



REFORMA DO ESTADO

Cidadania | Modernidade | Transparência | Competitividade

Agenda da Reforma do Estado de Cabo Verde



MAIO DE 2009



Índice

1. Introdução.....	4
2. Boa Governação – Prática Instituída.....	9
3. Tendência Internacional	27
4. Visão para a Reforma do Estado	Erro! Marcador não definido.
5. Dimensões da Reforma do Estado.....	43
5.1 Dimensão 1: Sistema de Planeamento, Seguimento e Avaliação	51
5.2 Dimensão 2: Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública	56
5.3 Dimensão 3: Valorização dos Recursos Humanos.....	103
5.4 Dimensão 4: Reforço do Sistema Regulatório	124
5.6 Dimensão 5: Estímulo à Sociedade da Informação e Governação Electrónica.....	139
6. Coordenação e Participação Activa de Todos os Agentes	151
7. Acompanhamento e Monitorização	159
8. Reporte e Comunicação.....	168



“Queremos Construir um país aberto ao mundo, com um sistema de produção forte, tendo como base o seu capital humano, capacidades tecnológicas e sua cultura.”



“Queremos uma sociedade unida, aberta e tolerante baseada na solidariedade, paz e justiça social. Queremos construir um país dotado de um desenvolvimento durável, com desenvolvimento regional equilibrado (...).”

Grandes Opções do Plano, 2002



"Pensar para poder agir. Agir para poder pensar"

Amílcar Cabral



1. Introdução

Preparar Cabo Verde para uma resposta eficaz ao contexto de mudança implica a adopção de uma estratégia ambiciosa, abrangente, consistente e mobilizadora. É este o objectivo da Agenda para a Reforma do Estado. Servir de referência e de instrumento base de todo o processo de transformação da máquina para responder aos desafios de transformação do País.



O Estado cabo-verdiano é definido juridicamente pela Constituição da República, aprovada em 1992, onde se estabelece os seus princípios básicos de organização, as funções, missões e fins que lhe estão subjacentes.

Este modelo de Estado tem sido mantido sem alterações desde a sua fundação e está orientado para uma visão tradicional, ou seja, um Estado de grande dimensão, dinamizador do desenvolvimento (fortemente assente numa perspectiva “assistencialista”) e como garante principal do emprego e dos meios de subsistência de parte da população.

Não obstante das funções básicas do Estado terem, naturalmente de ser cumpridas, à medida que o contexto internacional se vai alterando, a capacidade de resposta torna-se cada vez mais débil em todas as dimensões: i) a da segurança; ii) a da justiça; iii) a da promoção do bem-estar sócio-económico, etc..

De facto, os estados estão hoje confrontados com a necessidade de acompanhar a mudança dos paradigmas internacionais. No campo do desenvolvimento, a competitividade impera quer ao nível da atracção de investimentos quer em termos da prestação de serviços.

Quer isto dizer que, estados que não estejam preparados para se integrar nesse processo dinâmico da economia internacional, dificilmente conseguirão promover o seu próprio desenvolvimento.

Como reforço desta realidade, também as organizações internacionais se mostram muito menos permissivas a argumentos de índole moral ou amparadas na injustiça da desigualdade económica entre os estados para criar regimes distintos para os estados mais vulneráveis. O regime da Organização Mundial do Comércio é um exemplo disso.

Adicionalmente, os Estados estão submetidos a um maior rigor do ponto de vista da gestão dos recursos que lhes são colocados à disposição por organizações internacionais, estados estrangeiros ou pela banca internacional.

Cabo Verde é, reconhecidamente, um Estado com vulnerabilidades do ponto de vista económico e também ao nível da função segurança do Estado. Neste sentido, somente se se conseguir vencer o desafio do fortalecimento do Estado, nas suas três



funções básicas: i) provimento de segurança; ii) garantia de justiça; e iii) fomento da prosperidade económica, será possível manter a comunidade política independente e soberana.

É neste âmbito que se insere o processo de Reforma do Estado. Mais do que assumir a vulnerabilidade, que não implica necessariamente um fatalismo, o processo de Reforma visa reforçar a crença nas capacidades existentes para reforçar o Estado e vencer o desafio da sua consolidação total.

Figura 1.1 – Síntese da Reforma do Estado



A Reforma do Estado compreende, para que possam ser alcançados os objectivos estabelecidos (detalhados no capítulo 5 – Dimensões da Reforma do Estado) no essencial, uma reforma institucional e uma reforma da administração pública ancorada na utilização intensiva dos recursos tecnológicos e na qualificação dos recursos humanos.



As intervenções a realizar serão essencialmente feitas nas duas esferas de governo: o poder central e o poder local, e ao nível dos três poderes do Estado: i) executivo; ii) legislativo; e iii) judicial.

Assim, responder à pergunta: “como deverá ser o Estado?” é o grande desafio e exigirá, forçosamente, consensos alargados e acções a prolongarem-se para além de uma legislatura. Ainda não se tem todas as respostas, que estarão consagradas na Agenda para a Reforma do Estado, mas já existe uma visão clara sobre o Estado que necessário para responder aos desafios de transformação do País.

Esta visão aponta para um Estado mais moderno, mais eficaz, mais competitivo, com mais segurança, melhor justiça, maior sustentabilidade e mais participado. É este o Estado adequado para vencer os desafios que Cabo Verde tem pela frente. Reformar o Estado nessas bases é o desafio.

A Agenda para a Reforma do Estado pretende assumir-se como o documento de referência para este processo. Neste sentido, contempla a abordagem estruturada que permitirá, por um lado, minimizar as actuais limitações e, por outro, adaptar a sua capacidade de resposta aos novos desafios.

Para que este documento possa ser referência efectiva para a condução de todo o processo e possa contribuir para a mobilização dos vários agentes da sociedade (*stakeholders* do processo de Reforma) irá contemplar quatro vertentes fundamentais:

- O alinhamento estratégico das várias iniciativas com as práticas nacionais e as práticas a nível internacional das instituições de referência para Cabo Verde;
- A liderança operacional do processo;
- A monitorização; e
- O reporte e comunicação dos progressos e resultados.

O detalhe de cada uma desta quatro vertentes (detalhadas em cada um dos capítulos da Agenda para a Reforma do Estado) é apresentado de seguida.



Figura 1.2 – Framework Global para o Desenvolvimento da Agenda da Reforma do Estado



Mais do que criar um documento exaustivo, procurou-se estabelecer as principais linhas de orientação do processo. Efectivamente, pretende-se que este seja um processo dinâmico, actualizado de forma sistemática com o contributo dos vários *stakeholders*, e que o presente documento seja apenas a primeira fase (de formalização) de um caminho de sucesso para o Estado e para Cabo Verde.



*"Queremos construir um País Aberto ao Mundo (...). Queremos uma Sociedade unida, aberta e tolerante (...).
Queremos construir um país com um desenvolvimento durável (...)."*

Grandes Opções do Plano, 2002

2. Boa Governação – Prática Instituída



O processo de Reforma do Estado assente na boa governação é uma realidade em Cabo Verde. A aposta política e o envolvimento de todos os agentes apresenta já resultados significativos que são reconhecidos por vários organismos internacionais com a União Europeia, a Organização das Nações Unida e o Millenium Challege Corporation.



A boa governação tem sido uma prioridade para Cabo Verde desde há vários anos fazendo parte integrante quer dos discursos políticos do Governo quer ao nível dos principais documentos de referência estratégica de desenvolvimento do País, nomeadamente nas Grandes Opções do Plano (GOP), na Agenda para a Transformação e nos documentos de referência estratégica de cada um dos sectores da governação: justiça, educação, etc.

Seguidamente, apresenta-se uma breve contextualização das diversas iniciativas já realizadas em Cabo Verde e que ilustram que a Boa Governação é, efectivamente, uma prática já instituída. Este contexto tem por base vários documentos produzidos por entidades de referência relativamente a Cabo Verde.

Breve Enquadramento do Sócio-económico

A sociedade cabo-verdiana registou avanços significativos no plano social e no plano económico desde a sua independência e, sobretudo, nas duas últimas décadas. Os sectores da educação, da saúde, da infra-estruturação, da democratização e da participação dos cidadãos conheceu importantes melhorias. No entanto, estes avanços carecem de sustentabilidade e, neste domínio, é fundamental que sejam encontradas soluções eficientes, eficazes e efectivas.

A economia Cabo-verdiana apresenta um problema estrutural de desequilíbrio entre a produção nacional e a despesa interna, ou absorção (consumo privado, formação de capital e despesas governamentais).

Também ao nível da qualificação é importante reforçar os níveis de qualificação académica e profissional de forma a que possam constituir-se como a base para o desenvolvimento económico.

Especialmente nos últimos dez anos foram instituídas reformas com impacto na economia que se traduziram numa maior dinâmica de desenvolvimento do sector privado (embora maioritariamente no ramo do comércio e serviços virados para o mercado interno), acréscimo do fluxo de investimento estrangeiro (directo e em carteira), aumento e alteração da estrutura das exportações de bens (com peso significativo da exportação de produtos da indústria ligeira, especialmente



confeccões e calçado, e diminuição dos produtos tradicionais), estabilidade do mercado de consumo e dos preços e retoma do crescimento económico com uma taxa média anual de crescimento económico de cerca de 6,8% entre 1993-2000.

A melhoria das condições de vida da população é igualmente um dado adquirido e este facto sente-se ao nível dos principais indicadores de referência:

- Índice de desenvolvimento humano: em que Cabo Verde ocupa o lugar 102 num total de 177 países;
- Índice de boa governação e democracia: 34º em 167 países; e
- Índice de percepção da corrupção: 49º num total de 180 países.

É precisamente por causa de questões estruturais que o Produto Interno Bruto (PIB) per capita (\$3.100) relativamente elevado não assume a mesma relevância verificada noutros países com um nível de desempenho semelhante e integrados no mesmo grupo de desenvolvimento de Cabo Verde, sobretudo tendo em conta a forte monetarização da economia cabo-verdiana.

A actual estrutura do PIB não é muito distinta da estrutura da década de 80 do século passado. A economia continua centrada no sector de serviços – sobretudo orientado para o mercado interno – na construção civil e num sector primário débil muito condicionado pela escassez de recursos naturais, designadamente no que respeita a terra arável, água, recursos florestais, haliêuticos e minerais.

O sector do turismo, sector de referência da economia cabo-verdiana, que apresenta fortes vantagens competitivas, recebeu um impulso devido ao investimento externo e os indicadores mostram que houve um aumento significativo de fluxos turísticos, levando a que este sector represente actualmente cerca de 30% do PIB.

Pelo menos desde 1992 verifica-se o desenvolvimento de esforços de investimento em infra-estruturas (aeroportuárias, portuárias, rodoviárias, etc.) como base para uma estratégia de posicionamento de Cabo Verde como *hub* atlântico.

Apresenta-se, de seguida, uma síntese dos principais indicadores económicos do País.



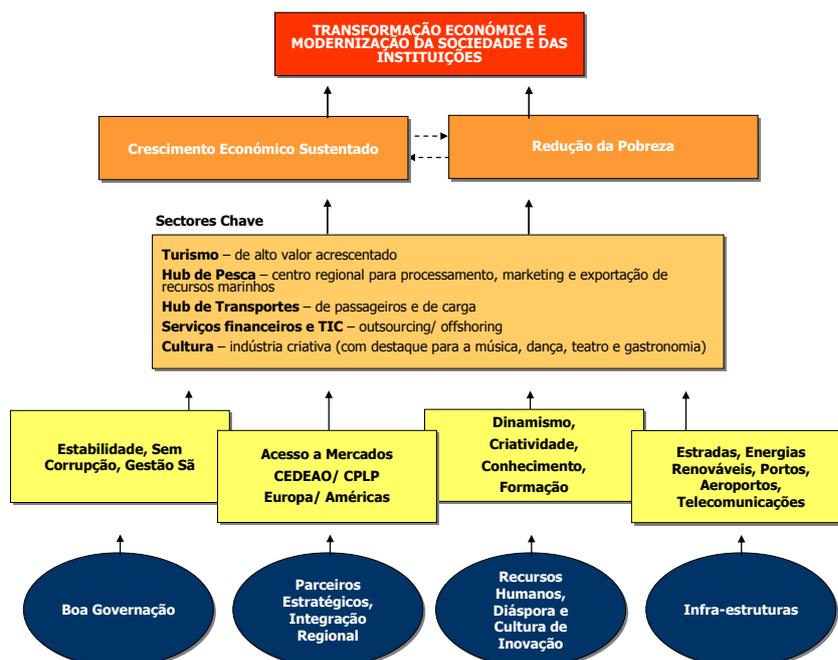
Tabela 2.1 – Principais Indicadores Económicos de Cabo Verde

PIB <i>per capita</i>	\$3.100
Taxa de Crescimento do PIB	6%
Inflação	6,5%
Desemprego	18%
Pobreza	27%
Deficit Fiscal	1,2% do PIB
Dívida Pública	52%

Um Contexto de Mudança

Ciente do contexto, Cabo Verde estabeleceu, com o envolvimento de vários parceiros, a Agenda de Transformação que traduz a estratégia nacional para a transformação, assente no pressuposto de que para reduzir o emprego e a pobreza de forma consistente e duradoura, Cabo Verde terá de efectuar uma profunda transformação e modernização da sociedade.

Figura 2.1 – Síntese da Agenda para a Transformação de Cabo Verde 2008-2001





O processo de transformação preconizado significa a alteração da estrutura produtiva e a sua modernização sob impulso de um crescimento económico duradouro, capaz de reduzir a pobreza e a exclusão social, ampliando a solidariedade nacional e aumentar a qualidade de vida das pessoas. A mudança da estrutura produtiva é motivada pela busca de valor acrescentado nos sectores do turismo, pescas, transportes, serviços financeiros e tecnologias de informação, assim como na cultura.

A democracia, a boa governação, a segurança e a estabilidade são sustentáculos indispensáveis ao desenvolvimento e ao reforço da afirmação da utilidade do País no plano internacional, o que requer uma estreita colaboração com organismos internacionais.

Também a estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza, documento complementar à Agenda para a Transformação, elege a boa governação/ reforma do Estado como elemento essencial, destacando-a como o Pilar I e complementar aos demais pilares: i) boa governação; ii) capital humano; iii) competitividade; iv) infraestruturacção; e v) coesão social, conforme seguidamente se ilustra.

Figura 2.2 – Síntese da Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza 2008-2011





Também ao nível do Programa de Governo estão evidenciados os principais desafios e prioridades para Cabo Verde, nomeadamente nos domínios da segurança e ordem públicas, habitação e justiça, dando-se destaque às questões da participação e boa governação (Pilar V. – Mais Democracia, Empreendedorismo e Cidadania).

Figura 2.3 – Síntese do Programa de Governo 2006-2011

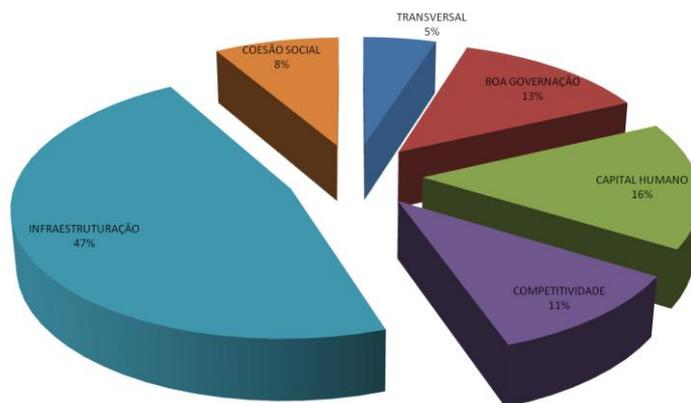


Neste particular é de salientar que têm sido mobilizados recursos crescentes para a promoção da Boa Governação, passando de 5% em 2004, para 12% em 2006 e 13% em 2009. Efectivamente, Cabo Verde tem feito um esforço significativo neste domínio através da disponibilização de recursos para áreas tão diversas como a reforma e modernização da administração pública, domínios fiscais, justiça, poder local, segurança e comunicação social.

A título ilustrativo, apresenta-se de seguida a distribuição orçamental para o ano de 2009.



Gráfico 2.1 – Distribuição Orçamental do Orçamento de 2009 (por pilar)



A Governação Electrónica como Alavanca

Um dos marcos relevantes para a instituição da Boa Governação como prática em Cabo Verde traduziu-se na criação, em 1998, da Unidade de Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), tutelada pelo Ministério das Finanças, que tinha como missão a melhoria da eficiência e eficácia da Administração Pública através de novos instrumentos de gestão orçamental, financeira e patrimonial suportada por uma plataforma tecnológica moderna e por técnicos nacionais.

A RAFE alastrou-se pela Administração Pública acabando por se tornar num verdadeiro núcleo de modernização tecnológica e da promoção da utilização das TIC a nível da Administração Pública. A dimensão e extensão do trabalho desenvolvido por esta unidade, substancialmente concentrada na área financeira, e o potencial instalado, aconselharam a criação de condições institucionais para uma actuação mais transversal e mais abrangente e com objectivos de maior alcance.

Foi nesta perspectiva que foi criada a Comissão Interministerial para a Inovação e Sociedade da Informação (CIISI), em Julho de 2003, na dependência directa do Primeiro-ministro, e o Núcleo Operacional para a Sociedade da Informação (NOSi), como seu braço executivo e operacional, com o objectivo de dar um forte impulso ao desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação em Cabo



Verde e criar as condições humanas e institucionais para a adopção da Governação Electrónica, no âmbito da profunda reforma do Estado e da Administração.

O trabalho já realizado é meritório a todos os níveis, tanto no domínio das infra-estruturas como no desenvolvimento de sistemas de informação para os vários sectores da Administração Pública. O desempenho das estruturas existentes é notável dada a complexidade do desafio e a exiguidade dos meios técnicos e financeiros.

Não obstante destes factos, existe a consciência de que apesar dos longos passos dados em direcção à Governação Electrónica, há ainda um longo caminho a percorrer e um espectro de actuação relevante.

Existe também uma forte aposta política do Governo na Governação Electrónica presente no próprio discurso do Primeiro-ministro que considera que “essa aposta (na Governação Electrónica) constitui um imperativo para melhorar a eficácia do Estado, da Administração Pública, tanto a nível central como a nível local, reforçando assim o Estado de Direito Democrático, uma vez que as tecnologias de informação ajudam a promover a transparência, a “accountability” e a democracia”.

É nesta envolvente de dinamismo, e da necessidade de concertar estratégias, coordenar esforços e mobilizar meios financeiros e técnicos que surge o desenvolvimento do Plano de Acção para a Governação Electrónica (PAGE) – componente fundamental para a Reforma do Estado.

Resultados Alcançados

Fruto desta aposta, Cabo Verde começa a obter resultados não só ao nível da dinâmica de funcionamento interna, mas também no que concerne ao seu posicionamento nos principais indicadores de referência como é o caso dos seguintes:

- Ibrahim Index of African Governance;
- Worldwide Governance Indicators;
- Doing Business; e



- Freedom House.

Ibrahim Index of African Governance

A Kennedy School of Government da University of Harvard, consultando um painel de académicos e líderes de empresas africanos, supervisiona o Ibrahim Index, que avalia a governação nas 48 nações da África Sub-saheliana. O Ibrahim Index avalia a qualidade da governação com base em 57 critérios distribuídos por 5 categorias:

- Segurança interna e nacional;
- Estado de Direito, transparência e corrupção;
- Participação e direitos humanos;
- Oportunidade de desenvolvimento sustentável; e
- Desenvolvimento humano.

Tabela 2.2 – Categorias e Critérios do Ibrahim Index

Categorias	Subcategorias	Critérios
Segurança	Segurança nacional	Facilidade de acesso a armas de pequeno calibre
		Intensidade dos conflitos violentos que ocorreram nesse ano
		N.º de mortes devido a ataques intencionais a civis efectuados pelo governo ou grupos armados formalmente organizados
		N.º de conflitos armados em que o governo esteve envolvido nesse ano
		N.º de refugiados e exilados originados
	N.º de pessoas internamente deslocadas	
	Segurança pública	Nível de crimes violentos
Legalidade, transparência e corrupção	Ratificação de normas legais críticas	Ratificação de convenções internacionais chave de direitos humanos
		Presença de sanções internacionais por violação de direitos humanos
		Legislação sobre contratos e direitos de propriedade
	Existência de	Independência judicial



Categorias	Subcategorias	Crítérios
	sistemas judiciais independentes e eficientes	Eficiência dos tribunais Eficiência das instituições nacionais na garantia jurídica de contratos
	Corrupção	Corrupção no sector público
Participação e direitos humanos	Participação em eleições	Eleições executivas livres e justas
		Participação da oposição em eleições livres e justas
		Eleições legislativas livres e justas
		Participação da oposição nas eleições legislativas
	Respeito de direitos políticos e civis	Respeito pelos direitos de integridade física
		Respeito pelos direitos civis
		Índice de Liberdade de Imprensa
		Direitos das mulheres
Oportunidade económica sustentável	Criação de riqueza	PIB per capita (PPP)
		Crescimento económico
	Estabilidade macroeconómica e integridade financeira	Taxas anuais de inflação
		Défice ou superávit do Governo como percentagem do PIB
		Fiabilidade das instituições financeiras
		Ambiente económico global
	Artérias do comércio	Densidade da rede de estradas
		Capacidade de fornecimento de electricidade
		Subscritores de telefone por 100 habitantes
		Utilizadores de computador por 100 habitantes
	Sensibilidade ambiental	Utilizadores de Internet por 100 habitantes
		Índice de Desempenho Ambiental 2008

Cabo Verde ocupa o terceiro lugar no índice de 2008 (construído com dados relativos a 2006) entre as 48 nações da África Sub-saheliana, conforme seguidamente se demonstra.

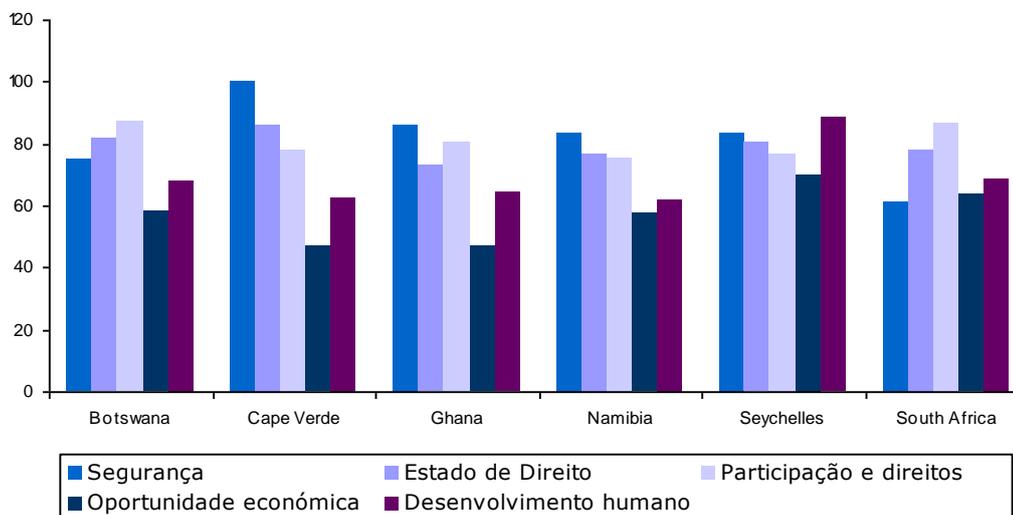


Tabela 2.3 – Classificação do Top 6 do Ibrahim Index

País	Segurança pública e nacional	Legalidade, transparência e combate à corrupção	Participação e direitos humanos	Oportunidade económica sustentável	Desenvolvimento humano	Pontuação geral	Posição no Ibrahim Index
Mauritius	91,7	80,5	92,2	71,4	89,9	85,1	1
Seychelles	83,2	80,4	76,9	70	88,4	79,8	2
Cabo Verde	100	86,1	77,7	47,2	62,6	74,7	3
Botsuana	75	81,6	87,4	58,2	68	74	4
África do Sul	61,1	78,1	86,3	63,5	68,7	71,5	5
Namíbia	83,3	76,7	75,3	57,4	61,1	70,9	6

Considerando o grupo dos seis países melhor posicionados no índice, Cabo Verde destaca-se positivamente por ter a maior segurança e negativamente por apresentar baixa oportunidade económica. Há, portanto, margem para potenciar o crescimento económico através de políticas de reforma que alavanquem a oportunidade económica.

Gráfico 2.2 – Top 6 do Ibrahim Index of African Governance





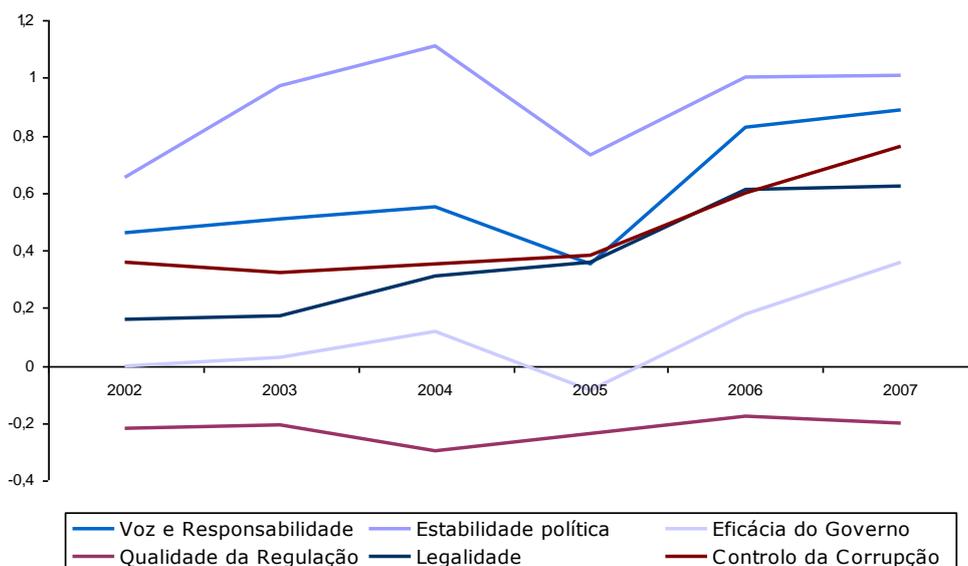
Worldwide Governance Indicators (WGI)

O Grupo Banco Mundial, através do World Bank Institute e do World Bank Development Economics Research Group, criou e desenvolve o projecto “Worldwide Governance Indicators”. Este projecto reuniu indicadores de governação para 212 países desde 1996 até actualmente. Para tal, consultou uma ampla e diversificada base de pessoas e instituições. O projecto avalia a governação em cinco dimensões:

- Voz e responsabilidade;
- Estabilidade política;
- Eficácia do Governo;
- Qualidade da regulação;
- Legalidade; e
- Controlo da corrupção.

Cabo Verde tem mantido, na generalidade, uma evolução bastante positiva nas cinco dimensões analisadas conforme pode ser constatado pelo gráfico seguinte.

Gráfico 2.3 – Evolução de Cabo Verde nos World Governance Indicators





Doing Business

O projecto “Doing Business” elabora relatórios e índices sobre a facilidade de prosseguir negócios em diversos países, isto é, a medida em que a regulação promove o desenvolvimento de negócios. Os indicadores são baseado em legislação, tabelas de preços e serviços e observação prática. O projecto “Doing Business” publicou o primeiro relatório em 2003, que incluía 5 conjuntos de indicadores para 133 países. O relatório de 2008 abrange 10 conjuntos de indicadores para 181 países.

Cabo Verde ocupa o 143º lugar de 181 países no ranking Ease of Doing Business, estando a uma distância considerável dos seis países da África Sub-saheliana melhor colocados.

Tabela 2.4 – Classificação do Top 6 do Ease of Doing Business Ranking

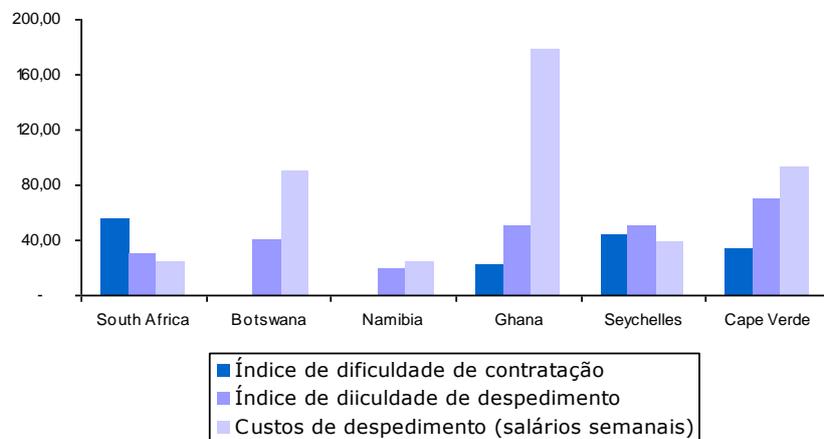
País	Ease of Doing Business Ranking	Criação de empresas	Emprego de trabalhadores	Comércio internacional	Aplicação dos contratos	Extinção de empresas
Mauritânia	24	7	64	20	76	70
África do Sul	32	47	102	147	82	73
Botsuana	38	80	73	149	92	26
Namíbia	51	112	34	150	36	52
Quénia	82	109	68	148	107	76
Gana	87	137	145	76	50	104
Cabo Verde	143	163	169	56	40	181

País	Acesso ao crédito	Protecção dos investidores	Pagamento de impostos	Licenças de construção	Registo de propriedades
Mauritânia	84	11	11	36	127
África do Sul	2	9	23	48	87
Botsuana	43	38	17	119	29
Namíbia	12	70	96	38	129
Quénia	5	88	158	9	119
Gana	109	38	65	142	31
Cabo Verde	123	126	115	79	124



Comparado com seis dos países com melhor governação da África Sub-saheliana, Cabo Verde apresenta, por um lado, custos de despedimento moderados mas, por outro lado, tem um índice de dificuldade de despedimento acima de todos os outros países analisados. Esta situação pode evidenciar uma legislação laboral rígida que dificulta o despedimento.

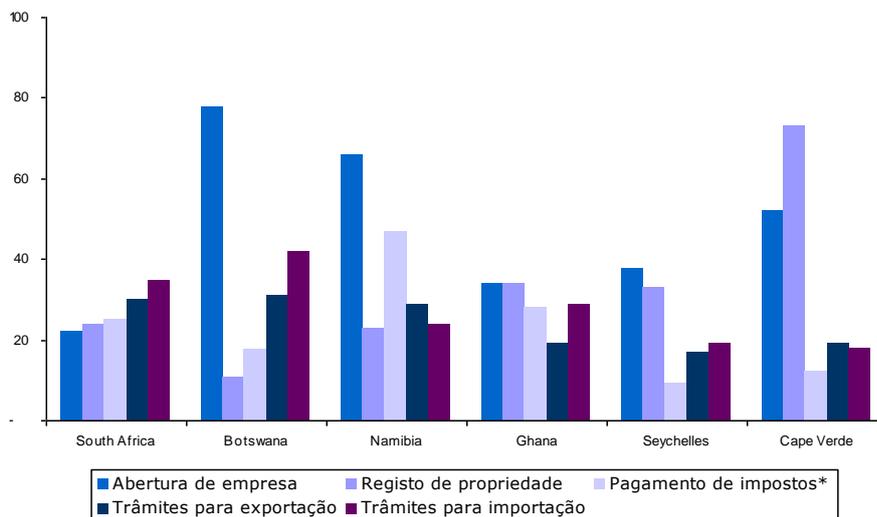
Gráfico 2.4 – Classificação do Top 6 do Ibrahim Index nos Indicadores Ease of Doing Business Relativos ao Mercado de Trabalho



Por outro lado, Cabo Verde apresenta processos de abertura de empresa e registo de propriedade mais lentos que a maioria dos países e, por inerência, menos eficientes e citizen-friendly. Quanto ao comércio internacional, os trâmites para importação e para exportação são mais rápidos que os da maioria dos países analisados, evidenciando processos mais eficientes.



Gráfico 2.5 – Classificação do Top 6 do Ibrahim Index em Vários Indicadores Ease of Doing Business



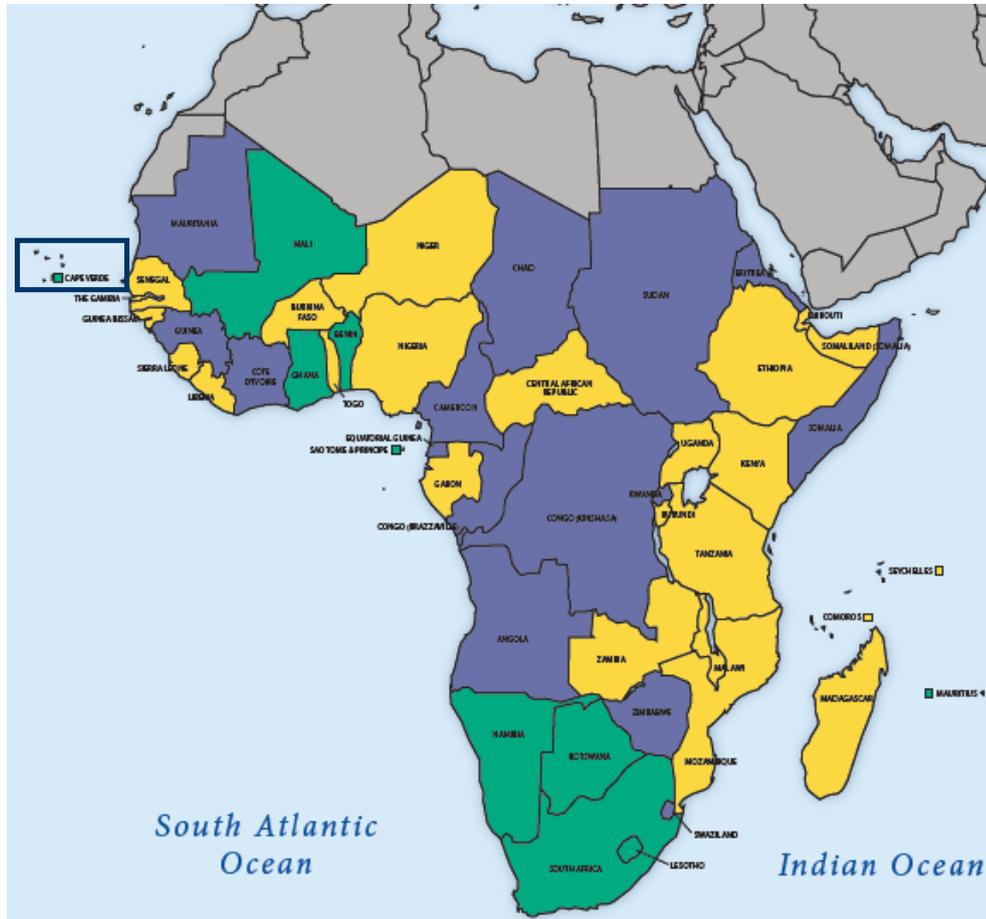
Freedom House

O Map of Freedom é uma iniciativa da Freedom House e reflecte os resultados de um inquérito realizado em 2009 que procura quantificar as liberdades políticas e sociais nos países da África Sub-sahariana.

Os países são divididos em três categorias: “Livres”, “Parcialmente Livres” e “Não Livres”. Um País livre, como é o caso de Cabo Verde, é aquele onde é mais alargado o âmbito da competitividade política, o respeito pelas liberdades civis e a independências dos media.



Figura 2.5 – Map of Freedom



Na Opinião Pública Cabo-verdiana

Não só ao nível dos principais indicadores de referência Cabo Verde apresenta uma evolução positiva. Também a nível interno (da sociedade) existe um reconhecimento relevante sobre as melhorias no País.

No âmbito do Desenvolvimento do Plano de Comunicação da Reforma do Estado, procedeu-se a uma auscultação a nível interno (órgãos e organismos do Estado, agentes protagonistas da Reforma) e externo (cidadãos e agentes económicos, “clientes” da Reforma) à situação actual no que concerne aos seguintes vectores:

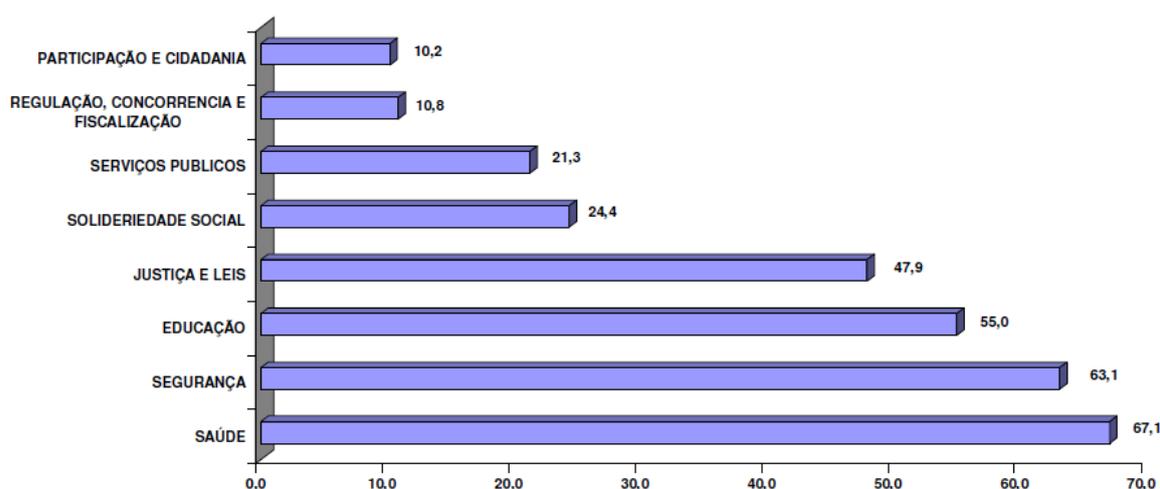
- Conhecimento do processo de Reformas em curso;



- Nível de profundidade desse conhecimento;
- Percepções existentes sobre os objectivos da Reforma e a forma como será conduzida;
- Reacções esperadas às mudanças;
- Avaliação do que já mudou;
- Expectativas existentes sobre os benefícios trazidos pela implementação da Reforma;
- Avaliação da forma como o Estado tem partilhado e comunicado os objectivos e conteúdos da Reforma com a sociedade.

Questionados sobre quais as três principais áreas que o Governo deveria ter em conta no quadro da Reforma, os inquiridos identificam a Saúde (67,1%), a Segurança (63,6%) e a Educação (54,9%) como as principais áreas de intervenção. Estas três áreas de intervenção são comuns praticamente em quase os domínios de estudo com excepção das ilhas de S. Antão, Sal e Praia onde a área da Justiça e Leis foi a mais preterida em relação à área de Educação.

Gráfico 2.6 – Importância das áreas Prioritárias no Quadro do Processo da Reforma do Estado





A área de Regulação, Concorrência e Fiscalização, e a de Participação e Cidadania foram as menos mencionadas com pouco mais de 10%. De acordo com a percepção dos inquiridores estas duas áreas são as de menos conhecimento por parte do público comum.

A percepção sobre a evolução dos serviços públicos é positiva, com 40% dos inquiridos a considerarem que estes melhoraram nos últimos tempos. Contudo, mais de metade (65%) considera que existe um deficit de simpatia no atendimento que deverá ser melhorado com o processo de Reforma do Estado.



"Um pessimista vê uma dificuldade em cada oportunidade; um otimista vê uma oportunidade em cada dificuldade"

Winston Churchill



3. Tendência Internacional

A Agenda para a Reforma do Estado está alinhada com as linhas de orientação estabelecidas nas políticas promovidas pelos principais organismos internacionais e regionais de referência.



Neste processo ambicioso e de grande importância para o seu desenvolvimento Cabo Verde conta com o apoio de parceiros internacionais nomeadamente:

- Millennium Challenge Corporation;
- Fundo Monetário Internacional;
- Banco Africano para o Desenvolvimento; e
- União Europeia.

Estes parceiros de referência partilham com Cabo Verde o seu *know-how* ao nível da boa governação e contribuem, através do incentivo à implementação de práticas de referência, para tornar o país mais desenvolvido, moderno e competitivo.

Todo o processo de transformação do País e, em concreto, de Reforma do Estado está alinhado com os conceitos, princípios e valores defendidos por estas organizações de referência.

Millenium Challenge Corporation (MCC)

A MCC tem uma parceira de longo prazo com Cabo Verde para o financiamento de projectos de diminuição da pobreza e de promoção do desenvolvimento económico no país.

Assente num programa (Millennium Challenge Compact) a vigorar entre o período de 2005 a 2010, com uma verba disponível de cerca de 110 milhões de dólares, várias iniciativas estão a ser desenvolvidas no âmbito da reforma do sector financeiro, desenvolvimento de infra-estruturas, incremento da actividade agrícola e desenvolvimento rural.

A MCC aposta em Cabo Verde como reconhecimento do esforço relativamente à boa governação. O MCC estabeleceu um conjunto de critérios das várias categorias de boa governação sob os quais avalia em permanência o desempenho de Cabo Verde (enquanto entidade “beneficiária”), conforme se ilustra na tabela seguinte.



Tabela 3.1 – Critérios da Boa Governação da Millenium Challenge Corporation

Governança justa e democrática	Promover o pluralismo político, a igualdade e um Estado de Direito
	Respeitar os direitos humanos e civis
	Proteger os direitos de propriedade privada
	Promover a transparência e a responsabilidade do Governo
	Combater a corrupção
Liberdade económica	Promover a participação dos cidadãos no comércio e mercado de capitais internacionais
	Promover o crescimento do sector privado
	Fortalecer as forças de mercado na economia
	Respeitar os direitos dos trabalhadores
Investimento nas pessoas	Promover a massificação da educação primária
	Fortalecer a capacidade de oferecer assistência médica pública de qualidade
	Promover a protecção da biodiversidade e a gestão e exploração transparente e sustentável dos recursos naturais

Fundo Monetário Internacional

Cabo Verde é membro do FMI, que apoia o processo de desenvolvimento do país através de financiamento, assistência técnica e formação.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) definiu padrões e códigos de actuação reconhecidos internacionalmente nas áreas de divulgação de dados, transparência fiscal e transparência da política fiscal e monetária.

Divulgação de Dados

Em 1995, o FMI decidiu estabelecer padrões de divulgação pública de dados económicos e financeiros. Estes padrões assentariam em dois pilares: o Special Data



Dissimination Standard (SDDS) (facultativo) e o General Data Dissimination System (GDDS) (obrigatório para todos os membros do FMI).

O FMI criou SDDS em 1996 para orientar países-membros na divulgação pública dos seus dados económicos e financeiros de modo a facilitar-lhes o acesso aos mercados de capitais internacionais, proporcionar um melhor funcionamento do mercado de capitais interno e promover a tomada fundamentada de decisões de política macroeconómica.

Apesar de Cabo Verde não ser um dos países subscritores do SDDS, o Estado cabo-verdiano toma os padrões e boas práticas do SDDS como referência, uma vez que este visa:

- Promover a melhoria da qualidade dos dados;
- Fornecer uma ferramenta de avaliação das necessidades de melhoria e de determinação das prioridades de reforma nesta área; e
- Orientar os países-membros na divulgação completa, atempada, fiável e acessível de estatísticas.

No âmbito do GDDS, Cabo Verde tem vários planos de melhoria do tratamento e divulgação de dados económicos, financeiros e socio-demográficos, que envolvem o Banco de Cabo Verde, o Ministério das Finanças e Planeamento, o Instituto Nacional de Estatística e o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Transparência Fiscal

O FMI criou em 1998 o Código de Boas Práticas em Transparência Fiscal, que desde então foi usado para avaliar a transparência fiscal em 86 países e é uma referência internacional em transparência fiscal.



Tabela 3.2 – Códigos de Boas Práticas em Transparência Fiscal

Categoria	Princípios
Definição clara dos papéis e responsabilidades	Distinção entre o sector do Governo e o resto do sector público
	Distinção entre o sector público e a economia
	Definição clara e divulgação pública das políticas e das responsabilidades dos gestores do sector público
	Enquadramento legal, regulatório e administrativo claro e aberto da política fiscal
Processos de orçamento abertos	Definição e aplicação de um calendário para a elaboração do orçamento
	Orientação da definição do orçamento por objectivos de política macro-económica e fiscal bem definidos
	Definição de procedimentos claros para a execução, monitorização e reporting do orçamento
Disponibilização pública da informação	Fornecimento público de informação sobre projectos fiscais passados, actuais e previstos e sobre os principais riscos fiscais
	Apresentação da informação fiscal num modo que facilita a análise das políticas e promove a responsabilização
	Publicação atempada da informação fiscal
Garantias de integridade	Cumprimento de padrões de qualidade pelos dados fiscais
	Vigilância interna efectiva das actividades fiscais
	Análise externa da informação fiscal

Cabo Verde tem assumido estes princípios e as inerentes boas práticas de transparência fiscal e efectua um esforço de adopção e implementação destas práticas.

Transparência da Política Fiscal e Monetária

O FMI desenvolveu em 1999 um código de boas práticas de transparência para as políticas fiscais e monetárias que se resume na tabela seguinte.



Tabela 3.3 – Código de Boas Práticas de Transparência para as Políticas Fiscais e Monetárias (Excerto)

Categoria	Princípios
Definição clara das funções, responsabilidades e objectivos dos bancos centrais para a política monetária	Definição clara através de legislação ou regulação dos objectivos primários e da estrutura institucional da política monetária
	Definição clara da relação entre as operações monetárias e as fiscais
Abertura na formação e divulgação das decisões de política monetária	Comunicação pública da estrutura, metas e instrumentos utilizados na consecução dos objectivos
	Comunicação pública da composição, estrutura e funções do (possível) órgão permanente de formulação de política monetária
Acesso público às informações sobre a política monetária	Padrões de Divulgação de Dados do FMI
	Divulgação do balanço em data pré-estabelecida do balanço patrimonial e das operações de mercado do Banco Central
Responsabilidade e garantias de integridade do Banco Central	Reporting dos dirigentes do Banco Central a uma autoridade pública
	Divulgação pública de demonstrações financeiras auditadas das operações do Banco Central
Definição clara das funções, responsabilidades e objectivos dos órgãos encarregues da política financeira	Definição clara dos objectivos e estrutura institucional dos órgãos financeiros, preferentemente em legislação e regulação
	Comunicação pública da relação entre os órgãos financeiros
Abertura na formulação e divulgação da política financeira	Condução das políticas financeiras de modo transparente e compatível com as condições de confidencialidade e de preservação da eficácia de acção dos órgãos reguladores
	Consulta do público em caso de proposta de alterações significativas na estrutura de regulação financeira
Acesso público às informações sobre política financeira	Emissão de relatório público sobre os principais factos ocorridos nos sectores do sistema financeiro sob jurisdição dos órgãos financeiros
	Comunicação pública regular dos dados agregados não confidenciais
Responsabilidade e garantias de integridade dos órgãos financeiros	Reporting dos dirigentes dos órgãos financeiros a uma autoridade pública
	Apresentação pública, quando adequada, de demonstrações financeiras auditadas das operações dos órgãos públicos



Banco de Desenvolvimento Africano

O Banco de Desenvolvimento Africano apoia Cabo Verde nos seus objectivos de diminuição para metade da proporção de pessoas pobres e crescimento. Cabo Verde adoptou um Poverty Reduction and Growth Strategy Paper (PRGSP) em 2004, que define prioridades de reforma.

A Agenda do Governo definida no PRGSP para o período de 2005 a 2007 tem como uma das áreas prioritárias a promoção da boa governação que contempla 5 componentes principais:

- Administração Pública;
- Sistema Judicial;
- Gestão Financeira do Governo; e
- Descentralização.

Tabela 3.4 – Componentes da Reforma para a Promoção da Boa Governação

Componentes da Reforma	Medidas
Administração Pública	Formulação de um plano de reforma nacional
	Adopção do planeamento por objectivos e da gestão baseada em resultados
	Optimização dos serviços
Sistema judicial	Envolvimento das autoridades locais e das ONG no estabelecimento de centros alternativos de resolução de conflitos
	Melhoria do conhecimento dos cidadãos sobre os seus direitos e deveres
	Criar fundos regionais de assistência legal
Gestão financeira do Governo	Implementação dos planos de acção CFAA e CPAR
	Orçamentação dos programas
Descentralização	Alargamento da participação das autoridades e comunidades locais através dos órgãos regionais eleitos, do sector privado e da sociedade civil
	Adopção de leis de descentralização
	Fortalecimento das finanças locais
	Implementação de um plano de formação dos colaboradores dos Municípios e da Administração Pública
	Implementação de plano de informatização dos Municípios



O Banco de Desenvolvimento Africano considera a boa governação um factor essencial para o desenvolvimento sustentável e, portanto, promove esforços de melhoria da governação nos países em que financia projectos.

Segundo o Banco de Desenvolvimento Africano, os elementos chave da boa governação a promover são:

- A responsabilização, que contempla a gestão do sector público, a gestão e reforma do empreendimento público, a gestão das finanças públicas, a governação corporativa e a reforma da administração pública;
- A transparência, que integra critérios relacionados com a divulgação de informação, revisões da despesas pública e criação de capacidade de análise e divulgação das políticas públicas;
- O combate à corrupção;
- A participação dos stakeholders; e
- O enquadramento judicial e legal, que inclui a reforma legal, a reforma judicial e o enquadramento legal para o desenvolvimento do sector privado.

União Europeia

Cabo Verde tem uma proximidade especial à União Europeia devido à sua cultura, aos seus bons princípios e governação, às suas trocas comerciais com a Europa e a funcionar como um ponto de trânsito para bens e pessoas que se deslocam entre a Europa e a América ou África.

Cabo Verde partilha com a União Europeia a preocupação do combate ao tráfico ilegal, com destaque para o tráfico de droga, e neste contexto procura intensificar a cooperação policial e judicial com a União.

A União Europeia estabeleceu em 2007 uma “parceria especial” com Cabo Verde, aprofundando as relações com o país de modo a transformar a relação doador-beneficiário numa plataforma de interesses mútuos.



Um elemento essencial da relação privilegiada de Cabo Verde com a União Europeia é a boa governação cabo-verdiana, que procura implementar os princípios e medidas implícitos nos aspectos de boa governação advogados pela União Europeia.

Tabela 3.5 – Aspectos da Boa Governação

Princípios	Medidas
Sistema judicial independente e acessível que garante o acesso aos recursos a todos os cidadãos	Criação de um enquadramento legal e regulatório que encoraja o empreendedorismo e o investimento privados.
Capacidade institucional para implementar um modelo de desenvolvimento equitativo	Criação de instituições públicas e privadas capacitadas
Controlo e escrutínio da gestão dos recursos	Definição e implementação de procedimentos e sistemas de monitorização da gestão e alocação dos recursos
Participação pública na tomada de decisão sobre gestão e alocação de recursos	Partilha de pontos de vista sobre as principais decisões de gestão e alocação de recursos e programação do desenvolvimento



"Há pessoas que vêem as coisas como elas são e que perguntam a si mesmas: 'Porquê?'. Há pessoas que sonham as coisas como elas nunca foram e que perguntam a si mesmas: 'Porque não?'"

George Bernard Shaw – Adaptado

4. Visão para a Reforma do Estado

A Reforma do Estado representa uma nova lógica de actuação de todos os agentes e impõe transformações profundas na governação. É um processo de mudança cultural que requer uma abordagem pragmática, sistematizada e coordenada que incorpore os vários factores que podem determinar o seu sucesso.





A Reforma do Estado é, fundamentalmente, um processo de transformação. Transformação na forma como o Estado e todos os seus agentes se organizam, na forma como se relacionam entre si e com os cidadãos e as empresas, assim como nas referências que orientam toda a sua actuação.

É um processo abrangente e ambicioso de alteração profunda do *status quo*, de paradigma e, por isso, requer uma abordagem consistente, orientada por uma visão e conduzida segundo um conjunto de objectivos estratégicos que operacionalizam essa visão.

O modelo conceptual (quadro lógico) adoptado para assegurar a consistência da abordagem para Reforma do Estado em Cabo Verde contempla duas dimensões distintas: uma estratégica (de alto nível) e outra mais operacional (com um maior nível de detalhe).

A dimensão estratégica ou conceptual engloba a visão do processo de Reforma do Estado, as ideias chave subjacentes, os objectivos estratégicos (compromissos a concretizar com o processo de reforma e principais mecanismos de aferição do sucesso do processo de Reforma) e as dimensões de actuação para que se possa alcançar os resultados pretendidos.

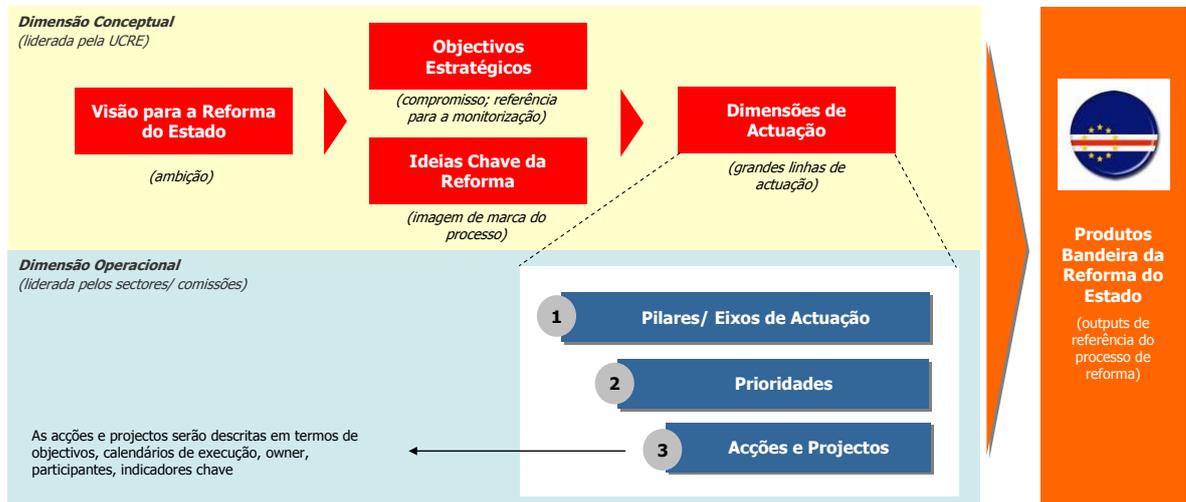
É uma dimensão a ser coordenada pela Unidade de Coordenação de Reforma do Estado (UCRE) como unidade dinamizadora de todo o processo de reforma (conforme explicitado mais adiante no Capítulo 6 – Coordenação e Participação activa de Todos os Agentes).

Por seu lado, a dimensão operacional abrange os pilares e eixos de actuação, as prioridades, assim como as acções e projectos que respondem a essas prioridades. Esta dimensão será, dentro do enquadramento e orientação dados pela dimensão conceptual, liderada pelos sectores e comissões que são responsáveis pela operacionalização de todo o processo.

Este modelo conceptual agora definido será orientado para a produção de resultados – produtos da Reforma que se encontram detalhados os capítulos 5 e 6 do presente documento.



Figura 4.1 – Quadro Lógico do Processo de Reforma do Estado



Esta abordagem apenas fará sentido se orientar o processo de Reforma do Estado para dar resposta aos desafios que se colocam à boa governação e se na sua base estiver uma visão (ambição) inspiradora de todas as acções e iniciativas.

Também só fará sentido se contribuir para o reposicionamento do Estado, centralizando-o nas suas funções *core*, orientando-o para uma prestação de serviços de excelência, contribuindo de forma clara para o processo de desenvolvimento e para a competitividade do País.

Neste contexto, e porque se fala de boa governação, é importante adoptar uma referência relativamente ao conceito. No caso concreto do processo de Reforma do Estado em Cabo Verde adoptou-se a definição preconizada pelas Organização das Nações Unidas (ONU).



Boa Governação – Conceito das Nações Unidas

Exercício do Poder político através da participação, da transparência e da responsabilização no exercício da autoridade política, económica e administrativa, devendo ter por fim a promoção do Estado de Direito e do desenvolvimento humano.



Os princípios inerentes a este conceito inspiram a visão que suporta e motiva todo o Processo de Reforma do Estado de Cabo Verde.

Tabela 4.1 – Visão do Processo de Reforma

Um Estado focado nas suas funções chave (justiça, segurança e defesa, regulação e desenvolvimento económico) mais próximo dos cidadãos e das empresas, propiciador de uma ampla participação e potenciador do desenvolvimento socioeconómico do País, suportado por uma Administração Pública moderna, focada em resultados, a operar em rede, transparente e responsabilizada, capaz de disponibilizar serviços de qualidade, largamente acessíveis de forma conveniente.

De facto, esta visão inspira-se nos princípios da boa governação que servem de referência ao conceito da ONU mas também às melhores práticas mundiais nesta matéria, devidamente contextualizadas para a realidade específica de Cabo Verde. Assenta, por isso, num conjunto de quatro expressões chave, nomeadamente:

- Cidadania;
- Modernidade;
- Transparência; e
- Competitividade.

Estas quatro expressões (expressões chave do processo de Reforma) traduzem as imagens de marca do processo de Reforma do Estado e apresentam, cada uma delas, um significado próprio.



Cidadania

A cidadania traduz no seu conceito mais tradicional o conjunto de direitos e deveres dos cidadãos, nas suas diferentes dimensões:

- civil: direitos inerentes à liberdade individual, liberdade de expressão e de pensamento; direito de propriedade e de conclusão de contratos; direito à justiça;
- política: direito de participação no exercício do poder político, como eleito ou eleitor, no conjunto das instituições de autoridade pública; e
- social: conjunto de direitos relativos ao bem-estar económico e social, desde a segurança até ao direito de partilhar do nível de vida segundo os padrões prevaletentes na sociedade.

No entanto, o conceito utilizado no âmbito da Reforma do Estado de Cabo Verde ultrapassa claramente esta definição. Está orientado para a necessidade de incrementar a participação pró-activa dos cidadãos no processo democrático. Para tal é fundamental que o Estado transmita uma imagem de eficiência, de rigor, de transparência e de valorização dessa mesma participação.

Modernidade

A ideia de modernidade associada ao processo de Reforma do Estado procura reforçar a importância que a modernização da máquina do Estado, em termos de capacidade de resposta, inovação dos métodos e práticas adoptadas, etc., tem não só ao nível da imagem percebida pelos cidadãos, mas também ao nível da própria competitividade de Cabo Verde.

Esta aposta na modernidade terá impacto não só ao nível da eficácia, traduzida no incremento da capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos e, conseqüentemente, na prestação de novos e melhores serviços focados no output, claramente mensuráveis, mas também ao nível da eficiência, no que concerne à utilização racional dos recursos – humanos, capital, tecnológicos, etc..



Só um Estado moderno que potencie a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação, baseado numa estrutura de recursos humanos qualificados e com competências adequadas, pode ambicionar a um posicionamento diferenciado da imagem tradicional de Estado (com pouca capacidade de resposta, trabalhando numa lógica de silo, com reduzido enfoque nos cidadãos).

Neste âmbito, assume particular importância o desenvolvimento da governação electrónica, que está orientada para a transformação da máquina do Estado, tornando-a mais próximos dos cidadãos.

Transparência

A transparência assume-se como um valor base da boa governação e contribui de forma significativa para estimular a participação activa dos cidadãos (ligação ao conceito de cidadania) e para a competitividade de Cabo Verde. Este aspecto tem inclusivamente representado uma mais valia significativa permitindo que Cabo Verde se diferencie do conjunto de países africanos com os quais compete, seja para a atracção de investimento seja ao nível da captação de fundos de suporte ao desenvolvimento (p.e. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Millenium Challenge Corporation).

Neste âmbito, é fundamental que todas as iniciativas projectadas e realizadas no contexto do processo da Reforma do Estado assumam como valor base de todos os actos a transparência.

Competitividade

A última – mas não menos importante – ideia chave da Reforma do Estado é a competitividade que será determinante e ditará o sucesso de todo o processo de transformação de Cabo Verde. O esforço associado à Reforma só fará sentido se houver um contributo relevante para a competitividade do País.

A reforma do enquadramento legislativo, o reforço dos sistemas e mecanismos de regulação e de supervisão, pilares da competitividade do País, contribuirão



decisivamente para o aumento da competitividade não apenas no sector público mas também no sector privado, criando condições decisivas para o incremento da actividade económica e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socio-económico.



"Visão sem Acção é um mero sonho. Acção sem Visão é uma perda de tempo. Visão com Acção pode mudar o mundo"

Joel Barker

5. Dimensões da Reforma do Estado

A concretização do processo de Reforma do Estado centrada na cidadania, na modernidade, na transparência e na competitividade tem subjacente uma abrangência e motivação que tornam fundamental a adopção de uma abordagem pragmática, orientada a acção, garantindo articulação e o alinhamento entre as diversas iniciativas e projectos a realizar.

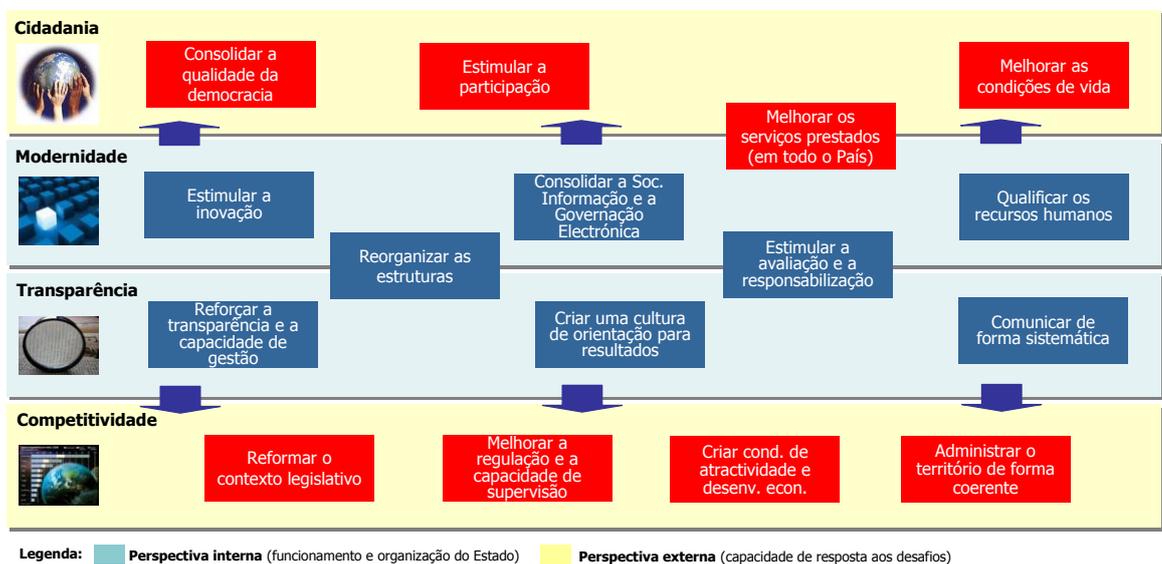


A visão e as expressões chave que corporizam o processo de Reforma do Estado em Cabo Verde são materializadas num conjunto de 16 objectivos estratégicos que orientam toda a abordagem definida e que possibilitarão avaliar o sucesso desta iniciativa.

Os objectivos estratégicos do processo de reforma apresentam duas perspectivas diferenciadas: i) perspectiva interna – orientada para a redefinição da lógica de organização e de funcionamento do Estado; e ii) perspectiva externa – que traduz a capacidade de responder aos desafios de desenvolvimento e de transformação do País.

O enquadramento destes objectivos estratégicos em cada uma das expressões chave da Reforma é ilustrado no mapa estratégico do Processo de Reforma que seguidamente ser apresenta.

Figura 5.1 – Objectivos Estratégicos do Processo de Reforma





Os objectivos definidos servem, fundamentalmente, para orientar as prioridades, bem como as iniciativas e projectos da Reforma do Estado, na fase conceptual do processo, na fase de operacionalização e, sobretudo, na fase de monitorização.

No entanto, é importante ter presente que se alguns destes objectivos podem ser resultado directo do processo de Reforma (p.e. melhorar os serviços prestados, racionalizar as estruturas, etc.), e permitem inclusivamente monitorizar o sucesso desse processo, outros há que podem ser positivamente afectados com o processo, embora não dependam em exclusivo das iniciativas contempladas na Reforma do Estado (p.e. melhorar as condições de vida, criar condições de atractividade e de desenvolvimento económico, etc.). Não obstante, os 16 objectivos definidos serão um referencial importante na concretização de todo o processo.

Neste contexto, e tendo em conta os objectivos gerais da governação, integrados aos diversos documentos de referência do País, estabeleceu-se quatro dimensões principais de actuação – Dimensões de Actuação do Processo de Reforma do Estado, conforme seguidamente se ilustra.

Figura 5.2 – Dimensões do Processo de Reforma

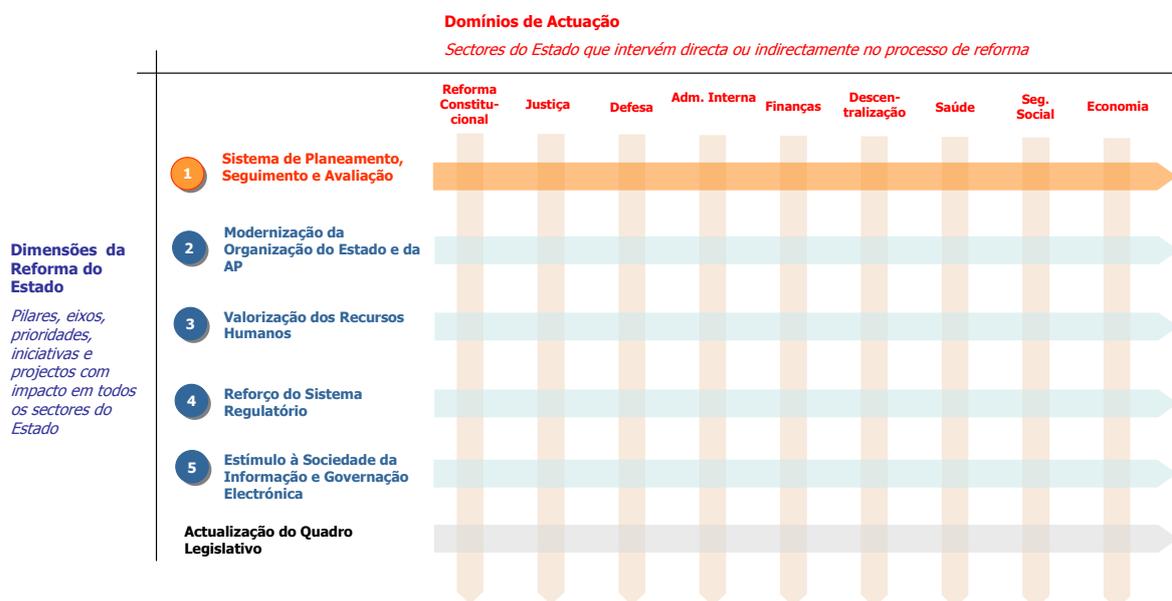




Complementarmente, será de extrema importância alinhar toda a intervenção com a adequação do quadro legislativo, no sentido de proporcionar um alinhamento face às iniciativas em curso, potenciando esta oportunidade para alavancar a actualização do quadro legislativo de Cabo Verde (p.e. no que concerne à convergência normativa com a União Europeia). Outro dos aspectos relevantes deste processo está relacionado com a abrangência e um potencial impacto na máquina do Estado que apresentam as dimensões definidas.

Um projecto desta natureza força a necessidade de um envolvimento, directo ou indirecto, de todos os sectores, numa perspectiva de actuação ao nível das medidas verticais (ou sectoriais) mas, sobretudo, no que diz respeito à participação nas medidas de carácter transversal. Esta dinâmica pode ser ilustrada na figura que seguidamente se apresenta.

Figura 5.3 – Dimensões e Domínios de Actuação do Processo de Reforma



Assim, é factor crítico de sucesso do processo de Reforma do Estado que os vários agentes possam participar activamente e contribuir de forma articulada para o processo. Neste âmbito, importa definir o que é expectável de cada agente, seja ele



da máquina do Estado ou da Sociedade em geral. Os diferentes graus de responsabilidade encontram-se expresso na figura seguinte.

Figura 5.4 – Dimensões e Domínios de Actuação do Processo de Reforma



Em termos sintéticos a Agenda para a Reforma do Estado pode ser representada no que concerne às dimensões de actuação, pilares e prioridades de acordo com o apresentado na figura 5.5 – Dimensões e Produtos do Processo de Reforma do Estado.

Também os produtos bandeira do processo de reforma se encontram identificados nessa mesma figura. Estes produtos bandeira visam reforçar a importância que determinados outputs (produtos) terão para o sucesso desta iniciativa quer em termos da alteração do *status quo* quer no que se refere à percepção dessa alteração pelos vários agentes.

Um aspecto importante relativamente a estes produtos resulta do facto de se ter adoptado uma abordagem integrada, ou seja, mais do que definir resultados por dimensão, pilar, prioridade ou mesmo projecto, optou-se por pensar os produtos da Reforma com resultado de uma transformação profunda e transversal e não apenas de uma iniciativa pontual (não obstante de determinados projectos poderem contribuir de forma mais efectiva para a sua concretização).



Figura 5.5 – Dimensões e Produtos do Processo de Reforma do Estado





Alguns dos produtos bandeira elencados estão já em desenvolvimento e/ ou implementados. No entanto, optou-se por referenciá-los tendo em conta a sua relevância para o processo de reforma e, em simultâneo, explicitar o reforço da aposta realizada até aqui.

A Importância do Contexto Legal

Outro dos aspectos relevantes para todo o processo de reforma está relacionado com o enquadramento legal. De facto, a concretização dos desígnios estabelecidos para a Reforma do Estado exige uma base legislativa alinhada com os seus próprios princípios e objectivos, de forma a legitimá-la, mas sobretudo no sentido de suportar todo o processo de transformação.

Para construir essa base é necessário actualizar o quadro legislativo cabo-verdiano com normas inspiradas nas melhores práticas internacionais da boa governação que promovam o desenvolvimento socioeconómico do País de forma sustentável.

Abordagem Metodológica ao Processo de Reforma

Para a implementação deste processo abrangente e ambicioso, adoptar-se-á uma abordagem metodológica assente em 6 princípios que estarão subjacentes ao logo da apresentação detalhadas das acções e projectos de cada uma das dimensões de intervenção. Esses princípios são:

- Adopção de uma abordagem sistémica, conjugando as perspectivas organizacional, tecnológica e legislativa;
- Estímulo da participação e dos mecanismos de comunicação como factor crítico para o envolvimento de todos os agentes, promovendo as capacidades dos actuais recursos da Administração;
- Coordenação centralizada de todo o processo, assegurando a participação activa dos sectores (promovendo a obtenção de sinergias);



- Empenho e compromisso político transversal – trata-se de um processo para o País que decorrerá em várias legislaturas;
- Implementação gradual e aprendizagem colectiva com o processo (sem comprometer a necessária dinâmica de mudança nem a necessidades de todos os agentes se aculturarem ao novo paradigma);
- Focar nos impactos (outcome) e não nos resultados (output).



Dimensão 1: Sistema de Seguimento, Acompanhamento e Avaliação

Visão



Um sistema de planeamento, seguimento, acompanhamento e avaliação inspirador e dinamizador do processo de transformação do País, contribuindo decisivamente para a credibilidade e competitividade de Cabo Verde.

O modelo de planeamento tradicionalmente aplicado em Cabo Verde assenta no denominado de PPBS (Planning, Programming, Budgeting System), permitindo uma integração coerente, entre a formulação de políticas públicas, o processo de planeamento, o desenho de programas e a respectiva incidência sobre a despesa pública e, conseqüentemente, sobre o Orçamento de Estado.

Um dos desafios que se colocam ao Estado, enquanto garante do modelo de planeamento, reside na sua capacidade de “consolidar e reforçar o Sistema Nacional de Planeamento de forma a torná-lo mais abrangente, efectivo e integrado, no quadro de uma filosofia que apela a uma nova cultura de gestão voltada para os resultados tendo como pressuposto básico a organização de um Estado dinâmico, orientado para a eficácia e a eficiência no seu processo decisório e orientado para servir o cidadão”.

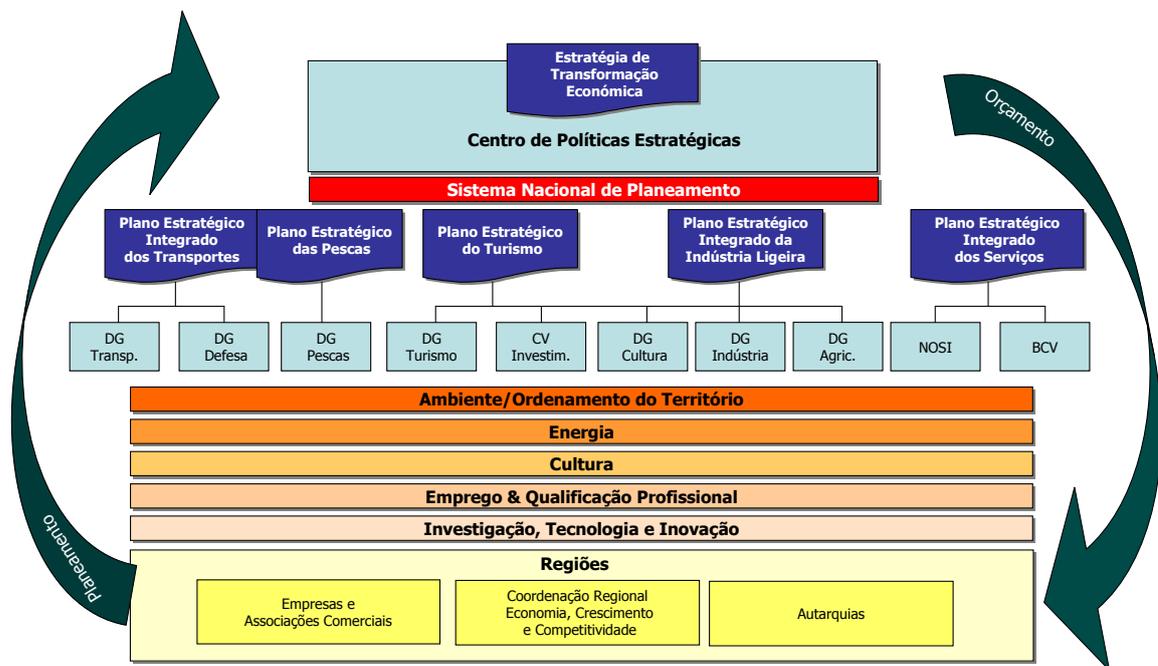
Para tal é fundamental que este processo incorpore:

- O desafio do ordenamento territorial, uma referência fundamental para a elaboração do plano de desenvolvimento económico e social;
- O desafio regional, que ganha um novo fôlego com os projectos de criação de “Regiões Plano” (abordadas em detalhe mais adiante neste documento);
- O desafio do Poder Local; e
- O desafio do Sector Empresarial.

Este contexto implica assumir o processo de planeamento como sendo um planeamento estratégico global e integrado, envolvendo a intervenção de vários agentes com âmbitos de actuação claramente definidos e complementares entre si.

Implica, fundamentalmente, incorporar duas perspectivas distintas: i) perspectiva estratégica – assumida em grande parte pelo Centro de Políticas Estratégicas; e ii) perspectiva operacional – materializada pela Direcção Nacional de Planeamento enquanto entidade gestora do Sistema Nacional de Planeamento, pelas Direcções-Gerais “Sectoriais”, as DGPOG’s, os as entidades de coordenação regional.

Figura 5.6 – Nova Lógica do Planeamento Estratégico Integrado



A adopção de um modelo com esta perspectiva tem subjacente:

- A adopção de uma abordagem programática – alargando os conceitos de Orçamento-Programa e de gestão orçamental por objectivos à elaboração, apresentação e execução do orçamento de Estado na sua globalidade,



definindo e realizando gastos públicos no quadro de programas detalhados por órgão, função, projecto ou actividade a desenvolver;

- A inclusão do Quadro de Despesas a Médio Prazo (QDMP) e dos Quadros de Despesas a Médio Prazo Sectoriais (QDSMP), enquanto instrumentos que orientam a elaboração do Orçamento do Estado, definindo as prioridades das despesas públicas; e
- A consolidação e o alargamento da aplicação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF).

Nesta nova lógica de planeamento espera-se que os recursos do sector público sejam metodicamente direccionados a programas estratégicos, voltados para as reais necessidades da sociedade, e devidamente enquadrados nos programas do Plano de Desenvolvimento Económico e Social ou Estratégia de Transformação Económica. A estes programas são associadas metas e objectivos, bem como estabelecidas as respectivas responsabilidades de coordenação.

O reporte social do grau de concretização e dos resultados dos programas é um dos factores críticos para promover a transparência desta abordagem.

Impõe-se a introdução do instrumento nacional, "Grandes Opções Anuais" ou Plano Anual (corresponde às principais linhas de orientação de política económica tendo em vista o enquadramento de cada ciclo orçamental) bem como a introdução do instrumento "Ordenamento do Território" como ferramenta que irá "balizar" o modelo de desenvolvimento do Estado.

Os projectos de investimento só serão admitidos no QDMP após serem submetidos a um processo de selecção, na base de uma metodologia multicritério, cujos critérios devem traduzir os objectivos bem como as condições de implementação dos projectos. Só serão aceites projectos que preencham condições mínimas de implementação, devidamente explicitadas através dos critérios de selecção.



Corporizar a ideia de “regiões plano” com base nas potencialidades e nas características naturais e sociais do território nacional, com vista ao seu equilibrado desenvolvimento e tendo em conta as suas carências e os interesses da população, é outro dos aspectos a considerar.

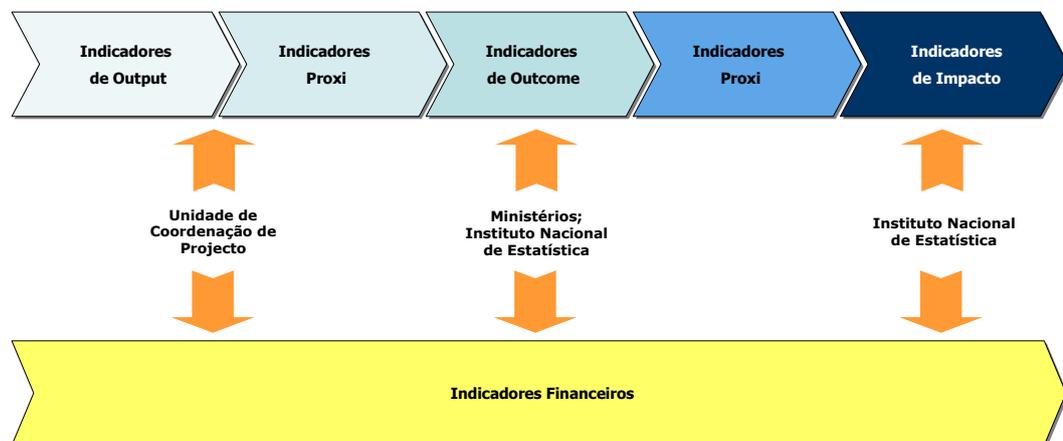
A respeito dos desafios que se impõe ao nível da regionalização e do alargamento da acção dos municípios, perfila-se a necessidade de reorganizar a administração do Estado no sentido de lhe conferir coerência territorial e garantir a coordenação e articulação operacional dos serviços públicos com o sector regional (região-ilha) e local (municípios).

Também a institucionalização da Unidade Regional de Coordenação dos Serviços Desconcentrados (URCSD) se assume como chave para o sucesso, pois é através dela que se desencadeia a tão desejada coordenação inter-orgânica ou inter-subjectiva que permitirá aumentar a eficiência da administração pública cabo-verdiana

Adicionalmente, a construção de um sistema nacional integrado de seguimento e avaliação, com interligações nos diversos sistemas de seguimento e avaliação existentes, perfila-se como uma necessidade imperativa.

Este sistema incorporará uma visão abrangente do processo de planeamento e de todos os projectos que no integram, permitindo a produção de informação relevante, no apenas para a gestão dos projectos, mas sobretudo para a governação do País e para divulgação na sociedade.

Figura 5.7 – Sistema de Seguimento e Avaliação





Sendo esta uma dimensão de enquadramento, a sua operacionalização, funciona como fonte inspiradora de todo o processo de Reforma do Estado. As políticas e projectos estabelecidas no âmbito da Agenda estão alinhadas com este paradigma de planeamento. A título de exemplo destaca-se o modelo de reorganização da administração desconcentrada e descentralizada do Estado (abordada na prioridade 1.2.2 – Reforço da desconcentração e descentralização), a melhoria do sistema financeiro e das finanças públicas (prioridade 1.2.3) e com o desenvolvimento do Sistema Nacional Integrado de Seguimento e Avaliação (que suportará o acompanhamento e a monitorização da Reforma do Estado).



Dimensão 2: Modernização da Organização do Estado e da AP



Visão

Um Estado focado nas suas funções chave, com uma estrutura ágil, dinâmica, desconcentrada e descentralizada que estimule a capacidade de resposta aos desafios de desenvolvimento e que contribua para a criação de condições de desenvolvimento da economia privada em Cabo Verde.

Um dos aspectos chave do processo de Reforma do Estado é, efectivamente, a organização do Estado e de toda a máquina que o operacionaliza, uma vez que assume uma perspectiva transversal (“umbrella”) de todas as demais iniciativas.

Para responder aos desafios de desenvolvimento que se colocam a Cabo Verde, o Estado tem de estar preparado e capacitado, com capacidade de resposta e a gerir em função da qualidade dos outputs que gera e, sobretudo, dos impactos (outcomes) da sua acção.

Efectivamente, uma visão moderna de Estado contempla:

- Na Perspectiva “Macro” da Missão do Estado:
 - As funções de soberania como base para o reforço da Autoridade do Estado;
 - O Estado de Direito, a transparência e a participação activa dos cidadãos como aspectos fundamentais para o reforço da democracia;
 - O desenvolvimento harmonioso do território (incluindo a presença universal do Estado);
- Na Perspectiva “Operacional” da Missão do Estado:

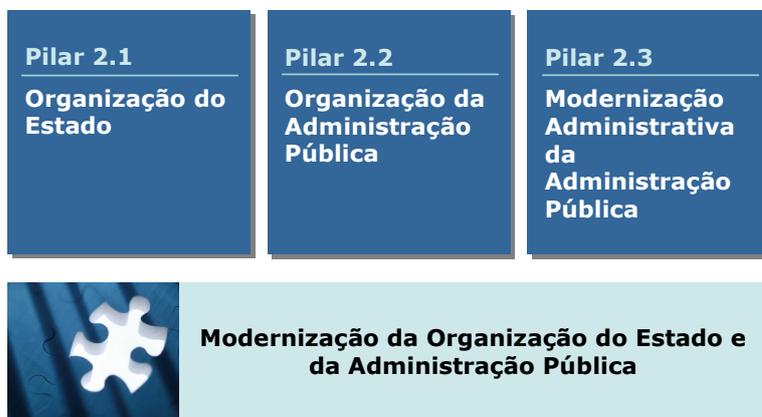


- Um modelo de governação focado nos “clientes” (cidadãos e empresas que utilizam os serviços públicos, contribuintes, etc.), preparado para responder a relacionamento multi-canal e a “clientes” cada vez mais informados e preparados;
- Uma organização dos organismos promotora de eficiências e de trabalho em rede, que minimize (ou elimine numa situação óptima) a ideia de Estado organizado por “silos” departamentais;
- Uma cultura orientada para resultados e para a qualidade;
- A utilização das tecnologias de informação como elemento fundamental na alavancagem de todos os objectivos de desenvolvimento do Estado.

A construção/ consolidação das capacidades do Estado, tendo em conta a realidade de Cabo Verde, assenta em três pilares principais:

- Organização do Estado (dimensão macro);
- Organização da Administração Pública (dimensão operacional/ funcional); e
- Modernização Administrativa da Administração Pública.

Figura 5.8 – Pilares para a Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública





Pilar 2.1 – Organização do Estado

Conceber uma nova filosofia de Estado, no que concerne à sua organização, processo de trabalho, dinâmica de relacionamento com os diversos agentes, requer um trabalho prévio de reestruturação dos fundamentos base como são:

- As funções de soberania;
- A autoridade do Estado;
- A qualidade da democracia; e
- A Promoção da cidadania.

Só um Estado alicerçado solidamente nestes fundamentos pode ambicionar à obtenção de resultados de transformação e de mudança de paradigma. Neste âmbito, é importante aprofundar o impacto e as relações existentes entre estes quatro fundamentos principais.

Efectivamente, os quatro fundamentos estão inter-relacionados e produzem efeitos cruzados entre si. A promoção da cidadania força o reforço da autoridade do Estado e a necessidade deste assegurar consistentemente as funções de soberania. Apenas com esta dinâmica positiva, em que o Estado exerce o seu poder de forma transparente, mas efectiva, promovendo e envolvendo os cidadãos, é possível a criação de condições indutoras de confiança e, por conseguinte, contribuir para a qualidade da democracia.

É com esta linha de rumo que o processo de reforma procura dar resposta às necessidades de reorganização do Estado.

Existe, no entanto, uma particularidade decorrente do contexto insular de Cabo Verde: a necessidade de assegurar a adopção destes fundamentos em todo o território nacional.



Figura 5.9 – Matriz de Acção para a Consolidação da Democracia e Qualidade da Cidadania



Assim, a reestruturação da organização do Estado apresenta quatro prioridades:

- Prioridade 2.1.1 – Reforço da Democracia;
- Prioridade 2.1.2 – Reforço das Funções de Soberania;
- Prioridade 2.1.3 – Reforço da autoridade do Estado e promoção da cidadania;
- Prioridade 2.1.4 – Organização e Gestão do Território.

Prioridade 2.1.1

Reforço da Democracia

O reforço da democracia tem sido uma preocupação constante no desenvolvimento de Cabo Verde. De facto, a construção de uma sociedade onde a informação é a base e está acessível a todos, a qualquer momento, implica uma aposta na participação dos cidadãos e uma resposta efectiva do Estado.

Estimular esta participação, assumi-la com uma perspectiva construtiva e uma significativa mais valia para a consolidação do processo democrático é, de facto, chave para qualquer processo de transformação de um País.



Só é possível reforçar a democracia se se verificarem três condições base (já elencadas na elaboração do Plano de Acção para a Governação Electrónica):

- Aproximar os cidadãos aos actos governativos e às instituições governamentais;
- Promover a utilização gradual de novos mecanismos de interacção entre o Estado e os Cidadãos; e
- Promover a confiança dos cidadãos e das empresas nos actos praticados pelo Estado.

O desafio inerente a esta participação está na construção de bases sólidas assentes na transparência e na agilização dos mecanismos de relacionamento (decorrente da pressão que coloca no processo de decisão), tornando-os cada vez mais directos e personalizados.

Cabo Verde tem procurado assumir a transparência e a consolidação do processo democrático como pilares do seu desenvolvimento. Este facto, é amplamente reconhecido por vários organismos, como é disso exemplo um estudo – Democracy Index – publicado pelo The Economist que procura avaliar anualmente a qualidade da democracia de 167 países dos cinco continentes.

Este estudo avalia cinco indicadores principais:

- Processo Eleitoral e Pluralismo;
- Funcionamento das Instâncias Governamentais;
- Participação Democrática;
- Cultura/ Maturidade Política; e
- Direitos Cívicos.

Cabo Verde posiciona-se no 34º lugar (num ranking de 167 países) sendo o primeiro país africano do ranking, conforme ilustrado pela tabela que seguidamente se apresenta.



Tabela 5.1 – Posicionamento de Cabo Verde no Democracy Index 2008

País	Ranking	Resultado Global	I Processo Eleitoral e Pluralismo	II Funcionamento das Instâncias Governamentais	III Participação Política	IV Cultura / Maturidade Política	V Direitos Cívicos
 Suécia	1	9,88	10,00	10,00	10,00	9,38	10,00
 Estados Unidos	18	8,22	8,75	7,86	7,22	8,75	8,53
 Portugal	25	8,05	9,58	8,21	5,56	7,50	9,41
 Cabo Verde	34	7,81	9,17	7,86	6,67	6,25	9,12
 Botswana	39	7,47	9,17	7,50	5,00	6,25	9,41

Os dados constantes na análise referida são também reconhecidos pela população Cabo-verdiana. Um estudo da Afrobarometer, realizado em 2008, relativo à qualidade da democracia e da governação em Cabo Verde revela conclusões interessantes a este nível, nomeadamente:

- Uma melhoria generalizada dos indicadores relativos à democracia (grau de satisfação face à forma como a democracia está a funcionar, grau de democracia existente em Cabo Verde, etc.);
- Um aumento da rejeição de formas não democráticas de regime; e
- Um aumento da consciência cognitiva relativamente aos aspectos da democracia (conhecimento do nome do Presidente de Câmara, do Primeiro-Ministro, etc.).

Também ao nível da transparência, Cabo Verde tem procurado desencadear um conjunto de iniciativas que o coloquem em lugar de destaque a nível internacional. Alguns exemplos dessas medidas são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 5.2 – Exemplos de Iniciativas de Combate à Corrupção e Estímulo da Transparência em Cabo Verde

	<ul style="list-style-type: none">▪ Regime Financeiro da Contabilidade Pública;▪ Plano Nacional de Contabilidade Pública;
---	--



- Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF);
- Sistema de Informação Municipal (SIM);
- Reforço do Tribunal de Contas;
- Lei da Responsabilidade dos Titulares de Cargos Públicos;
- Lei do Branqueamento de Capital;
- Lei dos Mercados Públicos.

Estas medidas, têm tido um reconhecimento internacional. Exemplo disso é o facto do Banco Mundial ter sido em 2006 o país de África mais bem governado. Se se analisar também um indicador de referência como é o Transparency International Corruption Perceptions Index (CPI), relativo a 2007, verifica-se que Cabo Verde apresenta um posicionamento relevante: 49º num universo de 180 países, assumindo-se como o 3º país africano.

Tabela 5.3 – Posicionamento de Cabo Verde no Corruption Perceptions Index 2007

País		Ranking	CPI
	Nova Zelândia	1	9,4
	Dinamarca		9,4
	Finlândia		9,4
	Estados Unidos	20	7,2
	Portugal	28	6,5
	Botswana	38	5,4
	África do Sul	43	5,1
	Cabo Verde	49	4,9



Prioridade 2.1.2

Reforço das Funções de Soberania

A questão da soberania é hoje inseparável de qualquer reflexão relativa à transformação dos Estados.

O processo de globalização, materializado na produção em massa, no surgimento de empresas transaccionais à escala global, na internacionalização dos circuitos financeiros e no esboço de formação de uma sociedade civil global, forçou os estados a repensarem o conceito de Estado e a focarem-se nas funções que garantem a soberania dos Países.

É por isso que o desenvolvimento de Cabo Verde se deve concretizar no quadro de uma sociedade aberta, plenamente inserida no mundo globalizado, dinâmica, informada, actuante e respeitadora dos direitos humanos.

Um dos aspectos de extrema relevância a este nível é o funcionamento da Justiça. Cabo Verde tem apostado na reforma da justiça como uma prioridade desde há vários anos.

Actualmente consubstanciada no Plano Estratégico 2006-2011 este processo de reforma contempla todos os subsistemas da justiça e tem permitido a dinamização de várias iniciativas que começam a produzir efeitos.

Em termos gerais, o modelo conceptual de justiça definido assume o cidadão como elemento central, visando estimular um processo de construção orientado para servir a cidadania e o desenvolvimento.

O modelo conceptual que orienta o processo de reforma da justiça é apresentado na figura seguinte.

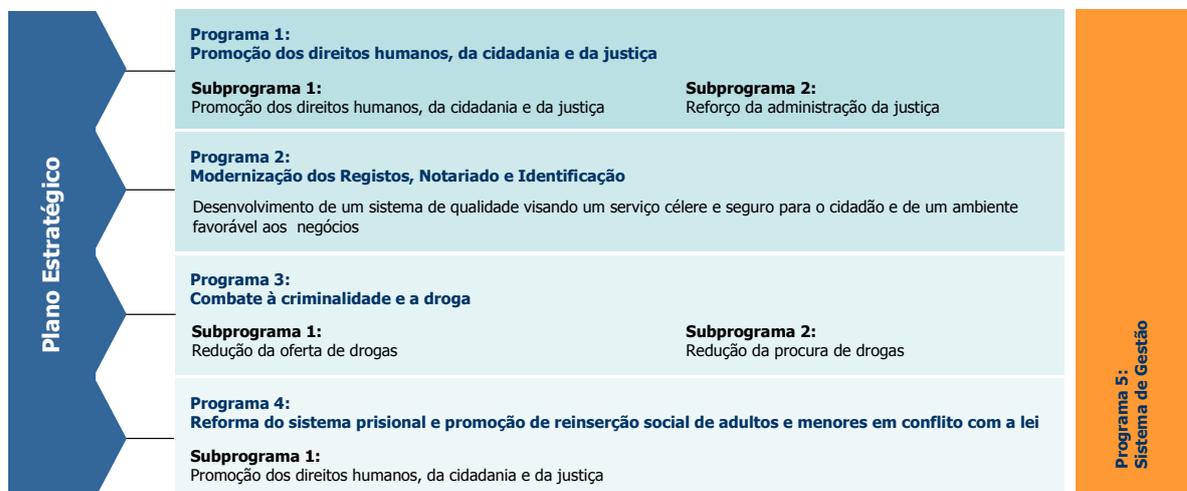


Figura 5.10 – Modelo Conceptual do Processo de Reforma da Justiça em Cabo Verde



Para a concretização desta visão para a justiça foi estabelecido um plano de acção contemplando 5 programas e vários sub-programas conforme ilustrado na figura seguinte.

Figura 5.11 – Estrutura do Plano Estratégico para a Reforma da Justiça 2006-2011





De entre as várias iniciativas já realizadas destaca-se a Modernização dos Registos, Notariado e Identificação, enquadrada no Programa 2, que tem procurado, com sucesso, dinamizar o desenvolvimento de um sistema de qualidade, visando um serviço célere e seguro para o cidadão e a promoção de um ambiente favorável aos negócios.

Tabela 5.4 – Modernização dos Registos, Notariado e Identificação



O objectivo desta iniciativa é responder a solicitações de qualquer sector de registos, notariado e identificação, devido à existência de uma grande diversidade de actos praticados (civil, predial, comercial, automóvel, notariado, identificação), garantindo a necessária integração entre os sectores envolvidos.

Esta iniciativa apresenta-se, no âmbito da governação electrónica, como uma acção transversal indispensável, catalizadora dos diferentes pilares da modernização. A visão de futuro dos serviços coloca o foco no cidadão, no atendimento “one-stop-shop”, nos sistemas de informação, em detrimento dos procedimentos actuais, baseados em arquivos papel, com perspectivas de mudanças organizacionais, funcionais e legislativas significativas.

Baseado num sistema inovador de indexação de todos os registos existentes e de relacionamento entre registos, este projecto, implementado em todo o território nacional, encontra-se tecnicamente preparado para permitir aos hospitais proceder ao pedido de registos de nascimento (já em funcionamento no Hospital da Praia). Permite ainda que missões diplomáticas emitam certidões ou que Câmaras Municipais sirvam de intermediários na requisição de registos prediais, entre outros.

Mas não é apenas ao nível da reforma da justiça que Cabo Verde procura o reforço das funções de soberania. Várias outras iniciativas têm procurado reforçar o papel do Estado. Um exemplo desta realidade é a Parceria Especial com a União Europeia que



assenta na partilha de valores como a democracia, a defesa dos direitos humanos e a boa governação política e económica e as garantias oferecidas pelo Estado de direito em vigor, a promoção da paz, a segurança e a luta contra o terrorismo e a criminalidade.

A Parceria Especial assenta em seis pilares principais nomeadamente:

- Pilar 1: Boa governação;
- Pilar 2: Segurança e estabilidade;
- Pilar 3: Integração regional;
- Pilar 4: Transformação e modernização;
- Pilar 5: Sociedade do conhecimento e da informação; e
- Pilar 6: Luta contra a pobreza e desenvolvimento.

A Parceria Especial apresenta uma ligação directa a todos os objectivos, dimensões, pilares e prioridades da Agenda da Reforma do Estado de Cabo Verde. No entanto, e no que ao reforço das funções de soberania diz respeito, é de destacar as que se referem concretamente à reforma da justiça e luta contra a corrupção, às que se referem aos aspectos relacionados com a segurança e à convergência normativa.

A este nível também a adesão de Cabo Verde à Organização Mundial do Comércio (OMC) tem fomentado uma dinâmica de relevante de reforço das funções de soberania. De facto, decorrente da necessidade de realinhamento das políticas económicas, regulamentares, etc., é mandatário que o Estado se repositone e reforce as funções chave que podem condicionar a sua soberania.

Prioridade 2.1.3

Reforço da Autoridade do Estado e Promoção da Cidadania

Outras das prioridades de referência do Programa de Reforma do Estado é o reforço da autoridade do Estado e a promoção da cidadania. Só um Estado com uma



autoridade sólida (e que saiba exercer essa autoridade) se pode assumir como a principal força motriz de desenvolvimento.

Reforçar a autoridade do Estado implica uma focalização nas suas funções nucleares, promover a eficiência do processo decisório global, combater as assimetrias regionais, pela aproximação das decisões às populações, e promover o empowerment sobre as suas estratégias de desenvolvimento.

O respeito do Estado de direito, nomeadamente através da reforma do sistema judicial e a luta contra a corrupção e a criminalidade organizada, figura na primeira linha das prioridades.

A este nível, destaca-se o programa ambicioso de actuação que está orientado para a prossecução de 9 objectivos específicos e que contempla vários domínios de intervenção, conforme seguidamente se apresenta.

Tabela 5.5 – Objectivos e Domínios de Intervenção para o Reforço da Autoridade do Estado e Cidadania

Objectivos Específicos	Domínios de Intervenção Prioritários
<ul style="list-style-type: none">▪ Assegurar o desenvolvimento completo de políticas de controlo e promoção do respeito pelos direitos fundamentais e de políticas de reforço da cidadania;▪ Promover o respeito e a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais proclamados na Constituição e nos instrumentos internacionais ou regionais relativos aos direitos humanos;▪ Aumentar a qualidade na aplicação da lei;▪ Assegurar a capacidade de resposta e a responsabilização do sistema judicial e judiciário;▪ Promover o acesso à justiça e remover os	<ul style="list-style-type: none">▪ Educação, formação e sensibilização dos aplicadores da lei;▪ Aumentar a consciência de cidadãos dos direitos e dos modos pelos quais podem ser exercidos, através de uma campanha nacional para promoção da cidadania e autoridade do Estado;▪ Reforçar a cooperação e coordenação entre as autoridades com competências judiciais e em matéria de contra-ordenações e contravenções para uma aplicação efectiva da lei;▪ Implementação das redes e plataformas informáticas para o intercâmbio de



Objectivos Específicos	Domínios de Intervenção Prioritários
<p>obstáculos ao acesso efectivo;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar participação dos cidadãos na administração da justiça;▪ Consagrar especial atenção aos direitos das crianças, na óptica da sua protecção, uma vez que as crianças constituem um dos grupos mais vulneráveis prosseguir os esforços para combater a violência contra as mulheres e apoiar as vítimas;▪ Progredir a nível da qualidade, da disponibilidade e da análise de estatísticas na justiça;▪ Avaliar o impacto das principais reformas jurídicas e institucionais concluídas e em curso.	<p>informações entre os diversos intervenientes na aplicação da Justiça;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implementação dos sistemas de videoconferência;▪ Apoiar e reforçar o enquadramento institucional de protecção, promoção e supervisão dos direitos humanos, bem como da promoção da cidadania e do Estado de Direito;▪ Reforçar o papel activo da sociedade civil no domínio das actividade dos direitos humanos, da promoção da democracia e aumentar as capacidades das organizações locais da sociedade civil em matéria de mobilização cívica, de sensibilização, de criação e gestão de projectos por forma a promover o trabalho em rede.

Um exemplo concreto de aposta de Cabo Verde a este nível é o Programa Geral de Segurança e Defesa (CAVE-SEGUR). Este programa está orientado para a concretização de dois eixos estratégicos principais, nomeadamente:

- Consolidar a reforma do Sistema Nacional de Segurança, melhorando a articulação entre os diversos sectores (Pólicia Judiciária, Guarda Nacional, Guarda Costeira); e
- Prosseguir a construção de parcerias estratégicas e introduzir a programação visando:
 - O combate ao tráfico e a criminalidade organizada, em geral;
 - O controlo dos fluxos migratórios e da mobilidade; e
 - A fiscalização dos ilícitos.



A concretização destes eixos estratégicos implica a adopção de medidas a vários níveis:

- No plano jurídico internacional: a assinatura de acordos e convenções ligadas à temática da segurança;
- No plano jurídico interno: o acolhimento das convenções e acordos internacionais relacionados com a segurança e a produção de legislação relacionada com o combate aos tráficos ilícitos e ao crime, em geral;
- No plano institucional: a criação de vários serviços e entidades com competência para melhorar o combate aos ilícitos criminais e sua consolidação, assim como a melhoria do funcionamento da justiça; e
- No plano social: o reforço da coesão social e a redução da pobreza.

Este programa está estruturado em 5 subprogramas, conforme seguidamente se apresenta.

Tabela 5.6 – Estrutura do Programa CAVE-SEGUR

	Sub-Programa	Objectivos
	A. Segurança Marítima (SEGUR-MAR)	<ul style="list-style-type: none">▪ Reduzir a oferta de droga;▪ Combater tráficos ilícitos;▪ Combater a poluição marítima e a pesca ilegal;▪ Contribuir para que a bacia atlântica seja uma zona de "segurança segura".
	B. Formação e Informação para a Segurança	<ul style="list-style-type: none">▪ Dotar o País de um sistema de informação relacionada com o crime transaccional;▪ Prevenção do crime transaccional;▪ Colaborar com organizações homólogas;▪ Instalar um sistema de comunicações para a



(INFO-SEGUR)	segurança.
C. Segurança das Fronteiras (SEGUR-FRONT)	<ul style="list-style-type: none">▪ Reduzir os tráficos ilícitos;▪ Reforçar a segurança;▪ Melhorar as condições de colaboração com polícias especializadas de países amigos;▪ Melhorar as condições das prisões e do seu equipamento;▪ Melhorar o equipamento das polícias e das guardas.
D. Segurança Especial (SEGUR-ESPECIAL)	<ul style="list-style-type: none">▪ Dotar o país de unidades especiais para fazer face aos novos desafios;▪ Melhorar as condições de segurança no país;▪ Agilizar a circulação de informações de segurança entre órgãos operativos.
E. Estudos para a Segurança	<ul style="list-style-type: none">▪ Melhorar o conhecimento relacionado com o crime organizado;▪ Melhorar o conhecimento relativo às ameaças de segurança com impacto em Cabo Verde.

Prioridade 2.1.4

Organização e Gestão do Território

Um dos aspectos fundamentais da intervenção do Estado prende-se com a administração do território.

O Estado de Cabo Verde tem vindo gradualmente a construir um quadro legislativo que lhe permita ter um controlo efectivo de todas as questões relacionadas com a organização e a gestão do território.



A publicação do Decreto-Legislativo n. 1/ 2006 de 13 de Fevereiro que aprova as bases do ordenamento do território e do planeamento urbanístico vem complementar a Lei de Bases de Ordenamento do Território, explicitando a importância de criação de um Sistema Integral de Gestão do Território que, cobrindo todo o território nacional::

- Conserve a unidade do território;
- Respeite a diversidade territorial e a biodiversidade; e
- Mantenha uma articulação constante e permanente com os interesses do ambiente e outros sectores de desenvolvimento.

Assume-se, assim, que o ordenamento do território *"deve constituir um importante instrumento de luta contra a pobreza e a exclusão social, de facilitação do acesso das regiões e das populações às novas tecnologias de informação e comunicação, de acesso ao conhecimento e à cultura, de difusão de elementos culturais autóctones nas sua mais ampla diversidade, como factor de enriquecimento espiritual e de valorização da caboverdianidade"*¹.

Uma das preocupações ao nível da organização e das gestão do território reside no relacionamento entre a Administração Central e a Administração Local, entre a Administração e os particulares, etc.. Estabeleceu-se que estas relações deverão assentar num conjunto de 11 princípios:

- Sustentabilidade e solidariedade intergeracional;
- Sustentabilidade ambiental;
- Coordenação;
- Subsidiariedade;
- Equidade;
- Participação;
- Liberdade de acesso à informação;

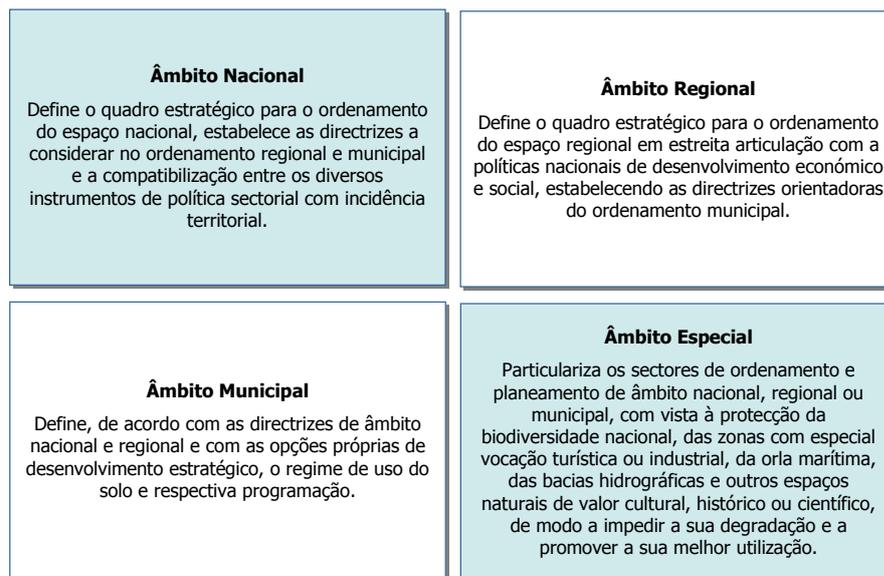
¹ In Decreto-Legislativo n. 1/ 2006 de 13 de Fevereiro



- Precaução;
- Responsabilidade;
- Contratualização; e
- Segurança jurídica.

O sistema de gestão territorial mencionado contempla 4 âmbitos de intervenção diferenciados conforme ilustrado na figura seguinte.

Figura 5.12 – Diferentes Âmbitos de Intervenção ao Nível do Ordenamento e Gestão do Território



Não obstante de haver, face ao contexto apresentado, um trabalho relevante a realizar ao nível da organização para a gestão do território, bem como do contexto legal, que consolide todos os instrumentos já desenvolvidos, o papel que as tecnologias de informação e comunicação terão será decisivo para a concretização desta prioridade.



De facto, as potencialidades existentes em matéria de cadastro, cartografia, georeferenciação, etc. são oportunidades a potenciar no âmbito do processo de Reforma do Estado.

Seguidamente, apresenta-se as prioridades que integram o Pilar 1.1 – Organização do Estado, bem como os projectos e acções que o materializam

Tabela 5.7 – Dimensão 2: Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública
– Pilar 2.1 – Organização do Estado – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 2.1.1 – Reforço da Democracia			
2.1.1.1 Revisão da Constituição	<p>Esta iniciativa visa promover a adequação do documento base ao enquadramento legislativo do País ao contexto actual e aos novos desafios de Cabo Verde.</p> <p>Pretende-se que este processo possa contribuir para o estímulo da participação dos cidadãos no processo de Reforma do Estado, promovendo um debate amplo sobre quais as grandes linhas de revisão da Constituição.</p>	A definir	Parlamento
2.1.1.2 Revisão da Lei Eleitoral	<p>A revisão da lei eleitoral tem como objectivo promover a transparência do processo, estimular a sua celeridade e induzir a utilização das tecnologias de informação como elemento facilitador do processo democrático.</p>	A definir	Parlamento
2.1.1.3 Reforma do Tribunal de Contas	<p>Este projecto visa reforçar o papel do Tribunal de Contas enquanto principal garante da transparência dos actos praticados na Administração Pública.</p> <p>Um dos aspectos relevantes deste reforço passa por: i) introdução de tecnologias no processo de auditoria; ii) adopção de novos procedimentos de verificação interna e externa de contas; e iii) implementação do sistema de acompanhamento on-line das execuções orçamentais (estado e municípios).</p>	A definir	TC



Ações e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
2.1.1.4 Revisão da Lei de Financiamento dos Partidos	Esta acção visa incrementar a transparência relativamente ao processo de financiamento dos partidos contribuindo para a criação de condições equitativas para os vários partidos.	A definir	Parlamento
Prioridade 2.1.2 – Reforço das Funções de Soberania			
2.1.2.1 Reforma da Justiça	Assumindo a justiça como um dos pilares fundamentais para a transformação do Estado é crítico assegurar a sua promoção e acesso à justiça, como elementos determinantes. Neste âmbito, importa actuar: i) na organização da administração judicial; ii) na rede e informatização dos tribunais; iii) na modernização das secretarias judiciais e Ministério Público; iv) no reforço da autonomia financeira (gestão do cofre da justiça pelo CSM).	A definir	Conselho Superior de Magistratura / Ministério Público
2.1.2.2 Programa de Combate ao Crime Organizado	Este programa visa, numa perspectiva de antecipação, incrementar a capacidade de resposta do Estado face ao crime organizado. Neste âmbito será dada particular atenção ao tráfico de humanos, drogas, armas, terrorismo, corrupção e lavagem de capitais.	A definir	MJ/ MAI/ MDN/ EU
2.1.2.3 Reforço Institucional no Combate ao Crime Organizado	O objectivo principal desta iniciativa é aumentar a interoperabilidade de métodos de investigação específicos, promovendo a eficácia do combate.	A definir	MJ/ MAI/ MDN/ EU
2.1.2.4 Convergência Normativa	Convergência técnica e normativa com os standards internacionais seguindo nomeadamente as recomendações da Organização Mundial do Comércio, União Europeia, etc. Criação de uma base de dados de legislação e jurisprudência.	A definir	MJ/ MAI/ MDN/ EU



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 2.1.3 – Reforço da Autoridade do Estado e Promoção da Cidadania			
2.1.3.1 Plano de Acção para a Protecção de Actos Conducentes à Insegurança e Impactos Negativos sobre a Qualidade de Vida	Este plano de acção está orientado para a promoção da qualidade de vida dos cidadãos (aumentar a qualidade da vivência urbana) e envolve medidas como o minimizar o número de cães vadios, ferro velho, animais à solta, vendedeiras ilegais, etc.	A definir	UCRE/ MAI/ MJ
2.1.3.2 Plano Nacional de Luta contra a Corrupção	A ideia base inerente a este plano é a promoção da transparência de todos os actos administrativos praticados em Cabo Verde. O Plano Nacional de Luta contra a Corrupção adoptará as boas práticas internacionais já implementadas com sucesso noutros contextos.	A definir	MJ/ BCV/ EU
2.1.3.3 Normalização para a Supervisão de Instituições Financeiras	Esta iniciativa tem como objectivo promover a revisão e a adopção de normas prudenciais para a supervisão de instituições financeiras.	A definir	MJ/ BCV/ EU
2.1.3.4 Revisão da Lei da Lavagem de Capitais	Esta acção visa contribuir decisivamente para a prevenir e reprimir o crime de lavagem de capitais e estabelecer as regras relativas à circulação de capitais. Esta iniciativa incluirá uma campanha de informação para as instituições financeiras.	A definir	MJ/ BCV/ EU
2.1.3.5 Reforço do Sistema de	Este projecto tem como objectivo a implementação de um sistema de informação financeira que promova a aplicação dos standards internacionais para a prestação de contas.	A definir	MJ/ BCV/ EU



Ações e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Gestão Financeira			
2.1.3.6 Reforço dos Direitos Humanos – Revisão do Quadro Legal	O reforço dos direitos humanos é a base do desenvolvimento de qualquer nação. Neste âmbito esta iniciativa está orientada para a revisão do quadro legal e institucional tendo em vista o reforço dos direitos humanos dando especial atenção para protecção das crianças e combate à violência doméstica.	A definir	MJ/ MAI/ EU
2.1.3.7 Campanha Nacional para a Promoção da Autoridade do Estado e Cidadania	O reforço da autoridade do Estado tem subjacente a necessidade de permanentemente comunicar com os cidadãos no sentido de divulgar todas as iniciativas realizadas neste âmbito. Um aspecto relevante para a concretização desta iniciativa que será incluído no âmbito da sua operacionalização prende-se com as potencialidades das tecnologias como ferramenta de comunicação.	A definir	MJ/ MAI/ EU
2.1.3.8 Programa “Cidadania num Minuto”	Esta iniciativa tem em vista aumentar a consciência dos cidadãos relativamente aos seus direitos e do modo como podem ser exercidos. Falar nas potencialidades das tecnologias como ferramenta de comunicação.	A definir	MJ/ MAI/ EU
2.1.3.9 Programa de Combate ao Crime Juvenil	Esta acção está orientada para dar resposta a um desafio cada vez mais relevante no contexto de Cabo Verde e procurará estimular a adopção de medidas tendo em vista a diminuição do crime juvenil, nomeadamente no que concerne ao uso de drogas e crimes urbanos.	A definir	MJ/ MAI/ MDN/ EU
Prioridade 2.1.4 – Organização e Gestão do Território			
2.1.4.1 Lei do Ordenamento do Território	Esta iniciativa visa consolidar o esforço que Cabo Verde tem realizado relativamente à organização e consolidação dos instrumentos de ordenamento do território e, em concreto, ao enquadramento legal que o materializa. É objectivo que este diploma estabeleça os instrumentos e clarifique os âmbitos de intervenção dos vários <i>stakeholders</i> .	A definir	MDHOT



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
	Tem ainda como objectivo assegurar a sua efectiva implementação.		
2.1.4.2 Lei do Cadastro e Cartografia	Esta acção tem como objectivo estabelecer o regime jurídico associado à cartografia e ao cadastro, assegurando a existência de um registo ordenado contendo informações sobre os Prédios existentes numa determinada área geográfica (incluindo: localização, forma e composição do Prédio – componente geométrica e identificação dos seus proprietários: nomes, morada, e outras informações pessoais, etc.).	A definir	MDHOT
2.1.4.3 Sistema de Informação Territorial	Este projecto visa a criação de uma ferramenta de suporte para a gestão de território eficiente e eficaz (incluindo georeferenciação). É expectável que esta ferramenta se assuma como um repositório inteligente e um sistema integrador de informação de apoio à definição de estratégias e prestação de serviços ao Cidadão, permitindo também a análise de informação e de apresentação de resultados no âmbito dos sub-sistemas de acompanhamento e avaliação, particularmente nos sectores de agricultura, ambiente e infraestruturas.	A definir	MDHOT
2.1.4.4 Criação de Organismo Autónomo para a Criação do Sistema	Esta acção está orientada para assegurar uma coordenação integrada de todo o sistema de gestão do território. Passará pela criação de uma entidade (possivelmente um instituto público) que funcione como interface entre os diversos <i>stakeholders</i> e tenha uma visão integrada de todo o sistema, agilizando assim a produção de informação e o processo de tomada de decisão.	A definir	MDHOT

Pilar 2.2 – Organização da Administração Pública

A administração pública tem um papel decisivo em todo o processo de transformação de Cabo Verde e, em concreto, na concretização da Reforma do Estado, uma vez que representa a face mais visível da acção governativa.



A modernização da Administração Pública é, por isso, crucial e passa por dotá-la da capacidade necessária para prestar melhores serviços públicos (não só ao nível do front-office mas também no back-office).

O primeiro passo para a concretizar passa pela focalização do Estado nas suas funções nucleares. Esta focalização do Estado assenta na redefinição das funções e áreas de actuação que se devem manter na esfera do Estado e quais são aquelas que podem ser geridas fora dessa esfera.

O processo de Reforma do Estado pretende manter as funções fundamentais para o interesse público de Cabo-Verde e aquelas em que o Estado detém vantagem competitiva ou é a única entidade com os recursos e capacidades necessários para as desempenhar adequadamente. Relativamente às actividades não nucleares para a missão do Estado, o Programa de Reforma prevê a definição da estratégia de libertação de actividades não nucleares de modo a libertá-las através do método mais eficiente, económico e garantidor da prestação de um serviço de qualidade. Entre os possíveis métodos de libertação encontram-se o outsourcing, as parcerias público-privadas e as privatizações.

Este processo será concretizado através de uma reavaliação das funções públicas e subsequente derivação destas para as estruturas orgânicas. É importante assegurar a definição das bases e princípios a que obedece a administração directa do Estado, adoptando uma perspectiva de racionalização das estruturas, de orientação para os resultados e de capacitação da gestão aos mais diversos níveis:

- Liderança;
- Planeamento;
- Gestão; etc.

Por outro lado, é também relevante considerar os aspectos relacionados com a descentralização e desconcentração tendo em vista assegurar a "o mesmo Estado em todo o território".



É neste contexto que a Agenda para a Reforma do estado aborda a questão da organização da Administração Pública.

Assim, as prioridades dentro do âmbito desta modernização são:

- Prioridade 2.2.1 – Reengenharia da Organização da Administração Pública Central; e
- Prioridade 2.2.2 – Reforço da Desconcentração e Descentralização; e
- Prioridade 2.2.3 – Melhoria do Sistema Financeiro.

Prioridade 2.2.1

Reengenharia da Organização da Administração Pública Central

Para a concretização da visão do Estado e da reestruturação da sua organização, é necessário o realinhamento de todos os organismos públicos de modo a assegurar a convergência para os novos objectivos estratégicos.

Neste âmbito, importa concretizar o esforço de re-avaliação das funções públicas e, conseqüentemente, ajustar os modelos orgânicos dos ministérios e demais organismos, assegurando a existência de princípios e bases organizacionais comuns e coerentes, como forma de:

- Promover economias de escala (em termos de eficiência organizacional e racionalidade de custos);
- Simplificação e racionalização das estruturas orgânicas;
- Melhorar a qualidade do serviço prestado.

A focalização do Estado nas suas funções chave, aliada à prossecução das bases anteriormente mencionadas, tem subjacente a necessidade de assumir a externalização, a descentralização, a desconcentração, a fusão ou a extinção de serviços.



Adicionalmente, pressupõe que sejam impostos requisitos mais restritivos para a criação de novos serviços procurando incentivar o agrupamento lógico das estruturas e os melhores dispositivos de coordenação inter-orgânica sectorial e regional.

Foi neste contexto que foi publicado em Cabo Verde um diploma legal (correntemente conhecido como “Lei das Estruturas”) tendo em vista a definição de princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado.

Tabela 5.8 – Princípios Subjacentes à “Lei das Estruturas”



- O alinhamento das missões dos departamentos e respectiva estrutura tendo em conta as suas atribuições nucleares e em particular a sua contribuição à estratégia de Transformação Económica do país;
- A extinção ou fusão de estruturas onde se verificar existência de duplicações ou sobreposições de funções. Com o objectivo de combater as redundâncias e garantir a adequada coordenação inter subjectiva, cada estrutura organizacional define clara e inequivocamente a sua área de intervenção e o respectivo posicionamento no ciclo de gestão das políticas públicas e no respeito pela segregação de funções;
- A uniformização dos DGPOG nos departamentos com provisão preferencial dos administradores públicos;
- A cobertura à institucionalização do serviço central de gestão e planeamento da função inspectiva do Estado articulando as inspecções gerais já consolidadas e promovendo um programa de reforço e capacitação das áreas inspectivas a descoberto com base na gestão racional dos recursos existentes neste domínio;
- A introdução de um novo nível de cargos directivos com a criação das Direcções Nacionais e que correspondem aos serviços centrais caracterizados pelo facto de exercerem responsabilidades de controlo central do fluxo de gestão de recursos institucionais ou de áreas de competência material considerados estratégicos;



- A existência de serviços centrais que se estruturam up-bottom, ou seja, pela provisão inicial dos serviços centrais reestruturando-se posteriormente em Direcções de Serviço ou equipas de trabalho à medida da sua gradual capacitação institucional;
- A criação das Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado (UCSDE), estruturas de articulação dos serviços de base territorial dirigidas pelos Representantes do Governo, a desenvolver em diploma próprio, com o objectivo de promover a gestão integrada e racional dos serviços desconcentrados com base na divisão administrativa das regiões que coincidem com ilhas ou agrupamento de concelhos. Com este novo figurino institucional conhecer-se-á um progressivo reforço da desconcentração de poderes de representação do Governo nas regiões conforme dispõe a Constituição.

Outro dos aspectos relevantes para a organização do Estado diz respeito ao realinhamento das missões, organização e funções das unidades de serviço, tendo em conta os objectivos estratégicos e as prioridades globais do processo de reforma.

Este realinhamento abrange todos os organismos públicos, incluindo os fundos e os institutos públicos de modo a que a máquina do Estado funcione como um todo na prossecução da missão do Estado.

Outro dos aspectos relevantes prende-se com a necessidade de avaliação periódica das funções e os objectivos prosseguidos pelos serviços que integram a administração directa do Estado, prevista já na "Lei das Estruuras".

Prioridade 2.2.2

Reforço da Desconcentração e Descentralização

O processo de Reforma do Estado estabelece a descentralização e a desconcentração dos poderes estatais de modo a estarem mais justa e eficientemente repartidos pelos organismos públicos. O desígnio subjacente a esta matéria é: "*Aproximar o Estado*



*das populações, sem perder eficácia na prestação do serviço público e visão de desenvolvimento integrado*².

É consensual que em Cabo Verde existe, fruto da insularidade e da dispersão da população por 9 ilhas, uma necessidade premente de clarificar questões ligadas à divisão vertical de poderes administrativos, através de uma política sólida e coerente de descentralização e desconcentração, que promova um debate amplo relativo a uma nova divisão administrativa do país.

Decorrente deste processo foram estabelecidos orientações gerais acção governativa a este nível:

- Privilegiar o reforço do municipalismo ao invés de promover a criação de novas esferas de administração local supra-municipais. Neste sentido, o reforço da descentralização, o mesmo é dizer a devolução de poderes dos serviços centrais para os municípios e a aproximação dos centros de decisão à população, deve ir tão longe quanto os recursos materiais e humanos das autarquias locais o permitirem; e
- Equacionar o processo de descentralização em conjunto com o processo de transformação e desenvolvimento do país, bem como paralelamente ao programa de Reforma do Estado.

Estas orientações gerais materializam-se num conjunto de 4 linhas estratégicas de acção em matéria de descentralização e desconcentração, nomeadamente:

- Criação de regiões plano;
- Integração dos serviços centrais;
- Reorganização da administração desconcentrada do Estado; e
- Alargamento da acção dos municípios.

² In "Parâmetros do Processo Conjunto de Descentralização e Desconcentração do Estado"



Figura 5.13 – Linhas Estratégicas para a Desconcentração e Descentralização



Os orientações gerais e as linhas estratégicas da desconcentração política e administrativa estabelecida em Cabo Verde implica uma organização unitária do Estado que assegure a articulação das políticas públicas do Governo, através da representação política do Estado e um suporte administrativo, vocacionado para o estudo e organização de modelos de entrosamento, coordenação e controlo de gestão dos serviços públicos da administração local do Estado. Esta estrutura é a Unidade de Coordenação dos Serviços Desconcentrados (lideradas por Governadores Cívicos).

Para a concretização do objectivo de implementação do modelo de representação política mais desconcentrado, eficiente e eficaz, procurar-se-á cumprir 3 requisitos principais:

- Orientação dos serviços desconcentrados de forma a que possam articular hierarquicamente com os serviço centrais e funcionalmente com as (UCSDE), sendo, para tal, necessário garantir a existência de capacidade técnica ao nível de concepção, proposição e avaliação de políticas e de uma estrutura

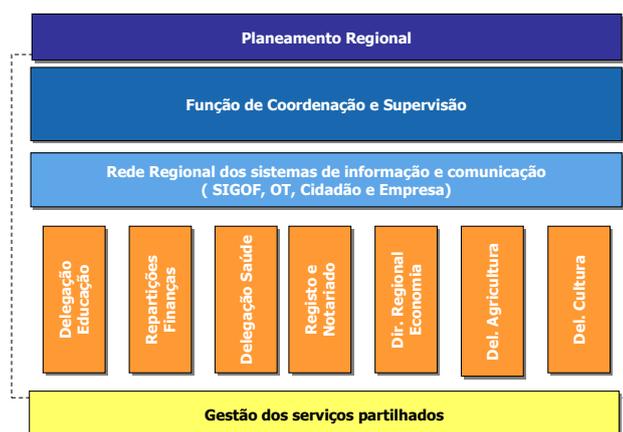


com progressiva capacidade para o desenvolvimento integrado de atribuições de índole executiva – execução, gestão e fiscalização de projectos – em especial naqueles que se considerará adequada a futura passagem a serviços descentralizados;

- Adequação da área de jurisdição dos organismos desconcentrados às fronteiras que vierem a ser definidas;
- Convicção da administração central de que a desconcentração lhe permitirá uma leitura e compreensão mais clara do nível regional, beneficiando deste facto para a melhoria do Sistema Nacional de Planeamento e desconcentração da execução orçamental e financeira.

É expectável que as Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado estruturam a sua actividade em 11 grandes blocos de funções, alinhados com a estratégia de descentralização, conforme apresentado na figura seguinte.

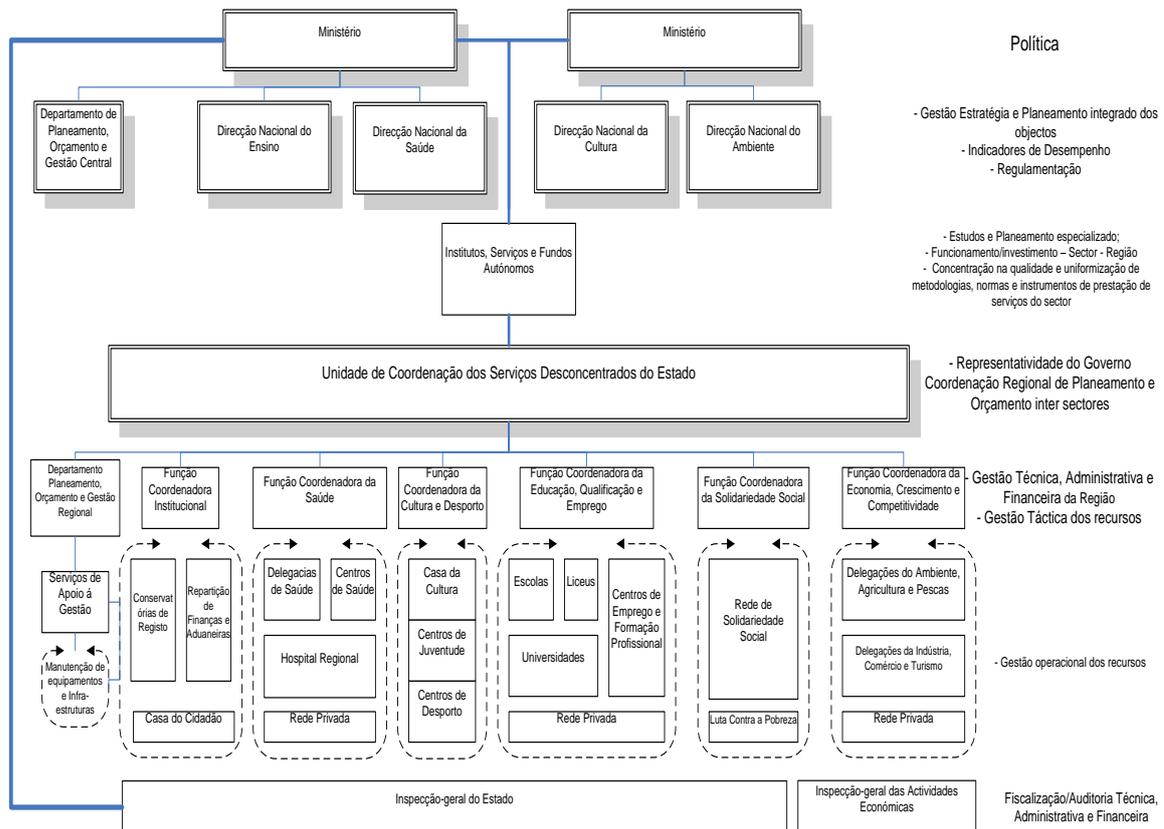
Figura 5.14 – Arquitectura de Funções das Unidade de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado



Esta arquitectura de funções é operacionalizada por um conjunto significativo de interações com diversas entidades, conforme ilustrado na representação esquemática que seguidamente se apresenta.



Figura 5.15 – Organização Funcional da Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado



Prioridade 2.2.3

Melhoria do Sistema Financeiro e das Finanças Públicas

A racionalização e a transparência da gestão pública assumem particular relevância no que concerne ao funcionamento do sistema financeiro do Estado.

O rigor do planeamento e controlo da execução orçamental, assim como a transparência do funcionamento da “máquina” fiscal assumem, nos dias de hoje, uma projecção diferenciada dos demais papéis do Estado.



Cabo Verde procedeu, no quadro da Estratégia de Crescimento, da Redução da Pobreza e das Grandes Opções do Plano pela Boa Governação, à avaliação da gestão das Finanças Públicas do País – “Country Financial Accountability” (CFAA).

Como resultado desse exercício, foi produzido um documento orientador (Plano de Acção do CFAA) que tem permitido a prossecução da política de consolidação orçamental e fiscal, a melhoria da capacidade de mobilização de recursos externos, com destaque para a modalidade da ajuda orçamental, bem como o reforço das capacidades institucionais na gestão financeira, com reflexos de melhoria, palpáveis, no processo e o Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF).

Tabela 5.9 – SIGOF – Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira



A introdução, desde 2002, do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) permitiu, através da integração, agregação funcional, orgânica e tecnológica uma considerável melhoria na gestão financeira do Estado. O sistema permite, entre outros, sistematização das operações de programação, avaliação dos recursos públicos, adopção de procedimentos adequados para o registo, documentação e informação sobre todos os actos de gestão financeira, o controlo e a apresentação de contas, de forma célere e transparente.

O SIGOF surgiu como resultado do processo de Reforma da Administração Financeira do Estado e começou por ser uma aplicação para definição e execução orçamental a nível do poder central. A consolidação de diferentes componentes viabilizou a sua utilização a nível de qualquer unidade orgânica do Estado.

Adicionalmente, Cabo Verde tem apostado no desenvolvimento de um conjunto de acções e novos instrumentos financeiros que possibilitam uma maior integração do sistema de informações vigente, indispensável à boa gestão, ao controle e um suporte efectivo à tomada de decisão, não só na óptica orçamental como na vertente financeira, patrimonial e de contingências, traduzido na introdução de maior rigor e



disciplina financeira, melhor gestão, consolidação e controlo das contas públicas, enfim, no melhor conhecimento e transparência das Finanças Públicas.

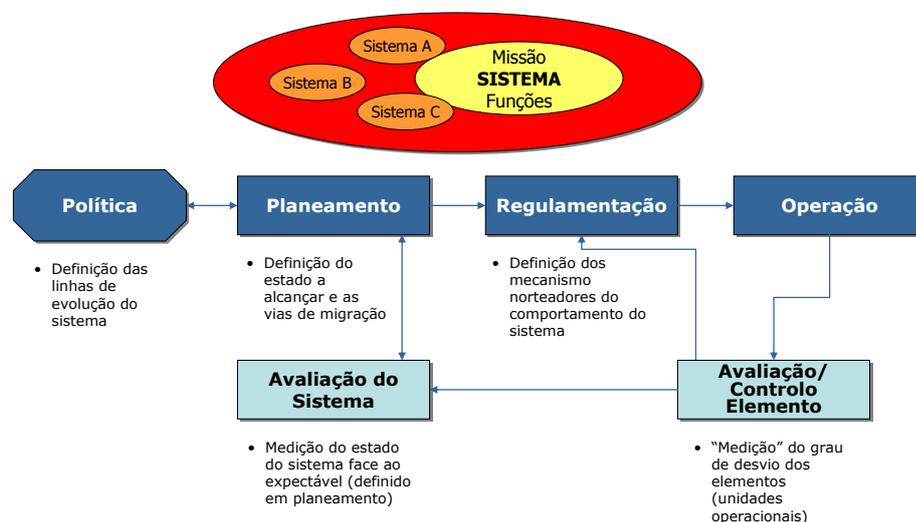
A modernização do processo orçamental e a implementação do novo regime financeiro do Estado consubstanciou-se na introdução, gradual, de medidas legislativas e na melhoria dos procedimentos, entre as quais se destaca:

- O Decreto-lei n.º 29/2001, de 19 de Novembro, que estabelece o Novo Regime Financeiro e da Contabilidade Pública, assente nos princípios internacionalmente aceites, de transparência na gestão da Coisa Pública, que veio substituir o Regulamento Geral da Administração da Fazenda, da Fiscalização Superior e da Contabilidade Pública nas províncias ultramarinas, diploma colonial em vigor desde 3 de Outubro de 1903;
- O Decreto-lei n.º 1/2002, de 21 Janeiro, que aprova os Classificadores Orçamentais e desenvolve o novo sistema de classificadores orgânicos e funcionais, económicos das receitas e despesas pública, numa perspectiva integradora, de consolidação e uniformização das Contas do sector Público, garantindo uma adequação e harmonização com o Plano Nacional de Desenvolvimento, as Contas Nacionais, e com a nova abordagem do Orçamento Programa;
- O Novo Plano Nacional da Contabilidade Pública, que institui um sistema contabilístico consagrado nos princípios contabilísticos internacionalmente aceites, nomeadamente, através de estabelecimento dos critérios de valorimetria, quadro de contas, notas explicativas das contas e o manual de operações contabilísticas que define as regras de movimentação das contas baseadas na técnica das partidas dobradas e os quadros demonstrativos de prestação de contas.
- Encontra-se concluído os processos de elaboração das Leis de base do Sistema do Planeamento e de Enquadramento Orçamental que deverão ser aprovados brevemente e reflectir os novos princípios e modelos do sistema de planeamento e orçamento, numa abordagem integradora do Planeamento Nacional com a plurianualidade do Orçamento Programa.



Este processo de reforma financeira permitiu que Cabo Verde atingisse um nível elevado de consolidação das contas públicas, assente num modelo de ciclo de gestão adoptado em Cabo Verde contempla seis fases principais com objectivos claramente definidos e que, de forma integrada, asseguram a coerência e transparência do sistema.

Figura 5.16 – Modelo de Ciclo de Gestão



Neste contexto, esta prioridade está claramente orientada para a consolidação das medidas desenvolvidas até ao momento e para o desenvolvimento de acções complementares que alavanquem os resultados já atingidos. Um dos grandes desafios que se coloca, uma vez cruzada esta prioridade com a prioridade 1.2.2 – Reforço da Desconcentração e Descentralização prende-se com a necessidade de assegurar a que este modelo de ciclo de gestão chegue aos organismos ditos “de terreno”.

Adicionalmente, terá uma forte preocupação com a optimização da transparência do exercício de planeamento e controlo da execução orçamental e gestão de receitas,



numa óptica de aumento da qualidade da receita e da despesa, assim como para a optimização do sistema de aquisições de modo a adquirir em tempo útil os bens que melhor se adequam às necessidades do Estado e ainda obter poupanças substanciais na sua aquisição.

A tabela seguinte sintetiza as acções e projectos que materializam cada uma das prioridades deste pilar.

Tabela 5.10 – Dimensão 2: Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública – Pilar 2.2 – Organização da Administração Pública – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 2.2.1 – Reengenharia da Organização da Administração Pública Central e Reforço da Desconcentração e Descentralização			
2.2.1.1 Lei das Estruturas	Este projecto tem como objectivo criar uma referência coerente e alinhada com os objectivos do processo de reforma que possa ser utilizada por todos os organismos nos seus processos de adequação das estruturas.	A definir	UCRE/ Sectores
2.2.1.2 Seguimento e Avaliação de Reestruturacões na AP	O processo de reestruturação da Administração Pública será acompanhado por uma significativa componente de monitorização do estado de progresso e dos impactos dos processos. Uma das bases para este sistema de seguimento será a criação de um repositório único formal de descrição, classificação, composição e localização das estruturas da Administração Pública como instrumento de controlo formal e dinâmico dos organismos públicos.	A definir	UCRE/ Sectores
2.2.1.3 Modelo de Externalização	Esta iniciativa visa promover uma reflexão profunda relativamente ao modelo de externalização dos serviços consideração não nucleares para a concretização da missão do Estado. Neste âmbito poder-se-á considerar opções como o outsourcing, a privatização, a concessão, as parcerias público-privadas, etc.	A definir	UCRE/ Sectores



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 2.2.2 – Reforço da Desconcentração e Descentralização			
2.2.2.1 Lei dos Representante do Governo nas Ilhas	<p>Tendo em conta a decisão de criação do das Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado e uma vez estabelecido o seu âmbito de intervenção, importa clarificar o modelo de coordenação e operacionalização.</p> <p>Assim, este projecto está orientado para a nomeação e formação dos RGI, assim como para a definição e operacionalização dos planos de acção das UCSDÉ.</p>	A definir	UCRE/ MDHOT/ MF
2.2.2.2 Regionalização do Sistema de Planeamento	<p>Esta acção está orientada para a materialização da estratégia de descentralização e desconcentração assente na criação de regiões plano.</p> <p>Contempla a sua definição, a delimitação do seu âmbito de intervenção, os relacionamento com os demais organismos da administração, etc.</p>	A definir	UCRE/ MDHOT/ MF
2.2.2.3 Aprovação da Lei-quadro da Descentralização	<p>Este projecto visa contribuir para o incremento da autonomia financeira dos municípios, promovendo em simultâneo a revisão das competências (promoção social).</p>	A definir	UCRE/ MDHOT/ MF
2.2.2.4 Sistema de Informação Municipal	<p>Esta acção visa consolidar o Sistema de Informação Municipal e assegurar a sua implementação à generalidade dos municípios cabo-verdianos.</p>	A definir	NOSi/ Municípios
Prioridade 2.2.3 – Melhoria do Sistema Financeiro			
2.2.3.1 Revisão do Quadro de Referência das Finanças	<p>Esta iniciativa está orientada para a revisão do quadro de referência das finanças públicas, nomeadamente no que concerne a legislação, normas e instrumentos de gestão das finanças públicas.</p> <p>O projecto visa ainda o desenvolvimento do quadro de despesas de médio prazo (incluindo as componentes OGE e Municípios), a promoção da segurança social, o</p>	A definir	UCRE/ MF



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Públicas	financiamento externo de acordo com as projecções macro-económicas e o DERCPII.		
2.2.3.2 Gestão por Objectivos	A adopção de uma lógica de custo-benefício e a introdução da gestão por objectivos, assim como do sistema de investimentos públicos (European Standard) são os principais objectivos deste projecto.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.3 Sistema Nacional de Seguimento e Avaliação	Assente no princípio de que a gestão tem uma forte componente de monitorização, será desenvolvido no âmbito do processo de reforma uma forte aposta no desenvolvimento do sistema nacional de seguimento e avaliação, que contemple não só indicadores relevantes para a gestão orçamental e financeira, mas também os principais indicadores do processo de transformação do País. Este sistema deve ter uma perspectiva de execução mas sobretudo de impacto gerado.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.4 Sistema de Contabilidade Analítica e Patrimonial	Este projecto visa o desenvolvimento de um sistema que consolide o Plano Nacional d Contabilidade Pública e possibilite a passagem de um sistema de natureza incremental para outro dito gerencial.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.5 Reforço da Capacidade de Auditoria	Esta iniciativa visa reforçar a capacidade do Estado em termos de auditoria, tendo em vista o combate à fraude e a investigação da administração tributária e aduaneira.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.6 Publicação da Legislação de Benefícios e Isenções Fiscais e Aduaneiras	O projecto visa a consolidação do estudo já realizado relativamente ao processo de revisão da política de isenções fiscais, na óptica de uma análise mais rigorosa dos custos e dos benefícios e de sectores estratégicos implicados no quadro do nosso desenvolvimento económico e social. Este diploma deverá fixar as bases dos benefícios fiscais que de forma sistematizada regulando todo quadro e o regime legal, da previsão, atribuição e controlo dos benefícios fiscais.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.7	O sistema de gestão do património do Estado necessita de um novo e melhorado		UCRE/ MF



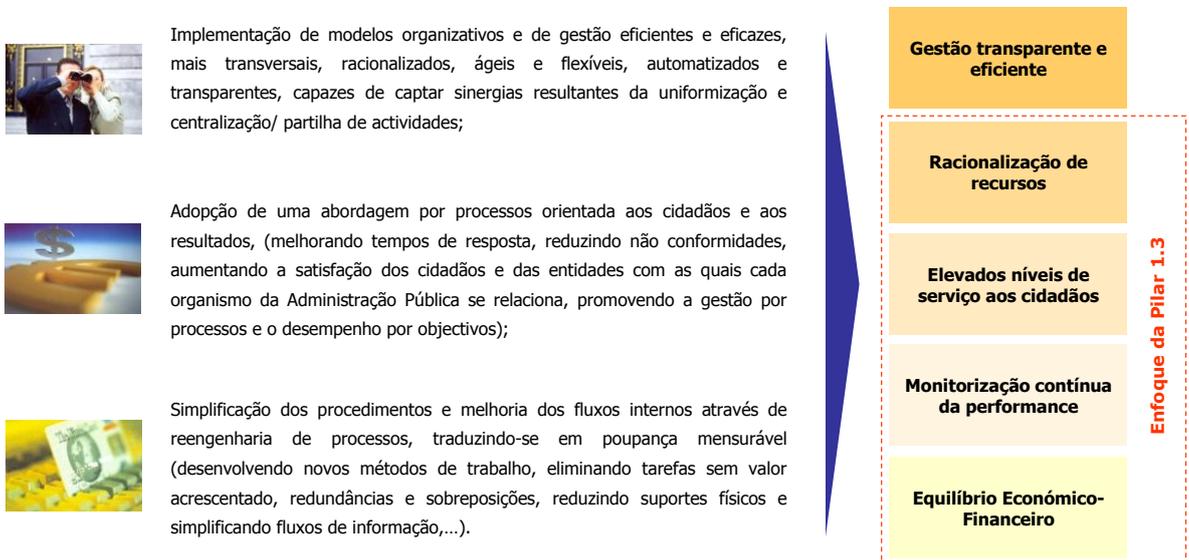
Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Revisão da Legislação do Património	enquadramento jurídico que regule e regulamente todas as fases do ciclo de vida dos vários tipos de activos não financeiros e defina uma gestão integral e pró-activa desses activos. É este o objectivo desta iniciativa.		
2.2.3.8 Revisão da Legislação das Aquisições Públicas	Esta medida está orientada para a revisão da legislação que enquadra a contratação pública, numa óptica de adequação e adaptação aos novos desafios da contratação pública, nomeadamente no que concerne à necessidade de orientar os processos para gerar poupanças, estimular a utilização de novos meios de contratação, etc.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.9 Introdução do Novo Sistema de Gestão Patrimonial	Esta acção tem como objectivo dotar a gestão do património de uma ferramenta integrada que permita uma gestão pró-activa e consistente de todas as fases do ciclo de vida dos activos não financeiros. O cadastro e inventário, a georeferenciação, assim como a produção de informação de gestão de suporte à tomada de decisão serão aspectos críticos para o desenvolvimento deste sistema.	A definir	UCRE/ MF
2.2.3.10 Agilizar as Aquisições Públicas	No seguimento da publicação do Código de Aquisições e Mercados Públicos será criado um sistema de informação e gestão das aquisições públicas assente numa plataforma de e-procurement e que permita alcançar os objectivos preconizados no Plano das Compras Públicas Electrónicas.	A definir	UCRE/ MF

Pilar 2.3 – Modernização Administrativa da Administração Pública

É consensual que a Administração Pública Cabo-verdiana está confrontada com um conjunto significativo de desafios que forçam à adopção de abordagens globais orientadas para obter resultados efectivos no curto prazo, incluindo: i) adequação do modelo organizativo e de gestão (aspecto abordado na prioridade 1.2.1); ii) orientação da actividade para o cidadão; iii) simplificação de procedimentos, tendo subjacente uma lógica de equilíbrio financeiro, etc..



Figura 5.17 – Desafios da Administração Pública Cabo-verdiana



Neste contexto, a aposta na modernização da administração pública é crucial para criar capacidade de prestar melhores serviços públicos e passa, obrigatoriamente, pela criação de uma dinâmica que coloque o cliente no centro da prestação de serviço, pela adopção de práticas que estejam orientadas para a eficiência e coloquem ênfase ao nível da orientação para resultados.

Neste âmbito, e tendo em conta a forte dinâmica já existente em Cabo Verde, bastante alavancada pelas iniciativas registadas ao nível da Governação Electrónica, as prioridades estabelecidas no âmbito do Pilar 2.3 – Modernização da Administração Pública são:

- Prioridade 2.3.1 – Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão;
- Prioridade 2.3.2 – Adopção de Novas Práticas de Gestão; e
- Prioridade 2.3.3 – Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço.



Prioridade 2.3.1

Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão

Um aspecto central do Programa de Reforma do Estado é a redefinição da lógica de serviço público no sentido de incrementar a acessibilidade, a proximidade, o profissionalismo, assim como aumentar o foco/ relevância do atendimento aos clientes – os cidadãos e as empresas.

Os clientes da Administração Pública, os cidadãos e as empresas são, no âmbito da reforma, percebido simultaneamente sob três perspectivas:

- O cidadão como cliente dos serviços públicos;
- O cidadão como “accionista” do serviço público – que é financiado com as suas contribuições fiscais e doações; e
- O cidadão como eleitor que participa no processo democrático.

A orientação dos serviços públicos para o cidadão ocorre num contexto de aumento do nível de informação, sentido crítico e exigência da população e é multi-dimensional na medida em que:

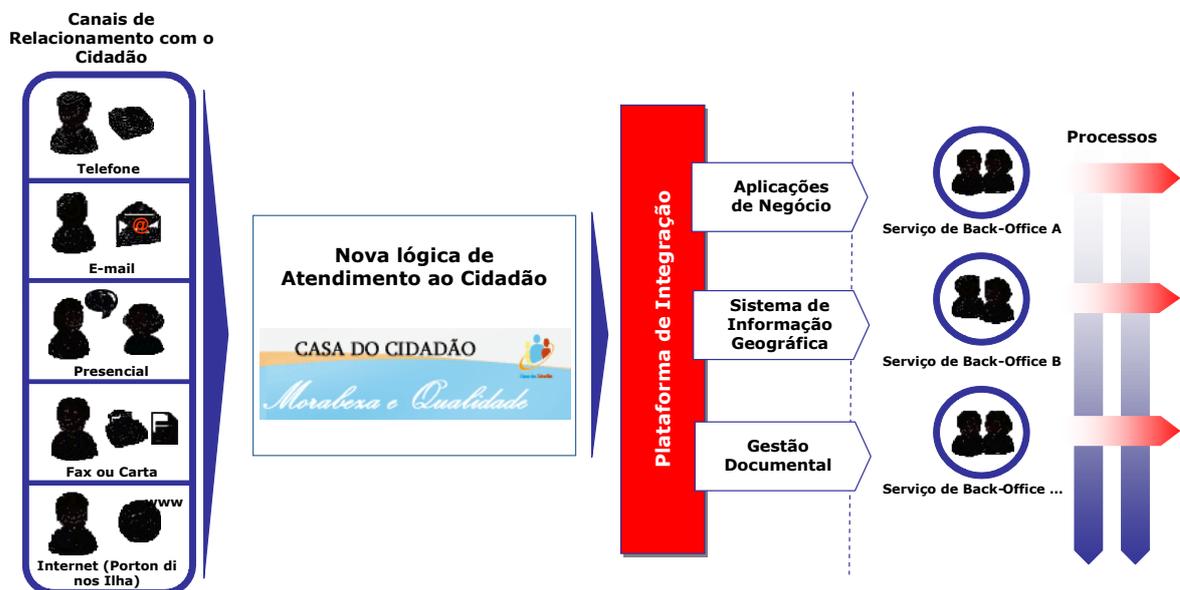
- “Dimensão Cliente”: reflectir-se-á no fornecimento de um leque mais diverso e de maior qualidade de serviços em tempo útil;
- “Dimensão Accionista”: resultará num maior value for money na prestação dos serviços públicos, resultado de uma racionalização dos recursos empregues; e
- “Dimensão Eleitor”: derivará uma marcada transparência e exponencial incremento da quantidade e qualidade da comunicação informativa ao cidadão.



A redefinição da lógica de atendimento ao cidadão é já uma realidade em Cabo Verde e tem por base a disponibilização de um conjunto de serviços/ funcionalidades através da Casa do Cidadão e do Porton de nos ilha (www.portoncv.gov.cv), permitindo o acesso fácil, cómodo e seguro aos serviços da Administração Pública.

Em termos esquemáticos a nova lógica de atendimento pode ser representada de acordo com a figura que seguidamente se apresenta.

Figura 5.18 – Nova Lógica de Atendimento ao Cidadão



O elemento central desta nova lógica de atendimento e que permitirá dinamizar todo o processo de transformação da Administração Pública em Cabo Verde é a Casa do Cidadão (e o portal Porton di nos ilha), que funcionam já como principal front-office da Administração Pública e encaminham para o back-office (serviços) todos os processos que necessitam do envolvimento dos sectores.

A figura seguinte procura ilustrar o portal e as respectivas funcionalidades que complementam, em termos de canal, a acção de atendimento presencial realizada na Casa do Cidadão.



Figura 5.19 – Porton di nos Ilha

REPUBLICA DE CABO VERDE

Utilizador: Password: ok

Importante: Antes do login Instale o Certificado

DESTAQUES

LINGUISTA ALEMÃO PROFERE CONFERÊNCIA SOBRE O CRIOULO DE SANTIAGO

23-03-2009

O linguista alemão Jürgen Lang, estudioso da língua cabo-verdiana, profere a conferência "O Crioulo de Santiago e as línguas do Oeste Africano", esta terça-feira, 24 de Março no auditório do Campus Palmarejo, às 16h.

» [leia mais](#)

DOSSIER CABO VERDE/OMC INSPIRA MISSÃO DAS COMORES

20-03-2009

Uma missão técnica das ilhas Comores terminou hoje uma missão à cidade da Praia, que teve por finalidade estudar a experiência cabo-verdiana tendo em vista a preparação do processo de adesão daquele arquipélago do Oceano Índico à Organização Mundial do Comércio.

» [leia mais](#)

Arquivo »

ÁREAS DE INTERESSE

» Promoção "Novo Ano" dos TACV **MOUOI**

» Orçamento do Estado para o ano de 2009 **MOUOI**

» Obrigatoriedade da declaração do NIF nas operações aduaneiras **MOUOI**

» RELATÓRIO DO RESULTADO DA CONSULTA PÚBLICA SOBRE CRITÉRIOS PARA A FIXAÇÃO DE PREÇOS DOS MEDICAMENTOS

» PROJECTO DE DECRETO-LEI SOBRE A FIXAÇÃO DE PREÇOS DE MEDICAMENTOS

» QINJDI - Termos de Referência para Recrutamento

» Boletim Empresarial

» CALENDÁRIO DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS

» Consulta Pública: CRITÉRIOS PARA A FIXAÇÃO DE PREÇOS DOS MEDICAMENTOS

Outras áreas de interesse

FAÇA-OS ONLINE

FORMULÁRIOS ELECTRÓNICOS

Preencha as declarações fiscais e efectue o Pagamento sem precisar de sair do seu lugar!

EMPRESA NO DIA

Solte a vela empreendedora, e cheie a sua Empresa num dia!

CERTIDÕES ONLINE

Peça e receba a sua certidão ONLINE a partir de casa!

COMO SE REGISTAR NO PORTAL

Click aqui »

"Protegi de Sida, é di graça Por isso busca bu graça"

CC Engajado na luta contra o VIH-SIDA

EMPRESA NO DIA

289 CRIADAS NO SAL
393 CRIADAS NA PRATA
4 CRIADAS NA PUGA

Saiba mais »

8002008 SERVICE CENTER

Click aqui »

SUGESTÕES/RECLAMAÇÕES

» **INQUÉRITOS**

Está já disponível um conjunto vasto de serviços no Porton di nos ilha que será complementado de forma gradual ao longo dos próximos anos. Em 2009 está previsto o lançamento de 5 serviços, conforme se ilustra na figura seguinte.

Figura 5.20 – Serviços Já Disponíveis e a Disponibilizar no Porton di nos ilha

Produtos já Disponibilizados:

- Empresa no dia;
- Certidão on-line;
- Pagamentos Electrónicos;
- Centro de Serviços;
- Registo Predial em 48 horas;
- Informação geral.

Produtos a serem lançados em 2009:

- Registo criminal;
- Licenciamento automático;
- Marcação de análises e consultas on-line;
- Documento Único Automóvel;
- Cartão Nacional de Identificação.



Estas iniciativas têm tido uma forte aceitação por parte da sociedade e entraram já na vida dos cabo-verdianos. A tabela seguinte ilustra alguns dos principais indicadores que ilustram esta realidade.

Tabela 5.11 – Resultados Já Alcançados com a Casa do Cidadão e o Porton di nos ilha

Serviço	Data de Disponibilização	Dados Relevantes
Empresa no Dia	Abril 2008	<ul style="list-style-type: none">• 28 empresas criadas<ul style="list-style-type: none">– 23 no concelho do Sal– 3 no concelho da Praia– 2 no concelho da Boavista
Certidões On-line – COL	Dezembro 2007	<ul style="list-style-type: none">• 1014 certidões emitidas/ em emissão<ul style="list-style-type: none">– 1045 certidões de nascimento– 49 certidões de casamento• As certidões em emissão representavam 7% do total (à data de produção destes indicadores)
Formulários e Pagamentos Electrónicos	Abril 2008	<ul style="list-style-type: none">• 16.800 contos transaccionados<ul style="list-style-type: none">– 16.600 contos relativos à DGCI– 200 contos relativos a IUR
Registos no Portal	-	<ul style="list-style-type: none">• 819 registos realizados<ul style="list-style-type: none">– 771 de cidadãos– 48 de empresas
Número de Visitas	-	<ul style="list-style-type: none">• 33.523
Tempo Médio de Permanência no Site	-	<ul style="list-style-type: none">• 8:30 minutos
Países de Origem das Visitas	-	<ul style="list-style-type: none">• 73% de Cabo Verde• 19% de Portugal• 3% do Brasil• 2% Estado Unidos da América• 4% Outros

Prioridade 2.3.2

Adopção de Novas Práticas de Gestão

A modernização da Administração Pública passa pela adopção de novas práticas de gestão tendo por base as experiências internacionais já testadas com sucesso, devidamente contextualizadas à situação cabo-verdiana.

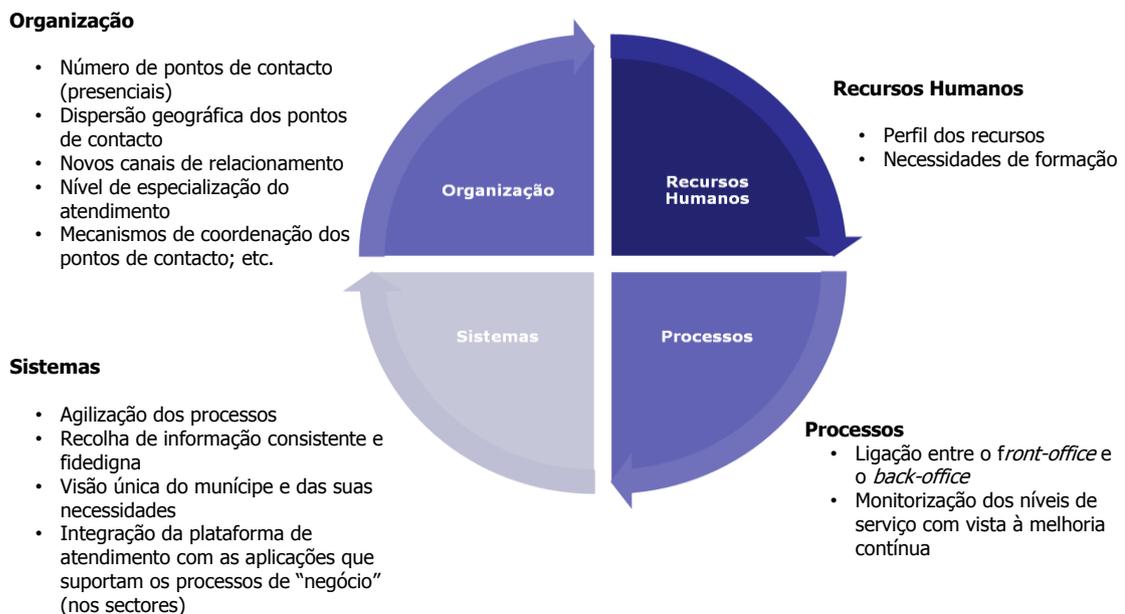


Estas novas práticas de gestão assentam numa maior orientação para os resultados, na monitorização e avaliação sistemática do desempenho e por princípios de eficiência, eficácia, economicidade e qualidade.

É, no entanto, importante ter presente que se trata acima de tudo de um processo de transformação. Mais do que uma simples mudança de organigrama ou de implementação de uma ferramenta informática, o processo de transformação da Administração Pública em Cabo Verde, passa, no que diz respeito à adopção de novas práticas de gestão, pela actuação em todas as dimensões relevantes, nomeadamente:

- Organização (já abordada no pilar 2.2);
- Os recursos humanos (a abordar em detalhe na dimensão 3);
- Os processos; e
- Os sistemas de informação.

Figura 5.21 – Aspectos-chave para a Adopção de Novas Práticas de Gestão





O enfoque concreto desta prioridade reside em incrementar a capacidade que a Administração Pública terá para enfrentar todo o processo de mudança. Mais que sobrepor-se às iniciativas incluídas noutros pilares e noutras prioridades, pretende-se estabelecer uma abordagem coerente para:

- A adequação dos serviços de back-office a uma nova realidade;
- O desenvolvimento de práticas de monitorização e de estímulo da melhoria contínua; e
- O reconhecimento do mérito e pró-actividade na adopção de boas práticas.

Prioridade 2.3.3

Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço

A última prioridade da modernização da Administração Pública é a promoção da qualidade da prestação de serviço, que inclui duas vertentes:

- O incremento efectivo da qualidade dos serviços; e
- O controlo dessa qualidade.

O incremento da qualidade dos serviços resultará da implementação de uma lógica de orientação para o cliente e pelo redesenho do modelo de funcionamento da Administração Pública que, associados a uma prática sistemática de monitorização, permitirão criar uma cultura e práticas de funcionamento diferentes da actuais.

A lógica de orientação para o cliente será fortemente reforçada pelo reforço da aposta na Casa do Cidadão como proposta de valor para o atendimento, disponibilizando novos serviços, bem como pela promoção dos novos canais de relacionamento como forma de facilitação da interacção do cidadão com a Administração Pública.

Naturalmente, esta reorientação da prestação de serviço requer um trabalho específico ao nível dos serviços de back-office (já abordado na prioridade 1.3.2). Requer que estes serviços alimentem as respostas que quotidianamente serão



solicitadas ao nível do front-office (p.e. Casão do Cidadão, PortondinosIlha.com, etc.).

Esta prioridade estará assim orientada para a monitorização sistemática da qualidade do serviço prestado, como elemento essencial para a criação de uma cultura de monitorização e de melhoria contínua.

A tabela seguinte apresenta as acções e projectos incluídas no Pilar 1.3 – Modernização Administrativa da Administração Pública.

Tabela 5.12 – Dimensão 2: Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública – Pilar 2.3 – Modernização Administrativa da Administração Pública – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 2.3.1 – Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão			
2.3.1.1 Casa do Cidadão	O objectivo desta iniciativa é consolidar o conceito da Casa do Cidadão e alargar a experiência a novas localizações, nomeadamente Mindelo, Assomada e São Filipe. Esta aposta será complementada pela realização de campanhas de comunicação e divulgação dos serviços e das mais valias do projecto.	A definir	UCRE/ Casa do Cidadão/ NOSi
2.3.1.2 Consolidação dos Canais de Acesso	O projecto de consolidação dos canais de acesso passa por aumentar a comodidade do cidadão no acesso aos serviços. Partindo da base do Porton di nos ilha o projecto visará entre outros aspectos a reformulação do sistema de autenticação no portal e a globalização do service center da Administração Pública.	A definir	UCRE/ Casa do Cidadão/ NOSi
2.3.1.3 Novos Produtos	Esta iniciativa visa proceder ao lançamento de novos produtos que alavanquem a experiência da Casa do Cidadão e do Porton di nos Ilha, nomeadamente: i) EnD – Licenciamento Comercial Automático; ii) Documento Único Automóvel; iii) Cartão do Cidadão; iv) COL no Registo Criminal; v) COL nos serviços públicos (MEEES); vi) COL nas embaixadas (MNEC);	A definir	UCRE/ Casa do Cidadão/ NOSi



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
	vii) alargamento e massificação dos pagamentos electrónicos; vii) pacto da modernização da saúde (marcação e análise e resultados); e ix) rateio de custos.		
Prioridade 2.3.2 – Adopção de Novas Práticas de Gestão			
2.3.2.1 Prémio “Boas Práticas na AP”	Esta iniciativa, já prevista no Plano de Acção de Acção para a Governação Electrónica visa a criação de um prémio a atribuir com periodicidade anual de reconhecimento das boas práticas dos organismos públicos.	A definir	UCRE/ MF/ SEAP
2.3.2.2 Adaptação dos Serviços de Back-office	<p>O projecto de adaptação dos serviços de back-office está orientado para o desenvolvimento de um programa tendo em vista a agilização do funcionamento dos serviços de back-office, tendo em vista o alargamento e as especificidades dos novos canais de relacionamento.</p> <p>Este projecto, já previsto no Plano de Acção para a Governação Electrónica, constitui uma das bases para a criação de uma cultura de serviço orientada ao cliente e à geração de valor. Focar-se-á nos aspectos de natureza organizacional nos workflows dos processos realizados e em todas as componentes que influenciem a prestação do serviço.</p>	A definir	UCRE/ MF/ SEAP
2.3.2.3 Scorecard da AP	<p>Este projecto está orientado para a definição de um modelo de indicadores chave para a boa gestão da Administração Pública.</p> <p>Ligado ao sistema de Seguimento e avaliação, este modelo deverá produzir resultados a nível global da Administração Pública e ser aplicável à realidade de cada organismo, de forma a permitir um posicionamento relativo do desempenho de cada organismo face aos demais, estimulando a competição saudável.</p>	A definir	UCRE/ MF/ SEAP
Prioridade 2.3.3 – Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço			
2.3.3.1 Caixa de Sugestões e Reclamações	Esta iniciativa visa a concepção de um sistema de reclamações e sugestões que monitorize a qualidade dos serviços prestados pelos organismos públicos, através da participação activa dos cidadãos e das empresas, apoiando a Administração Pública no seu processo de melhoria.	A definir	UCRE/ SEAP



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
2.3.3.2 Monitorização da Satisfação	A satisfação será um indicador precioso em todo o processo de transformação da Administração Pública. Este projecto está orientado para a criação de um sistema de monitorização sistemática e respectivo reporte dos indicadores de avaliação da satisfação dos cidadãos e empresários relativa à qualidade da prestação de serviços.	A definir	UCRE/ SEAP
2.3.3.3 Provedor do Cliente da AP	A criação da figura do provedor do cliente que terá como função garantir a defesa e a prossecução dos direitos e interesses legítimos dos clientes perante os órgãos da Administração Pública.	A definir	UCRE/ SEAP



Dimensão 3: Valorização dos Recursos Humanos



Visão

Recursos humanos qualificados, motivados e de elevada performance, preparados para alavancar o desafio de transformação da Administração Pública e capacitados, em termos de competências, ferramentas e instrumentos de gestão, para responder aos objectivos de transformação do País.

As boas práticas internacionais de gestão apontam para a necessidade de abordar os recursos humanos como o principal activo de qualquer organização.

Este aspecto é ainda mais importante ao nível da governação. São os recursos humanos que operacionalizam a missão do Estado, assim como todas as políticas definidas para o País e este facto tem reflexo nas mais variadas vertentes da acção do Estado, nomeadamente:

- na forma como interagem com os cidadãos ao nível da prestação de serviços;
- na forma como concretizam as suas funções de back-office;
- nos mecanismos de relacionamento que utilizam;
- na forma como partilham o conhecimento; etc.

As políticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos da Administração Pública cabo-verdiana deverá estar alinhada com os desafios de transformação do País e da própria Administração Pública, permitindo alavancar o seu desempenho e o contributo para o desenvolvimento do País.



A figura seguinte procura sistematizar um conjunto de aspectos relevantes no processo de revisão que se pretende efectuar ao nível das políticas de humanos da Administração Pública, nomeadamente:

- A simplificação e integração entre os vários instrumentos;
- A promoção do mérito como elemento essencial das políticas de recursos humanos;
- A orientação das políticas para a atracção e retenção de talentos (atrás “os melhores”), assim como promover a requalificação dos quadros actuais;
- O alinhamento com as boas práticas internacionais; e
- A promoção da comunicação como base para a estratégia de mudança.

Figura 5.22 – Aspectos Relevantes para a Revisão das Políticas de Gestão dos recursos Humanos da Administração Pública em Cabo Verde





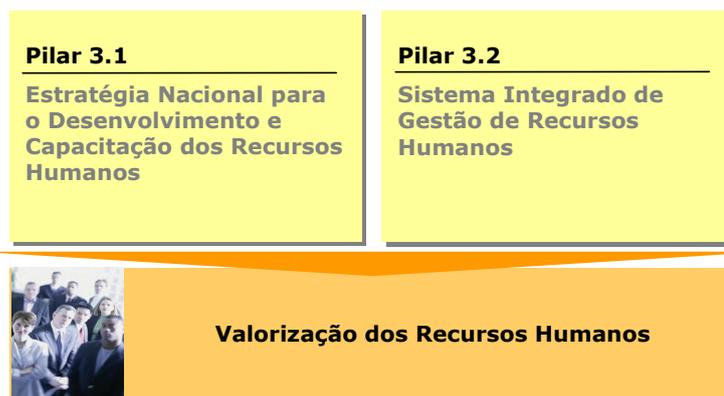
É neste contexto que surge a dimensão Valorização dos Recursos Humanos. A Reforma do Estado só poderá ser um sucesso se contar com a participação motivada e adequada, em termos de formação e competências dos recursos humanos da Administração Pública.

A reestruturação da máquina do Estado aos diversos níveis, conforme preconizado com a Agenda para a Reforma do Estado, exigirá novas e melhoradas competências dos funcionários públicos, bem como a implementação instrumentos de gestão modernos orientados para estimular desempenhos elevada performance, assentes em comportamentos transparentes, eficientes e eficazes, embebidos numa cultura de relacionamento em rede e de partilha sistemática do conhecimento. Estes são factores críticos de sucesso do processo de Reforma do Estado.

Assim, a valorização dos recursos humanos assenta, em dois pilares principais:

- Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos Recursos Humanos; e
- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

Figura 5.23 – Pilares para a Valorização dos Recursos Humanos





Pilar 3.1 – Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos Recursos Humanos

A Reforma do Estado, como processo de transformação e de mudança de paradigma, gera, naturalmente, necessidades de desenvolvimento de competências nos funcionários públicos. Esta necessidade decorre do facto de estarem sujeitos a novos desafios no relacionamento com os cidadãos e entre organismos da administração, bem como da adopção de novas formas de gestão e a novas práticas de organização do trabalho.

Este aspecto é tanto mais relevante tendo em conta o perfil dos funcionários da administração pública cabo-verdiana. De facto, a análise do universo de cerca de 22.000 funcionários (dados relativos a 2007) da Administração Pública cabo-verdiana denota uma necessidade de aposta na qualificação.

Tabela 5.13 – Perfil dos Funcionários Públicos Cabo-verdianos

Principais Indicadores	
Nível de qualificação: taxa de funcionários com ensino médio ou superior)	13%
Enquadramento Profissional	33% Pessoal Auxiliar 2% Técnico Superior
Estrutura Etária	52,6% com idade igual ou superior a 40 anos

Outro dado interessante a considerar no processo de Reforma do Estado está relacionado com o peso que o emprego público tem no total do emprego quando comparada a realidade de Cabo Verde (14,6%) com alguns países da União Europeia (média: 13%). Este dado, aliado à necessidade já definida de focar o Estado nas suas funções nucleares, força o Estado a adoptar políticas tendentes à adequação da sua estrutura de recursos humanos.

Adicionalmente, é vital para estimular a mudança de paradigma da Administração Pública adoptar uma lógica de partilha de conhecimento e experiências que possibilitem aos agentes públicos alicerçar o seu processo de transformação nas experiências de organismos similares.



Assim, no âmbito da Reforma do Estado, tendo em conta a situação actual da Administração Pública cabo-verdiana, a Adequação e Desenvolvimento de Competências assenta em três prioridades:

- Prioridade 3.1.1 – Adequação e Desenvolvimento de Competências;
- Prioridade 3.1.2 – Desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação; e
- Prioridade 3.1.3 – Reforço da Partilha de Conhecimento.

Prioridade 3.1.1

Adequação e Desenvolvimento de Competências

A primeira prioridade ao nível dos recursos humanos passa por centrar todas as políticas de gestão nas competências. Assumindo as competências como elemento central caminhar-se-á para uma gestão integrada de todas as políticas e instrumentos de gestão dos recursos humanos da Administração Pública.

Efectivamente, são as competências que permitem alimentar o processo de recrutamento e selecção, perspectivar as motivações de desempenhos menos conseguidos, as necessidades de formação, as necessidades de mobilidade, etc..

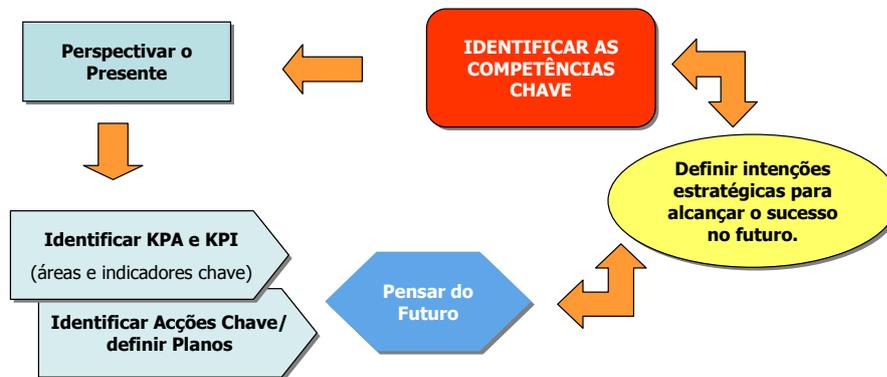
Existem várias experiências de sucesso de transformação profunda da Administração Pública e todas elas apontam como ensinamento que a sustentabilidade do processo depende largamente do simultâneo reforço e desenvolvimento de competências.

A ancoragem do processo de desenvolvimento de competências é justificada pela percepção de que, num mercado de soluções globalizadas, são cada vez mais as pessoas que detêm a capacidade de criar valor e de aumentar os níveis de competitividade e produtividade da organização.

A abordagem estratégica indicada é designada por “Aspirations Based Planning” que tem como pressuposto principal a definição de competências-chave para atingir um futuro desejado, identificando áreas e indicadores chave de desenvolvimento e respectivo plano de acção.



Figura 5.24 – Abordagem Estratégica “Aspiration Based Planning”



O desafio reside na gestão equilibrada das acções a desenvolver, garantindo um balanceamento entre o nível de modernização capaz de responder às exigências, e o desenvolvimento de competências necessário para tornar essa modernização uma realidade.

Sendo o processo de reforma, como insistentemente tem sido frisado, um processo de mudança cultural, de mudança de paradigma (novas exigências relativas às funções, novas formas de gestão e de organização do trabalho, etc.), é crítico que os funcionários estejam dotados das competências necessárias para responderem aos novos desafios que lhes são colocados.

Assim, no âmbito desta prioridade será dada particular atenção à identificação das competências que os funcionários públicos deverão ter, à avaliação das competências actuais e à definição de uma estratégia para a gestão de eventuais gaps.

Implicará também o redimensionamento dos organismos (tendo em conta a perspectiva de centragem nas funções nucleares) e a gestão dos supranumerários em função do perfil de competências estabelecido para cada função e do evidenciado por cada funcionário.



Naturalmente, esta recentragem da gestão dos recursos humanos da Administração Pública implicará um ajuste relevante em termos de legislação suporte.

A aposta na excelência ao nível dos recursos humanos tem subjacente a necessidade da criação de condições para aumentar a capacidade do Estado para atrair e reter talentos. Para que a acção do Estado seja eficiente e de elevado desempenho requer quadro de elevado perfil.

Neste âmbito, assume particular relevo a revisão do estatuto, salários e benefícios do pessoal dirigente. De facto, os dirigentes terão um papel fundamental na operacionalização de todo o processo de reforma pelo que as políticas de gestão de recursos humanos terão de dar resposta a estes desafios.

Actualmente, a Administração Pública cabo-verdiana apresenta career-based system, isto é, um modelo em que é esperado que os funcionários públicos permaneçam na Administração Pública durante a maioria da sua vida laboral e em que as promoções são baseadas num sistema de avaliação é marcado por possibilidades limitadas de entrar em postos intermédios da Administração Pública e por um ênfase forte no desenvolvimento da carreira.

Este sistema revela algumas limitações nomeadamente ao nível da captação de competências especializadas e menor flexibilidade e, portanto, tem menor capacidade de resposta às necessidades de serviços da sociedade em evolução cabo-verdiana, nomeadamente no que concerne a orientação para o cidadão, superação dos desafios derivados do contexto em mudança do Estado cabo-verdiano, etc..

O Programa de Reforma do Estado – seguindo a tendência nos países desenvolvidos, nomeadamente o pertencentes à OCDE – procurará adoptar, nesta vertente, um sistema mais próximo do chamado position-based system, isto é, um sistema focado no recrutamento do trabalhador mais adequado ao posto de trabalho, recorrendo indiferenciadamente ao recrutamento externo ou à promoção interna, e marcado pela abertura na entrada e saída de colaboradores.

O grande desafio para este sistema é assegurar a prossecução do interesse público e, para tal, o sistema terá objectivos claros e mensuráveis alinhados com os interesses de Cabo Verde.



Complementando a adoção de um sistema próximo de um position-based system, haverá um sistema de avaliação orientado para os resultados (referido na prioridade 3.2.2).

Adicionalmente, num contexto de orientação para os resultados, de empowerment dos funcionários e de espírito de equipa, será definido um novo sistema de compensação indexado ao desempenho, suportado pelo novo sistema de avaliação.

O novo sistema de compensação dos funcionários públicos complementar a política de aumentos salariais automáticos derivados do tempo de serviço na Administração Pública com a introdução de uma componente salarial variável dependente do desempenho dos funcionários. Dado o contexto cabo-verdiano, o novo sistema de compensação – um performance-related pay system – manterá o salário base como a grande maioria da compensação sem contudo limitar demasiado a compensação variável e indexará a compensação variável tanto ao desempenho individual como ao grupal.

Esta política de performance-related pay permite:

- Estimular a motivação ao reconhecer e compensar o esforço e o mérito;
- Tornar o sector público mais competitivo na disputa de talento com o sector privado;
- Controlar os aumentos salariais através da limitação dos aumentos automáticos;
- Flexibilizar o aumento dos salários ao permitir aumentar a compensação sem incrementar os encargos sociais; e
- Contribuir para a dissolução da perspectiva de que os funcionários públicos não são responsabilizados pelo seu desempenho.



Prioridade 3.1.2

Desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação

A intervenção a realizar ao nível das competências apenas terá um impacto real se for utilizada como base para a definição de programas de capacitação orientados para a minimização ou, numa situação óptima, eliminação de gaps de competências identificados.

Pretende-se que a formação se assuma como uma mais valia efectiva para os funcionários, materializada no desenvolvimento das suas competências e aptidões, mas também, produza um impacto positivo ao nível da performance da organização onde estes se inserem. A eficácia da formação, i.e., o impacto que ela produz na melhoria da organização, será o principal indicador de sucesso de cada acção de formação.

Cabo Verde tem já estabelecido um programa de qualificação cujo detalhe seguidamente se apresenta.

Tabela 5.14 – Programa de Qualificação

	<p>O Programa de Qualificação desenvolvido para a Administração Pública Cabo-verdiana apresenta 4 objectivos principais, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Elevar o nível geral de conhecimentos;▪ Conferir e/ ou desenvolver competências profissionais;▪ Melhorar e potenciar as atitudes dos técnicos; e▪ Colmatar desvios entre as necessidades de competências requeridas e os recursos humanos disponíveis. <p>Neste contexto, é fundamental que as acções de formação a realizar concretizem os seguintes pressupostos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Qualificar, pela via profissional os recursos humanos da administração pública central, com vista à melhoria qualitativa do seu desempenho;▪ Potenciar o desempenho dos técnicos para a realização eficaz e
---	--



eficiente das suas actividades profissionais;

- Aumentar os conhecimentos (saber), as competências técnicas (saber fazer) e comportamentais (saber ser);
- Contribuir para o reforço das competências endógenas de concepção, formulação, implementação e gestão de programas de actividades de cada sector;
- Melhorar as interfaces entre a administração pública, a sociedade e as empresas;
- Melhorar os níveis de eficiência da administração pública;
- Assegurar a sustentabilidade das reformas introduzidas no sector público.

Nesta fase, o Programa de Qualificação encontra-se em fase de consolidação e preparação da sua implementação.

A aposta na capacitação será realizada com um horizonte de médio/ longo prazo. Os resultados decorrentes desta aposta dificilmente produzem efeitos imediatos, de curto prazo. Assim, procurar-se-á com esta medida assegurar a perenidade desta aposta ao longo do tempo, através da constituição de mecanismos de financiamento que garantam a sua sustentabilidade.

Prioridade 3.1.3

Reforço da Partilha do Conhecimento

Outra prioridade relativa à valorização dos recursos humanos é o reforço da partilha de conhecimento.

Numa lógica moderna de gestão, o conhecimento representa um activo real para qualquer organização. Nesta lógica, no âmbito do processo da Reforma do Estado, procurar-se-á dinamizar mecanismos de partilha de conhecimento, assegurando que este não é gerido de forma estanque, que não fica retido nos sectores e que estes



incorporam experiências de outras realidades e contextos (nacionais e/ ou internacionais).

Esta partilha de conhecimento é também fundamental para estimular o desenvolvimento de uma cultura de trabalho em rede (todos contribuem para o mesmo Estado) e pode ser fortemente alavancada pelas potencialidades das tecnologias de informação ao nível do arquivo, da disponibilização, da promoção da discussão, etc. a um custo bastante reduzido.

A este nível, Cabo Verde criou a rede NEPAM – Network on Public Administration Management.

Tabela 5.14 – Apresentação da Rede NEPAM



Trata-se de um espaço privilegiado de interface efectivo entre políticos, gestores da administração pública e o sector privado, sociedade civil e diáspora, que estimula o debate de ideias e apoia a partilha e utilização de conhecimento em áreas estratégicas da administração pública. Trata-se, no fundo, de uma rede de conhecimento ao serviço da Boa Governação.

Inserida num dos propósitos da Agenda para a Estratégia de Transformação Económica de Cabo Verde, a rede NEPAM será essencial para colmatar as lacunas encontradas entre as decisões políticas, a investigação e os intelectuais cabo-verdianos. Apresenta 3 componentes de actuação:

- Uma rede de membros nacionais, da diáspora e da cooperação internacional, que implica a identificação e mobilização contínua de especialistas em Administração Pública e outros profissionais com uma agenda comum para o melhoramento da Administração Pública cabo-verdiana e o estabelecimento de uma cooperação efectiva com centros externos de formação e pesquisa;
- Um centro de documentação e informação on-line, que permite a publicação e acesso on-line a estudos e documentação relevante e a disseminação de melhores práticas nacionais e internacionais ao nível da gestão pública; e
- Trabalho em rede e partilha de conhecimento, tendo como suporte



um website que cobre todas as actividades da rede, nomeadamente fóruns on-line, seminários, workshops temáticos e conferências sobre a Administração Pública.

Um dos pilares base para todo o conceito inerente ao NEPAM é o website (www.nepam.net) do projecto que para além de permitir a partilha de experiências e conhecimento, possibilita um acesso fácil a informação e documentação, bem como o intercâmbio entre actores nacionais e internacionais.

Figura 5.25 – Website do NEPAM

The screenshot shows the NEPAM website interface. At the top left, there are language options for 'PT' and 'EN'. The main header features the NEPAM logo and the tagline 'Network on Public Administration Management'. Below this is a navigation bar with links for 'HOME PAGE', 'ABOUT US', 'ACTIVIDADES', 'PUBLICAÇÕES', 'ESPECIALISTAS', 'LINKS ÚTEIS', and 'CONTACTOS'. The central content area is dominated by a large image of Amílcar Cabral with the text 'Pensar para agir, Agir para pensar melhor'. Below the image are three news items dated 23-Jun-2008, 23-Jun-2008, and 14-Nov-2007. To the right, there is a 'NEWSLETTER!' section with a 'Subscrever' button and an 'OK' button. Below that are sections for 'AGENDA' and 'FÓRUMS'. The footer contains logos for 'THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION' and 'prime'.

Apresenta-se na tabela seguinte, as prioridades que integram este pilar, assim como os projectos e acções que o materializam.



Tabela 5.15 – Dimensão 3: Valorização dos Recursos Humanos – Pilar 3.1 – Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos Recursos Humanos – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 3.1.1 – Definição da Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos Recursos Humanos da Administração Pública			
3.1.1.1 Plano Estratégico e Previsional dos RH da AP 2009-2011	<p>É objectivo desta iniciativa a identificação das competências chave para os funcionários públicos que permita a operacionalização de todo o processo de reforma e uma resposta efectiva aos desígnios de desenvolvimento do País.</p> <p>O documento de referência a produzir – Plano Estratégico e Previsional dos RH da AP – identificará também os <i>gaps</i> existentes face à situação actual (o que pressupõe uma avaliação das competências actuais), alimentando os demais instrumentos a desenvolver nomeadamente os relacionados com a capacitação.</p> <p>Outro dos enfoques deste documento será o dimensionamento dos serviços Estado e a definição de uma linha de orientação para a gestão de eventuais supranumerários.</p>	Jun. 09	UCRE/ SEAP
3.1.1.2 Actualização do Quadro Legal	<p>Esta iniciativa está orientada para a revisão da Lei de Bases da Função Pública, assim como do Plano de Cargos, Carreiras e Salários que, entre outras componentes, operacionaliza: i) o regime de férias, faltas e licenças; ii) o regime de concursos (recrutamento e selecção); iii) a mobilidade (geral e especial); iii) os estágios profissionais; e iv) o regime de pensões e benefícios directos.</p> <p>Esta iniciativa será, em grande parte, alimentada por outras iniciativas contempladas nesta dimensão e terá uma perspectiva instrumental e outra legal.</p> <p>Adicionalmente, implicará a revisão do estatuto dos dirigentes e do quadro especial, bem como a formação e alocação dos Administradores Públicos.</p> <p>Será realizada também uma experiência de concurso aberto para cargos de gestão (Nível IV – Directores de Serviço).</p>	Dez. 09	SEAP
Prioridade 3.1.2 – Desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação			



Ações e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
3.1.2.1 Formação Profissional	<p>Esta acção tem como objectivo a revitalização dos programas de formação para dirigentes e funcionários da Administração Pública. Pretende-se que estas acções de formação sejam focadas nas reais necessidades evidenciadas e contribuam para minimizar gaps de competência que tenham sido identificados, nomeadamente: i) liderança; ii) novas competências e talentos; iii) formação específica (técnica/ sectorial); etc.</p> <p>Será materializada num concept paper para a qualificação, formação e valorização dos recursos humanos que identificará acções concretas a realizar.</p> <p>Apresentará uma forte orientação para a implementação das acções identificadas no concept paper.</p>	Dez. 11	SEAP/ UNITAR
3.1.2.2 Financiamento da Formação Profissional	<p>Esta medida visa a criação de um fundo de financiamento das acções de formação, assente no orçamento geral do Estado e contando com os vários programas de cooperação existentes, que permita reforçar a aposta na formação como factor crítico de sucesso para todo o processo de reforma mas, simultaneamente, assegure a sustentabilidade futura (de forma a que esta aposta não seja pontual e limitada no tempo).</p>	Dez. 09	SEAP/ MF
Prioridade 3.1.3 – Reforço da Partilha de Conhecimento			
3.1.3.1 Website da Partilha do Conhecimento	<p>Esta acção estará orientada para o desenvolvimento de um website que cubra todas as actividades da rede, com ligações online a agências de sectores públicos, a outros projectos de partilha do conhecimento (CLKNET – Country Level Knowledge Networks) e a sites de conhecimento.</p>	Set. 09	NEPAM
3.1.3.2 Fóruns, Seminários e Conferências	<p>O objectivo desta iniciativa é a organização de eventos temáticos que permitam reflectir sobre o modelo da Administração Pública e a partilha de conhecimento e experiências.</p> <p>Estes eventos terão uma abrangência nacional e internacional.</p>	Dez. 11	NEPAM
3.1.3.3 Publicações	<p>Os dois objectivos principais subjacentes a esta acção são:</p> <ul style="list-style-type: none">– Disseminação de memorandos de políticas e tendências através da	Dez. 11	NEPAM



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
	<p>publicação dessa informação no website do NEPAM e promoção da discussão em fóruns online;</p> <ul style="list-style-type: none">- Promoção de estudos em temas específicos e áreas críticas do desenvolvimento nacional com o objectivo de gerar conhecimento e sintetizar informação em documentos que possam colmatar gaps de informação existentes. <p>Esta acção será materializada através da publicação, divulgação e discussão de documentos considerados relevantes.</p>		

Pilar 3.2 – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

O pilar 3.2 está orientado para o desenvolvimento/ consolidação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública. Este sistema permitirá uma gestão coerente e articulada de todas as componentes inerentes à gestão de recursos humanos, nomeadamente:

- Recrutamento e selecção;
- Acolhimento;
- Gestão de Carreiras;
- Remunerações;
- Avaliação do Desempenho;
- Mobilidade; etc.

Este pilar apresenta 3 prioridades:

- Prioridade 3.2.1 – Aplicação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos;
- Prioridade 3.2.2 – Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho; e



- Prioridade 3.2.3 – Reforço da Mobilidade.

Prioridade 3.2.1

Aplicação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

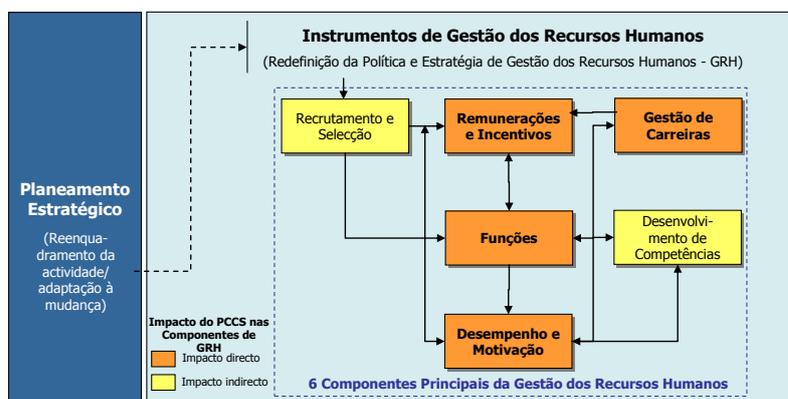
Pretende-se que o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos seja o integrador de todas as componentes de gestão de recursos humanos da Administração Pública.

O sistema terá por base a já existente BDRHAP – Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública, que será actualizada e consolidada nomeadamente no que concerne à inclusão de novos módulos que permitam uma gestão integrada dos recursos, contribuindo também para a sua integração na Segurança Social.

Uma das principais inovações que se procurará introduzir diz respeito à definição e implementação de uma política de acolhimento aos novos colaboradores da Administração Pública, tendo em vista a facilitação do processo de integração de novos funcionários públicos no local de trabalho, bem como a adaptação ao novo posto de trabalho. Práticas recorrentes a este nível passam, por exemplo, por programas de mentoring ou a uma mobilização dos funcionários públicos no sentido de acompanharem de forma efectiva a integração dos recém-chegados.

No entanto, o sistema apresenta outras componentes relevantes, ilustradas na figura que seguidamente se apresenta.

Figura 5.26 – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos





A lógica de gestão a adoptar para a prossecução desta política assenta num modelo que contempla a definição de políticas e o controlo de alto nível da sua implementação a nível central, sendo a componente operacional assegurada pelos serviços que se encontram desconcentrados.

O sucesso de implementação da generalidade das políticas da Reforma do Estado, mas sobretudo as relacionadas com o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, implica o envolvimento activo dos dirigentes e chefias no processo de gestão de modo a haver uma efectiva e forte mobilização dos funcionários públicos e, sobretudo, ao nível da disseminação da mensagem.

Prioridade 3.2.2

Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho

Um passo fundamental para a motivação e mobilização dos recursos humanos para a prossecução dos objectivos da Reforma do Estado é a criação de um sistema de avaliação do desempenho que permita uma avaliação consistente, transparente e efectiva.

O sistema a desenvolver terá uma tónica importante na transmissão clara e precisa quais são os comportamentos e resultados mais valorizados – e compensados – pelo Estado no âmbito da actividade/ objectivos de cada unidade. Será dado particular destaque aos desempenhos individuais mas sobretudo ao contributo que esses desempenhos têm no alcance de objectivos da unidade orgânica em que os colaboradores se inserem.

Adicionalmente, o sistema terá uma componente objectiva e outra mais qualitativa. A componente objectiva será baseada em indicadores chaves de desempenho, que serão definidos em função da missão e dos objectivos estratégicos das unidades. Adicionalmente, a avaliação estará focada nos resultados obtidos de modo a estimular o incremento dos outputs em qualidade e quantidade. A componente subjectiva procurará avaliar o grau de cumprimento das atribuições que lhe estão cometidas, o desenvolvimento das competências, etc..



Prioridade 3.2.3

Reforço da Mobilidade

Uma das apostas para o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos prende-se com o reforço da mobilidade dos funcionários públicos de modo a maximizar o aproveitamento e a produtividade dos recursos humanos.

Este reforço da mobilidade será orientado no sentido de permitir a afectação dos funcionários públicos às funções relativamente às quais apresentam um perfil mais adequado, considerando a sua opinião e consequente motivação para desempenhar a função. Tem também como objectivo evitar o desperdício de recursos humanos.

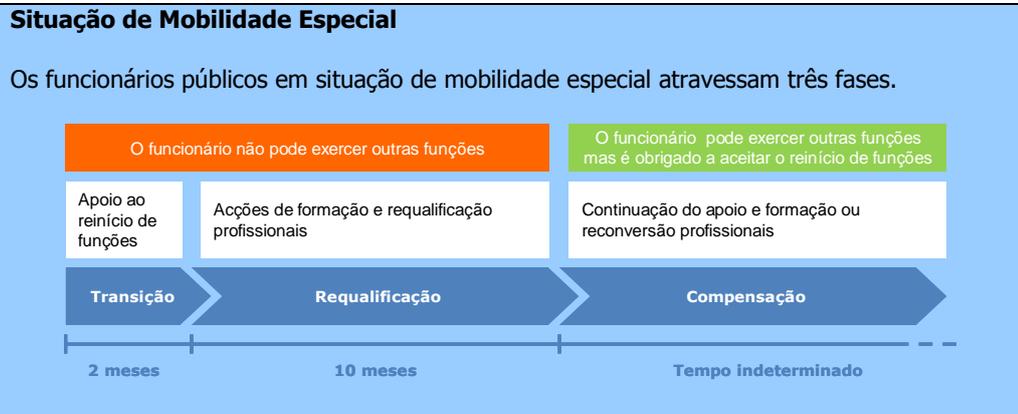
Deste modo, é necessário definir uma política de mobilidade clara, devidamente suportada por uma bolsa de emprego público e instrumentos de mobilidade flexíveis, eficientes, eficazes e económicos.

A bolsa de emprego público (prevista no âmbito do PAGE – Plano de Acção para a Governança Electrónica) será uma base de informação que ligará a oferta e a procura de emprego público através da apresentação de oportunidades de recrutamento e de mobilidade de recursos humanos entre ilhas, serviços e postos de trabalho. A implementação e a operação desta bolsa de emprego assentarão em tecnologias de informação, com destaque para a disponibilização através da internet.

Tabela 5.16 – Mobilidade – Caso Português

Portugal apresenta um regime comum de mobilidade dos funcionários públicos que se aplica a todos os serviços da administração directa e indirecta do Estado, exceptuando as entidades públicas empresariais. Este regime compreende duas modalidades: a geral e a especial. Os instrumentos de mobilidade geral são: i) Transferência; ii) Permuta; iii) Requisição; iv) Destacamento; v) Afectação específica; vi) Cedência especial.

O regime prevê ainda dois instrumentos de mobilidade especial – reafectação e colocação em situação de mobilidade especial – que podem ser usados em caso de extinção, fusão ou reestruturação de serviços ou de racionalização de efectivos.



A tabela seguinte sintetiza as acções e projectos que materializam cada uma das prioridades deste pilar.

Tabela 5.17 – Dimensão 3: Valorização dos Recursos Humanos – Pilar 3.2 – Sistema Integrado de Gestão dos Recursos Humanos – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 3.2.1 – Aplicação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos			
3.2.1.1 Consolidação da BDRHAP	<p>Esta iniciativa visa a consolidação da Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública às novas forma integradas de gestão e organização dos recursos humanos.</p> <p>Têm subjacente o desenvolvimento de alguns aplicativos (perspectiva conceptual e de desenvolvimento tecnológico), nomeadamente os seguintes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classificação orgânica/ local de trabalho; - Descrição de funções e competências; - Vínculo laboral; - Contagem de tempo de serviço; - Formação profissional; e 	Dez. 09	SEAP



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
	- Avaliação de desempenho.		
3.2.1.2 Aplicação do Sistema Integrado de Gestão dos Recursos Humanos	Esta acção tem como objectivo permitir o reforço do controlo realizado a nível central pela DGAP e a desconcentração da gestão dos recursos humanos a operacionalizar pela DGPOG's.	Jun. 09	DGAP/ DGPOG's
Prioridade 3.2.2 – Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho			
3.2.2.1 Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho	<p>Esta iniciativa visa estimular a aplicação do directório de competências (a criar no âmbito da medida 2.1.1.1), assumindo as competências como elemento central da gestão dos recursos humanos da Administração Pública.</p> <p>O novo sistema apresentará várias componentes: i) objectivos; ii) competências; iii) cumprimento das actividades; etc. e estará integrado com as demais componentes da gestão dos recursos humanos.</p> <p>Tem subjacente a necessidade de publicação do novo regulamento e dos instrumentos de avaliação baseados em objectivos decorrentes da missão e estratégia de cada unidade, bem como a introdução das Cartas de Missão como elemento orientador para qualquer mandato público.</p>	Dez. 09	SEAP
Prioridade 3.2.3 – Reforço da Mobilidade			
3.2.3.1 Programa de Mobilidade Especial	<p>O reforço da mobilidade visa conciliar a qualificações disponíveis com os locais onde são efectivamente necessárias, procurando contribuir para um aumento da qualificação e do desempenho dos funcionários públicos.</p> <p>Neste âmbito será criado um programa de mobilidade especial que alavanque este objectivo.</p>	Dez. 09	SEAP
3.2.3.1 Quadro de	A estrutura do Estado deve ser dimensionada em função das suas reais necessidade. A economia cabo-verdiana, no que concerne ao emprego, deverá gradualmente ser menos	Set. 09	SEAP



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Supranumerários e de Descongestionamento	dependente da acção do Estado. O objectivo desta iniciativa é permitir que o Estado conheça as suas reais necessidades em termos de recursos humanos (perfil e número) e estabeleça uma estratégia de gestão para supranumerários e áreas sobredimensionadas.		



Dimensão 4: Reforço do Sistema Regulatório



Visão

Reforçar a capacidade regulatória do Estado em prol do desenvolvimento económico, do reforço da iniciativa privada e da protecção dos consumidores.

O reforço do sistema regulatório é uma das dimensões chave da Reforma do Estado em Cabo Verde.

Num mundo em constante mudança, e onde imperam cenários de incerteza e instabilidade a regulação assume um papel fundamental na protecção e promoção do bem-estar global dos cidadãos. Adicionalmente, num contexto de liberalização da economia, a regulação é crucial para assegurar os direitos de acesso ao mercado por parte dos agentes económicos, assim como o correcto funcionamento desses mesmos mercados.

A Agenda para a Reforma do Estado pretende alavancar o sistema regulatório, dotando-o de mecanismos necessários à promoção do desenvolvimento socio-económico, com impactos positivos ao nível do quadro social e económico.

Um das linhas de referência adoptadas para a formulação da estratégia de reforço do sistema regulatório são as recomendações e melhores práticas internacionais, nomeadamente as preconizadas pela OCDE (OECD – Organization for Economic Co-operation and Development). A OCDE decompõe a reforma da regulação em três fases:

- Desregulação;
- Melhoria da qualidade da regulação;
- Gestão da regulação.



Figura 5.27 – Fases da Reforma da Regulação Segundo a OCDE



A fase de desregulação é marcada por políticas de redução e simplificação da regulação, numa perspectiva reactiva às novas necessidades do contexto socio-económicos, fortemente assente em instrumentos estruturados de regulação.

A fase seguinte – a fase da melhoria da qualidade de regulação – centra-se na qualidade da regulação, assegurando: i) o seu carácter efectivo, apresentando uma significativa preocupação com o custo dessa actividade; ii) a melhoria dos processos de regulação; e iii) o alargamento e facilitação do acesso à regulação.

Na última fase, os objectivos estão orientados para a gestão dos efeitos agregados das mudanças de regulação, a definição de frameworks e a flexibilização do regime regulador – geralmente aplica-se a mercados/ contextos maduros.

Cabo Verde pode enquadrar o seu processo de reforma da regulação na segunda fase: melhoria da qualidade de regulação.

Podem ser elencados alguns princípios que orientam o desenvolvimento deste estágio, conforme seguidamente se apresenta.



Tabela 5.18 – Princípios da OCDE para a Qualidade e Desempenho da Regulação

- Adopção a nível político de programas abrangentes que definem objectivos claros e *frameworks* para a implementação;
- Avaliação do impacto e revisão sistematizada das políticas de regulação de modo a assegurar que atingem os objectivos eficiente e eficazmente num contexto social e económico complexo e em mudança;
- Regulação, entidades encarregues da implementação desta e processos de regulação transparentes e não discriminatórios;
- Revisão e fortalecimento onde necessário da abrangência, eficácia e aplicação das políticas de concorrência;
- Desenho das regulações económicas de modo a estimular a concorrência e a eficiência, usando-as apenas quando são o melhor meio para servir o interesse público global;
- Eliminação de barreiras reguladoras ao comércio e investimento internacionais e incremento da inclusão da abertura dos mercados no processo regulatório de modo a aumentar a eficiência e competitividade económica.

Neste contexto, o sistema regulatório de Cabo Verde será reformado de acordo com as seguintes linhas de orientação estratégica:

- Reforçar as funções estratégicas, estudo e avaliação/ controlo de resultados de apoio à governação;
- Reforçar as funções normativas, reguladora e fiscalizadora do Estado;
- Concentrar as funções de Investigação & Desenvolvimento nas zonas de captação institucional da UniCV;
- Racionalizar, e eventualmente externalizar as funções produtivas e de prestação de serviços;
- Desenvolver a partilha de serviços instrumentais comuns, de nível ministerial ou interministerial, nas áreas de apoio á gestão orçamental e financeira, do



pessoal e patrimonial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes;

- Flexibilizar, desburocratizar e aumentar a comunicação horizontal e vertical através de redução de cadeias de comando e criação de estruturas horizontais e matriciais de projecto e forte recurso a tecnologias de informação e comunicação; e
- Melhorar as qualificações de processos, trabalho e, conseqüentemente dos funcionários da administração central, implementando as novas estruturas de acordo com uma estratégia de gradualismo e realização de projectos-piloto.

A concretização destas acções assentará em 4 princípios estruturantes, nomeadamente:

- Perspectiva global e integrada;
- Transparência;
- Não-discriminação; e
- Eficiência dos mercados.

Perspectiva Global e Integrada das Várias Áreas Reguladas

O sistema regulatório funcionará como um todo integral, consistente, coerente e coordenado e não como um agregado de partes soltas. A coordenação desempenha um papel nuclear e existirá em duas dimensões:

- Entre as diversas áreas reguladas; e
- Entre os vários níveis de Governo.

Os Ministérios, as agências reguladoras, os tribunais, os Municípios e os restantes stakeholders terão papéis activos nesta coordenação. De facto, é fundamental haver



coerência e consistência entre as regulações centrais e locais de modo a que o sistema regulatório nacional seja coerente e eficiente.

É também essencial desenvolver mecanismos de coordenação entre os vários ministérios. O sucesso da coordenação depende criticamente do envolvimento dos vários organismos públicos na reforma do sistema regulatório. Tal envolvimento requer a disponibilização de informação aos vários sectores, a sua consulta ao longo do processo de decisão e a actualização sistemática dos mecanismos de regulação.

Transparência

A transparência é um valor nuclear de todo o processo de reforma e assume particular destaque ao nível da reforma do sistema regulatório. Consiste, neste contexto da regulação, em 2 aspectos principais:

- Desenvolvimento de mecanismos de regulação claros, consistentes e compreensíveis por todos os agentes; e
- Comunicação e disponibilização clara, regular, atempada, acessível, abrangente e diversificada das regulações, tanto para os cidadãos como para as empresas nacionais e estrangeiras.

A transparência é, efectivamente, crítica para o sucesso do sistema regulatório na medida em que: i) contribui significativamente para o cumprimento das regulações; ii) promove a confiança e o apoio do público e dos restantes stakeholders às regulações; e iii) contribui decisivamente para a previsibilidade do sistema regulatório, que influencia fortemente o clima de investimento.

Não-discriminação

A não-discriminação traduz-se na predominância de regulações que, para a uma mesma situação, aplicam o mesmo requisitos ou procedimentos às diferentes empresas, bens e serviços. É fundamental assegurar este princípio no sistema regulatório de Cabo Verde como forma de gerar confiança nos vários agentes.



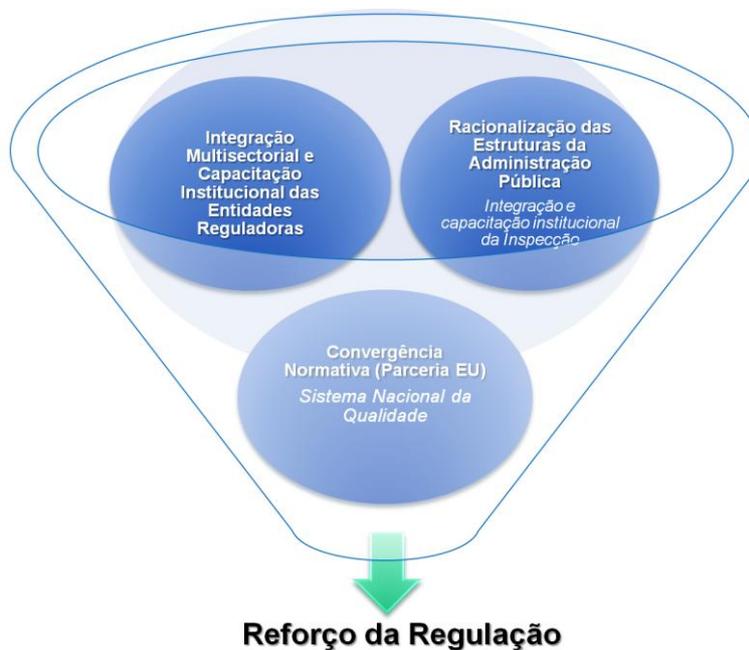
Eficiência dos Mercados

A reforma do sistema regulatório do Estado está orientada de modo a promover: i) a eficiência dos mercados, causando a mínima distorção possível; ii) a criação de criando condições relevantes para uma livre concorrência.

A implementação de um sistema regulatório assente nos princípios estabelecidos contribuirá decisivamente para o desenvolvimento socio-económico, uma vez que permitirá estimular a confiança dos cidadãos e das empresas nacionais e estrangeiras, melhorar o clima de investimento e promover as práticas concorrenciais livres. Existem, no entanto, alguns factores críticos de sucesso, explícitos na figura seguinte, e que importa considerar.

A matriz base para o reforço da regulação contempla a intervenção a três níveis distintos conforme seguidamente se apresenta.

Figura 5.28 – Matriz de Acção para o Reforço da Regulação

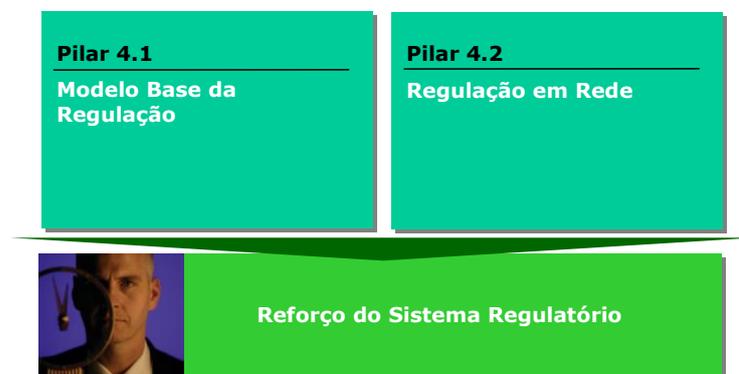




Assim, o Reforço do Sistema Regulatório, no âmbito do processo de Reforma do Estado assenta, em dois pilares de actuação:

- Modelo Base de Regulação; e
- Regulação em Rede.

Figura 5.29 – Pilares para o Reforço do Sistema Regulatório



Pilar 4.1 – Modelo Base da Regulação

O Modelo Base de Regulação assenta em Agências de Regulação independentes, dotadas de autonomia e que sejam financeiramente auto-suficientes. As agências serão independentes do Governo na medida em que serão dirigidas por membros recrutados com base no mérito e nas suas qualificações e aptidões, sem qualquer tipo de reporte hierárquico ou funcional a qualquer organismo do Estado. As principais fontes de receita destas entidades consistirão, fundamentalmente, nas taxas e coimas cobradas e assegurarão a sua sustentabilidade.

Cabo Verde tem procurado consolidar a sua estrutura de regulação conforme seguidamente se demonstra.



Tabela 5.19 – Histórico de Regulação em Cabo Verde



Em 1999 foi criada a Agência de Regulação Multisectorial com competência para regular os sectores de energia, água, telecomunicações e transportes. O fracasso resultante da criação da ARM conduziu à sua extinção por resolução do Conselho de Ministros de Novembro de 2002.

O Regime Jurídico das Agências Reguladoras foi estabelecido pela Lei nº20/VI/2003 de Abril e a Agência de Regulação Económica foi criada pelo Decreto-Lei nº26/III/2003 de Agosto.

Actualmente o Quadro Regulador de Cabo Verde, é constituído, para além da Agência de Regulação Económica, pelo Banco de Cabo Verde, pela Agência de Aviação Civil, pela Agência de Segurança Alimentar e pela Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Alimentares.

Outro dos aspectos fundamentais relativos à regulação prende-se com a necessidade de alinhar a actuação dos vários intervenientes com o estabelecido na Parceria Especial com a União Europeia em matéria de convergência técnica e normativa, sobretudo no que concerne a:

- Melhoria do funcionamento da economia de mercado, do sistema financeiro e do clima de investimento e de negócios;
- Standards de regulação técnica; e
- Questões sanitárias e fitossanitárias

O modelo base da regulação assenta em três prioridades principais:

- Prioridade 4.1.1 – Racionalização dos Recursos e Estruturas;
- Prioridade 4.1.2 – Criação de Entidade Representativa das Agências; e
- Prioridade 4.1.3 – Sustentabilidade Financeira do Sistema.



Prioridade 4.1.1

Racionalização dos Recursos e Estruturas

A estrutura do modelo de regulação bem como as estruturas das várias Agências de Regulação serão racionalizadas de modo a tornarem-se estruturas mais leves, flexíveis, transparentes, eficientes e eficazes em termos do seu funcionamento e de forma a minimizar os custos operacionais. O critério base para a sua constituição será o valor criado (relação entre a qualidade do output e o custo associado).

Adicionalmente, os recursos serão criteriosamente seleccionados e alocados adoptando uma lógica de aproveitamento da política de mobilidade preconizada na Dimensão 3, assegurando, de forma natural, os aspectos relacionados com o perfil.

Os recursos humanos – os recursos principais – serão racionalizados através da desafecção de recursos desnecessários ou desadequados e do recrutamento de recursos talentosos e com conhecimento e aptidões adequados às funções das agências reguladoras.

Prioridade 4.1.2

Criação de Entidade Representativa das Agências

O reforço do sistema regulatório inclui a criação de uma entidade ou associação que represente as várias Agências de Regulação. De facto, é essencial assegurar um sistema de regulação coerente e consistente, através da criação de um órgão agregador e com uma visão de alto nível, decorrente do seu posicionamento, relativamente a todos os intervenientes no processo regulatório. Esta entidade terá como principais funções:

- Reunir e analisar informação acerca da organização, os recursos e do desempenho de cada agência reguladora;
- Promover o diálogo e a coordenação entre as agências reguladoras;
- Promover a coordenação entre as acções de regulação e as iniciativas do Governo;



- Fiscalizar se os reguladores efectuam devidamente a regulação; e
- Representar as Agências de Regulação perante os stakeholders.

Prioridade 4.1.3

Sustentabilidade Financeira do Sistema

Um modelo regulatório só é sustentável se gerar valor com a sua existência, isto é, se o retorno dos custos (não monetário, mas sim de qualidade do output) estiver assegurado. Neste âmbito, o processo de Reforma do Estado dá particular destaque ao modelo de receitas e de custos de todo o sistema de regulação e de cada organismo em particular.

No sistema de regulação reforçado, as Agências de Regulação terão um modelo de autonomia financeira, que inclui duas condições:

- Auto-suficiência financeira proveniente das taxas cobradas aos operadores pelos serviços prestados e das coimas decorrentes de infracções cometidas pelos operadores; e
- Gestão autónoma da função financeira.

Contudo, em caso excepcional e não persistente de insuficiência de receitas próprias, será previsto o financiamento do valor das receitas em falta através do Orçamento Geral do Estado de modo a assegurar a sustentabilidade financeira do sistema de regulação.

Seguidamente, apresenta-se os projectos e iniciativas que operacionalizarão este Pilar.



Tabela 5.20 – Dimensão 4: Reforço do Sistema Regulatório – Pilar 4.1 – Modelo Base da Regulação – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 4.1.1 – Racionalização dos Recursos e Estruturas			
4.1.1.1 Implementação da Alta Autoridade para a Concorrência	<p>Esta iniciativa visa a implementação da Autoridade para a Concorrência, tendo em vista a garantia de aplicação das regras de concorrência, respeitando os princípios inerentes a uma economia de mercado e a livre concorrência entre os vários agentes.</p> <p>Além de se focar nos aspectos de natureza técnica e de regulação do mercado, garantindo que funciona de forma eficiente, espera-se que esta estrutura represente um benefício para os consumidores.</p>	A definir	UCRE/ MECC
4.1.1.2 Criação da ARSAM	<p>O projecto visa a criação da Agência de Regulação para o Sector Alimentar, Medicamentos e Produtos de Saúde (ARSAM) como resultado do processo de um conjunto de agências já existentes.</p> <p>Este organismo para além de responsabilidades de regulação executará funções de fiscalização, avaliando os riscos subjacentes às áreas em que actua.</p>	A definir	UCRE/ MECC
4.1.1.3 Reestruturação da Agência Nacional das Comunicações	<p>As comunicações terão um papel fundamental no desenvolvimento económico do País. É por isso de extrema relevância assegurar a existência de um órgão regulador forte, que intervenha em novas áreas e que garanta o acesso aos operadores em igualdade de circunstâncias e promova o desenvolvimento deste sector de forma transparente e competitiva.</p>	A definir	UCRE/ MECC/ MITC
4.1.1.4 Entidade Reguladora das Aquisições Públicas	<p>No âmbito da reforma das aquisições públicas foi criada pela Lei n. 17/VII/2007, de 10 de Setembro a ARAP – Agência Reguladora das Aquisições Públicas com o fim de assegurar a boa gestão do dinheiro público aplicado na aquisição de bens e serviços, na concessão de obras e serviços públicos e ainda na contratação de empreitadas de obras públicas; assegurar a legalidade dos processos; promover boas práticas; garantir a concorrência em condições de igualdade, etc..</p> <p>A intervenção ao nível da Reforma do Estado visa assegurar que a devida operacionalização</p>	Jun. 09	UCRE/ MF



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
	da ARAP, assegurando a construção de condições para que possa concretizar a sua missão.		
Prioridade 4.1.2 – Criação de Entidade Representativa das Agências			
4.1.2.1 Criação do Conselho Nacional de Regulação	<p>Numa perspectiva de promoção da regulação de forma transversal será criado o Conselho Nacional de Regulação (CNR), órgão que, integrando agentes de vários sectores da regulação terá uma visão de “helicóptero” de todo o sistema regulatório e contribuirá decisivamente para a sua melhoria.</p> <p>Esta iniciativa pressupõe ainda a criação do Conselho Consultivo para a Regulação, órgão de apoio a toda a actividade do CNR.</p>	A definir	UCRE/ MECC
Prioridade 4.1.3 – Sustentabilidade Financeira do Sistema			
4.1.3.1 Definição do Modelo Financeiro da Regulação	<p>De forma a assegurar que o sistema de regulação será mantido ao longo do tempo será estabelecido o modelo de financiamento de todo o sistema regulatório incluindo as estruturas de custo e proveitos do sistema e de cada um dos organismos que o integra.</p> <p>Uma das preocupações a este nível prende-se com a necessidade de assegurar uma equidistância do mercado que evite distorções e interfira na actividades dos players.</p>	A definir	UCRE/ MECC/ MF

Pilar 4.2 – Regulação em Rede

O sistema de regulação a implementar terá necessariamente de ter uma perspectiva de Regulação em Rede, que acarretará o melhoramento do quadro institucional da regulação e a alavancagem das actividades em cada sector, assim como das actividades conexas à regulação.

O pilar da Regulação em Rede está orientado para responder a uma clara prioridade:

- Prioridade 4.2.1 – Melhoria do Quadro Institucional e do Desempenho das Actividades Conexas à Regulação.



Prioridade 4.2.1

Melhoria do Quadro Institucional e do Desempenho das Actividades Conexas à Regulação

O Programa de Reforma do Estado prevê a actualização do quadro legislativo no sentido da convergência normativa com a União Europeia de modo a promover a modernização das infra-estruturas, a melhorar o funcionamento da economia de mercado e do sistema financeiro e aumentar o nível de vida da população cabo-verdiana.

Tal convergência incide sobre a legislação da economia e do sistema financeiro e passa pela adopção dos princípios fundamentais da legislação económica e fiscal da União Europeia, pela adopção de standards de regulação europeus, pela protecção dos direitos de propriedade intelectual e industrial, pela adopção dos standards europeus de produção e divulgação de estatísticas e pela fiscalização da aplicação dos standards europeus adoptados.

Outra das componentes relevantes assentará na criação do Sistema Nacional da Qualidade orientada para a concepção e implementação de um sistema que zele pela qualidade de bens, serviços e processos e atribua certificados fundamentados, justos e credíveis. Com uma abrangência nacional este sistema englobará, de forma integrada, as entidades que desenvolvem esforços para a dinamização da qualidade em Cabo Verde, assegurando a gestão de três sub-sistemas:

- Normalização;
- Qualificação; e
- Metrologia.

O reforço da defesa dos consumidores é outro dos aspectos relevantes, sobretudo num contexto que se pretende desenvolvimento económico e social. É por isso muito importante reforçar a aposta nas associações de defesa dos consumidores:

- Fomentando o agrupamento dos consumidores para a defesa dos seus próprios interesses;



- Realizando análise comparativas da qualidade preço de produtos e serviços;
- Promovendo a defesa do consumidor; e
- Estimulando a formulação de recomendações tendo em vista a melhoria das relações cliente-fornecedor.

O sistema regulatório integrará também organismos de fiscalização dotados dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe permitam efectuar uma fiscalização abrangente de maneira eficiente e económica.

A tabela seguinte sintetiza os projectos e acções previstos no âmbito deste pilar.

Tabela 5.21 – Dimensão 4: Reforço do Sistema Regulatório – Pilar 4.2 – Regulação em Rede – Acções e Projectos

Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Prioridade 4.2.1 – Melhoria do Quadro Institucional e do Desempenho das Actividades Conexas à Regulação			
4.2.1.1 Concept Paper para a Convergência Normativa	A melhoria do quadro institucional será suportada pelo desenvolvimento e aplicação de um concept paper que orientará as acções relativas à convergência normativa.	Dez. 10	UCRE
4.2.1.2 Criação do Sistema Nacional da Qualidade	Esta iniciativa tem como objectivo reforçar a aposta na qualidade assegurando a criação de uma estrutura com uma visão coerente dos sistema que integrarão o sistema nacional da qualidade: i) normalização; ii) qualificação; e iii) metrologia.	A definir	MECC
4.2.1.3	Este projecto está orientado para a incorporação de uma visão da sociedade civil no processo regulatório. Através do reforço	A definir	MECC



Acções e Projectos	Descrição	Calend. Execução	Resp.
Reforço das Associações de Defesa dos Consumidores	dos organismos de defesa dos consumidores criar-se-ão as condições para essa participação.		
4.2.1.4 Reforço e Autonomização da IGAE	Esta iniciativa visa o reforço da IGAE, tendo em vista o aumento da sua capacidade operacional, incluindo a sua atenção ao nível da normalização e fiscalização das actividades económicas.	A definir	UCRE/ MECC



Dimensão 5: Sociedade da Informação e Governação Electrónica



Visão

Uma Sociedade de Informação aberta, acessível, abrangente e eficiente em os cidadãos, as empresas e o Estado se possam apoiar de modo a superar os desafios de desenvolvimento da sociedade cabo-verdiana.

O documento de referência para o desenvolvimento da Sociedade de Informação em Cabo Verde é o Programa Estratégico para a Sociedade da Informação (PESI), que inclui um pilar específico para a Governação Electrónica (Pilar 2 – Governação mais Próxima do Cidadão).

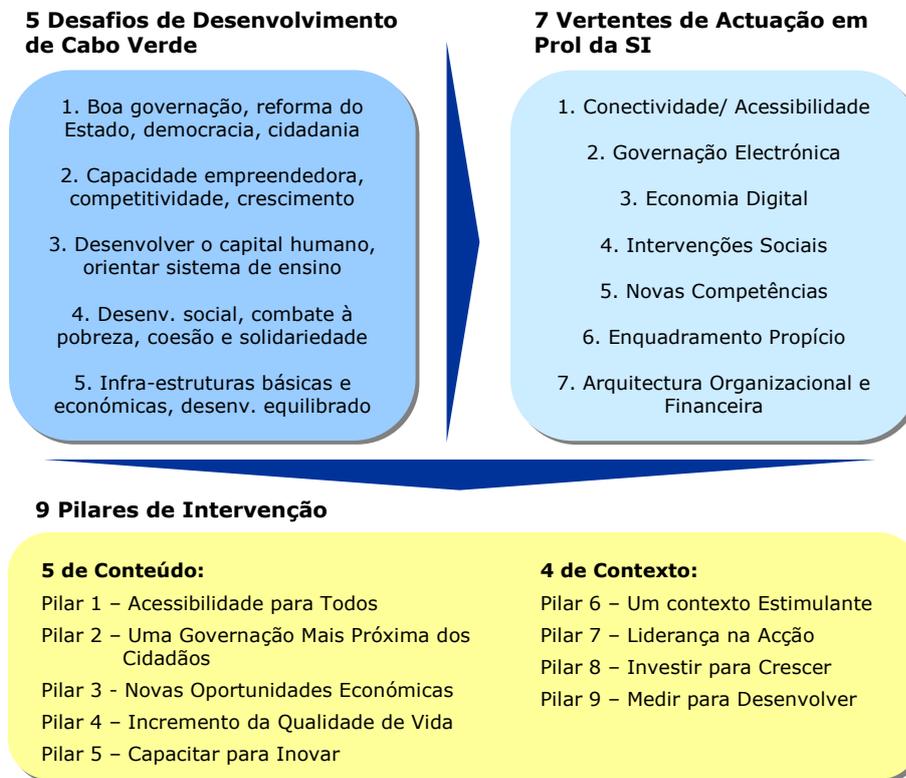
O PESI resulta de uma sólida aposta que Cabo Verde vem fazendo ao nível do desenvolvimento da Sociedade da Informação e, em concreto, dos aspectos relacionados com a governação electrónica. Efectivamente, assume-se como um dos principais motores de transformação de Cabo Verde, tanto pelo seu contributo para o desenvolvimento do cluster das tecnologias de informação e comunicação mas, sobretudo, pelo papel que tem revelado no âmbito da modernização do Estado.

Não é objectivo da Agenda da Reforma do Estado replicar o conteúdo dos documentos de referência PESI e PAGE (Plano de Acção para a Governação Electrónica). Neste âmbito apresenta-se uma breve síntese destes documentos salientando os aspectos relevantes para o processo de Reforma do Estado.

O PESI está orientado para responder a 5 desafios de desenvolvimento de Cabo Verde e está estruturado em 9 pilares de intervenção – 5 de conteúdo e 4 de contexto, conforme seguidamente se ilustra.



Figura 5.30 – Visão estratégica do PESI



Cada um dos pilares que integra o PESI apresenta uma visão própria e um conjunto de eixos de actuação (à semelhança do quadro lógico adoptado para a construção da Agenda para a Reforma do Estado).

Adicionalmente, cada um destes pilares apresenta um conjunto de projectos âncora que na sua maioria se relacionam com os produtos do Processo de Reforma do Estado.

Os aspectos relevantes de cada um dos pilares são apresentados de seguida.

Pilar 1 – Acessibilidade para Todos

A massificação dos serviços de informação e comunicação para a construção de uma Sociedade da Informação abrangente das necessidades dos diversos segmentos



sociais e regionais de Cabo Verde, vai depender da capacidade do país de promover a acessibilidade ao menor custo, fomentar a coesão digital e estimular a presença universal.

Visão

Um país ligado em rede internamente e com o exterior, promovendo o acesso massificado de todos os cidadãos aos serviços de informação e comunicação e uma presença universal.

Projectos Âncora:

- Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga
- Programa de Democratização do Acesso à Internet

Eixos

- 1.1 Desenvolvimento das Infra-estruturas de Comunicações
- 1.2 Promoção da Acessibilidade e da Coesão Digital
- 1.3 Presença Universal

Tabela 5.21 – Projecto Plateau Digital



Criado com o objectivo de dotar o Plateau de uma infra-estrutura tecnológica de alto nível, nomeadamente de acesso à Internet em banda larga, sem fios, para acesso de todas as instituições do Estado com instalações no Plateau, este projecto contemplou:

- Ligação do Paços do Concelho da Câmara Municipal da Praia à infra-estrutura de fibra óptica do Plateau;
- Instalação de pontos de acesso à Internet sem fios em locais públicos no Plateau;
- Disponibilização de serviços públicos online (disponibilizados no âmbito da Casa do Cidadão) nos locais de acesso sem fios no Plateau;



- Acesso à Internet em banda larga.

A primeira fase deste projecto inclui a instalação de uma infra-estrutura de fibra óptica que interliga todas as instituições públicas.

Numa segunda fase serão instalados pontos de acesso que permitirão o acesso à Internet e a serviços do Estado a qualquer cidadão que circule na zona do Plateau e que tenha um equipamento sem fios (wi-fi), como por exemplo um portátil, um PDA ou mesmo um telemóvel de última geração. Através dos referidos pontos de acesso será possível aos cidadãos aceder a serviços públicos de forma célere e eficiente.

Pilar 2 – Uma Governação Mais Próxima dos Cidadãos

A concretização de uma Governação Electrónica mais próxima dos cidadãos e indutora de investimento externo e competitividade empresarial, requer a utilização estratégica e operacional das TIC de forma coordenada em prol da prestação de serviços públicos de qualidade, da melhoria da gestão interna, de uma ampla participação dos cidadãos, suportados por uma arquitectura tecnológica de banda larga, interoperável e segura.

Visão

Serviços Públicos de qualidade, numa óptica de cliente, baseados na disponibilização interactiva on-line e multiplataforma.

Eixos

2.1 Serviços Públicos Interactivos

2.2 Democracia Electrónica

Projectos Âncora:

- Portal do Cidadão
- Programa "Organismos Públicos On-line"
- Número Único do Cidadão
- Programa de Adaptação dos Serviços de Back-office
- Sistema Nacional de Credenciação e Certificação Digital
- SIGOF – Sistema Integrado de Gestão Orçamental e



2.3 Administração Pública Eficiente

2.4 Saúde para Todos

2.5 Qualificação dos RH da Administração Pública

2.6 Capacidade Tecnológica

Financeira

- REC – Receitas do Estado
- Compras Públicas Electrónicas
- Portal da Saúde
- SIS – Sistema de Informação para a Saúde
- Sistema de Informação Sanitário
- Programa de Tele-medicina
- Programa de Formação dos Trabalhadores da AP
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- Portal da Administração Pública e do Funcionário
- Rede do Estado
- Apetrechamento dos Organismos da AP
- Optimização dos Softwares Utilizados na AP

Tabela 5.22 – Cartão Único do Cidadão



O Cartão Único do Cidadão tem como objectivo a garantia de uma correcta identificação e unicidade de todos os cidadãos residentes em território nacional, assim como todos os cidadãos de nacionalidade cabo-verdiana, residentes no estrangeiro.

Adicionalmente, visa a construção de um forte Sistema Nacional de Identificação e Autenticação Civil (SNIAC), que garanta as valências de identificação e autenticação garantindo a existência de informações relevantes do cidadão desde o seu nascimento, bem como a centralização da missão de gestão de identidade pelos Registos, Notariado e Identificação (RNI), deverão ser garantidos meios para que os diversos sectores se dediquem mais à sua missão utilizando, sempre que necessário, a infraestrutura informacional instalada para a correcta identificação e



autenticação dos cidadãos.

Este produto encontra-se estruturado em 3 componente principais:

- Biometria – tecnologia de captura e armazenamento de características humanas únicas, que têm o propósito de reconhecimento e verificação de identidade
- Identificação – recolha de informações e características biométricas específicas de cada cidadão de forma a garantir o seu reconhecimento sem qualquer margem para dúvidas, assim como a unicidade do registo; e
- Autenticação – capacidade de, mediante apresentação de determinada identificação, verificar, sem margem para dúvidas, a associação unívoca de informação e características biométricas apresentadas, com o seu portador.

Pretende-se assumir o Cartão Único do Cidadão como um novo modelo de identificação que integra todas as componentes e etapas do processo eleitoral num conjunto coerente e sistematizado de acções encadeadas entre si de forma a garantir eficiência e transparência e transmitir confiança ao cidadão, aos partidos políticos e à sociedade cabo-verdiana.

O novo modelo de sistema eleitoral não será isolado nem autónomo. Será um subsistema de um sistema integrado de informações para a gestão administrativa e governação electrónica, naturalmente com contornos específicos inerentes à sua natureza e objectivos. Será pois, mais uma componente da modernização da Administração no âmbito da reforma do Estado.

Pilar 3 – Novas Oportunidades Económicas

As empresas cabo-verdianas e a própria economia de Cabo Verde enfrentam o desafio da competitividade e da inserção na economia global. A pujança da economia de Cabo Verde vai depender fortemente do incremento da competitividade das empresas através da introdução das TIC nos processos de trabalho, da exploração



do potencial dos negócios electrónicos e da criação de novas empresas de tecnologias de informação e comunicação.

Visão

Uma economia dinâmica, inserida numa economia global, com empresas eficientes, automatizadas e enquadradas na nova era da informação.

Eixos

- 3.1 Aumento da Competitividade da Economia e das Empresas
- 3.2 Dinamização do Negócio Electrónico
- 3.3 Fomento de Novas Oportunidades de Negócio

Projectos Âncora:

- Programa TIC no Tecido Empresarial
- Programa Internet nas Empresas
- Estudo Estratégico de Desenvolvimento de um Cluster TIC
- Programa de Financiamento para Novas Empresas TIC
- Centros de Incubação e Cyberpark

Pilar 4 – Incremento da Qualidade de Vida

O incremento da qualidade de vida das populações e o controlo dos focos de pobreza passa pela implementação de um conjunto de medidas de melhoria nas áreas da segurança alimentar, do ambiente e ordenamento do território, e do papel da mulher na sociedade.

Visão

Um sistema social mais eficiente com a garantia da segurança alimentar, um ecossistema protegido e um papel cada vez mais activo das mulheres.

Projectos Âncora:

- Desenvolvimento do Sistema de Informação para a Segurança Alimentar
- Criação do Plano Geomático para Cabo Verde
- Desenvolvimento do Sistema



Eixos

4.1 Segurança Alimentar

4.2 Gestão Ambiental e Ordenamento do Território

4.3 As Mulheres na Sociedade

de Informação Ambiental

- Desenvolvimento do Sistema de Observação e Acompanhamento Ambiental
- Dinamização do Programa de Financiamento à Criação de Telecentros Comunitários para as Mulheres

Tabela 5.23 – Sistema de Informação Geográfica (SIG)



Assumindo-se como uma ferramenta indispensável para uma gestão de território eficiente e eficaz, o SIG assume-se como um repositório inteligente e um sistema integrador de informação de apoio à definição de estratégias e prestação de serviços ao Cidadão.

O projecto SIG, financiado pelo MCA – CV e integrado com os Sistemas de Informação da governação, constitui-se numa mais-valia fundamental como uma ferramenta poderosa de análise de informação e de apresentação de resultados no âmbito dos sub-sistemas de acompanhamento e avaliação, particularmente nos sectores de agricultura, ambiente e infraestruturas.

Apresenta 3 componentes principais: i) seguimento e avaliação; ii) gestão municipal; e iii) Cabo Verde interactivo.

Contempla 4 serviços principais:

- Cabo Verde Interactivo – Mapa Interactivo: visualização de toda a informação geográfica disponível no SIG que seja útil numa perspectiva de promoção do Território Nacional para o cidadão em geral, bem como para o turista, o empresário, o investidor, entre outros. Permite, nomeadamente, efectuar pesquisas por pontos de interesse entre outras informações úteis sobre a localização de serviços importantes para o cidadão;
- Fala Cidadão - Plataforma de Sugestões e Reclamações: o cidadão nacional ou estrangeiro, poderá, de uma forma simples e objectiva, efectuar críticas, sugestões e mesmo apresentar reclamações relativas aos mais variados temas tais como Ambiente, Rede Viária,



Saneamento, Administração, Apoio ao Consumidor, Cultura, etc.;

- Plantas de Localização - Plataforma e-Gov de emissão de plantas de localização: possibilidade do cidadão poder, de uma forma simples e imediata, obter da Câmara Municipal, plantas de localização fundamentais e obrigatórias para a instrução de processos municipais; e
- Seguimento e Avaliação – Plataforma de seguimento e avaliação de projectos, de infra-estruturas e de outros equipamentos sociais. Permite conhecer as infra-estruturas construídas, em construção e planeadas, agrupadas por categorias e com possibilidade de selecção por diversos critérios, nomeadamente por financiador. Permite igualmente o acesso directo à informação constante no SI de seguimento e avaliação desenvolvido pelo NOSi, permitindo assim que com um simples clique, o utilizador obtenha todas as informações financeiras relativas à execução de uma determinada infra-estrutura.

Pilar 5 – Capacitar para Inovar

O desenvolvimento económico, social e humano do país, bem como de uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na aprendizagem/ inovação requer um investimento na aprendizagem de novas competências em TIC em todo o ciclo formativo, na escola, no ensino superior e ao longo da vida, orientado para os jovens, para os trabalhadores e empresas, para os cientistas, para a Administração Pública, para técnicos profissionais e profissões emergentes e para os cidadãos em geral.

Visão

Capital Humano com capacidade para responder aos novos desafios da Sociedade da Informação e às

Projectos Âncora:

- Programa de Apetrechamento e de Informatização das Escolas Primárias e



necessidades de desenvolvimento do País.

Eixos

- 5.1 TIC nas Escolas
- 5.2 TIC no Ensino Superior
- 5.3 TIC na Sociedade Civil

Secundárias

- Criação de Campus Virtuais
- Criação do Portal do Conhecimento
- Desenvolvimento de uma Plataforma Nacional de e-Learning
- Criação de um Programa de Formação Certificada em TIC

Tabela 5.24 – Programa Mundu Novu



O Programa Mundu Novu tem por objectivo modernizar o processo de ensino através da utilização das tecnologias de informação e comunicação, criando um novo paradigma de ensino interactivo 1:1 que irá:

- Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Aumentar significativamente o nível de conhecimentos dos cabo-verdianos;
- Tornar Cabo Verde mais competitivo na economia global; e
- Promover a equidade social na Sociedade da Informação.

Pretende-se que o programa seja abrangente envolvendo:

- O Estado Cabo-verdiano;
- Os Agentes de Educação;
- Os Fornecedores de Soluções;
- O Tecido Empresarial Local; e
- A Sociedade Civil.

O Programa Mundu Novu apresenta um conjunto de 6 pilares próprios, conforme seguidamente se apresenta.



Pilar 6 – Um Contexto Estimulante

O desenvolvimento sustentável da Sociedade da Informação requer a criação de um ambiente propício e estimulante, através da clarificação de políticas de intervenção, reforço da capacidade de regulação, modernização do edifício legislativo e criação de incentivos fiscais e de várias ordens.

Pilar 7 – Liderança na Acção

O sucesso das políticas e dos projectos de desenvolvimento da Sociedade da Informação em Cabo Verde passa pela consolidação de uma arquitectura organizacional que garanta, por um lado, uma perspectiva estratégica integrada, objectivos claros, uma coordenação operacional centralizada, a participação activa e



articulada de todas as entidades públicas relevantes, o amplo envolvimento de todos os stakeholders, o fomento de capacidades organizacionais e de novas competências e, por outro lado, uma elevada capacidade de execução de projectos, uma definição clara de responsabilidades e a mobilização e aplicação de financiamento nacional e internacional.

Pilar 8 – Investir para Crescer

A implementação do PESI requer a afectação programada de recursos numa lógica de médio e longo prazo, baseada numa política de portfólio, de mobilização de financiamento interno e externo ao País, de constituição de parcerias público-privado e de construção de mecanismos de sustentabilidade.

Pilar 9 – Medir para Desenvolver

O alcance dos objectivos estratégicos do PESI requer competência de medição rigorosa, ou seja, capacidade sistematizada de monitorização, avaliação e de reporte, baseado num Sistema Integrado de Observação suportado por um Observatório para a Sociedade da Informação.



"O Homem Sensato adapta-se ao mundo. O Sonhador insiste em tentar adaptar o mundo a si. Sendo assim, qualquer progresso depende do Homem Sonhador"

George Bernard Shaw



6. Coordenação e Participação Activa de Todos Agentes

A Reforma do Estado requer uma clarificação de responsabilidades e uma definição dos modelos de interacção, procurando sinergias e complementaridades, reduzindo sobreposições e incompatibilidades, mantendo, em simultâneo, a operacionalização em cada um dos actores.



Um processo abrangente e de elevado impacto como o da Reforma do Estado requer uma definição clara das responsabilidades e dos modelos de interacção, de forma a assegurar uma realização coerente de todas as iniciativas, numa óptica de partilha de experiências e aproveitamento de sinergias e complementaridades.

Adicionalmente, importa reduzir sobreposições e minimizar incompatibilidades, sem desvirtuar os princípios de responsabilidade de operacionalização focado em cada um dos principais actores do processo.

Assim, para que o processo de implementação da reforma do Estado seja consequente é fundamental clarificar o papel de cada interveniente na implementação e assegurar a liderança do processo.

A estrutura operacional de acompanhamento, o processo de Reforma do Estado procurará conjugar quatro factores:

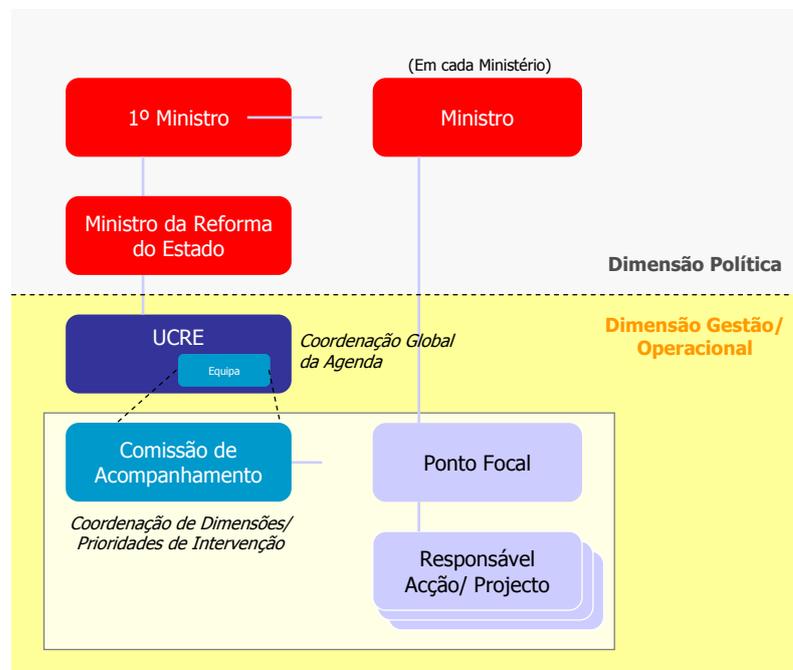
- *Demonstrar/ reforçar o papel da UCRE não só como coordenador/ facilitador da implementação, mas também como órgão responsável pela agenda, e como tal com responsabilidades sobre a evolução e conteúdo da mesma;*
- *Garantir a implementação a um nível operacional, ou seja, assumindo o responsável pela acção/ projecto como o decisor "no dia-a-dia" sobre questões correntes da "sua" acção/ projecto e como tal, como elemento fundamental no acompanhamento; e*
- *Assegurar a responsabilização política de cada Ministério pelas suas medidas através da figura do Ponto Focal.*

Modelo de Governance do Processo de Reforma do Estado



O modelo de coordenação do processo de reforma do Estado contempla dois níveis diferenciados de intervenção: i) intervenção a nível político; e ii) intervenção de gestão/ operacional conforme ilustrado de seguida.

Figura 6.1 – Modelo de Governance do Processo de Reforma do Estado



A intervenção a nível político é assegurada pelo Primeiro-ministro e pelo Ministro da Reforma do Estado que articularão com os homólogos de cada sector em função da especificidade do projecto.

A nível de gestão/ operacional, cabe à UCRE realizar a coordenação articulada de todas as iniciativas assumindo, em alguns casos, a liderança de determinados projectos e acções.



No entanto, pretende-se que a UCRE mantenha uma estrutura ágil e flexível, focada nos aspectos relacionados com a coordenação. Neste sentido, serão os sectores a assumir a concretização dos projectos, através da nomeação de um Ponto Focal (que assegurará a dinamização de cada iniciativa ao nível do sector) e, sempre que necessário, de um Responsável de Acção/ Projecto.

Em função da complexidade e/ ou abrangência dos projectos e acções (p.e. para projectos que envolvam mais do que um sector) serão chamadas a intervir as Comissões de Acompanhamento (ou Comissões Especializadas da Reforma) que assegurarão a coerência das medidas nos vários sectores. Estas Comissões terão como responsabilidade proceder ao acompanhamento numa perspectiva consultiva e de supervisão.

Para além de um acompanhamento integral da concretização dos vários eixos, pilares, prioridade e acções e projectos, estas comissões dedicar-se-ão à avaliação dos impactos gerados em cada uma das suas áreas de intervenção (informação essa que servirá de input para uma leitura transversal de todo o processo, a concretizar pela Comissão de Acompanhamento dos Indicadores de Desenvolvimento do País).

Serão criadas oito comissões de acompanhamento da Reforma:

- *Duas comissões instrumentais:*
 - *Comissão de Comunicação e Divulgação da Reforma do Estado; e*
 - *Comissão de Acompanhamento dos Indicadores e Desenvolvimento do País.*
- *Seis comissões consultivas e de acompanhamento:*
 - *Comissão de Racionalização das Estruturas;*
 - *Comissão para a Governança Electrónica, Casa do Cidadão e Modernização Administrativa;*



- *Comissão para o Reforço da Descentralização e Desconcentração;*
- *Comissão para o Reforço da Autoridade do Estado e Promoção da Cidadania;*
- *Comissão de Reforço da Regulação; e*
- *Comissão de Valorização dos Recursos Humanos;*



Figura 6.2 – Estrutura das Comissões Especializadas de Apoio ao Processo de Reforma



Com este modelo o papel de cada uma das comissões especializadas de reforma fica mais claro e objectivo e representará uma mais valia significativa para os responsáveis pela operacionalização no terreno.

A actividade das Comissões será assegurada através de reuniões ordinárias com periodicidade semestral (ou extraordinariamente, sempre que necessário) onde se fará um balanço das actividades realizadas e dos resultados obtidos e se discutirão as prioridades para o período seguinte.

Um aspecto determinante em todo este processo diz respeito à necessidade de envolvimento da sociedade em geral. Efectivamente, a principal referência para as prioridades definidas e o principal interlocutor na recolha de feedback será a sociedade – os verdadeiros clientes da Reforma.



A Unidade de Coordenação da Reforma do Estado

Como elemento central de todo o processo, conforme apresentado, surge a UCRE. Assumindo o papel de condução e gestão de todo o processo a UCRE, criada especificamente para apoiar o processo de Reforma, tem como missão: "Coordenação e dinamização coerente do processo de Reforma do Estado, mobilizando todos os agentes (sejam eles públicos ou da sociedade em geral), assegurando o cumprimento dos objectivos políticos estabelecidos".

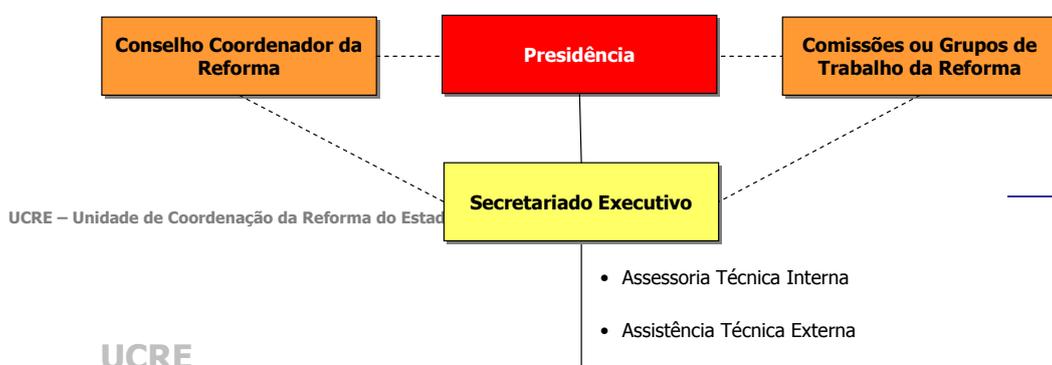
Esta missão materializa-se num conjunto de valores que orientam a actividade da UCRE, nomeadamente:

- *Flexibilidade;*
- *Envolvimento e Trabalho em rede; e*
- *Orientação para resultados.*

Organizacionalmente, contempla como órgãos executivos a Presidência e o Secretariado Executivo, sendo a sua actividade complementada pelo Conselho Coordenador da Reforma e por um conjunto de Comissões/ Grupos de Trabalho da Reforma.

Esquemáticamente, a organização da UCRE pode ser representada de acordo com a seguinte figura.

Figura 6.3 – Estrutura Organizacional da UCRE





Actualização da Agenda para a Reforma do Estado

Pretende-se que a Agenda se assuma como um documento dinâmico, de auxílio à implementação de um processo que vai para além do mandato político. Neste sentido, é pertinente contemplar mecanismos de actualização das linhas de orientação estabelecidas no presente documento.

Propõe-se que o processo de actualização em termos de iniciativas/ projectos seja centralizado na UCRE, sendo posteriormente submetido à aprovação política.

Efectivamente, qualquer stakeholder do processo de Reforma pode propor a reformulação, inclusão ou eliminação de um projecto/ iniciativa no âmbito da Reforma do Estado.

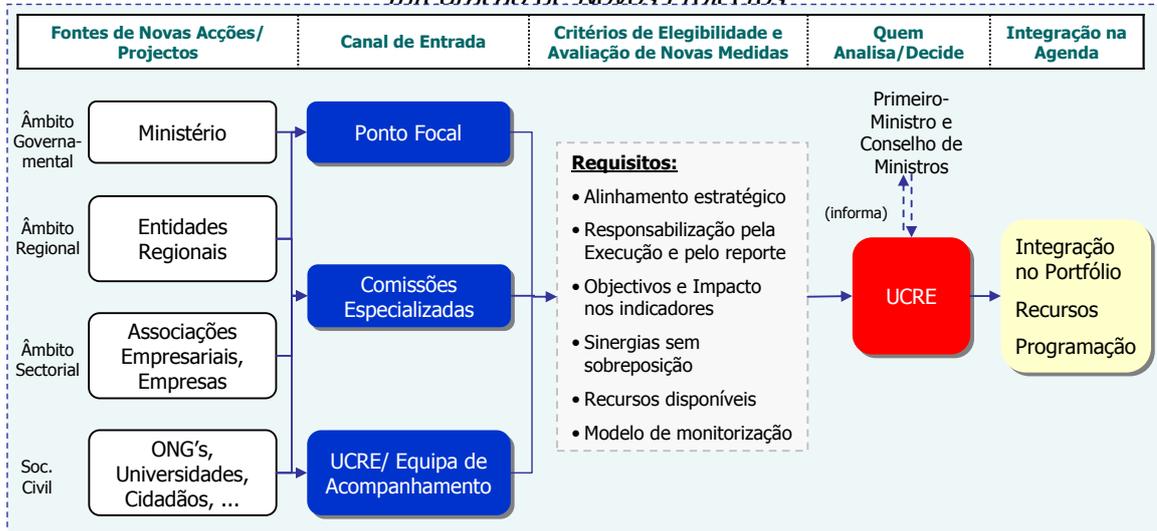
Neste caso, deverá encaminhar essa vontade para um ponto focal, para uma Comissão Especializada ou directamente para a UCRE (recorrente p.e. ao Portal da Reforma).

Em função de um conjunto de critérios de elegibilidade, do grau de concretização e das prioridades estabelecidas, a UCRE proporá a inclusão ou não dessa iniciativa.

Em termos esquemáticos os processo decorrerá conforme seguidamente se apresenta.



*Figura 6.4 – Processo de Actualização da Agenda para a Reforma –
Integração de Novos Projectos*



"Se não for possível medir, não é possível gerir"

Peter Drucker

7. Acompanhamento e Monitorização

Assegurar uma implementação consistente da visão para a Reforma do Estado implica estabelecer o modelo macro de monitorização a três níveis principais: i) execução (calendários, orçamento, qualidade e responsabilização); ii) impacto (sobre metas atingidas); e iii) da eficiência (recursos vs. resultados).





O desenvolvimento de um processo desta natureza, quer pelo desafio que constitui quer pelo investimento necessário, justifica a construção de capacidades que permitam obter informação estruturada sobre o progresso e os impactos decorrentes, numa lógica integrada de observação.

Pretende-se criar, no âmbito do processo de Reforma do Estado, um sistema observação, alinhado com o Sistema de Seguimento e Avaliação (M&E) estabelecido de toda a acção do Estado.

Neste contexto, foram estabelecidos três objectivos principais relativamente à dinâmica de monitorização que se pretende no processo de Reforma do Estado e que devem ser contemplados no sistema observação:

- *Monitorar/ acompanhar os esforços de implementação da Reforma do Estado;*
- *Avaliar os resultados das acções desenvolvidas por forma a assegurar que os objectivos estratégicos são alcançados e que as acções correctivas ou outras iniciativas adicionais, se necessário, são desenvolvidas; e*
- *Reportar de forma sistematizada (em articulação com a estratégia de comunicação estabelecida – desenvolvida no Cap.8 – Reporte e Comunicação).*

A componente de monitorização estabelecida para o processo de Reforma do Estado tem em conta a necessidade de acompanhar não só as acções/ projectos individuais como a agenda da reforma como um todo assegurando as diferentes fases de implementação.

Assim, foram estabelecidos três tipos de indicadores, nomeadamente:

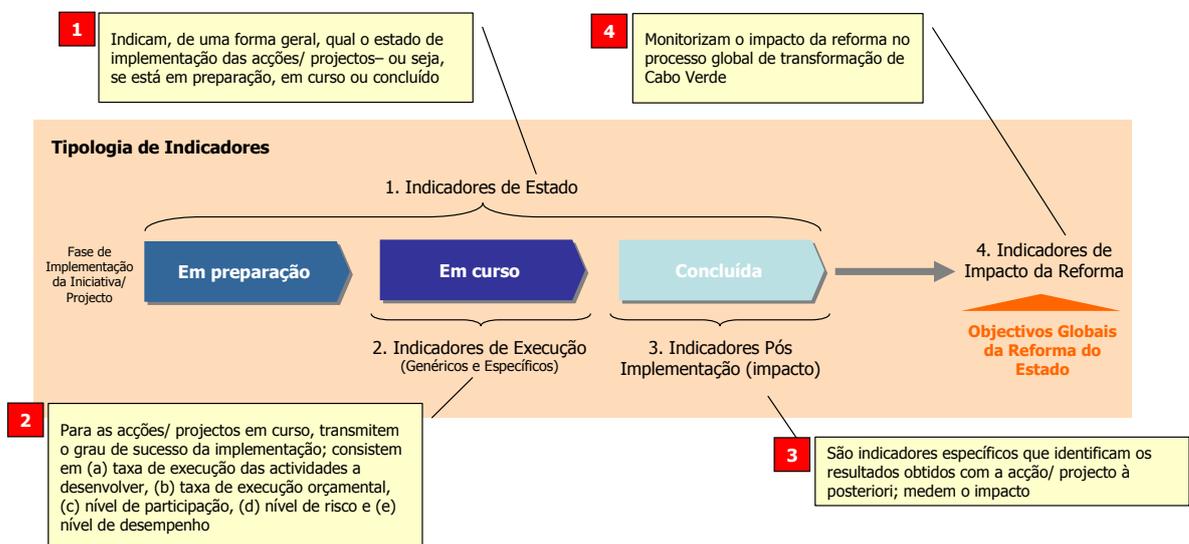
- *Indicadores de estado – que indicam se a iniciativa se encontra em preparação, em curso ou se está concluída;*



- *Indicadores de execução – que transmitem o grau de concretização física e orçamental da medida;*
- *Indicadores de impacto da medida – que medem os resultados obtidos com a medida; e*
- *Indicadores globais de impacto do processo de Reforma do Estado – que medem o outcome (p.e impacto nos indicadores de desenvolvimento do País) de todo o processo.*

A figura seguinte ilustra a forma como cada um dos indicadores se integra no ciclo de vida de cada um dos projectos e acções.

Figura 7.1 – Framework Global para a Monitorização do Processo de Reforma





O modelo para a definição dos indicadores seguirá uma linha de cascadeamento do nível mais macro para o mais micro. Ou seja, partido de indicadores globais (indicadores que permitirão medir o sucesso do processo de Reforma), serão definidos indicadores por dimensão, por pilar, por prioridade e, finalmente, indicadores por projecto/ acção.

Estes indicadores deverão estar perfeitamente alinhados entre si, com níveis de ponderação diferenciados e metas de controlo anual, também elas diferenciadas.

Não se pretende, no âmbito da Agenda para a Reforma do Estado, estabelecer o modelo de monitorização do processo ou fazer um exercício exaustivo de definição de indicadores. A definição dos indicadores de acompanhamento do processo de Reforma será um dos primeiros desafios da UCRE e das equipas que assegurarão a respectiva implementação dos projectos/ acções, devendo também acompanhar os desenvolvimentos do sistema de Seguimento e Avaliação.

No entanto, como base para este trabalho foram já definidos alguns indicadores a contemplar no âmbito do processo de Reforma que deverão ser considerados.

A síntese de alguns indicadores é apresentada na tabela seguinte.

*Tabela 7.1 – Indicadores do Processo de Reforma – Dimensão 1:
Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública – Não
Exaustivo*

Indicador
Dimensão 1 – Eixo 1.1 – Organização do Estado



<i>Indicador</i>	
1.1.1 – Reforço da Democracia	
<i>Grau de cobertura da rede informática</i>	<i>Número de processos pendentes</i>
<i>Tempo médio por processo (diferenciado por tipologia, por fase, etc.)</i>	<i>Custo de processo (medida de eficiência orçamental)</i>
1.1.2 – Reforço das Funções de Soberania	
<i>Incidentes relacionados com o crime organizado</i>	<i>Grau de percepção externa sobre a segurança (risco para o investimento)</i>
<i>Grau de segurança percebido (interno e externo)</i>	...
1.1.3 – Reforço da Autoridade do Estado	
<i>Índice de qualidade de vivência urbana</i>	<i>Apreensões realizadas</i>
<i>Índice de transparência e qualidade da governação</i>	<i>Acções de fiscalização realizadas</i>
<i>Índice de incidentes de violência doméstica</i>	...
1.1.4 – Organização e Gestão do Território	
<i>Grau de cobertura das EROTS</i>	<i>Grau de cobertura da cartografia digital</i>
<i>Tempo de resposta em processos de transmissão de propriedade predial</i>	<i>Índice de qualidade da planta cadastral</i>
Dimensão 1 – Eixo 1.2 – Organização da Administração Pública	
1.2.1 – Reengenharia da Organização da Administração Pública Central	



<i>Indicador</i>	
<i>Estruturas reduzidas</i>	<i>Representantes nomeados</i>
<i>PPP's formalizadas</i>	<i>...</i>
1.2.2 – Reforço da Desconcentração e Descentralização	
<i>Serviços autónomos criados</i>	<i>Regiões plano criadas</i>
<i>Grau de cobertura do SIM</i>	<i>Taxa de elaboração dos Planos Directores Municipais</i>
1.2.3 – Melhoria do Sistema Financeiro	
<i>Orçamentos programa</i>	<i>Encargos com a gestão do sistema financeiro</i>
<i>Auditorias realizadas</i>	<i>Grau de cobertura do sistema de contabilidade analítica patrimonial</i>
Dimensão 1 – Eixo 1.3 – Modernização Administrativa da AP	
1.3.1 – Redefinição da Lógica de Serviço Público Atendimento ao Cidadão	
<i>Custos dos financiamentos</i>	<i>Tempos de resposta (atendimento e processos)</i>
<i>Grau de utilização dos canais de relacionamento alternativos (por canal)</i>	<i>Grau de cobertura dos postos de atendimento da Casa do Cidadão</i>
<i>Empresas criadas</i>	<i>Grau de utilização dos serviços on-line pela diáspora</i>
1.3.2 – Adopção de Novas Práticas de Gestão	
<i>Back-offices integrados</i>	<i>Grau de desmaterialização das actividades de back-office</i>
1.3.3 – Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço	



Indicador	
Taxa de resposta a reclamações	Tempo de resposta a reclamações

Estes indicadores, que serão amadurecidos no âmbito da implementação da Reforma do Estado, permitirão proceder a um acompanhamento sistemático do processo de Reforma, bem como uma análise comparativa entre organismos da Administração Pública Cabo-verdiana e com práticas de referência a nível internacional. Este aspecto é determinante para a criação de uma dinâmica de melhoria contínua.

Importa ainda salientar que, para uma definição consistente dos mesmos, será fundamental uma clarificação dos seguintes parâmetros:

- *Objectivo do indicador;*
- *Métrica;*
- *Unidade de medida;*
- *Grau de desagregação;*
- *Fontes de dados;*
- *Periodicidade de medida;*
- *Responsável; e*
- *Mecanismos de verificação (p.e. utilização de inquéritos).*

Outra das mais valias da criação de uma estrutura de monitorização sólida é que permite a emissão de relatório periódicos para os vários agentes envolvidos.



A estrutura detalhada dos relatórios anteriormente mencionada será um das primeiras iniciativas a concretizar pela UCRE, uma vez aprovada a Agenda para a Reforma do Estado.

Naturalmente, que a dinâmica de montagem e de funcionamento de um sistema com esta natureza é complexa. Neste sentido, recorrer-se-á ao sistema de informação de Seguimento e Avaliação (M&E) para agilizar a recolha e o tratamento da informação.

Adicionalmente, este sistema deverá permitir um acompanhamento efectivo das várias acções e projectos. Seguidamente apresenta-se uma ideia base (referência) para a estruturação da informação relativa à monitorização de cada um dos projectos e acções.

Figura 7.2 – Estrutura da Informação de Monitorização de cada Acção ou Projecto

1. Monitorização															
1.1 Estado da Medida	Em Preparação <input type="checkbox"/>	Em Curso <input type="checkbox"/>					Concluída <input type="checkbox"/>								
1.2 Acompanhamento das Principais Actividades a Desenvolver	Designação das Actividades	Data planeada de conclusão	Status				Nova data prevista de conclusão								
1.3 Indicadores de Execução Genéricos	Tipologia	Meta objectivo	Estado Actual		Situação face ao previsto				Evolução		Data de Actualização				
1.4 Indicadores de Execução Específicos	Designação do Indicador		2006		2007		2008		2009		2010		Situação face ao previsto	Evolu-ção	Data da Informação
1.5 Indicadores Pós-Implementação	Designação do Indicador		Meta Objectivo		Valor Actual		Situação face ao previsto		Evolução		Data da informação				
UCRE – Unidade de Coordenação da Reforma do Estado												167			
1.6 Análise Global da Execução	Situação face ao previsto		<input type="checkbox"/>												
	Evolução		<input type="checkbox"/>												
1.7 Acções Preventivas ou Correctivas a Despoletar	Designação das Actividades										Status				



"Não sou da altura que me vêem, mas sim da altura que os meus olhos podem ver"

Fernando Pessoa



8. Reporte e Comunicação

É crítico para o processo de Reforma assegurar a definição dos mecanismos de reporte e comunicação periódicos para os vários intervenientes, nomeadamente os Membros do Governo, por forma a facilitar e agilizar o acompanhamento do processo, gerir o conhecimento, suportar a tomada de decisão e contribuir para uma estratégia de comunicação eficaz.



O modelo de reporte e comunicação do processo de Reforma do Estado assenta em duas componente fundamentais:

- *Comunicação para os agentes da Administração Pública; e*
- *Comunicação para a sociedade em geral.*

Comunicação para os Agentes da Administração Pública

A componente de comunicação dos resultados e impactos obtidos com o processo de Reforma suportará a criação de uma good will associada ao processo de mudança, capitalizando os resultados e contribuindo para a mobilização generalizada dos vários agentes.

Esta componente apresenta também ela duas perspectivas diferenciadas: i) uma de apresentação: seja da Agenda da Reforma do Estado, de projectos, iniciativas, produtos, etc.; e ii) outra de divulgação sistemática de resultados.

A primeira perspectiva encontra-se detalhada no Plano de Comunicação da Reforma do Estado que define a estratégia de comunicação da Reforma e, em concreto, as iniciativas relativas a cada um dos produtos bandeira do processo.

A este propósito refira-se que não é objectivo da Agenda para a Reforma do Estado, proceder a uma transcrição do referido plano. Pelo contrário. Sintetiza-se neste documento as ideias chave estabelecidas para a comunicação que deverão ser detalhadas pela consulta do respectivo Plano de Comunicação.

A segunda perspectiva (divulgação sistemática dos resultados) será fortemente alimentada pelo sistema de monitorização e observação apresentado no capítulo anterior.

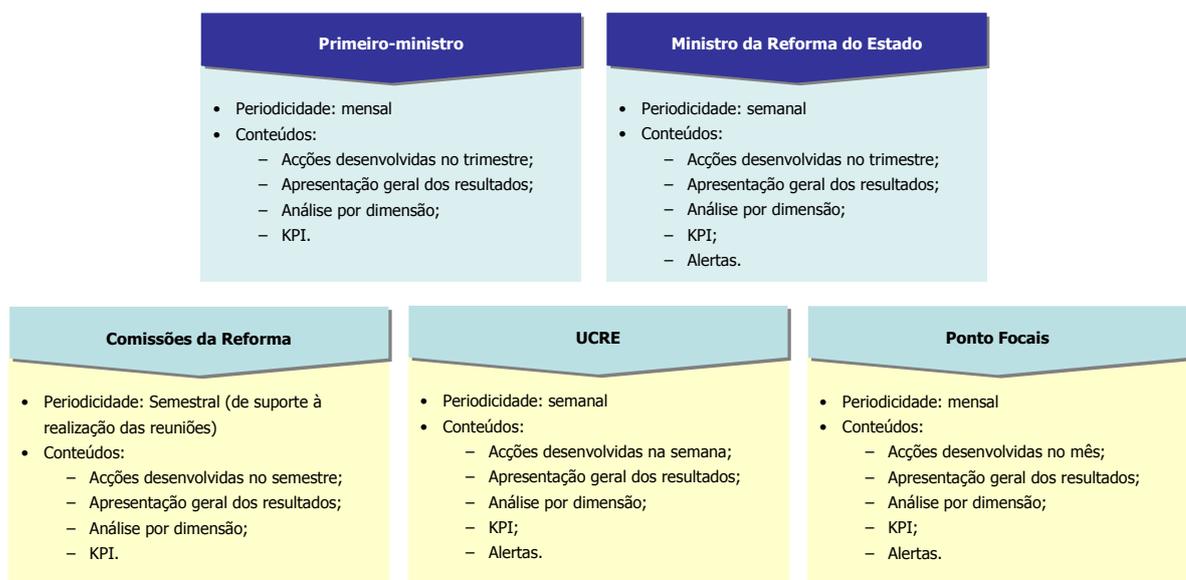


A ideia base da divulgação dos resultados da implementação da Reforma aos diversos agentes passa pela criação de relatórios tipo, emitidos com uma periodicidade definida e com targets claramente identificados, nomeadamente:

- *Primeiro-ministro;*
- *Ministro da Reforma do Estado;*
- *Membros das Comissões da Reforma;*
- *UCRE; e*
- *Pontos Focais.*

Assim, serão criados cinco relatórios tipo, conforme seguidamente se ilustra.

Figura 8.1 – Relatórios de Apresentação de Resultados do Processo de Reforma





Estes indicadores serão produzidos, conforme mencionado anteriormente, no âmbito do Sistema de Seguimento e Avaliação (M&E) e os relatórios estabelecidos serem emitidos automaticamente pelo sistema tecnológico de suporte.

A divulgação desta informação assumirá o mais possível um formato digital sendo de equacionar a sua disponibilização no site da Reforma do Estado com restrições de acesso em função do perfil do utilizador.



Comunicação para a Sociedade em Geral

No que concerne à componente de comunicação para a sociedade, o ponto de partida é o Plano de Comunicação da Reforma do Estado estabelecido.

Importa, neste âmbito, contextualizar os pontos inventariados no diagnóstico prévio que apontam para a criticidade de que se reveste a adopção de uma estratégia de divulgação dos objectivos, medidas e impacto do Programa que permita chegar com efectividade aos diferentes públicos receptores:

- *Limitado conhecimento da Reforma no seio da própria Administração Pública;*
- *Questionável motivação por parte dos agentes da Administração Pública em geral relativamente ao abraçar dos objectivos da Reforma*
- *Débil eficácia dos meios existentes e normalmente utilizados para a disseminação de informação no seio das estruturas da Administração Pública;*
- *Fraca cultura de participação dos servidores públicos nos processos de tomada de decisão e de partilha de informação a diversos níveis;*
- *Insuficiência de "portas de acesso" para que cidadãos e empresas acedam à informação, e subutilização das existentes;*
- *Baixa taxa de acesso à comunicação em rede e governação electrónica;*
- *Investimentos quase inexistentes em IEC (informação, educação e comunicação) para a sensibilização e mudança de comportamento do público sobre os seus direitos e deveres em relação à Administração Pública.*



Neste ambiente contextual, é essencial que a estratégia de divulgação das políticas e medidas da Reforma:

- *Reflicta um posicionamento e objectivos claros que sejam compreensíveis por todos os públicos sem distorções, e com os quais haja uma identificação fácil e um potencial de adesão universal e imediato;*
- *Identifique claramente os agentes da Administração Pública como a alavanca das mudanças que a Reforma anuncia, conferindo assim um rosto à Reforma que promova a identificação pessoal e facilite a adesão;*
- *Confira sustentação a esta ligação "Serviço Público – Cidadão Utente" com rosto, capacitando adequadamente, de cima para baixo, os recursos humanos dos serviços da Administração Pública, de forma a credibilizar as promessas da Reforma;*
- *Informe, e faça uso de, factos relevantes com o objectivo de dar consistência às campanhas e conferir prova objectiva dos benefícios, reforçando assim a atractividade;*
- *Utilize de forma eficaz e concertada um mix diversificado de meios e suportes de comunicação que proporcione elevados índices de notoriedade e reconhecimento;*
- *Tire partido de todos os locais de prestação do serviço público como pontos de promoção e "venda" da Reforma;*
- *Preveja a nomeação de um Gabinete (único) de Comunicação que assuma a gestão, implementação, seguimento e avaliação de todo o programa de divulgação das políticas e medidas ao abrigo do Plano de Comunicação.*



Assim sendo, a estratégia de comunicação prevista no Plano de Comunicação da Reforma do Estado contempla um conjunto de iniciativas a promover em diversos meios e com targets específicos.

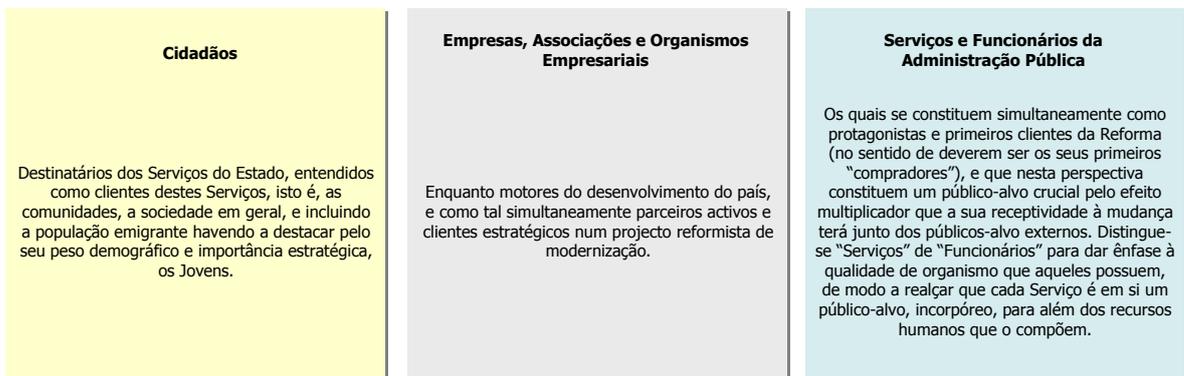
O Plano de Comunicação da Reforma do Estado assenta num conjunto de 4 objectivos comunicacionais, nomeadamente:

- *Reforço da autoridade do Estado;*
- *Promoção da cidadania;*
- *Reformar para vencer os desafios da modernidade; e*
- *Reformar para alavancar as metas de competitividade.*

Estes objectivos comunicacionais foram direccionados para três segmentos diferenciados: i) os cidadãos; ii) as empresas, associações e organismos empresariais; e iii) os serviços e os funcionários da Administração Pública.

A figura seguinte ilustra, em detalhe, os destinatários da estratégia de comunicação do processo de Reforma do Estado.

Figura 8.2 – Targets da Estratégia de Comunicação





Os diversos meios e suportes de comunicação serão utilizados articuladamente de forma a potenciarem-se mutuamente, e assim, reforçarem o reconhecimento e notoriedade das mensagens transmitidas.

Por meios e suportes comunicacionais deve entender-se todo o conjunto de canais e instrumentos utilizáveis para intervir e influenciar num sentido amplo:

- *Os media: órgãos de comunicação social (televisão, rádios e jornais). As ferramentas utilizadas serão a informação, programas e publicidade. Os mass-media são utilizados para atingir a globalidade dos públicos alvo. Outros canais utilizáveis em termos de media serão os outdoors e a Internet;*
- *Os canais fora dos media: para esse tipo de suporte utilizam-se ferramentas de comunicação directas como as acções e eventos de relações públicas e o marketing directo (conferências, seminários, workshops, reuniões), contactos com públicos específicos, sessões de esclarecimento. Para atingir públicos específicos, identificados, podem ser produzidos e distribuídos folhetos desdobráveis, brochuras ou cartazes e outros suportes de comunicação "one to one";*
- *O Lobbying: promoção dos conceitos e medidas junto de determinados públicos qualificados pela natureza das suas actividades e prestígio das suas funções, e que se devem constituir como parceiros comunicacionais pela influência positiva que conseguem exercer junto das comunidades. Estes públicos têm o potencial, que deve ser explorado, de constituírem portais de disseminação de informação, e de assim proporcionarem um potente efeito multiplicador; e*



- *Os próprios Serviços da Administração Pública: Os Serviços e Repartições públicas constituem um potencial de contacto directo com cidadãos e empresas que deverá ser maximizado através da criação de "espaços Reforma" nas instalações por onde circulam os utentes.*

Uma das ferramentas essenciais para a estratégia de comunicação da Reforma do Estado, pelo seu carácter transversal, será o portal da Reforma, cuja imagem e estrutura principal se apresenta na figura seguinte.



Figura 8.3 – Portal da Reforma do Estado



Mais do que um mero site internet, disponibilizando informação permanentemente actualizada sobre o processo de Reforma, a agenda das iniciativas, vídeos, fóruns, etc., pretende-se que o Portal se assuma como a principal ferramenta de interacção entre todos os stakeholders, constituindo-se como uma mais valia efectiva para a Reforma do Estado de Cabo Verde.



Dedicado a todos os que acreditam na mudança.