



REPÚBLICA DE CABO VERDE

CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL DIRECTA E INDIRECTA

Relatório da Auditoria Institucional

Julho/2007

**ÍNDICE**

1. ANTECEDENTES E ENQUADRAMENTO	2
1.1 Objectivos do Relatório de Auditoria Institucional	3
1.2 Auditoria Institucional no Contexto da Assistência Técnica	4
2. REFERENCIAIS TÉCNICOS	5
2.1 Modelo Estado e Administração.....	5
2.2 Taxionomia de áreas de Intervenção e Actividades	7
2.3 Modelo de Lisboa	7
3. PLANEAMENTO DA AUDITORA INSTITUCIONAL	9
3.1 Desenvolvimento metodológico.....	9
3.2 Universo inquirido e taxa de resposta	12
3.3 Instrumentos	13
3.3.1 Taxionomia.....	13
3.3.2 Aplicação de recolha de dados.....	13
3.4 Modelo de análise de dados.....	13
3.5 Modelo de controlo da qualidade dos dados.....	15
4. ANÁLISE	16
4.1 Análise por funções (redundância).....	16
4.2 Análise por ministério (dispersão).....	17
4.3 Tipificação de recursos.....	18
4.3.1 Recursos Humanos	18
4.3.2 Recursos Financeiros	36
4.3.3 Recursos Tecnológicos	38
4.4 Contratos	41
4.5 Instalações	46
4.6 Conformidade legal das estruturas orgânicas vigentes	56
4.7 Perguntas abertas	56
5. CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES.....	57

ANEXOS:**I – TAXIONOMIA****II – LISTA DE ORGANISMOS INQUIRIDOS****III – CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES BÁSICAS****III-A - CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES BÁSICAS (QUADROS RESUMO)****IV – CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES INSTRUMENTAIS****IV-A – CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES INSTRUMENTAIS (QUADROS RESUMO)****V – CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL DOS MINISTÉRIOS (DISPERSÃO)****VI – RECURSOS TECNOLÓGICOS****VII – LISTA DOS CONTRATOS****VIII – PERGUNTAS ABERTAS**

1. Antecedentes e Enquadramento

A consolidação do desenvolvimento e a prossecução do crescimento sustentado do País levou o Governo de Cabo Verde a assumir compromissos no domínio da concretização de reformas estruturais, que passam pela promoção da boa governação, pela melhoria da competitividade e do crescimento privado, pelo desenvolvimento dos recursos humanos, pela consolidação da segurança social e da solidariedade e pela melhoria das infra-estruturas.

É neste contexto que se tem vindo a empreender, nos últimos anos, uma reflexão sistematizada e abrangente sobre a Reforma e Modernização da Administração Pública, enquanto via para atingir a meta da boa governação.

A Reforma e Modernização da Administração Pública, segundo o Plano Nacional de Desenvolvimento¹, passa por um conjunto de acções, que visam:

- A aproximação da Administração aos seus clientes
- O reforço da capacidade inspectora e reguladora do Estado
- A eficácia e eficiência do processo decisório
- A existência de uma política integrada de Gestão de Recursos Humanos

Parece, pois, lícito concluir-se que a Reforma e Modernização da Administração Pública: Constitui um factor estratégico para o desenvolvimento de Cabo Verde.

Congrega, quanto às medidas a implementar, o apoio da Sociedade

Estão traçados os grandes objectivos e caminhos a prosseguir, que integram e tutelam politicamente o quadro de referência da reforma a empreender:

Redimensionar as funções do Estado face às novas exigências da Sociedade.

Adequar a Administração Pública ao exercício destas novas funções, garantindo que a mesma está próxima e é útil aos seus clientes, pauta-se por princípios de transparência e responsabilidade por força do reforço da sua capacidade inspectora e reguladora, decide de forma eficaz e eficiente e assegura a gestão e qualificação dos respectivos Recursos Humanos, por forma a capacitá-los para os novos desafios.

É neste contexto, e para servir estes objectivos, que é lançado o concurso para aquisição de serviços de assistência técnica para a Racionalização da Administração Pública Central Directa e Indirecta. De acordo com os respectivos Termos de Referência a assistência técnica contratada deverá:

"Apoiar tecnicamente a Comissão [de Racionalização de Estruturas (CRE)] estabelecendo recomendações sobre as directrizes para a reestruturação das orgânicas que expressem com clareza a essência das suas missões propondo as mais adequadas posições hierárquicas dos distintos serviços na estrutura dos respectivos departamentos, incluindo estimativas de custos e retorno do investimento esperados.

"Apoiar na implementação das medidas com vista à revisão e redimensão das estruturas nos dois níveis de administração, devendo o Programa de Implementação garantir a estabilidade do sistema durante o processo de mudança, de modo a não provocar rupturas, mas assegurando que a mudança consertada seja irreversível."

¹ in "Plano Nacional de Desenvolvimento - 2002-2005", vol I, pág. 55 e vol II, pag.52-55

A proposta apresentada pela MundiServiços, e aceite pela AP Caboverdiana avança uma abordagem que privilegia:

A definição do modelo de Administração Pública futuro, que, partindo do conceito integrador de ESTADO², permita eliminar as redundâncias e dispersão inscritas no sistema actual, melhorar a qualidade do serviço prestado e contribuir de forma decisiva para a boa governação e para o crescimento do País

A subsequente adequação das estruturas que permitirão concretizar o modelo

1.1 Objectivos do Relatório de Auditoria Institucional

O presente relatório contempla os resultados da auscultação dos organismos da Administração Pública Central (à excepção dos serviços desconcentrados), os Institutos Públicos, os Serviços Autónomos e os Fundos Autónomos, no que concerne:

- O espaço de intervenção dos organismos públicos,
- O modo de actuação em torno do ciclo de gestão das políticas públicas e
- Os recursos afectos ao desempenho organizacional e à prossecução das missões.

Em específico, este estudo permite dar a conhecer:

- A redundância na actuação dos diferentes organismos relacionados com os objectos de intervenção (Áreas de Intervenção e Actividades), com os modos de intervenção (formulação de políticas, planeamento, regulamentação, operação e avaliação) e com os âmbitos de actuação (p.e. organismo, ministério, administração pública ou sociedade);
- A dispersão de objectos de intervenção por ministério e organismo;
- A afectação de recursos humanos por objecto de intervenção, organismo e ministério;
- Os recursos tecnológicos;
- As aplicações informáticas afectas à actividade;
- Os contratos vigentes;
- As instalações ocupadas;
- A conformidade legal das estruturas orgânicas, tendo como quadro de referência o estipulado na legislação sobre estruturação interna dos serviços (Decreto-lei nº 44/2004, de 2 de Novembro) e sobre os serviços autónomos (Lei 96/V/99, de 22 de Março). Faz, assim, parte integrante deste estudo o relatório apresentado em

² Elementos constitutivos do Conceito de Estado – “O Estado é uma comunidade de pessoas, que habita um território e uma autoridade comum que exerce o poder efectivo na escolha das opções sobre a comunidade e sobre o território (soberania)”



Janeiro de 2007 sobre a CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO DIRECTA E INDIRECTA DO ESTADO, que identifica de uma forma sistemática as situações que possam pôr em dúvida não só o cumprimento da legislação como também o grau de eficiência e eficácia de algumas estruturas da administração directa e indirecta do Estado, e mesmo a sua pertinência do ponto de vista administrativo e organizacional.

1.2 Auditoria Institucional no Contexto da Assistência Técnica

Este relatório constitui-se como uma peça intermédia dos trabalhos de assistência técnica que se prolongarão até à formulação dos critérios e dos princípios que deverão enformar a estruturação dos sectores da Administração Pública, o modelo organizativo tipo dos ministérios, as regras para a afectação de papéis e responsabilidades quanto a modos de actuação, os princípios para a externalização de actividades, as linhas de orientação para a desconcentração geradora de proximidade territorial da Administração Pública com as populações.

As propostas de natureza técnica a produzir pela equipa de consultores, emergirão da confluência de 3 eixos de análise:

- O retrato da situação feito neste relatório;
- Os modelos de abordagem e redesenho da macro-estrutura em torno das funções Básicas e Instrumentais da Administração Pública (Modelo Estado-Administração) e dos papéis e responsabilidades das estruturas orgânicas em torno do ciclo de gestão das políticas, planeamento, regulamentação, operação e avaliação (Modelo de Lisboa).
- As orientações da Agenda Estratégica de Transformação Económica, que determinarão as prioridades das diferentes acções.

A interacção com a CRE e com os responsáveis governamentais, a ocorrer durante a semana de 16 a 20 de Julho, determinará a identificação dos parâmetros que influenciarão o estabelecimento de princípios e critérios (recomendações) do redesenho institucional e do plano de implementação das mudanças a introduzir.

2. Referenciais técnicos

2.1 Modelo Estado e Administração

Um dos referenciais técnicos apresentado “Modelo Estado/Administração Pública” parte da definição de Estado – “**uma comunidade de pessoas, que habita um território e uma autoridade comum que exerce o poder efectivo na escolha das opções sobre a comunidade e sobre o território (Soberania)**” – e permite concluir que os componentes fundamentais, estruturantes, de um Estado são:

- Uma comunidade Humana
- Um Território
- Uma Autoridade comum efectiva

O Estado existe para a prossecução de determinados fins ou valores cujo efeito se manifesta sobre estes componentes fundamentais, fins e valores esses que se encontram nas Leis Fundamentais e abrangem globalmente os seguintes domínios:

- Segurança e Defesa
- Educação e Cultura
- Bem-estar económico
- Bem-estar social
- Funcionamento do sistema de justiça

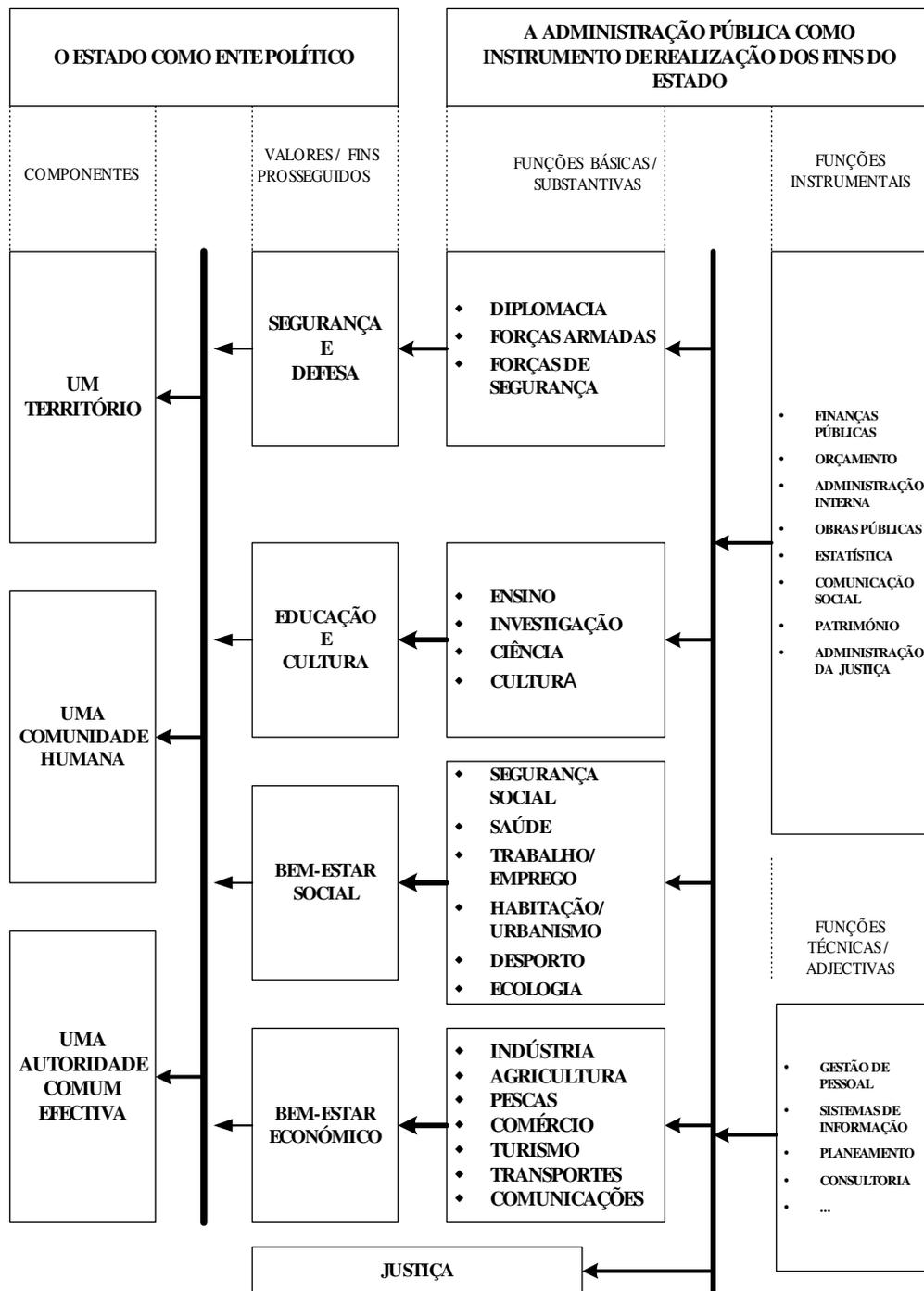
Sendo o Estado, por definição, um ente abstracto, a realização dos seus fins e a prossecução dos valores que o sustentam alcança-se através de uma outra entidade que lhe está a jusante – esta sim, dotada de meios financeiros, humanos, materiais e informacionais – a Administração Pública.

Assim, a Administração Pública só existe para dar concretização aos fins do Estado.

As funções / actividades desenvolvidas pela Administração Pública no desempenho da sua missão perante o Estado são de diferente natureza, podendo ser catalogadas como **básicas** ou **substantivas** (cujos resultados se repercutem directamente na realização dos fins do Estado), **instrumentais** e **técnicas** (que suportam e qualificam as primeiras

O quadro da Figura 1 permite visualizar o conjunto de relações entre o Estado, os seus fins/valores e as funções desempenhadas pela Administração Pública para concretização desses fins e prossecução desses valores.

Este macro-modelo de referência, entretanto discutido e validado com a Administração Pública Caboverdiana, constituirá um dos referenciais de enquadramento e norteamento do processo de Reforma da Administração Pública.



Fonte: João Silveira, Manuela Leamaro e Manuel Gameiro, "NORTE - Novo Referencial de Informação e Tecnologia da AP", Revista "Informação & Informática", nº 27, Julho, 2003

Figura 1
Modelo "Estado - Administração Pública"

2.2 Taxionomia de áreas de Intervenção e Actividades

A organização da Administração Pública em torno de macro-objects de gestão (correspondentes a funções) permite associar e disciplinar as relações entre os diferentes objects de intervenção (Áreas de Intervenção e Actividades).

Para isso foi estabelecida uma taxionomia de Áreas de Intervenção e Actividades em interacção com a CRE e os Pontos Focais dos Ministérios, cuja versão final consta do Anexo I, que constitui um dos referenciais utilizado no contexto deste projecto e que permitirá classificar funcionalmente a actividade desenvolvida pela Administração Pública.

2.3 Modelo de Lisboa

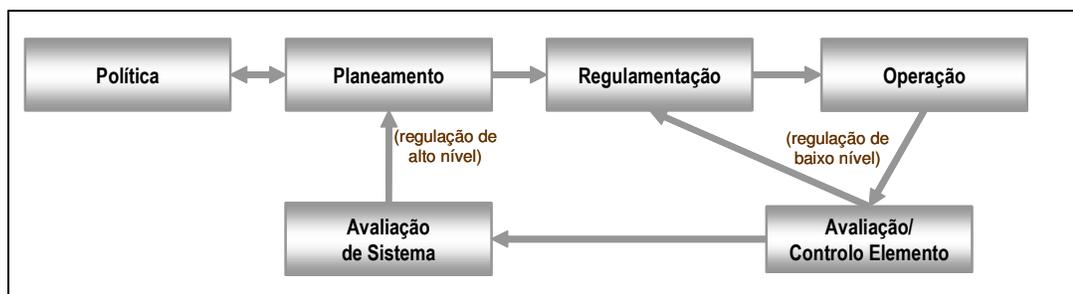
O Modelo de Lisboa, da autoria de Henrique Marcelino e João Silveira, tem como referencial teórico próximo o Modelo de Sistema Viável (VSM) de Stafford Beer.

Deste, o Modelo de Lisboa herda o carácter recursivo e o pressuposto teórico de que qualquer sistema, para ser viável, isto é, para sobreviver, tem de garantir um conjunto de funções base, segundo uma ordem predeterminada, exercidas de forma articulada e que necessitam de ser estimuladas reciprocamente.

O modelo utilizado no contexto deste estudo é adaptado do original – introduz o conceito de regulamentação e elege-se a regulação como um processo circular que articula interactivamente vários elementos do modelo, visando as acções e os procedimentos de ajustamento do sistema.

O Modelo de Lisboa, cuja aplicabilidade é crescentemente relevante em sistemas de dimensão/complexidade apreciáveis, em que o processo de decisão não está fortemente personalizado/centralizado, como é o caso dos Sistemas inerentes à Administração Pública, assume a seguinte estruturação:

Modelo de Lisboa (adaptado)



As funções identificadas têm presença em qualquer Sistema e o seu conteúdo/finalidade pode sucintamente caracterizar-se da seguinte forma:

Formulação de Políticas – fixa as linhas de evolução do sistema.

Planeamento – define o estado a alcançar e as vias de migração.

Regulamentação – define as regras e os mecanismos norteadores do comportamento do sistema.

Operação – intervém no sistema alterando-lhe o estado.



Avaliação/Controlo de elemento – determina o grau de desvio dos elementos face às regras prescritas e garante a sua correcção.

Avaliação de Sistema – determina o estado do sistema face ao expectável (definido em planeamento) e garante as acções de correcção em sede do planeamento ou da formulação das políticas.

Regulação – refere-se às acções e aos procedimentos de ajustamento e de aperfeiçoamento do sistema tomando em consideração os seus resultados e os benefícios esperados.

Uma determinada entidade organizativa pode integrar na sua actividade nuclear uma ou mais funções do modelo, havendo a necessidade, porém, de respeitar a segregação de funções.

Por princípio não deverá avaliar os serviços que disponibiliza, a não ser que se trate de uma situação de auto-regulação, isto é, de auto-correcção. Estas, conquanto benéficas e potenciadoras de melhorias, não eliminam nem se sobrepõem à necessidade de avaliação independente, que garantirá a objectividade e equidistância do processo.

Daqui se conclui que as entidades inspectoras e reguladoras devem ser independentes das entidades que formulam, planeiam, regulamentam e executam as políticas públicas.

O Modelo de Lisboa constituirá também um dos referenciais de enquadramento e norteamento do processo de Reforma da Administração Pública, visando, através da aplicação dos seus princípios fundamentais, a criação de condições objectivas para a implementação de políticas e práticas de responsabilização por resultados, ao permitir definir para cada entidade a respectiva forma de intervenção no contexto de uma dada função

3. Planeamento da Auditora Institucional

3.1 Desenvolvimento metodológico

O planeamento e desenvolvimento de todo o projecto foi estabelecido tendo em especial atenção os factores críticos de sucesso então identificados na proposta de resposta ao concurso:

- O patrocínio político permanente do projecto, através da Senhora Ministra da Presidência do Conselho de Ministros e da Reforma do Estado, cuja intervenção no balizamento dos modelos e recomendações se reputa de fundamental;
- A participação activa em todas as fases do projecto das entidades de coordenação do processo de Reforma do Estado e da Administração Pública –CRE;
- A permanente disponibilidade dos Organismos da Administração Pública para participação no projecto, nos moldes em que for identificado como necessário;
- O cumprimento escrupuloso dos prazos calendarizados;
- A qualidade e fiabilidade da informação a recolher para tratamento.

Pretendeu-se evidenciar a importância da liderança política na decisão contínua em torno das opções que norteariam as transformações da Administração Pública e, simultaneamente, dar sinais internos sobre a importância e irreversibilidade do processo de reforma da AP.

Ao mesmo tempo, e dada a intensidade de trabalho e extensão de tarefas, considerava-se determinante a constituição de uma estrutura mínima, mas estável, permanente e totalmente dedicada às tarefas de orientação, acompanhamento e recolha dos dados. Esta estrutura seria constituída pela CRE (que faria a coordenação) e os Pontos Focais por Departamento Ministerial que, em articulação, garantiriam a qualidade dos instrumentos de recolha de dados, o rigor no preenchimento do questionário electrónico e o cumprimento da planificação estabelecida.

Em virtude da enorme tarefa e do imperativo interesse do Governo de Cabo Verde em levar avante com celeridade e urgência o projecto, a disponibilidade dos organismos públicos também foi entendida como imprescindível.

Finalmente, e também fundamental para o sucesso do projecto, estava a qualidade dos dados recolhidos em questionário electrónico, uma vez que seria o único meio de descrição, caracterização e avaliação da realidade.

Nem sempre foi possível verificar que estes FCS fossem suficientemente protegidos e, por esse motivo, a planificação inicial não foi cumprida e nem sempre a qualidade dos dados foi garantida.

O projecto foi metodologicamente estruturado em cinco fases (ver figura 2), tendo existido a necessidade, já em sede de execução do mesmo, de dividir a 4ª fase em duas sub-fases, representando, este relatório de auditoria institucional, o produto da primeira sub-fase.

Em termos genéricos, todas as fases do projecto assentaram num conjunto de acções tipo:

- Trabalho conceptual, efectuado em back-office, pela equipa de consultoria

- Apresentação e ajuste dos elementos conceptuais junto dos responsáveis pelo projecto (CRE e Ministra da Reforma do Estado) e dos principais destinatários da intervenção (Pontos Focais e responsáveis máximos dos organismos), assumindo este último tipo de interacção também a forma de formação

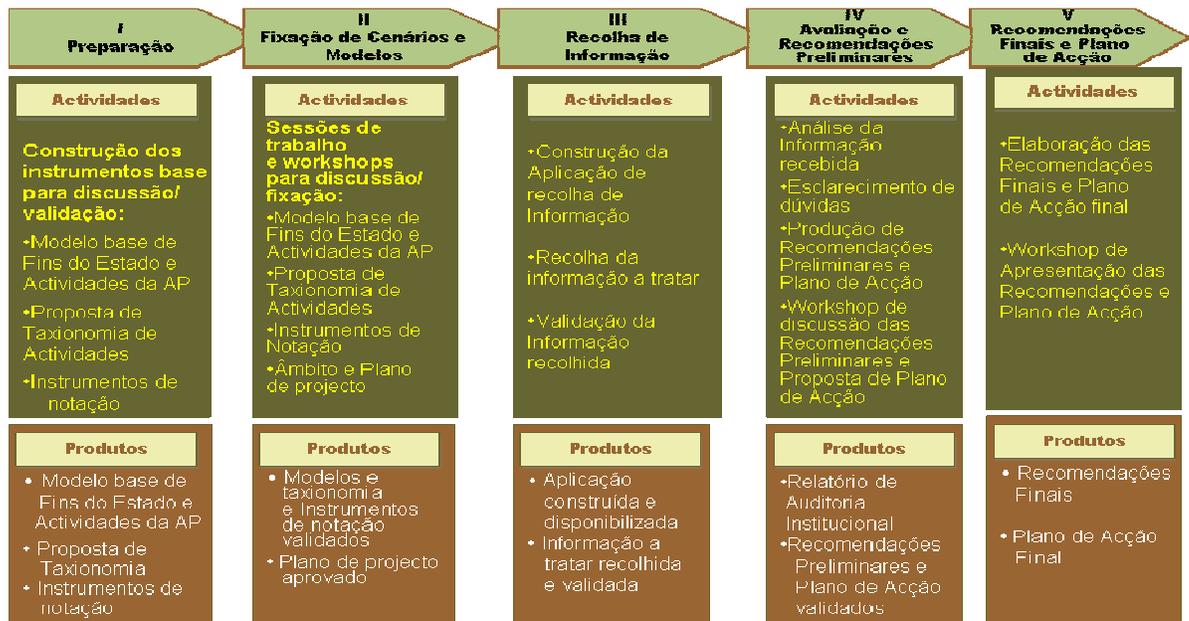


Figura 2 – Metodologia

- Trabalho de campo, quer com intervenção directa dos consultores quer apenas com a participação activa da Administração Pública de Cabo Verde;
- Análise da informação recolhida e produção dos resultados expectáveis, em back-office;
- Apresentação e ajuste dos resultados junto dos responsáveis pelo projecto (CRE e Ministra da Reforma do Estado).

Assim, em termos metodológicos, o caminho percorrido para o desenvolvimento da Auditoria Institucional, foi o seguinte:

Fase I – Preparação

Consistiu na definição inicial dos instrumentos base para a estruturação de todo o projecto:

- Modelo base de Fins do Estado e Actividades da AP (Modelo Estado – Administração Pública)
- Proposta inicial de Taxionomia de Actividades
- Instrumentos de Notação

Estes produtos resultaram de trabalho em back-office da equipa de consultoria, tendo sido, posteriormente, apresentados na 1ª Missão, realizada entre 8 e 10 de Janeiro de 2007, conforme o respectivo Relatório de Deslocação.

Durante a 1ª Missão, o esforço foi no sentido de fazer apreender, pelos intervenientes com papel decisivo na dinâmica e no sucesso do projecto, o conjunto de conceitos subjacentes estruturantes de todo o projecto, como são o Modelo Estado – Administração e o Modelo de Lisboa. Para o efeito foi realizado um Workshop que contou com a presença da Ministra da Reforma do Estado, dos Pontos Focais e da CRE.

Esta missão serviu, ainda, para o acerto da calendarização do projecto e para a definição do relatório de avaliação das estruturas ("Breve Caracterização das Estruturas da Administração Directa e Indirecta do Estado"), o qual, não estando inicialmente inserido no projecto, foi realizado durante o decorrer das fases I e Instituto de Informática e entregue em Janeiro de 2007.

Fase II – Fixação de Cenários e Modelos

A Fase II consistiu no alargamento da discussão e definição dos instrumentos base para a estruturação do projecto aos organismos da Administração Central, com o objectivo de garantir uma definição final consensual.

Assim, a 2ª Missão de consultoria (ver Relatório de Deslocação respectivo), consubstanciou-se em workshops sectoriais para discussão das propostas taxionómicas para as Áreas de intervenção e Actividades desenvolvidas pela Administração Pública, trabalho posteriormente harmonizado tecnicamente pelos consultores em colaboração directa com a CRE. Foi ainda apresentado o protótipo da aplicação de recolha de informação à CRE e aos Pontos Focais.

Fase III – Recolha de Informação

A fase de recolha de informação constituía um ponto chave para o sucesso do projecto, tendo, por isso, sido minuciosamente preparada, uma vez que era necessário gerir a participação de inúmeros actores.

A Fase III dividiu-se, assim, num conjunto de tarefas complexas que culminaram, no dia 14 de Junho, com o fecho do prazo para a submissão dos questionários pelos organismos e validação pelos Pontos Focais e pela CRE da informação fornecida, tarefas essas que a seguir se elencam:

- Construção da aplicação de suporte à recolha de dados e elaboração do manual do utilizador;
- Construção dos suportes à formação;

- Formação aos organismos e Pontos Focais sobre os conceitos estruturantes do questionário e sobre o preenchimento do mesmo;
- Preenchimento dos questionários pelos organismos, com o apoio dos Pontos Focais e da CRE.
- Validação e/ou correcção dos questionários pelos Pontos Focais e pela CRE.

Durante esta fase, entre 12 e 15 de Março, teve lugar a 3ª Missão de Consultoria (ver respectivo Relatório de Deslocação), cujo objectivo essencial foi a formação dos Organismos e Pontos Focais na correcta interpretação e preenchimento do Questionário).

Ainda durante a 3ª Missão, teve lugar um importante workshop dedicado à Agenda de Transformação Económica, que teve como finalidade alinhar ambos os projectos em relação ao caminho a seguir e à indispensável colaboração mútua.

Para maior detalhe sobre o processo de controlo e validação da recolha de dados ver o ponto 4.5. - Modelo de controlo da qualidade dos dados - deste relatório.

Fase IV – Avaliação e Recomendações Preliminares

A Fase IV foi, já em sede de execução do projecto, dividida em duas sub-fases:

- Sub-fase 4.1 – Auditoria Institucional
- Sub-fase 4.2 – Recomendações Preliminares

Este relatório é o resultado do caminho percorrido desde o início do projecto até ao fim da Sub-fase 4.1. a qual, tendo tido por base a informação recolhida e validada na Fase III, se baseou, essencialmente, em trabalho de análise detalhada, em back-office, por parte dos consultores, e terminará com a apresentação e discussão dos resultados junto dos responsáveis pelo projecto (CRE e Ministra da Reforma do Estado).

Para maior detalhe sobre os métodos e análise efectuadas para a concretização da Auditoria Institucional ver o ponto 3.4. – Modelo de análise de dados – deste relatório.

3.2 Universo inquirido e taxa de resposta

Do Universo inicialmente previsto de 120 entidades foram retiradas 6, por decisão da CRE, quer por não terem existência real, quer por não terem estrutura de gestão própria:

- Fundo de Promoção do Emprego e da Formação,
- Fundo Autónomo de Apoio à Cultura,
- Fundo-Icase,
- Fundo de Apoio de Solidariedade Social,
- Fundo de Desenvolvimento Industrial,
- Fundo De Desenvolvimento Turístico

Das 114 entidades restantes, 4 não responderam:

- Secretariado do Conselho de Ministros

- Instituto Marítimo Portuário
- Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas
- Fundo Autónomo de Solidariedade

No Anexo II inclui-se a Lista de Organismos inquiridos.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Taxionomia

A taxionomia criada no contexto deste projecto permite ordenar a Administração Pública de Cabo Verde por funções, possibilitando uma visão não estruturalista sobre o que a mesma faz e, mais importante, sobre o que deverá fazer no futuro.

Estrutura-se em dois níveis de agregação, o mais elevado, as Funções, Básicas e Instrumentais, resultantes da visão oferecida pelo Modelo Estado – Administração e, o de nível mais operacional, as Áreas de Intervenção e Actividades.

Foi validada por toda a Administração Pública Central e pelos responsáveis políticos patrocinadores deste projecto.

Reflecte, efectivamente, aquilo que a Administração Pública Caboverdiana afirma fazer, uma vez que todas as Áreas de Intervenção e todas as Actividades foram seleccionadas, pelo menos uma vez por algum dos organismos inquiridos.

3.3.2 Aplicação de recolha de dados

No contexto deste projecto foi desenvolvida uma aplicação à medida para a recolha de dados objecto da auditoria, garantindo assim celeridade e adequabilidade ao processo de levantamento.

Foi escolhido o ambiente web para o seu desenvolvimento para obter maior flexibilidade no processo de recolha.

O resultado da recolha de dados consubstancia-se numa base de dados, propriedade da Administração Pública de Cabo Verde, com características de navegação multidimensional, que poderá ser reutilizável para além do ciclo de vida este projecto.

A aplicação assenta num conjunto de validações capazes de diminuir e controlar os erros de preenchimento e suporta os mecanismos de controlo da qualidade dos dados referidos no ponto 3.5. deste relatório.

3.4 Modelo de análise de dados

Foram realizados diversos tipos de análise sobre os dados disponíveis:

- Por função, com a finalidade de identificar possíveis redundâncias quanto ao objecto e quanto ao modo de intervenção no âmbito do ciclo de gestão das políticas públicas (Modelo de Lisboa).

- Por ministério, com a finalidade de identificar as diversas áreas tocadas por cada sector, permitindo, assim, ter uma imagem sobre a dispersão dos objectos de intervenção.
- Dos recursos afectos – humanos, financeiros e tecnológicos – por ministério e por organismo, determinando, nomeadamente, índices de tecnicidade e taxas de afectação de esforço.
- Dos contratos, incidindo em especial sobre a identificação de fornecedores comuns, visando despistar situações de possível renegociação de contratos, com vista a futuras poupanças.
- Das instalações, identificando por local, as instalações próprias e alugadas, respectivas áreas e custos associados (aluguer, manutenção, água, luz, segurança e outros).
- Das dificuldades, desafios e pontos fortes dos organismos, tendo em especial atenção a focalização na Agenda de Transformação Económica.

No contexto das análises efectuadas foram utilizados os seguintes conceitos/pressupostos:

a) Índice de Tecnicidade

O Índice de Tecnicidade tem como finalidade objectivar a avaliação da capacidade técnica dos organismos para o desempenho das suas missões.

A fórmula de cálculo, fornecida pela CRE, é a seguinte:

$$\text{(Dirigentes + Técnicos Superiores + Técnicos Profissionais)} / \text{N}^\circ \text{ total de efectivos}$$

A determinação da capacidade técnica exigível está indexada ao número total de efectivos de acordo com o quadro seguinte, definido pela CRE em conjunto com a equipa de consultores.

Nº de Funcionários (incluindo dirigentes)	Índice de tecnicidade exigido
Até 10	75%
De 11 a 15	65%
De 16 a 25	55%
De 26 a 40	45%
> 40	35%

O facto de em muitos organismos o pessoal dirigente ter um peso relativo elevado face ao número total de efectivos, conduziu ao refinamento do Índice de Tecnicidade retirando da equação os Dirigentes.

Assim, onde aplicável, são apresentados os dois Índices.

b) Estruturas subdotadas

Por estruturas subdotadas, entendem-se aquelas com 10 ou menos pessoas afectas

c) Capacidade de trabalho disponível

A capacidade de trabalho disponível decorre da seguinte forma de cálculo:

$$\text{Nº de pessoas} * 11 \text{ meses}$$

3.5 Modelo de controlo da qualidade dos dados

Um dos factores críticos de sucesso deste trabalho, identificado em sede de proposta, reside na qualidade dos dados recolhidos.

Por “qualidade dos dados” no contexto deste estudo entende-se a respectiva fiabilidade - os dados representam a realidade a que reportam e são suportados em conceitos comuns.

Para garantir essa qualidade, no âmbito do processo de inquirição aos organismos, foram implementados dois níveis de controlo:

- Pontos Focais, que funcionavam por sector e tinham por missão acompanhar o processo de preenchimento, esclarecer dúvidas e validar a informação.
- CRE, que tinha por missão garantir a coerência dos conceitos e das regras de preenchimento, esclarecer as dúvidas dos Pontos Focais e efectuar a validação final da qualidade dos dados recebidos.

Para além dos mecanismos implementados no terreno, foram ainda fornecidos os referenciais conceptuais utilizados (Modelo Estado Administração Pública e Modelo de Lisboa), foi dada formação sobre a aplicação de recolha de dados e foi elaborado e distribuído o manual de utilizador da aplicação.

A equipa de consultores interveio ao longo de todo o processo para esclarecimento de dúvidas e conceitos base de suporte a todo o processo.

4. Análise

4.1 Análise por funções (redundância)

Para cada função são identificados os organismos que intervêm, os recursos que afectam ao exercício da função, bem como o modo de intervenção no âmbito do ciclo de gestão das políticas públicas (Modelo de Lisboa).

Apresentam-se seguidamente os quadros resumo da situação encontrada para cada uma das funções, básicas e instrumentais.

No anexo III é feita uma análise mais detalhada de cada Função Básica.

No Anexo III-A incluem-se os quadro resumo da situação das Funções Básicas. Referenciam, concretamente as entidades intervenientes, os recursos afectos, o modo de intervenção (Modelo de Lisboa).

No Anexo IV é feita uma análise detalhada de cada Função Instrumental.

O Anexo IV-A inclui os quadros resumo relativos às Funções Instrumentais. Tal como para as Funções Básicas referenciam as entidades intervenientes, os recursos afectos, o modo de intervenção e o âmbito de actuação.

Como principais constatações, podemos referir que:

- Parece não ter havido uma abordagem uniforme por parte dos diferentes organismos no preenchimento da informação. Por exemplo:
 - Há Organismos que parece terem preenchido os questionários segundo 3 ópticas – O que fazem, suportado na respectiva Lei Orgânica; o que fazem sem suporte na Lei Orgânica e o que, no seu entender, também deveriam fazer.
 - Outros ainda, parece que identificam a intervenção em funções, não porque elas façam parte da sua área de negócio/responsabilidade, mas porque alguma vez foram chamados a dar contributo no domínio em causa – esta é uma perspectiva de plano de actividades.
- Foi elencada uma extensa lista de Áreas de Intervenção e Actividades sem recursos atribuídos para a sua respectiva realização.
- No que diz respeito ao modo de intervenção (Modelo de Lisboa) constata-se com elevada frequência:
 - A intervenção de um mesmo organismo em funções que devem ser objecto de segregação tendo em conta as boas práticas de gestão pública.
 - A intervenção, eventualmente concorrente, de vários organismos numa mesma função do Modelo de Lisboa, o que inviabiliza a implementação de políticas e práticas de responsabilização por resultados, nas funções de Formulação de Políticas, Planeamento, Regulamentação e Avaliação/Controlo de Elemento e Avaliação/Controlo de Sistema.
 - No que respeita às funções instrumentais, a informação fornecida quanto ao âmbito de actuação (destinatário da acção), merece algumas reservas, citando-se, a título de exemplo, os organismos que declaram fazer Cadastro e Inventário de Bens Móveis para a Sociedade, aqueles que declaram

atribuir prémios ao próprio Organismo, ou Elaborar Orçamento para o Estado e a Sociedade.

4.2 Análise por ministério (dispersão)

Identificam-se Áreas de Intervenção e Actividades em que cada ministério participa, os recursos humanos que lhe afecta, as necessidades e os excedentes de pessoal, bem como a utilização efectiva da capacidade de trabalho disponível.

O Anexo V – Caracterização Funcional dos Ministérios (Dispersão) espelha detalhadamente a situação encontrada.

Como principais constatações, elencam-se:

- A identificação de um elevado número de Actividades e Áreas de Intervenção às quais não são atribuídos recursos.
- O facto de todos os sectores terem uma afectação de recursos humanos muito inferior à capacidade de trabalho disponível.
- Paradoxalmente, o facto de todos identificarem falta de pessoal, apesar do referido no ponto anterior.
- Apenas 4 sectores identificam excedentes, num total de 173 pessoas, assim distribuídos:

Ministério	Organismo	Quantidade de efectivos					Totais
		TS	TP	AD	OP	PA	
Agricultura e Ambiente	DG Agricultura, Silvicultura e Pecuária	0	0	0	5	0	5
	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	0	21	7	25	24	77
	Instituto Nacional de Gestão de Recursos Hídricos	0	0	0	0	6	6
	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário	0	0	12	33	23	68
	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	0	0	0	0	2	2
Descentralização, Ordenamento do Território e Habitat	Direcção Geral do Ordenamento do Território e Habitat	0	0	0	0	1	1
Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	0	0	2	0	2	4
	Direcção Geral do Comércio	0	0	0	0	2	2
Presidência do Conselho de Ministros, Reforma do Estado e Defesa Nacional	Direcção Geral da Administração da Chefia do Governo	0	0	1	0	3	4
	Secretaria Geral do Governo	0	0	1	0	3	4
TOTAIS		0	21	23	63	66	173

4.3 Tipificação de recursos

4.3.1 Recursos Humanos

Identificam-se os efectivos de cada organismo e os respectivos índices de tecnicidade (com e sem dirigentes), assinalando através de um sistema de semáforos (verde, amarelo e vermelho), consoante cumprem ou se afastam dos critérios definidos pela CRE.

Como principais constatações, destacam-se:

- O universo respondente (110 Organismos - ver 4.2) dispõe de **2538** efectivos, assim distribuídos:

Directores Gerais	96
Subdirectores Gerais	13
Directores de Serviço	128
Técnicos Superiores	715
Técnicos Profissionais	457
Administrativos	302
Operários	223
Pessoal Auxiliar	604

- A existência de 47 organismos com 10 ou menos pessoas, valor que se eleva a 64 quando se considera, como parâmetro, até 15 efectivos (nos dois casos, com dirigentes).
- O peso elevado dos dirigentes no cálculo do índice de tecnicidade, constatando-se que, em alguns casos, quando retirados os dirigentes o índice de tecnicidade passa de 100 para 0%. Registam-se 49 casos em que a retirada dos dirigentes origina uma mudança na cor do semáforo.

Os quadros seguintes caracterizam o apetrechamento em Recursos Humanos dos vários Organismos da Administração Pública.

**CHEFIA DO GOVERNO**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS									ÍNDICE DE TECNICIDADE			
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Total	Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux					
Instituto para a Igualdade e Equid. do Género	1	0	1	5	0	1	0	3	11	0,45	0,64	0,65	
Núcleo Operacional para a Soc. da Informação	1	1	0	29	26	1	0	2	60	0,92	0,95	0,35	

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Técnica exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Técnica exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Técnica exigido

**MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral de Administração Eleitoral	1	0	1	2	6	1	0	4	15	0,53	0,67	0,65
Direcção Geral de Planeamento, Orç. e Gestão	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1,00	1,00	0,75
Direcção Geral dos Transportes Rodoviários	1	0	3	6	1	3	0	11	25	0,28	0,44	0,55
Serviço Nacional de Protecção Civil	1	0	2	0	0	1	0	0	4	0,00	0,75	0,75

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DO AMBIENTE E AGRICULTURA**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral da Agric., Silvicultura e Pecuária	1	0	3	25	20	10	20	29	108	0,42	0,45	0,35
Direcção Geral de Planeamento, Orç. e Gestão	1	0	3	16	3	8	5	4	40	0,48	0,58	0,45
Direcção Geral do Ambiente	1	0	0	11	0	2	0	4	18	0,61	0,67	0,55
Instituto Nacional de Eng. Rural e Florestas	1	0	2	14	31	18	47	44	157	0,29	0,31	0,35
Instituto Nacional de Gest. de Recur. Hídricos	1	1	2	17	5	11	22	27	86	0,26	0,30	0,35
Instituto Nac. Investig. e Desenvolv. Agrário	1	0	4	39	14	25	77	47	207	0,26	0,28	0,35
Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	1	1	1	10	50	6	0	28	97	0,62	0,65	0,35

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Técnica exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Técnica exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Técnica exigido

**MINISTÉRIO DA CULTURA**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral de Planeamento, Orç. e Gestão	1	0	0	1	0	1	0	2	5	0,20	0,40	0,75
Direcção Serv. Prom. Cultural e Direitos Autor	0	0	1	2	1	3	0	4	11	0,27	0,36	0,65
Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro	1	0	3	2	4	8	0	7	25	0,24	0,40	0,55
Instituto de Investigação e Património Cultural	1	0	0	11	5	1	0	16	34	0,47	0,50	0,45
Instituto do Arquivo Histórico Nacional	1	0	3	12	3	1	0	9	29	0,52	0,66	0,45

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral da Defesa e Cooperação Militar	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0,50	1,00	0,75
Direcção de Serviço de Administração	1	0	0	0	0	1	0	2	4	0,00	0,25	0,75
Inspector Geral de Defesa	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00	1,00	0,75



Organismos com 10 ou menos pessoas



Organismos com 11 a 15 pessoas



Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido



Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido



Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DA DESCENTRALIZAÇÃO, ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E HABITAT**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção de Serviço de Administração	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,00	1,00	0,75
Direcção Geral da Administração Local	1	0	0	5	0	0	0	2	8	0,63	0,75	0,75
Direcção Geral do Orden. do Território e Habitat	1	0	1	2	2	3	1	3	13	0,31	0,46	0,65

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Técnica exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Técnica exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Técnica exigido

**MINISTÉRIO DA ECONOMIA, CRESCIMENTO E COMPETITIVIDADE**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Agência Caboverdiana de Investimentos	1	1	3	7	2	5	0	8	27	0,33	0,52	0,45
Ag. de Regul. e Supervis. Prod. Farmac. e Alim.	3	0	2	4	0	0	0	0	9	0,44	1,00	0,75
Agência de Regulação Económica	1	2	0	12	0	0	0	3	18	0,67	0,83	0,55
Agência Nacional de Segurança Alimentar	2	0	2	2	0	0	1	0	7	0,29	0,86	0,75
Direcção de Serviço de Administração	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0,00	1,00	0,75
Direcção Geral da Indústria e Energia	1	0	1	3	1	0	0	1	7	0,57	0,86	0,75
Direcção Geral do Comércio	1	0	1	3	2	2	0	3	12	0,42	0,58	0,65
Direcção Geral do Desenvolvimento Turístico	1	0	1	1	2	0	0	0	5	0,60	1,00	0,75
Inspeção Geral das Actividades Económicas	0	0	0	2	2	0	0	0	4	1,00	1,00	0,75

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Técnica exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Técnica exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Técnica exigido

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Comissão Nacional para Unesco	0	0	1	1	0	2	0	0	4	0,25	0,50	0,75
Direcção de Serviço de Recursos Humanos	0	0	1	7	2	3	0	4	17	0,53	0,59	0,55
Direcção de Serviço Financeiros	0	0	1	3	4	1	0	0	9	0,78	0,89	0,75
Direcção de Serv. Patrim. e Equip. Educativos	0	0	1	2	1	1	0	0	5	0,60	0,80	0,75
Direcção de Serviços Rádio e Tecn. Educativas	0	0	1	1	8	1	0	0	11	0,82	0,91	0,65
Direcção Geral Alfabetização de Adultos	1	0	0	17	4	4	0	9	35	0,60	0,63	0,45
Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário	1	0	3	21	2	2	0	6	35	0,66	0,77	0,45
Direcção Geral do Ensino Superior e Ciência	1	0	1	4	4	1	0	1	12	0,67	0,83	0,65
Fundo Autónomo Edição Manuais Escolares	0	0	1	1	0	1	2	2	7	0,14	0,29	0,75
Fundo de Apoio ao Ensino e à Formação	0	0	1	1	3	2	0	1	8	0,50	0,63	0,75
Gabinete de Estudos e Planeamento	1	0	0	9	2	3	0	3	18	0,61	0,67	0,55
Inspeção Geral do Ensino	1	0	0	11	6	3	0	3	24	0,71	0,75	0,55
Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	1	0	1	3	2	5	2	3	17	0,29	0,41	0,55
Instituto Pedagógico	1	0	3	48	5	11	0	13	81	0,65	0,70	0,35
Instituto Superior de Educação	1	0	1	3	3	0	0	20	28	0,21	0,29	0,45
Instituto Superior de Eng. e Ciências do Mar	1	0	8	7	0	6	2	14	38	0,18	0,42	0,45

✘ Organismos com 10 ou menos pessoas

✘ Organismos com 11 a 15 pessoas

Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE			
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Total	Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux					
Direcção Geral da Contabilidade Pública	1	0	2	5	0	7	0	1	16	0,31	0,50	0,55	
Direcção Geral das Alfandegas	1	0	5	5	7	10	1	11	40	0,30	0,45	0,45	
Direcção Geral das Contribuições e Impostos	1	0	4	36	14	0	0	2	57	0,88	0,96	0,35	
Direcção Geral de Administração	1	0	0	1	1	2	0	9	14	0,14	0,21	0,55	
Direcção Geral de Administração Pública	1	0	2	0	2	4	0	4	13	0,15	0,38	0,65	
Direcção Geral do Orçamento	1	0	2	7	1	1	0	1	13	0,62	0,85	0,65	
Direcção Geral do Património do Estado	1	0	1	10	2	3	0	2	19	0,63	0,74	0,55	
Direcção Geral do Planeamento	1	0	2	5	1	0	0	1	10	0,60	0,90	0,75	
Direcção Geral do Tesouro	1	0	2	11	6	3	0	2	25	0,68	0,80	0,55	
Direcção Geral Est. e Reforma Administrativa	1	0	0	2	0	0	0	1	4	0,50	0,75	0,75	
Gabinete de Estudos	0	3	0	2	0	0	0	0	5	0,40	1,00	0,75	
Inspeção Geral de Finanças	1	1	0	15	0	2	0	4	23	0,65	0,74	0,55	
Instituto Nacional de Administração e Gestão	0	0	1	1	0	2	0	7	11	0,09	0,18	0,65	
Instituto Nacional de Estatística	1	0	4	31	16	5	0	2	59	0,80	0,88	0,35	

Organismos com 10 ou menos pessoas
 Organismos com 11 a 15 pessoas

Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido
 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido
 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DAS INFRA-ESTRUTURAS, TRANSPORTE E MAR**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Agência da Aeronáutica Civil	1	2	0	8	3	4	0	4	22	0,50	0,64	0,55
Agência Nacional de Comunicações	1	0	0	10	1	0	0	5	17	0,65	0,71	0,55
Departamento Planeamento, Orçam. e Gestão	1	0	2	0	0	5	1	4	13	0,00	0,23	0,65
Direcção Geral Infraestruturas e Saneam. Básico	1	0	2	10	2	2	15	9	41	0,29	0,37	0,35
Direcção Geral das Pescas	1	0	1	11	0	1	0	2	16	0,69	0,81	0,55
Fundo de Desenvolvimento das Pescas	1	0	0	1	1	1	0	1	5	0,40	0,60	0,75
Fundo Manutenção Rodoviário	1	0	0	0	0	1	0	1	3	0,00	0,33	0,75
Inspeção de Obras Públicas e Particulares	1	0	0	1	0	1	0	2	5	0,20	0,40	0,75
Instituto de Estradas	1	0	0	4	0	0	0	2	7	0,57	0,71	0,75
Laboratório de Engenharia Civil	1	0	1	3	6	1	0	4	16	0,56	0,69	0,55

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Cofre Geral da Justiça	1	0	0	1	3	0	0	1	6	0,67	0,83	0,75
Comissão de Coordenação e Combate à Droga	1	0	1	2	0	1	0	2	7	0,29	0,57	0,75
Comissão do Direitos Humanos	1	0	0	2	1	0	0	2	6	0,50	0,67	0,75
Direcção Geral do Registo, Not. e Identificação	1	0	0	0	0	3	0	1	5	0,00	0,20	0,75
Direcção Geral dos Serv. Peniten. Reins. Social	1	0	1	3	0	2	0	1	8	0,38	0,63	0,75
Direcção Geral de Administração	1	0	2	4	0	1	0	6	14	0,29	0,50	0,65
Gabinete de Estudos Legisl. e Documentação	1	0	0	4	2	2	0	1	10	0,60	0,70	0,75
Inspeção Geral dos Reg Notariado e Identif.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00	1,00	0,75

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS E COMUNIDADES**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								ÍNDICE DE TECNICIDADE			
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente					Total	Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Centro de Estudos Internacionais	1	0	0	5	0	2	0	0	8	0,63	0,75	0,75
Departamento de Planeamento, Orç. e Gestão	1	0	0	1	3	2	0	5	12	0,33	0,42	0,65
Direcção Geral Comunid. e Assuntos Consulares	1	0	1	1	0	3	0	0	6	0,17	0,50	0,75
Direcção Geral de Cooperação Internacional	1	0	0	10	0	1	0	0	12	0,83	0,92	0,55
Direcção Geral de Política Externa	1	0	0	6	0	2	0	0	9	0,67	0,78	0,75
Direcção Geral Protocolo do Estado	1	0	0	2	0	3	0	1	7	0,29	0,43	0,75
Direcção de Serviço Assunt. Jurídicos e Tratados	0	0	1	3	0	0	0	0	4	0,75	1,00	0,75
Inspeccção Diplomática e Consular	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,00	1,00	0,75
Instituto das Comunidades	1	0	0	8	2	2	0	3	16	0,63	0,69	0,55
Secretário Geral	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0,00	0,50	0,75

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS E REFORMA DE ESTADO**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Centro Juridico da Chefia do Governo	1	0	0	2	0	1	0	0	4	0,50	0,75	0,75
Direcção Geral da Admin. da Chefia do Governo	0	0	3	2	3	10	4	31	53	0,09	0,15	0,35
Secretaria Geral do Governo	1	0	4	2	3	12	4	31	57	0,09	0,18	0,35

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DA QUALIFICAÇÃO E EMPREGO**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								ÍNDICE DE TECNICIDADE			
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente					Total	Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral da Comunicação Social	1	0	0	1	0	1	0	1	4	0,25	0,50	0,75
Instituto do Emprego e da Form. Profissional	1	0	3	12	4	3	0	7	30	0,53	0,67	0,45



Organismos com 10 ou menos pessoas



Organismos com 11 a 15 pessoas



Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido



Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido



Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DA SAÚDE**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Centro Nacional de Desenvolvimento Sanitário	0	0	1	3	1	2	0	2	9	0,44	0,56	0,75
Direcção Geral de Estudos, Plan. e Cooperação	1	0	0	1	2	1	0	0	5	0,60	0,80	0,75
Direcção Geral da Farmácia	1	0	1	2	11	4	0	9	28	0,46	0,54	0,45
Direcção Geral de Saúde	1	0	0	9	2	1	0	1	14	0,79	0,86	0,65
Direcção Geral Recursos Hum. e Administração	1	0	0	0	2	10	0	9	22	0,09	0,14	0,55

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**MINISTÉRIO DO TRABALHO, FAMÍLIA E SOLIDARIEDADE**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral de Planeamento, Orç. e Gestão	1	0	0	0	0	1	0	4	6	0,00	0,17	0,75
Direcção Geral da Solidariedade Social	1	0	0	5	7	3	0	1	17	0,71	0,76	0,55
Direcção Geral do Trabalho	1	0	2	1	1	2	0	2	9	0,22	0,56	0,75
Inspeccção Geral do Trabalho	1	0	1	7	2	0	0	5	16	0,56	0,69	0,55
Instituto Caboverd. da Criança e Adolescente	1	0	0	22	17	1	19	28	88	0,44	0,45	0,35
Instituto Nacional de Previdência Social	1	1	7	18	96	6	0	14	143	0,80	0,86	0,35
Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza	1	0	1	6	3	2	0	5	18	0,50	0,61	0,55

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

**SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE E DESPORTO**

	Nº DE RECURSOS AFECTOS								Total	ÍNDICE DE TECNICIDADE		
	P. Dirigente			Pessoal Não Dirigente						Sem Pessoal Dirigente	Com Pessoal Dirigente	Exigido (com P. Dirigente)
	DG	SDG	DS	TS	TP	Adm	Oper	PAux				
Direcção Geral da Juventude	1	0	1	3	1	0	0	5	11	0,36	0,55	0,65
Direcção Geral dos Desportos	1	0	1	5	1	4	0	3	15	0,40	0,53	0,65

 Organismos com 10 ou menos pessoas

 Organismos com 11 a 15 pessoas

 Valor igual ou superior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor até 0,25 inferior ao Índice de Tecnicidade exigido

 Valor 0,26 ou mais inferior ao Índice de Tecnicidade exigido



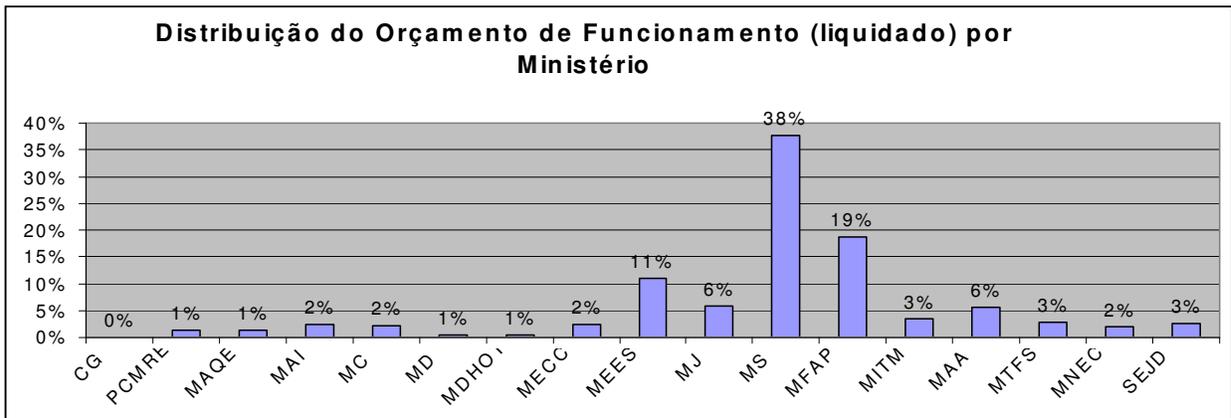
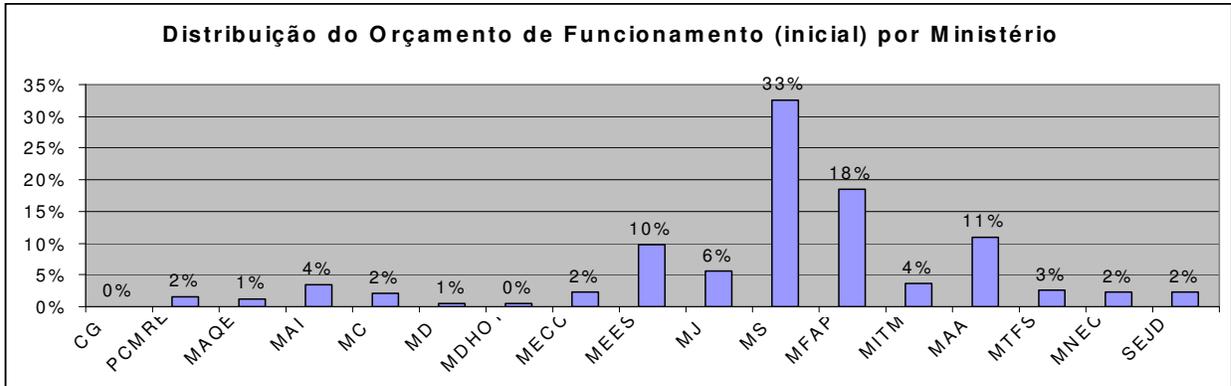
4.3.2 Recursos Financeiros

A análise aos recursos financeiros de 2006 foi feita por Ministério, para os Organismos do Universo inquirido. Em alguns casos houve dificuldade em fazer corresponder os organismos identificados do SIGOF com a lista definida pela CRE.

Apenas foi possível tratar o orçamento de funcionamento, uma vez que o orçamento de investimento está organizado por Programas e não por Organismo.

O orçamento de funcionamento (inicial e liquidado) e sua distribuição por Ministério, retirado do SIGOF/2006, relativo aos organismos inquiridos, é o seguinte:

Ministério	Orçamento de Funcionamento			
	Inicial	Inicial %	Liquidado	Liquidado %
CG	0	0%	0	0%
PCMRE	69.196.846	2%	47.364.829	1%
MAQE	55.247.141	1%	48.435.060	1%
MAI	152.767.428	4%	87.991.600	2%
MC	90.637.558	2%	82.865.255	2%
MD	21.784.732	1%	18.945.160	1%
MDHOT	20.950.084	0%	18.529.099	1%
MECC	96.127.915	2%	89.087.007	2%
MEES	424.268.447	10%	404.921.504	11%
MJ	239.831.412	6%	214.789.855	6%
MS	1.409.378.939	33%	1.394.113.696	38%
MFAP	798.050.913	18%	696.663.958	19%
MITM	160.860.167	4%	125.110.373	3%
MAA	471.412.543	11%	205.785.957	6%
MTFS	111.124.409	3%	104.646.948	3%
MNEC	98.427.900	2%	67.859.849	2%
SEJD	97.941.740	2%	96.960.569	3%
Total	4.318.008.174	100%	3.704.070.719	100%



4.3.3 Recursos Tecnológicos

O Anexo VI caracteriza com detalhe os recursos tecnológicos que foram objecto de inquirição, designadamente:

- Aplicações informáticas de suporte ao exercício das Funções Básicas e Instrumentais
- Nº de Computadores Pessoais instalados
- Existência de Rede Local
- Presença e Utilização da Internet

A situação encontrada, ainda que só globalmente caracterizada, indicia que a Administração Pública de Cabo Verde está familiarizada com as Tecnologias de Informação e disponível e apta para uma utilização intensiva.

Este é um ponto forte a ter em conta no redesenho do novo modelo de AP e deve ser encarado como uma vantagem competitiva.

Principais constatações

a) Aplicações

O NOSI identificou no respectivo questionário um conjunto de aplicações por si desenvolvidas, de suporte a funções básicas e instrumentais da AP, cuja relação consta no quadro seguinte:

Aplicação	Descrição
SI Registos, Notariado e Identificação	Identificação civil e criminal, Comercial, Predial, automóvel e Notariado
Sistema de informação geográfica	Seguimento e avaliação; gestão municipal; Cabo-Verde interactivo
SI Saúde	Stocks; consultas; diagnósticos, internamentos; saúde reprodutiva
SI Eleitoral	cadastro eleitoral; processo e publicação de resultados eleitorais
SIGOF	controlo orçamental; gestão de despesas e receitas; contas públicas
SI Municipal	Impostos e taxas; financeiro; gestão território; GRH e gestão administrativa
SI Educação	Acesso ao ensino superior; gestão escolar
SI para gestão de correspondência	gestão de correspondências
SI Polícia	multas
SI Emigração	Autorizações de residência; passaportes
SI Aeronáutica civil	Aeronáutica civil
SI Comércio	Empresas comerciais
SI Indústria	Empresas industriais
SI Supremo tribunal	Acórdãos judiciais

Da lista acima, exceptuando o SIGOF e o SI para gestão de correspondência, não é fácil identificar nos questionários dos Organismos que aplicações estão de facto em produção e utilização pelos respectivos clientes.

Tal constatação poderia legitimar a conclusão de que as aplicações desenvolvidas não estão a ser utilizadas. Julga-se, porém, que tal não corresponderá à realidade e que a razão reside numa eventual ausência de marketing dos sistemas desenvolvidos.

O facto é que a situação identificada inviabiliza uma análise da importância das aplicações, respectiva taxa de utilização e grau de cobertura das áreas de intervenção e actividades.

Aplicações de suporte às Funções Básicas

Cerca de metade das Áreas de Intervenção (47%) não são tecnologicamente suportadas.

No que respeita às 78 Áreas de Intervenção suportadas tecnologicamente, correspondendo a 53% do total, o grau de cobertura das mesmas distribui-se, em termos genéricos, da seguinte forma:

- 47% das Áreas de Intervenção têm pelo menos um processo associado coberto a 100% por uma aplicação informática;
- 27% das Áreas de Intervenção têm pelo menos um processo associado coberto a 75% por uma aplicação informática;
- 15% das Áreas de Intervenção têm pelo menos um processo associado coberto a 50% por uma aplicação informática;
- 10% das Áreas de Intervenção têm pelo menos um processo associado coberto a 25% por uma aplicação informática;

Aplicações de suporte às Funções Instrumentais

No contexto das Funções Instrumentais, constata-se o mesmo padrão de cobertura tecnológica – cerca de metade das actividades (43%) não são suportadas tecnologicamente. O quadro seguinte evidencia esta situação:

No que respeita às 63 Actividades suportadas informaticamente, correspondendo a 57% do total, o grau de cobertura das mesmas distribui-se, em termos genéricos, da seguinte forma:

- 65% das Actividades têm pelo menos um processo associado coberto a 100% por uma aplicação informática;
- 16% das Actividades têm pelo menos um processo associado coberto a 75% por uma aplicação informática;
- 11% das Actividades têm pelo menos um processo associado coberto a 50% por uma aplicação informática;
- 8% das Actividades têm pelo menos um processo associado coberto a 25% por uma aplicação informática;

Rede Local

Dos 110 Organismos respondentes 95 (86%) têm rede local e 15 (14%) não.

Correio Electrónico

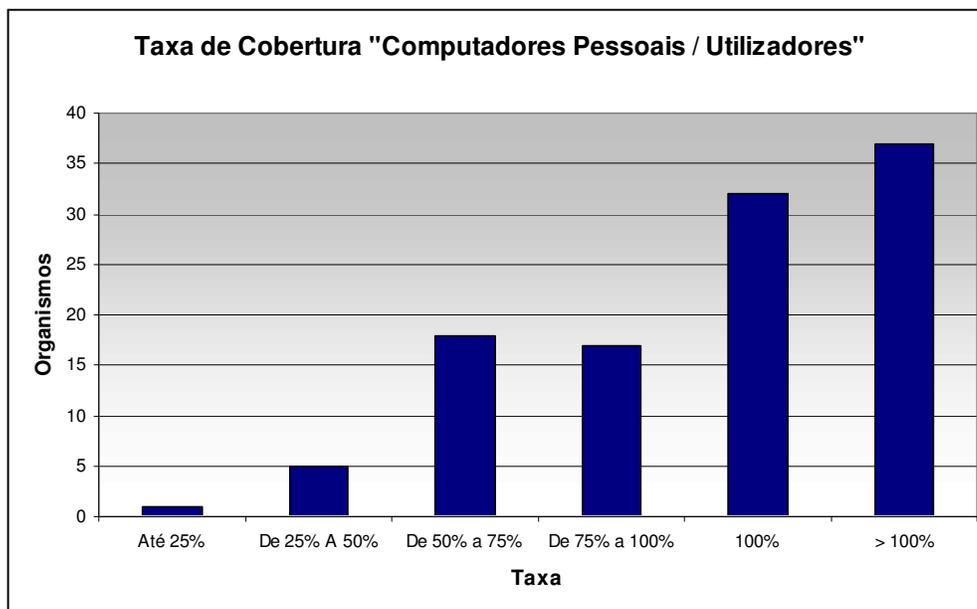
A quase totalidade dos organismos inquiridos (95%) afirma utilizar o correio electrónico nas suas actividades, mas apenas 10% dos organismos têm uma política de acesso a esta ferramenta.

Número de Computadores Pessoais

Foi reportada a existência de 1591 computadores pessoais.

A taxa de cobertura "Computadores Pessoais / Utilizadores" é apresentada no gráfico seguinte.

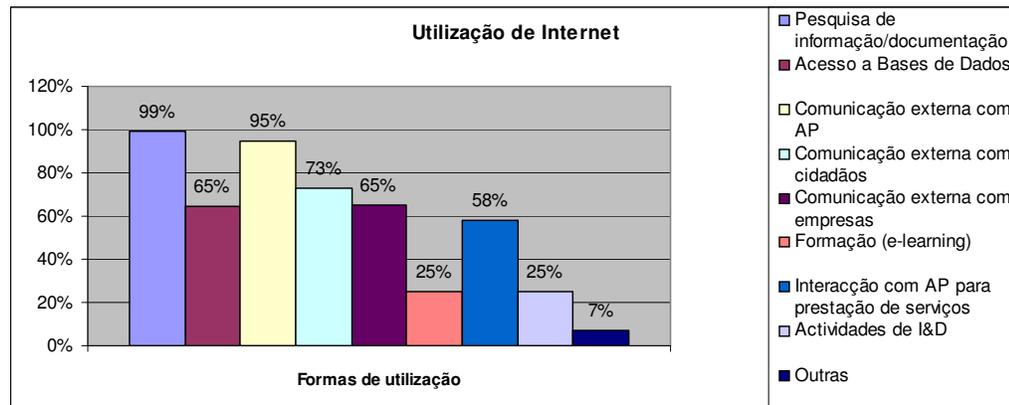
Do conceito de "Utilizador" foram retirados os grupos profissionais "Pessoal Auxiliar" e "Operários", com a finalidade de obter uma taxa de cobertura mais aproximada das reais necessidades dos Organismos.



Acesso à Internet

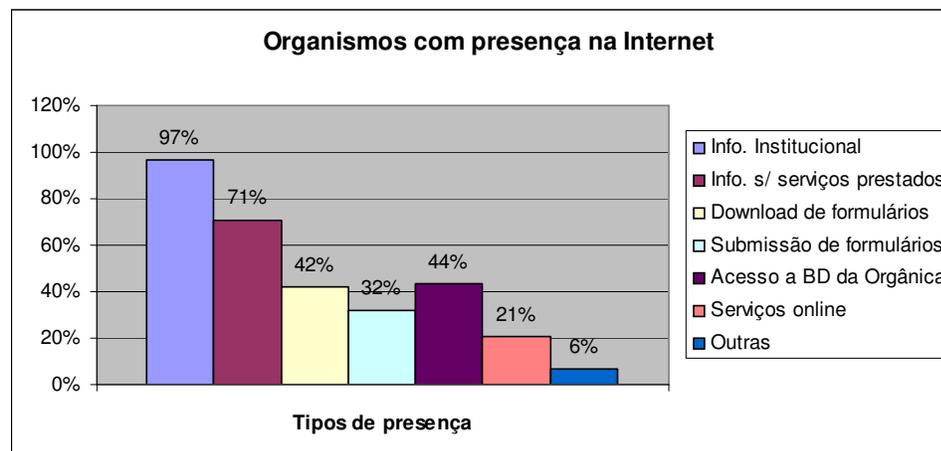
Todos os Organismos respondentes têm acesso à Internet, mas apenas 9% têm uma política de acesso a esta ferramenta.

O gráfico seguinte ilustra o tipo de utilização desta ferramenta.



Presença na Internet

Cerca de 56% dos Organismos respondentes tem algum tipo de presença na Internet, sendo esta fundamentalmente de carácter institucional, como evidenciado no gráfico seguinte ilustra esta situação.



4.4 Contratos

Foram analisadas duas fontes de informação:

- As listagens de contratos geridos pela Direcção Geral do Património, enviadas pela CRE
- A informação fornecida pelos Organismos através da aplicação de recolha de dados.

Constata-se que nem todos os contratos celebrados pela Administração Pública se encontram registados na DGPE.

Intui-se que não é praticado o conceito de “Contrato de Aprovisionamento Público” centralmente gerido.

Sustenta esta suposição o facto de a listagem de contratos da DGPE apresentar, para um mesmo fornecedor, preços diferentes, e igualmente o facto de terem sido reportados pelos Organismos contratos com os mesmos fornecedores, mas cujo registo na lista da DGPE não é evidente.

O quadro seguinte identifica, por fornecedor, os Organismos Públicos beneficiários e o valor dos contratos celebrados.

De posse desta informação sistematizada poderá a Administração Pública Caboverdiana encetar acções de renegociação dos referidos contratos, visando a obtenção de melhores preços, num cenário de cliente único (a AP como cliente).

Contratos registados na DGPE

SERVIÇO	OBJECTO	VALOR MENSAL
Fornecedor - RONDA		
Chefia do Governo	VPF-Palacio Governo	220.000,00
Chefia do Governo	VPF-Palacio Governo	150.000,00
MAA	VPF- Edifício Ministério do Ambiente e Agricultura	70.000,00
MAA	VPF-Ministério do Ambiente e Agricultura - Direcção Geral do Ambiente (Ex-Secretariado Executivo p/ o Ambiente)	86.400,00
MAA/DGA. RURAL	VPF-DGASP (Ex- D.G.Anim.Rural e Prom.Coop. actual Direcção de Serviço de Extensão Rural)	86.400,00
MAA/DGASP	VPF-DGASP em Achada S.Filipe e armazens de Monte Vaca	270.000,00
MEES	VPF- UNESCO (Ex-INAC)	50.400,00
MFAP	Recebimento, entrega e distribuição de correspondência	100.000,00
MFAP/SEDE	VPF	380.000,00
MFAP/DGA	VPF- instalações da Alfandega Porto da Praia	22.000,00
MFAP/DGCI-DGA	VPF- DG Cont. e Imp., Alfand.e Repart.Finanças	200.000,00
MFAP/DGCI	VPF - Serviços IVA (Com.Reforma Tributação sobre despesas/ Ex-gabinete privatização)	60.000,00
MFAP	VPF- Parque das visturas do Estado (ex-armazem do MAA)	80.000,00
MITM/DGTR	VPF- DG dos Transportes Rodoviaros	60.000,00
MITM/DAS	VPF NA DAS DO MIT	314.087,00
MJ	VPF-Edifício PNUD	70.000,00
MJ	VPF (reforço)	28.000,00
MECC/IGAE	VPF- IGAE (EX-INERG)	90.000,00
MECC/S.E.T	Secret.Estado do Turismo	53.180,00
MTFS	VPF-Edifício do MTFS	86.400,00
MFAP - DGPE	VPF-Ex-Instalação da EMPA - Achada Grande - Praia	125.970,00
Valor anual (ECV)		31.234.044

Contratos reportados pelos Organismos

Ministério	Organismo	Âmbito
Fornecedor - RONDA		
Cultura	Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro	Segurança das instalações
Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	Vigilância e Segurança
Educação e Ensino Superior	Instituto Superior de Educação	Contrata de vigilância e Segurança
Presidência do Conselho de Ministros, Reforma do Estado e Defesa Nacional	Secretaria Geral do Governo	Vigilância e Segurança do Edifício
	Direcção Geral da Administração da Chefia do Governo	Vigilância e Segurança
Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	Serviço de Vigilância e Protecção física às Instalações
	Direcção Geral de Administração	Garantir a segurança do edifício central do MFAP
Valor Anual (ECV)		11 299 080

**Contratos registados na DGPE**

SERVIÇO	OBJECTO	VALOR MENSAL
Fornecedor - SETELIMA		
Chefia do Governo	Limpeza-Palácio Governo	260.000,00
MEES	Limpeza--MEES - UNESCO	27.000,00
MFAP/DGCI	Limpeza- Serviços IVA (Com.Ref.Trib. sobre Desp.)	30.000,00
MFAP/DGCI-DGA	Limpeza-DG Contr. e Imp e Alfand.	200.000,00
MFAP/DAS	Limpeza-Ds Administração	25.000,00
MFAP-SEDE	Limpeza- Edifício do MFAP (novo edifício do Min. Coord.)	400.000,00
MJ	Limpeza- Instalações do MJ e Administração Pública (ex- edifícios do PNUD e as suas áreas)	285.000,00
MECC-IGAE	Limpeza- Insp. G. Act Económica	65.000,00
Valor anual (ECV)		15.504.000

Contratos reportados pelos Organismos

Ministério	Organismo	Âmbito
Fornecedor - SETELIMA		
Presidência do Conselho de Ministros, Reforma do Estado e Defesa Nacional	Direcção Geral da Administração da Chefia do Governo	Limpeza Higiene e Conforto
Finanças e Administração Pública	Direcção Geral de Administração	Garantir a limpeza do edifício central do MFAP
	Instituto Nacional de Estatística	Serviço de limpeza e de recepcionista
Educação e Ensino Superior	Instituto Superior de Educação	Contrato de Limpeza
Valor Anual (ECV)		1.660.020

Os quadros seguintes identificam outras situações de multifornecimento em que uma renegociação num cenário de cliente único, pode permitir baixar preços.



Ministério	Organismo	Fornecedor	Âmbito	Valor anual total dos contratos
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	AGUAS CABO VERDE	FORNECIMENTO AGUA POTAVEL	466.000
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	Aguas de Cabo Verde	Fornecimento de agua Potavel	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Instituto de Estradas	Aguas de Cabo Verde	Fornecimento de agua potável	
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	Águas de Cabo Verde	Fornecimento de Água Potável	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	CV TELECOM	prestação de serviço	28.535.145
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	CV TELECOM	prestação de serviço	
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário	CV TELECOM	Acesso à rede de telecomunicações	
Ministério da Agricultura e Ambiente	Direcção Geral do Ambiente	CV TELECOM	Internet	
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	CV TELECOM	Fornecimento de Telefone, Fax e Internet	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Património e Equipamentos Educativos	CV TELECOM	Comunicações Fixo, móveis, nacionais e internacionais	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Rádio e Tecnologias Educativas	CV TELECOM	Redução de tarifas telefónicas	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	CV TELECOM	TELEFONE, INTERNET, ADSL, FAX	
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	CV TELECOM	Disponibilização de linha telefónica	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Laboratório de Engenharia Civil	CV TELECOM	linha telefónica dedicada do projecto Vigil	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Laboratório de Engenharia Civil	CV TELECOM	fornecimento de telefone,fax e adsl	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Instituto de Estradas	CV TELECOM	Serviços telefónicos, Fax e ADSL	
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	DGASP	Nacional	152.000.000
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	DGASP	Nacional	



Ministério	Organismo	Fornecedor	Âmbito	Valor anual total dos contratos
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário	ELECTRA	Fornecimento de energia eléctrica	38.999.999
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	ELECTRA	Fornecimento de Energia e Água	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	ELECTRA	FORNECIMENTO AGUA E ELECTRICIDADE	
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	Electra	Fornecimento de electricidade	
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	Electra	Fornecimento de agua	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Laboratório de Engenharia Civil	Electra	fornecimento de luz e agua	
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Instituto de Estradas	Electra	Fornecimento de agua e luz	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Património e Equipamentos Educativos	Electra, Praia	Fornecimento de Electricidade	
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Património e Equipamentos Educativos	Electra, Praia	Fornecimento de água	
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Direcção Geral dos Desportos	Electra, SARL	Regional	
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Direcção Geral dos Desportos	Electra, SARL	Regional	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	24.480.000
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	Xmátika	prestação de serviço	
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência de Regulação Económica	Xmátika	Prestação de serviço de assistência técnica e administração do parque informático	

O anexo VII lista todos os contratos reportados.



4.5 Instalações

Nos quadros seguintes apresentam-se as instalações reportadas, próprias e alugadas, por concelho e custos associados. A informação é apresentada ordenada por Concelho e Local. Esta é uma informação a ter em conta

Instalações Alugadas

Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Agência da Aeronáutica Civil	330	50	200	822.841	0	0,00	250,00	Varzea da Companhia	Praia
Chefia do Governo	Instituto para a Igualdade e Equidade do Género	1.800.000	0	12.000	180.000	0	0,00	40,00	Plateau	Praia
Ministério Adjunto do 1º Ministro, Qualificação e Emprego	Instituto do Emprego e da Formação Profissional	960.000	300.000	144.000	660.000	0	200.000,00	400,00	Plateau	Praia
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	960.000	0	17.292	108.600	12.000	0,00	75,00	Plateau	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Direcção Geral do Desenvolvimento Turístico	0	0	0	0	0	0,00	200,00	Plateau	Praia
Ministério da Justiça	Comissão do Direitos Humanos	1.020.000	0	0	0	0	0,00	200,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Estatística	480.000	1.500.000	500.000	13.000.000	1.200.000	0,00	500,00	Plateau	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Direcção-Geral do Trabalho	1.500.000	0	0	0	660.000	0,00	150,00	Plateau	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Inspecção-Geral do Trabalho	0	0	0	0	0	0,00	100,00	Plateau	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Caboverdiano da Criança e Adolescente	2.520.000	250.000	200.000	400.000	497.160	0,00	300,00	Plateau	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Fundo Autónomo Edição Manuais Escolares	1.200.000	156.960	20.400	33.600	0	0,00	280,00	Palmarejo	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Fundo Manutenção Rodoviário	516.000	400.000	24.000	100.000	0	0,00	121,00	Palmarejo	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Direcção Geral das Pescas	1.680.000	0	0	0	0	0,00	250,00	Fazenda	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza	2.040.000	0	24.000	456.000	840.000	0,00	270,00	Fazenda	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência de Regulação Económica	3.600.000	197.000	42.000	608.000	0	0,00	640,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Nacional de Segurança Alimentar	1.680.000	0	0	0	0	0,00	200,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção Geral do Ensino Superior e Ciência	2.220.000	0	0	0	0	0,00	400,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Direcção Geral dos Desportos	1.440.000	12.000	130.000	150.000	0	0,00	250,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência Caboverdiana de Investimentos	4.800.000	350.000	220.000	541.000	1.391.000	2.392.000,00	900,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Agência de Regulação e Supervis.dos Prod. Farmac. e Alim.	3.120.000	198.618	9.545	152.688	427.800	0,00	180,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Direcção Geral da Indústria e Energia	1.440.000	0	0	0	0	0,00	250,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Direcção Geral do Comércio	1	0	0	0	0	0,00	1,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade	Inspecção Geral das Actividades Económicas	160	0	0	0	0	0,00	130,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Comissão Nacional para Unesco	900.000	324.000	83.676	96.000	604.000	197.558,00	180,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Fundo de Apoio ao Ensino e à Formação	900	0	60	120	0	0,00	172,00	Achada Santo Antonio	Praia
Totais (Cidade da Praia)		33.877.391	3.688.628	1.427.173	17.308.849	5.631.960	2.789.558,00	6.439,00		

Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Caboverdiano da Criança e Adolescente	207.000	0	0	0	0	0,00	150,00		Mindelo
Totais (Mindelo)		207.000	0	0	0	0	0,00	150,00		



Instalações Próprias

Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Administração Interna	Serviço Nacional de Protecção Civil	0	200.000	150.000	100.000	320.000	0	500,00	Achada Grande Frente	Praia
Ministério da Cultura	Instituto de Investigação e Património Cultural	0	800.000	230.000	600.000	2.400.000	31.816.848	480,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Rádio e Tecnologias Educativas	0	0	0	0	0	0	300,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção Geral Alfabetização de Adultos	0	150.000	0	0	0	0	600,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	0	150.000	130.000	540.000	26.000	0	200,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	Cofre Geral da Justiça	0	0	0	0	0	0	1.000,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	Comissão de Coordenação e Combate à Droga	0	0	0	0	0	0	150,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	DG Servicos Penitenciários e da Reinserção Social	0	0	0	0	0	0	50,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	Direcção Geral de Administração	0	1.080.000	12.000	60.000	1.008.000	0	476,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	Gabinete de Estudos Legislação e Documentação	0	0	0	0	0	0	50,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Justiça	Inspeccção Geral dos Registos Notariado e Identificação	0	0	0	0	0	0	16,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral de Administração Pública	0	90	35	100	45	490	100,00	Achada Santo Antonio	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério das Finanças e Administração Pública	Instituto Nacional de Administração e Gestão	0	703.624	480.000	1.029.600	0	10.965.897	286.020,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	129,12	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	Centro de Estudos Internacionais	0	0	0	0	0	0	80,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	Departamento de Planeamento, Orçamento e Gestão	0	3.629.000	360.000	512.000	2.400.000	0	120,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	DG Comunidades e Assuntos Consulares	0	0	0	0	0	0	30,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	DG de Cooperação Internacional	0	0	0	0	0	0	140,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	DG Protocolo do Estado	0	0	0	0	0	0	200,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	Direcção de Serviço Assuntos Jurídicos e Tratados	0	0	0	0	0	0	40,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	Inspecção Diplomática e Consular	0	0	0	0	0	0	0,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	Instituto das Comunidades	0	0	0	0	0	0	200,00	Achada Santo Antonio	Praia
Ministério da Agricultura e Ambiente	DG Agricultura, Silvicultura e Pecuária	0	240.000	252.000	0	0	3.240.000	10.000,00	Achada Sao Filipe	Praia
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	0	500.000	45.000	720.000	780.000	100.000	11.000,00	Achada Sao Filipe	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Cultura	Direcção de Serviço de Promoção Cultural e dos Direitos de Autor	0	0	0	0	0	0	500,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral das Contribuições e Impostos	0	0	0	0	0	0	600,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral do Património do Estado	0	0	0	0	0	0	180,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral do Planeamento	0	0	0	0	0	0	300,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral do Tesouro	0	0	0	0	0	0	100,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Inspecção Geral de Finanças	0	0	0	0	0	0	350,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	3.204.500	420.000	3.060.000	3.651.440	0	634,00	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	403,49	Avenida Amilcar Cabral	Praia
Ministério Adjunto do 1º Ministro, Qualificação e Emprego	Direcção Geral da Comunicação Social	0	0	0	0	0	0	60,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviços Património e Equipamentos Educativos	0	0	0	0	0	0	60,00	Avenida Cidade De Lisboa	Praia
Ministério da Saúde	DG De Estudos, Planeamento e Cooperação	0	0	0	0	0	0	110,00	Cha de Areia	Praia
Ministério da Saúde	Direcção Geral da Farmácia	0	0	0	0	0	0	15,00	Cha de Areia	Praia
Ministério da Agricultura e Ambiente	Direcção Geral do Ambiente	0	0	0	0	0	0	200,00	Fazenda	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Superior de Educação	0	300.000	240.000	960.000	1.887.840	500.000	10.000,00	Palmarejo	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Instituto de Estradas	0	361.000	0	218.000	950.000	0	150,00	Palmarejo	Praia
Ministério da Administração Interna	Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão	0	395	80	250	638	150	500,00	Plateau	Praia
Ministério da Cultura	Direcção de Serviço de Promoção Cultural e dos Direitos de Autor	0	0	0	0	0	0	300,00	Plateau	Praia
Ministério da Descentralização, Ordenamento do Território e Habitat	Direcção Geral do Ordenamento do Território e Habitat	0	0	0	0	0	0	540,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral da Contabilidade Pública	0	0	0	0	0	0	500,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral de Administração	0	5.100.000	30.751.511	80.351.205	5.760.000	0	250,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral do Orçamento	0	0	0	0	0	0	0,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Gabinete de Estudos	0	0	0	0	0	0	120,00	Plateau	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Gabinete de Estudos	0	0	0	0	0	0	120,00	Plateau	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Agência Nacional de Comunicações	0	0	0	0	0	0	200,00	Plateau	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Departamento Planeamento, Orçamento e Gestão	0	0	300.000	2.200.000	4.334.400	0	200,00	Plateau	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	DG Infra-estruturas e Saneamento Básico	0	0	0	0	0	0	1.000,00	Plateau	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão	0	135.715	38.572	62.428	242.400	0	150,00	Plateau	Praia
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Direcção-Geral da Solidariedade Social	0	135.715	38.502	62.428	242	0	150,00	Plateau	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	125,29	Plateau	Praia
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Direcção Geral da Juventude	0	70.000	120.000	100.000	0	390.000	120,00	Plateau	Praia
Ministério da Administração Interna	Direcção Geral dos Transportes Rodoviários	0	100.000	0	0	2.160.000	0	9.000,00	Tira Chapeu	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Laboratório de Engenharia Civil	0	480.000	100.000	300.000	754.000	700.000	576,00	Tira Chapeu	Praia
Ministério da Agricultura e Ambiente	Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão	0	450.000	1.200.000	450.000	6.950.000	887.000	1.000,00	undefined	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Caboverdiano de Acção Social Escolar	0	150.000	130.000	540.000	39.000	0	200,00	undefined	Praia
Ministério da Presidência do Conselho de Ministros, Reforma do Estado e Defesa Nacional	Secretaria Geral do Governo	0	3.120	500.000	500.000	4.440.000	1.600.000	140,00	undefined	Praia
Ministério das Finanças e Administração Pública	Direcção Geral Estudos e Reforma Administrativa	0	10	10	10	10	0	200,00	undefined	Praia
Ministério das Infra-estruturas, Transporte e Mar	Inspecção de Obras Públicas e Particulares	0	90	0	0	0	0	380,00	undefined	Praia
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	DG de Política Externa	0	0	0	0	0	0	250,00	undefined	Praia
Ministério da Administração Interna	Direcção Geral de Administração Eleitoral	0	0	0	0	0	0	100,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Cultura	Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro	0	600.000	300.000	750.000	2.500.000	0	2.050,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Defesa Nacional	Direcção de Serviço de Administração	0	150.000	0	0	0	0	50,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Defesa Nacional	Inspector Geral de Defesa	0	100.000	100.000	100.000	0	0	25,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviço de Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	64,00	Varzea da Companhia	Praia



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção de Serviço Financeiros	0	0	0	0	0	0	15,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário	0	0	0	0	0	0	154,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Gabinete de Estudos e Planeamento	0	50.000	0	0	0	0	98,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Educação e Ensino Superior	Inspeção Geral do Ensino	0	0	0	0	0	0	130,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Presidência do Conselho de Ministros, Reforma do Estado e Defesa Nacional	Centro Jurídico da Chefia do Governo	0	0	0	0	0	0	40,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Saúde	Direcção Geral Recursos Humanos e Administração	0	0	0	0	0	0	0,00	Varzea da Companhia	Praia
Ministério da Defesa Nacional	DG Defesa e Cooperação Militar	0	0	0	0	0	0	50,00	Zona Aeroporto	Praia
Totais (Cidade da Praia)		0	18.843.259	35.897.710	93.216.021	40.604.016	50.200.385	344.340,90		

Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	0	12.000	15.000	120.000	200.000	50.000	200,00		Mindelo
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	0	0	36.000	109.572	0	0	120,00		Mindelo
Ministério da Educação e Ensino Superior	Inspeção Geral do Ensino	0	0	0	0	0	0	80,00		Mindelo
Ministério da Educação e Ensino Superior	Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar	0	1.200.000	800.000	2.000.000	700.000	2.000.000	300,00		Mindelo
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Comunidades	DG Protocolo do Estado	0	0	0	0	0	0	200,00		Mindelo
Totais (Mindelo)		0	1.212.000	851.000	2.229.572	900.000	2.050.000	900,00		



Ministério	Organismo	Despesas Anuais (ECV)						Area	Local	Concelho
		Aluguer	Manutenção	Água	Luz	Segurança	Outras			
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Engenharia Rural e Florestas	0	72.000	60.000	480.000	400.000	250.000	1.000,00		Outro
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário	0	2.500.000	768.000	3.000.000	3.600.000	100.000	50.000,00		Outro
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	0	72.000	3.900	20.400	0	0	50,00		Outro
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	0	72.000	0	23.016	0	0	50,00		Outro
Ministério da Agricultura e Ambiente	Instituto Nacional de Meteorologia e Geofísica	0	0	427.644	0	264.000	0	600,00		Outro
Ministério da Educação e Ensino Superior	Inspecção Geral do Ensino	0	0	0	0	0	0	20,00		Outro
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	120,98		Outro
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	120,98		Outro
Ministério do Trabalho, Família e Solidariedade	Instituto Nacional de Previdência Social	0	0	0	0	0	0	105,00		Outro
Totais (Outros Concelhos)		0	2.716.000	1.259.544	3.523.416	4.264.000	350.000	52.066,96		

4.6 Conformidade legal das estruturas orgânicas vigentes

Em Janeiro de 2007 foi entregue o relatório "**BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO DIRECTA E INDIRECTA DO ESTADO**", que caracteriza em detalhe a situação encontrada no que diz respeito ao cumprimento da Lei das estruturas (Decreto Lei nº 44/2004, de 2 de Novembro) e dos Institutos Públicos (Lei nº 96/V/99, de 22 de Março).

Não houve coincidência entre o Universo inquirido para o estudo de avaliação do grau de cumprimento da legislação de estruturas citada e o inquirido para a auditoria institucional, não sendo consequentemente fácil estabelecer uma relação biunívoca entre as duas realidades.

O relatório, que se considera parte integrante deste estudo, constata que as situações identificadas não configuram fugas grosseiras ao que está prescrito na Lei, uma vez que encontram acolhimento nas cláusulas de excepção contempladas na mesma, concluindo, porém, que os princípios base que a legislação de referência pretendia implementar são frequentemente desrespeitados.

4.7 Perguntas abertas

Os organismos da Administração Pública Caboverdiana identificaram como principal problema na sua actividade em 2006 a falta de recursos.

Dentro da falta de recursos, são os recursos humanos, em termos de qualidade e quantidade, aqueles que maiores dificuldades levantaram, com 44% dos 110 organismos inquiridos a apontarem-nos nos seus questionários.

De referir que para além destes 44% de organismos, outros 14% indicaram, como principal dificuldade, a falta de recursos humanos em conjunto com a falta de recursos financeiros.

7% dos organismos indicam apenas a falta de recursos financeiros e os restantes 34% indicam outras causas para as suas dificuldades.

De realçar que, no que diz respeito ao principal desafio para 2007, não se vislumbra uma ligação directa entre as respostas dos organismos e os eixos de estruturação da Agenda de Transformação Económica.

No entanto, não é possível afirmar que não a mesma não exista, dada a pouca informação disponível.

De seguida apresentam-se as respostas dadas por todos os organismos respondentes.

O Anexo VIII lista as repostas dadas pelos Organismos às perguntas abertas do questionário

5. Conclusões/recomendações

Do que ficou dito ao longo do Relatório de Auditoria elencam-se como principais constatações:

- O elevado nível de dispersão funcional nos vários sectores, que, podendo constituir um retrato fiel da situação, pode também ser resultado de uma má interpretação do questionário e dos conceitos subjacentes
- O elevado nível de redundância no contexto das várias funções (Básicas e Instrumentais), sustentado pela evidenciada intervenção concorrente de diferentes Organismos
- A identificação de um vasto conjunto de áreas de intervenção e actividades às quais não são atribuídos recursos, daí resultando que as mesmas não são exercidas de modo efectivo. Se, eventualmente, a situação identificada neste domínio não corresponde à realidade, a conclusão imediata é que existe efectiva dificuldade de planeamento, controlo e medição do desempenho por parte dos gestores da AP
- Correlacionado com o ponto anterior constata-se que a afectação de recursos humanos a funções, por parte dos vários sectores, se situa muito abaixo da capacidade de trabalho disponível, embora, paradoxalmente, todos identifiquem falta de recursos humanos
- A existência de um vasto número de Organismos subdotados de recursos humanos (47 com menos de 10 pessoas, valor este que se eleva para 64 quando o limiar se eleva para 15 pessoas, correspondendo, respectivamente a 43% e 58% dos Organismos respondentes)
- A situação encontrada no que diz respeito a recursos tecnológicos constitui, em nossa opinião, uma vantagem competitiva a ser tida em conta na reestruturação da Administração Pública – é elevado o número de Organismos familiarizados e com presença na Internet, a taxa de cobertura Computadores pessoais/utilizadores é igualmente positiva, a utilização de ferramentas de correio electrónico para comunicação interna e externa é expressiva, constatando-se igualmente que a quase totalidade dos Organismos dispõe de rede local.

Já no que diz respeito à cobertura tecnológica das áreas de negócio, através de Sistemas de Informação específicos, a situação é mais difícil de caracterizar, pois não é linear a correspondência entre as aplicações de negócio desenvolvidas pelo NOSI e as reportadas pelos Organismos como estando a ser utilizadas.

Tal, em nosso entender, pode ter origem numa política e prática que não esteja a garantir uma disseminação mais eficaz do manancial de Sistemas de Informação disponíveis, tendo como possível consequência que a evolução desses sistemas no sentido de conseguir mais vantagens competitivas para a AP Caboverdiana possa estar a ser prejudicada.

O presente relatório constitui uma peça intermédia do processo de reestruturação da Administração Pública, permitindo sustentar e definir o caminho a seguir e as situações a corrigir.

Contudo, entende-se que existe um conjunto de medidas que pode ser entretanto desencadeado com repercussões positivas no desempenho e custos da Administração. Constituem, assim, recomendações imediatas desta fase, a serem desencadeadas com a brevidade julgada adequada pelos decisores, as seguintes:

- a) No contexto de potenciais ganhos financeiros imediatos:
- Renegociação dos contratos afins, realizados com um mesmo prestador de serviços, numa óptica de Cliente único
 - Levantamento das condições de ocupação das instalações actuais, visando identificar possíveis situações de partilha, de forma a rentabilizar a utilização de instalações próprias e permitindo gradualmente diminuir a utilização de instalações alugadas
- b) No contexto da obtenção de vantagens competitivas através dos Sistemas e Tecnologias de Informação:
- Constatando-se que vários Organismos reportam ter responsabilidades e exercer funções de identificação e cadastro de pessoas, empresas e território, identificando para o efeito aplicações informáticas distintas ou mesmo não identificando nenhuma, julga-se que existe um campo de ganhos expressivos no contexto do suporte tecnológico a este tipo de funções, quiçá aquelas que mais recursos consomem à Administração.

Propõe-se, assim, que se dê início aos trabalhos conducentes à implementação de infra-estruturas de informação³, elegendo-se para o efeito as entidades Cidadão, Território, Organismo Público, Empresa.

A título exemplificativo, com a finalidade de permitir uma percepção mais ajustada dos benefícios, identificam-se alguns objectivos a atingir por uma infra-estrutura de informação de Cidadão:

- Eliminação da realização física de operações censitárias
- Simplificação/minimização extrema, ou mesmo eliminação, das operações de credenciação da população eleitora, garantindo a permanente actualização dos cadernos eleitorais
- Reutilização da informação existente na Administração, eliminando pedidos repetidos de confirmação/demonstração de situações e factos, agilizando e simplificando a prestação de serviços
- Permanente actualização da informação, quer relativa ao ciclo de vida (nascimentos, falecimentos, casamentos, ...), quer relativa às obrigações e deveres dos cidadãos (obrigação contributiva, direito a subsídios sociais, ...), quer ainda relativa à representação única, inequívoca e não redundante da entidade Cidadão.

Por seu lado uma infra-estrutura de informação de Território, de primordial importância para o ordenamento e gestão do território, contribui de forma decisiva para o desenvolvimento sustentado do País e permitirá economias de escala, dados os elevados custos dos sistemas de informação geográfica.

Tal infra-estrutura deverá permitir rebater sobre ela toda a informação relativa a território, incluindo os recursos naturais, a propriedade (urbana, rural, industrial), os planos de ordenamento, etc.

³ Por infra-estrutura de informação entende-se um "Repositório de informação único, que agrega a informação estável de um determinado sistema de nível superior (sectorial ou nacional), centralmente gerido e amplamente partilhado por outros Sistemas conexos, estruturando-os e eliminando redundâncias, e caracterizando-se ainda por:

- Possuir identificadores e classificações únicas, bem como normas de dados comuns
- Estar ligado ao ciclo de vida da(s) macro-entidades que referencia, viabilizando, assim, a actualização única e a utilização disseminada
- Estar protegido por regras de utilização formalmente definidas, no respeito pelas Leis da Privacidade"



Uma infra-estrutura de Organismo Público, deverá permitir a implementação do conceito de "Conservatória de Organismo", possibilitando um retrato sempre actualizado da estrutura organizativa da Administração Pública e suportando os processos de avaliação do desempenho organizacional

- Desencadear medidas conducentes à divulgação e utilização massiva dos Sistemas de Informação já existentes, procurando granjear em torno dos mesmos comportamentos que permitam a sua evolução no sentido de potenciar vantagens competitivas para a Administração Pública.