



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS

**INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
A IMPLEMENTAÇÃO DO E-FATURA PELA  
DIREÇÃO NACIONAL DAS RECEITAS DO  
ESTADO DE CABO VERDE E OS IMPACTOS  
DESSA INICIATIVA NA RELAÇÃO COM  
O SECTOR PRIVADO NACIONAL**

Margarida Irene Santos Mascarenhas

Nº 153920020

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (*Applied Management*) na Universidade Católica Portuguesa.

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Pedro Celeste  
Universidade Católica Portuguesa, *Católica Lisbon School of Business and Economics*  
Dezembro 2022



## I - Abstract

Innovating permanently is, undoubtedly, crucial for the survival of organizations, whether public or private. Over the years, public organizations have also been innovating their “business model”, to be able to meet the changing demands of users, influenced by the evolution of knowledge, technologies, political changes and governance models, creating new needs and expectations in individuals, who become more demanding with public organizations, with regard to the so-called public value.

Following the current trend of innovating using digital technology, public administrations have undergone profound changes and Cape Verde is no exception. With a Digital Transformation Agenda, the Government of Cape Verde hopes to impact not only private companies, but also public entities. Thus, this work proposes to know the process of implementing the electronic invoice, the E-Factura, in Cape Verde, led by the National Directorate of State Revenue, and to understand the expectations of the national private sector in relation to this innovation. To this end, a survey was carried out among Cape Verdean businessmen, representatives of the main business associations, in addition to representatives of the DNRE linked to the process of designing, developing, and implementing the E-Fatura (EF).

## I - Resumo

Inovar, permanentemente, é, sem dúvida, determinante para a sobrevivência das organizações, sendo estas públicas ou privadas. Ao longo dos anos, também as organizações públicas foram inovando o seu “modelo de negócio”, por forma a serem capazes de atender às demandas dos utentes que foram mudando, influenciadas pela evolução do conhecimento, de tecnologias, mudanças política e modelos de governação, criando necessidades e expectativas nos indivíduos, que passam ser mais exigentes com as organizações públicas, no que toca ao chamado valor público.

Seguindo a tendência atual de inovar usando o digital, as administrações públicas têm passado por profundas mudanças e, Cabo Verde não é exceção. Com uma Agenda de Transformação Digital, o Governo de Cabo Verde espera impactar não apenas empresas privadas, mas também entidades públicas. Assim, este trabalho se propõe conhecer o o processo a implementação da fatura eletrónica, o E-Factura, em Cabo Verde, liderado pela Direção Nacional da Receita do Estado, e perceber as expectativas do sector privado nacional em relação a esta inovação. Para tal foi realizado um inquérito a empresários cabo-verdianos, representantes das principais agremiações empresariais, para além de representantes da DNRE ligados ao processo de conceção, desenvolvimento e implementação do EF.

## II - Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à minha mãe Lina, a minha avó Irene, meu avô Francisco, lá no céu, e à minha tia Bela, por tudo o que me têm proporcionado na vida. Tenho a consciência de que sem eles o caminho teria sido muito mais complexo.

Obrigada aos presentes que a vida me deu, a Wilza, o Matias (a caminho) e o Robert, que estiveram sempre comigo, todos os dias em todos os momentos desta caminhada. Sem eles as conquistas não teriam o mesmo sabor. À minha mana Sara pelo carinho em todas as horas.

Também aproveito para agradecer a todas as pessoas que de alguma forma colaboraram com a sua disponibilidade para que fosse possível fazer este trabalho.

Um especial obrigado a todos os professores da *Catolica Lisbon School of Business and Economic* pela partilha de conhecimento e também, à equipa de apoio ao *Executive Master* por trabalharem para tornar a nossa estadia nessa instituição uma experiência única. Desta fantástica experiência levamos pessoas que ficam connosco para sempre as quais agradeço por toda a amizade, disponibilidade e apoio que senti sempre.

*The last but not the least, um especial agradecimento ao professor Pedro Celeste pelo apoio, motivação e inspiração em toda a caminhada e por ter aceitado ser o meu orientador. Agradeço ainda ao professor pela paciência e pela disponibilidade demonstrada sempre que senti necessidade da sua orientação.*

## III - Índice

I - Abstract .....	1
I - Resumo.....	2
II - Agradecimentos .....	3
III - Índice .....	4
Índice de Figuras.....	5
IV - Introdução.....	6
V- O Problema de Investigação .....	7
VI - Perguntas de Investigação .....	8
VII - Metodologia .....	9
VIII - Palavras-Chave de Pesquisa .....	10
IX – Revisão de Literatura.....	11
1. A Inovação e o Processo de Evolução do Modelo de Gestão da Administração-pública.....	11
2. A Transformação Digital e os Seus Impactos no Futuro das Organizações e da Sociedade .....	14
3. Administração-Pública: Da Governação Eletrónica à Governação Digital .....	16
4. Criação de Valor na Administração-Pública: O Valor Público.....	18
5. Os Fatores Críticos de Sucessos (FCS) da Transformação Digital na Administração-Pública .....	20
6. Os Níveis de Literacia Digital e o seu Impacto nos Processos de Transformação Digital da Administração-Pública .....	22
VI - Case Study – Cabo Verde e a implementação do E-Fatura.....	25
Cabo Verde, o Contexto .....	25
Cabo Verde: a evolução económica .....	27
O Posicionamento de Cabo Verde como Plataforma/Hub Digital e da Inovação.....	27
A Administração-Pública Caboverdiana e a Governação Eletrónica.....	29
Reformas Prioritárias na Administração-Pública Cabo-Verdiana: a Direção Nacional das Receitas do Estado (DNRE) .....	32
O perfil do sector empresarial cabo-verdiano .....	33
VII - Market Research .....	35
VIII – Conclusões .....	48
IX - Limitações e Futuras Investigações.....	51

X - Teaching Notes .....	53
XI - Anexos.....	55
Anexo I - Questionário .....	55
XII - Bibliografia .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1- GoveTech Maturity Index 2020.....	18
Figura 2- As 5 leis da literacia dos média e da informação da UNESCO .....	23
Figura 3- Agência Reguladora e Multisectorial da Economia de Cabo Verde (ARME).....	26
Figura 4- Agência Reguladora e Multisectorial da Economia de Cabo Verde (ARME).....	26
Figura 5-GovTech Maturity Index 2020, avaliação de Cabo Verde.....	31
Figura 6- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE .....	34
Figura 7- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE .....	34
Figura 8- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE .....	34
Figura 9-Perfil da Amostra (Entrevistado) .....	36
Figura 10-Perfil da Amostra (Empresas que representam).....	37
Figura 11- Canal preferencial de contacto com a Administração Tributária.....	38
Figura 12- Principal razão de escolha do canal preferencial .....	38
Figura 13- Avaliação geral do canal preferencial.....	39
Figura 14- Nível de conhecimento em relação ao E-Fatura .....	40
Figura 15-Expectativas do sector privado nacional em relação à introdução do E-Fatura.....	41
Figura 16- Avaliação das empresas já registadas face à sua experiência no portal EF e do impacto deste na sua relação com a Autoridade Tributária. ....	44
Figura 17- Avaliação de outros canais online disponibilizados pela Administração Pública e o seu grau de utilização.....	46

## IV - Introdução

Falar de Transformação Digital-TD implica analisar, separadamente, os dois conceitos. Transformação é um processo contínuo através do qual organizações, privadas e públicas, mudam, adaptam-se, como forma de responder às exigências do seu contexto, melhorando a sua proposta de valor. Digital refere-se às ferramentas tecnológicas existentes e disponíveis que, combinadas, permitem criar novas formas de criar e entregar valor ao mercado.

Seguindo a tendência mundial, Cabo Verde aprovou a Agenda Cabo Verde Digital, que visa transformar o país num centro digital e acelerar a digitalização da sua economia, pondo em pratica um conjunto de medidas tanto em termos de recursos tecnológicos como humanos, contanto para tal com financiamentos disponibilizados pelos seus principais parceiros do desenvolvimento, o Banco Mundial e o Banco Africano de Investimentos (BAD).

A TD e a dinamização da economia digital estão espelhadas nas principais reformas em curso no país, visando a simplificação e maior eficiência na forma como as instituições públicas se relacionam com os cidadãos, sendo assim fundamental perceber como estas iniciativas estão a ser concebidas e implementadas, como os cidadãos as vêem e qual o nível de conhecimento e preparação dos cidadãos para que, de facto, possam tirar vantagem e perceber valor no digital. Sendo uma prioridade reduzir a dívida pública e aumentar o financiamento ao desenvolvimento do país com recursos endógenos, alargando a base tributária e melhorando a justiça fiscal, este novo ciclo de reformas alinhadas com a agenda de TD de Cabo Verde terá o seu início através da Direção Nacional das Receitas do Estado (DRNE), a entidade responsável pela relação do Estado com os contribuintes, com o lançamento do portal EF.

Por este motivo, este trabalho se propõe a analisar o processo conceção, desenvolvimento e implementação desta iniciativa percebendo quais são os impactos esperados e, principalmente, avaliar as expectativas do sector privado nacional em relação a esta nova forma de interação com a AT.

## V- O Problema de Investigação

Perante o investimento que está a ser feito por Cabo Verde no processo de TD do país, sobretudo ao nível da Administração Pública (AP), é fundamental conhecer a perceção dos cidadãos sobre estas inovações que lhe estão a ser disponibilizadas e assim, identificar e avaliar aspetos do processo que podem ser melhorados e corrigi-los, evitando a rejeição das mesmas.

Estes investimentos visam melhorar os níveis de eficiência e eficácia da AP, disponibilizando serviços inovadores, aos cidadãos. Contudo, apesar de inúmeras vantagens que esta transformação pode representar, o seu sucesso dependerá do nível de utilização/aceitação por parte dos cidadãos, ou seja, do valor que estes lhes reconhecem.

Argumentos como população extremamente jovem e alfabetizada (aproximadamente 86,8%), uma das mais elevadas taxas de penetração de telefonia móvel de África (130%) assim como elevada taxa de acesso à internet banda larga (75%), são apresentados como os ingredientes para garantir o sucesso da digitalização da economia nacional. Porém, existem outros aspetos aos quais se dá pouca atenção e que impactam muito este processo, aspetos como os níveis de literacia digital da população, o grau de *engagement* e apropriação dos quadros da administração por este processo de transformação e os níveis de cultura de inovação existentes, as competências técnicas e tecnológicas instaladas/disponíveis, as tecnologias existentes e o grau de confiança da população nas instituições públicas e no Governo.

Sendo o digital um *must have*, e sendo Cabo Verde um país de poucos recursos, é fundamental conhecer o caminho que está a ser feito pois, os financiamentos utilizados, apesar de serem concessionais, terão de ser reembolsados.

## VI - Perguntas de Investigação

**Q1:** Atualmente quais os principais canais de interação, entre o sector privado nacional e a Direção Nacional das Receitas do Estado de Cabo Verde e como estes são avaliados pelos empresários?

**Q2:** Quais os aspetos que mais valorizam em relação a esses canais e porquê?

**Q3:** Como o sector privado nacional percebe os serviços prestados pela DNRE?

**Q4:** Qual o nível de expectativa em relação ao processo de TD da AT com a introdução do EF e como esta percepção poderá impactar o processo de adesão ao portal?

**Q5:** Como o perfil das lideranças das empresas e as características das empresas que representam, impactam o processo de adesão ao EF?

**Q6:** Quais as expectativas da DNRE em relação a esta inovação e, quais os ganhos esperados e constrangimentos registados na conceção, desenvolvimento, implementação e gestão do processo?

## VII - Metodologia

Como forma de responder às perguntas de investigação foram utilizados tanto dados primários como dados secundários.

Os primários foram recolhidos através da aplicação de questionários aos empresários cabo-verdianos a operarem no país e, visando complementar as respostas obtidas, foram realizadas entrevistas, com perguntas abertas a um pequeno grupo de empresários relevantes, bem como aos representantes das principais agremiações empresariais entre as quais, as Câmaras de Comércio, Câmara de Turismo e outras Associações Empresarias. Do lado da AP foram entrevistados elementos da Direção Nacional das Receitas do Estado ligados ao EF e ainda, a sua Diretora Nacional.

Ao sector privado nacional os questionários foram aplicados de forma aleatória, através de canais digitais e presencialmente, tendo-se buscado assegurar a representatividade no que toca ao número de empresas por ilha. A distribuição online do questionário foi feita com o apoio das Câmaras de Comércio e Câmara de Turismo, que utilizaram as suas bases de dados de associados. Como forma de reduzir possíveis vieses resultantes do uso exclusivo de canais digitais, excluindo os empresários que não utilizam estes canais, foram aplicados questionários presencialmente.

Para os dados secundários, recorreu-se à bibliografia existente sobre os principais temas desta pesquisa, documentos que suportam o programa de TD do Governo de Cabo Verde e outros considerados relevantes.

## VIII - Palavras-Chave de Pesquisa

As palavras-chave selecionadas serviram de base para a revisão bibliográfica realizada através de consultas a *top journals*, artigos académicos, publicações de instituições internacionais e revistas internacionais de referência e livros, sendo elas:

- Inovação
- Transformação Digital
- Administração-Pública
- Estratégia
- Valor
- Modelos de Negócios
- Literacia Digital
- Governação Eletrónica
- Governação Digital

## IX – Revisão de Literatura

Nesta secção serão analisados de forma mais profunda conceitos chave que irão sustentar o presente trabalho.

### 1. A Inovação e o Processo de Evolução do Modelo de Gestão da Administração-Pública

Segundo o Manual de Oslo publicado pela OECD & Eurostat (2018), o termo “inovação” pode significar tanto uma atividade quanto o resultado da atividade sendo que, no mesmo manual, a definição geral é apresentada como:

*“Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).”*

Drucker (2002) por sua vez define inovação como a função específica do empreendedorismo, seja em um negócio existente, uma instituição de serviço público ou um novo empreendimento iniciado por um indivíduo solitário na cozinha da família, sendo, para este autor, o meio pelo qual o empreendedor cria recursos produtores de riqueza ou dota os recursos existentes com potencial aprimorado para criar riqueza.

Segundo Viki (2022), as pessoas, ao pensarem em inovação, tendem a pensar em avanços tecnológicos, algo que o autor considera compreensível apesar de considerar que tal pensamento ofusca aspetos que são realmente necessários para o sucesso em processos de inovação, deixando claro que desenvolver tecnologias inovadoras não é a mesma coisa que inovação.

Apesar de reconhecer que algumas inovações surgem do que ele chama de um “lampejo de génio”, Drucker (2002) defende que a maioria das inovações resultam de uma busca consciente e proposital de oportunidades de inovar, identificando quatro áreas de oportunidade: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processo e mudanças

no setor e no mercado. O autor acrescenta que existem fontes adicionais de oportunidades fora da empresa, em seu ambiente social e intelectual, sendo elas as mudanças demográficas, mudanças de percepção e novos conhecimentos.

Segundo Viki (2018), à medida que a importância da inovação começa a ficar clara para os líderes corporativos, existem mitos e más práticas que também vão sendo consolidados. Este autor defende que, para liderar processos de inovação bem-sucedidos, é necessário haver uma aprofundada análise do portfólio da empresa, ou seja, uma análise ao nível interno, seguido de uma profunda análise do ambiente de negócios, ou seja, externa, visando identificar tendências emergentes (económicas, tecnológicas e/ou sociais) que provavelmente impactarão a organização no futuro.

Klumb & Hoffmann (2016) afirmam que a necessidade de inovação deixa de ser algo exclusivo das empresas privadas, estando os decisores políticos cada vez mais exigentes, incentivando e apoiando não só a inovação no setor privado, mas também produzindo políticas públicas e serviços públicos inovadores, como forma de responder à demanda dos cidadãos por serviços públicos mais responsivos, transparentes, sustentáveis e democráticos. Segundo os autores, estas adequações do sector público, obriga, as organizações públicas a adotarem novos modelos de gestão, novos processos e formas de comunicação que as tornem aptas a desenvolver e oferecer aos cidadãos, um novo padrão de serviços.

Ao nível das empresas privadas, Osterwalder & Pigneur (2010) trazem o conceito de modelo de negócio, um instrumento que descreve a lógica como uma organização cria, entrega e captura valor. Defendem que toda a organização tem um modelo de negócios, mesmo que a palavra “negócio” não seja usada na sua designação e que a sua avaliação, permanentemente, é uma importante atividade de gestão já que lhe permite avaliar a sua posição no mercado e fazer adequações, sendo para tal fundamental monitorizar o meio envolvente.

Ao nível da AP percebe-se que os modelos de gestão ao longo dos séculos, foram se transformando tendo em conta o contexto social da época. Inovação no setor público tem sido definida como a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (Mulgan & Albury, 2003).

Segundo Santos (2018), o primeiro modelo de AP do país foi o patrimonialista, presente nas práticas usadas por Estados absolutistas do século XVIII, onde o administrador não diferenciava o patrimônio estatal do particular. Este modelo evoluiu para a AP burocrática (Bresser-Pereira, 2000), tendo como um dos seus grandes defensores Max Weber, surgindo num contexto do grande desenvolvimento económico e social fruto da revolução industrial e da implantação do Estado liberal, como forma de responder à necessidade eliminar o modelo patrimonialista, caracterizado por grandes níveis de nepotismo e corrupção, sem observar o interesse público, um modelo onde o património privado do príncipe é confundido com o património público.

Segundo Santos (2018), na década de 80, surge o *New Public Management* (Nova Gestão Pública), que apresenta a premissa da efetividade e a busca da qualidade na prestação de serviços à sociedade, priorizando a satisfação das necessidades dos cidadãos e não os interesses da máquina pública, tendo como principais pilares, a descentralização, incentivo à competitividade e flexibilização dos modelos contratuais. Melhorar a qualidade do serviço público prestado ao “cliente” passa a ter um papel relevante, estando baseada em métodos do sector privado. A ênfase passa a ser dada à racionalidade económica e à valorização dos resultados obtidos (Klumb & Hoffmann, 2016). No entanto, esse modelo sofreu críticas no sentido de que, com a prevalência do ideal tecnocrático, havia um favorecimento da reprodução do autoritarismo e do neopatrimonialismo (Klumb & Hoffmann, 2016).

Osborne (2006) vem apresentar uma nova abordagem denominada *New Public Governance* (NPG), cujo ponto de partida é diferente das teorias da gestão pública. Esta abordagem, procura combinar os pontos fortes da *NPM*, através da formulação de políticas orientadas para a produção de produtos/serviços públicos e dos respetivos processos de produção.

Na década de 90, segundo Santos (2018) temos a ascensão do *Public Service Oriented – PSO*, um aperfeiçoamento do *New Public Management*, sendo que esta última fase passa a qualificar o usuário como cidadão a quem passa a ser atribuído não apenas direitos, mas também deveres já que este novo modelo apresentava como principais premissas: *accountability*, transparência, planeamento estratégico, equidade, flexibilidade, justiça e, sobretudo, a participação popular. Para Klumb & Hoffmann (2016), a conceção do Novo

Serviço Público coopera para a reformulação do Estado, uma alteração de paradigma visando uma gestão mais participativa. Estes autores consideram esta abertura para a formulação de alternativas de implementação desses novos princípios representa, um grande desafio, ao mesmo tempo que cria novas oportunidades para a inovação nas organizações públicas.

## 2. A Transformação Digital e os Seus Impactos no Futuro das Organizações e da Sociedade

O surgimento de novas e poderosas tecnologias digitais, plataformas digitais e infraestruturas digitais, transformaram a inovação e o empreendedorismo de maneira significativa, indo muito além de, simplesmente, criar novas oportunidades para inovadores e empreendedores, tendo implicações mais amplas na criação e captura de valor (Nambisan et al., 2019).

Num mundo cada vez mais competitivo, onde a digitalização da economia já é uma realidade, a TD passou a ser encarada como uma importante forma de permitir que as empresas consigam se manter nos mercados, trazendo inovações disjuntivas com impactos não apenas para seus negócios, mas também ao nível ambiental, social e institucional (Kraus et al., 2021). A TD torna-se um novo imperativo estratégico que está mudando a base da vantagem competitiva das empresas (Fitzerald et al. 2014).

Para Kraus et al. (2021), apesar de haver várias pesquisas com o propósito compreender melhor TD, onde vários autores buscam definir com precisão o tema, não existe uma definição clara e estabelecida de TD, algo necessário, pela relevância atual do tema.

Após analisar 282 trabalhos sobre o tema da TD, Vial (2019) descreve a DT como um processo através do qual as organizações respondem às mudanças que ocorrem em seu ambiente usando tecnologias digitais, para alterar seus processos de criação de valor. O autor acrescenta que para o sucesso deste processo é necessário que as organizações deem especial atenção a uma série de fatores que podem dificultar a execução de sua transformação.

Por sua vez, Krupi et al. (2020) definem a TD como o processo de uso de tecnologias digitais para criar novos processos de negócios e experiências dos clientes, para atender às mudanças nos requisitos de negócios e exigências do mercado.

Peng et Tao (2022) dizem que a TD das empresas e entidades pode melhorar o seu desempenho, reduzindo custos, melhorando a eficiência e incentivando a inovação.

Segundo Mergerl et al. (2019), a TD, um termo adotado pelo setor privado, está principalmente associada à necessidade de as organizações usarem novas tecnologias para se manterem competitivas na era da Internet, onde serviços e produtos são entregues offline e online. Os autores chamam ainda atenção para o facto de os termos digitalização, digitização ou TD serem usados de forma intercambiável na literatura havendo a necessidade de clarificar os conceitos.

Para Parviainen et al. (2017), digitização refere-se à ação ou processo de conversão de dados analógicos (especialmente em imagens de uso posterior, vídeo e texto) em formato digital. Por sua vez, os autores afirmam que a digitalização é a capacidade de transformar produtos e serviços existentes no formato analógico em variantes digitais, repensando as operações atuais, a partir de novas perspetivas que se tornam possíveis por meio da tecnologia digital. Por fim, relativamente à TD, afirmam que ela existe efetivamente caso haja mudanças nos processos da organização, do modelo de negócio e da sociedade. A digitização e digitalização, podem ser etapas que conduzem à TD (Nambisan et al., 2019).

Matarazzo et al.(2021) afirma que a capacidade de perceber novas oportunidades digitais, mudar as interações dos clientes e co-criar valor com eles implica mudanças nas rotinas existentes ou configurações de recursos, bem como na construção de novas capacidades. Os mesmos autores defendem ainda que o uso de tecnologias não é isento de dificuldades e requer uma gestão e visão de mudança que tenham fundamentos na aquisição de novas capacidades organizacionais e de marketing.

Para Peng et Tao (2022), no que toca a impacto, na lógica interna das organizações, a TD ajuda as empresas a reduzirem os custos de inovação. Segundo estes, as empresas obtêm *insights* com elevado nível de precisão sobre as necessidades de valor dos usuários, no geral, através da tecnologia digital, o que não só permite aprimorar significativamente a experiência do usuário com o produto/serviços, mas também melhorar consideravelmente a sua capacidade e velocidade de resposta aos desejos dos usuários, melhorando os seus níveis de eficiência das empresas.

Bradley et al. (2015), examinaram modelos de negócios de mais de uma centena das novas empresas consideradas disruptores digitais concluindo que, apesar das diferenças que possam existir entre elas, todas criam pelo menos um dos três tipos essenciais de valor para os clientes: valor de custo, valor de experiência e valor de plataforma. Segundo o estudo, custo é o valor onde a disrupção digital tem mais impacto, já que os disruptores empregam uma multiplicidade de estratégias para reduzir o custo do produto ou serviço para o cliente final.

Segundo os autores, no que toca ao valor de experiência, o estudo indica que os disruptores digitais se distinguem por oferecer aos clientes mais conveniência, contexto e controle, o que estaria a garantir a rápida ascensão das empresas mais disruptivas de hoje. O terceiro valor apresentado, o valor da plataforma, é o interessante diferencial competitivo exclusivo da disrupção digital, sendo disruptivo para a dinâmica competitiva porque introduz um elemento de exponencialidade e cria o efeito de rede, onde o número ou tipo de usuários impacta o valor gerado para os usuários.

O mesmo estudo, conclui que quase nenhum dos disruptores analisados emprega apenas um dos modelos de negócios apresentados, ou seja, utilizam uma disrupção combinatória que impacta os incumbentes de várias formas.

### **3. Administração-Pública: Da Governação Eletrónica à Governação Digital**

Num estudo realizado por Mergerl et al. (2019) os autores, após uma análise profunda das entrevistas com especialistas, mostram que, em todos os níveis de governo, as demandas por TD na AP estão a ser predominantemente impulsionadas por demandas externas (73%) comparativamente às demandas internas(17%), já que cidadãos, empresas, gestores públicos e políticos, experimentam as mudanças tecnológicas em seu ambiente, na sua vida e trabalho, e com isso passam a esperar que as administrações públicas se adaptem ao novo contexto passando a utilizar tecnologias semelhante na sua prestação de serviços públicos.

Com isso percebe-se que o movimento de TD não se limita às instituições privadas mas também, às administrações públicas que estão a investir na TD dos seus serviços, orientados para o cidadão, com mudanças nos seus processos administrativos internos, visando aumentar a qualidade do serviço que prestam e gerar mais valor público (Scupola et Mergel, 2022). Segundo as mesmas autoras, as administrações públicas estão passando da digitalização de

formulários administrativos únicos para o redesenho de processos e serviços completos com o objetivo de transformar digitalmente suas operações.

A TD no setor público representa novas formas de trabalhar com os *stakeholders*, construindo novas estruturas de prestação de serviços e criando novas formas de relacionamento (Mergerl et al, 2019). Meijer et Bekker (2015) chamam atenção para o facto de serem utilizadas designações distintas quando se aborda o tema da TD na AP como, governação eletrónica, governação digital ou governo transformacional, criando assim alguma confusão mas que, todos eles estariam inter-relacionados, já que todos estes, de alguma forma, se referem a como o setor público usa as tecnologias de informação para melhorar a prestação e entrega de serviços, mudar seus processos e a cultura organizacional, bem como seu impacto no seu processo de criação de valor. Dunleavy et al (2006) afirmam que as tecnologias, por si só não mudam as organizações, mas, mudam a forma como as organizações funcionam, o que por sua vez, muda as práticas de trabalho. É cada vez mais necessário não focar simplesmente nos avanços da tecnologia disponível quando se almeja transformar a organização, sendo para tal necessário dar especial atenção a aspetos como e processos, pessoas, políticas e especialmente liderança, que precisam ser fundamentalmente alterados para que seja possível a TD no setor público (Mergerl et al, 2019).

Conforme dados do Banco Mundial publicados no *GovTech Maturity Index 2020*, (Dener et al, 2021), nos últimos cinco anos, os países de baixa e média renda vêm solicitando cada vez mais o apoio do banco com o intuito de implementarem mais programas de TD nas suas administrações públicas e aumentar a eficiência e a qualidade da prestação de serviços governamentais, melhorar a comunicação governo-cidadão, reduzir a corrupção, melhorar a governança e a supervisão e modernizar o núcleo operações governamentais. Em 2019, visando apoiar os Governos nos seus processos de TD, esta organização lançou o programa GovTech Initiative para apoiar de forma mais enfática esses processos, num esforço colaborativo com os países para modernizar o seu setor público, aproveitando os avanços digitais, e que traz uma abordagem holística da AP, distanciando-se dos processos anteriores de modernização das instituições do Estado, através do uso de novas tecnologias, sobretudo por privilegiar estes três aspetos:

- Serviços públicos centrados nas necessidades dos cidadãos, podendo acedidos por todos;
- Uma abordagem de TD que tem como alvo todo o sector público;

- Utilização e disponibilização de Sistemas governamentais simples, eficientes e transparentes.

Evolução do processo de modernização com base tecnológica na AP:

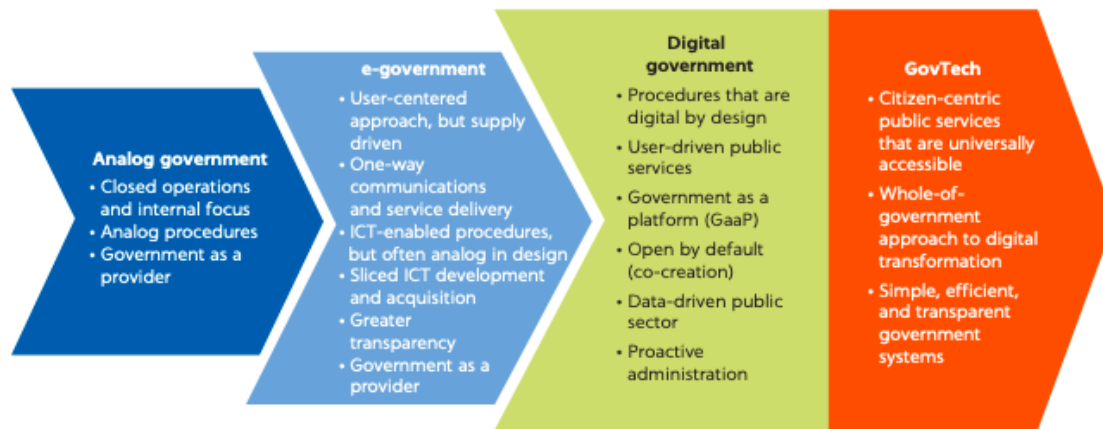


Figura 1- GoveTech Maturity Index 2020

Para Meijer e Bekker (2015), é igualmente essencial, a nível interno, entender como comportamentos de indivíduos impactam a transformação e como os interesses individuais, valores, posições, contextos locais e institucionais, estão ligados a desenvolvimentos e mudanças na AP. Quanto ao ambiente externo, Panagiotoulos et al. (2019) afirmam que para se adaptarem a essas transformações e atender melhor às expectativas e necessidades sociais, as organizações do setor público precisam adquirir ou desenvolver capacidades que lhes permitam explorar as oportunidades, mitigando os desafios associados às iniciativas de governação digital.

#### 4. Criação de Valor na Administração-Pública: O Valor Público

Para Klingenberg et al (2022), o valor é um conceito com muitas perspetivas, diferenciando o valor de uso do valor de troca. O valor de uso refere-se ao valor que o cliente atribui ao bem ou serviço devido à perceção de sua utilidade, e o valor de troca é o valor que ele paga por isso. Assim, os mesmos autores definem a criação de valor como sendo um processo de criação de produtos, serviços e/ou soluções valorizadas pelo cliente e, captura de valor como sendo um processo de captura de parte do valor resultante das transações com o cliente. Ou seja, os que prestam os serviços/produtos tentam sempre maximizar a perceção do valor de

uso do que estão a oferecer, o que de pode permitir aumentar o valor de troca e, os clientes por sua vez, tentam buscar mais valor de uso tendo em conta o valor de troca aplicado.

Trazendo este conceito para o âmbito público, Bannister & Connolly,(2014) definem o valor no contexto das instituições públicas, tendo em conta o seu propósito, como as expectativas coletivas dos cidadãos em relação ao governo e aos serviços públicos. No que toca aos tipos de valor destaca-se o valor do cidadão, valor gerado a partir da experiência de interações com os cidadãos, o valor económico gerado através de ganhos monetários e de tempo como resultado de uma eficiência administrativa aprimorada e ainda o valor social, resultante do aumento dos níveis de transparência (Panagiotopoulos et al, 2019).

A teoria do valor público, uma alternativa à narrativa da NPM, considera as novas tecnologias, ferramentas de eficiência administrativa, levando a uma mudança do foco da gestão do setor público, mudando-o o exterior/sociedade, ou seja, reconhecendo a importância de perceber as reais expectativas dos cidadão em relação aos serviços públicos, de forma a criar e fornecer melhores serviços públicos que realmente atendam às suas necessidades ao invés de manter o foco demasiado em melhoria de processos internos e ganhos de eficiência. (Panagiotoulos et al., 2019).

A preocupação com a criação de valor ao nível das instituições públicas não é algo recente. A NPM assim como a *Joined-Up-Governance* - JUG, apesar de trazerem abordagens diferentes, sugerem que, para produzir mais valor, as organizações do setor público devem melhorar a gestão de recursos, a eficiência e reduzir a sobreposição de controles e tarefas (Cordella, 2007). Nestes modelos as instituições públicas trabalham sem contar com a colaboração de entidades externas ao sector público, sendo aqui o processo de criação de valor algo “fechado”, assumindo que, as organizações públicas, sabem o que os cidadãos precisam. No NPM temos uma única entidade pública a trabalhar na produção do valor e, no caso do JUG, essa produção é feita através da interação/colaboração entre duas ou várias instituições públicas, mas nenhum deste usa recursos (pessoas, conhecimento, orçamento, etc.) externos (Cordella & Paletti, 2018).

Com outra visão das novas tecnologias e do seu potencial, rompendo com a lógica fabril apresentada anteriormente, para Margetts e Dunleavy (2013) estas podem ajudar a romper a barreira existente nos modelos anteriores permitindo à AP criar uma forma nova de

comunicar e se relacionar com os seus *stakeholders*, permitindo a sua participação no processo de criação de valor à semelhança do que já acontece do sector privado.

Segundo Berman (2012), uma das consequências da TD será uma mudança de paradigma marcada pela hiper-conectividade e colaboração de consumidores e organizações em toda a gama de atividades da cadeia de valor, numa forma de co-design, co-criação, co-produção, co-distribuição e co-financiamento. Ao nível da AP este fenómeno deverá ter um impacto muito semelhante.

Nos casos em que os esforços de TD foram acelerados e os países foram bem-sucedidos na implementação de serviços digitais para seus usuários nota-se um novo padrão, a coprodução e o design de serviço público e os governos estão incluindo diferentes tipos de partes interessadas nas diferentes fases do design de serviço público digital (Scupola et Mergel, 2022).

## 5. Os Fatores Críticos de Sucessos (FCS) da Transformação Digital na Administração-Pública

A materialização da governação eletrónica utilizando tecnologias digitais para melhorar os serviços públicos e melhorar a relação/comunicação entre o Governo e os cidadão tem sido mais lento e menos eficaz do que a adoção das tecnologias disponíveis em esferas como o comércio eletrónico (Eynon & Margett , 2007).

Segundo Margetts & Dunleavy (2002) o processo de transformação da governação eletrónica para a governação digital pode enfrentar o que o autor descreve como barreiras governamentais e barreiras cidadãs, que podem comprometer o sucesso das iniciativas que forem implementadas. Relativamente às barreiras governamentais, internas, os autores destacam a capacidade de pessoal, a capacidade técnica (quantidade e qualidade), capacidade financeira e questões legais. Quanto às barreiras cidadãs, principalmente num novo formato de gestão pública marcada pela co-criação, os autores afirmam que é fundamental assegurar que os cidadãos possuem habilidades e motivações para se envolverem com agências governamentais na co-produção de valores públicos.

Num estudo levado a cabo por Eynon & Margett (2007), as autoras identificam sete categorias de barreiras à progressão da governação eletrónica sendo elas: a capacidade de coordenação dos programas ao nível dos governos central, regional e local, resistência à mudança por funcionários do governo, a falta de interoperabilidade entre os sistemas de TI, os baixos níveis de uso da Internet entre certos grupos de funcionários e não menos importante a fraca liderança e a falta de apoio político ao processo de governação eletrónica.

Segundo Panagiotoulos et al. (2019), a governação digital traz um novo foco para a gestão do setor público relativamente aos serviços que presta e valor que cria, onde a preocupação principal passa de produzir melhor serviços públicos para, como fornecer serviços públicos melhores e que realmente satisfaçam aqueles que os consomem.

Um outro tipo de barreira trazido por Meijer (2015) é a barreira cultural, valores que podem resistir à introdução e desenvolvimento de serviços digitais. A visão de que as novas tecnologias podem representar uma ameaça aos seus empregos pode também criar um sentimento de medo que perturbe a mudança pretendida. O autor ressalta que, demonstrar o valor que a transformação irá gerar, é crucial para obter suporte organizacional.

Uma pesquisa apresentada por Mergerl et al. (2019) demonstra que é necessário olhar para a transformação digital da AP, como uma abordagem organizacional abrangente e não apenas como um processo de disponibilização de formulários online ou a transição da prestação de serviços públicos analógicos para digitais, devendo ainda este processo ser visto como um processo contínuo, que precisa de ajustes frequentes de seus processos, serviços e produtos respondendo às necessidades externas que forem surgindo.

Eynon & Margetts (2007) apontam como principais áreas de intervenção no sentido de “eliminar” ou contornar possíveis barreiras sendo elas:

- A criação de uma rede de “campeões” em governação eletrónica, ou seja, líderes dos casos de sucessos, premiando e promovendo as iniciativas dos diferentes organismos e departamentos dos estados.
- A criação de soluções segmentadas ou adaptadas ao perfil dos interlocutores.
- A criação de plataformas/canais que permitam a colaboração entres os vários interlocutores, conseguindo tendo por bases as reais necessidades e limitações dos seus usuários (externos e internos) de forma a garantir uma boa experiência.

- Investir em literacia digital como forma de garantir que as equipas possuem as competências necessárias para lidar com os processos de inovação e incentivar o uso das novas ferramentas digitais.

## 6. Os Níveis de Literacia Digital e o seu Impacto nos Processos de Transformação Digital da Administração-Pública

Segundo Benavente et al. (1996) o conceito de literacia remete para a capacidade de alguém processar a informação escrita na vida quotidiana, isto é, para a utilização das competências de leitura, escrita e cálculo para além do contexto escolar de aprendizagem, possibilitando assim a atualização permanente de um conjunto de capacidades, de forma a dar resposta às exigências, sempre novas, da sociedade. Ou seja, a literacia pode ser vista como a capacidade de as pessoas processarem informações na vida quotidiana em diferentes dimensões (individual, social e profissional), entendendo-a como algo dinâmico e contínuo, acompanhando as mudanças que forem ocorrendo. Os mesmos autores deixam claro que o conceito de literacia é algo distinto do conceito de alfabetização uma vez que o conceito de alfabetização traduz o ato de ensinar e de aprender (a leitura, a escrita e o cálculo), e por sua vez, a literacia traduz a capacidade de usar as competências (ensinadas e aprendidas) de leitura, de escrita e de cálculo, centrando-se no uso de competências e não na sua obtenção, pelo que se torna mais clara a distinção entre níveis de literacia e níveis de instrução formal que as pessoas obtêm.

Numa era marcada pelo crescente uso das novas tecnologias na sociedade e na economia e os impactos que este facto está a ter na forma de trabalhar, estudar, comunicar, acessar informações e passar o tempo de lazer, entre outros é fundamental garantir que todos tenham competências digitais, pois oferece benefícios importantes, enquanto sua falta pode levar a vários riscos para crianças, jovens, trabalhadores, idosos, grupos em risco de exclusão e todos os cidadãos em geral (Ala-Mutka, 2011). Neste novo contexto a *United Nations educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO*<sup>1</sup> apoia o desenvolvimento da alfabetização mediática e informacional para todos, visando capacitar as pessoas a pensar criticamente e clicar com sabedoria.

---

<sup>1</sup> UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (April 21, 2022) “**Media and Information Literacy**” <https://www.unesco.org> [15 de 08 de 2022].

Para esta instituição, a alfabetização mediática e informacional refere-se a um conjunto inter-relacionado de competências que ajudam as pessoas a maximizarem as vantagens e minimizar os danos nos novos cenários informacional, digital e de comunicação, dotando-os de conhecimentos que lhes permite saber usar, de forma criteriosa, as tecnologias digitais disponíveis, considerando ainda que estas capacidades tornam-se indispensáveis para todo e qualquer cidadão, de qualquer idade e, independentemente das sua origem. Segundo Santos et al. (2015) a definição da UNESCO refere um conjunto combinado de conhecimentos, aptidões e atitudes que permitem que os cidadãos se envolvam eficazmente com os media e com outros fornecedores de informação, como bibliotecas, arquivos, museus e Internet, desenvolvendo o pensamento crítico e competências de aprendizagem ao longo da vida que lhes permitam tornar- se cidadãos ativos.



Figura 2- As 5 leis da literacia dos média e da informação da UNESCO

A mudança na forma da AP se relacionar com os cidadãos e demais *stakeholders* está sujeita ao seu nível de literacia sobre governança eletrônica. Meijer (2015) argumenta que, ao adotar a governança eletrônica, o papel do cidadão é mais ativo já que os cidadãos e outros

*stakeholders* externos passam a ser vistos como co-produtores e não apenas consumidores de serviços.

O autor destaca ainda que, para melhorar este processo de colaboração e reduzir as barreiras que possam existir, do lado dos cidadãos e outros *stakeholders*, é fundamental a criação de programas que visem melhorar os níveis de conhecimento do digital, algo importante para lidar com as barreiras estruturais dos cidadãos.

Outro aspeto fundamental a ser considerado neste processo é a imagem que os cidadãos e outros *stakeholders* possuem dos governos. Segundo Margetts e Dunleavy (2002) se os cidadãos esperam pouco do governo ou não confiam no governo, não estarão dispostos a interagir com ele através de canais digitais. Os autores também chamam atenção para o facto de o baixo nível de literacia digital dos cidadãos levá-los a olhar para o digital como um instrumento de lazer apenas, dificultando a sua aceitação em utilizá-lo para fazer algo mais sério e formal como interagir com o Estado, criando aqui um tipo de conflito.

Como forma de garantir uma melhor aceitação, utilização e participação do processo de TD da AP, Eynon e Margetts (2007) consideram ser muito importante construir uma rede de defensores do governo digital. Propõem a criação de plataformas que permitam conectar todas as partes, para que se comuniquem e possam desenvolver iniciativas conjuntas. Margetts e Dunleavy (2002) complementam afirmando que os cidadãos precisam estar convencidos do valor da governança eletrônica e então estarão dispostos a usar essas inovações.

## VI - Case Study – Cabo Verde e a implementação do E-Fatura

Nesta secção, apresenta-se um estudo de caso aplicado à Direção Nacional das Receitas do Estado de Cabo Verde, a entidade responsável pela conceção, desenvolvimento e implementação Portal do EF, considerada a primeira iniciativa de TD da AP caboverdiana nesta nova fase. As fontes de informação que constam desta secção são, maioritariamente, documentos elaborados por entidades públicas nacionais e organismos internacionais de cooperação.

### Cabo Verde, o Contexto

Independente desde 1975, Cabo Verde é um arquipélago de 9 ilhas, a aproximadamente 500 km da costa ocidental do continente africano, sendo Santiago, a maior ilha que alberga a capital Praia, onde reside, praticamente, metade da população residente. Representando praticamente o dobro da população residente, a diáspora cabo-verdiana, considerada a 11<sup>a</sup> ilha, é determinante no seu processo de desenvolvimento, quer através do envio de remessas, (11,3% do PIB nacional<sup>2</sup>), como da colaboração e partilha de conhecimentos em sectores chave.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatísticas- INE<sup>3</sup>, a população de Cabo Verde vem crescendo desde 1950, rondando, atualmente, os 550.0000 habitantes, com uma idade média de 28,6 anos, devendo continuar esta trajetória até 2030, quando a população residente deverá atingir 621.141 habitantes, com idade média de 33 anos, uma população jovem e, com a população com idade compreendida entre os 15 e os 64 anos (faixa de oportunidade demográfica) representando 67,5% da população.

Em 2050 África deverá atingir os 2,5 mil milhões de habitantes sendo que 50% destes deverão ter então, menos de 25 anos, fazendo com que a juventude africana passe a ser 10

---

<sup>2</sup> Banco de Cabo Verde / Boletim de Estatísticas - setembro de 2021- [www.bcv.cv](http://www.bcv.cv)

<sup>3</sup> Dados do Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde – projeções 2010-2030- [www.ine.cv](http://www.ine.cv)

vezes superior à da população jovem da União Europeia, representando um grande desafio para o continente, mas também, se medidas certas forem tomadas, grandes oportunidades.<sup>4</sup>

Tendo Cabo Verde uma população extremamente jovem<sup>3</sup> e, ao mesmo tempo, umas das maiores taxas de penetração de telefonia móvel de África, faz acreditar que, melhorando os níveis de literacia digital, investindo fortemente nos seus recursos tecnológicos e humanos o país consiga materializar a sua estratégia de ser um país plataforma de inovação.

Segundo a Agência Reguladora e Multisectorial da Economia de Cabo Verde (ARME)<sup>5</sup>, em dezembro 2018, o número total de cartões SIM ativos no mercado móvel do país, era de 610.328 unidades, representando uma taxa de penetração de 112%. No que toca ao acesso à internet, móvel e ADSL, a taxa de penetração em 2018 era de aproximadamente 70 %. Em 2019, foi lançado no país o 4G, estando neste momento em preparação o lançamento do 5G, uma parceria com a chinesa *Huawei*.

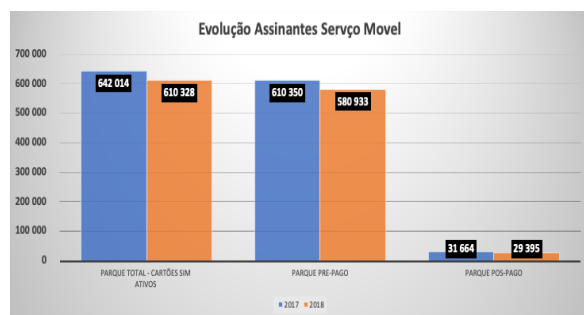


Figura 3- Agência Reguladora e Multisectorial da Economia de Cabo Verde (ARME)

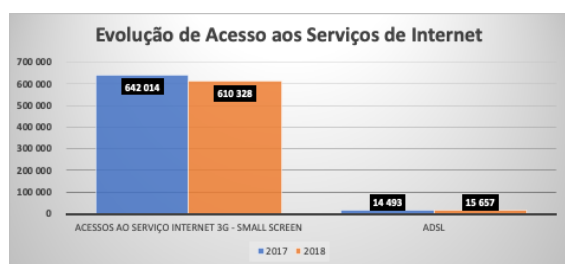


Figura 4- Agência Reguladora e Multisectorial da Economia de Cabo Verde (ARME)

<sup>4</sup> Population age 0-24 from United Nations (2017). 'World Population Prospects, the 2017 Revision: Probabilistic Projections'. UN DESA Population Division.  
<https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Probabilistic/Population>

<sup>5</sup> Indicadores estatísticos do mercado das comunicações eletrónicas em Cabo Verde 2018 (ARME), 2018, disponível em  
[https://www.arme.cv/index.php?option=com\\_jdownloads&task=download.send&id=96&catid=6&m=0](https://www.arme.cv/index.php?option=com_jdownloads&task=download.send&id=96&catid=6&m=0)

## Cabo Verde: a evolução económica

Com quase 20 anos de crescimento sustentado, Cabo Verde é um dos primeiros países da África Subsaariana a alcançar o estatuto país de rendimento médio, em 2007. Segundo dados do Banco Mundial <sup>6</sup>, após um período de desaceleração económica, entre 2009-2015, causado pela crise financeira global, Cabo Verde recuperou o seu ritmo de o crescimento alcançando os 4,7%, em média, entre 2016–2019 impulsionado, principalmente, pelo investimento privado e consumo. O crescimento robusto e sustentável levou a um declínio na pobreza de 24,5% em 2015 a 11,5% em 2019. Porém, com a pandemia da COVID-19, o país viu o seu PIB contrair 14,8% em 2020 (15,7% em termos *per capita*) – a maior redução já registada na sua história e uma das maiores de África. Este facto reforçou a necessidade de diversificar a economia, fortemente dependente do turismo que representa 25% do PIB diretamente e, quase 40% indiretamente.

A dívida global do país aumentou de 1,8% em 2019 para 8,9% em 2020, alavancada pelo impacto da crise na receita fiscal. Consequentemente, as necessidades ao redor de finanças fiscais para 2020 subiram substancialmente abrindo um grande *gap* financeiro fiscal, preenchido, sobretudo, por subvenções e empréstimos concessionais dos parceiros de desenvolvimento. Posto isso, percebe-se que um dos grandes desafios colocados ao país seja alavancar novas dinâmicas visando a continuidade do seu desenvolvimento, sustentável.

## O Posicionamento de Cabo Verde como Plataforma/Hub Digital e da Inovação

Transformar Cabo Verde num país plataforma, ao nível do digital e da inovação, exigirá uma estratégia, com apostas na inovação e na sua inserção em centros e redes mundiais de investigação e produção da tecnologia digital, exigindo a criação de condições nos setores básicos de suporte, como por exemplo, o das telecomunicações. Ainda que que na estratégia apresentada seja esperado que o processo seja liderado pelo sector

---

<sup>6</sup> The World Bank - The World Group Bank- Cabo Verde Rebounding from the Crisis: Restoring Fiscal Sustainability and Leveraging the Private Sector for a more Resilient and Sustainable Recovery, April 2021, Disponível em <https://documents1.worldbank.org>

privado, o Estado tem um papel determinante como principal agente promotor, sendo esta uma condição imprescindível para o seu sucesso.

Cabe ao Estado criar condições técnicas/tecnológicas, mas também, criar condições que permitam a articulação das iniciativas privadas, a criação de incentivos para assegurar investimentos nestas novas áreas, trabalhar na promoção de alianças e parcerias externas, formação, tudo com o intuito de garantir a mudança de *mindset* e criação de um ambiente favorável a esta nova realidade. Ao Estado compete assumir a co-liderança do desenvolvimento desta plataforma, ao lado da iniciativa privada e, dinamizar e liderar a criação de uma estratégia para promover a cultura digital e inserir Cabo Verde na rede mundial TIC (empresas, nomeadamente de hardware, centros de investigação e de produção e distribuição de conteúdos, espaços de inovação e desenvolvimento). Exigindo capital humano altamente qualificado e especializado, o sucesso da plataforma dependerá da qualidade e do alcance das reformas do sistema de qualificação de recursos humanos, sobretudo o sistema educativo, para melhorar os níveis de literacia digital da população que, só assim, estará em condições de aproveitar as oportunidades que irão surgir. **Erro! Marcador não definido.**

Na busca pela diversificação da economia do país, a economia digital é vista como um dos pilares dessa transformação permitindo exportador de serviços, o que implica rápidas reformas começando pela AP. No Programa do Governo de Cabo Verde para o período 2021/2026 <sup>7</sup>, o digital é visto como um acelerador da modernização da AP, central e local, ao serviço do cidadão e das empresas, sendo este considerado um fator relevante na promoção da transparência na gestão pública, de melhoria do ambiente de negócios e sobretudo de melhoria da eficiência e da produtividade na relação entre Estado, cidadãos e empresas.

No novo documento estratégico lançado em 2020, pós-pandemia, Cabo Verde Ambição 2030<sup>8</sup>, a meta para 2030 é que Cabo Verde se torne, através da TD, uma economia

---

<sup>7</sup> Programa de Governo e Moção de Confiança 2021-2026, disponível em [file:///Users/Guida/Downloads/programa-governo--livro\\_digital-cleaned.pdf](file:///Users/Guida/Downloads/programa-governo--livro_digital-cleaned.pdf)

<sup>8</sup> Cabo Verde Ambição 2030- Declaração de Compromisso Pelo Desenvolvimento Sustentável- 2020, disponível em <https://cvtradeinvest.com/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2020/10/Declaracao-de-compromisso-agenda-2030.pdf>

transformada e digitalizada, um *hub* regional das telecomunicações, um centro regional de inovação, do empreendedorismo e de excelência e, um mercado regional de referência de economia digital. Isso implica assumir compromissos como a promoção da literacia digital, internet como bem essencial, criar condições para a soberania tecnológica de todos os conteúdos originários de Cabo Verde e ainda, desenvolver um ecossistema de inovação. A Estratégia Digital de Cabo Verde, em curso, está a ser financiada com fundos do Banco Mundial<sup>9</sup>, no valor de US \$ 20 milhões.

Assim, acredita-se que haja no país um contexto favorável para o processo de transição digital e, que a implementação de todas essas iniciativas, irá alavancar a economia de base digital, criando oportunidades para o sector privado nacional e internacional, através do investimento direto externo (IDE) no sector do digital e da inovação impactando positivamente a criação de empregos.

### A Administração-Pública Caboverdiana e a Governação Eletrónica

Em 2012 Cabo Verde venceu a 3.<sup>a</sup> edição do Prémio Africano de Inovação para o Sector Público (AAPSIA 2012), na categoria Inovação nos Sistemas e Processos Governativos, com o SIGOF - Sistema Integrado de Gestão Orçamental e financeira, solução desenvolvida pelo Núcleo Operacional da Sociedade de Informação – NOSi<sup>10</sup>.

O processo de introdução de tecnologia na AP cabo-verdiana teve o seu início em 1998 através da criação da Unidade de Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) que rapidamente viu o seu âmbito de atuação deixar de ser exclusivamente o setor financeiro, para se alastrar pelos diferentes domínios da AP. Em 2003 foi criada a Comissão Interministerial para a Inovação e Sociedade de Informação (CIISI) cuja missão seria concretizada através do Núcleo Operacional para Sociedade de Informação -NOSI, substituindo a RAFE.

---

<sup>9</sup> World Bank Group- Project Appraisal Document on a Proposed Credit :Cabo Verde Digital, disponível em <https://documents1.worldbank.org/curated/en/933721603977574627/pdf/Cabo-Verde-Digital-Cabo-Verde-Project.pdf>

<sup>10</sup> Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSi) – [www.nosi.cv](http://www.nosi.cv)

O NOSI tem como missão promover o *Fast IT* em Cabo Verde, aproveitando as melhores soluções tecnológicas em prol de um serviço público enquanto entidade responsável pelo processo de TD da AP cabo-verdiana.

A introdução da governação eletrónica na administração cabo-verdiana trouxe vários ganhos à sua produtividade, com forte repercussão na vida dos cidadãos e reconhecimento internacional. Com mais de 300 aplicativos desenvolvidos, alguns destacaram-se sobretudo pelo seu impacto na forma como as instituições públicas passaram a interagir com os cidadãos, nomeadamente o Sistema Integrado para a Gestão Orçamental e Financeira -SIGOF e o processo de informatização do Registo Civil. O SIGOF alterou radicalmente o seu sistema de execução financeira do Estado, tornando-a completamente digital, tendo recebido o reconhecimento da *House of Financial Services* do Congresso Norte-Americano que convidou Cabo Verde a partilhar a sua experiência com o congresso os seus congressistas. A informatização do registo civil levou à desmaterialização de todos os livros do registo civil desde 1900 que foram 100% digitalizados, melhorando drasticamente os níveis de eficiência dos serviços públicos.

Contudo, passados estes anos, continua baixo o nível de adoção dessas soluções digitais pelos cabo-verdianos, levando a que continuem, frequentemente, a deslocar-se aos diferentes serviços para resolverem as suas questões. Este facto deixa claro que existem aspetos relacionados com a forma como o cabo-verdiano percebe estas inovações que devem ser analisados, melhor compreendidos, numa fase em que o país tenta relançar a transição digital.

O Banco Mundial publica anualmente, o *GovTech Maturity Index*<sup>11</sup> que mede a TD no sector público, num grupo de 198 países, tendo em conta aspetos-chave em quatro áreas ao nível do *GovTech*, tais como os sistemas *core* utilizados pelos governos, as melhorias registadas na prestação de serviços digitais, os níveis de engajamento/interação com os cidadãos das soluções criadas e, criação/promoção de um ecossistema *GovTech*. O referido documento define *GovTech* como uma abordagem de todo o governo para a

---

<sup>11</sup> “Dener, Cem; Nii-Aponsah, Hubert; Ghunney, Love E.; Johns, Kimberly D.. 2021. *GovTech Maturity Index : The State of Public Sector Digital Transformation. International Development in Focus*;. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36233> License: CC BY 3.0 IGO.”

modernização do setor público que promova um governo simples, eficiente e transparente com o cidadão no centro das reformas.

O *GovTech Maturity Index 2020*, traz quatro categorias, A, B, C, e D, estando Cabo Verde na categoria B onde estão Governos com significativos investimentos e boas práticas na maioria das áreas avaliadas, apresentando um índice de maturidade *GovTech* de 0,51% próximo da média de 0,52%. Relativamente aos quatro aspetos avaliados, o país surge bem posicionado no que diz respeito ao índice de prestação de serviços públicos (PSDI) e ao índice de *enablers* (GTEI) criados, estando acima da média. Porém, no que diz respeito aos índices dos sistemas *core* usados pelo Governo (CGSI) e de interação/engajamento do cidadão (CEI), existem melhorias a serem feitas, com especial atenção ao que diz respeito à parte da interação com os cidadãos, especto chave para o sucesso do processo de TD aprovado para o país.

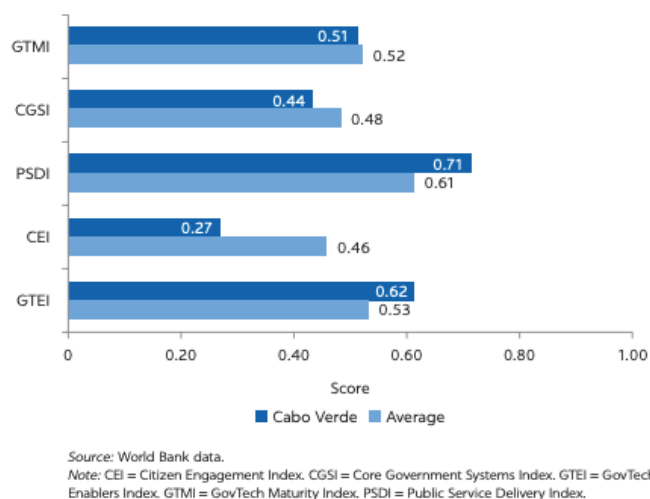


Figura 5- Avaliação de Cabo Verde no GovTech Maturity Index 2020

A TD do Estado visa garantir o pleno exercício da cidadania no mundo digital e à prestação de serviços à sociedade, contribuindo para a transformação da economia do país. Este processo visa, sobretudo, o alargamento e o aprofundamento da utilização de ferramentas digitais, garantindo<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Agenda de Transformação Digital de Cabo Verde: Metodologia Construção da Agenda da Economia - Digital  
 Direção Geral das Telecomunicações e Economia Digital, Março de 2020.

- Serviços públicos mais ágeis, inovadores e centrados no utilizador, cidadãos e empresas.
- Maior valor para os utentes, criando eficiências por meio da integração, consolidação e compartilhamento de infraestrutura, sistemas e recursos comuns.
- Melhor relacionamento entre cidadãos, empresas e governo com benefícios sociais e económicos para Cabo Verde.
- Serviços integrados que com maior compartilhamento de dados proporcionarão ganhos de eficiências, significativas;
- Apoio à tomada de decisão orientada por instituições, a abertura e a transparência entre o governo e o público, e qualidade de serviços para os cidadãos, empresas e servidores públicos.
- O alinhamento, reduzindo os riscos, garantindo a unificação e unicidade, conforme previsto nos diferentes documentos estratégicos do Governo e seus parceiros de desenvolvimento.
- As necessidades futuras de habilidades em TIC, atendidas através da profissionalização dos fluxos de TIC, recrutamento direcionado e melhor planeamento de mobilidade e sucessão em todos os departamentos governamentais.

### Reformas Prioritárias na Administração-Pública Cabo-Verdiana: a Direcção Nacional das Receitas do Estado (DNRE)

Segundo o Ministro da Economia Digital, Dr. Olavo Correia, na sua página oficial<sup>13</sup>, no que toca ao digital, urge avançar com reformas na AP, priorizando as que terão impacto na eficiência e eficácia dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas. A TD da Administração Tributária e Aduaneira é apresentada como uma prioridade para que o país possa dar o necessário salto qualitativo que, somado ao impacto social e económico, permita otimizar a arrecadação de impostos, visando o desenvolver, com recursos endógenos, o país cuja capacidade de endividamento é extremamente reduzida.

Aposta-se no aumento da eficiência e eficácia da administração tributária e aduaneira, visando eliminar o comércio ilícito, a economia informal, e melhorar a qualidade do

---

<sup>13</sup> Vice Primeiro-Ministro e Ministro das Finanças, Olavo Correia. Grande honra ter presidido hoje à abertura da Conferência “Direcção Nacional da Receita de Estado (DNRE) no processo de transformação digital” [...]. Praia, 19 de Nov.2021. Facebook: @VicePMeMFOficial. Disponível em: <https://www.facebook.com/VicePMeMFOficial/videos/426442028886100>. Acesso em: 1 de Dez. de 2021.

atendimento e satisfação do contribuinte, fomentar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais, aumentar os níveis de conformidade fiscal, combater a evasão fiscais e aumentar os níveis de cidadania fiscal.

É neste contexto que tem início o processo de reforma da Administração Tributária, enquadrado num programa de TD da Direção Nacional das Receitas do Estado (DRNE), aprovada pelo Decreto-Lei no 79/2020, de 28 de dezembro, um regime jurídico que estabelece a introdução da fatura eletrónica e dos documentos eletrónicos, fiscalmente relevantes em Cabo Verde, como um instrumento estratégico de promoção da agilização e desmaterialização do relacionamento entre a Administração Tributária e os contribuintes. Esta inovação levará à desmaterialização de documentos, permitindo aos contribuintes reduzir seus custos no cumprimento das obrigações fiscais e, do lado da DNRE, a introdução de novos métodos de controlo, melhorando a transparência e fiabilidade das informações e maior eficácia na fiscalização e combate à evasão e fraude fiscais, impactando as arrecadações de receitas e o reforço da justiça fiscal. Esta transformação exige uma mudança do *mindset* atual da DNRE, implicando a requalificação de muitos dos seus quadros.

### O perfil do sector empresarial cabo-verdiano

O tecido empresarial nacional é, atualmente, composto por 11.714 empresas ativas, maioritariamente microempresas (68%), a maioria sem contabilidade organizada e, 71,1% empresas em nome individual/sociedade unipessoais, segundo o último inquérito anual às empresas 2019, realizado em 2020<sup>14</sup>.

No que toca aos sectores de atividades, os sectores do comércio, alojamento e restauração e indústria transformadora concentram cerca de 69% das empresas ativas no país. A grande maioria das empresas ativas estão localizadas na capital do país, predominantemente no sector de serviços e comércio. De uma forma geral, o sector do comércio continua a ser o maior empregador (23,8%) e também é o que mais volume de negócios gerou em 2019, cerca de 48% do total do volume de negócios das empresas nacionais).

---

<sup>14</sup> Inquérito Anual às Empresas 2019- Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde, Setembro de 2020, Disponível em <https://ine.cv/wp-content/uploads/2021/06/relatorio-iae-2019-vf-1.pdf>

Cerca de 67% das empresas ativas em Cabo Verde eram chefiadas/lideradas por homens.

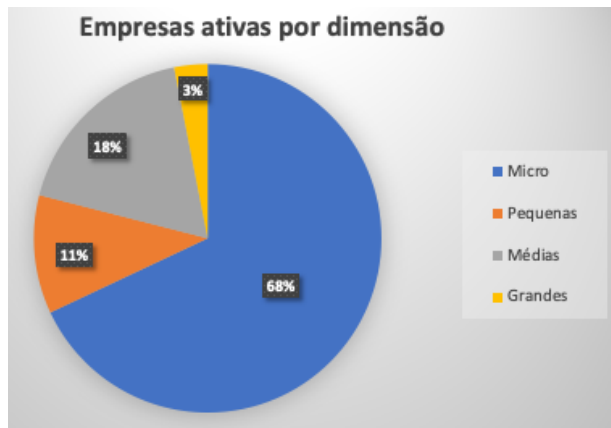


Figura 6- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE



Figura 7- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE

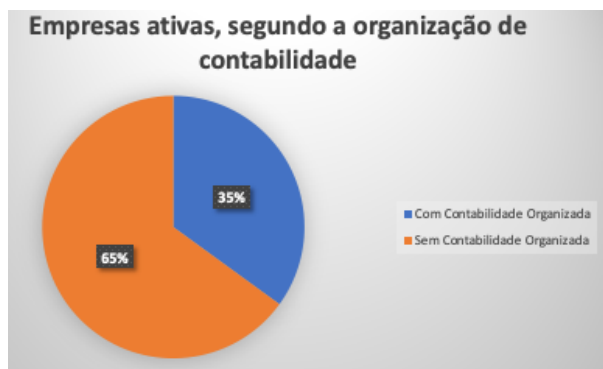


Figura 8- Fonte Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde- INE

O processo de TD da AP e da AT em particular representará um grande desafio para o empresariado nacional, que terá de se preparar, adquirindo ou melhorando as suas competências digitais, para poder tirar proveito das oportunidades que poderão ser criadas com as reformas previstas no âmbito do processo de transição digital do país.

## VII - Market Research

Para este estudo foi realizado um inquérito a empresários ativos em Cabo Verde, online e presencialmente, de julho a Outubro de 2022. A distribuição online contou como apoio das principais agremiações empresariais do país, que o divulgaram para os seus associados. Obteve-se 259 no total, sendo essa a amostra válida e tendo os resultados sido analisados através das ferramentas *Microsoft Forms* e *IBM SPSS Statistics*.

### Perfil da Amostra

Para este estudo foram entrevistados representantes de empresas registadas e ativas em Cabo Verde, com uma amostra válida, praticamente dividida entre proprietários (45%) e administradores/gerentes contratados (42%) das empresas, sendo a maioria dos proprietários do sexo masculino e, dos contratados, femininos, apesar da maioria dos entrevistados serem do sexo feminino (51,70%).

Relativamente à idade, a maioria dos inquiridos (moda) encontram-se no intervalo compreendido entre os 36-45 anos, representando 49,80% da amostra. No que toca ao nível académico, a amostra é composta maioritariamente por indivíduos com licenciatura (70,70%). Tendo em conta a relevância do tema, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem as suas competências digitais, ou seja a sua capacidade de lidar com ferramentas digitais, numa escala de *likert* de 1 a 5, onde 1 é muito fraco e 5 muito elevado, tendo a média ficado nos 3,45, estando a s maioria (moda) no médio, com uma pontuação de 3.

Visando perceber se o perfil dos inquiridos influencia o processo de adesão ao portal EF, foram efetuadas análises *crosstabs* com as variáveis, nível de escolaridade, faixa etária, sexo e nível de competências digitais. Para um intervalo de confiança de 95%, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas em relação à faixas etárias ( $p\text{-value} = 0,304$ ). No caso da variável competências digitais, correlacionando-a com a adesão ao portal a partir do coeficiente de correlação de Pearson constata-se que aqui também não existe correlação entre as variáveis ima ( $p\text{-value} = 0,267$ ),

Contudo, através de *crosstabs*, com diferenças estatisticamente significativas, influenciando o processo de adesão ao portal EF, estão as variáveis escolaridades ( $p\text{-value} = 0,001$ ) com influência moderada ( $Cramer's V=0,408$ ) e sexo ( $p\text{-value} = 0,042$ ) porém, com fraca

influência (*Cramer's V*=0,127). Outras variáveis que influenciam o processo de adesão ao EF são a dimensão da empresa (*p-value* = 0,001), porém fraca (*Cramer's V*=0,283), e a o facto de o inquirido ser dono ou não da empresa (*p-value*=0,001), igualmente com fraco impacto (*Cramer's V*=0,225).

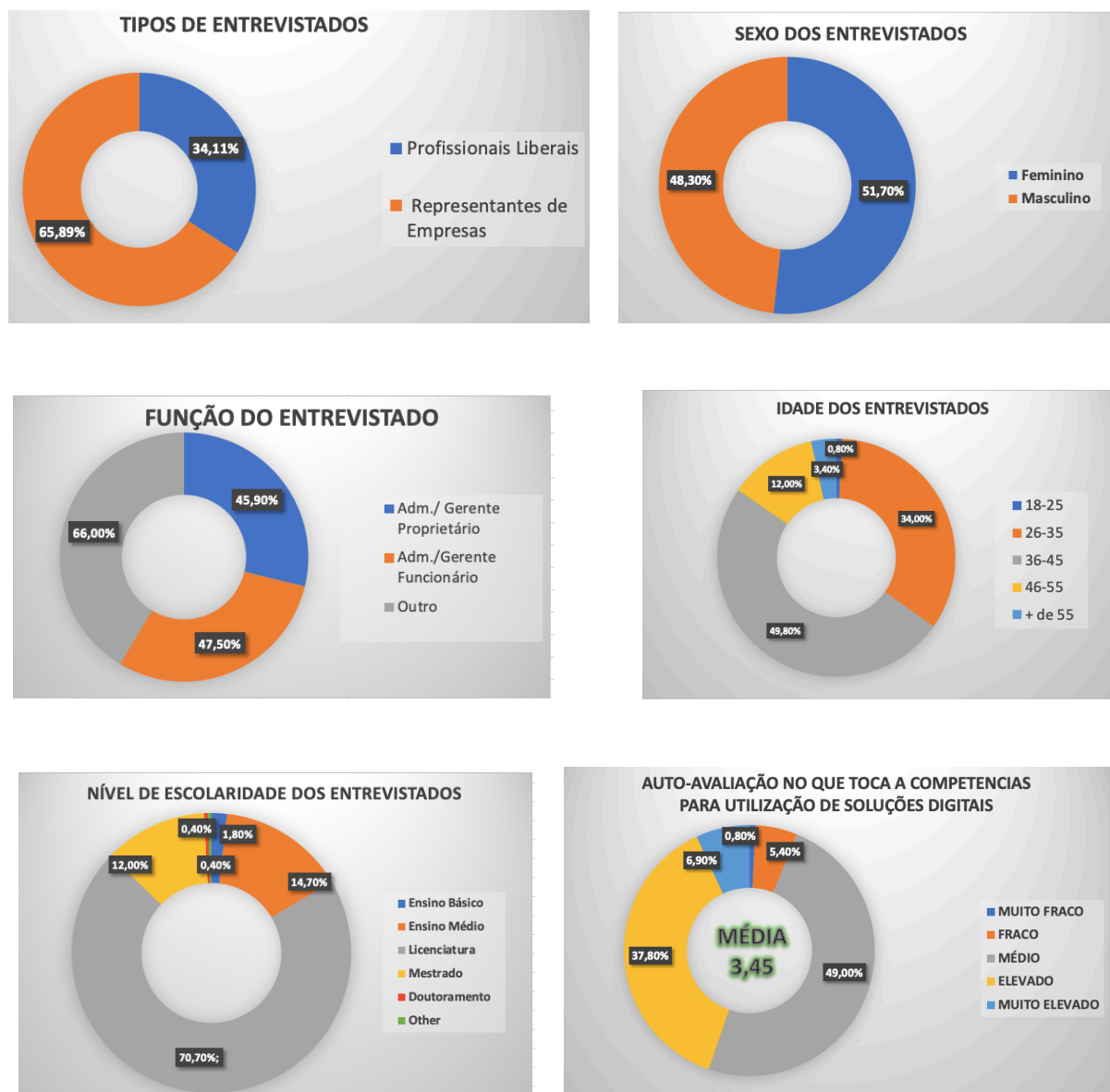


Figura 9-Perfil da Amostra (Entrevistado)

No que toca às empresas que que os inquiridos representam, a amostra é dominada pelas pequenas empresas (57,53%), sendo que a maioria destas (67,90%) atuam no ramo dos serviços seguido das que atuam no sector do turismo & restauração (22,78%).

Relativamente à localização das empresas podemos ver que na ilha de Santiago estão mais da metade das empresas do país (51,74%), seguido de São Vicente (16,60%).

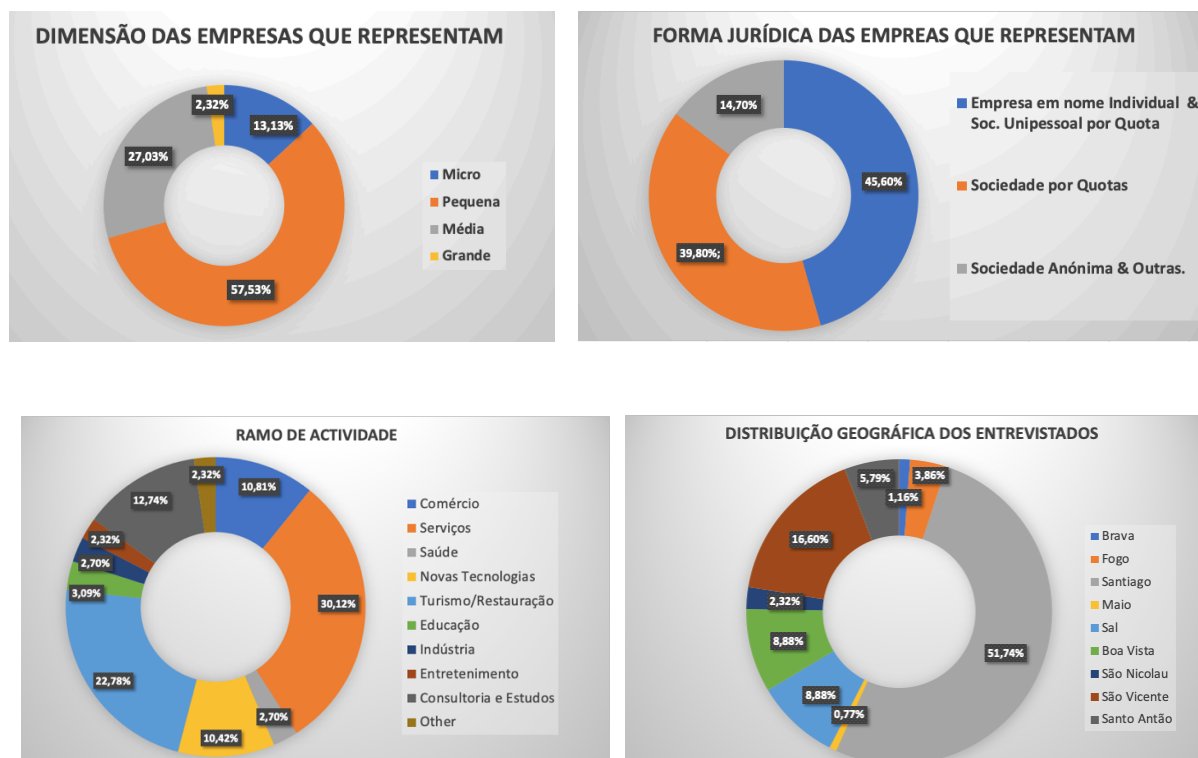


Figura 10-Perfil da Amostra (Empresas que representam)

## Canais preferidos de interação do sector privado nacional com a Autoridade Tributária (AT)

Nesta amostra o atendimento presencial (40,90%), tem sido o canal preferido pelos representantes do sector privado nacional para interagir com a AT porque, segundo os inquiridos, dá-lhes a certeza de que o assunto fica resolvido (45,30%) e a possibilidade de esclarecer todas as dúvidas existentes (44,30%). Durante a pesquisa foram alguns empresários deixaram transparecer que por esta via recorrem a funcionários da AT com quem mantêm já uma relação antiga, que conhecem os seus processos o que contribui para sentirem mais confiança e mais seguros. De uma forma geral pode-se perceber que a garantia de poder esclarecer dúvidas (segurança), é, entre os motivos de preferência, o que tem mais peso no processo de escolha dos canais (37,5%).



Figura 11- Canal preferencial de contacto com a Administração Tributária

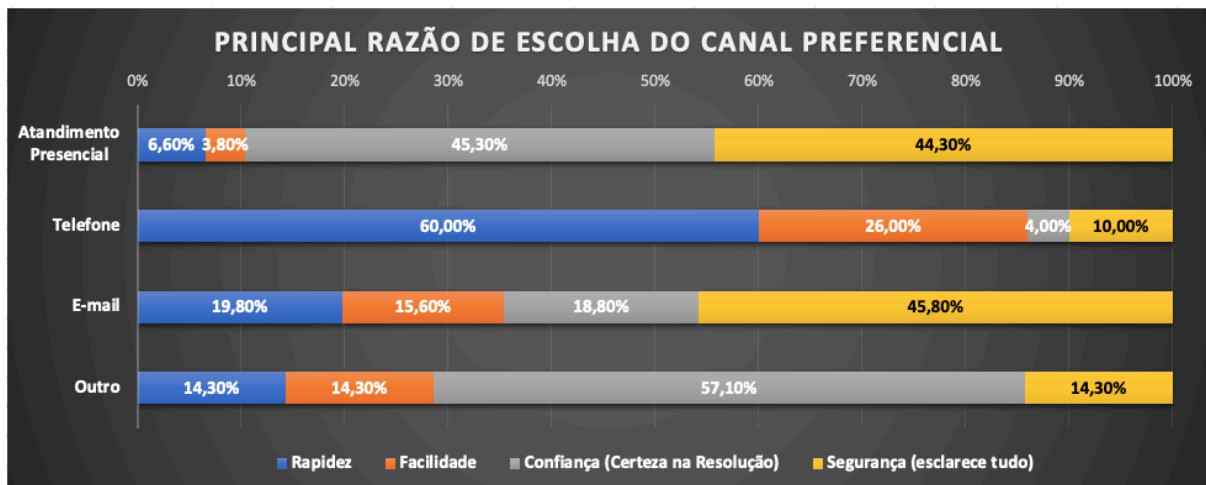


Figura 12- Principal razão de escolha do canal preferencial

Foi também solicitado aos inquiridos que, de uma forma geral, avaliassem o seu nível de satisfação em relação ao seu canal preferência através de uma escala de *likert* de 1 a 5, tendo a média ficado nos 3,76, e a maioria atribuído uma pontuação 4 (moda).

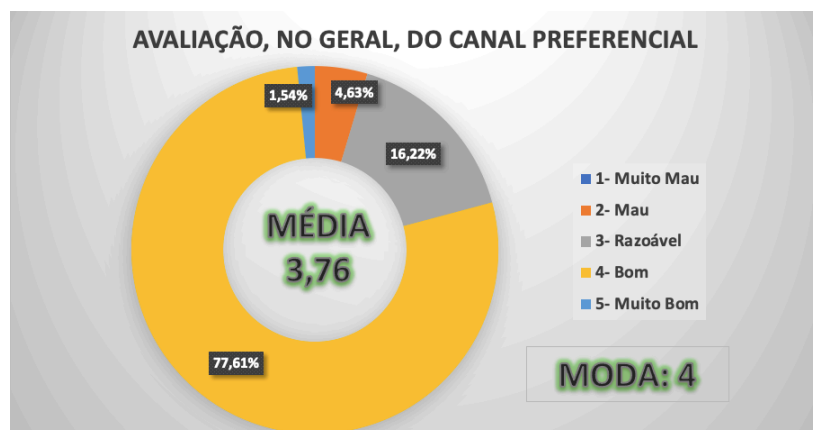


Figura 13- Avaliação geral do canal preferencial

### **Nível de conhecimento do sector privado nacional em relação ao portal E-Fatura.**

Da amostra analisada, conclui-se que 91,50% dos inquiridos está a par do lançamento do EF e destes, a maioria recebeu a informação através de comunicações feitas pela própria AT (36,65%) e da comunicação social (26,20%). Contudo, a maioria (73,80%) dos que têm conhecimento da entrada em vigor do EF, consideram o seu nível de conhecimento sobre tema, baixo, manifestando o seu interesse em receber mais informações sobre o tema (97,50%). Dos inquiridos que dizem desconhecer a entrada em vigor do EF (8,50%), 95,50% também demonstraram interesse de receber informações sobre o processo.

Durante as entrevistas, alguns empresários transmitiram que as informações disponibilizadas até ao momento, relativamente à forma e conteúdos, seriam demasiado tecnicistas. A Diretora Nacional da DNRE, durante a entrevista, mostrou-se sensível a esta questão dizendo que está em curso a preparação de um plano de comunicação para melhorar estes aspetos, estando consciente que são pontos que precisam ser melhorados, com uma linguagem mais acessível.

Analisando a relação entre a variável necessidade de mais informações com a variável nível de escolaridade verifica-se que a maioria dos que pedem informações adicionais são os indivíduos com o nível de licenciatura (70,01%), o que de certa forma permite supor que a baixa assimilação pode dever-se à tecnicidade da linguagem utilizada e, não propriamente com o nível de escolaridade.

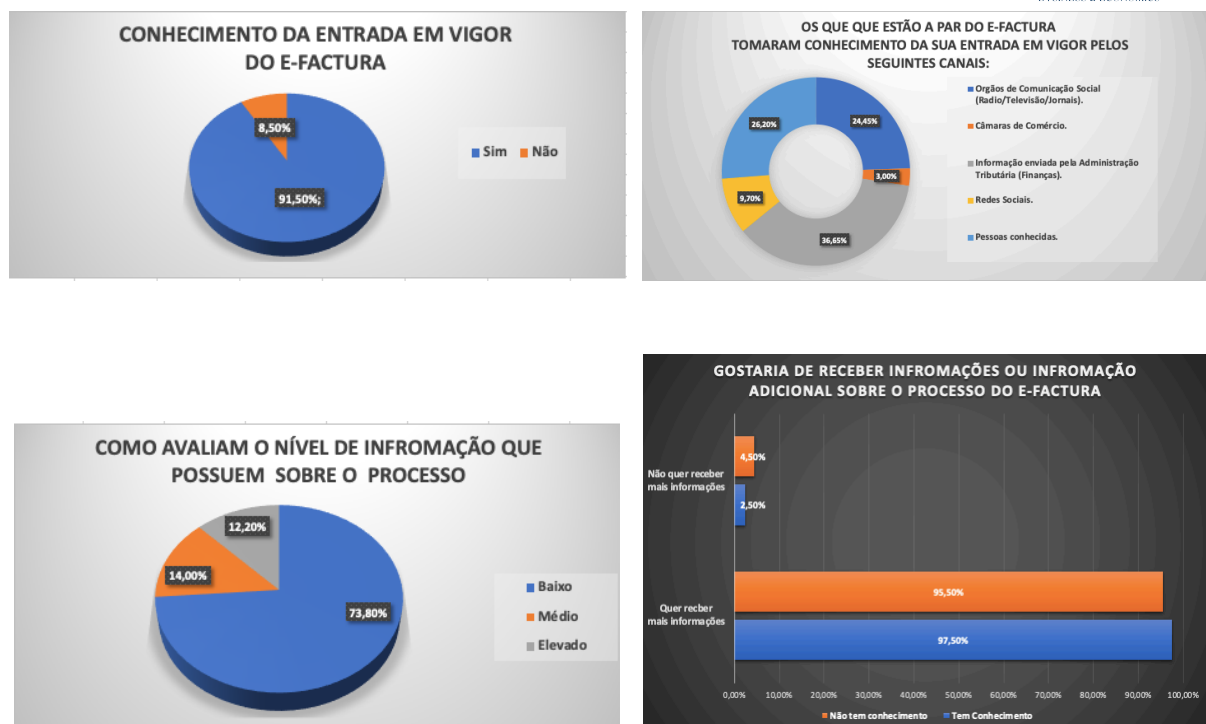


Figura 14- Nível de conhecimento em relação ao EF

### Expectativas do sector privado nacional em relação à introdução do E-Fatura.

Estando o processo de implementação numa fase inicial, a maioria dos inquiridos (56,80%) diz não possuir, ainda, opinião formada sobre esta nova ferramenta. Contudo, dos que consideram a iniciativa positiva, destacam como uma de suas principais vantagens a possibilidade de acelerar as interações com a AT (37%) seguido de maior transparência no processo (28,80%).

Tendo sido solicitado aos inquiridos que partilhassem o que têm ouvido ao nível da classe empresarial relativamente ao tema, estes transmitiram que a iniciativa é vista, pela grande maioria, como algo que terá um impacto muito positivo na forma como se relacionam com a AT. Apesar desta avaliação positiva, durante as entrevistas, muitos consideraram o *timing* para a realização da transição extremamente reduzido considerando, que faltam ainda informações sobre o processo e, tendo em conta investimentos e mudanças que têm de fazer para cumprir com as novas regras. Como forma de contornar a questão dos custos, a Diretora Nacional da DNRE informou que neste momento os custos do processo podem ser majorados pelos empresários que poderão deduzi-los dos impostos que têm a pagar à AT. Os

empresários consideram que para além deste incentivo fiscal deveria haver outros incentivos financeiros para facilitar a transição já que consideram os custos com a aquisição de equipamentos informáticos e licenças de softwares são onerosos. Os representantes das agremiações empresariais também colocaram como principais constrangimentos os custos dessa transição e consideraram também o *timing* desadequado, estando estas organizações a negociar alternativas. Porém, consideram a iniciativa muito positiva e acreditam que já em 2023, seja possível observar ganhos.

Para Peng et Tao (2022), apresentam a redução dos custos como sendo uma das grandes vantagens dos processos da governação digital, não apenas do lado da AP, mas também do lado das empresas. Neste caso em concreto do EF em Cabo Verde, tendo em conta o baixo nível de maturidade tecnológica/digital das organizações talvez, no início, sejam necessários investimentos que em economias mais robustas, com empresas mais maduras, em termos digitais, não seriam necessários.

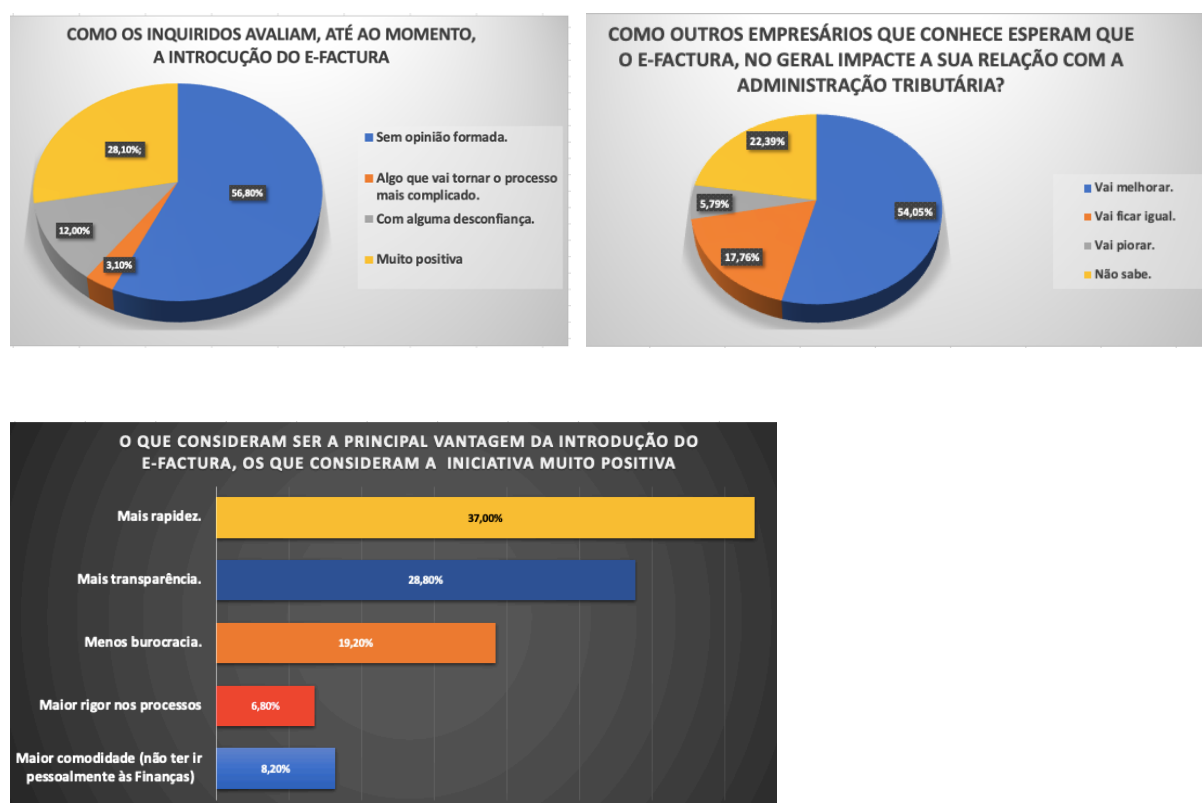


Figura 15-Expectativas do sector privado nacional em relação à introdução do EF.

## **O processo de adesão, os principais constrangimentos e o papel das lideranças neste processo.**

81,90% dos inquiridos confirmaram que as empresas que representam já estão inscritas no portal EF e, 18,10% ainda não estão inscritas. Como justificativas para a não inscrição até ao momento várias justificativas foram apresentadas entre as quais:

- Indisponibilidade de recursos para arcar com os investimentos necessários;
- O processo está em curso;
- Falta de tempo;

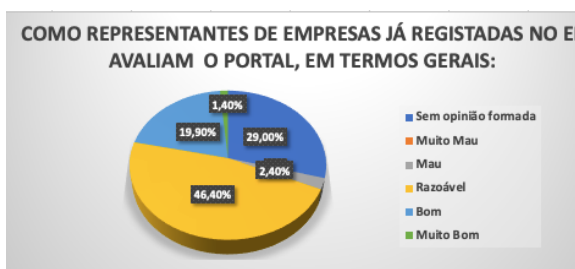
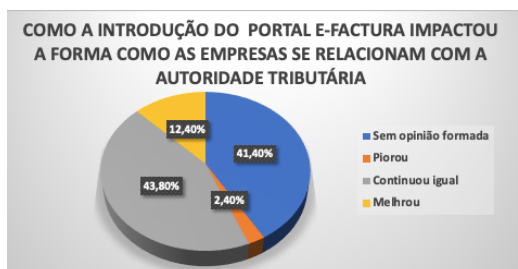
Analisando os constrangimentos, constata-se através de uma análise de *crosstabs* que o nível de expectativas dos inquiridos impacta o processo de adesão ao portal do EF. O *p-value* dessa correlação (*p-value*=0,02) confirma que existe uma correlação entre estas duas variáveis. Esta informação reforça a necessidade de investimentos na comunicação, para se dissiparem as dúvidas e suposições existentes pois, uma mudança na perceção poderia ter um impacto positivo no processo de adesão.

Das empresas já registada, a maioria dos registos foram feitos pelos Administradores/Gerentes (69,80%) ou outros funcionários da empresa ligada à área financeira ou de contabilidade. Constatou-se também que 16,00% das empresas já registadas fizeram o seu registo através de empresas externas, maioritariamente de contabilidade que, por esta via, passam a ter uma oportunidade de alargar o seu portfólio de serviços e com isso aumentar as suas receitas, pelo menos nesta fase de arranque do EF.

Relativamente ao impacto percebido com a entrada em vigor do portal EF na forma como as empresas se relacionam com a AT, a maioria dos representantes das empresas já registadas (43,80%) consideram que até ao momento não conseguem perceber mudanças, estando tudo igual. Por considerarem que este processo ainda se encontra numa fase inicial, um número considerável de inquiridos cujas empresas já estão registadas no portal (41,4%) ainda não têm uma opinião formada sobre este tema, tendo alguns entrevistados afirmado estão a avaliar e que, talvez em 2023, poderão já ter uma perceção mais concreta. Em termos gerais, a maioria dos representantes das empresas já registadas (46,40%) avaliam o portal como razoável e, logo de seguida, 19,90% destes avaliam-no como bom.

Relativamente à experiência no portal, a maioria dos representantes das empresas já registadas consideram a sua experiência razoável ou boa, quanto ao processo de registo, o acesso, navegação, clareza dos conteúdos, preenchimento de dados e nível de apoio na resolução de problemas durante a navegação.

Comparando o portal EF com os canais de interação utilizados até este momento (atendimento presencial, e-mail e telefone), 79,38% dos inquiridos afirmam que não sentem qualquer ganho/mudança, enquanto 19,59% registaram já alguma melhoria.



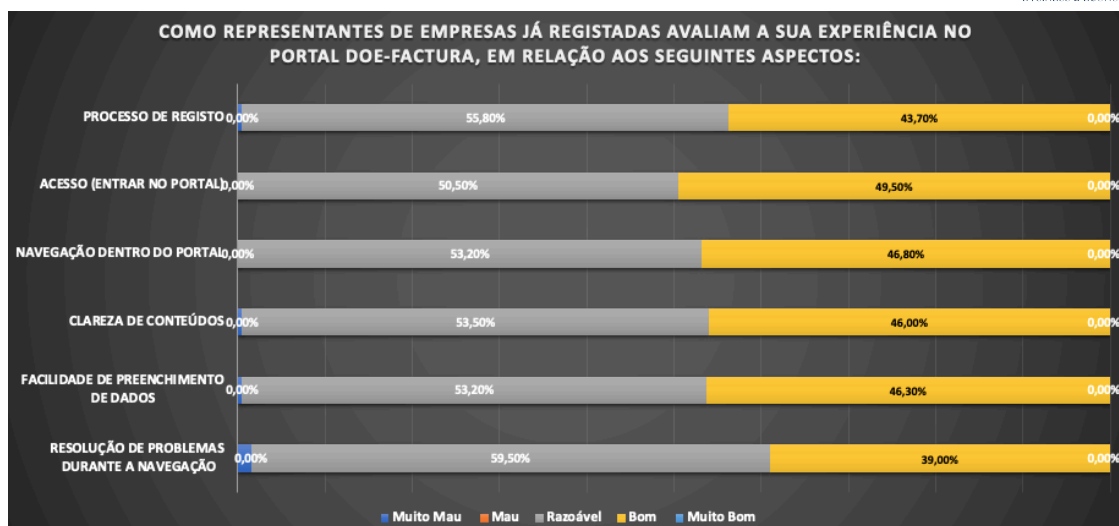


Figura 16- Avaliação das empresas já registadas face à sua experiência no portal EF e do impacto deste na sua relação com a AT.

**A experiência dos representantes das empresas relativamente a outros canais online de interação com a Administração Pública e como estes são percebidos comparativamente ao portal E-Fatura.**

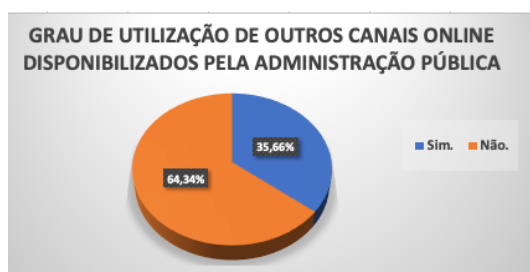
Tendo o Governo de Cabo Verde considerado a digitalização da AP uma prioridade, torna-se necessário perceber como os inquiridos avaliam soluções digitais disponíveis, lançadas há já alguns anos, numa ótica de governação eletrónica, visando melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, numa abordagem *inside - out*. Visando, nesta nova fase, a transição para um governação digital, que traz uma abordagem *outside-in*, é fundamental começar por conhecer bem o perfil dos cidadão, as suas necessidades, desejos, limitações, o que eles valorizam, de modo a não comprometer este “relançamento” da modernização da AP caboverdiana, que passa, inequivocamente, pelo digital.

Na literatura consultada sobre as reformas levadas a cabo na AP caboverdiana, percebe-se que apesar de terem sido no seu início, dotando as instituições públicas de soluções tecnológicas para a prestação dos seus serviços, os níveis de adesão foram sempre muito baixos. Neste trabalho percebe-se que esta tendência se mantém, pois, questionando os inquiridos relativamente ao nível de utilização de canais online disponibilizados pela AP, 64,34% afirmam que não costuma utilizá-los, e destes, a grande maioria (73,70%), afirmam que não sentem necessidade de o fazer.

Um aspeto relevante do portal EF prende-se com a obrigatoriedade da sua utilização na relação com a AT, sendo que a sua não utilização implicará sanções, segundo transmitido pela Diretora Nacional das Receitas do Estado. Analisando a correlação entre algumas variáveis e o processo de adesão ao portal, verificou-se que esta não existe entre o nível de competências digitais dos inquiridos e a adesão ao portal EF ( $p\text{-value}$  = de 0,267). Contudo, analisando a correlação entre a variável nível de competências digitais e a utilização de outros canais online disponibilizados pela AP, percebe-se, que neste caso, há correlação, com um  $p\text{-value}$  de 0,008, com a utilização a outros portais online da AP, porem, fraca ( $r = ,164^{**}$ ). Perante este facto acredita-se que a não existência de uma relação entre níveis de competências digitais e adesão ao portal EF seja explicado pela obrigatoriedade de utilização definida por decreto aplicado das empresas a operarem em Cabo Verde.

Estando conscientes dos constrangimentos desta fase inicial do processo, até este momento, a DNRE tem utilizado uma abordagem “pedagógica” nas visitas regulares que têm feito às empresas deixando claro que, depois do prazo estabelecido, os incumprimentos das novas regras implicarão sanções.

Dos inquiridos que utilizam outros canais online disponibilizados pelo Estado (35,66%), 88,04% utilizam o *Porton de nós ilha* (Portão da nossa ilha), um portal lançado em 2007, através do qual os cidadãos e empresas podem consultar informações, enviar mensagem e obter respostas de algumas instituições públicas. Estes, de uma forma geral, avaliam a sua experiência nesses canais como muito positiva, quanto à facilidade de utilização (65,40% avalia como bom), clareza de conteúdos (66,70% avalia como bom), confiança e segurança de que suas questões ficam resolvidas (63,30% avalia como bom) e, relativamente a apoios em caso de problemas/dúvidas, durante a navegação (55,60% avalia como bom).



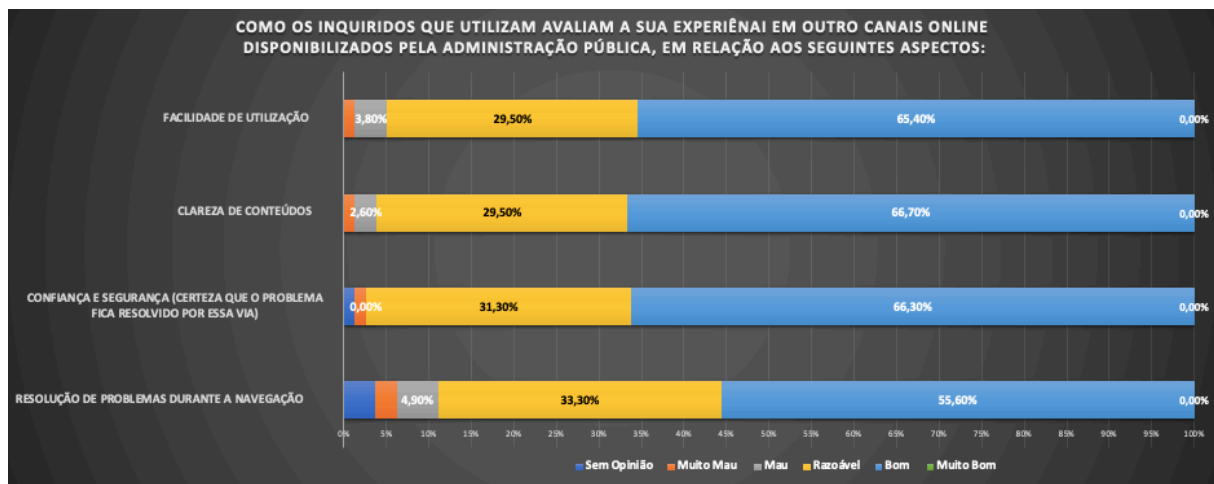


Figura 17- Avaliação de outros canais online disponibilizados pela AP e o seu grau de utilização

**As expectativas da DNRE em relação a esta inovação e quis são os ganhos e os constrangimentos registados na conceção, desenvolvimento, implementação e gestão do processo**

O portal E-Factura é uma iniciativa digital desenvolvida e implementada por técnicos da própria DNRE, que tiveram como financiador do projeto o Fundo Monetário Internacional. O modelo implementado para Cabo Verde foi inspirado em modelos implementados e em funcionamento no Chile, Panamá e Brasil, sendo que neste momento é apresentado como um caso de sucesso pelo seu financiador, estando já a despertar a atenção de alguns países sobretudo países africanos lusófonos.

Com o intuito de perceber de que forma a equipa da DNRE, ligada a este processo, avaliou a sua experiência, foram entrevistados os elementos da referida equipa.

Praticamente todos foram unânimes no que toca ao seu nível de satisfação em relação ao resultado do projeto, afirmando ainda que já é possível sentir os impactos desta nova ferramenta no seu dia-a-dia. Apresentam como uma das suas principais vantagens a simplificação dos procedimentos que se tornam menos burocráticos, enquanto permite facilitar a interação com os contribuintes. De uma forma geral reconhecem que a ferramenta contribuiu para melhorar a sua forma de trabalhar e a dos seus colegas.

Relativamente à fase de avaliação e desenvolvimento do processo, todos avaliaram-na como muito boa quanto aos seguintes aspetos:

- Envolvimento da equipa
- Informação disponibilizada
- Coordenação dos trabalhos
- Liderança do processo
- Comunicação e partilha de informações
- Tratamento dado aos *inputs* da equipa

O nível de capacitação dos utilizadores internos do portal, o tipo de equipamentos existentes na sua instituição e a estratégia de comunicação pública do processo utilizada até ao momento, são aspetos em relação aos quais praticamente todos os entrevistados acreditam que carecem de melhorias. Porém, de uma forma geral, numa escala de 1 a 5, todos avaliaram a sua experiência e o resultado com 5.

No que toca às arrecadações, segundo a Diretora Nacional das Receitas do Estado, devido aos impactos da inflação sentido neste momento, não conseguem responder neste momento, com precisão os impactos do portal EF nas arrecadações que, este ano aumentaram 30%. A mesma acredita que a iniciativa está a ter um impacto bastante positivo na forma como outras instituições do Estado olham para o processo de TD podendo, de certa forma, ser este um projeto que se espera que venha a inspirar outras lideranças e assim contribuir para alavancar o processo de digitalização da AP caboverdiana.

## VIII – Conclusões

Num momento em que a TD da AP caboverdiana é definida como uma prioridade para o Governo, é fundamental analisar e sistematizar os aprendizados decorrentes das iniciativas digitais que vão sendo desenvolvidas e implementadas no país. Assim, esta dissertação pretende contribuir para avaliação e análise dos fatores críticos de sucesso do processo de implementação do portal EF, uma ferramenta lançada pela Direção Nacional das Receitas do Estado de Cabo Verde, algo que certamente irá alterar a forma como o sector privado caboverdiano interage com a AT do país, tendo em consideração a perspetiva do próprio sector privado.

Com base no inquérito realizado a representantes de empresas ativas a operarem em Cabo Verde, foi possível constatar que neste momento a grande maioria destes já estão a par da entrada em funcionamento do portal EF, porém, revelaram estar ávidos por mais informações já que consideram que, com as informações disponibilizadas até ao momento, o seu nível de conhecimento sobre a matéria, é baixo.

Mesmo com pouca informação sobre o tema, de uma forma geral o sector privado nacional considera a introdução do portal EF uma inovação que irá, num futuro próximo trazer resultados positivos que grande parte deles ainda não conseguem avaliar já que a iniciativa foi lançada há pouco tempo. Os inquiridos consideram que uma das grandes vantagens desta ferramenta será, tornar a interação com a AT mais célere. Isto demonstra de certa forma que a rapidez na prestação destes serviços, pode ser considerado um “valor público” esperado pelo cidadão.

Até o lançamento do portal EF o atendimento presencial foi o meio preferencial de contacto com a Administração Tributária, já que os inquiridos acreditavam que por esta via a situação ficava resolvida, o que demonstra de certa forma confiança. Com esta profunda alteração na forma interação, algumas empresas estão a ter alguma dificuldade em aderir ao processo. Esta situação está a criar novas oportunidades para empresas de contabilidade que estão a prestar o serviço de registo a um número considerável de empresas.

Analisando os impactos que os perfis dos representantes das empresas têm no processo de adesão a esta solução digital foi possível apurar que o nível de educação e o nível de competências digitais são fatores que influenciam a adesão. Por este motivo, acredita-se que sejam temas que deverão ser trabalhados pois, caso não recebam a atenção devida, poderão impactar negativamente iniciativas futuras nesta matéria.

Algo interessante que também constatado tem a ver com a relação entre o nível de competência digital do entrevistado e a adesão ao portal. Estranhamente, o nível de competências digitais do entrevistado não influencia o seu processo de adesão ao portal EF. Contudo, ao analisarmos esta mesma variável analisando o grau de utilização de outros canais digitais disponibilizados pela AP constata-se que para este caso, a variável nível de competências digitais é estatisticamente significativa, influenciando os níveis de utilização. Esta constatação faz crer que esta situação se deva à obrigatoriedade, estabelecida por decreto, das empresas aderirem ao portal EF dentro de um prazo estabelecido em função da sua dimensão.

As reformas de base tecnológica realizadas ao nível da AP caboverdiana visaram nos últimos anos fizeram com que o país fosse apresentado como um caso de sucesso em termos de Governação Eletrónica em Africa. Contudo, esta abordagem, utiliza as tecnologias muito mais no sentido de tornarem as instituições mais eficientes do lado da oferta do serviço, permitindo a implementação de novos procedimentos que de certa forma continuam a ser concebidos de forma analógica, sendo o Estado aqui um provedor que atua num único sentido, o que pode explicar a elevada taxa de não utilização de canais online disponibilizados pela AP. Contudo, tendo em conta a transição desejada para uma Governação Digital, a abordagem passara, necessariamente a ser diferente, sendo que aqui a co-criação de soluções/serviços passa a ser uma realidade, facilitada pelas tecnologias, os procedimentos seguem uma logica voltada para o digital, com um sector público que trabalha com base em dados numa perspectiva de interação colaborativa com os usuários.

No caso do EF, segundo a Diretora Nacional das Receitas do Estado, houve esse esforço de envolver o sector privado no processo de conceção da solução, porém tendo em conta as características da amostra selecionada, a classe poderá não ter estado da melhor forma. Esta constatação pode ser percebida com elevado número de inquiridos que consideram possuir muito pouca informação sobre o processo apesar do mesmo já estar em vigor. Eynon &

Margetts (2007) apresentam como uma forma de contornar as barreiras em processos de transição a criação de soluções segmentadas ou adaptadas ao perfil dos interlocutores, sendo para tal fundamental o seu envolvimento em todas as fases do processo.

Os mesmos autores afirmam que a criação de uma rede de “campeões” em governação eletrónica, ou seja, líderes dos casos de sucessos, premiando e promovendo as iniciativas dos diferentes organismos dos estados é uma boa forma de incentivar o processo de transição nas organizações públicas. Assim, o sucesso do EF, considerada uma das primeiras iniciativas de TD, deverá funcionar como uma inspiração para os outros organismos do Estado devendo a sua experiência e aprendizados serem sistematizados e partilhados com outras entidades em processos similares de modo a evitar que erros cometidos anteriormente sejam repetidos, desnecessariamente.

## IX - Limitações e Futuras Investigações

Este estudo tem como base uma amostra relativamente pequena, porém, suficiente para aferir alguns resultados interessantes e de certa forma responder às perguntas de investigação. Certamente que com uma amostra maior chegar-se-ia a conclusões mais específicas e concretas.

Uma pesquisa analisando a fundo o perfil do das lideranças das empresas ativas no país ajudaria o Estado a definir estratégias G2B (*Government to Business*) mais eficazes e mais adequadas, ao avançar com outras iniciativas digitais. Como pudemos perceber, conhecer o nível de escolaridade e o nível de literacia digital das lideranças do sector privado nacional é determinante para o sucesso de qualquer nova iniciativa digital que o Governo venha a lançar rumo a uma economia digital forte. Fica claro a urgência em acelerar as reformas que visam a modernização da AP e da sua cultura, tendo em conta o papel das instituições do Estado neste processo de transição digital.

Durante a realização do inquérito que pretendeu sobretudo conhecer as expectativas do sector privado nacional relativamente a este novo canal de interação com a AT, ficou clara a necessidade de um estudo aprofundado relativamente ao nível de satisfação dos empresários em relação à AT. Urge aprofundar as relações que, para muitos dos entrevistados é marcada por alguma “desconfiança”, de parte a parte. Parece ser necessário uma revisão da proposta de valor da AT e a sua assimilação e reconhecimento por parte dos contribuintes.

Outra observação feita pelos entrevistados e sobretudo pelos representantes das associações empresariais, prende-se com a necessidade de uma melhor comunicação (forma, linguagem e conteúdo) com o empresariado nacional tendo em conta o seu perfil e as suas limitações, sobretudo no caso de grande parte dos pequenos e microempresários que representam a grande maioria do tecido empresarial nacional. Também ficou claro que soluções criadas de forma uniformizada, ou seja, iguais para todos, não servirão para os diferentes perfis de empresários existentes. É crucial uma maior *customer-centricity*, abrindo espaço para a co-criação de modo a garantir que as inovações atenderão as expectativas do seu publico alvo, algo que determinará o seu sucesso.

Soluções complexas, pouco *user friendly*, poderão gerar alguma resistência e comprometer os planos de modernização da Administração-Pública, já que os seus usuários não lhes reconhecem valor. Será fundamental trabalhar este aspeto do *product-fit*.

Apesar do esforço feito pela DNRE, de envolver o sector privado no processo, dando preferência a empresas mais organizadas e de sectores relevantes provavelmente este não terá sido a melhor opção. Nas entrevistas com empresários e representantes das agremiações empresariais, foi possível perceber que uma boa parte dos entrevistados consideram que a classe poderia ter tido uma participação mais ativa no processo, que os esclarecimentos poderiam ter sido dados numa linguagem menos técnica e que a plataforma poderia ter uma *interface* mais simples. Neste sentido fica claro que nos próximos projetos talvez seja relevante alargar o perfil das empresas participantes.

## X - Teaching Notes

### Sinopse

Este estudo tem como objeto principal perceber o processo de inovação e transformação na AP e a forma como este cria valor para os cidadãos, o chamado valor público, tendo como caso prático o processo de implementação do EF em Cabo Verde e os impactos que tal inovação terá na forma como o sector privado nacional interage com esta instituição pública, tendo sido este processo liderado pela Direção Nacional das Receitas do Estado, um órgão tutelado pelo Ministério das Finanças do país.

De certa forma este trabalho permite-nos perceber como as mudanças sociais e das organizações privadas foram, ao longo do tempo, tendo impacto no *modus operandi* das instituições públicas que ao longo do tempo foram adaptando o seu modelo de funcionamento de forma a melhor servir os cidadãos, que é visto de forma diferente ao longo dos tempos. Com a evolução das tecnologias as organizações públicas também se viram obrigadas a introduzi-las no seu funcionamento de modo a tornarem-se mais eficientes e eficazes na criação e entrega de valor ao cidadão.

### Questões para discussão

Este caso de estudo pode ser adequado, podendo ser apresentado e discutido em aula ao nível de mestrado, onde os alunos terão a oportunidade de compreender:

- o processo de inovação do modelo de funcionamento da Administração-Pública ao longo do tempo e as suas semelhanças com o processo de inovação nas organizações privadas, o *business model innovation* (Ler o item IX – Revisão Literária pontos 1 e 4)
- os diferentes modelos de gestão da Administração-pública (Ler o item IX – Revisão Literária pontos 1 e 4);
- o conceito de valor na Administração-Pública, ou seja, o valor público e a co-criação (Ler o item IX – Revisão Literária pontos 2 e 4);

- diferenças entre Governação Eletrónica e a Governação Digital (Ler o item IX – Revisão Literária ponto 3);
- os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em processo de TD na Administração-Pública (Ler o item IX – Revisão Literária pontos 2, 3 e 5);
- a literacia digital e o seu impacto em processos de TD (Ler o item IX – Revisão Literária pontos 6).

Após a leitura da tese, a discussão em aula poderá ocorrer, por exemplo, com as seguintes questões:

- #1 – De uma forma geral qual a perceção que o sector privado cabo-verdiano tem da iniciativa de Transformação Digital EF? Quais consideram ser os ganhos que esta nova ferramenta irá lhes proporcionar, ou seja, qual o valor que irá criar? (Ler o item VII – *Market Research*, páginas e 54-55);
- #2 – Como o perfil das lideranças podem impactar o processo de adesão a iniciativas de TD levadas a cabo pela Administração-Pública, em particular o E-Factura? (Ler o item VII – *Market Research* páginas, 50-52);
- #3 – Qual a relevância da adoção de uma abordagem *outside-in* e de segmentação dos usuários, em processos de criação de soluções por parte da Administração-Pública? Quais as possíveis vantagens e desvantagens? (Ler o item IX – Revisão Literária, páginas 23-25);
- #4 – Como os elementos da equipa da Direção Nacional das Receitas do Estado avaliam o processo de conceção e implementação deste processo? O que correu bem e o que pode ser melhorado em processos similares no futuro? (Ler o item VII – *Market Research* páginas 54-55);

## XI - Anexos

### Anexo I – Questionário

# E-Factura, uma iniciativa Transformação Digital na Administração Tributária de Cabo Verde

**Questionário empresas e empresários.**  
**O tempo de resposta: 5 minutos.**

O processo de Transformação Digital da Administração Pública cabo-verdiana teve o seu início com o programa de Transformação Digital da Administração Tributária (Finanças), liderado pela Direcção Nacional de Receitas do Estado (DNRE) que, em 2021, avançou com o lançamento da iniciativa e-Factura, uma plataforma que se espera venha revolucionar a forma como esses contribuintes se relacionam com esta entidade, o que irá depender não apenas da qualidade da plataforma mas sobretudo, dos níveis de conhecimento do contribuinte cabo-verdiano no que toca a esta nova realidade digital, ou seja, o seu nível de literacia digital, de modo a garantir que estes consigam acompanhar esta nova realidade.

Assim, com o intuito de analisar **os impactos da introdução do Portal e-Factura, tanto na própria instituição como na forma como esta se relaciona com o sector privado nacional e, como estes avaliam esta inovação**, é que, no âmbito da minha dissertação de mestrado na Católica Lisbon School of Business and Economics, realizo esta pesquisa.

A sua participação é voluntária e **as suas respostas são completamente anónimas e confidenciais**. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade em dar o seu contributo para a minha investigação.

\* required

## Avaliação do Portal e-Factura

1. Até agora, qual das alternativas abaixo representa a forma mais utilizada por si ou pela sua empresa para se relacionar com a Administração Tributária (Finanças)? \*

- E-mail
- Atendimento presencial
- Contacto telefónico
- Other

2. Indique a **principal razão, a que mais valoriza**, para escolher a opção que indica na **questão1.**? \*

- É mais rápido. (Rapidez)
- É mais fácil (Facilidade)
- Certeza que o assunto fica resolvido (Confiança)
- Clarificam-se todas as dúvidas (Segurança)

3. Como avalia o canal que mais tem utilizado até agora para contactar a Administração Tributária (Finanças)? \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Actualmente, como avalia os serviços prestados pela Administração Tributária (Finanças) relativamente a: \*

	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau	Sem opinião formada
Qualidade de atendimento/acolhimento prestado nos canais presencial e telefónico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários de atendimento disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza das informações disponibilizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos/Burocracia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de apreciação de processos, recursos e reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de pagamentos e devoluções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tem conhecimento do lançamento do e-Factura uma das primeiras iniciativas de Transformação Digital da Administração Tributária (Finanças) em Cabo Verde? \*

- Sim
- Não

6. Como tomou conhecimento da implementação do e-Factura em Cabo Verde? \*

- Órgãos de Comunicação Social (Radio/Televisão/Jornais).
- Câmaras de Comércio.
- Informação enviada pela Administração Tributária (Finanças).
- Redes Sociais.
- Pessoas conhecidas.

7. Como avalia o nível de informação que possui para avançar com processo de adesão da sua empresa ao Portal do e-Factura ? \*

	Elevado	Médio	Baixo
Nível de informação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Gostaria de receber mais informações sobre o e-Factura? \*

- Sim
- Não

9. Sendo o e-Factura uma inovação que pretende transformar e melhorar a forma como os empresários e empresas se relacionarem com a Administração Tributária (Finanças), como avalia esta iniciativa? \*

- Muito positiva
- Sem opinião formada.
- Com alguma desconfiança.
- Algo que vai tornar o processo mais complicado.

10. Tendo considerado a iniciativa muito positiva, quais considera com sendo as principais vantagens desta inovação? Por favor ordene (mover para cima ou para baixo) as vantagens indicadas abaixo, sendo a 1ª a mais importante e a 5ª a menos relevante, de cima para baixo. \*

Mais rapidez.

Menos burocracia.

Mais transparência.

Maior rigor nos processos

Maior comodidade (não ter de se deslocar às Finanças presencialmente)

11. Dentro do meio empresarial, qual das frases abaixo estaria mais próxima de como outros empresários avaliam, de uma forma geral, a introdução desta nova forma de empresários e empresas se relacionam com a Administração Tributária (Finanças)? \*

- Vai melhorar.
- Vai ficar igual.
- Vai piorar.
- Não sabe.

12. A sua empresa já está registada no Portal do e-Factura? \*

- Sim
- Não

13. Tendo em conta a sua resposta à **questão 12.**, por favor, apresente o principal motivo. \*

14. Tendo em conta a sua resposta à **questão 12.**, por favor, indique quem fez o registo da sua empresa no Portal e-Factura? \*

- Foi feito por si (Administrador/Gerente).
- Feito um funcionário da empresa.
- Feito por uma empresa externa, prestadora de serviços.

15. Caso o processo de registo não tenha sido feito por si mas, por um funcionário da sua empresa ou por uma empresa prestadora de serviços, por favor indicar o motivo? \*

16. Como avalia o portal do e-Factura quanto a: \*

	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau
Processo de registo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso (entrar no portal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navegação dentro do Portal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preenchimento dos dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de dúvidas durante a navegação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Em termos globais como qualifica o Portal do e-Factura? \*

	Muito Bom	Bom	Razoável	Mau	Muito Mau	Sem opinião formada
Qualidade do Portal e-factura em termos globais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Como avalia o impacto que o Portal e-Factura está a ter na forma como se relaciona com a Administração Tributária (Finanças) \*

	Melhou	Continuou igual	Piorou	Sem opinião formada
Com a introdução do e-Factura a relação com a Administração Tributária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Costuma utilizar outros canais digitais disponibilizados pela Administração Pública? \*

- Sim.
- Não.

20. Tendo em conta a sua resposta à **questão 19**, por favor, poderia indicar o principal motivo? \*

- Não está familiarizado com as novas tecnologias.
- Tentou algumas vezes mas o processo é complicado.
- Não sente necessidade.

21. Quais outros canais digitais da Administração Pública costuma utilizar? \*

22. De uma forma geral, como avalia os outros canais digitais disponibilizados pela Administração Pública cabo-verdiana que costuma utilizar cabo-verdiana quanto a: \*

	Muito bom	Bom	Razoável	Mau	Muito mau	Sem opinião
Facilidade de utilização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança e segurança (certeza de que por essa via o problema fica resolvido).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio em caso de dúvidas durante a utilização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Como avalia o Portal do e-Factura em relação às outras formas interação com a Administração Tributária (atendimento presencial, contacto telefónico, e-mail ou outro canal digital). \*

	Meior	Idêntico	Pior
Como avalia a interação com as Finanças através do Portal da e-Factura comparativamente a outras formas que utilizava anteriormente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Perfil da Empresa/Empresário

24. Tipo de Actividade

- Profissional Liberal
- Empresa

25. Dimensão da sua empresa \*

- Micro
- Pequena
- Média
- Grande

26. Forma Jurídica da Empresa \*

- Empresa em nome Individual & Soc. Unipessoal por Quota
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima & Outras.

27. Localização \*

- Brava
- Fogo
- Santiago
- Maio
- Sal
- Boa Vista
- São Nicolau
- São Vicente
- Santo Antão

28. Sector de Actividade \*

- Comércio
- Serviços
- Saúde
- Novas Tecnologias
- Turismo/Restauração
- Educação
- Indústria
- Entretenimento
- Consultoria e Estudos
- 
- Other

## Perfil do Entrevistado

### 29. Função na Empresa \*

- Adinistrador/Gerente (**proprietário**)
- Administrador/ Gerente (**contratado**)
- Other

### 30. Sexo \*

- Feminino
- Masculino

### 31. Idade \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- + de 55

32. Nível de escolaridade \*

- Ensino Básico
- Ensino Médio
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Other

33. De uma forma geral avalia o seu nível de conhecimento no que toca à utilização de canais digitais, sendo **5 estrelas, alguém que domina estas ferramentas e 1 estrela, alguém que tem dificuldade em utilizá-las.** \*



34. Ainda no âmbito deste estudo teremos a necessidade de realizar algumas entrevistas para que possamos aprofundar a nossa análise. Assim, indique abaixo se tem interesse em ser contactado, na próxima fase deste trabalho. **Os seus dados e as suas respostas serão confidenciais.** Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade. \*

- Tenho interesse em ser entrevistado.
- Não tenho interesse em ser entrevistado.

35. Contacto telefónico (Opcional)

36. Contacto de e-mail (Opcional)

---

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

## Anexo II- Tabelas de análises estatísticas

### Perfil da amostra

#### Frequencies

##### Statistics

Tipo de Entrevistado		
N	Valid	259
	Missing	0

#### Tipo de Entrevistado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profissional Liberal	88	34,0	34,0	34,0
	Representante de Empresas	171	66,0	66,0	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

##### Statistics

Função na Empresa		
N	Valid	258
	Missing	1

#### Função na Empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Adm./ Gerente Proprietário	118	45,6	45,7	45,7
	Adm./Gerente Funcionário	123	47,5	47,7	93,4
	Outro	17	6,6	6,6	100,0
	Total	258	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
	Total	259	100,0		

##### Statistics

Sexo		
N	Valid	259
	Missing	0

#### Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	134	51,7	51,7	51,7
	Masculino	125	48,3	48,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

##### Statistics

Idade		
N	Valid	259
	Missing	0

#### Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25	2	,8	,8	,8
	26 a 35	88	34,0	34,0	34,7
	36 a 45	129	49,8	49,8	84,6
	46 a 55	31	12,0	12,0	96,5
	+ de 55	9	3,5	3,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Statistics**

Escolaridade		
N	Valid	259
	Missing	0

**Escolaridade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	5	1,9	1,9	1,9
	Ensino Médio	38	14,7	14,7	16,6
	Licenciado	183	70,7	70,7	87,3
	Mestrado	31	12,0	12,0	99,2
	Doutorado	1	,4	,4	99,6
	Outro	1	,4	,4	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Statistics**

Forma Jurídica da Empresa		
N	Valid	259
	Missing	0

**Forma Jurídica da Empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empresa Nome Indiv & Soc Unipessoal	118	45,6	45,6	45,6
	Sociedade por Quotas	103	39,8	39,8	85,3
	Sociedade Anónima e Outras	38	14,7	14,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Statistics**

Dimensão da sua empresa		
N	Valid	259
	Missing	0

**Dimensão da sua empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Micro	34	13,1	13,1	13,1
	Pequena	149	57,5	57,5	70,7
	Média	70	27,0	27,0	97,7
	Grande	6	2,3	2,3	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Statistics**

Ramo de Actividade		
N	Valid	259
	Missing	0

**Ramo de Actividade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comércio	28	10,8	10,8	10,8
	Serviços	78	30,1	30,1	40,9
	Saude	7	2,7	2,7	43,6
	Novas Tecnologias	27	10,4	10,4	54,1
	Turismo e Restauração	60	23,2	23,2	77,2
	Educação	8	3,1	3,1	80,3
	Indústria	7	2,7	2,7	83,0
	Entretenimento	6	2,3	2,3	85,3
	Consultoria e Estudos	33	12,7	12,7	98,1
	Outros	5	1,9	1,9	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

### Statistics

Localização		
N	Valid	259
	Missing	0

### Localização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Santiago	134	51,7	51,7	51,7
	São Vicente	43	16,6	16,6	68,3
	Sal	23	8,9	8,9	77,2
	Boa Vista	23	8,9	8,9	86,1
	São Nicolau	6	2,3	2,3	88,4
	Santo Antão	15	5,8	5,8	94,2
	Maio	2	,8	,8	95,0
	Fogo	10	3,9	3,9	98,8
	Brava	3	1,2	1,2	100,0
	Total		259	100,0	100,0

### Statistics

Competências Digitais	
N	Valid 259
	Missing 0
Mean	3,45
Median	3,00
Mode	3

### Competências Digitais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Fraco	2	,8	,8	,8
	Fraco	14	5,4	5,4	6,2
	Médio	127	49,0	49,0	55,2
	Elevado	98	37,8	37,8	93,1
	Muito Elevado	18	6,9	6,9	100,0
	Total		259	100,0	100,0

### Crosstabs

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Já está registado no EF	259	99,6%	1	0,4%	260	100,0%

#### Sexo \* Já está registado no EF Crosstabulation

		Já está registado no EF		Total	
		Sim	Não		
Sexo	Feminino	Count	116	18	134
		Expected Count	109,7	24,3	134,0
		% within Sexo	86,6%	13,4%	100,0%
		% within Já está registado no EF	54,7%	38,3%	51,7%
		Adjusted Residual	2,0	-2,0	
Masculino	Count	Count	96	29	125
		Expected Count	102,3	22,7	125,0
		% within Sexo	76,8%	23,2%	100,0%
		% within Já está registado no EF	45,3%	61,7%	48,3%
		Adjusted Residual	-2,0	2,0	
Total	Count	Count	212	47	259
		Expected Count	212,0	47,0	259,0
		% within Sexo	81,9%	18,1%	100,0%
		% within Já está registado no EF	100,0%	100,0%	100,0%
		Adjusted Residual			

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,154 <sup>a</sup>	1	,042		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,522	1	,061		
Likelihood Ratio	4,175	1	,041		
Fisher's Exact Test				,053	,030
Linear-by-Linear Association	4,137	1	,042		
N of Valid Cases	259				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,68.

b. Computed only for a 2x2 table

#### Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,127	,042
	Cramer's V	,127	,042
N of Valid Cases		259	

**Nonparametric Correlations**

		Correlations	
		Empresa registada no EF	Competências Digitais
Spearman's rho	Empresa registada no EF	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,267
		N	259
Competências Digitais		Correlation Coefficient	,069
		Sig. (2-tailed)	,267
		N	259

**Crosstabs**

	Case Processing Summary					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Escolaride * Já está registado no EF	259	99,6%	1	0,4%	260	100,0%

		Escolaride * Já está registado no EF Crosstabulation			
		Já está registado no EF		Total	
		Sim	Não		
Escolaride	Ensino Básico	Count	0	5	5
		Expected Count	4,1	,9	5,0
		% within Escolaride	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Já está registado no EF	0,0%	10,6%	1,9%
		Adjusted Residual	-4,8	4,8	
Ensino Médio	Count	24	14	38	
	Expected Count	31,1	6,9	38,0	
	% within Escolaride	63,2%	36,8%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	11,3%	29,8%	14,7%	
	Adjusted Residual	-3,2	3,2		
Licenciado	Count	163	20	183	
	Expected Count	149,8	33,2	183,0	
	% within Escolaride	89,1%	10,9%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	76,9%	42,6%	70,7%	
	Adjusted Residual	4,7	-4,7		
Mestrado	Count	24	7	31	
	Expected Count	25,4	5,6	31,0	
	% within Escolaride	77,4%	22,6%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	11,3%	14,9%	12,0%	
	Adjusted Residual	-,7	,7		
Doutorado	Count	1	0	1	
	Expected Count	,8	,2	1,0	
	% within Escolaride	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	0,5%	0,0%	0,4%	
	Adjusted Residual	,5	-,5		
Outro	Count	0	1	1	
	Expected Count	,8	,2	1,0	
	% within Escolaride	0,0%	100,0%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	0,0%	2,1%	0,4%	
	Adjusted Residual	-2,1	2,1		
Total	Count	212	47	259	
	Expected Count	212,0	47,0	259,0	
	% within Escolaride	81,9%	18,1%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,056 <sup>a</sup>	5	<,001
Likelihood Ratio	35,916	5	<,001
Linear-by-Linear Association	9,240	1	,002
N of Valid Cases	259		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

**Symmetric Measures**

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,408
	Cramer's V	,408
N of Valid Cases	259	

**Crosstabs**
**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Já está registado no EF * Idade	259	100,0%	0	0,0%	259	100,0%

**Já está registado no EF \* Idade Crosstabulation**

Já está registado no EF	Sim	Count	Idade					Total
			18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	+ de 55	
			% within Idade	100,0%	83,0%	82,9%	80,6%	
Não	Count	0	15	22	6	4	47	
		% within Idade	0,0%	17,0%	17,1%	19,4%	44,4%	18,1%
		Total	Count	2	88	129	31	9
	% within Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,840 <sup>a</sup>	4	,304
Likelihood Ratio	4,300	4	,367
Linear-by-Linear Association	1,991	1	,158
N of Valid Cases	259		

**Crosstabs**
**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Dimensão da sua empresa * Já está registado no EF	259	99,6%	1	0,4%	260	100,0%

**Dimensão da sua empresa \* Já está registado no EF Crosstabulation**

Dimensão da sua empresa		Count	Já está registado no EF		Total
			Sim	Não	
			Expected Count		
Micro	Count	22	12	34	
	Expected Count	27,8	6,2	34,0	
	% within Dimensão da sua empresa	64,7%	35,3%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	10,4%	25,5%	13,1%	
	Adjusted Residual	-2,8	2,8		
Pequena	Count	116	33	149	
	Expected Count	122,0	27,0	149,0	
	% within Dimensão da sua empresa	77,9%	22,1%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	54,7%	70,2%	57,5%	
	Adjusted Residual	-1,9	1,9		
Média	Count	68	2	70	
	Expected Count	57,3	12,7	70,0	
	% within Dimensão da sua empresa	97,1%	2,9%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	32,1%	4,3%	27,0%	
	Adjusted Residual	3,9	-3,9		
Grande	Count	6	0	6	
	Expected Count	4,9	1,1	6,0	
	% within Dimensão da sua empresa	100,0%	0,0%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	2,8%	0,0%	2,3%	
	Adjusted Residual	1,2	-1,2		
Total	Count	212	47	259	
	Expected Count	212,0	47,0	259,0	
	% within Dimensão da sua empresa	81,9%	18,1%	100,0%	
	% within Já está registado no EF	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,683 <sup>a</sup>	3	<,001
Likelihood Ratio	25,444	3	<,001
Linear-by-Linear Association	19,712	1	<,001
N of Valid Cases	259		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

**Symmetric Measures**

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,283	<,001
Cramer's V	,283	<,001
N of Valid Cases	259	

**Crosstabs**

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Função na Empresa * Já está registado no EF	258	99,2%	2	0,8%	260	100,0%

Função na Empresa * Já está registado no EF Crosstabulation						
			Já está registado no EF		Total	
			Sim	Não		
Função na Empresa	Adm./Gerente Proprietário	Count	86	32	118	
		Expected Count	97,0	21,0	118,0	
		% within Função na Empresa	72,9%	27,1%	100,0%	
		% within Já está registado no EF	40,6%	69,6%	45,7%	
		Adjusted Residual	-3,6	3,6		
Adm./Gerente Funcionário	Count	110	13	123		
	Expected Count	101,1	21,9	123,0		
	% within Função na Empresa	89,4%	10,6%	100,0%		
	% within Já está registado no EF	51,9%	28,3%	47,7%		
	Adjusted Residual	2,9	-2,9			
Outro	Count	16	1	17		
	Expected Count	14,0	3,0	17,0		
	% within Função na Empresa	94,1%	5,9%	100,0%		
	% within Já está registado no EF	7,5%	2,2%	6,6%		
	Adjusted Residual	1,3	-1,3			
Total	Count	212	46	258		
	Expected Count	212,0	46,0	258,0		
	% within Função na Empresa	82,2%	17,8%	100,0%		
	% within Já está registado no EF	100,0%	100,0%	100,0%		
	Adjusted Residual					

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,032 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	13,363	2	,001
Linear-by-Linear Association	12,023	1	<,001
N of Valid Cases	258		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,03.

**Symmetric Measures**

Nominal by Nominal	Phi	Value	Approximate Significance
		,225	,001
	Cramer's V	,225	,001
N of Valid Cases		258	

## Canais preferidos de interação do sector privado nacional com a Autoridade Tributária (AT)

**Frequencies**
**Statistics**

Canais preferido até agora			
N	Valid	259	
	Missing	0	

**Canais preferido até agora**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Presencial	106	40,9	40,9	40,9
	Telefone	50	19,3	19,3	60,2
	E-mail	96	37,1	37,1	97,3
	Outro	7	2,7	2,7	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Custom Tables**

		Canais preferido até agora									
		Presencial		Telefone		E-mail		Outro		Total	
Motivo da preferencia actual	Rapidez	7	6,6%	30	60,0%	19	19,8%	1	14,3%	57	22,0%
	Facilidade	4	3,8%	13	26,0%	15	15,6%	1	14,3%	33	12,7%
	Confiança (Certeza na Resolução)	48	45,3%	2	4,0%	18	18,8%	4	57,1%	72	27,8%
	Segurança (esclarece tudo)	47	44,3%	5	10,0%	44	45,8%	1	14,3%	97	37,5%
	Total	106	100,0%	50	100,0%	96	100,0%	7	100,0%	259	100,0%

**Frequencies**
**Statistics**
**Avaliacao no geral do canal actual selecionado**

N	Valid	259
	Missing	0
Mean		3,76
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,554
Kurtosis		2,842
Std. Error of Kurtosis		,302
Minimum		2
Maximum		5
Sum		974

**Avaliacao no geral do canal actual selecionado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mau	12	4,6	4,6	4,6
	Razoável	42	16,2	16,2	20,8
	Bom	201	77,6	77,6	98,5
	Muito Bom	4	1,5	1,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Nível de conhecimento do sector privado nacional em relação ao portal E-Fatura.**
**Frequencies**
**Statistics**
**Conhecimento lançamento EF**

N	Valid	259
	Missing	0
Mean		1,08
Median		1,00
Mode		1

**Conhecimento lançamento EF**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	237	91,5	91,5	91,5
	Não	22	8,5	8,5	100,0
	Total	259	100,0	100,0	

**Custom Tables**

		Como tomou conhecimento EF					Total
		Comunicação Social	Câmaras de Comercio	Info Autoridade Tributária	Redes Sociais	Pessoas Conhecidas (boca-boca)	
Sabe do Lançamento EF	Sabe do Lançamento do EF	58	7	87	23	62	237
		24,5%	3,0%	36,7%	9,7%	26,2%	100,0%

**Custom Tables**

		Nível de informação EF					Total
		Baixo	Médio	Alto			
Sabe do Lançamento EF	Sabe do Lançamento do EF	79	15	13			107
		73,8%	14,0%	12,1%			100,0%

**Custom Tables**

		Precisa mais informações E-Fatura			
		Sim		Não	
Conhecimento lançamento EF	Sim	230	91,6%	6	85,7%
	Não	21	8,4%	1	14,3%
Total		251	100,0%	7	100,0%

## Expectativas do sector privado nacional em relação à introdução do E-Fatura.

**Frequencies**
**Statistics**

Expectativas EF na relação com AT

N	Valid	259
	Missing	0

**Expectativas EF na relação com AT**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem opinião	147	56,8	56,8	56,8
	Vai complicar o processo	8	3,1	3,1	59,8
	Com desconfiança	31	12,0	12,0	71,8
	Muito positivo	73	28,2	28,2	100,0
Total		259	100,0	100,0	

**Frequencies**
**Statistics**

Expectativas da classe empresarial em relação EF

N	Valid	259
	Missing	0

**Expectativas da classe empresarial em relação EF**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe	58	22,4	22,4	22,4
	Vai piorar	15	5,8	5,8	28,2
	Vai ficar igual	46	17,8	17,8	45,9
	Vai Melhorar	140	54,1	54,1	100,0
Total		259	100,0	100,0	

**Custom Tables**

		Avaliação EF no geral						Total							
		Sem opinião	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom								
Empresa registada no EF	Empresa registada no portal EF	63	100,0%	0	0,0%	5	100,0%	98	100,0%	42	100,0%	3	100,0%	211	100,0%

## O processo de adesão, os principais constrangimentos e o papel das lideranças neste processo.

**Frequencies**
**Statistics**

Já está registado no EF

N	Valid	259
	Missing	0

**Já está registado no EF**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	212	81,9	81,9	81,9
	Não	47	18,1	18,1	100,0
Total		259	100,0	100,0	

**Custom Tables**

		Quem fez registo da sua empresa EF									
		Admin/Getente		Proprietário		Administrador Gerente Funcionário		Empresa externa		Total	
		N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %
Empresa registada no EF	Empresa registada no portal EF	148	69,8%	30	14,2%	34	16,0%	212	100,0%		
	Total	148	69,8%	30	14,2%	34	16,0%	212	100,0%		

**Custom Tables**

		Avaliação EF no geral											
		Sem opinião		Muito Mau		Mau		Razoável		Bom		Muito Bom	
		N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %
Empresa registada no EF	Empresa registada no portal EF	63	29,9%	0	0,0%	5	2,4%	98	46,4%	42	19,9%	3	1,4%
	Total	63	29,9%	0	0,0%	5	2,4%	98	46,4%	42	19,9%	3	1,4%

**Custom Tables**

		Como EF impacta relação AT									
		Sem opinião		Piorou		Continua igual		Melhorou		Total	
		N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %
Empresa registada no EF	Empresa registada no portal EF	87	41,4%	5	2,4%	92	43,8%	26	12,4%	210	100,0%
	Total	87	41,4%	5	2,4%	92	43,8%	26	12,4%	210	100,0%

**Custom Tables**

		Avaliação EF versus canais anteriores					
		Piorou		Continua Igual		Melhorou	
		N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %
Empresa registada no EF	Empresa registada no portal EF	1	1,3%	57	74,0%	19	24,7%
	Total	1	1,3%	57	74,0%	19	24,7%

**Custom Tables**

		EF Resolução de dúvidas durante a navegação									
		EF Processo de registo		EF Acesso ( entrar no portal)		EF Navegação dentro do Portal		EF Clareza dos conteúdos		EF Preenchimento dos dados	
		N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %	N	Row N %
Empresa registada no portal EF	Muito Mau	2	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,1%	1	0,5%
	Mau	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Razoável	112	54,6%	94	51,4%	98	53,0%	98	52,7%	100	53,5%
	Bom	91	44,4%	89	48,6%	87	47,0%	86	46,2%	86	46,0%
	Muito Bom	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	205	100,0%	183	100,0%	185	100,0%	186	100,0%	187	100,0%

**Crosstabs**

	Case Processing Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Já está registado no EF * Função na Empresa	258	99,6%	1	0,4%	259	100,0%

		Função na Empresa				
		Adm./Gerente Proprietário	Adm./Gerente Funcionário	Outro	Total	
Já está registado no EF	Sim	Count 72,9%	110 89,4%	16 94,1%	212 82,2%	
	Não	Count 27,1%	13 10,6%	1 5,9%	46 17,8%	
Total		Count 100,0%	123 100,0%	17 100,0%	258 100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,032 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	13,363	2	,001
Linear-by-Linear Association	12,023	1	<,001
N of Valid Cases	258		

**A experiência dos representantes das empresas relativamente a outros canais online de interação com a Administração Pública e como estes são percebidos comparativamente ao portal E-Fatura.**

**Frequencies**

Statistics		
Utiliza outros canais AP		
N	Valid	259
	Missing	0

Utiliza outros canais AP				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	92	35,5	35,5
	Não	167	64,5	100,0
Total		259	100,0	100,0

**Custom Tables**

		Não usa outros canais digitais porque					
		Não está familiarizado com Digital		Tentou algumas vezes experiência não foi boa		Não sente necessidade	
		N	Column N %	N	Column N %	N	Column N %
Não utilizá outros canais online da AP	Não utiliza outros canais online da AP	23	100,0%	21	100,0%	122	100,0%
Total		23	100,0%	21	100,0%	122	100,0%

**Custom Tables**

		Facilidade de utilização canal AP		Clareza dos conteúdos canal AP		Confiança e segurança canal AP		Apoio durante a utilização canal AP		
Utiliza outros canais online da AP	Usa outros canais online AP	Sem Opinião	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%	3	3,7%
		Muito Mau	1	1,3%	1	1,3%	1	1,3%	2	2,5%
		Mau	3	3,8%	2	2,6%	0	0,0%	4	4,9%
		Razoável	23	29,5%	23	29,5%	25	31,3%	27	33,3%
		Bom	51	65,4%	52	66,7%	53	66,3%	45	55,6%
		Muito Bom	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
		Total	78	100,0%	78	100,0%	80	100,0%	81	100,0%

**Nonparametric Correlations**

<b>Correlations</b>				
			Competências Digitais	Utiliza outros canais online da AP
Spearman's rho	Competências Digitais	Correlation Coefficient	1,000	,164**
		Sig. (2-tailed)	.	,008
		N	259	258
	Utiliza outros canais online da AP	Correlation Coefficient	,164**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	.
		N	258	258

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## XII - Bibliografia

- Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding*. European Commission Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies. [https://www.researchgate.net/publication/340375234\\_Mapping\\_Digital\\_Competence\\_Towards\\_a\\_Conceptual\\_Understanding](https://www.researchgate.net/publication/340375234_Mapping_Digital_Competence_Towards_a_Conceptual_Understanding)
- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171–191. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Belluzzo, R. C. B. (2019). Transformação digital e competência em informação: reflexões sob o enfoque da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista Conhecimento Em Ação*, 4(1), 3–30. <https://doi.org/10.47681/rca.v4i1.26573>
- Benavente, A., Rosa, A., Firmino da Costa, A., & Ávila, P. (1996). *A literacia em Portugal: Resultados de uma pesquisa extensiva e monográfica* (Vol. 1, pp. 3–5). Fundação Calouste Gulbenkian, Conselho Nacional De Educação. [http://www.apcep.pt/docs/livro\\_benavente.pdf](http://www.apcep.pt/docs/livro_benavente.pdf)
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015, November). *New Paths to Customer Value Disruptive Business Models in the Digital Vortex*. <https://www.imd.org/Research-Knowledge/Reports/New-Paths-To-Customer-Value/>. <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/new-paths-to-customer-value/>
- Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, 34(4), 7 a 26. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/4880>
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value Creation and Value Appropriation in Public and Non-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4). <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Cem, D., Hubert, N.-A., E., G., Love, & D., J., Kimberly. (2021). GovTech Maturity Index. *International Development in Focus: Washington, DC: World Bank*. ©. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1765-6>
- Cordella, A., & Paletti, A. (2018). ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic. *Information Polity*, 23(2), 125–141. <https://doi.org/10.3233/ip-170061>
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2019-0623>
- Drucker, P. F. (2002, August). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

- E. Luna, D., Picazo-Vela, S., Ramon Gil-Garcia, J., Puron-Cid, G., Sandoval-Almazan, R., & F. Luna-Reyes, L. (2019). Public Value Creation through Digital Service Delivery from a Citizens' Perspective. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. <https://doi.org/10.1145/3325112.3328211>
- Eynon, R., & Margetts, H. (2007, November). *Organisational solutions for overcoming barriers to eGovernment*. [https://Ora.ox.ac.uk/](https://ora.ox.ac.uk/); European Journal of EPractice. [https://ora.ox.ac.uk/catalog/uuid:9530a057-5d8e-4ced-ab47-fe1383aa8d1c/download\\_file?file\\_format=application%2Fpdf&safe\\_filename=Organisational%2Bsolutions%2Bfor%2Bovercoming%2Bbarriers%2Bto%2BeGovernment](https://ora.ox.ac.uk/catalog/uuid:9530a057-5d8e-4ced-ab47-fe1383aa8d1c/download_file?file_format=application%2Fpdf&safe_filename=Organisational%2Bsolutions%2Bfor%2Bovercoming%2Bbarriers%2Bto%2BeGovernment)
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013, October 8). *Embracing digital technology: a new strategic imperative*. MIT Sloan Management Review; MIT. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
- Klingenberg, C. O., Valle Antunes Júnior, J. A., & Müller-Seitz, G. (2022). Impacts of digitalization on value creation and capture: Evidence from the agricultural value chain. *Agricultural Systems*, 201, 103468. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2022.103468>
- Klumb, R., & Hoffmann, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 21(69). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3), 215824402110475. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. (2020). *Digital Transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research*. <https://doi.org/10.5465/Amd.2020.0144>; Academy of Management Discoveries. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0144>
- Luna-Reyes, L. F., Sandoval-Almazan, R., Puron-Cid, G., Picazo-Vela, S., Luna, D. E., & Gil-Garcia, J. R. (2017). Understanding public value creation in the delivery of electronic services. *Lecture Notes in Computer Science*, 378–385. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64677-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64677-0_31)
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2002). *Better public services through e-government: academic article in support of better public services through e-government*. [http://Eprints.lse.ac.uk/21645/](http://eprints.lse.ac.uk/21645/); National Audit Office. [http://eprints.lse.ac.uk/21645/1/\\_libfile\\_REPOSITORY\\_Content\\_Dunleavy%2C%20P\\_Better%20public%20services\\_Dunleavy\\_Better%20public%20services\\_2014.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/21645/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Dunleavy%2C%20P_Better%20public%20services_Dunleavy_Better%20public%20services_2014.pdf)
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Meijer, A. J. (2013). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199–216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806575>
- Meijer, A., & Bekkers, V. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly*, 32(3), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006>

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the Public Sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(1), 40. [http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION\\_IN\\_THE\\_PUBLIC\\_SECTOR.PDF](http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION_IN_THE_PUBLIC_SECTOR.PDF)
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- OECD. (2021). The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. *Www.oecd-ilibrary.org*, 45. <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- OECD, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. In *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4th ed.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010, August 26). *StratChat Replay: Innovation Readiness Assessment with Tendayi Viki & Alexander Osterwalder*. *Www.strategyzer.com*. <https://www.strategyzer.com/blog/stratchat-replay-innovation-readiness-assessment-with-tendayi-viki-alexander-osterwalder>
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101421. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Santos, A. F. dos. (2018, August 17). *Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>
- Santos, R., Azevedo, J., & Pedro, L. (2016). Literacia(s) digital(ais): definições, perspetivas e desafios. *Media & Jornalismo*, 15(27), 17–44. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_27\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_27_1)
- Scupola, A., & Mergel, I. (2021). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679150101>
- Sriram, N., Misomnai, C., & Metasuttirat, J. (2020, June). *A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance*. <https://www.researchgate.net/>; ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/publication/342511520\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_New\\_Public\\_Management\\_New\\_Public\\_Service\\_and\\_New\\_Public\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/342511520_A_Comparative_Analysis_of_New_Public_Management_New_Public_Service_and_New_Public_Governance)

- UNESCO. (2022, April 21). *Media and Information Literacy* | UNESCO. [www.unesco.org](http://www.unesco.org); UNESCO. <https://www.unesco.org/en/communication-information/media-information-literacy?hub=750>
- Vial, G. (2019). Understanding Digital transformation: a Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Viki, T. (2018, July 1). *Every Company Needs An Innovation Thesis*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/07/01/why-every-company-needs-an-innovation-thesis/#ad0fd563eab0>
- Viki, T. (2022, September 6). *Value Propositions And Business Models Matter More Than Technology*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2022/09/06/value-propositions-and-business-models-matter-more-than-technology/?sh=feffb726184f>
- Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>