



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
Ministério da Economia e Finanças
**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE
FINANÇAS**

PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF, IP

2021-2024

LEMA: “Provendo soluções resolutivas e sustentáveis à gestão das Finanças Públicas”

Data: 21/09/2022
Versão: 0.07

MAPUTO, SETEMBRO DE 2022





ÍNDICE

PREFÁCIO.....	1
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
1. INTRODUÇÃO	6
2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS ORIENTADORES	8
3. BALANÇO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF 2015 – 2019 E DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO DE 2020.....	9
3.1. RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2015-2019	10
3.2. RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO (PAO) DE 2020	17
3.3. DESAFIOS A SUPERAR.....	21
4. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO PLANO 2021-2024	24
5. PLANO ESTRATÉGICO 2021-2024.....	29
5.1. OBJECTIVO ESTRATÉGICO A: ASSEGURAR UMA RESPOSTA MAIS EFICAZ À ESTRATÉGIA DAS FINANÇAS PÚBLICAS E A DEMANDA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES À GESTÃO DE FINANÇAS PÚBLICAS	29
5.2. OBJECTIVO ESTRATÉGICO B: ASSEGURAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E OUTRAS PARTES INTERESSADAS	31
5.3. OBJECTIVO ESTRATÉGICO C: ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE DO CEDSIF, IP	32
6. MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PE 2021-2024.....	36
6.1. PLANIFICAÇÃO E FINANCIAMENTO.....	36
6.2. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
6.3. GESTÃO DE MUDANÇAS	39
7. COORDENAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO	40
7.1. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSOS.....	41
7.2. MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	42
8. ANEXOS.....	43



SIGLAS E ABREVIATURAS

CEDSIF, IP	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças
e-SISTAFE	Sistema Informático do Sistema de Administração Financeira do Estado
FAE	Funcionário e Agente do Estado
GFP	Gestão de Finanças Públicas
ISO	Organização Internacional para Padronização (<i>International Organization for Standardization</i>)
MEF	Ministério da Economia e Finanças
OGD	Órgãos de Governação Descentralizada
PAO	Plano de Actividades e Orçamento
PE	Plano Estratégico
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
SLA	Acordos de Níveis de Serviços (<i>Service Level Agreement</i>)
TI	Tecnologias de Informação
US	Unidade de Supervisão
UTRAFE	Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado



PREFÁCIO

O contexto mundial actual de mudanças e inovação tecnológica e guiado pela economia digital, impõe às organizações, públicas e privadas, a obrigação de acompanhar este curso de eventos para se tornarem competitivas, eficientes, eficazes e efectivas, e consequentemente satisfazerem as necessidades de clientes e diferentes partes interessadas.

O CEDSIF, IP, sendo um instituto público, considerou esta perspectiva na elaboração do seu Plano Estratégico para o período de 2021 - 2024, ao centrar o desenho dos objectivos estratégicos nas vertentes de inovação organizacional (assente na melhoria contínua), bem como na preocupação e intenção de responder satisfatoriamente aos anseios dos parceiros, clientes e demais destinatários e ou utilizadores dos seus produtos e serviços.

O Plano Estratégico do CEDSIF, IP - 2021-2024, constitui o terceiro desde a criação da instituição, sendo este o primeiro na qualidade de Instituto Público, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, nos termos do Decreto nº 67/2019, de 05 de Agosto, que aprova as normas de organização e funcionamento, bem como as competências e mecanismos de gestão do CEDSIF, IP, significando isto maturação organizacional em termos de dinâmica e definição de compromissos para o alcance dos objectivos atinentes as suas atribuições.

O CEDSIF, IP ao elaborar este Plano Estratégico, num momento em que está em implantação a nova estrutura orgânica e de funcionamento institucional, consagrando-se como uma entidade provedora de serviços de modernização dos processos de negócio e dos sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas a todos os Órgãos e Instituições do Estado, incluindo as autarquias locais e os órgãos de governação descentralizada, bem como de prestação de serviços de modernização de processos, gestão das Tecnologias de Informação e provimento das respectivas soluções em áreas complementares à gestão das Finanças Públicas e em outros domínios de negócio para a rentabilização da sua capacidade institucional, se propõe a prosseguir o seu desiderato movido pelo lema *“Provendo soluções resolutivas e sustentáveis à gestão das Finanças Públicas”*, ciente dos



desafios daí emergentes face a actual dinâmica de gestão da administração pública e, da conjuntura macroeconómica nacional e internacional, caracterizadas pela necessidade de modernização de processos num contexto de escassez de recursos para o efeito.

Para o período de vigência deste Plano Estratégico, foram definidos três objectivos estratégicos a saber: (i) Assegurar uma resposta eficaz à Estratégia das Finanças Públicas e à demanda de serviços complementares à Gestão de Finanças Públicas; (ii) Assegurar a satisfação dos clientes e outras partes interessadas; e (iii) Assegurar a sustentabilidade do CEDSIF, IP.

A definição destes objectivos resultou dum exercício de nível de gestão estratégica e tática, bem como de consultas a *stakeholders*-chaves, visando responder as preocupações do contexto actual elencadas como críticas, tendo o Balanço da Execução do Plano Estratégico anterior (2015-2019), se revelado como instrumento de utilidade vital para se aferir sobre o estágio da implementação da Reforma da Gestão de Finanças Públicas e perspectivas para os próximos períodos.

Cientes de que o sucesso da implementação deste Plano Estratégico depende significativamente do quesito financeiro e dos desafios daí decorrentes, mostra-se imperiosa a permanente consideração da questão de gestão de mudança mediante comunicação efectiva, responsabilização e introdução de sistemas informáticos de gestão peculiares às diversas áreas-chave da organização.

Acreditamos que o lema *“Provendo soluções resolutivas e sustentáveis à gestão das Finanças Públicas”*, é suficientemente mobilizador e orientador para que a instituição, de forma exitosa, alcance os objectivos definidos, em actuação sinérgica com os seus parceiros, clientes e colaboradores.

Maputo, Setembro de 2022.



SUMÁRIO EXECUTIVO

O Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças, definido como Instituto Público em 2019, pelo Decreto n.º 67/2019, de 5 de Agosto, e abreviadamente designado por CEDSIF, IP, foi criado pelo Decreto n.º 34/2010, de 30 de Agosto com o propósito de prover serviços de modernização de sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas a todos os órgãos e instituições do Estado, incluindo as autarquias locais, e aos órgãos de governação descentralizada, bem como prestar serviços de modernização de processos, gestão das Tecnologias de Informação e provimento das respectivas soluções em áreas complementares à Gestão de Finanças Públicas e em outros domínios de negócio para a rentabilização da sua capacidade institucional.

Desde o início da sua actividade, primeiro como Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado (UTRAFE), criada por Despacho da Ministra do Plano e Finanças, de 20 de Março de 2001, tem contribuído de forma relevante para a modernização da Gestão de Finanças Públicas (GFP), tendo no quinquénio 2015-2019 sido possível concluir o essencial da reforma previsto para esse período, conforme consta do Balanço da Implementação do Plano Estratégico do CEDSIF 2015 – 2019.

O ano de 2020, para além da prossecução das suas atribuições, foi essencialmente dedicado ao estabelecimento do quadro legal que norma o funcionamento da instituição configurando-se como um ano transitório para a fase do CEDSIF como instituto público.

Para a fase seguinte, isto é, os anos 2021-2024, o CEDSIF, IP irá focalizar as suas acções no aperfeiçoamento das suas competências organizacionais para melhor responder a sua missão, num contexto em que a melhoria da Gestão de Finanças Públicas afirma-se cada vez mais como um vector para o desenvolvimento do país. Assim, o presente PE 2021-2024, foi elaborado no sentido de concretizar a Visão de ***“Ser referência em excelência na prestação de serviços de modernização de processos e de sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas”***, tendo sido definidos três objectivos estratégicos, nomeadamente: (i)



Assegurar uma resposta mais eficaz à Estratégia das Finanças Públicas e à demanda de serviços complementares à Gestão de Finanças Públicas; (ii) Assegurar a satisfação dos clientes e outras partes interessadas; e (iii) Assegurar a sustentabilidade do CEDSIF, IP. Estes objectivos, reflectem a Visão do CEDSIF, IP como prestador de serviços da responsabilidade do Estado e de interesse público na área (i) de modernização de processos de Gestão de Finanças Públicas e processos complementares; (ii) de consultoria de negócio e desenvolvimento de soluções informáticas; (iii) de desenvolvimento de competências organizacionais; (iv) de gestão e operação de sistemas informáticos; (v) de inteligência de informação de negócio; e (vi) de certificação digital para o sector público e privado.

O Objectivo estratégico A: *Assegurar uma resposta eficaz à Estratégia das Finanças Públicas e à demanda de serviços complementares à Gestão de Finanças Públicas* visa criar condições para que o CEDSIF, IP esteja melhor organizado e preparado para responder às diretrizes da Gestão de Finanças Públicas e às demandas de clientes dos serviços complementares, de forma eficiente e eficaz, dispondo, à medida, produtos e serviços inovados. Constituem resultados esperados deste objectivo estratégico os seguintes:

- Criada capacidade organizacional do CEDSIF, IP para responder as demandas dos clientes da Gestão de Finanças Públicas e complementares;
- Assegurada a entrega de respostas às demandas no âmbito de Gestão de Finanças Públicas; e
- Assegurada a entrega de respostas às demandas dos clientes dos serviços complementares.

O Objectivo estratégico B: *Assegurar a satisfação dos clientes e outras partes interessadas,* visa garantir que clientes, fornecedores, parceiros comerciais, de cooperação, formandos, utilizadores de sistemas desenvolvidos, operacionalizados e ou geridos pelo CEDSIF, IP e outros intervenientes, tenham a percepção do valor dos produtos e serviços disponibilizados, e da relação com o CEDSIF, IP. Constitui resultado esperado deste objectivo estratégico o seguinte: assegurada a satisfação do cliente e outras partes interessadas.



O Objectivo estratégico C: Assegurar a sustentabilidade do CEDSIF, IP, busca a (i) eficiência operacional e autonomia financeira do CEDSIF, IP, contribuindo para estabilidade do funcionamento da máquina administrativa e operativa; (ii) criação de um ambiente de trabalho que contribua para a realização socioprofissional do colaborador e a melhoria do seu desempenho profissional; e (iii) afirmação da instituição no contexto nacional e internacional pela excelência dos seus produtos e serviços, assegurando a notoriedade destes incluindo a visibilidade institucional. Constituem resultados esperados deste objectivo estratégico, os seguintes:

- Garantida a implantação do sistema de gestão de custos operacionais do CEDSIF, IP;
- Garantida a sustentabilidade operacional do CEDSIF, IP;
- Estabelecido e implementado o quadro legal de gestão institucional e de Recursos Humanos do CEDSIF, IP;
- Criada capacidade humana competente no CEDSIF, IP;
- Assegurada a certificação dos sistemas de gestão; e
- Promovida a imagem, produtos e serviços do CEDSIF, IP.

A operacionalização deste Plano Estratégico (PE), será feita com base na Matriz de Acção 2021-2024 que constitui parte integrante do PE e identifica as iniciativas a implementar, os indicadores e metas anuais, constituindo fonte para os Planos Anuais de Actividades e Orçamento (PAO), cuja monitoria será feita com base em relatórios trimestrais, semestrais e anuais a serem apreciados pelo Conselho Técnico, Conselho Fiscal, e Conselho de Administração, órgãos do CEDSIF, IP, de acordo com a sua competência e submetidos à tutela para a competente aprovação. Para o alcance dos objectivos e resultados plasmados no presente PE as necessidades financeiras estão avaliadas em **5.478.686.289,45 MT**. Importante realce vai para o facto de este PE ter sido elaborado num ambiente adverso face à eclosão da pandemia do COVID 19, com impacto na mobilização de recursos financeiros. Para a operacionalização do presente PE 2021-2024, o CEDSIF, IP guiar-se-á pelo Lema ***“Provendo soluções resolutivas e sustentáveis à Gestão das Finanças Públicas”***.



1. INTRODUÇÃO

O Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças, IP (CEDSIF, IP), é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, criado pelo Decreto n.º 34/2010, de 30 de Agosto e foi definido como Instituto Público, pelo Decreto n.º 67/2019, de 5 de Agosto, no âmbito da revisão das suas normas de organização e funcionamento, bem como das suas competências e mecanismos de gestão, tendo por objecto prover serviços de modernização dos processos de negócio e dos sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas a todos os Órgãos e Instituições do Estado, incluindo as autarquias locais e os órgãos de governação descentralizada e presta ainda serviços de modernização de processos, gestão das Tecnologias de Informação e provimento das respectivas soluções em áreas complementares à gestão das Finanças Públicas e em outros domínios de negócio para a rentabilização da sua capacidade institucional.

Constituem competências do CEDSIF, IP:

- a) Prestar serviços especializados de consultoria para a modernização de sistemas de Gestão de Finanças Públicas e complementares;
- b) Conceber, desenhar, desenvolver e implementar as soluções tecnológicas de Gestão de Finanças Públicas e complementares;
- c) Assegurar a disponibilização e operacionalização dos serviços tecnológicos de suporte à Gestão de Finanças Públicas e complementares;
- d) Garantir a transformação organizacional e comportamental dos actores envolvidos na adopção e operacionalização dos processos e dos serviços tecnológicos de suporte à Gestão de Finanças Públicas e complementares; e
- e) Assegurar a adopção e operacionalização de políticas de segurança e proteção de dados, de gestão de riscos e de qualidade dos produtos e serviços no âmbito da Gestão de Finanças Públicas e de sistemas complementares, obedecendo a padrões de governação e gestão de processos de Finanças Públicas e de sistema de Informação.



À luz do estabelecido na Lei do Sistema de Administração Financeira do Estado, a Lei do SISTAFE, Lei nº 14/2020, de 23 de Dezembro de 2020, e tendo em vista dar prosseguimento a materialização do seu objecto, o CEDSIF, IP, elaborou o presente Plano Estratégico, o qual serve de instrumento orientador do curso de acções estratégicas a serem por si executadas no período 2021-2024.

Na elaboração do Plano Estratégico 2021 – 2024, foi tomado como base a informação obtida de fontes diversas, com destaque para a Avaliação da Implementação do PE 2015-2019 do CEDSIF e o Balanço do Plano de Actividades e Orçamento do CEDSIF, IP (PAO) de 2020 que serviram de ponto de partida, os documentos orientadores, nomeadamente, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025, o Plano Quinquenal do Governo 2020-2024, a Lei do SISTAFE revista e o seu Regulamento e avaliações diversas feitas a nível dos projectos implementados pelo CEDSIF, IP.

O presente PE 2021-2024 é composto por oito capítulos, dos quais, um faz a indicação dos anexos que servem de referência e fonte de apoio informativo.

O **capítulo 1**, que é de introdução, apresenta o objecto do CEDSIF, IP e fornece uma descrição do processo de elaboração do PE. O **capítulo 2** apresenta a Missão, Visão e Princípios do CEDSIF, IP. O **capítulo 3** apresenta o Balanço da Implementação do PE 2015-2019 e do Plano de Actividades e Orçamento de 2020.

O **capítulos 4** apresenta a abordagem estratégica do Plano 2021-2024. O **capítulo 5** apresenta o Plano Estratégico 2021-2024 com destaque para as principais intervenções previstas. O **capítulo 6** apresenta os mecanismos de operacionalização do PE 2021-2024. O **capítulo 7** apresenta os mecanismos instituídos para a coordenação, monitoria e avaliação do PE. Por último, o **capítulo 8** faz referência aos anexos que compõem o presente PE.



2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Missão

Prestar serviços de modernização de processos e de sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas e áreas complementares.

Visão

Ser referência em excelência na prestação de serviços de modernização de processos e de sistemas de informação de Gestão de Finanças Públicas.

Valores

- Integridade e Ética Profissional;
- Conhecimento, Capacidade e Competências Técnica e Profissional;
- Zelo, Rigor e Brio Profissional;
- Honestidade e Responsabilidade;
- Orientação para objectivos e desempenho por resultados;
- Liderança e Valorização de pessoas e do seu empenho e desempenho;
- Modernização e Inovação; e
- Cooperação e Colaboração.

Princípios Orientadores

Complementarmente aos princípios definidos na Lei do SISTAFE e na Visão das Finanças Públicas, o CEDSIF, IP rege-se pelos seguintes princípios gerais:

- Foco no resultado;
- Parcerias; e
- Sustentabilidade.



Especificamente, na adopção e/ou implementação de soluções tecnológicas, o CEDSIF, IP pauta pelos seguintes princípios, por ordem de prioridade da apresentação:

- Eficácia – no sentido de satisfazer os objectivos do negócio;
- Disponibilidade – por forma a garantir resiliência à falhas e entrega de serviço 24/7;
- Simplicidade no desenho – para facilitar a compressão, implementação, manutenção, operacionalização e gestão da solução;
- Desacoplamento – para que falhas de uma componente não sejam propagadas para as outras;
- Manutenibilidade – por forma a facilitar a correcção em caso de falhas e necessidade de evolução;
- Agilidade – para assegurar rapidez na entrega de novos produtos e serviços; e
- Actualidade – no que se refere ao uso de tecnologia moderna.

3. BALANÇO DO PLANO ESTRATÉGICO DO CEDSIF 2015 – 2019 E DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO DE 2020

Sob o lema “**Concluir o essencial e consolidar a reforma do SISTAFE**”, o CEDSIF estabeleceu como prioridades para o seu Plano Estratégico 2015-2019, o alcance de quatro objectivos estratégicos, nomeadamente: (i) *Garantir o funcionamento e desenvolvimento institucional do CEDSIF*; (ii) *Consolidar a reforma do SISTAFE*; (iii) *Dar continuidade a implementação do SISTAFE*; e (iv) *Apoiar as instituições do Estado na implementação de sistemas complementares ao SISTAFE*, tendo sido na sua essência alcançados, uma vez que das 55 metas programadas de alcançar, obteve-se desempenho positivo em 49 metas, correspondente a 89%, com impacto significativo na melhoria da Gestão de Finanças Públicas e dos serviços complementares, conforme realizações apresentadas de forma resumida a seguir e de forma detalhada no anexo 5 referente ao Relatório de Balanço da Implementação do Plano Estratégico 2015-2019.



Adicionalmente, no decurso de 2020, ano de transição para o novo modelo gerencial da instituição e melhor reflectido no Plano Estratégico 2021 – 2024, foram realizadas acções complementares às realizadas no quinquénio anterior e que permitiram o alcance de avanços substanciais em acções de reforma. Apresentam-se de forma detalhada no anexo 4 deste Plano Estratégico os principais resultados alcançados no ano de 2020.

3.1. RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2015-2019

A nível de reestruturação institucional e da criação de um quadro legal normativo da organização, foi edificada uma estrutura organizacional melhor alinhada com as atribuições do CEDSIF, através do redimensionamento de competências das unidades orgânicas do CEDSIF, para que estas mesmas competências sejam executadas no nível e unidade mais adequada. Foram também aprovados instrumentos normativos do CEDSIF, com destaque para:

- o Decreto nº 67/2019, de 05 de Agosto, que estabelece as normas de organização e funcionamento, bem como as competências e mecanismos de gestão do CEDSIF, IP;
- a Resolução nº 44/2019, de 31 de Dezembro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP), que aprova o Estatuto Orgânico do CEDSIF, IP; e
- a Resolução nº 2/2020, de 20 de Fevereiro, da Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública (CIRAP), que cria as carreiras e funções de direcção e chefia do CEDSIF, IP, bem como aprova os critérios de enquadramento nas carreiras.

A nível da infraestrutura de suporte ao SISTAFE, medidas de renovação parcial da infraestrutura tecnológica e a criação da redundância a nível das comunicações melhorou o desempenho do e-SISTAFE, conferindo-lhe (i) maior e melhor capacidade de processamento simultâneo da informação gerada e constante no Sistema e em uso pelas instituições do



Estado a nível nacional; (ii) maior estabilidade, qualidade e segurança das funcionalidades dos sistemas; e (iii) melhor procedimento de arquivo de dados no Sistema.

A nível do aperfeiçoamento e adequação do e-SISTAFE, com impacto em todos os subsistemas, foram desenvolvidas e implantadas várias melhorias correctivas e evolutivas na esfera aplicacional, que de forma transversal impactaram positivamente na performance de todas as aplicações do e-SISTAFE e na fluidez dos processos.

A nível do e-Tributação flexibilizou-se o processo de atribuição de NUIT e melhorou-se o processo de identificação do contribuinte visando a garantia da sua unicidade no sistema, o que por sua vez reduz a fuga ao fisco. Estes ganhos resultaram da migração para o e-Tributação de todos os dados de NUIT do sistema antigo de atribuição de NUIT, passando este processo a contar com um único sistema, o e-Tributação. Houve, ainda, a redução do tempo de tramitação da documentação inerente ao pedido de Reembolso do IVA das províncias para análise ao nível central, de 30 para 1 dia, em função das melhorias efectuadas ao nível do sistema e-Tributação no processo de pedido de Reembolso do IVA, tendo tornado possível que esses documentos passassem a ser anexados no sistema ao nível provincial e no mesmo instante visualizados ao nível central para análise e tomada de decisão. Ainda a nível do e-Tributação, criou-se a possibilidade do pagamento do IVA e ISPC poder ser efectuado através dos canais disponibilizados pelos Bancos Comerciais, estando a funcionar com o Banco Comercial de Investimentos (BCI) em regime de piloto, tendo criado maior comodidade no pagamento e a contribuir para redução das enchentes que tem-se verificado no último dia pagamento de impostos nas Unidades de Cobrança. Atrelado a este processo, foi integrado o e-Tributação ao e-SISTAFE, o que permitiu que os pagamentos efectuados nos Bancos e transferidos para CUT fossem comunicados no mesmo instante ao e-SISTAFE, flexibilizando o processo de classificação e disponibilização da receita para a execução da despesa.

A nível do Sistema de Gestão Autárquica (SGA), na componente do e-SISTAFE Autárquico, foram desenvolvidos os Módulos de Elaboração e Execução Orçamental (MEO-A e MEX-A) para atender as Autarquias, tendo as autarquias piloto da Cidade de Maputo, Matola e Boane elaborado o seu orçamento do ano de 2020 no MEO-A em 2019, com a



perspectiva de que a execução orçamental ocorresse no MEX-A no ano de 2020, o que veio a se efectivar conforme previsto.

A nível do Módulo de Administração do Património do Estado (MPE): (i) foi assegurada a incorporação automática de Bens e Serviços contratados pelo Estado no momento do pagamento da despesa, contribuindo para maior controlo sobre o inventário do Estado e para a melhoria da qualidade da Conta Geral do Estado (CGE); e (ii) operacionalizados mecanismos electrónicos que reforçam o cumprimento da Lei orçamental e assegurado maior controlo da dotação orçamental disponível no momento da celebração de contratos, o que permite ao Estado assumir novos compromissos apenas em caso de ter disponibilidade orçamental.

A nível do Subsistema de Planificação e Orçamento (SPO), embora ainda não esteja em operacionalização o Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO), perspectiva-se que a sua operacionalização, a todos os níveis, irá permitir que (i) o PES e o OE estejam integrados em instrumento único designado Plano Económico Social e Orçamento de Estado (PESOE) a partir de 2022 e seja elaborado no e-SISTAFE, no módulo informático de apoio, o Módulo de Planificação e Orçamentação (MPO), facilitando assim a elaboração do balanço de execução física e financeira do PESOE.

A nível do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (SNGRHE), a implementação do e-SNGRHE possibilitou, aos sectores que se encontram a operacionalizar o sistema, (i) maior zelo, qualidade e aumento da capacidade de gestão de recursos humanos; (ii) melhoria da gestão da folha salarial, uma vez que os actos administrativos passaram a obedecer o rigor requerido para sua execução; (iii) melhoria do controlo do efectivo de FAE em cada uma das orgânicas, tendo-se a visão geral dos quadros no activo; (iv) padronização dos procedimentos de gestão de recursos humanos, uma vez que os actos administrativos passam a respeitar as orientações estabelecidas pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).



Estes resultados trarão certamente impacto positivo no aprimoramento da gestão da folha salarial, uma vez que os actos administrativos no e-SNGRHE são tramitados de forma electrónica, e com o envolvimento das entidades competentes (Direcção Nacional da Contabilidade Pública, Tribunal Administrativo e Ministério da Administração Estatal e Função Pública), para efeitos de fiscalização prévia ou sucessiva, o que traduzir-se-á também na melhoria na gestão orçamental.

A nível do Módulo de Salários, a operacionalização do Roteiro de Processamento e Pagamento de Salários possibilitou a descentralização das Unidades Gestoras Beneficiárias (UGB) de salários para os sectores e a automatização das fases de pagamento de salários introduzidas no Módulo de Execução Orçamental (MEX), para que este processo tenha intervenção humana reduzida, e permitiu a disponibilização de relatórios para efeitos de gestão.

A nível do Módulo de Pensões, a criação de um novo cadastro de pensionistas propiciou um maior conhecimento dos reais pensionistas do Estado enquanto a realização da prova de vida biométrica de pensionistas permitiu expurgar da folha de pensões os pagamentos indevidos.

A nível da implementação do Sistema de Gestão de Beneficiários (SGB), o Instituto Nacional de Acção Social (INAS) (i) passou a ter uma ferramenta unificada e consolidada para o registo e alocação de beneficiários nos respectivos programas de protecção social; (ii) passou a fazer um melhor acompanhamento dos beneficiários da acção social, reduzindo a possibilidade de registo indevido à vários programas pelo mesmo beneficiário e aferindo, com base nos critérios de pobreza introduzidos no sistema, se um determinado beneficiário está ou não qualificado para os programa de protecção social; e (iii) passou a ter um mecanismo mais eficiente para o processamento de mapas de pagamentos de subsídios sociais.

No que se refere ao impacto, uma vez que os pagamentos aos beneficiários dos programas de protecção social são financiados pelo Orçamento do Estado, o SGB contribui para o



aumento da eficiência na gestão de beneficiários e eficiência no pagamento de subsídios e, em última instância, para uma despesa de protecção social mais eficiente. Espera-se que a nova funcionalidade de pagamentos directamente nas contas de moeda electrónica contribua para o aumento de pagamentos por via directa, contribuindo também para uma maior inclusão financeira.

A nível da melhoria do desempenho operacional e da autossuficiência financeira do CEDSIF, destaque vai para a consolidação do conhecimento dos colaboradores nas áreas de gestão de finanças públicas, gestão, qualidade, segurança, auditoria e tecnologias de informação e comunicação, áreas fundamentais para a realização das atribuições do CEDSIF, tendo resultado em **171** certificações, com impacto positivo na melhoria do desempenho profissional, garantindo assim a prestação de serviços de qualidade, quer seja no âmbito da Gestão de Finanças Públicas, quer seja de sistemas complementares, o que permitiu a obtenção do Selo de Qualidade pela Norma ISO 9001:2015, no escopo do processo de Prestação de Serviços de Apoio e Atendimento ao Utilizador do e-SISTAFE, bem como a atribuição ao e-SISTAFE, do Prémio Nacional da Qualidade Moçambique nas categorias de Serviço do Ano e Produto do Ano, pelo Instituto Nacional de Normalização e Qualidade de Moçambique (INNOQ).

A realização de consultorias e implementação de projectos possibilitaram diversificar e aumentar a arrecadação de receitas próprias do CEDSIF. A carteira de projectos de desenvolvimento de sistemas complementares ao e-SISTAFE aumentou significativamente, tendo a arrecadação de receitas próprias passado de **16.863.599,03 MT** em 2015 para **175.596.588,32 MT** em 2019.

Apesar de não constar no PE 2015-2019, ainda no decurso do quinquénio 2015 - 2019, o CEDSIF iniciou o processo conducente ao desenvolvimento de outros sistemas, nomeadamente: o Sistema de Suporte das Funções Jurisdicionais do Ministério Público (SISMP), para a Procuradoria-Geral da República; o Sistema de Cadastro e Registo de Produtores Agrários (CUPA), para o Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar; e o



Sistema de Informação e Negociação de Mercadorias (SINEM), para a Bolsa de Mercadorias de Moçambique.

Para a materialização do seu Plano Estratégico 2015 a 2019, o CEDSIF contou com uma dotação orçamental de **5.398.339.723,48 MT**, dos quais **2.760.942.161,26 MT** provinha da Fonte Interna (**51,14%**) sendo **2.426.556.513,77 MT** de Recursos do Tesouro e **334.385.647,49 MT** de Receitas Próprias e **2.637.397.562,22 MT** da Fonte Externa (**48,86%**) referente a contribuição do Fundo Comum do SISTAFE, Fundo Comum da Autoridade Tributária, União Europeia, Banco Mundial, Bélgica, e Cooperação Sueca e Irlanda, este ultimo cujos recursos foram destinados ao financiamento das actividades da Direcção de Gestão de Riscos Fiscais do Ministério da Economia e Finanças. A execução global do orçamento foi de **3.969.752.777,90 MT**, correspondente a **73,54%**, sendo **2.568.908.598,71 MT** de Recursos do Internos (**93,04%**) e **1.400.844.179,19 MT** de Parceiros de Cooperação (**53,11%**) conforme melhor se apresenta na tabela 1 que se segue.



Tabela 1: Orçamento versus execução orçamental por Fonte de Recurso

Fontes de Recurso	Orçamento (MT)						Execução (MT)						Grau de Execução
	2015	2016	2017	2018	2019	Total	2015	2016	2017	2018	2019	Total	
101-Governo	486,312,677.71	447,336,352.90	370,379,667.58	568,995,639.99	553,532,175.59	2,426,556,513.77	486,312,677.71	401,399,871.84	366,362,478.82	557,765,238.17	551,859,635.88	2,363,699,902.42	97.41%
111CEDSIF	10,000,000.00	24,054,069.32	28,154,057.47	109,073,389.03	163,104,131.67	334,385,647.49		13,784,069.32	9,890,093.27	53,990,759.68	127,543,774.02	205,208,696.29	61.37%
Fonte Interna	496,312,677.71	471,390,422.22	398,533,725.05	678,069,029.02	716,636,307.26	2,760,942,161.26	486,312,677.71	415,183,941.16	376,252,572.09	611,755,997.85	679,403,409.90	2,568,908,598.71	93.04%
133FCSISTAFE	259,361,085.68	395,881,676.14	590,328,561.50	402,557,846.76	247,107,623.39	1,895,236,793.47	151,975,373.00	231,606,923.28	382,691,583.31	227,534,559.85	170,198,176.77	1,164,006,616.21	61.42%
133FCAAT	-	23,000,000.00	-	-	-	23,000,000.00	-	13,295,880.00	-	-	-	13,295,880.00	57.81%
134BEL	-	-	-	3,985,090.58	-	3,985,090.58	-	-	-	3,985,090.58	-	3,985,090.58	100.00%
134BEL-CEDSIF	-	-	-	10,514,909.42	6,345,000.00	16,859,909.42	-	-	-	4,169,454.49	2,782,348.56	6,951,803.05	41.23%
134UE-CEDSIF	94,324,534.84	88,151,450.41	14,952,487.97	29,507,396.39	25,191,829.70	252,127,699.31	29,988,158.54	47,410,004.16	11,094,867.12	1,583,562.91	19,435,978.54	109,512,571.27	43.44%
134UE-CDSIF2	-	-	-	76,901,145.65	111,080,909.95	187,982,055.60	-	-	-	31,124.41	43,403,437.78	43,434,562.19	23.11%
134ASDI	-	12,635,200.00	12,635,200.00	592,420.00	-	25,862,820.00	-	-	12,635,200.00	-	-	12,635,200.00	48.85%
134WB-DNT	-	37,986,229.80	93,487,437.34	75,858,938.24	-	207,332,605.38	-	-	579,973.00	31,461,429.58	-	32,041,402.58	15.45%
134IRL-CEDSIF	-	-	-	14,987,126.70	10,023,461.76	25,010,588.46	-	-	-	5,549,533.86	9,431,519.45	14,981,053.31	59.90%
Fonte Externa	353,685,620.52	557,654,556.35	711,403,686.81	614,904,873.74	399,748,824.80	2,637,397,562.22	181,963,531.54	292,312,807.44	407,001,623.43	274,314,755.68	245,251,461.10	1,400,844,179.19	53.11%
Total	849,998,298.23	1,029,044,978.57	1,109,937,411.86	1,292,973,902.76	1,116,385,132.06	5,398,339,723.48	668,276,209.25	707,496,748.60	783,254,195.52	886,070,753.53	924,654,871.00	3,969,752,777.90	73.54%
% Execução Orçamental							78.62%	68.75%	70.57%	68.53%	82.83%	73.54%	

O nível de execução da componente externa resulta de alguns factores tais como cancelamento e atrasos do processo de contratação devido a exigência de certificados de origem, dependência do momento de desembolso por parte dos financiadores, diferenças cambiais entre o momento de planificação e o momento da execução (o anexo 5 referente ao Relatório de Balanço da Implementação do Plano Estratégico de 2015-2019 apresenta, por ano, os factos que influenciaram a execução da componente externa).



3.2. RESULTADOS ALCANÇADOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO (PAO) DE 2020

O exercício económico de 2020 foi caracterizado por ambiente adverso face à eclosão da pandemia do COVID 19, que condicionou a realização de uma série de actividades de forma presencial, e exigindo fortes medidas de distanciamento social entre os colaboradores do CEDSIF, IP e os utilizadores do e-SISTAFE.

A nível do estabelecimento do quadro legal normador das actividades e gestão do CEDSIF, IP, foram aprovados os seguintes instrumentos legais:

- O Resolução nº 2/2020, de 20 de Fevereiro, que aprova as carreiras de Regime Especial Diferenciado de Sistemas de Finanças Públicas e Funções de Direcção e Chefia do CEDSIF, IP;
- O Decreto nº 105/2020, de 15 de Dezembro, que altera o nº 1 do artigo 20 do Decreto nº 67/2019, de 5 de Agosto, que aprovou as normas de organização e funcionamento, bem como as competências e mecanismos de gestão do CEDSIF, IP, permitindo a adopção de tabelas diferenciadas em função da especificidade da actividade desenvolvida e suplementos adicionais aprovados pelos Ministros que superintendem as áreas de finanças e função pública; e
- O Decreto nº 106/2020, de 15 de Dezembro, que aprova a tabela indiciária aplicável às carreiras e funções especiais diferenciadas em vigor no CEDSIF, IP e o correspondente valor do índice 100.

A nível da disponibilidade e utilização da plataforma informática de suporte ao Sistema de Administração Financeira do Estado, o e-SISTAFE, foi garantida a sua disponibilidade para um total de 1.516 órgãos e instituições do Estado – Unidades Gestoras Beneficiárias de uma parcela do Orçamento do Estado (UGB) em todos níveis, das 1.610 UGB existentes com tabela de despesa no Orçamento do Estado de 2020. O e-SISTAFE esteve operacional em 152 distritos, dos 154 existentes, com a excepção dos distritos de Limpopo, na Província de Gaza, e de Luabo, na Província de Zambézia.



Ao nível do Subsistema de Administração do Património do Estado foi operacionalizado o Módulo de Administração do Património do Estado (MPE) em **229** instituições (**218** de nível central e **11** provincial), e desenvolvidas as funcionalidades para o Concurso por Lances. Foi também implementado o Portal de Contratação Pública (PCP), prevendo-se que esteja disponível depois de aprovado.

A nível do e-Tributação, foram desenvolvidas as funcionalidades da Entrega 3 do e-Tributação que compreende as funcionalidades para a gestão de Outros Impostos¹ e Processos Comuns², bem como teve início o piloto da Entrega 2 do e-Tributação, na Unidade de Grandes Contribuintes da Cidade de Maputo, que consistiu na cobrança de Impostos sobre Rendimento (Declaração Mensal de Retenção na Fonte e Declaração anual) e Taxa sobre Combustíveis, estando em expansão o pagamento de impostos via banco para o IVA e ISPC, tendo aderido a este mecanismo os seguintes bancos: Banco Comercial de Investimentos (BCI), Standard Bank (STB) e African Bank Corporation (ABC).

A nível do Sistema de Gestão Autárquica, foi lançada oficialmente a Fase-1 do Piloto do Projecto Sistema de Gestão Autárquica (SGA), na componente e-SISTAFE Autárquico, tendo sido operacionalizado nos Municípios das Cidades de Maputo e Matola e da Vila de Boane e posteriormente expandiu-se a operacionalização para 13 Autarquias³, totalizando 16 Autarquias. Estas 13 autarquias beneficiárias da expansão elaboraram em 2020 o orçamento para 2021 no ambiente do e-SISTAFE Autárquico e iniciaram a execução do mesmo em 2021 no Módulo de execução Orçamental do e-SISTAFE Autárquico (MEX – Autárquico).

¹ Imposto sobre Reconstrução Nacional, Imposto sobre Sucessões e Doações, Imposto sobre Veículos, e demais impostos cobrados através do Modelo B Geral.

² Gestão de Processos de Auditoria e Fiscalização, Gestão de Perfil de Risco do Contribuinte, Gestão de Juízo de Execuções Fiscais, e gestão de alertas.

³ Cidade de Xai-Xai, Vila de Chibuto, Cidade de Inhambane, Vila de Dondo, Vila de Nhamatanda, Cidade da Maxixe, Vila de Mandimba, Cidade de Nampula, Vila de Mocuba, Distrito de Chiúre, Cidade de Chimoio, Distrito de Gondola e Cidade de Lichinga.



A nível do Sistema de Gestão da Dívida, foi elaborado o documento da estratégia de desenvolvimento do Sistema face a decisão do MEF de se proceder à migração do actual sistema designado por CS-DRMS (plataforma usada para a gestão da dívida pública) para o MERIDIAN, ambos propriedade do Secretariado da *Commonwealth*, tendo sido realizadas actividades de pré-migração do sistema e emitido um relatório de diagnóstico das situações a corrigir para permitir a migração de dados.

A nível do Subsistema de Auditoria Interna, foi concluído o desenvolvimento das funcionalidades do Módulo de Administração das Auditorias Internas relativas à Gestão das Listas de Verificação de Auditoria, Administração, Programação da Auditoria Interna, e Planificação e Execução de Auditorias.

A nível do Sistema de Gestão de Informação de Finanças Públicas (SGIFP), foram desenvolvidos e disponibilizados os 7 indicadores-chave do desempenho da educação, que podem ser vistos em várias dimensões, permitindo diversas análises de suporte ao processo gerencial e de formulação de políticas públicas.

A nível de elaboração de instrumentos normativos da Gestão de Finanças Públicas, foi elaborada e aprovada pela Assembleia da República a nova Lei do SISTAFE, Lei nº 14/2020, de 23 de Dezembro de 2020.

A nível da plataforma informática do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado (e-SNGRHE), foram efectuadas melhorias correctivas e evolutivas das funcionalidades que compõem os módulos já desenvolvidos do e-SNGRHE que permitiram (i) o pagamento de subsídios aos profissionais que realizam trabalho em condições excepcionais (Inclusão do subsídio de risco para profissionais da área da saúde e afins no âmbito da pandemia da COVID-19); e (ii) disponibilizadas funcionalidades de Afectação Massiva de FAE, que permite efectuar a transferência em massa de FAE de uma Unidade Orgânica para outra, em função de reestruturação, fusão, extinção e/ou criação de orgânicas.



A nível do Sistema Informático de Suporte às Funções do Ministério Público (SISMP), procedeu-se ao ajuste do Modelo Conceptual por forma a passar a abranger todas as jurisdições do Ministério Público (MP) e deu-se o início a elaboração do modelo de negócio e do desenvolvimento de funcionalidades do Módulo Integrador de Dados (MID).

A nível do Sistema de Gestão de Beneficiários de Programas de Protecção Social Básica (SGB), deu-se continuidade ao desenvolvimento de funcionalidades para o pagamento de subsídios com recurso a plataformas de moeda electrónica, tendo entrado em funcionamento o Sistema de Pagamentos Automatizados integrado com o M-Pesa (permitiu o pagamento a **7.859** beneficiários).

A nível do sistema informático do Cadastro Único do Produtor Agrário (CUPA), foi concluído o seu desenvolvimento e formados seis formadores do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADER), que irão assegurar a orientação dos extensionistas no preenchimento correcto de dados na Plataforma CUPA.

Para a realização das suas actividades, o CEDSIF, IP contou com **309** colaboradores e teve uma execução orçamental acumulada no valor de **913.936.125,61 MT** face a uma dotação orçamental actualizada de **1.149.988.681,02 MT**, o que equivale a **79,47%** de execução orçamental. O nível de execução orçamental é explicado significativamente pelo eclodir da pandemia da COVID 19 que impossibilitou a realização de algumas das actividades que absorviam parte significativa dos recursos e pela dificuldade de cumprimento da regra de origem da União Europeia (EU) pelos fornecedores no âmbito do fornecimento de equipamentos financiado pela subvenção da UE, que obrigou a solicitação de derrogação dos contratos à União Europeia.



Tabela2: Orçamento versus execução orçamental em 2020

Moeda: MT

Fonte de Recursos	Dotação Inicial (1)		Dotação Actualizada (2)		Variação Orçamental (3=2-1)		Execução (4)		Saldo da Dotação (5=2-4)		Grau de Execução (6=4/2)
	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	
101000000000	258.141.130,00	54,99%	677.627.966,00	58,92%	419.486.836,00	61,64%	652.955.788,77	71,44%	24.672.177,23	10,45%	96,36%
111CEDSIF	193.058.520,00	41,13%	251.274.208,35	21,85%	58.215.688,35	8,55%	139.950.823,96	15,31%	111.323.384,39	47,16%	55,70%
Total de Componente Interna	451.199.650,00	96,12%	928.902.174,35	80,77%	477.702.524,35	70,19%	792.906.612,73	86,76%	135.995.561,62	57,61%	85,36%
133FCSISTAFE	-	0,00%	75.003.210,62	6,52%	75.003.210,62	11,02%	66.071.593,94	7,23%	8.931.616,68	3,78%	88,09%
134BEL-CDSIF	-	0,00%	3.563.106,37	0,31%	3.563.106,37	0,52%	194.247,60	0,02%	3.368.858,77	1,43%	5,45%
134UE-CDSIF2	18.200.500,00	3,88%	134.902.115,06	11,73%	116.701.615,06	17,15%	50.965.471,33	5,58%	83.936.643,73	35,56%	37,78%
134UE-CEDSIF	-	0,00%	7.618.074,62	0,66%	7.618.074,62	1,12%	3.798.200,01	0,42%	3.819.874,61	1,62%	49,86%
Total de Componente Externa	18.200.500,00	3,88%	221.086.506,67	19,23%	202.886.006,67	29,81%	121.029.512,88	13,24%	100.056.993,79	42,39%	54,74%
TOTAL	469.400.150,00	100,00%	1.149.988.681,02	100,00%	680.588.531,02	100,00%	913.936.125,61	100,00%	236.052.555,41	100,00%	79,47%

3.3. DESAFIOS A SUPERAR

Apesar das realizações documentadas no Balanço do Plano Estratégico 2015-2019 e do Plano Anual de Actividades (PAO) 2020, existem desafios que devem ser superados para que o CEDSIF, IP cumpra melhor a sua missão, nomeadamente:

- Manter operacional o e-SISTAFE com os níveis de qualidade esperados e acelerar a implementação da reforma;
- Explorar a capacidade de arrecadar mais receitas tendo em vista a sustentabilidade organizacional, operacionalizando um modelo de custeio efectivo das suas actividades e criando mecanismos de imputação desses custos às entidades principais beneficiárias dos produtos e serviços disponibilizados;
- Completar o quadro legal que permite a flexibilidade na mobilização do capital humano, gestão de talentos e retenção de competências;
- Ter capacidade de realizar investimentos cíclicos para a renovação do parque tecnológico em função da gestão do seu ciclo de vida;
- Ter a flexibilidade de introduzir novos produtos ou buscar competências já maturadas de outras entidades por meio do estabelecimento de relações de parcerias, incluindo com instituições internacionais que operam no mesmo segmento de mercado; e



- Ter opções alternativas ao financiamento dos Parceiros de Cooperação para implementar acções inadiáveis, tanto da reforma assim como de investimentos tecnológicos.

A superação destes desafios passa por transformar a organização, sobretudo operacionalizando a nova estrutura de funcionamento, fortalecendo cada vez mais a relação com as Unidades de Supervisão dos Subsistemas do SISTAFE a nível do Ministério da Economia e Finanças (MEF), com Parceiros de Cooperação, com outros parceiros e fornecedores-chave, diversificando a carteira de produtos e serviços prestados, os segmentos de mercado e ainda os mecanismos de quantificação e imputação de custos incorridos no provimento de produtos e prestação de serviços aos seus beneficiários e explorando as potencialidades e capacidades residentes na instituição.

As potencialidades e capacidades da organização, resumem-se no perfil conquistado ao longo do tempo, visualizável através do processo de transformação organizacional que vai ocorrendo desde a criação da Unidade Técnica de Reforma da Administração Financeira do Estado (UTRAFE) em 2001, tendo criado capacidade humana e técnica especializada, alguns casos com certificações internacionais e uma infra-estrutura tecnológica moderna e robusta, com mecanismos de segurança e desempenho internacionalmente recomendados para sistemas críticos.

O resultado desse crescimento é sustentado pela verificação do desenvolvimento progressivo do SISTAFE desde 2002 e dos processos complementares ao SISTAFE que têm trazido benefícios notórios na Administração Pública Moçambicana e ainda pela demanda de novas necessidades a nível processual e tecnológico pelos vários beneficiários, bem como a nível comportamental dos utilizadores dos sistemas.

Doravante, para a maximização deste potencial e exploração da capacidade existente, o CEDSIF, IP deve consolidar a sua estrutura processual e de funcionamento com base nas



competências organizacionais para que a instituição a médio prazo atinja a maturidade necessária para lograr a autossuficiência e sustentabilidade financeira.



4. ABORDAGEM ESTRATÉGICA DO PLANO 2021-2024

O CEDSIF, IP como instituição com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, tutelada pelo Ministro que superintende a área de finanças tem o mandato de, no âmbito da implementação da reforma da Gestão das Finanças Públicas (GFP), “prestar a todos os Órgãos e Instituições do Estado, os serviços de organização e modernização dos processos de gestão estratégica, da governação e do desenvolvimento, implementação e operação dos respectivos sistemas e Tecnologias de Informação”.

O CEDSIF, IP tem a responsabilidade de, por um lado, avaliar a implementação das reformas já introduzidas garantindo que elas sejam realizadas em conformidade com o estabelecido na lei, recomendando sempre que necessário, alterações e melhorias para que os resultados sejam os desejados e, por outro lado, em conjunto com todos os actores governamentais e privados, identificar as opções para dar continuidade à implementação dos subsistemas em falta. Além da disponibilização da ferramenta tecnológica e a sua manutenção, o CEDSIF, IP tem sido parte do processo da Reforma desde o início, na definição dos processos de negócio em colaboração com as Unidades de Supervisão (US) do SISTAFE, coordenando a implementação das mudanças em todo o seu ciclo de vida.

Ainda, o CEDSIF, IP tem a responsabilidade de garantir a plena operação do e-SISTAFE e a manutenção preventiva, correctiva, evolutiva para adaptação das funcionalidades em operação, isso em função da solicitação das Unidades de Supervisão do SISTAFE e em resultado do aprendizado e do aprimoramento dos processos a nível institucional. Esta situação remete para urgente melhoria e adequação do alinhamento estratégico entre o Ministério da Economia e Finanças (MEF) e o CEDSIF, IP e incremento da colaboração entre as Unidades de Supervisão e o CEDSIF, IP para garantir reformas eficientes, contínuas a longo prazo em termo de política, organização, modernização e sustentabilidade institucionais na área de Finanças Públicas. O aprofundamento do alinhamento estratégico deve também ser feito com as demais entidades Governamentais e da Administração Pública,



quer directa, quer indirecta, e Órgãos de Governação Descentralizada Provincial e Autárquica, beneficiárias dos serviços prestados pelo CEDSIF, IP.

O CEDSIF, IP tem ainda a responsabilidade de prestar serviços complementares ao SISTAFE, com destaque para o desenvolvimento de sistemas solicitados pelos entes públicos, bem como pelas entidades privadas, incluindo as certificações digitais.

Para o período 2021-2024, a abordagem estratégica de gestão e governação institucional está virada a continuidade da operacionalização gradual da perspectiva de inovação organizacional com foco para a melhoria do desempenho institucional através da rentabilização dos recursos e capacidades, autossuficiência operacional e satisfação dos diferentes *stakeholders*. Nesta vertente, o Plano Estratégico 2021-2024 introduz a estrutura base do modelo de Competências Organizacionais (CO) que tem como suporte as intervenções-chave que representam os caminhos por meio dos quais pretende-se atingir os objectivos definidos.

ANÁLISE DOS MEIOS ENVOLVENTES EXTERNO E INTERNO

Para a concretização da missão e visão que o CEDSIF, IP almeja alcançar no período 2021-2024, joga papel fundamental a análise do meio envolvente interno e externo, que providenciem as informações necessárias para a planificação do futuro. A análise permitiu entender o ambiente em que o CEDSIF, IP está inserido por forma a minimizar riscos e aproveitar ao máximo as forças e oportunidades que se apresentam.

Na análise efectuada ganham relevo especial, como forças:

- A posição privilegiada para modernizar os processos da Visão das Finanças Públicas e prover o suporte tecnológico;
- A experiência acumulada no âmbito da implementação do seu mandato;
- Equipa jovem e qualificada para o exercício do seu mandato;
- Selo de Qualidade ISO 9001 na componente de atendimento ao utilizador, adopção e uso de Normas e Padrões Internacionais para a gestão de Segurança de Sistemas,



Desenvolvimento de Software, Gestão de Infra-estrutura, Gestão de Projectos e Organizacional;

- Aplicabilidade do SISTAFE em todos os órgãos e instituições do Estado, Órgãos de Governança Descentralizada (OGD), incluindo as Autarquias; e
- Renovada parte do equipamento essencial para a disponibilização dos produtos e serviços do CEDSIF, IP;

Um olhar ao contexto de operação do CEDSIF, IP permite identificar como oportunidades para acção:

- A existência de instrumentos orientadores aprovados pelo Governo, nomeadamente: Visão das Finanças Públicas, Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública, Estratégia do Governo Electrónico, Quadro de Interoperabilidade do Governo; Programa Quinquenal do Governo 2020-2024; Lei do SISTAFE (Lei nº 14/2020, de 23 de Dezembro); Legislação que define o regime Administrativo, Financeiro e Patrimonial dos Órgãos de Gestão Descentralizada;
- O aumento da procura pelos serviços do CEDSIF, IP, em resultado do aumento do seu reconhecimento como prestador de serviços;
- A expansão da infraestrutura de serviços de comunicação móvel;
- A emergência de serviços financeiros móveis;
- Existência de fontes alternativas de energia eléctrica com o fornecimento de energias renováveis às comunidades (solar e eólica); e
- A massificação do uso de sistemas tecnológicos de apoio à gestão.

O contexto externo e interno também congrega desafios e riscos que devem ser gerenciados, com especial destaque para:

- Custos operacionais do e-SISTAFE associados ao Orçamento do CEDSIF, IP;
- Investimentos de iniciativas estruturantes, como as grandes reformas e investimentos tecnológicos dependentes de recursos externos;
- Aumento do número de quadros que decidem abraçar novos desafios fora do CEDSIF, IP, depois da organização ter realizado investimentos na sua capacitação e até certificação internacional;



- Necessidades de melhorias nos sistemas existentes e de desenvolvimento de novas funcionalidades, muitas vezes requeridas com urgência e num curto espaço de tempo, sem espaço hábil para um atendimento efectivo da demanda face as competências e capacidades instaladas;
- Componente tecnológica mais avançada que as reformas processuais, procedimentais e o desenvolvimento humano que deve geri-las nas instituições beneficiárias;
- Falta de controlo sobre o comportamento humano que de forma consciente procura defraudar os sistemas;
- Aumento e sofisticação dos crimes cibernéticos;
- Mudanças climáticas tais como ciclones destruidores de infraestruturas;
- Pandemia do COVID 19 e as restrições daí advenientes; e
- Tendência global, de redução da disponibilidade financeira para reformas.

Assim, para capitalização das forças e oportunidades, dar-se-á atenção as seguintes acções:

- Melhorar o alinhamento da estratégia do CEDSIF, IP com as demais estratégias de Gestão das Finanças Públicas, de transformação digital e de governação electrónica;
- Maximizar o aproveitamento das infraestruturas de comunicação, armazenamento e segurança de informação existentes, a exemplo da Rede Electrónica do Governo;
- Continuidade da exploração da disponibilização dos serviços de transmissão de dados/informação na internet e em dispositivos móveis a nível nacional, maximizando assim os benefícios da tecnologia moderna de que o CEDSIF, IP dispõe;
- Continuidade à expansão da rede do e-SISTAFE, usando alternativas ao sistema bancário (*Instituições de Moeda Electrónica*) e de comunicações (rede de telefonia móvel), com vista a garantir que maior parcela da despesa do Estado seja realizada por Via Directa;
- Divulgar o portefólio de produtos e serviços do CEDSIF, IP nos vários canais disponíveis e cada vez mais consolidados a nível nacional, nomeadamente, rádio, televisão, *internet*, jornais;



- Organizar e ou participar de fóruns de partilha de experiências sobre conteúdos dos produtos e serviços *core* da organização; e
- Encorajar e promover a realização de acções de gestão de mudanças a nível de gestores e utilizadores dos sistemas providos pelo CEDSIF, IP por forma a assegurar melhor aderência às boas práticas de gestão e de utilização de sistemas tecnológicos.

Para minimização dos riscos e resposta aos desafios, o CEDSIF, IP concentrar-se-á no seguinte:

- Incluir no pacote de materiais de indução a novos colaboradores, conteúdos sobre risco de utilização indevida dos perfis de acesso ao sistema ou envolvimento em esquemas que defraudam o erário público e estabelecer mecanismo de consciencialização permanente aos colaboradores para a aderência as boas práticas;
- Actualizar permanentemente as tecnologias de segurança da informação para prevenir a acção criminosa digital;
- Dar mais atenção ao atendimento ao cliente, priorizando a entrega atempada de produtos e serviços aos mesmos;
- Criar capacidade institucional para teletrabalho e concluir o Plano de Continuidade de Negócio que deverá prever situações de calamidades;
- Rentabilizar a operação tornando os produtos e serviços vendáveis através de *marketing* e apoiando-se em parcerias sinérgicas face aos desafios previstos para o período 2021-2024; e
- Aumentar a capacidade de resposta na prestação de serviços de Gestão das Finanças Públicas e reforçar a credibilização enquanto fornecedor de serviços de gestão, organização e Sistemas de Informação, face ao uso de sistemas paralelos e isolados pelos sectores e municípios.



5. PLANO ESTRATÉGICO 2021-2024

Concluído e avaliado o Plano Estratégico 2015-2019, que mostrou progressos assinaláveis na melhoria da Gestão das Finanças Públicas, foram identificadas as linhas de força que devem orientar o esforço do CEDSIF, IP na prossecução das finalidades estabelecidas nos principais instrumentos orientadores da Gestão das Finanças Públicas, nomeadamente a Lei do SISTAFE, a Visão das Finanças Públicas 2011-2025 e o Decreto n.º 67/2019, de 5 de Agosto, que o define como Instituto Público e estabelece as normas de organização e funcionamento, nessa qualidade. Tendo em consideração estes aspectos, o presente Plano Estratégico (PE) define como objectivos estratégicos para o período 2021-2024 os seguintes:

- A. Assegurar uma resposta mais eficaz à estratégia das Finanças Públicas e a demanda de serviços complementares à Gestão de Finanças Públicas;
- B. Assegurar a satisfação dos clientes e outras partes interessadas; e
- C. Assegurar a sustentabilidade do CEDSIF, IP.

5.1. **OBJECTIVO ESTRATÉGICO A: ASSEGURAR UMA RESPOSTA MAIS EFICAZ À ESTRATÉGIA DAS FINANÇAS PÚBLICAS E A DEMANDA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES À GESTÃO DE FINANÇAS PÚBLICAS**

Com este objectivo, pretende-se criar condições para que o CEDSIF, IP esteja organizado e preparado para responder às diretrizes de Gestão das Finanças Públicas e às demandas dos clientes, dispondo, à medida, produtos e serviços inovados de forma eficiente e eficaz.

Constituem resultados esperados deste objectivo e, que servirão de orientação para planificação anual das actividades, os seguintes:

Tabela 3: Resultados esperados do Objectivo Estratégico A, indicadores e meta global

Resultado	Indicador de Resultado	Meta Global
A1. Criada a capacidade organizacional do CEDSIF, IP para responder as demanda dos clientes de Gestão das Finanças Públicas e complementares.	A1. Nível de cumprimento dos prazos estabelecidos nos contratos de prestação de serviços (Acordos de Níveis de Serviços - SLA)	A1. 100%



Resultado	Indicador de Resultado	Meta Global
A2. Assegurada a entrega de respostas às demandas de Gestão das Finanças Públicas.	A2. % de demandas contratualizadas de Gestão das Finanças Públicas respondidas satisfatoriamente.	A2. 100 % das demandas contratualizadas respondidas no tempo acordado ⁴ .
A3. Assegurada a entrega de respostas às demandas de clientes dos serviços complementares.	A3. % de demandas contratualizadas dos clientes dos serviços complementares à Gestão das Finanças Públicas respondidas satisfatoriamente	A3. 100 % das demandas contratualizadas respondidas no tempo acordado ⁵

Resultado A1 - Criada a capacidade organizacional do CEDSIF, IP para responder às demandas dos clientes de Gestão das Finanças Públicas e complementares. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Criar capacidade técnica adequada para responder a demandas dos clientes de Gestão das Finanças Públicas e complementares;
- Renovar a capacidade operacional da infraestrutura de Tecnologias de Informação (TI);
- Estabelecer parcerias com instituições congéneres; e
- Fortalecer a capacidade de gestão de serviços terceirizados.

Resultado A2 - Assegurada a entrega de respostas às demandas de Gestão das Finanças Públicas. Foi definido como caminho pelo qual se pretende alcançar este resultado, a seguinte intervenção-chave:

- Garantir a entrega de novas demandas e as já contratualizadas no âmbito da Gestão das Finanças Públicas; e
- Prestar serviços de Certificação Digital do Estado.

⁴ Cujas entregas estão previstas para o período 2021-2024.

⁵ Cujas entregas estão previstas para o período 2021- 2024.



Resultado A3 - Assegurada a entrega de respostas às demandas de clientes dos serviços complementares. Foi definido como caminho pelo qual se pretende alcançar este resultado, a seguinte intervenção-chave:

- Garantir a entrega de novas demandas e as já contratualizadas no âmbito dos serviços complementares à Gestão das Finanças Públicas.

5.2. OBJECTIVO ESTRATÉGICO B: ASSEGURAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Com este objectivo, pretende-se que clientes, fornecedores, parceiros comerciais, financiadores e utilizadores, tenham a percepção do valor dos produtos e serviços disponibilizados e da relação com o CEDSIF, IP.

Constitui resultado esperado deste objectivo e que servirá de orientação para planificação anual das actividades, o seguinte:

Tabela 4: Resultados esperados do Objectivo Estratégico B, indicadores e meta global

Resultado	Indicador de Resultado	Meta Global
B1. Assegurada a satisfação do cliente e outras partes interessadas.	B1. Grau de satisfação dos clientes e outras partes interessadas	B1. $\geq 75\%$ na escala de Likert ⁶

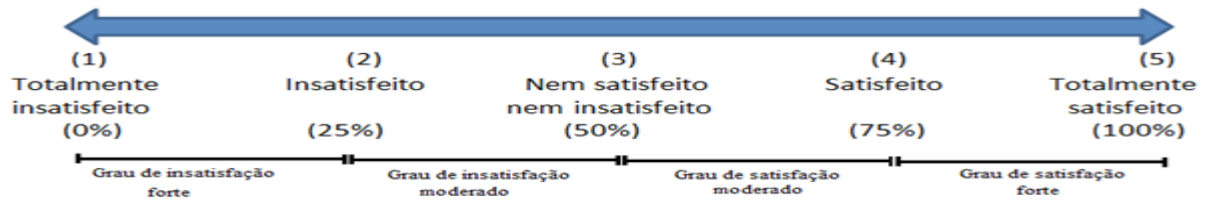
Para efeitos de aferição do grau de satisfação dos clientes e outras partes interessadas, far-se-á uso da escala de Likert, graduada em 5 níveis, conforme detalhes apresentados na figura 1 que se segue, que estabelece que o nível 5, correspondente a 75% que representa o grau de satisfeito⁷.

⁶ Media do grau de satisfação: 2016 – 73,17%; 2019 – 78,47%; 2020 – 77,64%.

⁷ Fonte: Mendoça H, Ferreira M.C e Neiva E. R. Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e Prática, PP545. 2020. Vetor Editora. https://pt.scribd.com/read/454419858/Analise-e-diagnostico-organizacional-teoria-e-pratica#__search-menu_963566



Figura 1. Escala de medição do grau de satisfação



Resultado B1 - Assegurada a satisfação do cliente e outras partes interessadas. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Conceber e implementar um mecanismo de controlo e gestão da relação com clientes e fornecedores estratégicos para mitigar a ocorrência de falhas;
- Realizar fóruns permanentes de interação com os clientes e outras partes interessadas;
- Realizar pesquisa de satisfação dos *stakeholders* do CEDSIF, IP;
- Assegurar o atendimento das solicitações dos utilizadores; e
- Realizar as acções de formação.

5.3. OBJECTIVO ESTRATÉGICO C: ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE DO CEDSIF, IP

Com este objectivo, pretende-se assegurar a (i) eficiência operacional e autonomia financeira do CEDSIF, IP, contribuindo para estabilidade do funcionamento da máquina administrativa e operativa; (ii) criação de um ambiente de trabalho que contribua para a realização socioprofissional do colaborador e a melhoria do seu desempenho profissional; e (iii) afirmação da instituição no contexto nacional e internacional pela excelência dos seus produtos e serviços, assegurando a notoriedade destes e a visibilidade institucional.

Constituem resultados esperados deste objectivo e que servirão de orientação para planificação anual das actividades, os seguintes:

Tabela 5: Resultados esperados do Objectivo Estratégico C, indicadores e meta global



Resultado	Indicador de Resultado	Meta Global
C1. Garantida a implantação do sistema de gestão de custos operacionais do CEDSIF, IP	C1. Sistema de gestão de custos funcional	C1. Sistema de gestão de custos estabelecido e operacionalizado
C2. Garantida a sustentabilidade operacional do CEDSIF, IP.	C2. % das Receitas Próprias em relação a despesa	C2 mobilizar pelo menos 100% ⁸ da receita própria que deve incluir os pagamentos efectuados pelo Estado e relativos aos serviços de disponibilização do e-SISTAFE, e-Tributação e e-SNGRHE e pagamentos do sector privado resultante dos serviços prestados
C3. Estabelecido e implementado o quadro legal de gestão institucional e de Recursos Humanos do CEDSIF, IP	C3. Número de instrumentos Legais integrantes operacionalizados	C3. Cinco (5): 1. Regulamento Interno do CEDSIF, IP; 2. Estatuto Orgânico; 3. Qualificadores das carreiras profissionais e de funções; 4. Tabela indiciária; e 5. Quadro de Pessoal
C4. Criada capacidade humana competente no CEDSIF, IP.	C4.1. Número de colaboradores do CEDSIF, IP certificados em processos críticos da organização	C4.1 Pelo menos vinte (20) colaboradores
	C.4.2. Estabelecimento de um sistema de premiação/reconhecimento dos colaboradores por apresentação de propostas de implementação de ideias, produtos e serviços inovadores devidamente documentados em trabalhos científicos com impacto para a instituição	C.4.2 Pelo menos três (3) premiações realizadas
C5. Assegurada a certificação dos sistemas de gestão	C5. Número de certificações em normas internacionais obtidas pelo CEDSIF, IP	C5. Três (3) (Normas ISO 9001:2015; Normas ISO 27001; e CMMI)
C6. Promovida a imagem, produtos e serviços do CEDSIF, IP	C6. Taxa de cobertura de eventos e acções de visibilidade e divulgação	C6. 100 %

⁸ Nos termos do artigo 16 do Decreto n° 67/2019, de 5 de Agosto.



Resultado C1- Garantida a implantação do sistema de gestão de custos operacionais do CEDSIF, IP. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Estabelecer práticas para contenção e redução de custos através de análise e monitoria dos principais *cost drivers*;
- Adotar práticas de partilha de custos com outras instituições sempre que se mostrar viável e aplicável; e
- Garantir a prestação de serviços nos locais de acesso aos sistemas sob gestão do CEDSIF (*Sites*).

Resultado C2 - Garantida a sustentabilidade operacional do CEDSIF, IP. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Desenvolver novos produtos e serviços;
- Prestar o Serviço de Retenção na fonte de descontos não obrigatórios dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) às instituições financeiras; e
- Prestar serviços de alojamento no Centro de Dados.

Resultado C3 - Estabelecido e implementado o quadro legal da gestão institucional e de Recursos Humanos do CEDSIF, IP. Foi definido como caminho pelo qual se pretende alcançar este resultado, a seguinte intervenção-chave:

- Operacionalizar os instrumentos legais que estabelecem as Normas de Organização e Funcionamento do CEDSIF, IP.

Resultado C4 - Criada capacidade humana competente no CEDSIF, IP. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:



- Clarificar e implementar uma abordagem de capacitação do pessoal focando no treinamento por Perfil, acordos com instituições parceiras (através da promoção de troca de serviços) e troca de experiências; e
- Estimular a capacidade criativa através de premiação de propostas de temas de cariz científico de implementação de produto e serviços inovadores com impacto para a organização.

Resultado C5 - Assegurada a certificação dos sistemas de gestão. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Adoptar os sistemas de gestão como cultura organizacional; e
- Assegurar a melhoria contínua dos sistemas de Gestão do CEDSIF, IP.

Resultado C6 - Promovida a imagem, produtos e serviços do CEDSIF, IP. Foram definidos como caminhos pelos quais se pretende alcançar este resultado, as seguintes intervenções-chave:

- Criar um laboratório de comunicação e imagem;
- Divulgar de forma proactiva acções de detecção e mitigação de fraude por via do e-SISTAFE;
- Estabelecer políticas de participação em prémios de qualidade e para estimular a elaboração e divulgação de estudo técnicos feitos no CEDSIF, IP;
- Levar a cabo acções de visibilidade institucional e de divulgação dos produtos e serviços do CEDSIF, IP; e
- Promover eventos competitivos e participação de colaboradores do CEDSIF, IP em matérias GFP e Tecnologias de Informação.



6. MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PE 2021-2024

6.1. PLANIFICAÇÃO E FINANCIAMENTO

As acções previstas no Plano Estratégico serão operacionalizadas anualmente a partir da sua inscrição no Plano Anual de Actividades e Orçamento (PAO). Em termos financeiros, o Plano Estratégico do CEDSIF, IP para o período 2021-2024 representa a transição para uma gestão focada na autossuficiência financeira.

Assim, espera-se que o PAO seja financiado por recursos internos e externos resultantes das seguintes fontes:

- Arrecadação cada vez mais crescente de Receitas Próprias, que tem registado evolução significativa, conforme apresentados na tabela 6 e 7, que se seguem.

Tabela 6: Evolução das Receitas Próprias Realizadas de Serviços Contratados e Projecção

Receitas Próprias - MT								
Receitas Próprias Realizadas - MT								Receitas Próprias Projectadas - MT
Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor - MT	16.863.599,03	26.376.17,70	50.631.140,05	152.598.820,75	175.596.588,32	197.107.391,28	238.521.877,29	1.229.126.370,87

As receitas constantes na tabela 6 acima, espelham as receitas arrecadas e a arrecadar no âmbito dos serviços contratados. Contudo, perspectiva-se ainda que a arrecadação de receitas próprias abarque a totalidade dos seguimentos apresentados na tabela 7 que se segue, a partir do ano de 2022, em resultado dos serviços prestados às instituições beneficiárias dos produtos e serviços desenvolvidos e disponibilizados pelo CEDSIF, IP.



Tabela 7: Evolução de Receitas Próprias

Descrição	Receitas Realizadas		Receitas Projectadas		
	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024
RECEITAS PRÓPRIAS DO CEDSIF, IP	197.107.391,28	238.521.877,29	1.229.126.370,87	1.336.442.531,97	1.440.468.242,87
Receitas Próprias de Serviços Contratados	197.107.391,28	238.521.877,29	302.922.784,16	363.507.340,99	418.033.442,14
Serviços prestados ao sector público	-	-	-	-	-
Serviços prestados ao sector privado	197.107.391,28	238.521.877,29	302.922.784,16	363.507.340,99	418.033.442,14
Receitas Próprias de Produtos Contratados			926.203.586,71	972.935.190,98	1.022.434.800,73
<i>e-Tributação</i>			165.586.984,68	173.416.647,76	181.616.530,90
<i>Módulo de Planificação e Orçamentação</i>			43.677.838,14	46.160.811,51	48.784.935,56
<i>Módulo de Execução do PESOE</i>			101.416.271,49	108.515.200,73	116.111.040,33
<i>Módulo de Gestão da Folha de Pagamentos</i>			42.613.941,58	45.644.902,63	48.891.443,95
<i>Módulo de Gestão do Património do Estado</i>			21.306.149,85	22.607.035,30	23.987.348,66
<i>Módulo de Auditoria Interna</i>			6.062.917,84	6.431.502,28	6.822.494,16
<i>Sistem de Gestão de Informação de Finanças Públicas</i>			8.336.695,41	8.867.574,22	9.432.259,27
<i>Sistema Electrónico de Gestão de Recursos Humanos</i>			36.881.731,72	39.109.068,07	41.470.916,20
<i>Sistema de Gestão Autárquico</i>			153.096.671,44	155.593.446,81	158.130.940,81
<i>Sistema de Gestão Documental</i>			11.086.742,41	10.441.995,88	9.834.744,41
<i>Sistema Nacional de Gestão de Pensionistas</i>			34.789.697,09	36.878.167,86	39.092.012,25
<i>Sistema de Gestão de Beneficiários do INAS</i>			10.965.593,08	11.561.846,70	12.190.521,58
<i>Sistema Nacional de Gestão de Custos de Construção</i>			4.756.339,37	5.077.907,92	5.421.217,21
<i>Sistema de Suporte às Funções do Ministério Público</i>			1.460.253,47	1.569.772,48	1.687.505,42
<i>Conectividade</i>			258.839.630,05	274.520.060,35	291.150.406,61
<i>Alertas</i>			8.617.814,77	9.034.764,38	9.471.886,97
<i>Alojamentos</i>			16.708.314,32	17.504.486,10	18.338.596,45

- Dotação do Governo (Recursos do Tesouro) que tem registado a evolução conforme apresentada na tabela 8, que se segue

Tabela 8: Evolução dos Recursos do Tesouro

Recursos do Tesouro								
Recursos do Tesouro - MT								
Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor - MT	486.312.677,71	447.336.352,90	370.379.667,58	568.995.639,99	553.532.175,59	677.627.966,00	647.286.821,27	964.386.634,69

- Parceiros de Cooperação que tem registado a evolução apresentada na tabela 9 que se segue.

Tabela 9: Evolução dos Recursos de Parceiros de Cooperação

Parceiros de Cooperação								
Parceiros de Cooperação - MT								
Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valor - MT	353.685.620,52	557.654.556,35	711.403.686,81	614.904.873,74	399.748.824,80	221.086.506,67	389.491.367,14	152.371.180,00

Prevê-se também, nos casos que se justificar após realização de um *business case*, a opção de terciarização ou internalização de iniciativas de desenvolvimento de produtos e ou serviços.



Para o alcance dos objectivos e resultados plasmados no presente Plano Estratégico as necessidades financeiras estão avaliadas em **5.478.686.289,45 MT**, conforme ilustram as tabelas 10 e 11 abaixo, cujos detalhes constam do orçamento deste plano (Anexo 2), bem como a tabela 12 que mostra as diferentes fontes de financiamento.

Tabela 10: Projecção do Orçamento do PE 2021-2024 - MT

Projecção Orçamental	Ano				
	2021	2022	2023	2024	Total (MT)
	1.276.503.438,84	1.487.434.219,17	1.343.523.287,73	1.371.225.343,71	5.478.686.289,45

Tabela 11: Detalhe da Projecção do Orçamento do PE 2021-2024 - MT

	2021	2022	2023	2024	Total
Funcionamento do CEDSIF IP					
Despesa com pessoal	498.692.181,75	684.944.297,56	699.638.846,23	755.151.088,06	2.638.426.413,60
Demais despesas com pessoal	10.072.951,84	5.656.975,00	11.476.000,00	12.049.800,00	39.255.726,84
Despesa com bens	16.170.877,18	12.947.292,01	18.282.506,00	19.196.631,30	66.597.306,49
Despesa com combustível	3.970.246,30	3.053.846,63	1.140.000,00	1.197.000,00	9.361.092,93
Despesa com serviços	166.602.969,13	165.181.567,49	108.895.573,80	114.340.352,49	555.020.462,91
Despesa com comunicações	9.152.930,33	10.795.640,00	8.592.018,00	9.021.618,90	37.562.207,23
Despesa com construções	-	-	15.000.000,00	5.000.000,00	20.000.000,00
Despesa com equipamento	23.272.141,79	19.951.789,58	23.452.536,32	24.625.163,14	91.301.630,83
Despesa com Meios circulantes	1.180.000,00	-	-	-	1.180.000,00
Subtotal	729.114.298,32	902.531.408,27	886.477.480,35	940.581.653,89	3.458.704.840,83
Funcionamento das Representações Locais					
Despesa com bens	-	2.541.600,00	2.214.000,00	2.100.422,86	6.856.022,86
Despesa com combustível	-	3.645.900,00	3.745.374,10	3.810.000,00	11.201.274,10
Despesa com serviços	-	4.738.580,00	3.704.400,00	3.400.000,00	11.842.980,00
Despesa com comunicações	-	951.000,00	745.950,00	760.000,00	2.456.950,00
Despesa com construções	-	-	16.233.840,04	-	16.233.840,04
Subtotal	-	11.877.080,00	26.643.564,14	10.070.422,86	48.591.067,00
Sistema Informático do CEDSIF, IP					
Despesas de Bens	100.000,00	9.185.590,00	-	-	9.285.590,00
Despesa com serviços (manutenção)	15.646.110,00	15.117.538,92	11.737.336,28	8.324.203,09	50.825.188,28
Despesa com comunicações	1.670.000,00	4.893.531,53	-	-	6.563.531,53
Despesa com equipamento	57.209.906,06	9.030.840,35	11.308.684,96	3.785.562,50	81.334.993,87
Despesa com licenças	2.500.000,00	3.000.000,00	2.756.250,00	2.894.062,50	11.150.312,50
Subtotal	77.126.016,06	41.227.500,80	25.802.271,24	15.003.828,09	159.159.616,18
Certificações dos processos do CEDSIF, IP					
Norma ISO 9001:2015	2.533.000,00	2.645.500,00	4.599.972,00	2.506.941,94	12.285.413,94
Norma ISO 27001	-	-	-	-	-
CMMI	-	-	-	3.062.496,94	3.062.496,94
Subtotal	2.533.000,00	2.645.500,00	4.599.972,00	5.569.438,88	15.347.910,88
Operação e Manutenção do e-SISTAFE					
Demais despesas com pessoal	-	6.260.940,00	5.200.081,00	5.460.085,05	16.921.106,05
Despesa com serviços (inclui Manutenção de Equipamento/Frio e Energia - Centro de Dados e e-Tributação)	59.498.415,67	184.107.717,97	154.388.356,60	184.107.717,97	582.102.208,21
Comunicação do e-SISTAFE	90.455.163,72	123.092.208,08	107.814.749,63	113.205.487,11	434.567.608,54
Aquisição de equipamento	205.931.010,22	125.363.832,49	116.749.960,15	80.587.514,62	528.632.317,48
Renovação de licenças	4.345.686,40	16.840.944,57	15.846.852,62	16.639.195,25	53.672.678,84
Subtotal	360.230.276,01	455.665.643,11	400.000.000,00	400.000.000,00	1.615.895.919,12
Projectos					
Projecto Subsistema de Planificação e Orçamentação (SPO)	1.198.050,00	-	-	-	1.198.050,00
Projecto Subsistema de Administração do Património do Estado (SPE)	-	500.000,00	-	-	500.000,00
Projecto Subsistema do Controlo	-	-	-	-	-
Projecto e-Tributação	52.441.890,00	38.520.150,00	-	-	90.962.040,00
Projecto Sistema de Gestão Autárquica (SGA)	23.495.227,64	34.466.937,00	-	-	57.962.164,64
Projecto Sistema de Suporte das Funções Jurisdicionais do Ministério	30.364.680,81	-	-	-	30.364.680,81
Subtotal	107.499.848,45	73.487.087,00	-	-	180.986.935,45
Total	1.276.503.438,84	1.487.434.219,17	1.343.523.287,73	1.371.225.343,71	5.478.686.289,45

**Tabela 12:** Despesas previstas versus Fonte de Recursos – MT

Designação	2021 - MT	2022- MT	2023- MT	2024- MT	Total- MT
Despesa	1.276.503.438,84	1.487.434.219,17	1.343.523.287,73	1.371.225.343,71	5.478.686.289,45
Recurso do Tesouro	647.286.821,27	1.022.687.738,23	980.015.946,74	1.071.304.906,90	3.721.295.413,14
Receitas próprias (sector Privado)	238.521.877,29	312.375.300,94	363.507.340,99	418.033.442,14	1.332.437.961,36
Parceiros de cooperação	389.491.367,14	152.371.180,00			541.862.547,14
Total Recursos	1.275.300.065,70	1.487.434.219,17	1.343.523.287,73	1.489.338.349,04	5.595.595.921,64
Variacao	- 1.203.373,14	-	-	118.113.005,32	116.909.632,18

6.2. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS⁹

Visando garantir a execução plena deste Plano Estratégico, o CEDSIF, IP conta com um efectivo de duzentos e oitenta e seis (286) colaboradores, sendo que destes, cento e oitenta e sete (187) são do sexo masculino e noventa e nove (99) do sexo feminino. Quanto à sua distribuição por nível académico, género e estrutura etária, duzentos e trinta e oito (238) colaboradores, equivalentes a 83,21%, são licenciados, e a faixa etária mais significativa é de 31- 40 anos, com cento e trinta e cinco (135) colaboradores, o que corresponde a 47,20% do efectivo global da instituição.

Contudo para fazer face aos desafios emergentes nessa área vai necessitar de recrutar mais pessoal (temporário ou permanente) e garantir a capacitação permanente dos seus técnicos. Adicionalmente, será definida uma Estratégia de Desenvolvimento de Recursos Humanos assente na criação duma *equipa de alto desempenho*.

6.3. GESTÃO DE MUDANÇAS

A gestão de mudança deve ser considerada como uma ferramenta que irá auxiliar o CEDSIF, IP na implementação das alterações estruturais e operacionais previstas na sua estratégia para os anos 2021-2024 por via da exploração de diferentes abordagens de gestão de mudanças e para o efeito, é importante considerar os seguintes aspectos:

- As acções de impacto imediato na implementação do plano estratégico;

⁹ Dados de 20 de Setembro de 2022



- As componentes de formação e comunicação de uma forma estratégica e transversais focadas nos processos, para além dos aspectos técnicos e tecnológicos;
- Os mecanismos para aliança forte das lideranças no processo de implementação das reformas; e
- A monitoria na implementação das acções de mudança.

7. COORDENAÇÃO, MONITORIA E AVALIAÇÃO

Compete ao Conselho de Administração do CEDSIF, IP assegurar a implementação do PE 2021-2024, fazendo uso da estrutura dos órgãos a nível central e da sua representação a nível provincial, adstritas às diferentes competências organizacionais.

A Monitoria e Avaliação da implementação do PE 2021-2024 será feita na base dos seguintes mecanismos:

- Reuniões quinzenais de Conselho de Administração para avaliar a execução do PAO por Unidade Orgânica e Projectos;
- Conselho Fiscal a reunir-se trimestralmente para efectuar o controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial do CEDSIF, IP;
- Conselho Técnico a realizar-se trimestralmente com a finalidade de avaliar o desempenho do CEDSIF, IP, bem como o grau de implementação do PAO com base na Matriz de Monitoria de Implementação do PAO que é parte integrante dos Relatórios Anuais;
- Reunião das Unidades Orgânicas adstritas às diferentes competências organizacionais, que devem do plano geral, elaborar planos específicos de acompanhamento, impondo rigor e disciplina de actualização periódica, para em tempo oportuno alimentar o sistema de monitoria e reporte;
- Comitês Técnicos e Comitês Executivos de cada um dos projectos conforme definidos nos documentos dos projectos;
- Fórum de Auscultação em matéria de Gestão de Finanças Públicas;



- Avaliação das percepções dos *stakeholders* e utilizadores sobre a prestação de serviços do e-SISTAFE e complementares, a ser feita em encontros regulares e por via de inquéritos; e
- Reunião Anual de Qualidade.

O progresso da operacionalização do Plano Estratégico (PE) 2021-2024 será verificável através (i) dos balanços de execução dos Planos de Actividades e Orçamento (PAO) anuais elaborados de forma cumulativa trimestral, semestral e anualmente, reportando o progresso dos indicadores do PE em formato matricial, mencionando as principais realizações para o alcance das metas e reportando a respectiva execução financeira, quando aplicável; e (ii) da avaliação de meio-termo de implementação do Plano Estratégico que deverá ocorrer em principio do ano de 2023.

Na análise da evolução dos indicadores, para além de ser reportado o desempenho, deve ser indicada a dimensão do esforço que é necessário empreender nos exercícios de planificação e orçamentação subsequentes, para o cumprimento do PE.

A análise dos indicadores deverá ser suportada por uma fundamentação dos números apurados. A menção do que contribui para um desempenho negativo e ou positivo, é obrigatória, pois facilita a percepção da situação pontual e orienta a condução de medidas correctivas para a melhoria do desempenho.

Com base na metodologia de avaliação por semáforo, serão adoptadas as seguintes qualificações de desempenho para a % de realização:

- *Verde - realização igual ou superior a 100%;*
- *Amarelo - realização entre 50% à 99%; e*
- *Vermelho - realização igual ou inferior a 49%.*

7.1. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSOS

Para implementação com sucesso deste plano, constituem factores críticos (i) o aumento da arrecadação de receitas próprias; (ii) mobilização de Recursos do Tesouro para suportar os



custos com operação e manutenção do e-SISTAFE em todo o país; (iii) a mobilização dos parceiros de cooperação (iii); bem como (iv) terceirização de serviços.

Representa também factor crítico, a adopção do modelo de inovação organizacional e o comprometimento de toda a organização, que passa pela necessidade de divulgação do plano de implementação a todos os níveis e apoio na operacionalização para combater a resistência a mudanças. Para tal, deve-se implementar os sistemas de planeamento e controlo da estratégia e de controlo da melhoria continua; implementar as ferramentas informáticas para suportar aqueles sistemas; reportar ao Conselho de Administração de acordo com o novo modelo de governação, delegando, capacitando e responsabilizando as chefias sempre que possível pelo cumprimento de metas de objectivos; e assegurar condições para um apoio regular às equipas.

São ainda factores para o sucesso a contratação de pessoal por tempo determinado ou indeterminado com as capacidades necessárias para garantir os resultados que o CEDSIF, IP se propõe; e a formação e certificação dos colaboradores tanto em matérias *core* da organização, assim como de suporte.

7.2. MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Prevê-se que a implementação do PE do CEDSIF, IP tenha um impacto significativo em todo o processo de Gestão de Finanças Públicas e por essa via, na vida das instituições públicas e do cidadão.

Assim será necessário realizar campanhas de comunicação e divulgação do PE, tornando conhecido o seu conteúdo e a sua execução junto aos funcionários e Agentes do Estado, parceiros de cooperação, sociedade civil e sector privado, recorrendo a diversas ferramentas tais como: Portal do CEDSIF, IP, Boletins Informativos, seminários e programas radiofónicos, entre outros.



Esta divulgação deve permitir que os interessados interajam com o CEDSIF, IP, dando suas opiniões, quer de avaliação bem como de subsídios para a melhoria da qualidade de serviços prestados.

8. ANEXOS

- Anexo 1: Matriz de Acção do Plano de Estratégico 2021 – 2024.
- Anexo 2: Orçamento do Plano de Estratégico 2021 – 2024.
- Anexo 3: Lista de Projectos em Carteira.
- Anexo 4: Resumo das Principais Realizações do PAO 2020;
- Anexo 5: Balanço da Implementação do Plano Estratégico do CEDSIF 2015-2019.