



**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A Informatização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços em Moçambique, 2016-2022. O caso do Tribunal Administrativo Sede, na Cidade de Maputo**

**Supervisanda:** Teresa Simbine

**Supervisor:** Doutor Renato Augusto Pereira (PhD)

Maputo, Agosto de 2024



**Faculdade de Letras e Ciências Sociais**  
**Departamento de Ciência Política e Administração Pública**  
**Licenciatura em Administração Pública**

**A Informatização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços em Moçambique, 2016-2022. O caso do Tribunal Administrativo Sede, na Cidade de Maputo**

**Supervisanda:** Teresa Simbine

Trabalho Elaborado e apresentado á Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento de um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.  
Supervisionado pelo Doutor Renato Augusto Pereira (PhD)

Maputo, Agosto de 2024

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Declaro que esta Monografia é resultado da minha investigação pessoal e da orientação do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na referência bibliográfica.

Declaro ainda que este trabalho nunca foi apresentado em sua essência em nenhuma outra instituição para obtenção de qualquer grau acadêmico.

Maputo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

A Licenciada

(Teresa Simbine)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a toda comunidade académica e estudantil do curso de Administração Pública na Universidade Mondlane e aos funcionários do Tribunal Administrativo Sede, na Cidade de Maputo, por participarem activamente no processo de produção do conhecimento científico.

## **AGRADECIMENTOS**

Gratidão é uma forma de reconhecer o esforço de pessoas que tiveram algum contributo em momentos da nossa vida e que impulsionaram na concretização da minha Monografia.

Agradecer a Deus pelo dom da vida, pela saúde e pela força concedidas para enfrentar tantas dificuldades encontradas ao longo da minha caminhada.

Agradeço ao meu supervisor, Doutor Renato Augusto Pereira, pela orientação, paciência, disponibilidade e pelos comentários e discussões profundas que ajudaram em grande medida na condução desta pesquisa: ele tem a minha mais profunda gratidão.

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional e pela paciência que tiveram comigo durante o percurso; aos meus irmãos pela ajuda e disponibilidade e companhia, isso torna cada um deles, um exemplo de dedicação entrega e companheirismo. Eles contribuíram para que eu chegasse até aqui; ao meu marido pelo apoio incondicional; aos meus filhos por serem a motivação para concretização deste sonho que, ao longo do percurso, tornou -se nosso.

Agradece a todos os meus professores, ao corpo de docentes do departamento e aos técnicos da universidade, pois de algum modo puderam moldar-me profissionalmente para ser a estudante que sou hoje.

Os meus agradecimentos vão igualmente ao meu colega Isac, meu companheiro de batalha estudantil, pelo empenho e enorme dedicação, sem esquecer à disponibilidade na elaboração da monografia, e a todos os meus colegas da universidade, a minha gratidão.

Obrigados a todos aqueles que, não tendo sido aqui mencionados merecem a minha gratidão, minhas sinceras desculpas. Sou sinceramente grata.

## RESUMO

Este trabalho, intitulado “Informatização dos procedimentos processuais na prestação de serviços em Moçambique, 2016-2022. O caso do Tribunal Administrativo Sede, na Cidade de Maputo”, estudou a informatização da administração no sector da justiça com o objectivo de analisar a contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços no Tribunal Administrativo Sede. Recorreu-se a uma abordagem qualitativa. Os dados foram recolhidos por meio dos levantamentos bibliográfico e documental e entrevistas semi-estruturadas, aplicadas junto de um total de sete funcionários do Tribunal Administrativo Sede, seleccionados por meio da amostragem convencional. Os resultados da pesquisa mostram que, antes da informatização da sua administração, os procedimentos processuais no Tribunal Administrativo Sede eram caracterizados por uma elevada morosidade, sendo necessário cerca de cinco a seis meses para dar despacho aos processos submetidos pelos utentes dos seus serviços, o que contribuía para o baixo cumprimento da lei. A introdução das Tecnologias de Informação Comunicação possibilitou a implementação de Sistemas de Informação, levando à digitalização dos processos e a uma relação virtual entre funcionários e entre estes e os utentes do tribunal. A informatização dos serviços do tribunal aumentou a celeridade processual, passando a ser necessário apenas dez a quinze dias para dar despacho aos processos submetidos, apesar dos problemas ainda enfrentados, relacionados com a efectiva utilização dos sistemas informáticos. Conclui-se que as Tecnologias de Informação e Comunicação vieram superar a morosidade e aumentar a celeridade processual no Tribunal Administrativo na Cidade de Maputo, pelo que, recomenda-se que se invista mais ainda na capacitação dos funcionários para melhorar o manuseio e promover o uso generalizado do sistema informático na tramitação quotidiana dos procedimentos processuais, bem como se sensibilize os utentes para maior utilização dos sistemas informatizados com vista a acelerar a transformação digital.

**Palavras-chave:** *Cidade de Maputo, Tecnologias de Informação e Comunicação, Prestação de serviços, Procedimentos administrativos, Tribunal Administrativo Sede.*

## ABSTRACT

This work, entitled “The Computerization of procedural procedures in Mozambique, 2016-2022. The case of the Headquarters Administrative Court, in the City of Maputo”, studied the computerization of administration in the justice sector with the aim of analyzing the contribution of Information and Communication Technologies in carrying out administrative procedures in the provision of services at the Headquarters Administrative Court. A qualitative approach was used. Data were collected through bibliographic and documentary surveys and semi-structured interviews, carried out with a total of seven employees of the Headquarters Administrative Court, selected through conventional sampling. The research results show that, before the computerization of its administration, the procedural procedures at the Headquarters Administrative Court were characterized by a high level of delay, requiring around five to six months to dispatch the processes submitted by users of its services, which contributed to low compliance with the law. The introduction of Information Communication Technologies enabled the implementation of Information Systems, leading to the digitalization of processes and a virtual relationship between employees and between them and court users. The computerization of court services has increased procedural speed, with only ten to fifteen days needed to dispatch submitted cases, despite the problems still faced, related to the effective use of computer systems. It is concluded that Information and Communication Technologies have overcome slowness and increased procedural speed in the Administrative Court in the City of Maputo, therefore, it is recommended that further investment be made in training employees to improve handling and promote use generalization of the computer system in the daily processing of procedural procedures, as well as raising awareness among users about the greater use of computerized systems with a view to accelerating digital transformation.

**Keywords:** *City of Maputo, Information and Communication Technologies, Provision of services, Administrative procedures, Headquarters Administrative Court.*

.

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CIRESP</b>	Comissão Interministerial para a Reforma do Sector Público
<b>CP.info</b>	Política de Informática, na qual a Comissão para a Política de Informática
<b>GIZ</b>	<i>The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
<b>e-TA</b>	Tribunal Administrativo Electrónico
<b>e-VISTO</b>	Visto Electrónico
<b>EGRSP</b>	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
<b>e-Gov</b>	Governo Electrónico
<b>FNI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>MA</b>	Modernização Administrativa
<b>NUIT</b>	Número Único de Identificação Tributária
<b>PDSI</b>	Plano Director de Sistemas de Informação
<b>PLACOR</b>	Planos Corporativos
<b>SI</b>	Sistema de Informação
<b>SIE</b>	Sistema de Informações Estratégicos
<b>SIG</b>	Sistema de Informações Gerenciais
<b>SIGI</b>	Sistemas de Informação para a Gestão Interna
<b>SIO</b>	Sistemas de informação operacionais
<b>TA</b>	Tribunal Administrativo
<b>TA-S</b>	Tribunal administrativo Sede
<b>TGS</b>	Teoria Geral dos Sistemas
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>TICs</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TO</b>	Teoria das Organizações
<b>VPN</b>	<i>Virtual Private Network</i>

## SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE AUTORIA .....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problemática .....	2
1.2. Hipóteses.....	4
1.3. Objectivos do Trabalho.....	5
1.3.1. Objectivo Geral .....	5
1.3.2. Objectivos Específicos .....	5
1.4. Justificativa .....	6
1.5. Limitação do estudo.....	7
1.6. Estrutura do trabalho.....	7
1.7. Enquadramento conceptual e teórico .....	8
1.7.1. Conceptual.....	8
1.7.1.1. E-Gov .....	8
1.7.1.2. Celeridade processual.....	10
1.7.1.3. TIC's.....	11
1.7.1.4. Sistema de informação (SI) .....	13
1.7.2. Teórico .....	14
1.7.2.1. Teoria Geral de Sistemas.....	14
1.7.2.2. Teoria das Organizações .....	15

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1. Procedimentos administrativos no ambiente manual.....	18
2.2. Informatização dos procedimentos processuais.....	20
2.3. Impacto da informatização dos procedimentos processuais .....	23
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	25
3.1. Tipo de Pesquisa .....	25
3.1.1. Abordagem de pesquisa .....	25
3.1.2. Propósito da pesquisa.....	26
3.1.3. Procedimentos técnicos.....	27
3.2. Técnica de recolha de dados .....	28
3.3. Técnica de análise de dados.....	30
CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	32
4.1. Local de estudo .....	32
4.2. Procedimentos administrativos na prestação de serviços antes da aplicação das TIC's no TA-S.....	33
4.3. Uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos no TA-S.....	41
4.4. Vantagens do uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços ao cidadão no TA-Sede.....	49
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	58
5.1. Conclusões .....	58
5.2. Recomendações .....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
APÊNDICE .....	67
ANEXO .....	69

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A introdução e uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) na administração pública em Moçambique estão inseridos no âmbito mais abrangente e históricos de reformas no sector público, sendo que uma das referências é o Plano Estratégico e Operacional do Tribunal Administrativo III (PLACOR III). De acordo com o Tribunal Administrativo (TA, 2015:21), “Em 2009 o TA desenvolveu um Plano Director de Sistemas de Informação (PDSI) com o objectivo de modernizar os serviços prestados aos seus utentes externos e internos.”

O PDSI representou uma resposta aos desafios colocados por instrumentos que o antecederam, especialmente pela Estratégia de Implementação da Política de Informática, na qual a Comissão para a Política de Informática (CP.info, 2002:3) define como um dos seus objectivos “Modernizar a infra-estrutura de suporte e providenciar acesso às TICs ao maior número possível de pessoas através dos telecentros e outros pontos de acesso público ou comunitário”. No entanto, o TA (2015) admite que até então a implementação das iniciativas definidas no PDSI com vista a modernização da prestação dos serviços públicos revelou-se bastante baixa.

O uso das TIC's nos diferentes níveis e sectores do governo de Moçambique ganhou mais impulso ainda com a aprovação da Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique. Nesta estratégia, reitera-se a ideia segundo a qual o Governo Electrónico (e-Gov) representa um instrumento apropriada para colocar os serviços públicos ao alcance do cidadão em quaisquer momentos e lugares prestando-os da forma mais eficaz e eficiente e reduzindo as despesas, a burocracia e oportunidades de corrupção.

Ao nível do TA, a maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços público estão associadas, dentre outros aspectos, à celeridade processual. É neste sentido que o TA (2021) defende ser importante não apenas investir na maior celeridade processual, bem na produção de informação sobre o estágio dessa celeridade e fazer o efectivo uso dessa informação para a tomada de decisão na instituição. Trata-se, de acordo com o TA (2020), aprimorar mais ainda a instrução de processos e do cumprimento dos prazos, o que passava, dentre outras medidas, pelo uso intensificado das TIC's.

Relativamente ao uso das TIC's na administração e gestão da justiça, os seus benefícios da sua utilização são ainda mais alargados. De acordo com Santos (2005), as tecnologias não apenas têm efeitos positivos na celeridade, mas também conferem mais eficácia na prestação dos serviços por meio dos procedimentos judiciais, na medida em que, por exemplo, podem substituir tarefas rotineiras, permitir um controlo mais eficaz da tramitação dos processos, melhorar a gestão dos recursos humanos, das secretarias judiciais e das agendas judiciais, permitir o envio de peças processuais em suporte digital, facilitar o acesso às fontes de direito e, por essa via, ajudar os operadores judiciais a conhecer e a interpretar o sistema jurídico, para muitos operadores judiciais, cada vez mais complexo.

Não obstante o potencial acima das TIC's na condução dos processos administrativos na administração pública no geral e nos serviços de justiça em particular, existe um reconhecimento segundo o qual tirar vantagens das novas tecnologias exige mais do que a sua introdução ou sistemas informáticos (CP.info, 2002; Guimarães e Ribeiro, 2011; Gouveia e Ramito, 2004). De acordo com estes autores, as contribuições das TIC's exigem mais do que a própria tecnologia, mas também recursos humanos com conhecimentos técnicos adequados, infra-estruturas devidamente equipadas, políticas e regulamentos actualizados, apenas para destacar alguns requisitos.

É no contexto das exigências acima que se assume ser relevante analisar a introdução e uso das TIC's na administração dos serviços judiciais no TA sobre perspectiva da sua contribuição para a celeridade processual. Trata-se de aprofundar a forma como as novas tecnologias estão a ser implementadas e usadas para melhorar e acelerar a condução dos processos administrativos perante a recomendação da presidente do TA para se garantir maior celeridade processual na instituição.

### **1.1. Problemática**

Os sistemas informatizados de gestão de processos são uma ferramenta essencial para a organização, permitem que as grandes quantidades de informação e documentos sejam processadas de forma fiável nos tribunais (Santos, 2005:9). Conforme este autor, esses

sistemas possibilitam, por exemplo, eliminar certas tarefas repetitivas, partilhar informação relevante, receber e tramitar documentos, assim como consultar processos por via electrónica. Em poucas palavras, a informatização tem o potencial de tornar os procedimentos administrativos mais céleres, uma vez que, as TIC's facilitam a recolha, organização, processamentos, conservação e distribuição da informação relevante na prestação de serviços judiciais (Xavier e Escaleira, 2015; Garcia, 2018).

O Diagnóstico Institucional feito no âmbito do Plano Corporativo – 2022 a 2025 apresenta as seguintes constatações que reflectem o problema da celeridade processual no TA:

- i. a resolução de processos no Plenário é morosa e não tem melhorado entre 2017 e 2019, visto que, os processos findos nos últimos três anos tinham uma idade média de 4 anos e 40% dos processos findos nos últimos quatro anos tinha idade superior a quatro anos;
- ii. a 1.<sup>a</sup> Secção é mais célere do que o Plenário e as outras Secções, sendo que os processos findos nos últimos três anos tinham uma idade média de 17 meses;
- iii. a 2.<sup>a</sup> Secção dá vazão aos processos e tem reduzido o *stock* de processos pendentes de forma consistente nos últimos anos, ainda que a resolução de processo pode ser considerada ainda morosa;
- iv. o TA não mede regularmente a celeridade dos processos do visto e nem utiliza tal informação para análise e tomada de decisão.

É no contexto das constatações acima que a Directora do Programa Boa Governação Financeira da *The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) reiterou, durante o encontro da cooperação TA/GIZ, realizado em Maputo, em Dezembro de 2020, sugeriu que os funcionários do tribunal assumissem a inovação na realização dos procedimentos administrativos como seu principal foco, pois prevalece como um desafio a superar não obstante o significativo crescimento observado nos últimos cinco anos. No mesmo sentido, o PDSI recomenda a implementação de um sistema que permita desmaterializar os processos do TA, de Sistemas de Informação para a Gestão Interna (SIGI), Sistemas de gestão, execução e monitoria das auditorias, Sistema de monitoria das actividades, equipamentos que satisfaçam as necessidades dos seus utilizadores e que tenha um elevado nível de operacionalidade e capacitação dos técnicos da área das TIC's.

As iniciativas expostas assentam nas diversas vantagens que as TIC's pode ter para a realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços públicos ao cidadão. A título de exemplo, dentre outras vantagens, pode ser destacadas proporcionar a redução dos custos associados aos processos administrativos; agilização do relacionamento com o cidadão; obtenção de informações; partilha de experiências e documentos entre colegas em tempo real se estiverem *online*; atendimento público centrado nas necessidades do cidadão; serviços prestados através de uma plataforma multicanal nas vertentes presencial; internet e telefone; a informação chega a muitos lugares graças as redes de computadores e meios de comunicação (Dias, Sana e Medeiros, 2029; Santos, 2005).

Após sete anos desde que se iniciou com o processo de informação no TA em 2015, assume-se ser relevante problematizar a contribuição que as TIC's trouxeram na condução dos procedimentos processuais na prestação de serviços ao cidadão na instituição. Ucama (2016:105) afirma que esse problema pode ser colocado sobre duas perspectivas, sendo uma legal, quando a lei não prevê os procedimentos ou quando existem lacunas acerca do que está legalmente previsto e outra prática, quando, estando legalmente estabelecidos os procedimentos, os mesmos não têm sido cumpridos ou quando se viola o que está legalmente previsto.

Em Moçambique, os procedimentos processuais estão legalmente previstos, pelo que, o problema da contribuição das TIC's na realização dos procedimentos administrativos no TA é, neste trabalho, colocado sobre uma perspectiva prática. Desta forma, atentando para o contexto do uso das TIC's no Tribunal Administrativo Sede (TA-S), levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços no Tribunal Administrativo Sede?**

## **1.2. Hipóteses**

Para responder ao problema de pesquisa acima levantado, adopta-se as seguintes hipóteses e pesquisa:

**H<sub>1</sub>:** As Tecnologias de Informação e Comunicação conferem vantagens materiais e humanas à realização dos procedimentos administrativos no tribunal relacionadas com a maior eficiência na gestão de recursos, melhoria no desempenho dos funcionários e da relação com os funcionários na prestação dos serviços ao cidadão.

**H<sub>0</sub>:** As Tecnologias de Informação e Comunicação não têm alguma contribuição para a realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços ao cidadão no Tribunal Administrativo Sede por não estarem a ser usadas com eficácia na realização dos procedimentos processuais.

### **1.3. Objectivos do Trabalho**

#### **1.3.1. Objectivo Geral**

- Analisar a contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços no Tribunal Administrativo Sede.

#### **1.3.2. Objectivos Específicos**

- Descrever os procedimentos administrativos na prestação de serviços antes da aplicação das TIC's no Tribunal Administrativo Sede.
- Descrever o uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos no Tribunal Administrativo Sede.
- Identificar vantagens do uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços ao cidadão no Tribunal Administrativo Sede.

#### **1.4. Justificativa**

Como simples cidadão ou como funcionário público, grande parte dos indivíduos na sociedade acabam estando sujeitos, directa ou indirectamente, com aos procedimentos processuais no âmbito do acesso ou prestação dos serviços públicos respectivamente. É na qualidade de estudante do curso de administração pública que se interessou pela análise da contribuição do uso das TIC's no TA-S. Trata-se de uma iniciativa de investigação que tem por detrás o interesse em produzir evidências científicas relativas aos ganhos alcançados e vantagens resultantes do investimento feito até então no uso das TIC's, o que tem sua relevância no conhecimento tanto pessoal-profissional quanto para o académico-científico.

No âmbito académico, constatou-se uma relativa escassez – para não dizer ausência – de produção de conhecimento (artigos científicos, relatórios, etc) em torno das experiências de introdução e uso das TIC's a nível dos Poder Judicial no geral e dos TA em particular no país. Isto resulta no fraco conhecimento acerca do processo de informatização dos serviços de justiça no país com a introdução das TIC's. Veja-se que o Diagnóstico Institucional feito em torno do Plano Corporativo (2022 a 2025) denuncia, dentre outras lacunas, a falta de iniciativas de medição regular da celeridade processual. É neste quadro que o presente trabalho, assumindo uma perspectiva académico-científica, trás contribuições no que concerne à compreensão informatização dos procedimentos administrativos no TA, sendo este um desafio assumido nacionalmente.

No que tange às TIC's, o presente trabalho actualiza o debate sobre p seu uso no sector público moçambicano, sendo este um processo que já estava em curso desde a aprovação da EGRSP (2001-2011). Com foco no TA, tratando-se de um estudo de caso, os resultados da pesquisa têm o potencial de servir de referência, mesmo que como simples conjecturas, para compreender o estágio do processo de introdução das TIC's noutras instituições públicas – tribunais ou não – no contexto em que as reformas públicas estão em curso e reitera-se a aposta na intensificação e expansão da MA. É possível, desta forma, reflectir sobre os ganhos alcançados e os desafios ainda por enfrentar.

O exposto é igualmente válido para o TA-S, seleccionado como local de estudo. Os resultados alcançados nesta pesquisa podem servir de base para que os provedores públicos

da justiça no TA avaliem e reflectam criticamente sobre as suas próprias experiências no uso das TIC's e na melhoria da realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços judiciais na sua instituição. Esse exercício reflexivo, ao ser realizado, abre espaço para revisões pontuais nas estratégias e planos institucionais de informatização dos procedimentos judiciais, bem como no cumprimento das recomendações legais e formais, o que pode conferir maior qualidade dos serviços judiciais oferecidos ao cidadão.

### **1.5. Limitação do estudo**

Este, como outro trabalho pesquisa, tem suas limitações das quais importa destacar apenas uma. Não foram incluídos na amostra os usuários dos serviços de justiça prestados no TA-S, o que possibilitaria cruzar com os depoimentos dos funcionários entrevistado, pois no final, as mudanças em curso têm em vista prestar melhores serviços aos cidadãos. Desta forma, assume-se que os resultados apresentados a seguir e suas conclusões reflectem a perspectiva institucional do TA-S, sendo uma porta de entrada para estudar a perspectiva dos usuários.

### **1.6. Estrutura do trabalho**

O trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro é esta introdução, na qual apresenta-se o tema, a problematização, os objectivos, a justificativa do tema e o enquadramento conceptual e teórico. Seguem-se o segundo que apresenta a revisão da literatura; o terceiro com a metodologia usada na pesquisa; o quarto, que apresenta a análise e interpretação dos dados; e, o quinto, com as conclusões e recomendações do trabalho.

## **1.7. Enquadramento conceptual e teórico**

Este subcapítulo apresenta os conceitos que compõem o quadro teórico e as teorias que constituem o quadro teórico.

### **1.7.1. Conceptual**

Considera-se principais conceitos deste trabalho, o de E-Gov, celeridade processual, TIC's e Sistema de informação, apresentados abaixo.

#### **1.7.1.1. E-Gov**

O e-Gov pode ser visto como um sistema integrado de objectivos políticos, procedimentos organizacionais, informação e tecnologias de informação, operando dentro da administração pública e contribuindo para o cumprimento da missão do ente público (Gouscos, Mentzas e Geogeadis, 2001:14).

As definições de e-Gov como observa Prado *et al.* (2012:23), variam muito e é comum associá-lo com o uso da Internet para a prestação de serviços públicos, ou com o uso mais geral de sistemas informatizados, baseados ou não em Internet, utilizados na gestão dos processos internos na administração pública. Entretanto, é possível captar no conceito de governo electrónico um potencial para aperfeiçoar o relacionamento entre governo e cidadãos, uma vez que está baseado no uso de ferramentas que aumentam a agilidade e a transparência nas trocas de informação na sociedade.

O e-Gov tem sido definido este como sendo “o uso das tecnologias de informação e comunicação para promover maior eficiência e eficácia governamentais, facilitando o acesso aos serviços públicos, permitindo ao cidadão e ao empresário o acesso à informação, e tornando o governo mais responsável perante o cidadão” (GartnerGroup, 2000).

A definição acima coloca a prestação de serviços como a prioridade principal do e-Gov numa agenda que realça maior participação da comunidade na governação em todos os aspectos (não simplesmente “governo”). Importa, aqui, de destacar as novas tecnologias e os seus diferentes canais de comunicação como instrumentos decisivos na efectivação da transição.

O e-Gov estabelece os seguintes tipos de relacionamento na sociedade (Jóia e Neto, 2000:31):

- *Business-to-Government*: nesse tipo de modalidade de relação electrónica, o agente que oferece o serviço ou produto é uma empresa, enquanto que o agente que o está adquirindo é algum ente governamental;
- *Government-to-Business*: é a situação inversa da anterior. Nesse caso, o agente que oferece o serviço ou produto é um ente governamental, enquanto o agente que o adquire é uma empresa;
- *Citizen-to-Government*: nesse tipo de modalidade de relação electrónica, o agente que propõe o serviço ou produto é o cidadão e o agente que o aceita ou adquire é um ente governamental;
- *Government-to-Citizen*: a situação aqui é a oposta do item c. O agente que disponibiliza o serviço ou produto é o ente governamental, ao passo que o cidadão adquire esse produto ou serviço;
- *Government-to-Investor*: nessa relação, o agente que disponibiliza um produto ou serviço é um ente governamental e o que o adquire é um investidor. O padrão especial de disseminação de dados, estipulado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), seria um exemplo dessa relação;
- *Investor-to-Government*: é a relação em que o investidor disponibiliza um produto ou serviço e um ente governamental adquire esse produto ou serviço;
- *Government-to-Government*: nesse tipo de relação, tanto o agente que disponibiliza o serviço ou produto, como o que o adquire são entes governamentais.

### **1.7.1.2. Celeridade processual**

A razoável duração do processo consta logo no n.º 1 do art. 41 da Carta de Direitos Fundamentais, cujo texto aponta que os assuntos levados pelos indivíduos aos órgãos e instituições devem ser tratados em um prazo razoável. Isso significa que à administração pública confere-se a tarefa de exercer os actos necessários à consolidação de uma decisão em tempo razoável.

O princípio da celeridade processual com a constitucionalização veio para conferir maior garantia ainda ao instituto do processo no âmbito dos procedimentos administrativos, os procedimentos adoptados como normas consolidou cada vez mais democráticos ao Estado de Direito, já que a lentidão permanente no desenvolvimento dos actos processuais sempre foram um entrave para o exercício de outros direitos considerados fundamentais (Assis, 2007:48).

A celeridade da actividade administrativa norteia a AP no sentido que o tempo de decisão e actuação da administração deve durar apenas o estritamente necessário para que esta possa atingir os fins que lhe competem.

No entanto, espera-se com esse princípio resgatar a dignidade humana, uma vez que os procedimentos intermináveis, morosos e desconectados da realidade das partes, conclamam pelo seu fundamento não cumprem o princípio da dignidade e contribuir para a celeridade destes processos culminariam na conquista da verdade que por sua vez constrói decisões pautadas nos ideais da justiça (Costa, 2015:4).

Por forma a dar concretização ao princípio prescreve a lei que a administração pública deve ser organizada de modo a aproximar os serviços das populações de forma não burocratizada.

Discute-se se a observância deste princípio pode ser controlada pelos tribunais, porque, atendendo ao seu conteúdo, a anulação de um ato administrativo por violação deste princípio seria susceptível de interferir no mérito de actuação administrativa.

Daí que tradicionalmente se entenda que o princípio da celeridade consagra apenas um dever jurídico imperfeito, não permitindo a anulação de um ato administrativo apenas com fundamento na sua violação, podendo, porém, a administração incorrer em responsabilidade civil pelos danos causados aos particulares sempre que infrinja este princípio.

O direito à razoável duração do feito, assim como os demais princípios inerentes ao processo, derivam do devido processo legal, pois em decorrência dessa garantia é que emanam todas as implicações jurídicas que asseguram, às partes, o direito a um processo e a uma resposta estatal justa e, sobretudo, célere, de modo que a duração que a demanda deve consumir não deve ser tão alongada de modo que desvalorize a resposta estatal, como também não deve ser tão enxuto de maneira a causar prejuízos os direitos dos cidadãos (Alarcón, 2005:35).

A celeridade mostra-se relevante em todos os níveis e em situações diversas, mas essencialmente naqueles pedidos ou requerimentos formulados pelos indivíduos para que a AP resolva circunstâncias de fato ou de direito que de alguma forma estejam sendo prejudiciais aos seus interesses. Nessa esteira, compete à administração entregar as soluções cabíveis em tempo razoável para que a finalidade pretendida seja devidamente atingida.

### **1.7.1.3. TIC's**

Podemos dizer que TIC's são um conjunto de recursos tecnológicos que, se estiverem integrados entre si, podem proporcionar a automação e/ou a comunicação de vários tipos de processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica, na área bancária e financeira, etc. Ou seja, são tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações, como exemplo: *sites da Web*, equipamentos de informática (*hardware e software*), telefonia, quiosques de informação e balcões de serviços automatizados (Mendes, 2008:11).

O desenvolvimento das TIC's está ligado a uma evolução que teve início através dos correios, passando ao rádio e televisão, vídeos, computadores e chegando até as mais modernas transmissões de conferências via satélite, tendendo avançar e se transformar frequentemente. Desta maneira, antes mesmo do uso da Internet, as pessoas já utilizavam outras tecnologias de comunicação para interagir ou estudar (Costa *et al.*, 2018:395).

No entanto, o uso das TIC's, passou a ser o motor do desenvolvimento dos Estados e todo tipo de organizações bem como a sociedade como um todo. O uso das TIC's pelo Governo, designa-se *e-Gov*, representado pela informatização de suas actividades internas e pela comunicação com o público externo: cidadãos, fornecedores, empresas, ou outros sectores do governo e da sociedade (Pinho, 2008:475).

A administração pública passa a utilizar a internet para oferecer à sociedade um canal de controlo efectivo das acções e projectos de suas instituições, divulgar informações institucionais e dos serviços/produtos oferecidos, atender o cidadão e colectar e consolidar informações conseguidas através de *websites* que sirvam de subsídios para melhorarem os serviços oferecidos ao cidadão (Sato, 1997:8).

Como forma de se posicionar nessa nova sociedade, o Governo de Moçambique através da Resolução nº. 28/2000, de 12 de Dezembro, aprovou a Política de Informática de Moçambique, para tirar maior proveito das TIC's e deste modo assegurar que as TIC's tenham um papel preponderante na EGRSP.

Partindo de uma análise às instituições públicas onde concluiu que a pouca educação informática da maioria dos dirigentes do Estado e instituições públicas e a conseqüente indiferença ou apatia em relação ao papel que as TIC's podem desempenhar na melhoria geral dos serviços, esta política identificou uma oportunidade de usar estas tecnologias na governação.

Tais oportunidades oferecem uma melhoria das operações do governo, tanto a nível central como a nível local, provendo melhores serviços, actuando com maior rapidez, maior eficiência e menores custos, colocando a informação pública ao dispor dos cidadãos e melhorando a comunicação entre estes e os governantes.

#### 1.7.1.4. Sistema de informação (SI)

A informatização está directamente vinculada à partilha e circulação da informação, o que faz com que abordar o sistema de informatização equivale ao falar em SI. Desta forma, é este termo que se começa por retractar. A busca bibliográfica possibilitou constatar que o SI pode ser concebido de diferentes formas dependendo dos aspectos que cada autor optar por enfatizar.

Uma das definições consiste em conceber o SI como “um conjunto de cinco componentes: *hardware*, *software*, comunicação, pessoas e dados referentes a um dado contexto ou cenário, operando em conjunto.” (Reis, Dacorso e Tenório, 2015:233-234) Trata-se aqui de adoptar uma perspectiva que define o SI a partir das suas componentes e a forma como os mesmos se interligam ao ponto de constituírem e formarem um sistema.

Uma segunda definição pode servir para demonstrar a polissemia do conceito. O SI engloba “todas as actividades organizacionais que lidam com a informação, durante todo o seu ciclo de vida, desde a aquisição, armazenamento, manipulação, disseminação e utilização da informação.” (Laudon e Laudon, 2009:672) À semelhança da primeira perspectiva acima, nesta segunda defende-se que o SI engloba para além dos equipamentos, referindo-se igualmente às pessoas e aos procedimentos adoptados para a realização das actividades.

A distinção entre as duas perspectivas acima reside no facto de a primeira, como já se fez menção, colocar a ênfase nas componentes do SI, enquanto a segunda destaca as actividades inerentes à utilização e funcionamento do sistema, daí a referência às etapas de aquisição, armazenamento, manipulação, disseminação e utilização da informação. São estas e características que conferem ao SI a capacidade de gerar mudanças na forma como é feita a gestão dos procedimentos processuais.

Gouveia e Ramito (2004:24) procuram conjugar todos os aspectos acima num único quadro analítico. Os autores definem o SI como “uma infra-estrutura que suporta o fluxo de informação interno e externo a uma organização.” Estes autores, concordando com Reis, Dacorso e Tenório (2015:233), afirmam que o sistema de informação envolve cinco elementos, nomeadamente: objectivos do negócio, *hardware*, *software*, procedimentos e pessoas.

Gouveia e Ramito (2004:24) associam-se a Laudon e Laudon (2009) para destacar, como funções do SI, as seguintes:

- (1) *Recolha da informação* - garantir a entrada de dados no sistema;
- (2) *Armazenamento da informação* - garantir o registo dos dados necessários ao sistema;
- (3) *Processamento da informação* - dar resposta às exigências de dados e informação para suporte do sistema;
- (4) *Representação da informação* - permitir uma percepção com qualidade dos dados e informação disponíveis no sistema;
- (5) *Distribuição da informação* - garantir o fluxo de dados e de informação no sistema.

### **1.7.2. Teórico**

Para aprofundar a informatização da AP por meio de SI e, ao mesmo tempo, valorizar a capacidade de agência dos funcionários públicos, optou-se por combinar a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) e a Teoria das Organizações (TO).

#### **1.7.2.1. Teoria Geral de Sistemas**

Chiavenato (1993) destaca Norbert Wiener, L.Von Bertalanffy, Herbert Simon, James E. Rosenzweig, Richard A. Johnson e Fremont Kast como precursores da TGS e como seus principais representantes, alista Daniel Katz, Robert L. Kahn e Edgar Schein. Os dois primeiros autores desenvolveram um modelo de organização por meio do qual aplicaram a teoria dos sistemas na teoria administrativa, sendo que o último sistematizou os aspectos da teoria de sistemas que caracterizam uma organização.

De acordo com Chiavenato (1993), são princípios da TGS, os seguintes três:

- Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais.
- A entre as ciências naturais e sociais orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.

- A teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.

Foi com base nestes princípios que a TGS foi inserida na administração criando uma série de expectativas quanto à sua aplicabilidade, apesar do seu carácter inicial bastante abstracto. Para Chiavenato (1993), esta característica de abstracção resulta do facto de combinar conceitos clássicos, neoclássicos, estruturalistas e comportamentalistas, o que a possibilita integrar, num só quadro teórico, aspectos antes inerentes apenas a cada uma dessas correntes teóricas. É resultado, a TGS vai sugerir uma nova forma de conceber a organização enquanto um sistema que interage com um sistema ainda maior (ambiente) e integra vários sub-sistemas (suas componentes).

É esta integração entre diferentes perspectivas que torna a TGS apropriada para a análise da informatização dos procedimentos administrativos no TA-S, na medida em que possibilita combinar aspectos estruturais do e-Gov, recursos organizacionais do tribunal e características comportamentais dos funcionários do tribunal e seus utentes que fazem ou não o uso do SI implementado. Entretanto, a TO permite especificar mais ainda a interacção recíproca entre esses três níveis.

### **1.7.2.2. Teoria das Organizações**

É a partir da TGS que são descritos os princípios da TO, associados às contribuições de Friedberg (1995). Para começar, pode-se definir sistema como “conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado.” (Chiavenato, 1993:545)

Desta forma, o sistema forma um conjunto baseado na combinação de partes que interagem em um ambiente complexo, unitários e coerente. Segundo Boteon (2004), os sistemas podem ser fechados ou abertos. Importando este último, importa afirmar que são caracterizados por interagir com o meio ambiente no qual se encontram inseridos e com o qual troca recursos para o seu funcionamento.

Boteon (2004:27) afirma que, enquanto aberto, o sistema pode ser definido como “um conjunto de parte em constante interacção e interdependência, constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos em permanente relação de interdependência com o ambiente.” Neste sentido, o sistema é constituído por cinco elementos, nomeadamente: insumo (*input*), que é a força de partida do sistema que fornece os recursos para sua operação; resultado (*output*), que é a consequência para a qual se reuniram os elementos e relações do sistema; processamento, que é o que produz mudanças de entradas em saídas; retroacção, que é a função do sistema que compara saída com um critério pré-definido; ambiente, que é o meio circundante.

Com base no exposto, concebe-se a organização como um sistema aberto, o que implica estudá-las considerando os cinco elementos supramencionados na sua relação com o ambiente. Primeiro, a organização recebe do ambiente, entrada para o seu funcionamento; segundo, essas entradas resultam em saída, que são transformadas, terceiro, por meio do processo de processamento; em quarto lugar, por meio da retroacção, a organização compara o que produziu a partir de critérios pré-definidos, o que possibilita a avaliar a sua eficácia. Por último, está o ambiente no qual a organização está inserida.

Para aprofundar mais ainda esses elementos e situar melhor as partes integrantes da organização, recorre-se a Friedberg (1995) para quem a organização integra o homem complexo, dotado de racionalidade comportamental, autonomia em relação à estrutura organizacional, que também possui autonomia em relação ao meio envolvente. Disto resulta que a relação homem-organização-ambiente é de interdependência e não de determinação. Para o caso específico deste trabalho essa relação seria entre o funcionário do TA, a estrutura organizacional do TA e a sociedade onde o TA está inserido e interage com os utentes na prestação dos seus serviços.

É neste sentido que Friedberg (1995) defende a importância de se conceber um homem com uma multiplicidade de motivações por detrás do seu comportamento e das suas acções e na busca pelos seus interesses. Isto significa que o estudo da organização exige que sejam considerados aspectos como negociação, conflito, contingências e troca, o que implica olhar para os indivíduos como actores que tomam as suas decisões de acordo com os seus

interesses a serem satisfeitos na relação de troca que estabelecem com a organização, mobilizando os seus recursos com a finalidade de assegurar o seus ganhos.

Importa acrescentar que nessa relação de troca, os indivíduos revelam capacidade de interpretar e seleccionar os recursos estruturais com base nos quais comportam-se na organização, embora não o faça na liberdade total. Assim sendo, afirma Friedberg (1995), a autonomia do indivíduo é, ao mesmo tempo, uma interdependência em relação aos outros indivíduos com os quais interage dentro da organização (ambiente interno) e de fora da organização (ambiente externo).

As teorias sistémica e das organizações expostas fornecem elementos fundamentais para conceber o TA-S como uma organização cuja reprodução no contexto da informatização dos seus procedimentos administrativos ocorre em função de interacção recíproca entre a actuação dos seus funcionários, sua estrutura e a sociedade na qual relaciona-se com seus utentes. São estes elementos que são considerados na aplicação das teorias expostas na análise e interpretação dos dados.

## **CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA**

A presente revisão da literatura apresenta alguns estudos relacionados com os SI aplicados na gestão de procedimentos administrativos e outros que tenha abordagem a relação entre a TIC's e a qualidade processual.

### **2.1. Procedimentos administrativos no ambiente manual**

Os conceitos usados na descrição da condução os procedimentos administrativos nos tribunais administrativos servem para demonstrar a forma como os mesmos são realizados. Antes da sugestão e da efectiva introdução das TIC's, os autores falam recorrentemente de morosidade processual para falar da lentidão nos tribunais (Pedroso, 2020; Costa, 2018; Fernando, José, Gomes e Soares, 2020).

De acordo com Fernando et al. (2020:29), a expressão morosidade assume um sentido negativo, o que equivale à dilação ou ultrapassagem significativa do que se entende dever ser um qualquer prazo razoável. Quando é usada para se referir aos tribunais, morosidade remete à ultrapassagem do prazo razoável para a prolação de uma decisão, com os efeitos perniciosos associados à diluição da prova, à compressão dos direitos dos cidadãos, à distorção do mercado e da actividade económica, ao aumento do custo da administração da justiça.

Referindo-se ao caso de Moçambique, Fernando et al. (2020:55) afirmam que os procedimentos processuais eram caracterizados por uma progressiva morosidade, que se manifesta por meio de uma lentidão associada a diversidade de factores. No mesmo sentido, o Banco Mundial (BM, 2018:2) afirmou na época que o tempo necessário para concluir um processo civil/comercial no país permaneceu praticamente em cerca de 950 dias (contra uma média de 650 dias para a África Subsaariana no geral).

Fernando et al. (2020:59), quando fazem um acompanhamento do número de processos que dão entradas nos tribunais, os pendentes e findos ao longo dos anos, considerando tanto as pendências processuais quanto às respectivas espécies processos dos vários tribunais,

constatam uma dilação temporal excessiva para a resolução dos conflitos quer civis, quer comerciais nos tribunais. Um dos principais factores identificados pelos autores para essa dilação foi a incerteza, ou seja, as dificuldades dos profissionais fazerem previsão tanto do tempo quanto do conteúdo da própria decisão.

Trata-se no sentido arrolado no parágrafo acima de uma limitação do conhecimento técnico e das experiências dos profissionais que trabalham nos tribunais (Fernando et al., 2020). Estes autores afirmam que essa limitação está associada a factores como a complexidade da legislação, dificuldade de acesso a essa mesma legislação, ausência de formação adequada dos diversos actores judiciários, corrupção, entre outros.

Pedroso (2020:[s.p]) descreve os procedimentos administrativos como sendo patologias dos tempos sociais identificando à morosidade processual, subordinação ao interesse e poder de uma parte, o espectáculo, a parcialidade e o mercado de audiências. De acordo com o autor, a morosidade, enquanto duração irrazoável ou excessiva que se verifica nos procedimentos processuais significa um atropelo ao tempo justo e ao prazo razoável. Nesta perspectiva, torna-se relevante distinguir os seguintes diferentes tipos de morosidade: morosidade organizacional ou endógena, morosidade causada ou provocada pelos actores judiciais, que pode ser não intencional, quando decorre da morosidade organizacional e consubstancia-se em comportamentos negligentes involuntários dos actores administrativos ou intencional, que é provocada por um dos actores judiciários em defesa de um interesse de uma parte.

É se referindo à morosidade intencional que autores como Bibiane (2016:2) falam da arbitrariedade que caracteriza a actuação dos juízes no âmbito da selecção dos processos prioritários e na tomada de decisão. Na perspectiva deste autor, a ordem de entrada dos processos nos tribunais não corresponde à ordem de despacho dos mesmos, o que denuncia uma lacuna no modo de funcionamento do aparelho dos tribunais, o que é sustentado pela ausência de prazos legalmente estabelecidos para a proferição de decisões finais dos juízes.

A lacuna supramencionada na actuação dos juízes reproduz-se num contexto em que os escrivães também apresentam um desempenho que deixa a desejar. Conforme Bibiane (2016:3), que, “no acto da escolha, organização e encaminhamento de processos ao gabinete do juiz, se deixem influenciar por vantagens que alguns processos podem trazer, designadamente de natureza financeira.” Isto significa que tanto uns juízes quanto os

escrivães assumem uma postura que abona à morosidade nos processos administrativos nos tribunais, o que concorre para a lentidão de alguns processos e celeridade de outros, isto é, daqueles que tem merecido prioridade.

Vários têm sido os factores dos quais decorre a morosidade nos procedimentos processuais nos tribunais. Pedroso (2020:[s.p]) apresenta uma longa lista na qual se pode destacar arbitrariamente aumento da demanda; falta ou desfasagem de recursos materiais; quantidade insuficiente de magistrados e servidores; legislação inadequada; procedimentos arcaicos e barreiras burocráticas; falta de gestão das unidades jurisdicionais; falta de espaço físico; dificuldade orçamentária; falta de empenho dos servidores; falta de treinamentos; falta de motivação e de incentivos; excesso de recesso dos magistrados; baixo uso da conciliação e da conciliação pré-processual; aumento do número de advogados; extensão das comarcas; curta permanência dos juízes nas comarcas; interesse na morosidade por parte dos advogados; sistemas informatizados desfasados que não atendem às necessidades ou que são de difícil manuseio; falta de *softwares* de gestão.

No seio dos factores acima, é possível identificar que alguns deles estão associados às TIC's, especificamente quando se refere a sistemas informatizados desfasados das necessidades reais e a ausência de *softwares* de gestão. Trata-se assim de um contexto pré-informatização ou prematura informatização dos procedimentos processuais nos diferentes tribunais.

## **2.2. Informatização dos procedimentos processuais**

A informatização da gestão de procedimentos processuais é abordada no âmbito da informatização dos processos judiciais e do acesso a justiça buscando analisar como o processo está a ser conduzido. Gouveia e Ramito (2004:25) defendem que independentemente da natureza, qualquer organização que recorre às TIC's para instalar um SI deve considerar os seguintes elementos:

- (i) objectivos do negócio – propósitos da actividade;

- (ii) *hardware* – equipamento electrónico que assegura o processamento, armazenamento e comunicação de dados e informação;
- (iii) *software* – programa do computador que controla o hardware;
- (iv) procedimentos – regras, políticas e acções/passos definidos a serem seguidos;
- (v) pessoas – indivíduos que fazem a utilização do sistema realizando as actividades.

Com base na generalidade dos elementos acima, os autores identificam duas abordagens distintas de SI. A primeira é a abordagem sistémica com base na qual “as diversas funções de manipulação de dados e informação são executadas com base num conjunto de procedimentos manuais e procedimentos automáticos.” (*Ibidem*:25) Esta é considerada uma abordagem tradicional, sendo caracterizada pelo uso do papel como suporte; codificação da informação num formato perceptível pelo homem e forma directa; os procedimentos automáticos são realizados pelos indivíduos com auxílio de dispositivos electrónicos.

A segunda abordagem é a sustentada por uma visão sócio-tecnológica, marcada pela centralização dos recursos humanos. Conforme Gouveia e Ramito (2004:29), os indivíduos actuam como tomadores de decisão, produtores de informação e de conhecimento, as suas competências e perfil profissionais, são concebidos como peças fundamentais do SI. Os autores afirmam que esta visão tem a vantagem de alinhar o negócio e visão da organização com o seu SI, o que possibilita otimizar o desempenho da organização por meio tanto das TIC's quanto do negócio.

Pela sua generalidade, as duas abordagens acima têm sido aplicadas em diferentes contextos para a gestão de procedimentos processuais nas organizações. No entanto, as alternativas não se esgotam nessa dualidade, pois os SI podem ser classificados de acordo com os diferentes critérios adoptados. Com base nos níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico), Jacobsen (2014:76) destaca três tipos de SI que vêm sendo aplicados. O primeiro é Sistemas de Informação Operacionais (SIO), que contempla o processo de operações e transacções quotidianas, manipulando a informação em detalhes. O segundo é Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que contempla o processamento de grupo de dados das operações e transacções operacionais, manipulando as informações em grupos, sintéticas, percentuais. O terceiro é Sistema de Informações Estratégicos (SIE), que

contempla o processamento de grupos de dados das operações operacionais e transacções gerenciais, transformando em informação estratégica e trabalha com dados no nível macro.

Ao analisar a informatização do processo judicial num Superior Tribunal da Justiça, Cintra (2009:62) caracteriza o SI aplicado demonstrando que o mesmo é composto basicamente por *hardwares*, *softwares* e insumos que dependem desses pelos elementos tais como o computador, impressoras entre outros. Para a sua instalação, começou-se por oferecer um curso rápido de introdução do sistema de processo electrónico da Justiça Federal, seguindo a inclusão digital assente em três pilares, nomeadamente: TIC's, renda e educação.

Nota-se a ênfase e a preocupação com os recursos humanos, seja do lado dos provedores de justiça, seja do lado do cidadão enquanto usuário dos serviços de justiça. Pode-se afirmar que se trata da opção por uma visão de SI sócio-tecnológica, cujo papel humano é reconhecido como relevante para a sua aplicação. De acordo com Cintra (2009:102), essa opção revelou-se acertada se se considerar que as TIC's trouxeram grandes vantagens para o caso em estudo.

De acordo com Pereira (2010:2), no processo de informatização da justiça é importante que à tomada de decisão no que concerne ao tipo de SI a ser adoptado, pelo que, devem ser os altos órgão de decisão como o Conselho Superior de Magistratura que deve assumir a responsabilidade de decidir sobre o modelo de *governance* das TIC's. Isto é relevante se se considerar que existe uma diversidade de SI que estão a ser actualmente adoptados e com grande potencial de trazer relevantes contribuições e benefícios à justiça nos seus diversos níveis processuais.

A busca realizada nas experiências em diferentes tribunais possibilitam a Pereira (2010:7-9) identificar os seguintes sistemas como os mais usados: *Computação em grade*, que possibilita o acesso através de uma autenticação com a vantagem de os utilizadores acederem aos conteúdos classificados para partilha; *Computação em nuvem*, que torna possível o acesso aos conteúdos sem restrição do espaço, tendo como vantagem de tornar desnecessário a multiplicação de licenças de *software* pelos utilizadores; *Computação por Virtual Private Network* (VPN), que possibilita a conexão remota a uma rede que consistem na própria VPN, sendo sua vantagem a privacidade de acesso.

### **2.3. Impacto da informatização dos procedimentos processuais**

O uso das TIC's possibilita a informatização dos procedimentos processuais nos tribunais. Embora as novas tecnologias sejam vista como instrumentos que trazem várias contribuições para o funcionamento institucional no âmbito da justiça, existem autores que destacam tanto aspectos positivos quanto negativos como é o caso de Alvares (2011). De acordo com este autor, como contribuições das TIC's, pode-se apontar para a prestação dos serviços de justiça à distância pela via virtual; maior celeridade processual; redução do tempo dos processos físicos; redução significativa das actividades de secretaria; especialmente no que tange à juntada das petições e dos documentos no processo; efectividade das decisões e processos judiciais em um todo.

Ao lado das contribuições acima mencionadas, Alvares (2011:50-51) alista também as desvantagens que advém da introdução das TIC's nos tribunais começando por referir que incorre-se à violação de alguns direitos dos cidadãos legalmente salvaguardados como são os casos da igualdade, devido processo legal e a economia processual. Em outras palavras, a necessidade de equipamentos electrónicos para aceder à justiça informatizadas cria condições para que cidadãos sem condições de adquiri-los se vêem impossibilitados de aceder aos serviços público de justiça.

Ao atentar especificamente para as vantagens das TIC's, Garcia (2018:24) afirma que a modernização da justiça por meios das novas tecnologias resulta em benefícios tanto para o cidadão quanto para o tribunal. Para este último, a autora destaca as seguintes contribuições no que tange à realização dos processos: alocação otimizada de recursos; disponibilidade de tempo para actividade de maior valor acrescentado; tempo de trabalho em terminadas tarefas; redução dos custos de funcionamento; maior eficiência de recursos; maior celeridade da justiça; diminuição de pendências.

Mesmo sentido é adoptado por Siqueira e Bernandes (s.d:[s.p]) que a informatização dos procedimentos judiciais por meio do investimento nas TIC's trás como principal beneficio a união dos órgãos do Judiciários, do Legislativo, entre outros, o que torna possível englobar as necessidades de todos os envolvidos na tramitação dos processos. O aspecto crítico destacado pelos autores, que impede que esse beneficio esteja a ser devidamente

aproveitados, é a lentidão do processo de introdução das TIC's, que se tem caracterizado por algumas paragens.

Por sua vez, Diniz e Silva (2020:186), ao analisar a gestão de informação num sistema judicial electrónico, identificam as contribuições que as TIC's trouxeram nos procedimentos processuais destacando a agilidade, a acessibilidade e melhoria no fluxo processo. Os autores concluem dessa forma que as novas tecnologias têm vantagens para os processos judiciais, no entanto o não cumprimento de requisitos inerentes à gestão de informação e de documentos coloca os tribunais sobre o risco de incorrer a deficiência processuais.

O que se pode entender com base no último estudo acima é que exigem exigências formais, impostas à gestão de informação, relevantes de serem observadas no âmbito do uso das TIC's nos procedimentos processuais para as contribuições destas se façam reflectir no desempenho dos provedores da justiça. As constatações de Diniz e Silva (2020) são corroboradas por Cintra (2009:82,91,94) que afirma que o uso das TIC's para a implementação de um sistema electrónico de justiça conferiram aos procedimentos processuais mais acessibilidade (acessibilidade processual), mais celeridade (celeridade processual) e mais efectividade (efectividade processual).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Andrade (2006:117) define metodologia de pesquisa como o instrumento pelo qual a investigação do trabalho proposto é viabilizada a fim de que os objectivos traçados sejam atingidos. Desta forma, para tornar possível a pesquisa realizada, nesta secção, seleccionou-se e apresentou-se os métodos, técnicas e instrumentos aplicados.

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Conforma Gil (2008:27), os tipos de pesquisa podem ser classificados com base em diferentes critérios tais como a natureza, propósito, abordagem, procedimentos técnicos, entre outros. Não obstante essa diversidade de critérios, para o presente trabalho, entende-se ser relevantes classificar a pesquisa a realizar com base nos seguintes três critérios: abordagem, propósitos e procedimentos técnicos. Neste sentido, para este trabalho, foram seleccionados três tipos de pesquisa, nomeadamente: pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, estudo de campo e estudo de caso.

#### **3.1.1. Abordagem de pesquisa**

Com base no critério abordagem de pesquisa, podem ser identificados os tipos quantitativo, qualitativo ou misto (Creswell, 2007:18). Para a realização deste trabalho, seleccionou-se a pesquisa qualitativa, cujas características, de acordo com Goldenberg (2014:16-24), tornam-na apropriada para estudos nos quais se pretende analisar processos ocorridos dentro de um contexto temporal e espacial específico explorando as mudanças ocorridos no seio do ambiente relacional interpessoal, organizacional ou social de um ponto de vista mais geral. Autora acrescenta que a pesquisa qualitativa possibilita ao investigador incidir sobre os significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências e à realidade circundante e, simultaneamente, relacionar esses significados com factores existentes no ambiente externo em que estão inseridos.

Ao se enveredar pela pesquisa qualitativa, pretendeu-se operacionalizar as possibilidades acima descritas. Começou-se por conceber a informatização como o processo que vai desde a introdução das TIC's, passando pela apropriação pelos funcionários do TA-S até a sua efectiva utilização na condução dos procedimentos processuais. O intervalo temporal da presente anos permitiu analisar a realização desse processo durante sete anos.

Em segundo lugar, assumiu-se que a utilização das TIC's no TA-S dependente grandemente da forma como os funcionários interpretam esses instrumentos de trabalho como funcional e útil para a realização das suas tarefas. Daí a relevância que se atribuiu à captação das perspectivas dos participantes da pesquisa enquanto usuários das TIC's.

Por último, considerou-se durante todo o trabalho que as contribuições das TIC's para celeridade processual são compreensíveis na sua relação com diferentes factores situados em diferentes níveis, a considerar: o macro, o da implementação do e-Gov em Moçambique; o meso, o do TA-S enquanto uma instituição pública; e, o micro, o da actuação dos funcionários públicos e da interacção entre eles e com os o cidadão que procura os serviços judiciais.

### **3.1.2. Propósito da pesquisa**

Do ponto de vista dos propósitos da pesquisa, esta podem ser classificadas em três tipos, nomeadamente: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa (Gil, 2008:27). Baseados nos propósitos definidos para a pesquisa, classificou-se de descritiva. O autor antes citado afirma que este tipo de pesquisa é aquele na qual o investigador busca descrever as características de um fenómeno, uma organização, um grupo, em termos de comportamentos, expectativas, experiências, podendo estabelecer uma relação entre as variáveis consideradas relevantes.

A pesquisa descritiva foi apropriada para a realização desta pesquisa por ter possibilitado descrever os procedimentos administrativos adoptados no TA-S no contexto da introdução e utilização das TIC's. Tratou-se, num primeiro momento, da recolha e análise dos dados,

de descrever o processo de introdução das TIC's e as mudanças ocorridas nos procedimentos processuais nesse tribunal ao longo do período em análise.

No segundo momento, aplicou-se a pesquisa descritiva relacionar a introdução e utilização das TIC's em primeiro lugar com as mudanças ocorridas nos procedimentos processuais de modo geral e, em segundo lugar, com a celeridade processual de modo a verificar a variação desta última ao longo do tempo. No mesmo quadro analítico produzido nesta pesquisa, essas todas variáveis foram, quando relevante e possível, relacionadas com factores individuais como interesses dos funcionários do TA-S e institucionais como normas aplicadas, pois a actuação dos provedores públicos ocorre no encontro entre as normas formais da instituição e as acções individuais.

### **3.1.3. Procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos, pode identificar-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento de campo (*survey*), estudo de campo e estudo de caso (Gil, 2008:15). Neste trabalho, optou-se por aplicar de forma complementar o estudo de caso único e o estudo de campo.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa por meio da qual o investigador selecciona um número de reduzido de casos – pessoa, grupo, instituição, comunidade, região – com a finalidade de realizar uma exploração, ao mesmo tempo, profunda e holística baseando-se na combinação de diferentes métodos e técnicas e podendo usar os resultados produzidos como base de referência para explicar outros casos não estudados similares aos casos analisados. O estudo de caso único possibilita ao investigador limitar-se a estudar apenas um único caso, que pode ser uma instituição (Yin, 2001:61). Por sua vez, no estudo de campo, o investigador procede com a recolha de dados directamente do contexto real de ocorrência do fenómeno em estudo, o que significa que não se baseia em fontes secundárias (Gil, 2008:15).

O estudo de caso foi a estratégia apropriada para realizar esta pesquisa por duas razões. Primeiro porque as TIC's estão a ser amplamente implementadas no sector público no país

no âmbito das reformas em curso com vista o e-Gov, pelo que, o estudo de caso possibilitou seleccionar o sector judicial como foco de análise. Este procedimento tornou possível a realização efectiva da pesquisa dentro dos recursos disponíveis. Segundo, porque o estudo de caso único permitiu, no sector judicial moçambicano, escolher o TA-S e efectuar uma descrição intensiva e profunda no seio interior sem perder de vista o contexto extensivo no qual a instituição relaciona-se reciprocamente com factores ambientes. Desta forma, na vasta complexidade da MA, captou-se uma dimensão institucional a partir da qual se propõe um quadro hipótese para compreender o cenário global.

O estudo de campo é, de longe, a escolha com a justificativa mais óbvia, pois a busca exploratória não possibilitou encontrar fontes secundárias que permitissem compreender a situação real da introdução das TIC's no sector judicial no país. Foi imperioso e indispensável abordar os funcionários do TA-S para recolher dados primários acerca da utilização das TIC's e da celeridade processual, mesmo que se tenha recorrido igualmente e complementariamente a dados secundários. Isto significa que o estudo de campo serviu para observar indirectamente a aplicação das TIC's, os procedimentos processuais e a celeridade processual a partir da perspectiva dos funcionários do TA-S.

### **3.2. Técnica de recolha de dados**

Para a recolha de dados, foram aplicadas três técnicas de recolha de dados considerando o facto de se tratar de um estudo de caso. São os levantamentos bibliográfico e documental e entrevistas semi-estruturadas.

#### **3.2.1. Levantamentos bibliográfico e documental**

Está é também considerada uma técnica de recolha de dados complementar (Quivy e Campenhoudt, 2005:83), que consiste em recolher dados em fontes bibliográficas, isto é, nas quais os dados já tenham sido submetidos a um tratamento teórico, pelo que, espelham interpretações de outros autores (Fonseca, 2002:45).

No presente trabalho, o levantamento bibliográfico foi uma técnica usada para recolher dados em artigos científicos, livros, manuais, relatórios institucionais, em dois momentos. O primeiro foi para apresentar a revisão da literatura com base nas contribuições de outros autores que se dedicaram igualmente ao estudo da introdução das TIC's na administração pública e no sector judicial. Em outro momento, consultou-se as fontes acima mencionadas para obter dados que servem para a discussão dos resultados da pesquisa realizada quanto a questões relacionadas com o e-Gov, introdução das TIC's, procedimentos processuais na função pública, celeridade processuais nos serviços de justiça.

O levantamento documental é uma técnica de recolha de dados considerada complementar por produzir dados complementares (Quivy e Campenhoudt, 2005:83), aplicada para recolher dados em fontes que ainda não foram submetidas a um tratamento teórico como contratos, legislação, actas de reunião, planos estratégicos, entre outros (Fonseca, 2002:46). Na pesquisa realizada, o levantamento documental foi uma técnica aplicada para recolher dados sobre as normas e procedimentos definidas formalmente para a introdução das TIC's no sector público e judicial de modo geral e no TA-S especificamente. Os dados documentais servirão para efectuar a relação das normas e valores definidos ao nível institucional com as práticas efectivamente adoptadas pelos funcionários do TA-S no dia-a-dia da utilização das TIC's para a condução dos procedimentos processuais. Neste sentido, foram consultados os seguintes documentos: Política de Informática de Moçambique; Planos Corporativos (PLACOR); Relatórios de Progresso e Financeiro do TA; Cartaz da Plataforma Online.

### **3.2.2. Entrevistas semi-estruturadas**

A entrevista semi-estruturada é uma técnica definida por Gil (2008:112) como sendo propriamente qualitativa, consistindo numa conversa aberta entre o entrevistador e o entrevistado, na qual o primeiro define e se baseia num número limitado de questões, que coloca ao segundo reservando a si espaço para introduzir novas perguntas e a este último a abertura para responder livremente às perguntas colocadas.

A entrevista semi-estruturada foi aplicada para recolher os dados primários na pesquisa realizada acerca do processo da introdução das TIC's, dos procedimentos processuais no TA e das experiências dos seus funcionários em todos da utilização dessas tecnologias e da realização destas actividades, respectivamente. Para a administração das entrevistas, concebeu-se um guião de entrevista contendo um número limitado de perguntas, definidas com base nos objectivos de pesquisa anteriormente apresentados.

Com base no nível de estruturação da entrevista (semi-estruturada), reservou-se à investigadora espaço para introduzir novas perguntas durante a interacção com os entrevistados, o que implicou que ela estivesse atenta para identificar e explorar novos aspectos que foram emergindo e que se mostrassem relevantes para melhor compreensão da realidade em estudo. Os resultados da pesquisa ilustram alguns desses novos aspectos.

Realizou-se as entrevistas em duas semanas, no mês de Dezembro de 2023, nos dias úteis da semana e directamente nas instalações do TA-S, em uma sala devidamente preparada para o efeito. As conversas tiveram uma duração média de 50min, foram conduzidas em português e foram gravadas com recurso a um telefone celular com a anuência de cada entrevistado para facilitar a sua posterior transcrição. Todos os entrevistados consentiram livremente a sua participação nas entrevistas. Foram entrevistados no total sete funcionários. Estes funcionários ocupam as funções de Recepção e tramitação aos sectores técnicos; Instruções de processos; Análise técnica dos processos; Informáticas – Assistência técnicas das funcionalidades do sistema; Pareceres técnicos dos processos.

### **3.3.Técnica de análise de dados**

Para a análise dos dados, recorreu-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Moraes (1999:173), esta técnica é usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos (transcrições). Concordando com esse autor, Richardson (2008:230-233) afirma que a análise de conteúdo é geralmente aplica em três etapas, sendo a primeira a da leitura exploratória, que tem em vista a familiarização com o conteúdo dos dados; a segunda, da selecção, separação e junção dos dados em categorias ou grupos em

função das suas diferenças e semelhanças; e, a terceira, da análise e interpretação das categorias construídas recorrendo aos extractos mais relevantes dos dados como ilustração.

Neste trabalho a análise de conteúdo foi especificamente usada para analisar os dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas seguindo as três etapas acima descritas. Primeiro, após a transcrição das entrevistas gravadas, procedeu-se com a primeira leitura dos dados, identificando as tendências quanto ao seu sentido. De seguida, seleccionou-se o conteúdo dos dados em função da sua relevância. A similaridade dos dados concorreu para que não se construíssem categorias, apenas fossem usados os dados que possibilitassem aprofundar os temas da pesquisa como utilização das TIC's, procedimentos processuais, celeridade processual, entre outros. Por fim, com recurso ao quadro teórico, fez-se a análise e interpretação dos dados sustentando-as com base em algumas passagens extraídas das transcrições das entrevistas. As passagens apresentadas são identificadas com nomes fictícios para preservar as identidades dos entrevistados em anonimato.

## **CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, procede-se com a análise e interpretação dos dados relevantes à luz do quadro conceptual acima descrito. Subdivide-se o capítulo em três subcapítulos. Começa-se pela descrição do local de estudo, seguindo-se pelos procedimentos processuais praticados antes da introdução das TIC's, a informatização dos procedimentos processuais e, por fim, as mudanças nos procedimentos processuais no TA-S decorrentes do uso das TIC's.

### **4.1. Local de estudo**

A pesquisa foi realizada no TA-S, que é a unidade de análise, enquanto uma instituição. O TA em Moçambique teve sua origem no período colonial quando aprovado pela carta orgânica da colónia portuguesa por meio do Decreto de 1 de Dezembro de 1969, no n.º 3 do art. 5, que estabelece, que haveria na Província de Moçambique um tribunal administrativo com o título de conselho de província. (TA, 2004:2)

Neste sentido, as suas raízes remontam ao período colonial, mas com a sua configuração actual, enquanto um órgão superior da hierarquia dos tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros, o TA surge no contexto da aprovação da primeira Constituição Multipartidária de 1990. (TA, s.d:8) De acordo com esta fonte, foi neste quadro que o TA foi sendo definido como o órgão a quem compete o controlo da legalidade dos actos administrativos e a fiscalização da legalidade das despesas públicas, bem como o exercício da jurisdição fiscal e aduaneira.

Na Constituição de 1990 está estabelecido o princípio “do controlo da legalidade da acção administrativa através da instituição do Tribunal Administrativo com tarefa de exercer o controlo da legalidade dos actos administrativos e a fiscalização da legalidade das despesas públicas.” (TA, 2004:3) A Lei n.º 5/92, de 6 de Maio, reitera essa competência do TA no país estabelecendo no n.º 2 do art. 1 que compete ao AT exercer a jurisdição fiscal e aduaneira, em instância única ou em segunda instancia.

Ainda de acordo com a lei acima citada, o TA não tem alçada, devendo seus técnicos prestar assistência aos juízes, representantes do Ministério Público e aos representantes das finanças. O seu âmbito de actuação é todo o território nacional, embora se encontre a funcionar na cidade de Maputo, capital de Moçambique, onde se localiza a sua sede. Quanto a sua orientação, o AT (2006:35) define como sua visão: Ser instituição de excelência no controlo da legalidade dos actos administrativos, fiscais, aduaneiros e das receitas e despesas públicas; como missão: Contribuir para o maior acesso à justiça administrativa, fiscal e aduaneira bem como para a melhoria da prestação de contas e da transparência na gestão e uso dos recursos públicos; e, como valores:

- (i) *Filosofia de Estado* – Estado de Direito Democrático, igual de do cidadão perante a lei, separação de poderes, justiça, etc; e,
- (ii) *Princípios de Ética Profissional* – zelo e dedicação, probidade, integridade urbanidade, isenção, independência, eficiência e competência, profissionalismo.

A filosofia e os princípios supramencionados demonstram que o TA pode sim ser visto como uma organização na qual a sua estrutura coloca à disposição dos seus funcionários valores e normas com base nos quais devem orientar o seu comportamento. Como afirma Friedberg (1995), os indivíduos, enquanto integrantes da organização, dependem relativamente da estrutura organizacional para a realização das suas acções, mesmo que tenham a capacidade se desviar do que está previamente e formalmente estabelecido.

#### **4.2. Procedimentos administrativos na prestação de serviços antes da aplicação das TIC's no TA-S**

No TA-S, as TIC's foram introduzidas num ambiente institucional no qual eram adoptados procedimentos administrativos para prestar os serviços judiciais ao cidadão e garantir o acesso àqueles por parte deste. Esses procedimentos são objecto de análise e interpretação neste subcapítulo.

Procurou-se saber junto dos entrevistados sobre as modalidades de trabalho praticadas na realização das suas tarefas no TA-S antes do início do processo de informatização. Unanimemente, responderam nos termos ilustrados pelos depoimentos abaixo:

E5: *“Era feito de forma manual. Tínhamos na altura o livro de entradas e o livro de gestão de processos. Para o cidadão ter acesso a informação, tinha de se aproximar ao TA para a consulta no livro de gestão dos processos, através da nota e data de entrada, onde existiam os dados das comunicações sobre os expedientes dos utentes.”* [Titos, Técnico de Informática, com 12 anos no TA/11.12.2023]

E7: *“Tudo era realizado manualmente, directamente nas instalações do tribunal, onde os utentes deveriam submeter o seu expediente e voltar outro dia para consultar a situação do mesmo no livro de gestão dos processos.”* [Albino, Contador Verificador, com 12 anos no TA/14.12.2023]

Os procedimentos administrativos eram basicamente realizados manualmente no TA-S antes da introdução das TIC's, o que tinha suas implicações nos recursos necessários, bem como nos meios pelos quais os utentes tinham acesso aos serviços judiciais prestados pela instituição ao público.

Para aceder aos serviços no TA-S, os utentes deveriam dirigir-se directamente às instalações físicas da instituição, onde deveriam: obter informação sobre a instrução dos expedientes; proceder com a submissão dos seus processos; inscrever os expedientes no livro de gestão de processos; e, retornar outro dia para informar-se sobre a situação da condução do expediente submetido. Todo este processo era realizado manualmente e implicava uma relação directa entre o funcionário do tribunal e o utente.

O livro de processos – em formato físico – era o meio pelo qual os utentes obtinham informação sobre a situação processual do expediente submetido. Era por meio da consulta desse livro que o utente podia informar-se se o processo já foi despachado ou não, pelo que, o deslocamento físico era uma exigência para fazê-lo. Esta é uma característica de contextos em que ainda não se investiu na informatização dos procedimentos administrativos. Isto significa, como sugere a TGS, que o processamento manual era o meio pelo qual o TA-S, enquanto uma organização, relacionava-se com os seus utentes, enquanto integrantes do ambiente externo, o que implicava uma interacção directa face-a-face.

Santos e Filho (2014:90) afirmam que um dos aspectos que distanciam de uma administração basicamente manual e outra informatizada é a necessidade ou não de o

cidadão ter que se deslocar à instituição prestadora de serviços para ter acesso a estes, o que implica estabelecer uma relação directa com o servidor público.

Os procedimentos manuais no TA-S estendiam-se para a forma como era feito o encaminhamento dos expedientes internamente. Os depoimentos seguintes oferecem uma imagem resumida do processo:

E2: *“Os processos eram submetidos pela Secretaria Geral, onde eles vem com uma nota ou livro de protocolo e os colegas devem receber e atribuir um nº de entrada aos processos e assinar as notas que vão servir de comprovativos. Depois eram caminhados para análise na Contadoria do Visto e depois aos Juízes Conselheiros para obter a resposta.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

E4: *“O processamento era feito todo quase na secretaria, pois nessa altura ainda não existiam os cartórios: recebíamos os processos e registávamos no livro de entrada, depois era feita a primeira triagem para poder individualizar os processos e eram atribuídos os números através do numerador de processos por processo e registados no livro de entrada, depois protocolados para a Contadoria do Visto, onde eram analisados pelos técnicos e emitiam um parecer técnico com proposta para atribuição do visto ou recusa do mesmo e enviados aos venerando Juízes Conselheiros para anotação ou recusa.”* [Rosário, Técnico de Informática, com 10 anos no TA/11.12.2023]

Os expedientes submetidos pelos utentes passavam por três níveis a partir do momento em que davam entrada no TA-S. No nível básico, está a Secretária Geral, onde grande parte do trabalho era realizada, desde a recepção do expediente, passando pela triagem para a individualização dos processos, atribuição do número de entrada, registro no livro de processos até a assinatura das notas que serviam de comprovativo. Todos estes procedimentos iniciavam e deveriam terminar na Secretária Geral, uma vez que, de acordo com os resultados, ainda não existiam os cartórios.

Após a conclusão dos procedimentos da Secretária Geral, os expedientes eram encaminhados à Contadoria do Visto. Este era o nível intermédio, no qual os processos eram submetidos à análise por parte dos técnicos, que deveriam emitir o seu parecer. Por fim, após a emissão do parecer dos técnicos, os processos eram sujeitos à análise dos Juízes Conselheiros. Estando no nível mais elevado da hierarquia institucional, cabia a estes juízos emitir o parecer final, no sentido de diferir ou indeferir o processo submetido por cada utente. Apenas após esta avaliação final é que o utente tinha a resposta para o seu expediente.

No contexto dos procedimentos manuais, a relação directa não ocorria apenas ao nível da base do TA-S, entre os funcionários afectos na Secretária Geral e utente, mas também entre os três níveis. A tramitação dos processos de um nível para o outro era feita de forma manual, sendo que os funcionários que actuavam na base deveriam assegurar que os processos chegassem até os níveis superiores, na Contadoria do Visto e nos Juízos Conselheiros. O cumprimento das respectivas funções em cada um desses três níveis carecia de tempo. Na Secretária Geral, o tempo necessário para instruir e registar todos os processos; na Contadoria do Visto, o tempo para analisar os processos e emitir o parecer; no Juízos Conselheiros, o tempo para analisar e emitir o veredicto final.

Os três níveis acima descritos representam alguns dos sub-sistemas que integram o TA-S, que é um sistema unitário. De acordo com Chiavenato (1993), cada sistema é constituído por sub-sistemas que funcionam de forma integrada e interdependente para garantir o funcionamento do todo. É neste sentido que se pode entender que a realização dos procedimentos administrativos no TA-S está dependente da maneira como os níveis da Secretaria Geral, Contadoria do Visto e Juízes Conselheiros interagem e tramitam os expediente entre si, pelo que, o trabalho de um condiciona o trabalho dos outros.

A soma dos tempos necessários para realizar as funções em cada um dos três níveis é o tempo total que um processo geralmente permanecia no tribunal desde a sua submissão até o seu despacho. De acordo com os resultados, existia um desfasamento entre o tempo óptimo e tempo despendido, como se pode verificar abaixo:

*E6: “A lei previa 30 dias para a análise e decisão dos processos, sendo que, pelo volume dos processos, era quase impossível cumprir com os prazos, pois nessa altura só tínhamos um único Tribunal, que respondia pelo país todo. Era normal um processo ficar 6 meses aguardando despacho. A demanda era maior e não era possível responder ao volume de trabalho antes da abertura dos tribunais provinciais, que vieram reduzir a avalanche dos processos.” [Mauro, Auditor, com 18 anos no TA/12.12.2023]*

*E2: “Tempo demais do que o previsto por lei, do que nós mesmo queríamos, mas eram as próprias condições de trabalho tribunal. Os expedientes chegavam a permanecer cerca de 5 a 6 meses antes do despacho.” [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]*

Antes do início da informatização dos procedimentos no TA-S, estava em vigor no país, a Lei n.º 14/2014, de 14 de Agosto, que previa, no seu n.º 1, do art. 36, que “A concessão do visto deve ter lugar no prazo de trinta dias, salvo se forem solicitados elementos ou

*informações complementares.*”, sendo do que no n.º 2 do mesmo artigo, “*Os pedidos de elementos ou informações devem efectuar-se no mesmo prazo.*” Desta forma, estava previsto que o tribunal deveria fazer o despacho dos processos num máximo de trinta dias, com as excepções expressas.

Na realidade, antes da informatização do TA-S, os processos permaneciam mais de trinta dias para se obter o despacho, chegando a atingir de cinco a seis meses, o que era quatro a cinco vezes o tempo legalmente definido. A razão apontada pelos entrevistados para esse atraso no despacho dos processos era a existência de um único TA, uma vez que, ainda não tinham sido criados os tribunais provinciais. Com efeito, a demanda da sociedade era maior do que a capacidade de resposta do tribunal existente, o que concorria para o acúmulo de processos aguardando pela análise e despacho.

Pedroso (2020) definiu uma lista de factores que concorrem para a acumulação de processos nos tribunais administrativo no contexto português, cujo tempo de despacho há muito que ultrapassou o que está previsto legalmente. Nesta lista, o autor aponta para existência de uma demanda acima da capacidade de oferta por parte das instituições públicas, o que pode estar associado ao aumento de advogados ou à insuficiência de recursos públicos para dar resposta à procura. No presente trabalho, alinhando-se aos resultados alcançados por esse autor, afirma-se que a carência de recursos (instituições suficientes) esteve por detrás do atraso no despacho de processos antes da informatização do TA-S.

Associado ao tempo despendido para despachar os processos no TA-S, está a morosidade que era igualmente um aspecto inerente aos procedimentos administrativos, como se pode constatar a partir dos depoimentos seguintes:

E7: “*O nível de morosidade dos processos era maior. Como foi dito, o processo podia ficar até 6 meses aguardando para o despacho e havia problemas de quadro do pessoal, recursos humanos insuficientes e alguns sem domínio dos procedimentos.*” [Albino, Contador Verificador, com 12 anos no TA/14.12.2023]

E4: “*É só avaliar pelo tempo que os processos levavam para serem despachados. Os processos ficavam em grandes volumes acumulados num único sector, ficavam mais tempo na Contadoria do Visto. Por vezes, por causa do pessoal; por vezes, porque alguns funcionários não se interessavam em realizar devidamente seu trabalho.*” [Rosário, Técnico de Informática, com 10 anos no TA/11.12.2023]

Os resultados deste trabalho descrevem um ambiente institucional no TA-S antes da informatização dos seus procedimentos administrativos caracterizado por um elevado grau de morosidade. O tempo acima apontado para o despacho dos processos é indigitado como um dos indicadores da morosidade dos procedimentos processuais, o que equivale a dizer que se demorava despachar os processos não apenas porque se tinha apenas um tribunal, mas também porque no tribunal existente, havia um nível considerado de morosidade processual.

Para melhor enquadramento da questão da morosidade processual, importa afirmar que se refere, na perspectiva de Fernando et al. (2020:64), à dilação ou ultrapassagem significativa do tempo despendido para o despacho de um processo. De facto, de trinta dias previstos por lei como prazo para o despacho de um processo para o mínimo de cinco meses efectivamente necessários, pode-se considerar dilação significativa do prazo para a prolação da decisão final do tribunal.

Outras razões são arroladas para a existência da morosidade processual no TA-S. Primeiro, aponta-se para a insuficiência do pessoal que prestava serviços tribunal para atender a demanda que procurava os serviços judiciais da instituição. Segundo, indigita-se a falta de domínio dos procedimentos administrativos por parte de alguns funcionários que trabalhavam no TA-S. Por último, identifica-se a falta de comprometimento de alguns funcionários em realizar devidamente o seu trabalho.

De uma forma ou de outra, os três factores acima recaem sobre os recursos humanos como o principal factor que concorria para a morosidade no TA-S antes do processo de informatização. Esta constatação encontra enquadramento na perspectiva teórica de Friedberg (1995) ao afirmar que a organização pode dispor na sua estrutura de normas e valores que devem servir de base para a acção dos indivíduos que a integram mas, ainda assim, estes últimos podem agir de modo relativamente autónomo, desviando-se, de certo modo, das prescrições formais.

Resultados semelhantes aos apontados no parágrafo acima foram encontrados por outros autores como Pedroso (2020) em Portugal, Fernando et al. (2020) em Moçambique. Com base em Pedroso (2020), por exemplo, pode-se conjecturar que o baixo domínio dos procedimentos e fraco compromisso com o trabalho podem resultar de outros factores como

a falta de treinamento e de motivação dos funcionários concorrendo para a morosidade no TA-S.

Devido à morosidade dos procedimentos administrativos, o TA-S recebia uma série de reclamações por parte dos utentes, como mostram os depoimentos seguintes:

E3: *“As reclamações eram de vários níveis e vários utentes com especial atenção para os desmobilizados de guerra por causa das pensões que era algo de maior urgência, devido à pressão política para a finalização destes processos.”* [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

E2: *“Alguns dos utentes já nem queriam saber de consultar o livro de gestão de processos, vinham directamente ter com um funcionário para saber do seu processo porque já sabiam.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

E6: *“As reclamações começavam mesmo por causa da demora da obtenção da resposta do processo submetido, alegadamente porque tinham outros assuntos que dependiam dos processos que estavam pendentes. Mas tudo se agravava quando a resposta dada não era satisfatória. Então, reclamava-se tanto pela morosidade quanto pela resposta obtida.”* [Mauro, Auditor, com 18 anos no TA/12.12.2023]

A morosidade era um factor que fazia com que a actuação dos funcionários do TA-S fosse constantemente objecto de crítica e reprovação por parte dos utentes dos seus serviços, que se sentiam, de alguma forma, lesados pela demora no despacho dos seus respectivos expedientes. Os utentes mostravam-se desgastados porque os processos submetidos no tribunal condicionavam o acesso a outros direitos na sociedade, como é o caso do acesso ao direito a pensões no caso desmobilizados de guerra.

Os utentes do TA-S reclamavam devido tanto à morosidade do processo, quanto à resposta obtida, quando esta não lhes era favorável. Estes dois factores juntos provocavam a insatisfação dos utentes, uma vez que, estava condicionado o seu acesso a outros direitos. Fernando et al. (2020:64), falando especificamente da morosidade processual, defende que esta tem efeitos perniciosos ao exercício dos direitos dos cidadãos, pois a prolação do tempo de despacho pode condicionar a vida dos indivíduos.

Reconhecendo a relevância das decisões judiciais para a realização dos processos, prevê-se na Lei n.º 7/2014, no seu n.º 1, do art. 4, referente à Tutela jurisdicional efectiva, que “O princípio de tutela jurisdicional efectiva compreende o direito de obter, em prazo razoável, uma decisão judicial que aprecie, com força de caso julgado, cada pretensão regularmente

deduzida em juízo (...)” – Cita-se aqui esta Lei, pois no período em análise, antes da informatização da administração no TA-Sede, é a que estava vigente até a sua revogação em 2015. Neste sentido, a morosidade processual é um factor com elevado potencial de lesar a vida dos utentes, o que é agravado pelo indeferimento de um processo, o que actua como agravante da morosidade no TA-S.

Estes resultados reflectem a relação de reciprocidade estabelecida entre o TA-S e os utentes. De acordo com Boteon (2004), a interacção entre a organização e seu ambiente consiste num processo de entrada, processamento e saída. No caso em análise neste trabalho, as entradas são os experientes submetidos pelos utentes no TA, cabendo aos funcionários destes realizar o processamento e, por fim, emitir os despachos. Entretanto, é ao nível da retroacção onde reside o problema, sendo que o tempo previsto por lei o processamento e despacho dos expedientes serve de critério para afirmar-se que o TA-S enfrentava o problema de morosidade processual.

Até aqui, mostrou-se que a morosidade no TA-S reflecte um desvio em relação ao prazo previsto por lei. Existem outros aspectos que significavam o não cumprimento do que estava estabelecido por lei. Os entrevistados reconhecem-no, como se pode verificar a seguir:

E5: *“Na minha opinião era impossível cumprir com tempo, transparência, satisfação do cidadão.”* [Titos, Técnico de Informática, com 12 anos no TA/11.12.2023]

E2: *“O tribunal recebia acima de 5 mil processos por dia e não tinha pessoal qualificado e nem em número suficiente para dar vazão aos processos. O TA não dispunha de meios tecnológicos para facilitar a tramitação processual. Só eram reclamações acima de reclamações. Estávamos muito longe de garantir a observância da lei.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

E4: *“O tribunal tinha todos os dias uma fila de utentes com as caras amarradas, insatisfeitos com os serviços que estávamos a prestar. Embora a culpa não era nossa, não tínhamos o que fazer.”* [Rosário, Técnico de Informática, com 10 anos no TA/11.12.2023]

Outros dois aspectos, para além da morosidade, podem ser apontados como críticos na actuação do TA-S no âmbito da prestação dos seus serviços e no que tange ao cumprimento da legislação aplicável. O primeiro é a questão da transparência. De acordo com o primeiro entrevistado acima, era difícil, nas condições de trabalho anteriores, assegurar a

transparência na realização dos procedimentos administrativos ao nível da instituição. A falta da transparência pública em Moçambique foi igualmente denunciada por Cole, Lyrio, Lunkes e Lima (2017:198), que afirmaram que as instituições públicas, especialmente, ministérios, apresentam baixos níveis de transparência.

O outro aspecto, relacionado mais directamente com a finalidade da AP, é a insatisfação dos utentes com a prestação dos serviços no TA-S. Os entrevistados apontam para um cenário em que os utentes eram obrigados a suportar as longas filas para poder aceder aos serviços prestados, o que concorria para que se mostrassem insatisfeitos. Essas filas foram igualmente apontadas por Ombe e Catique (2017), no seu trabalho no qual, ao descrever o acesso dos cidadãos aos serviços de saúde em Moçambique. Os achados deste estudo, associados ao do presente trabalho, revelam que a questão das filas é uma característica transversal das instituições públicas no país.

De um modo geral, os resultados mostram que os entrevistados reconhecem que as condições de trabalho que estavam disponíveis no TA-S antes do início do processo de informatização da sua administração não eram favoráveis para que se assegurasse o íntegro cumprimento da legislação aplicável ao seu sector de actividade. Neste sentido, eles não podiam ser culpabilizados pela forma como os serviços estavam a ser prestados, pois tratava-se de uma situação objectiva, em que factores como a falta de meios tecnológicos eram determinantes.

#### **4.3. Uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos no TA-S**

Reserva-se este segundo sub-capítulo à análise e interpretação de dados referentes ao uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos no TA-S. Aprofunda-se a introdução e a utilização das TIC's por meio das quais está a decorrer a progressiva informatização dos procedimentos administrativos no TA-S.

Procurou-se saber junto do entrevistados em que consiste o processo de informatização em curso no TA-S, pelo que, pronunciaram-se nos seguintes termos:

E3: *“O processo de informatização teve o seu início em 2013, com a introdução dos sistemas de gestão documental e-TA, e-VISTO para gerir a informatização dos processos. Essas plataformas começaram a ser utilizadas em 2014, continuaram até 2017, quando foram aperfeiçoadas, estando a ser utilizadas até hoje.”* [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

E5: *“É uma forma de transferência dos procedimentos manuais para procedimentos informatizados, o que significa que os processos e informação passaram a ser tratados e trocada, respectivamente, electronicamente por meio de computadores. O mesmo ocorre com a relação com o cidadão, que passou a ser via o sistema e-TA e e-VISTO.”* [Titos, Técnico de Informática, com 12 anos no TA/11.12.2023]

A informatização da administração no TA-S é um processo que iniciou no ano de 2013 e está ainda em curso no presente contexto. Este é um processo progressivo que consiste na introdução de SI de gestão de documentos designados de E-TA e E-VISTO. Por meio destes sistemas, os funcionários recolhem, introduzem e processam as informações dos utentes e dos seus respectivos processos electronicamente.

Com a informatização, o TA-S está a atravessar um processo de transformação administrativa em termos da forma como realiza os procedimentos administrativos. Trata-se do que Moreira, Yong-Oliveira, Gonçalves e Costa (2017:14) designam de transformação digital. De acordo com o autor, este termo é usado para se referir ao processo de adopção de um conjunto de instrumentos e sistemas digitais para a realização das actividades num determinado contexto organizacional. Para o caso do TA-S, essa transformação significa sair de um contexto em que os procedimentos administrativos eram basicamente realizados manualmente para outro no qual os procedimentos estão informatizados.

A transição digital no TA-S implica a realização e ocorrência de mudanças ao nível da componente sistémica processamento, na medida em que implica a introdução de novos meios de trabalho por meio dos quais os funcionários passaram a receber os pedidos dos ambientes e a processá-los. Vale a pena recordar que Boteon (2004) afirma que o processamento é o meio pelo qual as entradas decorrentes do ambiente são transformadas em saídas. A informatização não se resume a essa componente.

Existem aspectos relacionais que marcam a informatização no TA-S. O primeiro é referente à relação entre os funcionários do tribunal e o utente, que deixa de ser predominantemente

física, baseado no contacto face-a-face, para tornar-se virtual, intermediado por um sistema electrónico. De acordo com Prado et al. (2012:26), é definidor do e-Gov o relacionamento virtual entre o governo e o cidadão por meio da internet, em substituição do contacto directo face-a-face, o que dispensa, de acordo com Santos e Filho (2014:90), o deslocamento do cidadão às instalações governamentais.

O segundo aspecto refere-se à relação entre os funcionários dos três níveis (da Secretária Geral, da Contadoria do Visto e dos Juizes Conselheiros) no interior do tribunal, que também passa a ser intermédia por um SI, accionado por computadores, por meio do qual ocorre a comunicação e a troca de informações relacionadas com os procedimentos administrativos. A troca de informações por via electrónica aparece como um elemento chave, resultante da informatização da administração no TA-S. De facto, como afirmam Gouveia e Ramito (2004:5), o SI cumpre as funções fundamentais de recolha, armazenamento, processamento, representação e distribuição da informação.

A informatização da administração no TA-S trouxe uma série de mudanças no concerne à realização dos procedimentos administrativos, como se pode constatar nos depoimentos seguintes:

E4: *“Com a informatização do TA, tudo passou a ser realizado por meio do computador. Apenas quando temos algumas dúvidas é que recorremos aos colegas para esclarecimentos.”* [Rosário, Técnico de Informática, com 10 anos no TA/11.12.2023]

E5: *“Grande parte dos problemas foram resolvidos, as filas que ficavam em frente ao TA diminuíram bastante, as reclamações dos utentes também, claro que não acabaram, até a facilidade de comunicação e troca de informação entre colegas na gestão dos processos.”* [Titos, Técnico de Informática, com 12 anos no TA/11.12.2023]

E3: *“Ficou mais fácil realizar as tarefas porque não precisamos nos deslocar de um sector para o outro com frequência, não precisamos sofrer em procurar processos que antes se perdiam durante a sua tramitação.”* [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

As mudanças decorrentes da informatização, como se afirmou acima, incidem essencialmente sobre a condução dos procedimentos administrativos, que passou a ser por meio do computador ou, mais especificamente, de um sistema electrónico que veio facilitar

a realização das tarefas, a comunicação e a troca de informação entre os funcionários dentro do TA-S.

Falando especificamente da realização das tarefas, importa referir que com a informatização dos procedimentos administrativos, os funcionários entrevistados afirmam que não se tornou mais necessário deslocar-se frequentemente de um sector para o outro para fazer o devido encaminhamento dos expedientes. De recordar que antes da informatização, os processos deveriam ser fisicamente encaminhados de um nível para o outro. Actualmente, os processos são tramitados electronicamente.

A interacção entre funcionários e entre sector dentro do TA-S é um aspecto, ao mesmo tempo, prático e teórico bastante relevante de ser destacado. Prático porque insere uma nova forma de contacto que facilita a tramitação dos processos submetidos na organização à distância. Teórico, pois, como afirma Chiavenato (1993), o sistema funciona com eficácia quando a partilha de informação entre os sub-sistemas que o compõem se torna mais facilitada e dinâmica. A tramitação dos processos sem a necessidade de deslocamento de sector para sector facilita a partilha de informação no interior do TA-S.

Outra mudança diz respeito à função de armazenamento desempenhada pelo SI. Segundo Gouveia e Ramito (2004:14), o SI armazena a informação por garantir o registo dos dados necessários no sistema. É neste sentido que os entrevistados afirmam que uma das mudanças relevantes de ser destacada é o facto de não terem mais de sofrer em procurar os processos dos utentes, uma vez que, estão introduzidos no sistema, pelo que, disponíveis ao acesso, quando necessário. No mesmo contexto, resultante dessa possibilidade de armazenamento, está a eliminação, ou pelo menos, a redução das perdas de processos durante a sua tramitação.

A informatização pode não ser um processo pacífico, que interage com a realidade na qual está ser conduzida e com as pessoas que fazem a utilização do SI dentro da instituição. É neste quadro institucional que a introdução das TIC's pode assumir outros sentidos, diferentes dos esperados ou desejados. Os depoimentos seguintes ilustram alguns problemas enfrentados no curso da informatização no TA-S:

E5: *“Ainda não há total adequação dos sistemas com a realidade para ter uma única informação dos funcionários em todo o país em tempo útil. As províncias ainda não*

*estão interligadas por um sistema que opera a nível nacional de forma integrada com a sede. Cada província tem o seu sistema, que funciona na respectiva província, apesar de ter as mesmas funcionalidades.” [Titos, Técnico de Informática, com 12 anos no TA/11.12.2023]*

*E3: “Não é fácil fazer a dita transformação digital, sair do manual para o digital. Ainda existe um grande volume de processos que devem ser introduzidos no sistema. Então, ainda estamos numa fase de trabalho misturado. Mas estamos num bom caminho.” [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]*

*E2: “Tem a questão das falhas do sistema. Aí torna-se difícil realizar o trabalho porque o sistema não está operacional nesse dia.” [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]*

Basicamente, a informatização da administração no TA-S está a enfrentar três grandes problemas. O primeiro reside na impossibilidade que os sistemas têm de estabelecer uma ligação em tempo real com os TA provinciais, devido à ausência de uma plataforma integrada, isto é, que sirva de base para o funcionamento de um sistema único, partilhado por todos os tribunais. Um SI integrado seria mais adequado e funcional para o TA-S pelo facto de ser a central de todos os TA, o que pode exigir que tenha acesso aos processos submetidos a nível das provinciais.

Neste sentido, pode-se entender que a informatização da administração nos TA em Moçambique é ainda um processo em curso, pois é finalidade do e-Gov, de acordo com a CP.inf (2002:3), alcançar um estágio no qual todos os sectores da administração pública estejam interligados por SI, o que facilitará a comunicação e partilha de informação intersectorial em tempo real para uma eficiente prestação de serviços públicos ao cidadão.

Este primeiro problema remete a uma característica do TA-S ainda não destacada até então. Trata-se de afirmar que o tribunal é, simultaneamente, um sistema e um subsistema. De acordo com Chiavenato (1993), cada sistema é constituído de sub-sistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. Já se demonstrou o porquê de o TA-S ser um sistema. Quanto ao ser sub-sistema, o é porque é parte integrante do supra-sistema, isto é, o e-Gov em construção no país, no qual interage com os tribunais provinciais, que também são outros sub-sistemas. Desta forma, a falha está na comunicação entre os sub-sistemas (TA) que compõem o meta-sistema (e-Gov), visto que, não existe ainda uma plataforma informatizada integrada.

O segundo problema indigitado pelos entrevistados é a complexidade inerente à realização da transformação digital. Este processo passa pela criação de uma base de dados electrónica, na qual, como afirmou-se acima, a informação é armazenada. Os funcionários do TA-S devem passar os dados conservados em formato físico nas modalidades de trabalho anteriores à informatização para a plataforma digital, de modo a facilitar a sua utilização nas actuais modalidades de trabalho informatizadas.

Devido ao volume de processos existentes em formato físico no TA-S, os funcionários ainda estão a realizar a introdução dos dados físicos no sistema electrónico, o que faz com que actualmente estejam a adoptar modalidades de trabalho híbridas. O hibridismo consiste em combinar modalidades de trabalho manuais com modalidades electrónicas, embora se esteja a tender para estas últimas. Recorrendo a Gouveia e Ramito (2004:25), pode-se afirmar que o TA-S está actuar mediante uma abordagem sistémica, com base na qual “as diversas funções de manipulação de dados e informação são executadas com base num conjunto de procedimentos manuais e procedimentos automáticos.”

O último problema enfrentado no TA-S é referente às falhas susceptíveis de ocorrer no funcionamento do SI. De acordo com os resultados, existem dias em que o sistema apresenta falhas, não sendo possível utilizá-lo para realizar os procedimentos processuais. Conforme Almeida, Leal, Pinho e Fagundes (2006:172), as falhas no SI são eventos aos quais o sistema pode estar sujeito, embora possam ser prevenidos. Daí o papel desempenhado pelos técnicos de informática, cuja função é assegurar o íntegro e óptimo funcionamento do sistema. Para o caso do TA-S, o carácter híbrido dos procedimentos administrativos possibilita que as actividades sejam realizadas manualmente em dias nos quais SI estiver inoperacional devido a qualquer razão.

Os problemas expostos carecem de ser superados para o óptimo funcionamento do SI no TA-S. No entanto, existem outros desafios que os entrevistados entendem que a informatização da administração está a enfrentar e que precisam de ser ultrapassados, como se pode notar nos depoimentos seguintes:

*E3: “A realidade é desafiadora e animadora, saindo da era do manuscrito para um sistema tecnológico que traz maior satisfação e maior crescimento institucional. A instituição ainda tem muito que fazer para estabelecer ligação com outros tribunais,*

*para garantir que todos os processos estejam arquivados num único sistema, para garantir que os cidadãos façam o uso do sistema.*” [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

E1: *“As pessoas habituam certas formas de trabalho, aí não é fácil mudar de um dia para o outro. Há colegas que ainda têm dificuldades em realizar processos digitais e há aqueles que nem querem, dificultando o trabalho dos outros.”* [Fonseca, Auditor, com 10 anos no TA/5.12.2023]

E2: *“Sou um funcionário antigo do TA e trabalhei muito com os procedimentos manuais, logo não é fácil de um dia para o outro me adaptar à informatização. No início não me habituava e nem gosta, mas com o tempo fui adaptando-me e me tenho esforçado. Sabes que esses sistemas estão sempre a ser inovados. Temos que nos adaptar sempre.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

É possível diferenciar e separar os desafios arrolados nos resultados em função de três níveis de ocorrência: da relação instituição-instituição, da relação instituição-cidadão e da relação funcionário-TIC's. No primeiro nível relacional, o desafio é o TA-S, enquanto sede dos TA no país, envidar esforços para introduzir um SI integral, por meio do qual pode estar vinculado aos TA provinciais. Esta ligação possibilitaria a partilha de um único e mesmo sistema electrónico entre os TA, facilitando o acesso à informação arquivada independentemente do local.

Com base na classificação de Pereira (2010:7), pode-se afirmar que o que se está a sugerir é que o TA-S, para garantir um sistema integrado, adopte um sistema de Computação nuvem. De acordo com o autor, este sistema consiste em criar um espaço virtual no qual o acesso aos conteúdos ocorra sem restrição do espaço. Neste sentido, seria possível aos funcionários de todos os TA (Sede e provinciais) acederem às informações introduzidas e armazenadas na nuvem por cada tribunal. Esta é apenas uma das alternativas possíveis para o TA-S superar este primeiro desafio.

O segundo desafio, inerente à relação instituição-cidadão, está relacionado com os esforços necessários para o TA-S assegurar que os seus utentes pautem prioritariamente pelo sistema electrónico para aceder e utilizar os serviços judiciais que presta. Adjacente à indigitação deste desafio, está a constatação de que actualmente nem todos os utentes estão inscritos nos sistemas electrónicos da instituição. Este desafio ressalta o carácter aberto do TA-S enquanto um sistema, na medida em que, como defende Chiavenato (1993), o seu funcionamento é influenciado pelas entradas decorrentes do ambiente. Neste caso, a forma

como os utentes realizam as entradas dos seus expedientes está a afectar o funcionamento do SI no tribunal.

Desafio semelhante ao segundo acima foi constatado por Santos e Filho (2004:94-97), que constataram que alguns cidadãos não utilizam as plataformas digitais para ter acesso aos serviços públicos, o que pode decorrer, na perspectiva dos autores, de uma diversidade de factores como preferência, não acesso às TIC's (exclusão tecnológica), fraco domínio dos SI, insatisfação com a operacionalidade do sistema, entre outros.

O último desafio, que se manifesta na relação funcionário-TIC's, incide sobre dois aspectos: a adaptação às TIC's e a resistência ao uso das TIC's. De um lado, o primeiro desafio consiste nos esforços necessários para realizar a transformação digital, no sentido de se adaptar à realização de tarefas por meio de sistemas informatizados em uso na instituição, embora um dos entrevistados reconhece estar a desenvolver habilidades necessárias aos SI. Estes avanços são prontamente colocados em causa pelo carácter inovador das TIC's. Pedroso (2020) chama atenção para o facto de alguns sistemas informatizados serem difíceis de manusear, exigindo grande esforço por parte dos indivíduos que os utilizam.

Do outro lado, o segundo desafio consiste em superar a resistência por parte de alguns colegas dos entrevistados em adoptar as TIC's para realizarem as suas tarefas, o que dificulta a utilização dessas tecnologias de forma generalizada na instituição. Esta situação reflecte o que se designa de resistência à mudança ao nível da organização. Essa resistência ocorre quando os colaboradores não se adaptam às mudanças que estão a ser introduzidas na organização, não porque não conseguem, mas porque não têm interesse, o que pode representar um entrave para que as mudanças sejam efectivamente realizadas (Silva, 2017; Nhakada, 2008).

É importante observar que a não participação activa de alguns funcionários do TA-S na realização electrónica de procedimentos administrativos podia não depender da vontade própria, mas sim de restrições objectivas inerentes a limitações das condições de trabalho. No Relatório de Progresso e Financeiro do 1º Semestre 2019, o tribunal afirma que “É de salientar a exiguidade de computadores, dado que nem todos os funcionários possuem, criando situações de partilha para alguns sistemas, causando constrangimentos.” (TA,

2019:38) Nos anos subsequentes, essa limitação foi sendo superada ao ponto de o TA (2021) afirmar que a meta de 100% de acesso a internet na instituição tinha sido alcançada em 93% até 2021.

No contexto institucional do TA-S, as TIC's e o SI estão a ser progressivamente introduzidas e implementadas independentemente da vontade dos funcionários resistentes. No entanto, a sua utilização quotidiana na condução de procedimentos administrativos pode não estar a ser tão efectiva quanto se espera ou poderia ser, uma vez que, a resistência a mudanças pode prevalecer mesmo existindo condições materiais para a realização do trabalho por meio do SI. Esta realidade reflecte a condição da complexidade do homem organizacional destacada por Friedberg (1995) e a relação complexa que estabelece com a organização.

De acordo com este último autor, no seio da organização, os indivíduos gozam de alguma autonomia na interpretação e cumprimento das normas internas, o que exerce influencia na apropriação e aplicação dos recursos disponibilizados para a realização das tarefas. É neste sentido que se entende que mesmo tendo a sua disponibilizados TIC's para a realização do seu trabalho, os funcionários que resistem às mudanças em curso pautam por não fazê-lo desviando-se dos imperativos organizacionais, contribuindo negativamente para o não funcionamento integral do SI. Afinal, a partilha de informação exige a colaboração de todos os intervenientes que desempenham, simultaneamente, os papéis de emissor e receptor da informação digital.

#### **4.4. Vantagens do uso das TIC's na realização dos procedimentos administrativos na prestação de serviços ao cidadão no TA-Sede**

Neste último sub-capítulo, para encerrar este quadro dos resultados da pesquisa, faz-se a análise e interpretação das mudanças ocorridas nos procedimentos administrativos em decorrência da implementação das TIC's no TA-S. Isto possibilita, igualmente, verificar até que ponto a informatização da administração dos serviços de justiça impactou na condução dos procedimentos administrativos.

Para estabelecer uma comparação com o cenário institucional do TA-S antes da informatização, aprofunda-se os mesmos aspectos no que concerne às mudanças geradas com a implementação das TIC's nos procedimentos administrativos. Com efeito, começou-se por questionar aos entrevistados acerca dos meios actualmente usados para garantir o acesso dos utentes aos serviços do tribunal, pelo que, responderam nos seguintes termos:

E1: *“Olhando para o sistema, o TA tem um perfil onde se pode visualizar as suas actividades e seus serviços, a legislação usada com maior frequência, para que se possa utilizar de modo a cumprir.”* [Fonseca, Auditor, com 10 anos no TA/5.12.2023]

E4: *“Temos uma plataforma de pesquisa que as entidades podem usar para aceder à informação dos processos submetidos ao TA, basta que estejam cadastradas. A primeira coisa a fazer é se cadastrar no sistema, depois disso, pode aceder à plataforma e consultar sobre o estágio do encaminhamento dos processos.”* [Rosário, Técnico de Informática, com 10 anos no TA/11.12.2023]

Com base nos resultados, é possível estabelecer uma diferença entre o acesso antes e depois da informatização, sendo que actualmente os utentes acedem aos serviços do TA-S por meio de uma plataforma digital. Para o efeito, o primeiro passo a ser realizado pelo utente é visitar a página do tribunal, onde poderá encontrar informação sobre os serviços disponíveis, a legislação aplicável e procedimentos que deverá seguir.

Depois de se informar, o utente, se não estiver ainda inscrito na plataforma, deverá proceder com o seu cadastro. Constatou-se acima que inicialmente foram concebidos o e-TA e e-VISTO para os efeitos de cadastro dos utentes, sendo nesses sistemas onde eles deveriam preencher os seus dados, fornecendo ao tribunal informação fundamental para o conhecimento do perfil do usuário. O processo é completado por meio do contacto físico nas instalações do TA-S. Para acompanhar o encaminhamento do processo, o utente deverá voltar à plataforma de consulta *online* para consultar o estágio do seu processo, aguardando pela confirmação do despacho do mesmo para que possa levantá-lo.

O TA (2020) define a plataforma consulta *online* como “uma plataforma que visa flexibilizar e facilitar a interacção com as instituições públicas, através da divulgação do estágio dos processos remetidos ao Tribunal Administrativo para efeitos de fiscalização prévia.” De acordo com a fonte, o uso desta plataforma passa pelas seguintes etapas: 1. Visitar a página do TA na internet através do endereço [www.ta.gov.mz](http://www.ta.gov.mz); 2. Consultar o visto; 3. Introduzir as credenciais (Número Único de Identificação Tributária [NUIT] e

*password*) e fazer o log in; 4. Para que não está cadastrado, deverá fazê-lo; 5. Depois do cadastro, deve inserir o NUIT e *password*; 6. Pressionar no Lote até aparecer os detalhes do processo. (Mais detalhes, vide anexo)

Em torno do acesso *online* podem ser feitas duas considerações. A primeira é que ela possibilita a troca de informações entre o tribunal e o utente, sendo que essa relação assume um sentido circular. Primeiro, a TA-Sede disponibiliza informação ao utente sobre os seus serviços, legislação e procedimentos a serem seguidos; segundo, o utente, se for para consulta, faculta informação ao tribunal (NUIT e *password*); e, por fim, por sua vez, o tribunal fornece ao utente informação sobre o estágio do processo. Toda essa circulação de informações ocorre à distância, sem necessidade de contacto face-a-face entre as partes envolvidas.

Gouveia e Ramito (2004:12) definem o SI fundamentalmente como uma plataforma de processamento, circulação e partilha de informação entre os actores envolvidos, o que a torna (informação) um recurso indispensável nesse processo. A utilização do SI não apenas possibilita a partilha de informação entre pessoas geograficamente distantes, mas também dispensa a necessidade de uma das partes ou ambas terem de se deslocar ao encontro uma da outra (Santos e Filho, 2004:90). De facto, com informatização do TA-S, os utentes podem realizar alguns procedimentos sem se dirigir às instalações físicas do tribunal.

A segunda consideração é referente à necessidade de se deslocar fisicamente ao tribunal devido a existência de informações que só podem ser submetidas fisicamente (ex: documentos físico) e à necessidade de levantar o processo despachado. Isto significa, como reconhece Gouveia e Ramito (2004:28), a interacção digital limita, mas não elimina ou substitui totalmente a interacção física face-a-face. Referente ainda a esta questão, importa ressaltar a chamada de atenção de Garcia (2006:64) do risco de exclusão tecnológica pelo facto de alguns cidadãos não terem domínio do uso das TIC's e/ou dos SI. Neste aspecto, de referir que a plataforma *online* do TA-S oferece procedimentos para facilitar o acesso e utilização da mesma por parte do utente.

Um dos objectivos e das vantagens definidos para o uso das plataformas digitais por parte dos TA (2020) é a flexibilidade dos procedimentos administrativos, de modo que os mesmos sejam realizados em menos tempo. Questionados sobre o tempo actualmente

necessário para tramitar um processo e seu impacto no volume dos processos, um dos entrevistados respondeu nos seguintes termos:

E7: *“O n.º 1, do art. 35, da Lei 8/2015, de 6 de Outubro, que altera e republica a Lei n.º 14/2014, de 14 de Agosto, determina que a concessão do visto deve ter lugar no prazo de trinta dias, salvo se forem solicitados elementos ou informações complementares. Mas, actualmente, conseguimos despachar um processo normal em menos tempo que a lei estabelece, em cerca de 10 a 15 dias.”* [Albino, Contador Verificador, com 12 anos no TA/14.12.2023]

E o outro, nos seguintes:

E6: *“Falando de um modo geral, em toda a instituição, o volume de processo reduziu significativamente, embora ainda existam processos pendentes, o que é natural em qualquer tribunal, pois há que esperar pelo julgamento, há que solicitar mais informação ou documentação. Mas não tem a ver mais com a morosidade processual, mas sim com a natureza do próprio processo.”* [Mauro, Auditor, com 18 anos no TA/12.12.2023]

O prazo estabelecido para o despacho de um processo permanece de trinta dias de acordo com o n.º 1, do art. 35, da Lei n.º 8/2015, de 6 de Outubro. Isto significa que a revogação da Lei n.º 14/2014, de 14 de Agosto, não teve efeitos no tempo definido para que um expediente obtenha a devida resposta por parte do TA-S, salve as excepções relacionadas com os pedidos de elementos ou informações adicionais igualmente previstas nas duas leis.

De acordo com os resultados, os funcionários do TA-S não precisam actualmente de atingir o prazo legal para realizar os procedimentos administrativos para despachar os processos submetidos pelos seus utentes. Eles necessitam somente de 10 a 15 dias para responder aos experientes que dão entrada no tribunal. Trata-se de uma versão extrema do que ocorria antes do processo de informatização da administração da instituição.

Recorde-se que antes os despachos eram emitidos no mínimo de cinco meses, cerca de cinco vezes o prazo legalmente estabelecido. Actualmente, são preciso apenas um mínimo de dez dias, três vezes a menos do prazo legal. Era objectivo do TA, ao investir na informatização da sua administração, injectar maior flexibilidade nos seus procedimentos. Com esses resultados, pode-se afirmar que esse objectivo foi alcançado, ou melhor, está a ser satisfeito no quotidiano dos procedimentos administrativos do tribunal. Em outras palavras, teoricamente falando à luz da TGS, do ponto de vista da retroacção, o TA-S está a

funcionar com a eficácia desejada, sendo que os expedientes são despachados dentro dos prazos previstos legalmente.

Oliveira (2010:12) encontrou achados semelhantes aos expostos ao constatar no seu estudo que a introdução das TIC's na administração para a utilização de SI na execução do trabalho contribuiu para que o tempo necessário para iniciar e completar uma tarefa reduza significativamente. Isso deveu-se, no contexto do estudo do autor, à possibilidade que as tecnologias oferecem de realizar simultaneamente vários processos sem a necessidade de deslocamento físico.

A flexibilização da realização das tarefas no TA-S está a ter seus efeitos na redução do volume dos processos que permaneciam acumulados na instituição. De um contexto em que a existência de muitos expedientes pendentes era característica predominante, os entrevistados transitaram para outro no qual o estoque de expediente foi reduzido. Entretanto, pela natureza das actividades do tribunal, entende-se que, mesmo com a informatização, pode não ser possível atingir um estágio em que não se tenham expedientes pendentes, visto que, alguns deles têm que aguardar pelo julgamento.

O que importa reter, relativamente aos processos que existiam antes, devido ao acúmulo de expediente, é que a informatização possibilitou a redução do número de expedientes por despachar. Essa redução é resultado também da celeridade processual que se verifica actualmente, como expressam os depoimentos seguintes:

E3: *“A informatização sempre é um ganho nas instituições públicas e o TA não foge a regra. Os processos são muito e mais céleres, mais eficientes e eficazes. Não existe mais razão para permanecer com um processo sem fazer a sua tramitação, pois logo na sua entrada, é feito o lançamento no sistema. São actividades que acontecem simultaneamente.”* [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

E2: *“Sem dúvida que está a ter um impacto positivo em quase todos os sentidos, pois reduz o número de actividades que antes eram necessárias para tramitar um processo como a necessidade de se deslocar fisicamente de um sector para o outro ou ainda ter de esperar acumular muitos processos para não levar um de cada vez. Tudo isso fazia com que os procedimentos fossem menos céleres, ou melhor, para ser honesto, eram bastante morosos.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

Maior tempo para o despacho de um processo é indicador fundamental de morosidade. No mesmo sentido, o menor tempo do que o previsto por lei, sem prejudicar as formalidades e validade do processo, indica maior celeridade processual. Este é o entendimento dos

entrevistados, que afirmam unanimemente que a informatização da administração no TA-S trouxe mais celeridade na realização e condução dos procedimentos administrativos no quotidiano da sua actuação.

Podem ser destacados dois aspectos como estando associados à maior celeridade processual com a informatização no TA-S: a simultaneidade e a proximidade virtual. Aprofunda-se cada um desses aspectos, começando por este último já antes comentado. A proximidade virtual significa que os funcionários do tribunal, distribuídos entre os três níveis da instituição acima mencionados (Secretária Geral, Contadoria do Visto e Juízes Conselheiros), estão fisicamente distanciados ou separados, mas virtualmente próximos, partilhando o mesmo espaço virtual porque partilham o mesmo sistema electrónico. Desta forma, não apenas não precisam deslocar-se para tramitar processos, bem como têm a possibilidade de aceder às informações em tempo real. Isto permite que façam uma economia do tempo.

O segundo aspecto, a simultaneidade, está relacionado com a realização simultânea de tarefas que antes eram realizadas sequencialmente. Por exemplo, a partilha das informações é feita simultaneamente no momento em que os dados dos processos são introduzidos no sistema, na medida em que mais de um funcionário tem acesso à base, pelo menos, ao nível do TA-S. Com risco de ser repetitivo, importa ressaltar, de acordo com Santos (2005:90), o SI oferece este potencial de simultaneidade no acesso à base de dados de informação, basta que os usuários tenham acesso ao mesmo sistema.

A celeridade processual não pode ser simplificada ao ponto de ser reduzir apenas à introdução das TIC's, visto que, como destacou-se ao longo deste trabalho, o capital humano também desempenha um papel fundamental. Sobre este aspecto, Assis (2007) afirma que semelhante à lentidão, a celeridade é significativamente influenciada pela decisão tomada pelos indivíduos. É neste sentido que o TA tem vindo a realizar "(...) palestras a nível de todo tribunal, com objectivo de dar a conhecer aos utilizadores a essência deste projecto no que tange aos benefícios e vantagens face a situação actual, bem como sensibilizá-los a fazer uso da ferramenta e aceitarem as mudanças propostas." (TA, 2021:43)

As palestras que o TA tem estado a realizar mostram-se bastante relevantes para maior celeridade processual na instituição, uma vez que, como se constatou mais acima, um dos problemas enfrentados com a implementação das TIC's é a resistência de alguns funcionários em fazer o uso efectivo do sistema electrónico para a realização das tarefas resultante dos espaços que encontram na organização para agir de forma autónoma. Perante este fenómeno – que se interpretou como resistência a mudanças –, o TA (2021) assume que as palestras podem sensibilizar os funcionários a acolherem melhor as mudanças em curso. De facto, Hernandez e Caldas (2001) sugerem a conscientização dos colaboradores sobre a relevância de determinadas mudanças como uma estratégia que pode ser adoptada para prevenir-se contra a resistência que alguns deles podem manifestar.

A relevância da conscientização dos funcionários é destacada pelo seguinte entrevistado, quando questionado sobre o nível de cumprimento da legislação aplicável às suas actividades:

*E7: “É um processo progressivo que não depende apenas dos tribunais, mas também das próprias instituições que usam os serviços do tribunal. Apenas quanto todos estiverem devidamente consciencializados, é que podemos atingir um estágio de total cumprimento da lei.” [Albino, Contador Verificador, com 12 anos no TA/14.12.2023]*

Posicionamento semelhante é assumido por outro entrevistado, como se pode verificar abaixo:

*E2: “Ainda existe muito por fazer ao nível interno para que todos tenham o total domínio e façam o devido uso da informação disponível. É necessário que as empresas usem o sistema e se cadastrem evitando ter que se dirigir às instalações do tribunal sem necessidade.” [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]*

De acordo com estes entrevistados, o trabalho de conscientização deve ser feito tanto dentro quanto fora do tribunal, incluindo, para além dos funcionários, os utentes, visto que, ambos podem não fazer o uso efectivo e assíduo dos sistemas e das plataformas digitais. Mais uma vez, a ênfase recaí sobre o factor humano e menos sobre o factor tecnológico. Isto sugere que o ritmo do progresso da introdução e uso das TIC's, para impactar significativamente na celeridade processual, dependente da forma como o TA influencia as pessoas para que adoptem uma postura apropriada à utilização do sistema electrónico.

De modo geral, apesar dos factores constringedores expostos, é entendimento comum no seio dos entrevistados que a informatização da administração está a favorecer para o maior cumprimento da legislação relevante, aplicável às suas actividades quanto a aspectos para além da morosidade, como revelam os depoimentos seguintes:

E3: *“Para além da celeridade, temos melhorado no aspecto da transparência e satisfação do e2: cidadão.”* [Teresa, Contadora Verificadora, com 15 anos no TA/8.12.2023]

E2: *“Melhorámos muito nesse aspecto, na condução dos processos com menos risco de perder; o utente tem a possibilidade de acompanhar o estágio do seu processo, o que torna as nossas actividades mais transparentes; os casos de corrupção da qual éramos muito acusados tendem a diminuir porque o funcionário não fica com o processo nas suas mãos, mas coloca na plataforma à qual todos têm acesso; há redução das fraudes.”* [Machava, Contador Verificar Superior, com 20 anos no TA/7.12.2023]

A celeridade processual no TA-S é promovida num contexto mais amplo da MA e mais amplo ainda do e-Gov, nos quais outros aspectos relacionados com a implementação das TIC's e com a informatização dos procedimentos administrativos também são afectados, contribuindo para o alcance de um dos objectivos globais da administração pública: oferecer melhores serviços públicos à sociedade para maior satisfação do cidadão.

É neste sentido que os entrevistados afirmam que a informatização da administração no AT-S favoreceu para o maior cumprimento da legislação, na medida em que melhorou a transparência na condução dos processos, reduziu o risco de perda de processos em tramitação, reduziu a ocorrência de fraudes, reduziu os casos de corrupção. A maior transparência é possível porque o cidadão pode fiscalizar o encaminhamento do seu processo na plataforma *online*; a redução do risco de perda de processos resulta da existência de uma base de dados electrónica no sistema; a redução das fraudes e da corrupção ocorre porque muitos funcionários, dos três níveis de actividades, podem acompanhar a realização dos procedimentos administrativos por meio do sistema electrónico.

Todos os aspectos acima mencionados caracterizam um e-Gov. Conforme Prado et al. (2012), o e-Gov é geralmente associado ao uso de sistemas informatizados e da internet para a prestação de serviços públicos ao cidadão por meio da gestão dos processos administrativos internos electronicamente, o que aumenta a agilidade, flexibilidade e transparência na troca de informação e entrega à sociedade. É essa flexibilidade e

transparência que os entrevistados apontam como característica da realização dos procedimentos administrativos no TA-S.

Por meio dos sistemas electrónicos, o TA-S estabelece tipos específicos de relação electrónica com o utente. Com base na tipologia de relacionamentos entre o governo e a sociedade apresentada por Jóia e Neto (2000:31), pode-se afirmar que o TA-S vivencia dois tipos de relacionamento: o *Government-to-Citizen* e o *Government-to-Business*. Isto significa, em definição, que o e-Gov é o agente que oferece seus serviços a serem adquiridos e consumidos pelos cidadãos e pelas empresas, respectivamente.

Neste sentido, enquanto usar os SI para prestar serviços ao cidadão, o TA-S está a actuar no âmbito do *Government-to-Citizen*, na medida em que se relaciona com este. No mesmo contexto, enquanto oferecer seus serviços à uma empresa, o TA-S actua no domínio do *Government-to-Business*, visto que, estabelece a relação e troca com uma empresa. De uma forma ou de outra, o TA-S já presta os seus serviços como e-Gov, enquanto uma das metas das reformas levadas a cabo no sector público em Moçambique.

De modo geral, constata-se que a informatização do TA-S resultou em formas distintas e inovadoras de relacionamentos sistémicos entre os vários sistemas/sub-sistemas em diferentes níveis. Entre os funcionários do tribunal; entre os funcionários e a estrutura organizacional; entre os funcionários e os utentes do tribunal; entre o tribunal e o ambiente. Trata-se, com todos os aspectos críticos supramencionados, de um novo sistema de circulação e partilha de informação que alimenta o funcionamento de toda a máquina administrativa do tribunal tornando a realização dos procedimentos administrativos mais célere em comparação com o estágio anterior em que predominava o trabalho manual.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1. Conclusões

O estudo da MA no TA-S por meio da informatização dos seus procedimentos administrativos, baseada na utilização das TIC's, possibilitou, alcançar os três objectivos definidos para esta pesquisa, como se pode verifica abaixo:

**Objectivo 1** - As TIC's foram introduzidas no TA-S num contexto anterior, caracterizado pela realização manual dos procedimentos administrativos, o que implicava o deslocamento dos utentes às instalações do tribunal para aceder aos serviços judiciais, o contacto face-a-face entre os funcionários e os utentes, uso do livro de gestão de processos para registo da informação e a tramitação física dos processos entre os níveis da Secretaria Geral, da Contadoria do Visto e dos Juízes Conselheiros.

A tramitação dos processos no TA-S, desde a submissão até o despacho, tenha uma duração de cinco a seis meses, o que estava muito acima do prazo de trinta dias definido por lei. Era dentro deste quadro que os procedimentos administrativos eram caracterizados por um elevado nível de morosidade, devido à existência de um único tribunal para uma grande demanda, à insuficiência do pessoal, à falta de domínio dos procedimentos administrativos e ao não comprometimento de alguns funcionários com o trabalho. As condições de trabalho do TA-S não favoreciam o cumprimento da legislação aplicável ao sector quanto à celeridade, à transparência, bem como à satisfação dos utentes.

**Objectivo 2** - De uma forma geral, o processo de informatização no TA-S consiste na transformação digital por meio da introdução de SI para a realização dos procedimentos administrativos, tornando o trabalho digital predominante, o que implica uma relação virtual entre os funcionários do tribunal e entre estes e os utentes dos serviços da instituição. O computador e os sistemas informáticos tornaram-se os principais meios de trabalho, servindo para introduzir, processar, armazenar e aceder às informações *online*, sem necessidade de os funcionários se deslocarem frequentemente de um nível para o outro.

No percurso da informatização, o TA-S enfrenta alguns problemas relacionados com a ausência de uma plataforma digital integrada, que possibilitaria a comunicação com os tribunais provinciais. Associados a este problema, estão a complexidade do trabalho necessário para inserir os dados físicos na plataforma digital e as falhas ocorridas nos SI durante os dias e horários de trabalho. Estes problemas traduzem-se em desafios de introduzir um SI integrado, de sensibilizar os utentes a dar prioridade ao sistema electrónico para aceder aos serviços da instituição, de superar a resistência a mudanças e de melhorar o domínio informático no seio dos funcionários.

**Objectivo 3** - A informatização do TA-S possibilita aos utentes acederem aos seus serviços à distância por meio da internet, usando os sistemas informáticos para trocar informações com a instituição. Ressaltar que os SI é de uso predominante no tribunal, mas não substituíram na totalidade os procedimentos manuais, sendo que os utentes ainda estabelecem contacto face-a-face com os funcionários do tribunal, pois existem informações documentais cuja partilha exige o suporte físico. Este facto possibilita inferir que o TA-S adopta procedimentos administrativos híbridos, com a predominância dos digitalizados.

Com o uso dos SI, o tempo necessário para o despacho dos processos reduziu significativamente para dez a quinze dias, o que impactou positivamente na celeridade nos procedimentos administrativos. Para a celeridade processual, contribuíam igualmente a flexibilidade no trabalho, a simultaneidade na realização das tarefas e a proximidade virtual entre os funcionários e entre estes e os utentes. Actualmente, os funcionários do TA-S aumentaram a sua capacidades de cumprir com a legislação aplicável quanto à celeridade, à transparência, às fraudes e à corrupção, o que contribui para maior satisfação dos utentes.

**Hipótese** – Com base nestas conclusões, pode-se afirmar que, das hipóteses levantadas, corrobora-se a primeira ( $H_1$ ), o que significa que os resultados mostram que as TIC's estão a trazer vantagens para o TA-S que vão desde à celeridade processual, economia de recursos como tempo e espaço a percorrer, bem como na relação entre os funcionários e os utentes.

## 5.2. Recomendações

Com base nas principais conclusões acima, neste trabalho, define-se as seguintes recomendações para cada objectivo do trabalho.

No que se refere ao primeiro objectivo específicos, em termos científicos, para pesquisas recomenda-se que:

- Analise-se as percepções dos utentes dos serviços do TA-S quanto à prevalência de alguns aspectos característicos do ambiente de procedimentos administrativos manuais para cruzar com a perspectiva dos funcionários.
- Busque-se compreender melhor os factores que estão a contribuir para a resistência dos funcionários em fazer o uso efectivo e intensivo das TIC's.

Quanto a medidas práticas, recomenda-se ao TA-S que:

- Realize uma análise interna em toda a instituição para identificar os sectores, funcionários e factores que estão a concorrer para a prevalência de procedimentos administrativos manuais, reprodutores da morosidade processual.

Quanto ao segundo objectivo específico, para os estudos futuros, recomenda-se:

- A análise dos factores estruturais, institucionais e relacionais que podem estar a contribuir para o ritmo relativamente lento da informatização dos procedimentos administrativos no TA-S que se viver actualmente.
- A pesquisa sobre as percepções dos utentes sobre o processo de informatização dos procedimentos administrativos no TA-S, destacando os aspectos positivos e negativos encontrados.

Quanto a medidas de práticas, recomenda-se que o TA-S:

- Forme um grupo de trabalho dedicado especificamente à introdução dos dados em formato físico no sistema electrónico para acelerar a transição para uma base de dados digitalizada.

- Continue com as palestras no seio dos funcionários para mostrar as vantagens e a relevância da utilização intensiva dos SI na realização das suas tarefas quotidianas, de modo a superar a resistência às mudanças.
- Realize campanhas de sensibilização dos utentes para maior utilização dos sistemas informatizados para acelerar a transformação digital.

Para o terceiro objectivo específico, do ponto de vista da pesquisa, recomenda-se que estudos futuros:

- Busquem reproduzir os resultados qualitativos deste estudo do ponto de vista de uma abordagem de pesquisa quantitativa para verificar em que medida o sentimento de mudanças e melhorias resultantes da informatização é partilhado de forma generalizada entre os funcionários do TA-S.
- Realizem análises futuras para cruzar a perspectiva dos funcionários do TA-S e dos utentes dos serviços de justiça quanto às mudanças e melhorias decorrentes da informatização dos procedimentos administrativos no tribunal.

Quanto a medidas de práticas, recomenda-se que o TA-S:

- Continue com a capacitação dos funcionários para melhorar as suas habilidades na utilização das TIC's e manuseamento dos SI com vista a tirar proveito do potencial dessas tecnologias para melhorar cada vez mais a celeridade processual no tribunal.
- Identifique e invista mais nos aspectos positivos resultantes da informatização dos procedimentos administrativos para que estejam mais presentes e sejam partilhados no dia-a-dia da prestação e acesso aos serviços de justiça no seio dos seus funcionários e utentes respectivamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, P. J. (2005). “Reforma do judiciário e efectividade da prestação jurisdicional”. In: Tavares, A. R., Lenza, P., Alarcón, P. J. (Coords.) *Reforma do Judiciário: analisada e comentada*. São Paulo: Método.
- Almeida, J. P. & Pinto, J. M. (1990). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Presença.
- Alvares, N. O. (2011). *A informatização do processo judicial e o acesso à justiça*. (Monografia de Licenciatura, Faculdade de Ciências Jurídicas e de Ciências Sociais, Brasília).
- Andrade, M. M. (2006). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 9ª ed. São Paulo: Atlas editora.
- Assis, C. A. (2007). Nova Sistemática dos Recursos e Celeridade Processual. *Revista Magister de Direito Civil e Processual Civil*, São Paulo, (16), 39-54.
- Banco Mundial (2018). *Doing Business 2018 Report - Reforming to Create Jobs - Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies*. Washington: D.C. Disponível em <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/m/malaysia/MYS.pdf>.
- Bibiane, A. (2016). Escolha arbitrária de processos judiciais para despacho e violação do acesso à justiça. *A transparência*, (41), 1-10.
- Boteon, M. (2004) *Teoria dos sistemas*. Campus: Grupo Editorial Campos.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração pública*, 7ª ed. São Paulo: ELSEVIER.
- Cintra, E. B. C. (2009). *A informatização do processo judicial e seus reflexos no Superior Tribunal de Justiça*. (Monografia de Licenciatura, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UNB, Brasília – UNB).

Comissão Interministerial para a Reforma do Sector Público (CIRESP) (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*. Maputo.

Comissão para a Política de Informática (2002). *Estratégia de Implementação da Política de Informática: rumo à sociedade global de informação*. Maputo, Moçambique: Conselho de Ministros.

Costa, A. Y. (2018). *Análise sobre a morosidade do poder judiciário brasileiro e propostas de intervenção*. (Dissertação do Mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT, Universidade Federal de Goiás, Goiânia – GO).

Costa, L. A., Steyer, S. C., & Ramos, M. A. S. (2019). As TIC's na Educação Infantil: contribuições do Facebook para a aprendizagem e para a integração família e escola. *Momento - Diálogos Em Educação*, 27(3), 390–409. Disponível em <https://doi.org/10.14295/momento.v27i3.7755>

Costa, S. A. (2015). A crise no sistema de justiça brasileiro. *Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública*, 3(1),1-7.

Cunha, P. F. (1987). *“O procedimento Administrativo”*. Coimbra: Livraria Almedina.

Dias, T. F., Sano, H. & Medeiros, M. F. M. (2019). *Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública*. Brasília: Enap.

Diniz, B. C. & Silva, A. K. A. (2020). Gestão da informação no sistema de processo judicial electrónico em um tribunal regional do trabalho. *P2P & INOVAÇÃO*, 7(1), 186-204.

Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011 (2001). Maputo.

Fazzalari, E. (2006). *“Instituições de Direito Processual”*. Campinas: Bookseller.

Fernando, P., José, A. C., Gomes, C., & Soares, C. (2020). *Tribunais e ambiente de negócios – uma reflexão sobre os tribunais e os litígios relacionados com o comércio e as empresas*. Maputo: Associação Moçambicana de Juízes.

Fonseca, J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Friedberg, E. (1995). Organização. In: Boudon, Raymond. (Dir.). *Tratado de Sociologia* (pp.375-412). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Garcia, L. C. (2018). *Plano de modernização e tecnologia “Justiça mais Próxima” em Portugal: Seguimento e monitorização da implementação do programa*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*, 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 20-29.

Gouscos, D., Mentzas, G. & Georgeadis, P. (2001). *Planning and implementing e-government service delivery - Achievements and learnings from on-line taxation in greece*. IXX Panhellenic Conference on Informatics. Nicosia, Chipre.

Gouveia, L. B. & Ranito, J. (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

Guimarães, A. M. & Ribeiro, A. M. (2011). *Introdução às tecnologias da informação e da comunicação: tecnologia da informação e da comunicação*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Jacobson, A. L. (2014). *Sistemas de informação*, 3ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Joia, L. A. & Neto, A. A. (2004). Factores críticos de sucesso na construção de processos Government-to-Government. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 29-47.

Laudon, K & Laudon, J. (2009). *Management information systems: Managing the digital firm*, 11ª ed. Prentice Hall.

Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. M. (2014). Para que serve um estudo de caso único na pesquisa de gestão?. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 54(4), 358-369.

Mendes, A. (2008). TIC - Muita gente está comentando, mas você sabe o que é? Portal iMaster. Disponível em <https://imasters.com.br/devsecops/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e>.

Moniz, A, R. G. (2011). “*O Procedimento Administrativo e Defesa dos Administrados*”.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, 22(37), 7-32.

Pedroso, J. (2020). *O tempo justo do processo: as causas e as medidas para reduzir a morosidade processual*. Lisboa: Centro de Estudos Sociais – CES,

Pereira, J. T. R. (2010, Novembro). *A criação e gestão do sistema informático dos tribunais na computação das tecnologias da informação*. Paper apresentado no VII Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura, Évora.

Pinho, J. A. G. (2008). Investigando portais de governo electrónico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, 42 (3), 471-93.

Prado, O., *et al.* (2012). “Governo electrónico e transparência: olhar crítico sobre os portais do governo federal brasileiro”. In: Pinho, J. A. G. (Org). *Estado, sociedade e interações digitais: expectativas democráticas*. Salvador: EDUFBA. 13-40.

Reis, A. F., Dacorso, A. L., & Tenório, F. A. (2015). Influência do uso de tecnologias de informação e comunicação na prestação de contas públicas municipais – um estudo de caso no Tribunal de Contas dos Municípios do estado da Bahia. *Ver. Adm. Pública*, 49(1), 231-251.

Richardson, R. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*, 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Santos, B. S. (2008). Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. *Sociologias*, 7(13). Disponível em <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5505>.

Sato, C. S. (1997). *Utilizando a internet na administração pública*. Brasília: ENAP.

Saur, R. A. C. (1996). *A tecnologia da informação na reforma do Estado: uma reflexão sobre os dilemas e perspectivas para as grandes empresas de processamento de dados da área pública*. Brasília. ENAP.

Siqueira, L. I. & Bernardes, R. (s.d). *A informatização do processo judicial*. Minas Gerais: Universidade do Estado de Minas Gerais.

Teixeira, R. F. & Pacheco, M. L.C. (2005). Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no Curso de Administração: a quebra dos paradigmas científicos, *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12(1), 55-68.

Tribunal Administrativo (2004). *Independência dos tribunais de contas*. AT, 1-16.

Tribunal Administrativo (2006). *Plano Corporativo (PLACOR), 2007-2020*. Maputo: AT.

Tribunal Administrativo (2019). *Relatório de Progresso e Financeiro do 1.º Trimestre – 2019*. Maputo: Tribunal Administrativo.

Tribunal Administrativo (2020). *Plataforma Online: Consulta do Visto*. Maputo – Moçambique: Tribunal Administrativo.

Tribunal Administrativo (2020, Dezembro). *Delegação Alemã recebida pela Presidente do Tribunal Administrativo*. Linha Informativa, (21), 7.

Tribunal Administrativo (2020, Junho). *“Imprimir celeridade processual nos processos relativos a pessoal e não relativos a pessoal”*. Linha Informativa, (19), 4.

Tribunal Administrativo (2021). *Plano Corporativo do Tribunal Administrativo PLACOR IV (2022-2025)*. Maputo, Moçambique: TA

Tribunal Administrativo (2021). *Relatório de Progresso e Financeiro do 1.º Trimestre – 2021*. Maputo: Tribunal Administrativo.

Tribunal Administrativo (S.d). *PLACOR IV, 2022-2025*. Maputo: AT.

Tribunal Administrativo (TA, 2015). *Plano Estratégico e Operacional do Tribunal Administrativo – PLACOR III*. Maputo, Moçambique: TA.

Ucama, A. C. (2016). A independência do poder judicial em Moçambique versus morosidade e incerteza das decisões judiciais. *Revista Ballot*, 2(1), 95-112.

## APÊNDICE

### Guião de entrevista

#### I. Procedimentos processuais antes da aplicação das TIC's no Tribunal Administrativo

1. Antes da informatização da administração do TA, como é que o cidadão fazia para ter acesso aos serviços da instituição? *(Descrever o processo de submissão de processos)*
2. Como era feito o processamento dos processos submetidos no TA?
3. Quanto tempo levavam os processos desde da recepção ao despacho? *(Qual era o volume de processos pendentes? Como eram seleccionados?)*
4. Qual era o nível de morosidade dos processos no TA?
5. Que reclamações recebiam dos cidadãos sobre a morosidade dos processos no TA?
6. Na sua avaliação, até que ponto o TA cumpria com o que está previsto na Lei na condução dos processos que recebia? *(Tempo, transparência, satisfação do cidadão)*

#### II. Processo de introdução das TIC's no Tribunal Administrativo

1. **Temos conhecimento que está em curso um processo de informatização do TA.** Em que consiste a informatização da administração do TA? *(O que está a ser feito? Qual é o estágio actual?)*
2. No exercício das suas actividades laborais diárias no TA, como está a ser feita a informatização? *(Que mudanças ocorreram até então?)*
3. Que problemas a instituição enfrenta relacionados com o processo de informatização em cursos?
4. Como tem sido para si adaptar-se a essa nova realidade de uma administração informatizada?
5. Que dificuldades enfrenta no uso dos sistemas informáticos para a realização das suas actividades no seu dia-a-dia? *(Como procura superar essa dificuldades?)*

#### III. Contribuição das TIC's para as mudanças ocorridas nos procedimentos processuais no Tribunal Administrativo

*Neste último grupo de pergunta, vamos falar das mudanças que ocorreram nos procedimentos processuais com o processo de informatização no TA:*

1. Actualmente, como é que o cidadão faz para ter acesso aos serviços prestados pelo TA? *(Descrever da submissão até o despacho dos processos)*
2. Na sua forma de avaliar a nova realidade, até que ponto se pode dizer que a informatização dos processamentos trouxe mais celeridade na condução dos procedimentos administrativos?
3. Actualmente, qual tem sido o tempo necessário para receber, tramitar e despachar os processos submetidos no TA? *(Por que ainda é preciso esse tempo?)*
4. **O TA, não suas diferentes sessões tem um volume significativo de processos pendentes.** Na sua sessão, como é que a informatização dos procedimentos está a ajudar no despacho desses processos? *(Como seleccionam processos?)*
5. Na sua avaliação, até que ponto o TA cumpre com o que está previsto na Lei na condução dos processos administrativos que recebe? *(Quanto ao tempo, transparência, satisfação do cidadão)*

# ANEXO

## Plataforma de Consulta Online do TA

7. Clicar em Processos para aceder à lista de processos lote anteriormente seleccionado.



8. Finalmente são listados os processos do lote e se o estado for ofício de saída poderá proceder ao levantamento dos processos.



A informatização dos processos como forma de garantir a celeridade processual é uma das apostas do Tribunal Administrativo com vista a flexibilizar e simplificar ainda mais os processos de trabalho, daí a necessidade de criação de uma plataforma online de consulta dos processos a partir de qualquer lugar, desde que tenha acesso à internet.

Dúvidas, esclarecimentos e informações adicionais Em caso de dúvidas, necessidade de esclarecimentos adicionais ou de formações, contacte o Tribunal Administrativo.

### Quais são as vantagens?

- Recepção de alertas logo após o despacho do Tribunal Administrativo;
- Racionalização do tempo;
- Flexibilização dos processos;
- Celeridade Processual;
- Conhecimento das decisões proferidas pelo Tribunal Administrativo;
- Rapidez no atendimento pelos sectores que lidam directamente com estas matérias, quer a nível do Tribunal Administrativo, bem como das entidades públicas.

### Benefícios

Para melhorar a articulação entre o Tribunal Administrativo e as instituições sob sua jurisdição, a plataforma online de consulta de processos de visto vai:

- Flexibilizar e facilitar a relação com as instituições públicas, através da divulgação do estágio dos processos remetidos ao Tribunal Administrativo e
- Permitir que as entidades que se relacionam com este Tribunal, possam, em tempo real, no que diz respeito à Fiscalização Prévia, acompanhar a marcha dos processos remetidos à Instituição.



**TRIBUNAL ADMINISTRATIVO**  
Telefones: +258 21345002/3  
Caixa Postal 254  
Correio Electrónico: ta@ta.gov.mz  
Página da Internet: www.ta.gov.mz  
Praça da Independência n.º 117,  
Maputo - Moçambique;  
Edição: 2020



República de Moçambique  
**Tribunal Administrativo**

## Plataforma Online CONSULTA DO VISTO



**www.ta.gov.mz**

Um Tribunal tempestivo,  
relevante e abrangente

### O que é a Plataforma online de consulta de processos de visto?

É uma plataforma de consulta que visa flexibilizar e facilitar a interacção com as instituições públicas, através da divulgação do estágio dos processos remetidos ao Tribunal Administrativo para efeitos de fiscalização prévia.



### Quem deve aceder?

A plataforma pode ser acedida por entidades que se relacionam com o Tribunal Administrativo, credenciadas para o efeito.

Que informações vai encontrar na Plataforma? As decisões da Subsecção de Fiscalização Prévia e acompanhar a evolução dos processos remetidos ao Tribunal Administrativo.

### Como aceder à Plataforma?

1. Visitar a página do Tribunal Administrativo, na internet, através do endereço: [www.ta.gov.mz](http://www.ta.gov.mz)
2. No menu superior, no centro, clicar em Consulta do Visto;
3. Introduzir as credenciais (NUIT e a password) e fazer o log in;



4. Caso a instituição não esteja cadastrada, deve fazê-lo seleccionando a Entidade, inserir o NUIT e no e Lote submetido. O sistema irá validar os dados inseridos e posteriormente poderá inserir e-mail e a password para acesso à plataforma e por fim clique em Gravar.



Em caso de dúvida clique no botão Ajuda

5. Após o cadastro irá aceder à plataforma inserindo o NUIT a Password definida como ilustra a imagem do ponto 3.

Seleccionar o ano:



6. E por fim ao clicar no Lote aparece os detalhes e todos Processos do Lote

