação e criado o sistema de gestão de documentos, estando o SNAE;

c. Aprovada a Estratégia Nacional de Desenvolvimento (ENDE- 2024-2044);

d. Aprovada a Lei de Bases de Organização dos Municípios.

Olhando para os três (3) indicadores previamente definidos, todos foram realizados, tendo-se adicionado a aprovação de outros instrumentos legais e normativos conforme registado acima, sugerindo um cumprimento acima dos 100%, conforme se ilustra no gráfico 4.



3.5. Promover e disseminar uma cultura de integridade na sociedade e na Administração Pública (Componente 5: Reforço da Integridade e Combate à Corrupção na Administração Pública)

Na componente do Reforço da Integridade na sociedade e na Administração Pública foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Desenvolvido um sistema de integridade /Percentagem de alunos com conhecimento sobre matéria de ética, integridade e cidadania, no seu percurso académico;

b. Percentagem de denúncias de casos de corrupção e de desvio de fundos do Estado /Relatório sobre petições tramitadas/Divulgação sistemática do Relatório sobre Responsabilidade Disciplinar;

c. Percentagem de adjudicações por concurso público/ Percentagem de empresas públicas que divulgam o seu relatório de contas;

d. Grau de divulgação e conhecimento da legislação anticorrupção por parte de funcionários e agentes do Estado e do cidadão no geral;

e. Percentagem de organismos alvos de auditoria por órgão de controlo.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados, entre outros, os seguintes ganhos:

a. Criação dos núcleos de combate a corrupção nas escolas;

b. Aprovação do código de conduta dos funcionários e agentes do Estado;

c. Estabelecidas e instaladas linhas verdes para denúncias e intervenção de entidades de controlo interno e da Administração da Justiça (Ex: a linha fala cidadão);

d. Criada a Inspecção-Geral da Administração Pública (IGAP), através do Decreto n.º 24/2020, de 30 de Abril;

e. Revitalizadas as comissões de ética nas instituições da Administração Pública;

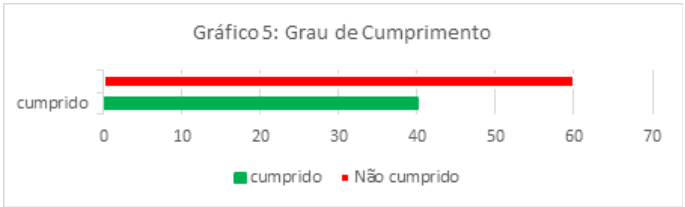
f. Aprovados instrumentos de combate ao branqueamento de capitais e recuperação de activos;

g. Institucionalizadas as cartas de serviço nas instituições públicas;

h. Aprovada a estratégia de prevenção e combate a corrupção na Administração Pública e respectivo plano de acção até 2033;

i. Criado o sistema de declaração de bens e-DB;

Olhando para os cinco (5) indicadores previamente definidos, todos tiveram avanços registados, contudo, de acordo com a PESUIC, o estudo de meio-termo e as avaliações nacional e internacional sobre integridade na Administração Pública, pouco avanço foi registado na prevenção e combate a corrupção, sugerindo um cumprimento estimado de 40%, conforme se ilustra no gráfico 5.



3.6. Consolidar a utilização das tecnologias de informação e comunicação (Componente Transversal A: Modernização Tecnológica e Inovação)

Na componente de modernização tecnológica e inovação na Administração Pública foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Percentagem de Distritos ligados à Gov*Net*/Percentagem dos Governos Distritais com o e-SISTAFE em

funcionamento/Percentagem de Distritos com centros multimédia comunitários/Percentagem de Governos Distritais com presença *online*;

b. Número médio de funcionários com formação superior ligada às TICs por Ministério/Percentagem dos Planos Estratégicos elaborados que incorporam componente TICs;

c. Número de sistemas a funcionar de forma integrada;

d. Número de serviços disponibilizados *online*/Percentagem dos Governos Provinciais que disponibilizam serviços *online*/Percentagem dos Governos Distritais que disponibilizam serviços *online*;

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes grandes ganhos:

a. Expandidos serviços electrónicos para cidadãos e empresas (e-serviços).

b. Introduzidas plataformas digitais para registo civil, impostos, migração, concursos públicos e outros;

c. Reduzido o tempo de atendimento público;

d. Melhorada a capacidade de planificação e monitoria orçamental por via do SISTAFE;

e. Aprovada a lei das transações electrónicas;

f. Desenvolvido o sistema de registo automóvel e Informatizados os serviços de Registo Civil, nascimento, criminal e predial;

g. Aprovada a estratégia de saúde digital (ESD-2025);

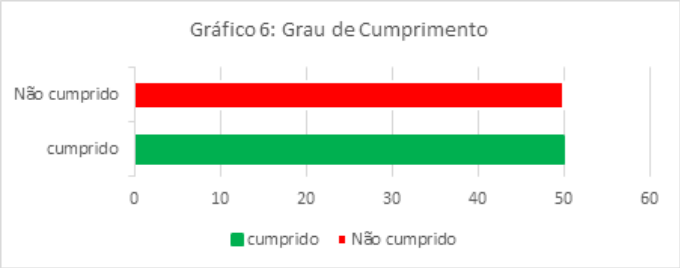
h. Implementado o Município digital nos 53 Municípios do país.

i. Criada a plataforma de interoperabilidade com integração de processos de registo civil, registo criminal, identidade civil (Bilhete de Identidade), documentos de viagem (Passaporte) e carta de condução;

j. Criado o sistema de interoperabilidade entre o MISAU e o registo de nascimento;

k. Desenvolvido o portal do cidadão para convergência de serviços básicos prestados pela AP.

Olhando para os quatro (4) indicadores previamente definidos, embora avanços tenham sido registados, as avaliações internacionais sobre governo e participação electrónicos, mostraram decrescimento do índice de avaliação para o país, sendo que, ao mesmo tempo, pouco avanço foi registado na interoperabilidade e disponibilização eficaz de serviços *online,* sugerindo um cumprimento na ordem dos 60%, conforme se ilustra no gráfico 6.



3.7. Componente Transversal B: Monitoria, Comunicação e Avaliação

Na componente de monitoria, comunicação e avaliação foram definidos como indicadores de desempenho os seguintes:

a. Sistema integrado de monitoria da reforma em funcionamento;

b. Avaliação bienal da satisfação dos cidadãos/Elaboração de avaliação bienal da satisfação dos funcionários e agentes do Estado/Elaboração de relatório bianual de análise dos serviços prestados;

c. Número de acções de comunicação efectuadas no âmbito da divulgação das iniciativas de desenvolvimento da AP;

d. Número de boas práticas disseminadas.

Dos indicadores de desempenho acima arrolados, foram registados os seguintes ganhos:

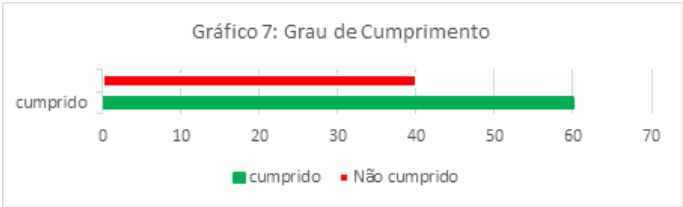
a. Estabelecido um sistema de monitoria da implementação da Reforma com balanços semestrais e anuais;

b. Realizadas três edições da conferência nacional de boas práticas na Administração Pública;

c. Realizado um estudo de avaliação meio-termo da reforma, o qual ajudou bastante na percepção dos avanços e possibilidades de alcance das metas;

d. Implementada a estratégia de comunicação da reforma com início em 2016.

Olhando para os quatro (4) indicadores previamente definidos, importa registar fraqueza na comunicação e promoção da ERDAP 2012-2025, e não realização da pesquisa sobre o grau de satisfação dos FAEs sugerindo um cumprimento na ordem dos 60%, conforme se ilustra no gráfico 7.



4. Análise Situacional

Ao longo do período de implementação da ERDAP foi possível alcançar ganhos significativos, conforme atesta o ponto anterior, os relatórios do estudo de meio-termo, da pesquisa de satisfação do utente sobre os serviços e índice de percepção da corrupção que se adicionam as avaliações anuais constantes dos balanços que ofereceram um panorama de diagnóstico da Administração Pública.

Olhando-se para os indicadores da Componente de Profissionalização dos funcionários e agentes do Estado, praticamente constitui meta não alcançada a existência de planos de desenvolvimento de recursos humanos nas instituições e um olhar mais adequado para a pessoa com deficiência na Função pública. As escolas de formação em Administração Pública tiveram um papel muito importante na materialização de uma Administração Pública com pessoal possuindo níveis académicos adequados. Contudo as demandas por maior intensificação do profissionalismo levam a que se considere desafiante esta componente.

Relativamente a Componente da Descentralização e Desconcentração foi possível garantir, paulatinamente, que os serviços fossem proporcionados próximos dos cidadãos. Dos indicadores pré-estabelecidos no âmbito desta componente, quase todos tiveram avanços consideráveis ao longo da implementação da ERDAP 2012-2025, embora se afigure como desafios a assimilação e revisão do pacote de descentralização e a necessidade de continuar a olhar para o processo com especial atenção, buscando maior efectividade do mesmo com a exploração das tecnologias para a efectividade dos serviços junto ao cidadão.

No que concerne a Melhoria na Prestação de Serviço, ao longo do período em referência, melhorou-se o tempo de espera para atendimento e prestação de um serviço, como parte da busca por excelência no bem servir. Este aspecto, também é referido na PESUIC onde, embora ganhos tenham sido registados, a luz do olhar do cidadão constitui desafio a melhoria do grau de resposta e a qualidade de serviço prestado, solicitando que se tenha profissionais cada vez mais vocacionados a esta área.

A Consolidação e Coordenação das Estruturas da Administração Pública apresentou como marcos importantes a aprovação e implementação da Lei de Bases da Organização da Administração Pública e da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Económico, significando que todos indicadores previamente definidos neste âmbito foram cumpridos. No entanto, face ao processo de descentralização em curso, renova-se como desafio a revisão da Lei de Bases da Organização da Administração Pública e comprometimento estratégico dos diversos sectores da Administração Pública com as metas da ENDE nos próximos anos.

Relativamente a componente de Integridade e Combate a Corrupção, a PESUIC mostrou que os esforços do Governo neste âmbito, pouco surtiram efeito desejado, salvando a aprovação da Estratégia de Prevenção e Combate a Corrupção que aparece como ganho da implementação. Os índices de corrupção e a imagem da integridade na Administração Pública em moçambique ainda são preocupantes, desafiando que na nova abordagem da reforma se dê um olhar especial a esta questão.

A modernização e uso de tecnologias por ser uma área com dinâmicas e evolução bastante aceleradas, o efeito dos avanços ao olhar do cidadão, conforme se reporta na PESUIC, não se afigurou satisfatório. Concomitantemente, vertem como recomendações do estudo de meio-termo da ERDAP 2012-2025 a exploração das tecnologias para redução de espaços de intervenção e manobra humanas em processos, posto que continuam a se registar actos contrários ao que se espera do funcionalismo público. Junto a essa percepção, denota-se que as avaliações rotineiras do avanço do governo e participação electrónicos em Moçambique são distantes das desejadas e que configuravam metas no início da ERDAP 2012-2025. Praticamente, diante de todo o esforço empreendido pelo governo no que se refere a modernização, em termos de efeito concreto no cidadão, pouco foi avançado, sendo assumido como desafio a exploração de tecnologias de forma mais acentuada para resultados mais efectivos da reforma.

4.1. ANÁLISE FOFA

Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

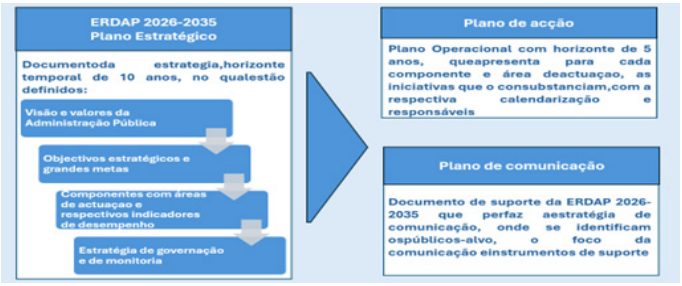
Forças	Fraquezas
Cometimento Político para a Modernização da Administração Pública e aposta na Inovação e Boas Práticas; Aprovação do Pacote de Medidas de Aceleração Económica; Aprovação do Programa de Capacitação Descentralizada; Aprovação dos Resultados de Estudo Meio-Termo da ERDAP; Aprovação das Estratégia de Prevenção e Combate a Corrupção; Realização da Pesquisa do Grau de Satisfação do Utente dos Serviços da Administração Pública e Índice de Percepção da Corrupção; Implementação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado; Aprovação do Pacote de Descentralização; Implementação do Portal dos funcionários e agentes do Estado; Implementação do Portal do Cidadão; Implementação da Lei das Transações Eletrónicas; Implementação do e-SNGD e mecanismos de assinaturas digitais na Administração Pública; Lançado e em funcionamento o portal dos funcionários e agentes do Estado; Digitalização da prova de vida e declaração de bens; Aprovado o Subsistema de carreiras e remuneração; Aprovada o regulamento que aprova os mecanismos de recrutamento e selecção de pessoal.	Limitação de recursos financeiros para implementação das diversas iniciativas de Modernização; Fraco alinhamento estratégico com tecnologia; Limitação da capacidade da informação da Rede Electrónica do Governo; Baixa atractividade para incentivo de funcionários e agente dos Estado a nível local; Exiguidade de recursos para implementação eficaz dos processos administrativos relativos aos funcionários do Estado; Reduzido número de centros multimédia comunitários para o fomento e incremento da literacia e inclusão digitais; Fraca divulgação da ERDAP 2026-2035.

Oportunidades	Ameaças
Aprovação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento; Maior domínio dos seus direitos e exigência dos cidadãos para a melhoria dos serviços; Crescente utilização de sistemas e dispositivos tecnológicos para solicitação de serviços e demandas para participação electrónica; Potencial atracção de financiamento de parceiros do Estado para modernização e melhoria dos serviços a todos os níveis; Prova de vida biométrica; Melhorada a qualidade dos recursos humanos do Estado por via de cursos de graduação e pós-graduação.	Êxodo rural dos funcionários e agentes do Estado; Fraca confiança do cidadão nas instituições da Administração Pública; Resistência a mudança; Deterioração da cultura de integridade na Administração Pública; Fraco envolvimento das lideranças na implementação da reforma; Atracção de funcionários e agentes do Estado para o sector privado e entidades não-governamentais; Pouca divulgação e sensibilização sobre a ERDAP 2026-2035.

5. Documentos que compõem a ERDAP 2026-2035

A ERDAP 2026-2035 integra o presente documento de estratégia, que apresenta a visão, os valores, objectivos estratégicos e grandes metas no período de 10 anos; o plano de acção, que define as actividades estratégicas a serem desenvolvidas em consonância com o Programa Quinquenal do Governo (PQG), o qual se desdobra em planos de actividades anuais de reforma e modernização; e, um plano de comunicação, que traduz a estratégia de comunicação e os suportes comunicacionais de divulgação e socialização da ERDAP 2026-2035.

Figura 1 – Documentos que constituem a ERDAP 2026-2035



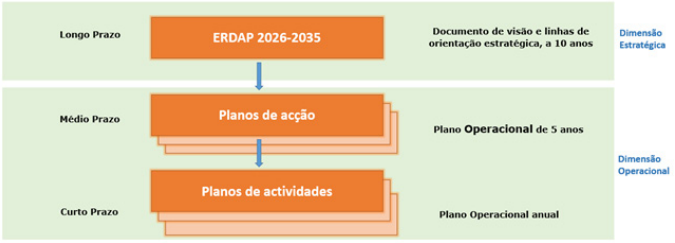
5.1. Ciclo de planificação

A visão de 10 anos definida para ERDAP 2026-2035 é desagregada em planos de acção com um horizonte temporal de 5 anos nos quais são apresentadas as iniciativas que consubstanciam cada uma das componentes de desenvolvimento e promovem a evolução dos indicadores definidos.

Para promover aproximação dos planos de acção com o PQG, o primeiro plano de acção terá o horizonte temporal 2026-2030, seguido do plano para 2031-2035, havendo balanço meio-termo no ano de 2030 e respectiva redefinição estratégica, caso se indique necessário.

Cada plano de acção é, por sua vez, desagregado em planos de actividade anuais de reforma e modernização, que estabelecem a base para o desenvolvimento das actividades no âmbito da ERDAP 2026-2035.

Figura 2 – Desagregação da ERDAP 2026-2035 (Curto, Médio e Longo Prazo)



A visão de 10 anos definida para ERDAP 2026-2035 é desagregada em planos de acção com um horizonte temporal de 5 anos nos quais são apresentadas as iniciativas que consubstanciam cada uma das componentes de desenvolvimento e promovem a evolução dos indicadores definidos.

Para promover aproximação dos planos de acção com o PQG, o primeiro plano de acção tem o horizonte temporal 2026-2030, seguido do plano para 2031-2035, havendo balanço meio-termo no ano de 2030 e respectiva redefinição estratégica, caso se indique necessário.

Cada plano de acção é, por sua vez, desagregado em planos de actividade anuais de reforma e modernização, que estabelecem a base para o desenvolvimento das actividades no âmbito da ERDAP 2026-2035.

6. Filosofia da Reforma

O entendimento de que a Administração Pública precisa de caminhar para a excelência dos seus serviços e processos, sempre esteve no centro da actuação das instituições do Estado.

Com a ERDAP 2026-2035 assume-se comprometimento de dar continuidade aos processos de reforma e garantir condições internas e um ambiente favorável na Administração Pública para a melhoria da sua actuação, visando impactar no cidadão e propiciar a prestação de serviços de qualidade ao cidadão, tendo em conta o alcance dos objectivos do desenvolvimento sustentável.

Com as reformas de 2001-2011 e de 2012-2025 foi possível dar passos assinaláveis na percepção da necessidade de incrementar uma cultura organizacional mais reformista. Contudo, olhando-se para os aspectos de modernização e melhoria da base de infra-estruturas favoráveis à essa cultura, alguns passos ficaram por ser dados, limitando o alcance pleno de resultados das reformas e permitindo que sujeitos prevaricadores, explorando as limitações, manchassem a imagem da Administração Pública no seu engajamento para institucionalização de uma cultura de transparência e integridade.

Um alinhamento estratégico entre tecnologia, políticas públicas e integridade, bem como entre estas e as instituições públicas faz-se urgente, reconhecendo-se que com a exploração da tecnologia de informação e comunicação e a massificação do uso da mesma, podem ser reduzidos espaços para comportamentos menos adequados do funcionário e agente do Estado.

Nesta sequência, a filosofia da ERDAP 2026-2035 assenta na modernização e simplificação de procedimentos, implicando um combate à corrupção que incida sobre as raízes do problema, a promoção da transparência e integridade e uma abordagem de descentralização e desconcentração para aproximar os serviços públicos do cidadão e, ao mesmo tempo, resgatar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Posto nestes termos, assume-se o investimento na qualificação, profissionalização e valorização dos funcionários públicos, garantindo-se que estes estejam preparados e motivados para executar suas funções de forma eficaz e ética.

Para o efeito, é importante reforçar a integridade, a transparência e os mecanismos de controlo e fiscalização, simplificar e digitalizar procedimentos para reduzir a burocracia e as oportunidades de corrupção, rever legislação referente a matéria de corrupção para identificar, tipificar e punir a corrupção, promovendo a responsabilização e envolvimento da sociedade civil e o sector privado na prevenção e no combate à corrupção.

Seguidamente, afigura-se pertinente transferir competências e recursos para o nível local de modo a garantir que os serviços públicos sejam mais acessíveis e respondam às necessidades da população, promovendo o envolvimento e a participação desta nos processos de panificação das necessidades locais e no processo decisório.

A valorização, qualificação, desenvolvimento contínuo e profissionalização do servidor público, preparando-os para a nova visão da Administração Pública, com base nas tecnologias, inovação, responsabilização, afigura-se pertinente, associando-se a um processo de avaliação que valorize o mérito e as competências, garantindo que os servidores sejam reconhecidos, respeitados e remunerados de forma justa.

Relativamente à modernização e eficiência, com a ERDAP 2026-2035, pretende-se investir em infraestruturas tecnológicas para garantir a modernização da Administração Pública e a prestação de serviços de qualidade, a optimização dos processos e procedimentos de modo a eliminação das redundâncias de modo a melhorar a gestão financeira do Estado, prestação de contas e flexibilização dos serviços.

Com esta filosofia, a implementação da ERDAP 2026-2035 se alinha aos objectivos constantes da ENDE para a promoção de um ambiente de governação transparente, eficiente e responsável que assegure a implementação eficaz das políticas públicas e a gestão adequada dos recursos, contribuindo para o crescimento sustentável, maior aproveitamento do dividendo demográfico e a confiança nas instituições. Como se refere na mesma, o fortalecimento das instituições do Estado, o combate à corrupção e a promoção da participação activa do cidadão são essenciais para o desenvolvimento harmonioso e equitativo do país.

6.1. Visão, missão e valores

Visão

Ser uma Administração Pública moderna de excelência e centrada no cidadão

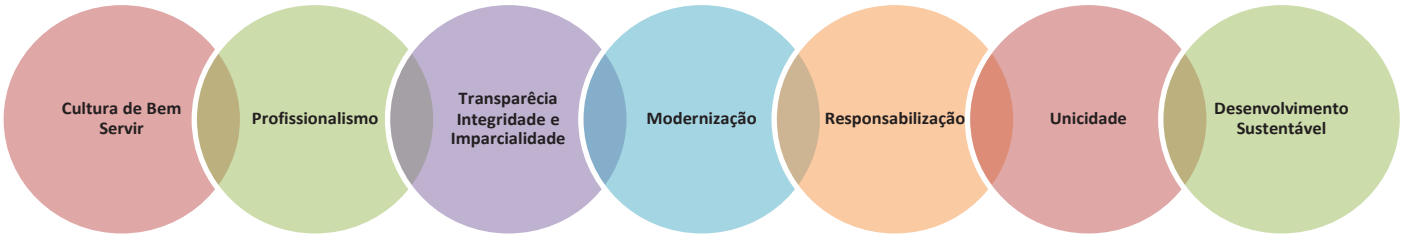
Missão

Prestar serviços públicos de qualidade, através de processos e estruturas simplificados, interligados dentro de um quadro de transparência, integridade e responsabilização

Valores

A Administração Pública segue um conjunto de valores que norteiam o seu funcionamento. No âmbito da implementação da ERDAP 2026-2035 são elencados como prioritários os valores que se apresentam na figura 6.

Figura 6 – Valores da ERDAP 2026-2035



Os conceitos que materializam cada valor são apresentados a seguir.

Cultura de Bem Servir	O cidadão, sector privado e sociedade civil no centro da actuação da Administração Pública
	Acesso à informação, proximidade e conveniência
	Busca pela melhoria do ambiente de negócio
Profissionalismo	Diligência e cultura de trabalho e de bem servir
	Civismo e cortesia na relação com os utentes
	Qualificação e desenvolvimento de competências
Transparência Integridade e Imparcialidade	Tratamento não discriminatório, equilíbrio de género
	Ética e deontologia, transparência e combate à corrupção
	Funcionário público responsável e como guardião dos bons princípios
Modernização	Inovação e simplificação de procedimentos
	Alinhamento estratégico com a tecnologia e transformação digital
	Valorização do papel das tecnologias de informação e comunicação com a Melhoria da interoperabilidade de sistemas

Responsabilização	Orientação para resultados e capacidade de execução
	Produtividade e cultura de desempenho
Unicidade	Propósito comum, planificação coordenada e acção concertada
	Desenvolvimento integrado e equitativo da Administração Pública
	Promoção do desenvolvimento económico, social e humano
Desenvolvimento Sustentável	Contribuição da reforma para o desenvolvimento sustentável do país
	Promoção do desenvolvimento económico, social e humano

7. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E COMPONENTES DA ERDAP 2026-2035

Sendo a ERDAP 2026-2035, uma evolução da ERDAP 2012-2025, os objectivos estratégicos que envolvem as principais linhas de orientação das instituições do sector público para os próximos 10 anos clarificam quais os enfoques para um sucesso de implementação da reforma na Administração Pública, sendo estes apresentados na figura 7.

Figura 7 – Objectivos Estratégicos da ERDAP 2026-2035



Estes objetivos estratégicos são trazidos na ERDAP 2026-2035, tendo em vista capitalizar e consolidar os ganhos obtidos na implementação da ERDAP 2012-2025, através da adesão às inovações tecnológicas rumo ao reforço da credibilidade no processo de melhoria da prestação de serviços da Administração Pública (AP).

Por identificação em estudos da ERDAP 2012-2025, balanços de sua implementação, pesquisa sobre o grau de satisfação do utente em relação aos serviços públicos e índice de percepção da corrupção, avaliados os caminhos a serem seguidos, na ERDAP 2026-2035, vai se assegurar a abrangência e inclusão, fazendo com que os planos de acção e planos anuais de actividades da reforma e modernização identifiquem as linhas de força que deverão orientar o governo para o alcance de sucesso nos indicadores de impacto e desempenho, principalmente os não concretizados ao longo da implementação da ERDAP até 2025.

Nestes termos, a prossecução da Visão, Missão e Objectivos Estratégicos descritos pressupõe a definição e concretização de acções pelos diversos agentes da Administração Pública, que possam ser enquadradas como acções de reforma respeitantes as componentes.

7.1. Componentes da ERDAP 2026-2035

Componente 1 - Profissionalização dos servidores públicos

Componente 2 - Modernização tecnológica, inovação e melhoria na prestação de serviços

Componente 3 - Promoção da transparência, integridade e combate à corrupção na Administração Pública

Componente 4 - Descentralização e Simplificação de Estruturas

Componente 5 – Monitoria, avaliação e comunicação

Apresentadas as componentes da ERDAP 2026-2035, no quadro a seguir é apresentada a relação dos objectivos estratégicos com as mesmas e seus significados.

Alinhamento dos objectivos estratégicos com as componentes da ERDAP 2026-2035	
Objectivos estratégicos	Componentes da ERDAP
Fortalecer a Administração Pública de Técnicos qualificados e comprometidos - funcionários e agentes do Estado, motivados, responsáveis, íntegros, competentes, eficiente, ágil e comprometidos com a missão do sector para melhor prestação de serviços e de qualidade.	**Componente 1** - Profissionalização dos servidores públicos
Fortalecer a cultura organizacional e desenvolvimento de competências profissionais - instituições públicas promotoras de capacitações contínuas para os servidores públicos consolidarem os valores, competências, práticas, habilidades e comportamentos, que definem a identidade da instituição, fortalecendo e monitorando o desenvolvimento profissional.	
Promover a utilização das tecnologias de informação e comunicação e transformação digital - massificar a utilização das TICs, transformação digital e reforçar	**Componente 2** Modernização tecnológica, inovação

infraestruturas, com vista a, eficiência, simplificação dos processos e procedimentos e interoperabilidade entre os sistemas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, adaptando assim a cultura organizacional às novas realidades tecnológicas.	e melhoria na prestação de serviços
Promover uma cultura de transparência, integridade e combate a corrupção na Administração Pública e na sociedade - reforçar acções inibidoras de práticas de corrupção, com vista a implementar um conjunto estruturado de medidas para garantir a ética, imparcialidade e transparência, colocando os interesses públicos acima dos particulares, através da definição de valores claros, implementação de programas de monitoria, treinamento, auditorias, criação de canais de denúncia, gestão de riscos e, acima de tudo**,** através **de** um comprometimento firme das lideranças.	**Componente 3** Promoção da transparência, integridade e combate à corrupção na Administração Pública
Simplificar a estrutura e organização da Administração Pública - Assegurar maior simplificação na estrutura da Administração Pública, melhorando a eficiência e prestação de serviços ao cidadão de modo a reduzir a burocracia, optimizar processos e eliminar a redundância, com o objetivo de torná-la mais eficiente, ágil e próxima do cidadão.	**Componente 4** Consolidação da Descentralização e Simplificação de Estruturas
Aproximar a Administração Pública do Cidadão - Descentralizar e delegar competências para as áreas mais próximas do utente, agilizando os fluxos de trabalho e automatizando tarefas, através da descentralização de funções, capacidades e recursos e da assessoria técnica por parte dos órgãos centrais.	
Realizar a monitoria e avaliação dos resultados da ERDAP 2026-235 - Garantir a implementação eficaz da ERDAP, da prestação de contas através do acompanhamento sistemático, da comunicação transparente e da avaliação rigorosa dos resultados e do desempenho	**Componente 5** Monitoria, avaliação comunicação

7.2. Prioridades de cada componente

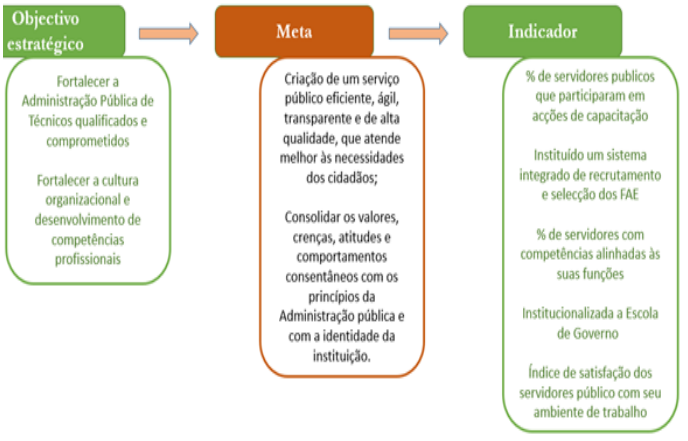
As áreas de actuação representam as principais intenções e prioridades da reforma. Com base nessas áreas, todos os sectores envolvidos na implementação desenvolverão acções específicas. Essas acções serão organizadas por componente, reunindo todos os aspectos definidos como metas a serem alcançadas no âmbito da implementação da ERDAP 2026-2035. A concretização das áreas de actuação observará os indicadores apresentados a seguir neste documento.

7.2.1. Componente - Profissionalização dos Servidores públicos

A profissionalização dos funcionários e agentes do Estado envolve um conjunto de acções prioritárias que tendem a aprimorar de forma contínua o desenvolvimento profissional, visando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública. Isso envolve não apenas a formação inicial, mas também a formação contínua e a avaliação de desempenho. A seguir são apresentadas as prioridades para esta componente:

a. Desenvolver competências, habilidades e atitudes profissionais dos servidores públicos;
b. Consolidar os instrumentos e sistemas de gestão de recursos humanos do Estado;
c. Aprimorar os mecanismos de recrutamento e selecção do pessoal na Administração Pública;
d. Implementar mecanismos de coordenação das actividades de formações e capacitações contínuas dos servidores públicos;
e. Promover nas instituições públicas uma cultura de transparência, integridade, inclusão e desenvolvimento profissional contínuo;
f. Definir mecanismos de atracção e retenção de quadros;
g. Fomentar estágios pré-profissionais e voluntariado na Administração Pública.

Figura 8 - Alinhamento entre Objectivos estratégicos, metas e indicadores da componente 1.

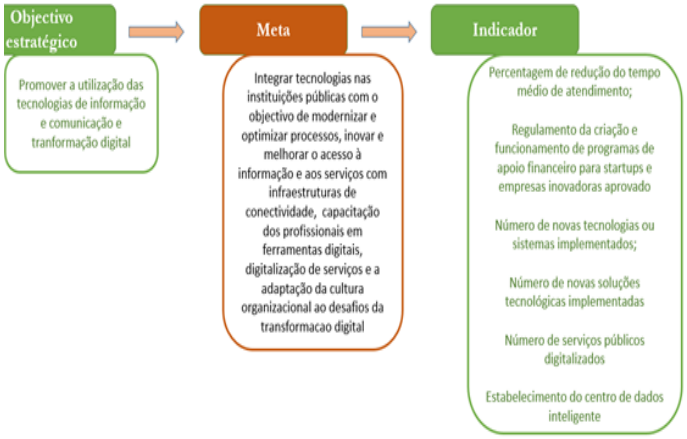


7.2.2. Componente - Modernização tecnológica, inovação e melhoria da Prestação de Serviços

A modernização tecnológica, a inovação e a melhoria da prestação de serviços concentram acções prioritárias voltadas para a transformação e inclusão digital, a optimização de processos, o aumento da eficiência e a redução de custos, com o objectivo de assegurar a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A seguir, são apresentadas as prioridades desta componente:

a. Massificar a utilização das tecnologias de informação e comunicação e a digitalização dos serviços;
b. Expandir o acesso às tecnologias e à conectividade;
c. Estabelecer instrumentos legais e orientadores das tecnologias de transformação e comunicação na Administração pública;
d. Criar a entidade certificadora do Governo e operacionalizar o sistema de certificação digital de Moçambique;
e. Integrar os sistemas de prestação de serviços à plataforma de interoperabilidade;
f. Investir em infraestrutura digital, de segurança cibernética e dados e na promoção da inclusão e economia digitais;
g. Realizar pesquisas anuais sobre ambiente de negócio em Moçambique;
h. Promover a integração e colaboração institucional no desenvolvimento de soluções digitais;
i. Promover a melhoria do sistema de segurança social e aposentação.

Figura 9 - Alinhamento entre Objectivos estratégicos, metas e indicadores da componente 2.



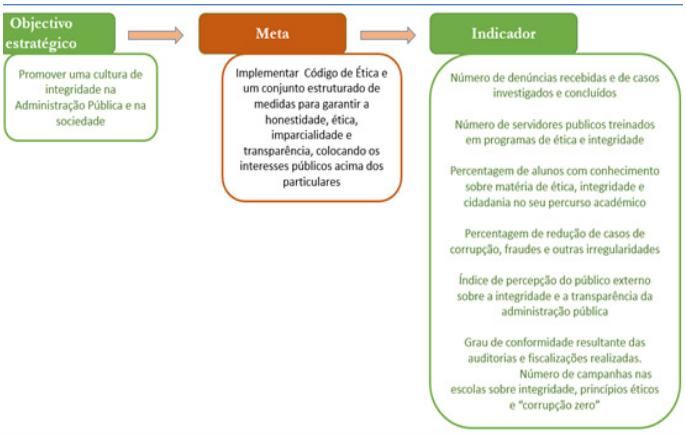
7.2.3. Componente - Promoção da transparência, integridade e combate à corrupção na Administração Pública

A promoção da transparência e integridade na Administração Pública envolve um conjunto de medidas e práticas a serem adotadas para assegurar que os agentes públicos, comprometidos com o interesse colectivo, actuem com éctica, transparência e responsabilidade no exercício de suas funções. Com a implementação dessas acções prioritárias, busca-se promover a integridade e a ética, ao mesmo tempo em que se previnem e combatem práticas de corrupção. A seguir, são apresentadas as prioridades desta componente:

a. Promover a éctica, a transparência, e integridade na Administração Pública e na sociedade;
b. Reforçar os instrumentos normativos no âmbito do combate a corrupção;
c. Consolidar as acções de auditoria, fiscalização, inspecção e responsabilização;
d. Promover o princípio do "Governo Aberto" (transparência);
e. Fortalecer os mecanismos de prevenção, detecção e combate à corrupção e fraude;

f. Criar e divulgar canais de denúncia confidenciais e seguros, com procedimentos claros para apuramento de denúncias.

Figura 10 - Alinhamento entre Objectivos estratégicos, metas e indicadores da componente 3.

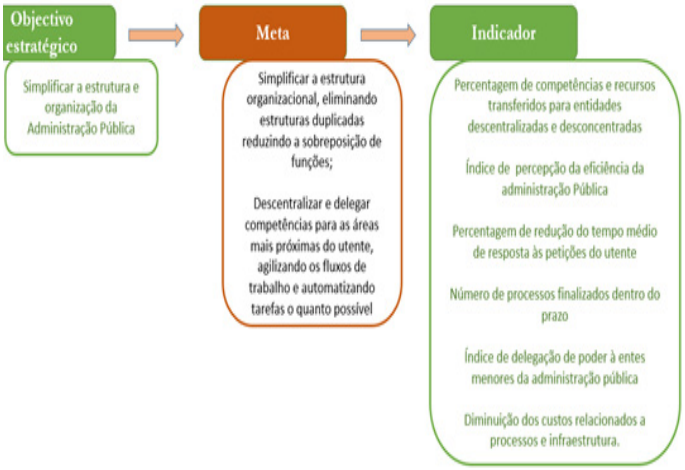


7.2.4. Descentralização e simplificação de estruturas

Com a descentralização e a simplificação das estruturas, busca-se fortalecer a transferência de poderes e responsabilidades para os órgãos descentralizados e locais, aproximando os serviços dos cidadãos e promovendo a eficiência. Pretende-se com esta componente tornar a Administração Pública mais eficiente, próxima do cidadão, menos burocrática e mais ágil, através da redistribuição de competências e da simplificação administrativa, de estruturas e procedimentos, visando à optimização de procedimentos e à redução da burocracia. A seguir, são apresentadas as prioridades desta componente:

a. Promover estruturas eficientes, simples e sem a duplicação de atribuições e competências;
b. Consolidar os processos de descentralização, desconcentração e a democracia participativa;
c. Garantir a capacitação institucional no âmbito da descentralização e desconcentração;
d. Desenvolver mecanismos para melhoria de entrega de serviços ao cidadão.

Figura 11 - Alinhamento entre Objectivos estratégicos, metas e indicadores da componente 4.

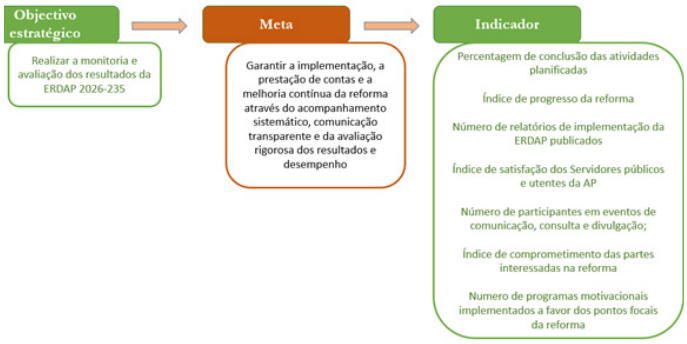


7.2.5. Monitoria, avaliação e comunicação

A implementação da reforma não poderá alcançar sucesso sem um adequado sistema de monitoria, avaliação e comunicação. Por meio da monitoria e avaliação, será possível acompanhar a execução das acções da reforma e analisar os resultados alcançados. Simultaneamente, uma comunicação eficaz permitirá divulgar os progressos e resultados obtidos, promovendo assim a transparência, integridade e o engajamento das partes interessadas. A seguir são apresentadas as prioridades desta componente:

a. Assegurar o acompanhamento contínuo das iniciativas;
b. Avaliar o progresso dos indicadores e metas e propor medidas correctivas;
c. Comunicar regularmente os resultados obtidos sobre progressos conseguidos;
d. Promover a valorização do ponto focal da reforma e garantir a continuidade dos serviços;
e. Promover a partilha de boas práticas entre os sectores e estimular a sua réplica a outros serviços.

Figura 12 - Alinhamento entre Objectivos estratégicos, metas e indicadores da componente 5.



8. Grandes Metas e Indicadores de Impacto da ERDAP 2026-2035

O Estado Moçambicano está fortemente empenhado na melhoria continuada do serviço prestado ao cidadão e de todo o ambiente a ele associado, como alavanca do desenvolvimento do País. Assumindo este aspecto como um desígnio, a ERDAP 2026-2035 identifica um conjunto de indicadores de referência e estabelece metas concretas para cada período de 5 anos, ou seja, para o período de vigência de cada um dos Planos de Acção.

Os indicadores identificados permitem reforçar o compromisso e analisar o impacto da implementação da ERDAP 2026-2035 na sociedade moçambicana como um todo e, em específico, na Administração Pública.

Decorrentes de como se assumiu na ERDAP 2012-2025, a ERDAP 2026-2035, como nova abordagem em contexto de continuidade, tem também em conta indicadores de impacto que evidenciam como o Estado moçambicano está empenhado na melhoria continuada dos serviços prestados ao cidadão e de todo o ambiente associado, visando em fim último a modernização da Administração Pública e o desenvolvimento do país, conforme se apresentam a seguir.

Para o efeito foram definidos indicadores cujas fontes são instituições internacionalmente referenciadas.

Indicadores de Impacto da ERDAP 2026-2035 e respectivas metas

Indicador de Impacto	**Linha de Base**	Meta 2030	Meta 2035
Grau de satisfação dos utentes Fonte: Pesquisa Avaliação de Satisfação 2024	**Razoável (3)**	Satisfatório (4)	Muito satisfatório (5)
Índice de obtenção dos serviços Fonte: Pesquisa Avaliação de Satisfação 2024	**Razoável** **(3)**	Satisfatório (4)	Muito Satisfatório (5)
Percepção de melhoria de desempenho dos serviços públicos pelos funcionários Fonte: Pesquisa do grau de satisfação dos funcionários	**Indefinido**	Satisfatório (4)	Muito satisfatório (5)
Grau de satisfação dos funcionários do Estado Fonte: Pesquisa do grau de satisfação dos funcionários	**Indefinido**	Satisfatório (4)	Muito satisfatório (5)
Evolução do ambiente de negócios Fonte: BM Doing Business 2019, Pesquisa sobre ambiente de negócio em Moçambique	**Não favorável (Aproximadamente 138 da meta 96)**	Favorável (baseado nos esforços do governo)	Favorável (baseado nos esforços do governo)
Evolução da Governação Electrónica Fonte: UN E-*Government Survey* 2024	**Não favorável (Aproximadamente 177 da meta 123)**	140	98
Evolução da participação electrónica (*e- participation*) Fonte: UN E-Government Survey 2024	**Não favorável (Aproximadamente 159 da meta 39)**	137	94
Nível de transparência Fonte: *Corruption Perception Index* 2023 (TI)	**Não favorável (Aproximadamente 145 da meta 46)**	100	100
Consolidação democrática (1-10) Fonte: *Democracy Index* 2010 (EIU) ENDE, Índice Ibrahim	**Não favorável (Aproximadamente 3.51 da meta 6**	5	6.5

8.1. Grandes metas para avaliação directa da Administração Pública

Das grandes metas definidas, especificamente para avaliação directa da Administração Pública e do serviço ao cidadão foram definidos 4 indicadores e determinadas as respectivas metas.

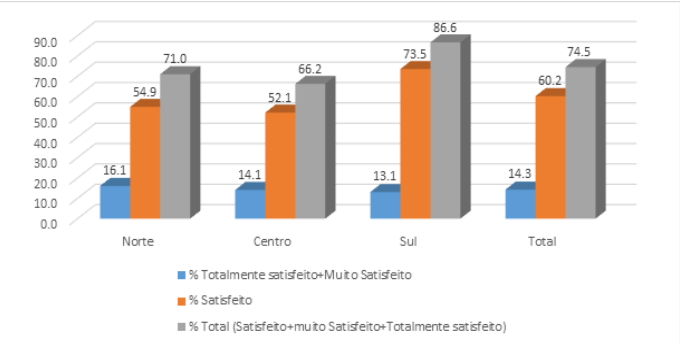
8.1.1. Grau de Satisfação dos Utentes

Ao longo da implementação da ERDAP 2012-2025 a busca por melhoria dos serviços no sentido de satisfazer os utentes foi notória, tendo vários serviços alcançado uma redução de tempo de resposta muito próximo do desejado pelos cidadãos.

No segundo semestre de 2023, foi iniciada a pesquisa sobre o grau de satisfação do utente com os serviços prestados pela Administração Pública e índice de percepção da corrupção que mostrou, pelos seus resultados, que embora o nível geral de satisfação não seja dos melhores, uma percentagem considerável de cidadãos avaliou positivamente e se manifestou dizendo que se faz satisfeita com os serviços prestados, solicitando certas melhorias para que a satisfação alcance níveis equilibrados tanto para região norte bem como o centro e sul.

A distribuição percentual das percepções do serviço público em Moçambique varia consideravelmente por Província e região, conforme o gráfico 8, destacando áreas de excelência e oportunidades de melhoria que demandam atenção estratégica para elevar a qualidade e a satisfação do serviço público em todo o país.

Figura 13 – Gráfico de nível de satisfação de utentes com a qualidade de serviços públicos por região.



A realização de uma nova pesquisa ao final da vigência de implementação do primeiro Plano de Acção da ERDAP 2026-2035 poderá permitir a comparação dos dados obtidos com os da pesquisa realizada em 2023/2024, a qual revela um certo sentimento, por parte da população, de que estão sendo envidados esforços para oferecer serviços públicos cada vez mais eficazes e de melhor qualidade.

8.1.2. Índice de Obtenção dos Serviços

Este indicador surge da necessidade e do compromisso do Governo em aferir em que medida tem sido alcançada a efectividade na prestação de serviços públicos, de modo a avaliar, não apenas a capacidade de resposta, mas também a abrangência territorial destes serviços, com particular atenção à sua presença física e funcionamento ao nível dos postos administrativos e localidades.

De forma semelhante ao grau de satisfação dos utentes, o índice de obtenção dos serviços apresenta disparidades entre Províncias e região. Uma ênfase nas políticas de descentralização e desconcentração pode contribuir para a melhoria do cenário identificado na pesquisa abaixo mencionado.

A pesquisa sobre o grau de satisfação dos utentes e o índice de percepção da corrupção revelou que, no que se refere à obtenção de serviços, a avaliação é relativamente equilibrada. Observa-se que, no âmbito da estrutura da Administração Pública nacional em ordenamentos territoriais como Províncias, Distritos ou Postos Administrativos, os serviços oferecidos tendem a apresentar níveis semelhantes, tanto por região quanto por tipo de instância.

Contudo, o nível de satisfação representado no Gráfico 8 indica a necessidade de ampliar a oferta de serviços de forma mais descentralizada e desconcentrada, além de melhorar a capacidade de resposta às petições dos cidadãos, de modo a alcançar as metas desejadas.

8.1.3. Percepção de Melhoria do Desempenho dos Serviços Públicos pelos Funcionários e Agentes do Estado

Embora ainda não tenha sido realizada uma pesquisa direcionada aos funcionários públicos, é fundamental reconhecer que são esses profissionais que fazem funcionar a máquina da Administração Pública e que, ao mesmo tempo, projectam para a sociedade a imagem de como essa máquina opera.

O índice de corrupção na Administração Pública, o grau de profissionalismo, responsabilidade, a identificação do funcionário com a missão de bem servir, e o sentido de Estado, entre outros, merecem especial atenção, porque a percepção dos próprios funcionários sobre a melhoria do desempenho da Administração Pública, depende não apenas das estratégias e políticas implementadas, mas também, do nível de engajamento desses servidores públicos na missão de assegurar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Uma pesquisa específica para aferir essa percepção será realizada no início da implementação da ERDAP 2026-2035, articulando-se com os objectivos do ponto a seguir.

9.1.4. Grau de Satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado

A busca por uma efectividade na implementação da reforma não pode prescindir da valorização da sua principal força motriz - o funcionário público, que por essa razão, no quadro da implementação da ERDAP 2026-2035, será conferida especial atenção ao grau de satisfação dos funcionários.

Está prevista a aprovação de instrumentos legais orientados para a valorização das condições do funcionário público, incluindo medidas de carácter social, como:

- Assistência médica e medicamentosa;
- No âmbito da ERDAP 2026-2035, será igualmente realizada, a cada quinquénio, uma pesquisa nacional sobre o grau de satisfação dos funcionários da Administração Pública, com vista a produzir dados objectivos que sustentem medidas correctivas e de valorização profissional.

Embora ainda não tenha sido realizada uma pesquisa específica voltada para os funcionários públicos, diversos factores identificados no diagnóstico situacional indicam possíveis fragilidades quanto ao grau de satisfação desses profissionais. Entre esses factores destacam-se: a implementação da Tabela Salarial Única, a operacionalização do sistema de gestão de recursos humanos do Estado, a limitação dos actos administrativos

relacionados à promoção, progressão e mudança de carreira, as ameaças de greve por parte de determinadas classes profissionais, os problemas de enquadramento, as delongas nos processos de previdência social para funcionários reformados e a indefinição quanto à assistência médica e medicamentosa.

Esses elementos sugerem que a percepção dos funcionários em relação à Administração Pública pode não se aproximar de níveis satisfatórios. Diante disso, torna-se urgente a realização de uma pesquisa dedicada a esse aspecto. Além disso, recomenda-se que, durante o processo de planificação no âmbito da ERDAP 2026-2035, sejam incorporadas iniciativas que contribuam para o aumento do grau de satisfação dos funcionários públicos em relação à Administração Pública e aos serviços por ela prestados.

9.2. Grandes metas para indicadores internacionais

Das grandes metas definidas, 5 foram definidas com respeito aos indicadores internacionais.

9.2.1. Evolução do ambiente de negócios

No decorrer da implementação da ERDAP 2012-2025, não foi possível registar uma evolução significativa em conformidade com as metas estabelecidas. Ao longo dos anos, Moçambique apresentou um decréscimo nos índices relacionados ao ambiente de negócios, de acordo com avaliações internacionais e com o reconhecimento do próprio Governo.

O Governo de Moçambique está preocupado com a evolução do ambiente de negócio. Este esforço é visível, dentre outros aspectos, pela aprovação do PAE, de onde emanam as necessidades de comunicação entre sistemas de informação, permitindo que se reduzam processos burocráticos e prazos para finalização de atendimentos solicitados.

Contudo, diante da percepção desse cenário, o Governo adoptou medidas relevantes, como a aprovação do Plano de Acção para a Melhoria do Ambiente de Negócios (PAMAN 2019-2021) e do Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE-2022), assumindo assim, compromissos importantes com vista a colocar o país na rota de crescimento e melhoria do ambiente de negócios.

Adicionalmente, está em preparação o novo PAMAN (2024-2027), o qual visa consolidar as reformas e criar bases mais robustas para que, no âmbito da ERDAP 2026-2035, sejam incluídos, nos planos anuais de acção, actividades de reforma, indicadores que permitam mensurar de forma objectiva e positiva a evolução do ambiente de negócios, independentemente das avaliações internacionais.

Assim, com aprovação da ENDE, destacam-se de entre outras, acções prioritárias como: a implementação de políticas de promoção do comércio externo facilitado pelos acordos comerciais que fortalecerão a internacionalização dos produtos e empresas locais; a simplificação de processos de registro e licenciamento de empresas e a simplificação do sistema tributário, a promoção da transparência, integridade e responsabilidade fiscal, a facilitação do acesso ao financiamento para pequenas e médias empresas e o incentivo a inovação e o empreendedorismo através de programas de apoio e; o fomento do diálogo constante entre o governo e actores da sociedade e empresariado para identificação de aspectos a melhorar no ambiente de negócio.

9.2.2. Evolução da Governação Electrónica

A implementação da ERDAP 2012-2025 pode ter representado um esforço relevante para impulsionar o crescimento do governo eletrónico em Moçambique. No entanto, os índices internacionais de avaliação demonstram que os resultados ficaram aquém das metas estabelecidas. Em 2012, Moçambique ocupava a posição 161 no *ranking* global, com a meta de alcançar aproximadamente a posição 123 até 2024. Paradoxalmente, passados cerca de 12 anos, o país regrediu para a posição 177, evidenciando um fraco desempenho nesta área.

Apesar desse retrocesso, o país avançou em marcos importantes, como a aprovação da Política da Sociedade da Informação, a criação de uma infraestrutura para interoperabilidade de sistemas e a implementação do Pacote de Medidas de Aceleração Económica (PAE), entre outros instrumentos.

Nesse sentido, os balanços da ERDAP 2026-2035, deverão também reflectir os progressos na implementação do PAE. Paralelamente, está em curso um esforço de sensibilização junto das lideranças, a todos os níveis, no sentido de se promover uma cultura de valorização da componente do governo electrónico.

O objectivo é que os diversos actores da Administração Pública, passem a informar proactivamente os cidadãos, disponibilizem canais digitais para petições e permitam, sempre que possível, a emissão de documentos e prestação de serviços por via electrónica.

Neste esforço, o custo da *internet* deve ser considerado como um factor determinante e incorporado na percepção de acessibilidade e inclusão digital, pois, influencia directamente o acesso equitativo aos serviços electrónicos.

Com essas bases já lançadas, espera-se que, no âmbito da ERDAP 2026-2035, seja possível alcançar, com mais eficácia e consistência, as metas definidas para o desenvolvimento do governo eletrónico.

9.2.3. Evolução da Participação Electrónica *(e-participation)*

Este indicador depende, em grande medida, do acesso as tecnologias de informação e comunicação e mais do que isso, está também, condicionado ao nível de literacia electrónica no país, um aspecto que consta como elemento a ser reportado no âmbito da implementação da Estratégia da Sociedade da Informação. Nessa estratégia, o Governo reafirma o compromisso de garantir a existência de infraestruturas inclusivas que promovam o acesso universal às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), bem como de sensibilizar os diversos actores da sociedade sobre a importância das TICs como eixo fundamental do desenvolvimento económico e social de Moçambique.

Assim, têm sido envidados grandes esforços para que as redes de energia, telefonia e *internet*, cheguem a um número cada vez maior de cidadãos em todo o território nacional. Estão em curso iniciativas para o fortalecimento dos centros digitais nas comunidades, onde, a partir dos quais é possível aceder a serviços digitais essenciais. No sector da educação, o currículo tem vindo a integrar, progressivamente, conteúdos relacionados com as tecnologias, sendo que, várias escolas estão a ser equipadas com salas de informática, no sentido de expandir a literacia digital. Os dados avaliativos relacionados com este domínio serão igualmente apresentados de forma clara nos balanços da ERDAP 2026-2035.

O Estado reconhece ainda o papel das organizações da sociedade civil, que têm contribuído bastante para a promoção da literacia digital, em alinhamento com os objectivos do Governo. Neste contexto, espera-se um avanço progressivo nos índices de participação electrónica, sendo que a interacção com estas organizações representa uma abertura institucional que visa, em última instância, beneficiar o cidadão.

A evolução das tecnologias tem demonstrado que é possível, e por meio delas, fomentar cada vez mais a participação do cidadão na gestão da coisa pública e nos processos de tomada de decisão. No entanto, Moçambique não atingiu o desempenho esperado no âmbito da implementação da ERDAP 2012-2025, tendo regredido da posição 97 para 163 nos índices internacionais, afastando-se significativamente da meta previamente estabelecida de alcançar a posição 39.

Diversos factores podem ter contribuído para esse insucesso, entre os quais se destacam: o custo elevado da *internet* e dos dispositivos electrónicos; a baixa cobertura e qualidade da rede; a falta de capacitação tecnológica de vários grupos sociais; a limitada inclusão digital; o fraco fomento à aprendizagem e ao uso de tecnologias nas escolas primárias e secundárias; a ausência de plataformas digitais sectoriais com canais eficazes de comunicação com os cidadãos; e o baixo nível de confiança da população nos mecanismos *online* de interação com a Administração Pública.

Diante desse cenário, a ERDAP 2026-2035 propõe o resgate das ambições anteriormente assumidas, bem como a consolidação de compromissos anuais claros, com acções de reforma e modernização orientadas à promoção da inclusão digital e da participação do cidadão. Tais acções, se devidamente implementadas, poderão criar condições concretas para o alcance das metas definidas no presente documento.

9.2.4. Acesso Universal às Tecnologias de Informação

Dados estatísticos indicam que, em Moçambique, apenas 7,8 milhões de pessoas têm acesso à, *internet* sendo que, a penetração da banda larga móvel abrange apenas 27% da população. Concomitantemente, a falta de colaboração interinstitucional tem levado ao desenvolvimento de projectos de forma sectorial e não integrada, o que compromete a velocidade de implementação de soluções voltadas para a melhoria da literacia e inclusão digitais.

Reconhecendo-se a necessidade de uma maior integração e colaboração entre instituições, no âmbito da ERDAP 2026-2035, os esforços passarão a centrar-se na coordenação eficaz entre entidades e actores relevantes, com o objectivo de alcançar o ideal de "*internet* para todos". Este propósito será concretizado por meio da melhoria da cobertura da banda larga e da redução do custo da *internet,* democratizando o acesso, ampliando a inclusão social e promovendo a conectividade digital, especialmente nas zonas rurais.

Conta-se para o efeito com os incrementos decorrentes do Projecto de aceleração Digital de Moçambique (PADIM) e o Projecto *Internet* para Todos que irão contribuir significativamente para a estratégia governamental de transformação digital.

Com este indicador, pretende-se não apenas a modernização dos serviços e a redução do uso do papel, mas também o fortalecimento da segurança digital. Espera-se, através de um esforço colectivo e de uma crença partilhada na possibilidade de fazer melhor, que estejam igualmente criadas, do lado dos utentes, as condições necessárias para que, com maior acesso e domínio das tecnologias, aumente a adesão aos serviços digitalizados, independentemente da localização geográfica do cidadão.

9.2.5. Nível de transparência do País e corrupção zero

A transparência é uma valência considerada primordial na relação entre o Estado e o cidadão em Moçambique. O Governo entende que, por meio da transparência na Administração Pública, é possível assegurar uma gestão eficiente, responsável e confiável, pois, ao se adoptar práticas transparentes, não apenas se fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições do Estado, como também, se melhora a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos públicos.

Diante deste desiderato, e com os esforços do Governo no âmbito das reformas da Administração Pública, foi possível registar avanços assinaláveis, como a aprovação e implementação do Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE), da Lei do Direito de Acesso à Informação, bem como iniciativas governamentais que promovem a participação dos cidadãos nas fases de preparação de políticas públicas. Essas iniciativas incluem auscultações rotineiras a todos os níveis, explorando-se diversos fóruns de consulta, como é o caso dos fóruns distritais.

No mesmo sentido, de acordo com a lei do *procurement*, a publicitação das adjudicações tem decorrido de forma satisfatória, sendo que as dúvidas decorrentes dos concursos são, sempre que solicitadas pelos cidadãos, disponibilizadas. Mas a tendência é encontrar o caminho para a eliminação da corrupção nas licitações.

Um dado relevante emana da Lei do Direito de Acesso à Informação, Lei n.º 34/2014, de 31 de Dezembro, a qual determina que, cada vez mais, sejam publicados os relatórios de inspecção e auditoria pelas instituições sujeitas a esses processos, salvaguardando, no entanto, os dados considerados confidenciais, em respeito ao princípio da presunção de inocência.

Periodicamente, o Governo tem prestado informações à Assembleia da República, num exercício de transparência relativamente às políticas implementadas ao longo do ano. Os planos anuais de implementação da reforma que agora se finda demonstraram, ano após ano, que a filosofia de base tem sido a de ampliar a integridade, transparência e combater de forma firme o mal da corrupção na Administração Pública.

De acordo com a pesquisa sobre o grau de satisfação dos utentes e o índice de percepção da corrupção, há uma necessidade contínua de aprimorar os serviços que já apresentam boa avaliação, implementar os programas de formação contínua para os funcionários e agentes de Estado e utilizar o *feedback* dos cidadãos como instrumento para identificar áreas de melhoria.

Moçambique ficou aquém do desempenho esperado no âmbito da implementação da ERDAP 2012-2025, tendo regredido da posição 120 para 142 nos índices internacionais de transparência, afastando-se significativamente da meta previamente estabelecida de alcançar a posição 46.

Segundo o Estudo de Meio-Termo da Implementação da ERDAP 2012-2025, diversos aspectos críticos parecem não ter merecido a devida atenção. Entre eles destacam-se: a publicitação de concursos públicos e respectivas adjudicações, a declaração de bens por parte dos titulares de cargos públicos, funcionários e agentes do Estado, os processos de recrutamento e selecção de pessoal, a divulgação de relatórios de inspecção e auditoria conforme estipulado na Lei do Direito à Informação, bem como o acesso a registos públicos. A falta de cumprimento ou implementação insuficiente dessas medidas pode ter contribuído negativamente para o desempenho do país no que se refere ao índice de transparência.

No âmbito do compromisso com a transparência e a política de 'corrupção zero', com a ERDAP 2026-2035, continuará a ser feito um investimento nos serviços públicos que já recebem avaliações positivas, com vista a manter ou melhorar a sua qualidade e os respectivos índices de percepção.

Neste contexto, no âmbito da ERDAP 2026-2035, torna-se fundamental não apenas promover estudos sectoriais que incorporem as recomendações constantes nos relatórios internacionais sobre transparência, mas também reforçar a qualidade e coerência dos planos anuais de reforma e modernização. Estes devem estar orientados para o aumento da transparência na Administração Pública, promovendo uma gestão mais aberta, responsável e alinhada com os objectivos concretos definidos para o período.

9.2.6. Consolidação Democrática

Moçambique é um pais com legislação elaborada e aprovada pensando na consolidação da democracia. A Lei do Direito à Informação, a Lei das Petições, a Lei de Procedimento Administrativo, que clarifica as garantias dos particulares perante a Administração Pública, a garantia do direito de voto, os conselhos consultivos comunitários, dos quais se colhem opiniões sobre diversas matérias, bem como as revisões legais orientadas para o aprimoramento do quadro eleitoral a nível político, são instrumentos que contribuem significativamente para a consolidação eficaz da democracia em Moçambique.

Este indicador é medido pelo *Democracy Index*, publicado pela *Economist Intelligence Unit*. Em 2012, Moçambique obteve um valor de 4,9 (ocupando a 99ª posição entre 167 países), sendo classificado como um regime híbrido (abaixo de 6 pontos). A meta definida no âmbito da ERDAP 2012-2025 era alcançar o valor 6 até 2024, de modo a progredir para a categoria seguinte. No entanto, o país regrediu para a posição 3.5, sendo actualmente classificado como um regime autoritário.

O Relatório sobre o Estado da Democracia, lançado pelo Instituto Internacional para a Democracia e Assistência Eleitoral (IDEA *Internacional*) em 2024, reforça essa tendência de deterioração democrática no país. O documento destaca que, embora Moçambique mantenha o 118º lugar no *ranking* de representação, desceu quatro posições em direitos (121º lugar), nove posições em Estado de Direito (116º lugar) e três posições em participação (129º lugar).

De forma semelhante, o Índice Ibrahim de Governação Africana (IIAG 2024) também aponta para um cenário de agravamento em determinadas áreas da governação. Embora o país tenha registado melhorias em duas das quatro categorias desde 2012, nomeadamente (bases para oportunidades económicas e desenvolvimento humano), verificou-se uma deterioração significativa nas áreas de segurança e Estado de Direito, especialmente nas subcategorias de segurança e protecção, bem como responsabilização e transparência.

Diante desse panorama, no âmbito da ERDAP 2026-2035, torna-se imperativo desenvolver e implementar acções concretas que visem fortalecer a participação do cidadão, a representação política e a promoção dos direitos fundamentais. Tais iniciativas serão determinantes para que as metas estabelecidas no presente documento sejam efectivamente alcançadas, contribuindo para a consolidação de um Estado mais democrático, inclusivo e transparente.

9.3. Factores Críticos de Sucesso

O sucesso na prossecução da estratégia definida pela ERDAP 2026-2035 tem subjacente um conjunto de factores críticos que deverão ser considerados em todas as fases da implementação, como a seguir se coloca.

9.3.1. Divulgação da estratégia

A divulgação do instrumento e das etapas de sua implementação são julgados factores preponderantes para garantia do sucesso da ERDAP 2026-2035. Todos na Administração Pública devem falar a língua da reforma, assumindo o compromisso de contribuir para sua efectividade. Com uma eficaz divulgação garante-se que as mudanças sejam comunicadas eficazmente a todos os envolvidos, (funcionários, utentes e partes interessadas) promovendo alinhamento, motivação e adesão aos novos objectivos. A sua função é informar sobre a visão da Administração Pública, explicar o porquê das mudanças e mostrar os benefícios esperados, ajudando a construir confiança e a gerir as expectativas para que a transição ocorra de forma bem-sucedida.

9.3.2. Garantia de liderança

Uma liderança e engajamento institucional e sectorial é preciso. Sem esta, a mobilização dos recursos humanos e materiais necessários, sobretudo no que diz respeito a planificação, gestão, monitoria e avaliação dos progressos e resultados alcançados, numa lógica sectorial e articulada não será possível. Deve-se assegurar as necessárias competências de liderança dos titulares de cargos de direcção, chefia e confiança, particularmente no que diz respeito à gestão dos recursos humanos e da coisa pública sob sua supervisão, tendo estes um papel importante na promoção da ERDAP 2026-2035. Assim se conseguirá garantir, por via das competências de liderança, a sustentabilidade para a efectivação de uma cultura de trabalho e de responsabilização pela implementação e pelos resultados, bem como na motivação e envolvimento activo do universo de funcionários e agentes do Estado.

9.3.3. Implementação do PCD e outras estratégias convergentes

A implementação efectiva do plano estratégico de capacitação descentralizada, com um revigorar do papel das escolas do governo, promoverá que em todos os níveis possa ser percebido pelo cidadão mesma qualidade na prestação de serviços e a percepção de que o funcionário entende que fim último é a satisfação do cidadão como principal cliente da Administração Pública. A melhoria de competências de todos na Administração Pública e o entendimento comum e o alinhamento das metas poderá contribuir para que a ERDAP 2026-2035 alcance resultados para os quais se compromete. Contam neste factor de sucesso outras estratégias que busquem aprimorar a Administração Pública.

9.3.4. Alinhamento estratégico

Somente com um alinhamento estratégico que inclua a devida consideração do papel das tecnologias para a reforma é que se poderá assistir a busca concertada por apetrechamento em equipamentos modernos capazes de garantir maior eficiência e

eficácia na resposta ao cidadão, no investimento em plataformas de comunicação baseadas em tecnologias de informação que impulsionem o governo electrónico, a transformação digital, a participação electrónica a transparência e inclusão. Assim, com a percepção deste factor de sucesso, a mobilização de recursos para investir no crescimento da interoperabilidade entre sistemas do governo, na digitalização do atendimento público, racionalização do papel, entre outros aspectos, mais facilmente se chegará aos resultados que se almeja e, consequentemente, ao sucesso na implementação da ERDAP 2026-2035.

9.3.5. Capacidade de financiamento e divulgação dos instrumentos

A reforma precisa, além dos esforços sectoriais para implementar os planos anuais de actividades da reforma e modernização, de ter uma linha de financiamento própria para implementação, impulsionamento e monitoria dos processos de reforma. Somente assim as iniciativas e projectos poderão ser efectivados no âmbito da ERDAP 2026-2035 para que no final dos planos de acção se possam visualizar as acções de impacto com resultados palpáveis e mensuráveis. Ao mesmo tempo, uma divulgação mais impactante precisa ser feita para que todos falem a língua da reforma e busquem não somente contribuir para sua implementação como também cobrar sobre o sucesso da mesma.

9.3.6. Monitoria da execução e dos impactos

A implementação da ERDAP 2026-2035 necessita do devido acompanhamento para garantir que acções planificadas sejam realizadas e impactem como previamente projectado. Há, por essa via, uma necessidade de monitoria da aplicação dos recursos escassos em função das prioridades. A filosofia da ERDAP 2026-2035 é buscar acções de impacto que evidenciem um processo efectivo de reforma da Administração Pública, mesmo diante de limitados recursos e do processo de aprendizagem continua que a ERDAP 2026-2035 propõe aos implementadores.

Assim, diante da necessidade de efectividade na implementação da ERDAP 2026-2035, periodicamente serão realizadas avaliações de cruzamento dos indicadores de impacto e desempenho com as medidas em implementação que constem dos planos anuais de actividades, sendo que a informação dessa monitoria constará dos balanços periódicos que serão apresentados ao Governo.

10. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho adiante apresentados, cujas metas são definidas como ponto de partida para a implementação de cada Plano de Acção, permitem monitorar e avaliar o desempenho da Administração Pública no âmbito da componente profissionalização dos funcionários e agentes o Estado.

10.1. Indicadores da Profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado

Uma das pré-condições para o desenvolvimento económico e social de um país é a qualidade da Administração Pública, pois, com pessoal competente, disciplinado e preparado, as decisões do governo poderão ser implementadas da melhor forma. Assim, pensar na profissionalização é pensar na melhoria da qualidade do tecido humano que perfaz a Administração Pública, sendo que no âmbito da presente reforma, o compromisso passa por olhar a profissionalização por via dos indicadores que se seguem:

Indicadores de desempenho	
1	Número de servidores públicos capacitados em Ética e Deontologia Profissional
2	Número de programas co-certificados pela Escola de Governo e outras instituições de capacitação / Ensino
3	Institucionalizada a Escola de Governo
4	Percentagem de servidores públicos com capacitação em matéria das TIC´s;
5	Percentagem de servidores públicos com competências alinhadas às suas funções
6	Número de instrumentos e subsistemas de gestão de recursos humanos aprovados e implementados
7	Número de Instituições com planos de Desenvolvimento de Recursos Humanos
8	Instituído um sistema integrado de recrutamento e selecção dos FAE
9	Número de instituições com orçamento assegurado e implementado para capacitação dos servidores públicos
10	Número de acções de capacitação e indução realizadas pela Escola do Governo e outras instituições de formação
11	Número de capacitações realizados no âmbito da PCD
12	Número de mecanismos de planificação conjunta das acções de capacitação
13	Número de instituições que implementam programas de inclusão e equidade
14	Número de instituições com programas de apoio a portadores de doenças crónicas e degenerativas
15	Criado programas de responsabilidade social para reforçar sentido de pertença dos servidores públicos
16	Número de Instituições com condições de trabalho adequado
17	Número de actos administrativos praticados na Administração Pública
18	Número de programas motivacionais criados e implementados
19	Número de estágios pré-profissionais realizados
20	Número de voluntários admitidos na Administração Pública
21	Política de providência social instituída

10.2. Indicadores da Modernização tecnológica, inovação e melhoria da Prestação de Serviços

A modernização tecnológica, inovação e melhoria da prestação de serviços, busca uma simplificação (incluindo criação de condições favoráveis a própria inovação) que assegure o acesso aos serviços públicos de forma mais articulada, flexível e, principalmente, por vias digitais.

A melhoria da prestação dos serviços é um dos aspectos fundamentais na visibilidade da implementação da reforma. Com a melhoria da prestação dos serviços o Governo mostra ao cidadão o quanto este é o centro das suas atenções.

Os indicadores de desempenho abaixo apresentados permitem monitorar e avaliar o desempenho da Administração Pública no âmbito da componente modernização tecnológica, inovação e melhoria da prestação de serviços.

Indicadores de desempenho	
1	Número de praças digitais por cidade/vila estabelecidas
2	Número de serviços públicos digitalizados
3	N.º de instituições ligadas as redes GovNet e MoRENet
4	Número de instituições que operacionalizam o e-SNGD
5	Número de Centros Multimédias Comunitários (CMC's) estabelecidos
6	Percentagem de serviços prioritários disponíveis *Online*
7	Número de acções de fiscalização e inspecção dos serviços públicos digitais realizadas
8	Número de instituições com secretarias virtuais
9	Regulamento da criação e funcionamento de programas de apoio financeiro para *startups* e empresas inovadoras aprovado
10	Número de políticas públicas que incentivam a produção científica, inovação e o desenvolvimento tecnológico
11	Legislação de teletrabalho na Administração Pública aprovada
12	Número de entidades certificadoras do Governo criadas e credenciadas
13	Número de serviços públicos digitais integrados na Plataforma de Interoperabilidade
14	Número de equipas de Resposta a Incidentes de Segurança de Computadores (CSIRT) Estabelecidos
15	Número de infraestruturas tecnológicas estabelecidas e implementadas
16	Estabelecimento do centro de dados inteligente
17	Instituída a Central de Risco de Fraudes Digitais
18	Número de sistemas de mapeamento e alerta dos riscos;
19	Número de pesquisas sobre ambiente de negócio em Moçambique realizadas
20	Número de programas de desenvolvimento de competências digitais elaborados e aprovados
21	Número de inquéritos de avaliação de satisfação dos serviços públicos digitais
22	Percentagem de redução do tempo médio de atendimento
23	Número de novas soluções tecnológicas criadas e implementadas
24	Percentagem de instituições de educação com programas de orientação vocacional

10.3. Indicadores da Promoção da transparência, integridade e combate à corrupção

A promoção da transparência e integridade na Administração Pública concorre para a redução de actos contrários a lei e a filosofia de "corrupção zero", melhorando a forma como a Administração Pública se apresenta ao cidadão e a sociedade, com mais confiança e proximidade. Os indicadores de desempenho abaixo apresentados permitem monitorar e avaliar o desempenho da Administração Pública no âmbito da promoção da transparência e integridade.

Indicadores de desempenho	
1	Sistema virtual de colecta de opiniões sobre integridade no atendimento institucionalizado
2	Percentagem de alunos com conhecimento sobre matéria de ética, integridade e cidadania no seu percurso académico
3	Percentagem de instituições que colocam nos seus planos anuais a avaliação do risco de corrupção
4	Número de instituições com janela para denúncia de corrupção nos seus *sites*.
5	Obrigatoriedade de declarações de bens para os magistrados da magistratura administrativa instituída
6	Grau de implementação do sistema electrónico de declaração de bens
7	Número de instituições auditadas, fiscalizadas e inspeccionadas
8	Número de relatórios de auditorias e inspecção remetidos ao Ministério Público
9	Número de instituições que publicitam planos de actividades, relatórios de contas, de inspecção e auditoria realizadas nelas
10	Número de campanhas nas escolas sobre integridade, princípios éticos e "corrupção zero"
11	Percentagem de redução de casos de corrupção, fraudes e outras irregularidades
12	Número de relatório de auditoria de conformidade

10.4. Indicadores da Descentralização e Simplificação de Estruturas

O processo de descentralização e desconcentração permitem que cada vez mais se firme a descentralização em Moçambique e se aproxime os serviços do cidadão, melhorando de forma estratégica e racional a estrutura de funcionamento das entidades públicas.

Assim, na implementação da ERDAP 2026-2035 constam como indicadores de desempenho que permitem monitorar esta componente, os seguintes:

Indicadores de desempenho	
1	Percentagem de atribuições, competências e recursos transferidos para entidades descentralizadas e desconcentradas
2	Grau de descentralização dos serviços da previdência social
3	Percentagem de instituições descentralizadas com institucionalização de mecanismos de participação dos cidadãos
4	Percentagem de instituições da Administração Indirecta com análise funcional periódica realizada
5	Percentagem de instituições com estruturas adequadas ao quadro legal de organização e funcionamento da Administração Pública

Indicadores de desempenho	
6	Número de instituições com funções e competências redundantes identificadas
7	Percentagem de planos locais elaborados com a participação da comunidade
8	Índice de percepção da eficiência da Administração Pública
9	Percentagem de redução do tempo médio de resposta às petições do utente
10	Redução da fragmentação e sobreposição de funções

10.5. Indicadores da Monitoria, Avaliação e Comunicação

No âmbito da monitoria e avaliação da implementação da ERDAP 2026-2035, bem como da necessária comunicação para ampliar o grau de efectividade da reforma, estabelecidos indicadores de desempenho abaixo apresentados.

Indicadores de desempenho	
1	Avaliação bienal da satisfação dos cidadãos
2	Avaliação bienal da satisfação dos funcionários e agentes do Estado
3	Avaliação bienal de análise dos serviços prestados
4	Sistema Integrado de Monitoria da ERDAP 2026-2035 em funcionamento
5	Definição de critérios de avaliação dos indicadores de desempenho nacionais
6	Número de acções de comunicação efectuadas no âmbito da divulgação das iniciativas de desenvolvimento da AP
7	Número de acções/iniciativas de valorização dos pontos focais implementadas para a continuidade de serviços
8	Realizar conferência bienal sobre inovação e boas práticas na Administração Pública
9	Índice de progresso da reforma

Preço — 120,00 MT

IMPRENSA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E.P.