



Guevara Cruz, DNAP: **“A Administração Pública é essencial à nova estratégia económica do país”**
 Guevara Cruz, DNAP: **“Public Administration is essential to the country's new economic strategy”**

★ A promover o sucesso profissional Promoting professional success



iniciativa

EDIÇÃO N.º **80**
ESPECIAL

MAIO/JUNHO 2017

Preço de capa: Cabo Verde 250\$00
 Europa: €3,00 / E.U.A. e outros: \$3,00 USD

EMPRESAS & NEGÓCIOS DE CABO VERDE
 Companies & Business in Cape Verde

Ministro Olavo Correia garante
 Minister Olavo Correia guarantees

“Haverá uma reforma profunda na Administração Pública

**“There will be a deep reform
 in Public Administration”**

WORKSHOP ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Public Administration workshop

- ★ **Casa do Cidadão: o desafio da eficiência do One Stop Shop**
Casa do Cidadão: the One Stop Shop efficiency challenge
- ★ **Marc Lepage, Conselheiro do PNUD: Inovação é vital para serviços de melhor qualidade**
Marc Lepage, UNPD advisor : Innovation is vital for better quality services

VOX POP

- ★ **Administração Pública mais eficiente e amiga dos cidadãos e empresas. Que medidas?**
More efficient and citizen- and business-friendly Public Administration. What measures?



A Nação

Navegue sem intermediários

www.anacao.cv





Aqui sentes a Morabeza

Localização privilegiada a 50 metros do mar;
Inspirado na cultura e identidade das ilhas de Cabo Verde,
através dos seus artistas e escritores.

Comida típica cabo-verdiana e portuguesa,
peixes e mariscos frescos todos os dias

Serviços: Sala de reuniões e eventos, internet wifi gratuito, biblioteca, informações turísticas, aluguer de bicicleta elétrica. City tours. Serviço Médico.

Lazer & Relax: bar / lounge com piscina, jacuzzi e sauna,
serviço de massagem e relaxamento.

Prainha – Cidade da Praia
Phone: +(238) 260 21 30
E-mail: reservas@pescador.cv
geral@pescador.cv
Website: www.pescador.cv

pescadorcv



pescadorcv
sabura.lounge
restaurante.pescador





05 Editorial / Editorial

06 Entrevista / Interview

Ministro Olavo Correia garante: “Haverá uma reforma profunda na Administração Pública

Minister Olavo Correia guarantees: “There will be a deep reform in Public Administration”



14 Administração Pública / Public Administration

Guevara Cruz, Director Nacional da Administração Pública (DNAP): “A Administração Pública é essencial à nova estratégia económica do país”

National Public Administration Director (DNAP): “Public Administration is essential to the country’s new economic strategy”



26 Administração Fiscal / Tax Administration

Liza Vaz, Directora Nacional das Receitas do Estado (DNRE): “Quadro legal está mais claro”

Liza Vaz, National Director of State Revenue (DNRE): “Legal framework is clearer”

31 Dossier

Workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas”

“Citizen- and Business-Centered Public Administration” workshop



Cabo Verde e os desafios de uma Administração Pública mais aberta, transparente e inovadora

Cape Verde and the challenges of a more open, transparent and innovative Public Administration

Painel 1: “Administração Pública Aberta e Centrada no Cidadão”

Panel I: “Open and Citizen Centered Public Administration”

Mudança de paradigma na administração do Estado

Paradigm shift in State administration



Painel 2: “Inovação e Modernização do Sector Público”,

Panel 2: “Public Sector Innovation and Modernization”

Casa do Cidadão e o desafio da eficiência do “One Stop Shop”

Casa do Cidadão and the One Stop Shop efficiency challenge

Vox Pop: Administração Pública mais eficiente e amiga dos cidadãos e empresas. Que medidas?

Vox Pop: Public Administration more efficient and citizen and business-friendly. What measures?



A Nação

JORNAL INDEPENDENTE



O seu jornal onde quer que esteja!



Às 5^{as} nas bancas



www.anacao.cv



[anacaocaboverde](https://www.facebook.com/anacaocaboverde)



Google play
A Nação
Jornal Independente

Novo paradigma para a Administração Pública

New paradigm for Public Administration

As preocupações visando uma melhor Administração Pública (AP) não são de hoje, mas, também, não é menos verdade que os serviços públicos vivem, actualmente, uma verdadeira encruzilhada, tal é o tamanho dos desafios da prestação sempre crescente de serviços a um número cada vez maior de utentes, cujas expectativas aumentam a cada dia que passa.

Um outro desafio não menos importante é o facto de o país precisar, como pão para a boca, de melhorar os seus índices de competitividade, principalmente no que diz respeito ao ambiente de negócios, designadamente a nível do Doing Business em relação ao qual o Governo já lançou a ousada meta de, nos próximos dez anos, tirar Cabo Verde da 129ª posição onde se encontra actualmente e colocá-lo no Top 50 desse prestigiado ranking.

Numa entrevista que também pode ler nesta edição especial alusiva a este tema, o Ministro das Finanças anunciou que, para fazer face a esses desafios, o novo paradigma visa colocar a AP cabo-verdiana “ao serviço dos cidadãos, das empresas e instituições, facilitando, empoderando e criando as melhores condições para que as empresas possam produzir, inovar, exportar, gerar emprego e criar rendimento”.

Como certamente vai poder constatar, o processo de socialização e reflexão desse novo paradigma revelou-se particularmente desafiante durante o Workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas”, realizado recentemente na cidade da Praia.

Os debates dos temas agendados mostraram quão grandes são os desafios nos domínios da formação, motivação e mudança de atitude dos recursos humanos, do i-Gov, ou seja, governação integrada, do combate à burocracia, entre outros, aos quais acrescem, ainda, os importantíssimos desafios no domínio da inovação enquanto elemento vital para a prestação de serviços com melhor qualidade.

No entanto, apesar do longo caminho a percorrer até alcançar as metas desejadas, já é possível vislumbrar alguns resultados encorajadores, sendo de destacar o trabalho meritório que a Casa do Cidadão vem desenvolvendo e que, pelo menos por agora, seria desejável que fosse generalizado a todos os serviços públicos.

Votos de uma boa leitura!

The concerns for a better Public Administration (PA) are not new, but it is also true that public services are currently at a real crossroads, given the size of the challenges of providing ever growing services to an increasing number of customers, whose expectations increase with each passing day.



José Augusto Sanches

Another not less important challenge is that the country desperately needs to improve its competitiveness index, especially as regards the business environment, namely in terms of Doing Business, with the Government having set daring goal of, in the next ten years, taking Cape Verde out of the 129th position and putting it in the Top 50 of this prestigious ranking.

In an interview that you can also read in this special issue on the topic, the Finance Minister announced that, in order to face these challenges, the new paradigm aims to place the Cape Verdean PA “at the service of citizens, companies and institutions, facilitating, empowering and creating the best conditions for companies to produce, innovate, export, generate jobs and create revenue.”

As you will certainly see, disseminating and reflecting on this new paradigm proved to be particularly challenging during the “Citizen- and Business-Centered Public Administration” workshop held recently in the city of Praia.

The debates on the scheduled topics showed how great the challenges are in the areas of training, motivation and attitude change for human resources, i-Gov (integrated governance), fighting bureaucracy, among others, in addition to very important challenges in terms of innovation as a vital element for providing better quality services.

However, despite the long road ahead to reach the desired goals, it is possible to see some encouraging results. It is worth noting the meritorious work that Casa do Cidadão (House of the Citizen) has been doing and, at least for now, it would be desirable to generalize it to all public services.

We wish you a good read!

FICHA TÉCNICA

Iniciativa n.º 80 | Ano 14 – 2017 | Maio-Junho/*May-June* – Propriedade/*Property*: LETRAS & NÚMEROS – Cidadela – CP 690 – Praia – Cabo Verde Tel.: +(238) 260 26 95 | E-mail: geral@letrasnumeros.cv | Periodicidade/*Regularity*: Mensal/*Monthly* | Preço de Capa/*Cover Price*: Cabo Verde – 250\$00 (CVE) | Europe/*Europe* – 3 Euros (€) / EUA e outros / *USA and others* – 3 \$USD • Director/*Director*: José Augusto L.C. Sanches | Re Writer/*Rewriter*: José Augusto Sanches | Conselho Editorial/*Editorial Board*: José Augusto Sanches, Fernando Ortet e Gisela Coelho | Colaboradores/*Contributors*: Alexandre Semedo, Gisela Coelho, Daniel Almeida, Jacqueline Neves e Silvino Monteiro | Publicidade/*Advertisement*: Tel.: + 238 262 86 77 | E-mail: geral@letrasnumeros.cv | Tradutor/*Translator*: Ramiro Silva | Design/*Design*: LETRAS & NÚMEROS | Fotografia/*Photography*: LETRAS & NÚMEROS | Impressão/*Printing*: Alves & Albuquerque | Tiragem/*Print Run*: 10.000 exemplares | Distribuição/*Distribution*: Veloz, SA • Tel.: + 238 260 26 90 • E-mail: geral@veloz.cv.

Olavo Correia garante

“Haverá uma reforma profunda na Administração Pública

A Administração Pública será alvo de uma reforma profunda com vista a racionalizar as estruturas e adequar o processo decisório na perspectiva de contribuir para a melhoria do ambiente de negócios. Nesta reforma, destaca o ministro das Finanças Olavo Correia, os recursos humanos contarão com um conjunto de incentivos que passam, entre outros aspectos, pela melhoria do quadro remuneratório.

Olavo Correia guarantees

“There will be a deep reform in Public Administration

Public Administration will undergo a deep reform so as to optimize the structures and adjust the decision making process, in order to contribute to improve the business environment. In this reform, emphasized the Minister of Finance, Olavo Correia, human resources will have a number of incentives that include, among other things, an improved remuneration framework.

O que é que esteve na base da escolha do tema “Administração Pública centrada no cidadão e nas empresas”, para o workshop enquadrado na semana de celebração do Dia Africano da Função Pública?

Servir as pessoas e as empresas é o mandato primeiro da máquina pública. Todo o trabalho que tem de ser feito ao nível do quadro legal, da motivação e da mudança de atitude, tem de ter como objectivo único criar uma capacidade institucional capaz de servir cada vez melhor os cidadãos e as empresas.

Nos últimos anos, formatamos uma Administração Pública virada para a gestão da ajuda pública e o endividamento público. Funcionou, dentro dos limites, mas esse modelo esgotou-se. Esta é a hora do sector privado compensar o Estado em matéria de investimento.

O desafio que se coloca hoje é uma mudança de paradigma na Administração Pública para que, em vez de servir a ajuda pública e o endividamento, se colocar ao serviço das empresas e das instituições, facilitando, empoderando e criando as melhores condições para que as empresas possam produzir, inovar, exportar, gerar emprego e criar rendimento. Não é uma transição fácil, isso vai exigir reformas profundas ao nível legal, ao nível dos incentivos, mas também ao nível da atitude.

Os cidadãos e as empresas queixam-se do excesso de burocracia na Administração Pública. Que medidas estão a ser tomadas no sentido de mitigar essa insatisfação?

Temos, desde logo, um excesso de procedimentos. O circuito decisório é muito longo e a capacidade decisória das chefias é muito limitada a nível legal. Praticamente todos os processos de decisão acabam por chegar ao membro do Governo, porque não são resolvidos nas instâncias onde deveriam ser resolvidos.

Estamos a trabalhar num projecto para racionalizar as estruturas e racionalizar os processos decisórios, permitindo que as decisões sejam tomadas no local certo e em tempo certo, responsabilizando, como é óbvio, os decisores evitando que toda a decisão tenha de ser homologada pelo membro do Governo, obrigando uma intervenção política que acaba por desresponsabilizar as chefias intermédias, mas, ao mesmo tempo, acaba por alongar ou aumentar o circuito decisório, impondo custos adicionais às famílias e às empresas em termos de tempo, custo financeiro e custo de oportunidades.

Com essa optimização e, também, com um processo de formação permanente dos recursos humanos, nomeadamente a nível das chefias, criaremos as condições para termos um Estado com capacidade de decisão, mais responsivo e consiga dar resposta às demandas dos cidadãos e das empresas.

Casa do Cidadão, um serviço de excelência

A “Empresa no Dia” foi uma das bandeiras do anterior Governo. Este programa é para manter ou haverá um *upgrade* no sentido de agilizar o processo de criação de empresas em Cabo Verde.

É um programa que funciona, mas temos que alargar essa abordagem. O que se coloca hoje ao nível do funcionamento da máquina pública tem a ver com a unificação do serviço que é prestado. A Casa do Cidadão é um serviço de excelência, mas temos que perspectivar no sentido de que todo o serviço público seja como a Casa do Cidadão e que a qualidade seja a mesma, para não termos ilhas num contexto de complexidade do serviço público.

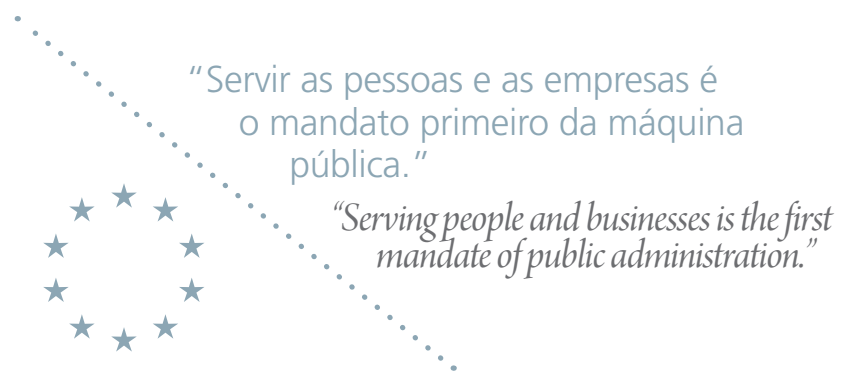
O que queremos é que todos os serviços públicos sejam uma verdadeira Casa do Cidadão, com qualidade de serviço, com serviço facilitado, mas também com um

What was the basis for choosing “Citizen and Business-centered Public Administration” as the topic for the workshop in the week celebrating the Africa Public Service Day?

Serving people and businesses is the first mandate of public administration. All the work that has to be done in terms of the legal framework, motivation and attitude change must have as its sole objective to create an institutional capacity capable of better serving citizens and businesses.

In recent years, we formatted a Public Administration focused on managing public aid and public indebtedness. It worked, within the limits, but that model has been exhausted. Time has come for the private sector to compensate the State in terms of investment.

The challenge facing us today is a paradigm shift in



Public Administration so that, instead of serving public aid and indebtedness, it is at the service of companies and institutions, facilitating, empowering and creating the best conditions for companies to produce, innovate, export, generate jobs and create income. This is not an easy transition. It will require deep reforms in terms of the legal framework and incentives, but also in terms of attitude.

Citizens and businesses complain of excessive bureaucracy in Public Administration. What measures are being taken to mitigate this dissatisfaction?

We have an excess of procedures. The decision-making process is very long and the decision-making capacity of directors and such is very limited in legal terms. Virtually all decision processes end up reaching the Government official, because they are not resolved at the bodies where they should be resolved.

We are working on a project to optimize structures and optimize decision-making processes, enabling decisions to be made in the right place and at the right time, holding the decision-makers responsible,

“O desafio que se coloca hoje é uma mudança de paradigma na Administração Pública para que, em vez de servir a ajuda pública e o endividamento, se colocar ao serviço das empresas e das instituições.”

“The challenge facing us today is a paradigm shift in Public Administration so that, instead of serving public aid and indebtedness, it is at the service of companies and institutions.”



suporte tecnológico que permita a integração e um serviço mais próximo dos cidadãos e das empresas e também mais rápido em termos de decisão e a um custo muito mais baixo. Queremos estender este princípio a todos os serviços públicos, mas também a todas as instituições independentemente da sua complexidade. Fazer com que cada unidade orgânica do Estado seja uma Casa do Cidadão.

Mas, os problemas no sistema de Governação Electrónica podem complicar essa pretensão. Que solução a curto prazo para se ultrapassar esses problemas?

Avançar para a Governação Electrónica exige investimentos no *hardware*, no *software* e nos recursos humanos. São investimentos permanentes para que possamos ter um nível de serviços com a qualidade que é pretendida por todos. Nos últimos anos, eventualmente, os investimentos feitos, não foram suficientes para criar essa capacidade. Temos agora que fazer um investimento sério para, no curto prazo, criarmos o nível de serviço adequado para a Governação Electrónica, mas ter também um plano estratégico para médio e longo prazos para que possamos avançar em relação à modernização administrativa ao nível de todo o aparelho do Estado. A Governação Electrónica vai prosseguir, porque é essencial para combater a burocracia, para combater a corrupção, para promover a transparência e para termos um Estado mais eficiente e mais focado nos resultados.

Racionalização de estruturas

Que implicações teve a redução de ministérios na Administração Pública?

Tivemos uma contenção de custos com a redução dos Ministérios, como é evidente, mas o que está em causa, para além da redução de custos em mais de dois milhões de euros,

obviously, avoiding having all decisions being ratified by a Government official, which forces a political intervention that ends up freeing intermediate leaders from the responsibility, but, at the same time, ends up making the decision-making process longer, imposing additional costs on families and companies in terms of time, financial cost and opportunity cost.

With this optimization, and also with permanent human resources training, namely for directors and such, we will create the conditions to have a State with decision-making capacity, more responsive and able to meet the demands of citizens and companies.

Casa do Cidadão, a service of excellence

“Empresa no Dia” (starting a company in one day) was one of the banners of the previous Government. Will you keep this program or upgrade it in order to streamline the business creation process in Cape Verde?

It is a program that works, but we have to broaden that approach. The issue today in terms of public administration has to do with unifying the services provided. *Casa do Cidadão* (House of the Citizen) is a service of excellence, but we have to aim for all public service to be like *Casa do Cidadão* and for the quality to be the same, so we don't have islands where public service is poor.

What we want is for all public services to be a real *Casa do Cidadão*, with quality of service, with a facilitated service, but also with a technological support that enables integration and a service closer to citizens and companies, and also faster in terms of decision making and at a much lower cost. We want to extend this principle to all public services, but also to all institutions regardless of their complexity. To turn each State organic unit into a *Casa do Cidadão*.

é o desafio de encurtar o processo decisório, racionalizar as estruturas intermédias do Estado, criar um sistema de incentivos correctos para que tenhamos um staff qualificado ao nível da administração, para que possamos ter um Estado eficiente e focado em resultados. O que está em causa aqui é um sistema de gestão de recursos humanos e de formatação da Administração Pública para que possamos torná-la eficiente e focada no serviço, mas também na promoção do crescimento económico e do emprego.

Para além da redução do número dos Ministérios está em curso um processo de racionalização de estruturas, optimização de circuitos decisórios, modernização dos instrumentos de gestão dos recursos humanos e de criação de incentivos correctos para que possamos ter um quadro de motivação do staff da administração, a fixação de objectivos para as chefias superiores e intermédias, e um sistema adequado de avaliação e desempenho. Todos esses instrumentos, aplicados em conjunto, é que permitirão criar uma máquina pública de excelência e focada para os resultados e para a promoção do emprego e do crescimento económico.

Como é que está o programa de reforma antecipada? Houve boa adesão?

Está em curso e com uma boa adesão. Queremos, no fundo, criar espaço para a modernização da administração, para que possamos ter uma máquina pública mais leve. É um projecto que faz todo sentido e que está a percorrer o caminho burocrático e procedimental necessário nestes casos.

Como é que o Governo pretende resolver a situação crescente de reformados, tendo em conta que nunca se criou um fundo de pensões?

Tem toda a razão. É um desafio, porque é um encargo futuro elevadíssimo. Estudos atuariais preliminares apontam para um encargo financeiro enorme do Estado, mas temos que trabalhar no sentido de criar almofadas financeiras, nomeadamente com esse fundo de pensões, mas também tomando outras medidas. É uma matéria que está em pauta e, no próximo ano, estaremos em condições de apresentar uma proposta concreta sobre essa matéria.

Remuneração e incentivos

O Governo quer uma Administração Pública com dirigentes altamente qualificados, íntegros e comprometidos com o serviço público. Como é possível ter essa qualidade com baixos salários?

Estou perfeitamente de acordo. Não podemos querer ter quadros qualificados, de primeira linha, excelentes e motivados, e que permaneçam na Administração Pública para garantirem a memória, e, ao mesmo tempo, não pagando o salário que o mercado paga normalmente.

Temos de ter um sistema de incentivos correctos: remunerar em função dos objectivos e resultados. Aqueles que trabalham mais e consigam produzir devem ser devidamente remunerados. Esta é uma alteração que tem de ser operada, sob pena de não conseguirmos reter os melhores, porque, sem os melhores, não será possível termos uma boa administração.



But problems in the Electronic Governance system can complicate this aim. What is the short-term solution to overcome these problems?

Electronic Governance requires investments in hardware, software, and human resources. These are permanent investments so that the services have the quality that is desired by all. In recent years, possibly, the investments made were not enough to create this capacity. We now have to make a serious investment to, in the short term, create the right level of service for e-Government, but also to have a medium- and long-term strategic plan so that we can move forward with the administrative modernization of the entire State apparatus. Electronic Governance will continue because it is essential to combat bureaucracy, to fight corruption, to promote transparency and to have a more efficient and results-focused State.

“O circuito decisório é muito longo e a capacidade decisória das chefias é muito limitada a nível legal.”

“The decision-making process is very long and the decision-making capacity of directors and such is very limited in legal terms.”





Este é outro desafio que está em pauta e, no pacote global da reforma, terá que haver um quadro de incentivos corretos para que possamos ter um quadro de motivação na administração. O sistema de remuneração é uma das variáveis importantes a serem consideradas.

Disse no workshop que haverá mexidas no estatuto remuneratório dos funcionários públicos. Isso será para breve?

Eu disse que temos que olhar para essa situação. Estamos a fazer um estudo global e vamos ter que olhar para a questão remuneratória e, no momento pró-

Optimization of structures

What implications did the reduction of ministries have in Public Administration?

We of course cut costs by reducing the ministries, but what is at stake, besides reducing costs by more than two million euros, is the challenge of shortening the decision-making process, optimizing the State's intermediate structures, creating a system of right incentives, in order to have qualified staff in administration, so that we can have an efficient and results-focused State. What is at stake here is a system for managing human resources and formatting Public Administration, so that we can make it efficient and focused on services, but also on promoting economic growth and employment.

In addition to reducing the number of ministries, there is an ongoing process to optimize structures and decision-making processes, modernize human resource management instruments and create the right incentives, so that we can have a motivation framework for the administration staff, establish objectives for upper and intermediate managers, and have an adequate performance evaluation system. All these instruments, applied together, will help to create a public administration of excellence, focused on results and the promotion of employment and economic growth.

How is the early retirement program? Is it popular?

It is ongoing and popular. We want, basically, to create space to modernize the administration, so that we can have a lighter public administration. It is a project that makes a lot of sense and that is going through the bureaucratic and procedural channels that are necessary in these cases.

How does the Government intend to address the growing pensioners' situation, given that a pension fund has never been created?

You are absolutely right. It is a challenge because it is a very high future burden. Preliminary actuarial

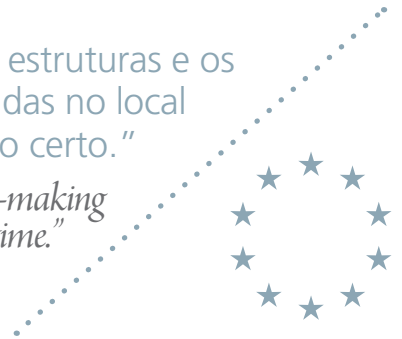
"Praticamente todos os processos de decisão acabam por chegar ao membro do Governo, porque não são resolvidos nas instâncias onde deveriam ser resolvidos."

"Virtually all decision processes end up reaching the Government official, because they are not resolved at the bodies where they should be resolved."



“Estamos a trabalhar num projecto para racionalizar as estruturas e os processos decisórios, permitindo que as decisões sejam tomadas no local certo e em tempo certo.”

“We are working on a project to optimize structures and optimize decision-making processes, enabling decisions to be made in the right place and at the right time.”



prio, falaremos sobre isso, em concreto. Mas, aquilo que podemos afirmar é que temos um conjunto de chefias e quadros na Administração Pública que, eventualmente, estejam mal remunerados, ou seja, remunerados abaixo daquilo que é o mercado. Não é possível reter os melhores na Administração Pública se o Estado não estiver disponível para ter um bom quadro remuneratório e de motivação.

studies suggest a huge financial burden on the State, but we have to work to create financial cushion, particularly with this pension fund, but also taking other measures. It is a matter that is on the agenda and next year we will be able to present a concrete proposal on it.

Remuneration and incentives

The Government wants a Public Administration with highly qualified, honest officials, committed officials with public service. How is it possible to have this quality with low salaries?

I couldn't agree with you more. We do not want to have qualified, top-notch, excellent and motivated staff, who remain in Public Administration to ensure the memory, and, at the same time, not paying the salary that the market normally pays.

We must have a system of right incentives: pay according to objectives and results. Those who work harder and can produce must receive proper pay. This is a change that has to be carried out, otherwise we will not be able to retain the best, because without the best we will not be able to have a good administration.

This is another challenge that is on the agenda and, in the overall reform package, there must be a framework of right incentives so that we can have a motivation framework in administration. The remuneration system is one of the important variables to consider.

You said at the workshop that there will be changes in the salary status of civil servants. Will this happen soon?

I said we have to look at this situation. We are doing a comprehensive study and we'll have to look at the salary issue and, at the right time, we'll talk about it specifically. But what we can say is that we have a group of directors and the like and other staff in Public Administration that, possibly, are poorly paid. That is, they're paid less than what the market dictates. It's not possible to retain the best in Public Administration if the State is not willing to have a good compensation and motivation framework.

Mas, há uma disparidade salarial entre os quadros especiais e os quadros comuns da Administração Pública. Para quando um nivelamento?

Há casos de pessoas que fazem as mesmas coisas, trabalham na mesma direcção e auferem remunerações completamente diferentes, não faz sentido. Temos que encontrar um quadro que permita uma unificação ao nível da política de remuneração dos funcionários do Estado. Não faz sentido que um mesmo trabalho, na mesma direcção esteja a ser remunerado de forma diferente sem qualquer critério objectivo só pelo simples facto de ser quadro A ou quadro B. É uma forma de discriminação e de desigualdade sem qualquer fundamentação objectiva.



But there is a pay gap between the special and the common staff of Public Administration. When will it be leveled?

There are people doing the same jobs, working in the same directorate and receiving completely different salaries; it does not make sense. We must find a framework that helps to unify the remuneration policy for State employees. It does not make sense that the same work, in the same directorate is being remunerated differently without any objective criterion, simply because it is professional A or professional B. It is a form of discrimination and inequality without any objective reasoning.

New civil service examination law

How is the process to draw up the civil service examination law promised by the Government?

It's in the same package. We are working with a technical team of the United Nations and the Singapore Center of Excellence, and the Government will in due course bring a complete package to Parliament. This package will include a proposal to optimize structures, another to optimize the decision-making process, and also a human resources management package that includes the recruitment system in Public Administration and a framework of incentives and compensation, so that we can have a salary policy that is adequate for the profile of excellence that we want for public administration.

We also want to devise a strategy to ensure continuous training of administration staff and directors and the like, in partnership with universities and specialized institutions around the world, especially those with know-how in this area.

From what you have just explained, there is going to be a great reform in Public Administration.

We're working on it. And if it were to bring a single

“O que queremos é que todos os serviços públicos sejam uma verdadeira Casa do Cidadão. Fazer com que cada unidade orgânica do Estado seja uma Casa do Cidadão.”

“What we want is for all public services to be a real Casa do Cidadão. To turn each State organic unit into a Casa do Cidadão.”



“Não é possível reter os melhores na Administração Pública se o Estado não estiver disponível para ter um bom quadro remuneratório e de motivação.”

“It’s not possible to retain the best in Public Administration if the State is not willing to have a good compensation and motivation framework.”



Nova lei de concursos públicos

Como é que está o processo de elaboração da lei de concursos públicos prometida pelo Governo?

Está dentro do mesmo pacote. Estamos a trabalhar com uma equipa técnica das Nações Unidas e do centro de excelência da Singapura e, oportunamente, o Governo levará um pacote completo ao Parlamento. Esse pacote vai englobar uma proposta para racionalizar as estruturas, outra para otimizar o processo decisório e, também, um pacote relacionado com a gestão dos recursos humanos que inclui todo o sistema de recrutamento na Administração Pública e um quadro de incentivos e de remuneração para que possamos ter uma política salarial adequada com o perfil de excelência que queremos para a máquina pública. Queremos também formatar uma estratégia para garantir uma formação contínua dos agentes da administração e das lideranças, em parceria com as universidades e com instituições especializadas por todo o mundo, sobretudo aquelas que têm *know-how* nessa matéria.

Por aquilo que acaba de explicar, vislumbra-se uma grande reforma na Administração Pública.

Estamos a trabalhar nisso. E se fosse para levar um único instrumento ao Parlamento já o teríamos feito. Estamos a ter a melhor assessoria possível, com equipas de excelência, e vamos envolver toda a sociedade, porque é preciso haver um consenso para que as propostas possam perdurar no tempo.

Temos a noção da urgência dessa matéria, mas, oportunamente, levaremos o pacote para análise do Governo e, posteriormente, para o Parlamento naquilo que lhe compete decidir. Estamos a trabalhar a todo gás, porque é uma questão prioritária e urgente. Contudo, precisamos de um tempo mínimo para fazermos uma reforma com qualidade.



instrument to Parliament, we would have already done so. We are getting the best possible advice, with teams of excellence, and we will involve the whole society, because there must be a consensus so that the proposals can last.

We are aware of the urgency of this matter but, in due course, we will take the package for consideration by the Government and, subsequently, for Parliament to decide. We are working at full throttle, because it is a priority and urgent matter. However, we need a minimum amount of time to make a quality reform.



Guevara Cruz, DNAP

“A Administração Pública é essencial à nova estratégia económica do país”

Guevara Cruz, Director Nacional da Administração Pública (DNAP), mostra-se motivado com a introdução de um novo paradigma na forma de trabalhar e de dar resposta ao desafios do país na função pública nacional.

Isto porque na sua óptica, a Administração Pública (AP) é essencial à materialização da nova estratégia de desenvolvimento económico do país que vai exigir mais empenho, transparência, eficiência e inovação na forma de empreender de todos os que operam na máquina pública.

Guevara Cruz, DNAP

“Public Administration is essential to the country’s new economic strategy”

Guevara Cruz, National Public Administration Director (DNAP), is motivated by the introduction of a new paradigm in the way national public service works and meets the country’s challenges. This is because, in his view, Public Administration (PA) is essential to the materialization of the country’s new economic development strategy, which will require more commitment, transparency, efficiency and innovation from all those operating in Public Administration.

Guevara Cruz congratula-se com os resultados obtidos no primeiro workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas”. Desde logo pela partilha e troca de experiências entre os diferentes funcionários sobretudo ao nível da consciencialização da necessidade de mudança de paradigma na máquina pública para que esta possa estar alinhada com a estratégia de desenvolvimento económico do Governo visando alcançar mais competitividade, mais crescimento e mais emprego.

“O tema ‘Administração Pública Centrada no Cidadão e Empresas’ vem de encontro à estratégia do Governo, que é ter uma AP aberta e ao serviço do cidadão: preocupada com a qualidade na prestação de serviços públicos através da melhoria contínua, auscultando, percebendo e ganhando a confiança do cidadão, em suma, prestando um serviço de qualidade e excelência. Seguindo a lógica do Programa Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS), a actuação do Ministério das Finanças (MF), através da sua orgânica, enquadra-se de forma directa no pilar Economia, mais concretamente, nas reformas económicas e estruturais: um novo ciclo económico gerador de emprego e rendimento”, explica.

Aliás, o objetivo Estratégico nº4 do programa do Governo passa por, num horizonte de 10 anos, colocar Cabo Verde no top 50 do ranking do Doing Business, tendo em conta melhorias ao nível da fiscalidade, financiamento, funcionamento da máquina pública e capacitação dos recursos humanos, entre outros.

Neste contexto, Guevara Cruz realça que o workshop serviu para dar “espaço e oportunidade” à sociedade civil e empresas de participarem na discussão de temas de comum interesse tendo em conta a “melhoria do serviço público, promovendo novas atitudes e comportamentos, tendo o foco nos desafios actuais, a visão, perceber oportunidades e tendências para a inovação e abordar os instrumentos de gestão em prol do capital humano para a excelência e qualidade do serviço público”.

Foco na modernização

Esse responsável destaca que a missão da DNAP é “actuar na modernização da Administração Pública e serviços, promovendo uma gestão integrada de recursos humanos e o desenvolvimento institucional”.

Tendo em conta essa missão, uma das componentes da AP em matéria de gestão dos recursos humanos é transversal a toda a AP. “Aplica-se ao pessoal em regime de carreira e de emprego que exerce funções nos serviços e organismos do Estado, incluindo a administração autárquica e serviços desconcentrados.

Outra das metas que está por detrás da DNAP é conseguir atingir um patamar em que seja “reconhecida como parceira para uma Administração Pública evoluída, reconhecida pelo serviço público de excelência. Comprometida na satisfação do cliente, com impacto real na economia do país”.

Guevara Cruz welcomes the results obtained in the first “Citizen- and Business-Centered Public Administration” workshop. First of all, given the sharing and exchange of experiences among different employees, especially in terms of raising awareness of the need for a paradigm shift in Public Administration, so that it can be aligned with the Government’s economic development strategy, aimed at more competitiveness, more growth and more employment.

“The topic ‘Citizen- and Business-Centered Public Administration’ is in line with the Government’s strategy, which is to have an open PA at the service of citizens: concerned with quality in public service provision, through continuous improvement, listening, understanding and gaining the trust of citizens; in short, providing quality and excellent service. In line with the Strategic Sustainable Development Program’s (PEDS) logic, the Ministry of Finance (MF), through its organizational structure, is directly involved in the Economic pillar, namely, in economic and structural reforms: a new economic cycle that generates employment and income,” he explained.

In fact, strategic objective #4 of the Government’s program is to, within 10 years, put Cape Verde in the top 50 of the Doing Business ranking, taking into account improvements in taxation, financing, Public Administration operation and human resource training, among others.

In this context, Guevara Cruz emphasized that the workshop served to give “space and opportunity” to civil society and companies to participate in the discussion of topics of common interest, taking into account “public service improvement, promoting new attitudes and behaviors, focused on today’s challenges and vision, understand opportunities and trends for innovation and address management tools for human capital, aimed at excellent and quality public service.”

Focus on modernization

He emphasized that DNAP’s mission is “to act to modernize Public Administration and services, promoting

“O tema Administração Pública Centrada no Cidadão e Empresas vem de encontro à estratégia do Governo, que é ter uma AP aberta ao serviço do cidadão: preocupada com a qualidade na prestação de serviços públicos através da melhoria contínua, auscultando, percebendo e ganhando a confiança do cidadão, em suma, prestando um serviço de qualidade e excelência.”

“The topic ‘Citizen- and Business-Centered Public Administration’ is in line with the Government’s strategy, which is to have an open PA at the service of citizens: concerned with quality in public service provision, through continuous improvement, listening, understanding and gaining the trust of citizens; in short, providing quality and excellent service.”



“Seguindo a lógica do Programa Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS), a actuação do Ministério das Finanças (MF) e da Direcção Nacional da Administração Pública (DNAP) enquadra-se de forma directa no pilar Economia, mais concretamente, nas reformas económicas e estruturais: um novo ciclo económico gerador de emprego e rendimento.”

“In line with the Strategic Sustainable Development Program’s (PEDS) logic, the Ministry of Finance (MF), through its organizational structure, is directly involved in the Economic pillar, namely, in economic and structural reforms: a new economic cycle that generates employment and income.”



Porém, esse processo de mudança de paradigma que a DNAP preconiza não é fácil e a própria sociedade exige cada vez mais eficiência, levando à necessidade de uma autoavaliação e de respostas mais céleres aos cidadãos e empresas.

“Para a Administração Pública, a avaliação é um desafio permanente, se tivermos em conta alguma ausência de instrumentos de medição sistematizados e de forma transversal. No entanto, temos várias evidências que mostram que continuamos com muitas insuficiências ao mesmo tempo que a sociedade está cada vez mais presente, activa e crítica”, admite.

Mas, Guevara Cruz acredita que novos tempos se avizinham, especialmente tendo em conta a “estabilidade a nível das nomeações dos dirigentes superiores” que, no seu entender, irá permitir “dar passos mais consistentes para acelerar a procura de melhores resultados”.

Reformas

Contudo, os novos resultados exigem estratégias e reformas. Nesse contexto, o responsável da DNAP elenca alguns objectivos das reformas que serão introduzidas para adequar a AP aos novos tempos. Desde logo contribuir para alinhar o tempo da AP com o tempo dos utentes; proporcionar uma maior aproximação entre a AP e os utentes; assegurar estruturas funcionais para o cumprimento dos

integrated human resources management and institutional development.”

In view of this mission, one of the components of PA in terms of human resources management crosscuts the entire PA. “It applies to staff under career-based and position-based systems who work in State departments and agencies, including local governments and decentralized services.

Another DNAP goal is to reach a level where it is “recognized as a partner for an evolved Public Administration, recognized for excellent public service. Committed to customer satisfaction, with real impact on the country’s economy.”

However, this paradigm shift advocated by DNAP is not easy, and society itself demands more and more efficiency, leading to the need for self-assessment and faster responses to citizens and companies.

“For Public Administration, evaluation is a permanent challenge if we take into account the absence of systematized and cross-cutting measurement instruments. However, there are several evidences that show that we still have many insufficiencies, while society is increasingly present, active and critical,” he admitted.

But Guevara Cruz believes that change is forthcoming, especially considering “stability in terms of senior leadership appointments,” which, in his view, will lead to “more consistent steps to accelerate the search for better results.”

Reforms

However, new results require strategies and reforms. In this context, the head of the DNAP listed some objectives of the reforms that will be introduced to adapt PA to the new times. For starters, contributing to align PA’s time with customers’ time; bringing PA closer to customers; ensuring functional structures to achieve Government objectives; developing new attitudes in PA and promoting an open, transparent

Aposentação Antecipada

Relativamente à Aposentação Antecipada (AA), um dossier complexo que envolve a função pública nacional, Guevara Cruz lamenta que tenham sido criadas “expectativas a muitas pessoas”, fora do âmbito previsto.

“Em todas as categorias existem pessoas com desgastes e debilidades visíveis. Falo isso com base nos contactos com os dirigentes nos diferentes sectores. Infelizmente, não será possível alargar, nesta fase, para os quadros especiais, não obstante a interpretação que gerou expectativas criadas pela AA, designadamente induzidas pelo n.º 8 do artigo 13º do DL de execução do OE de 2017, que foi devidamente esclarecida e revogada”, clarifica.

Porém, avança que a DNAP está a fazer o “levantamento e análise” das situações e está a “escutar os serviços” para conhecer as intenções, avaliar os impactos e definir os critérios.

Contudo, elucida que a abordagem a essa problemática, “teria que ser numa perspetiva Win-Win, mantendo níveis de produtividade das estruturas, motivação e sustentabilidade do sistema”. Em termos de adesão à AA, esse responsável afirma que existem cerca de 800 pedidos de manifestação de interesse.

“Estamos ainda em fase de recepção, triagem e tratamento das informações, com vista a apurar uma listagem dos interessados que cumpram os requisitos exigidos nos termos da lei. A manifestação de interesse tem sido muito grande, mas uma parte considerável não cumpre os requisitos mínimos”, justifica. Em breve será publicado no BO os primeiros beneficiários da AA 2017.

Early Retirement

Regarding early retirement, a complex dossier involving the national public service, Guevara Cruz regrets that “expectations have been created for many people,” outside the intended scope.

“In all categories there are people with visible wear and weaknesses. I say this based on contacts with leaders in different sectors. Unfortunately, it won’t be possible, at this stage, to extend it to special staff, notwithstanding the interpretation that has generated expectations created by early retirement, namely induced by Article 13 (8) of the DL for implementing the 2017 Government Budget, which was duly clarified and repealed,” he explained.

Nevertheless, he went on to say that DNAP is “surveying and analyzing” situations and “listening to services” to know the intentions, assess the impacts and establish the criteria.

However, he added that there “would have to be a win-win approach to this problem, maintaining productivity levels of structures, motivation and sustainability of the system.”

In terms of early retirement, he said that there are about 800 expressions of interest.

“We are still in the process of receiving, sorting and processing information with a view to establishing a list of interested parties that meet the requirements under the law. There have been many expressions of interest, but a considerable amount does not meet the minimum requirements,” he said. Soon the first beneficiaries of early retirement 2017 will be published in the Official Bulletin.

objectivos do Governo; desenvolver novas atitudes na AP e promover uma AP aberta, transparente e inovadora, com soluções baseadas em sistemas integrados. A evolução da Administração Pública de forma integrada, com base nas TIC, permitiu o surgimento da Casa do Cidadão (CC) e, desde então, tem servido como um facilitador, através dos seus múltiplos canais, da vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com o Estado.

Assim, parte dos objectivos estarão sendo complementados e reforçados com uma forte parceria com a Casa do Cidadão, permitindo a proximidade, um atendimento mais modernizado e com serviços inovadores na Administração Pública.

Essa parceria permitirá à DNAP incidir nos instrumentos de gestão de recursos

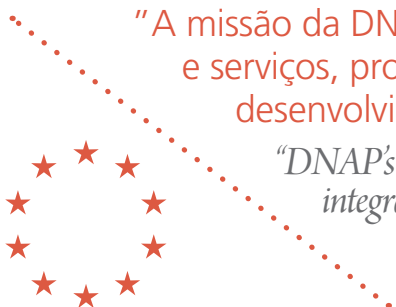
and innovative PA, with solutions based on integrated systems.

Integrated Public Administration development, based on ICT, led to the creation of Casa do Cidadão (House of the Citizen -- CC), which, through its multiple channels, has since served as a facilitator of the lives of citizens and companies in their relationship with the State.

Thus, part of the objectives will be complemented and reinforced with a strong partnership with Casa

“A missão da DNAP é actuar na modernização da Administração Pública e serviços, promovendo uma gestão integrada de recursos humanos e desenvolvimento institucional”.

“DNAP’s mission is to act to modernize Public Administration and services, promoting integrated human resources management and institutional development.”



humanos, no reforço das lideranças, visando a valorização desses recursos e um desenvolvimento do capital humano.

Sem prejuízo de acções de gestão corrente para a melhoria continua sempre necessárias, pretende-se avançar em algumas frentes estruturantes como indica a caixa da página 20.

Motivar recursos humanos

Guevara Cruz está consciente de que, ao se exigir novas mentalidades, posturas e mais empenho aos funcionários da AP, terá de se trabalhar o foco motivacional.

“Teremos que revisitar os instrumentos de gestão de Recursos Humanos dos colaboradores da AP, no sentido de aumentar os índices de motivação, que poderão passar, também, por um quadro remuneratório mais atrativo”, admite.

Isto porque, como se sabe, se queremos hoje em dia uma AP motivada, temos que resolver as questões de desenvolvimento na carreira e formas complementares de incentivo profissional.

“De 2016 a esta parte tem sido feita a regularização de várias situações. Por questões orçamentais não podemos resolver todas num curto espaço de tempo.

Existe vontade institucional para normalizar, gradualmente, a situação, no quadro da legislação em vigor e estamos a trabalhar nesse sentido”, assegura.

Guevara Cruz admite que a nova visão de uma Administração Pública com dirigentes altamente qualificados, íntegros e comprometidos com o serviço público, vai exigir novas demandas a nível salarial.

“No contexto da IX Legislatura, em que existem vários



do Cidadão, allowing proximity, a more modernized customer service, with innovative services in Public Administration.

This partnership will enable DNAP to focus on human resource management instruments and strengthen leadership, with a view to enhancing these resources and developing human capital.

Notwithstanding current management measures aimed at continuous improvement, the goal is to

move forward on some key fronts.

Motivating human resources

Guevara Cruz is aware that, by requiring new mentalities, attitudes and commitment from PA employees, the motivational focus will have to be worked on.

“We’ll have to revisit the human resource management tools for PA employees, in order to increase the motivation index, which may also involve a more attractive remuneration framework,” he admitted.

This is because, as we all know, if we want a motivated PA today, we have to solve issues related to career development and complementary professional incentives.

“From 2016 to today, various situations have been resolved. For budgetary reasons we cannot solve them all in a short time. There is an institutional will to gradually normalize the situation under the existing legislation, and we are working towards this,” he said.

“Temos de pensar diferente, propondo mudanças, ser pró-ativos, comprometidos com a agenda institucional. O cidadão deve sentir que é dever do servidor público atender bem e com qualidade.”

“We have to think differently, propose changes, be proactive, and committed to the institutional agenda. Citizens must feel that it is the duty of public servants to serve them well and with quality.”





Ministério
das Finanças

OE 2018

Dê a sua contribuição!

PRIORIDADES:

CRESCIMENTO ECONÓMICO INCLUSIVO E VERDE

CRIAÇÃO DE EMPREGO

REDUÇÃO DA POBREZA

FORTALECIMENTO DO SETOR PRIVADO

MODERNIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E INSTITUCIONAL

MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA PARA TODOS

ENVIAR CONTRIBUTOS ATÉ DIA 26 DE JULHO PARA:



www.mf.gov.cv

(<http://mf.gov.cv/index.php/anuncios/432-formulario>)



OrçamentoEstado - Cabo Verde



Proposta.OE@mf.gov.cv

Frentes estruturantes da DNAP

Carta de Missão

Materialização da Carta de Missão como base para avaliação de desempenho dos colaboradores e dirigentes. Pretende-se enraizar um sistema de avaliação de desempenho que funciona em cascata, ou seja, assente na definição de objectivos em cadeia, onde estes objectivos são definidos desde o nível estratégico (Carta de Missão) e, em seguida, desdobrados em cascata por todos os níveis da organização. Tudo isso carece de um comprometimento e assunção de responsabilidades dos dirigentes de topo assim como de instrumentos de gestão que irão permitir as chefias definirem uma Administração Pública sempre focada na melhoria.

Avaliação e recomendações dos instrumentos de gestão de recursos humanos da Administração Pública de Cabo Verde

Revisitar os instrumentos de gestão e remunerações do serviço público:

- Diagnóstico dos instrumentos e processos de gestão dos recursos humanos na Administração Pública;
- Recomendações de melhoria e desenho de novos instrumentos;
- Desenho de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública

Racionalização de estruturas alinhadas com os objetivos de governação

- Melhorar o nível de eficiência da Administração Pública para reduzir circuitos, eliminar desperdício de recursos e procedimentos desnecessários com vista a promover a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade

Capacitação de dirigentes superiores da administração pública no quadro da transição para melhorar o desempenho dos mesmos.

- Tem como propósito capacitar os dirigentes do governo central para que possam liderar a administração do país na busca do incremento da sua capacidade institucional para implementar políticas públicas, aumentando a eficiência, eficácia e a efetividade das acções públicas e, por essa via, obter uma transformação profunda na forma como os bens e serviços públicos chegam à maioria da população cabo-verdiana.

Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da gestão da qualidade total nas organizações da administração pública

- As organizações atingem resultados ao nível de desempenho, quando têm lideranças que conduzem e motivam as suas equipas, melhoram processos e gerem bem os recursos, na perspectiva do cidadão e das empresas.
- Revisão do perfil do funcionário público ajustado aos novos desafios.

DNAP major fronts

Mission Statement

Materialization of the Mission Statement as a basis for evaluating the performance of ordinary employees and senior staff. The intention is to establish a cascading performance evaluation system, that is to say, based on the setting of chain goals, where such goals are set from the strategic level (Mission Statement) and then cascaded through all levels of the organization. All this requires a commitment and assumption of responsibilities from the senior staff, as well as management tools that will enable them to establish a Public Administration that is always focused on improvement.

Evaluation and recommendations for human resource management instruments for public administration in Cape Verde

- Revise management tools and public service remuneration:
- Diagnose human resource management instruments and processes in Public Administration;
 - Recommend improvement and design new instruments;
 - Design an Integrated Human Resources Management System for Public Administration

Optimize structures aligned with governance objectives

- Improve the efficiency level in Public Administration to reduce circuits and eliminate waste of resources and unnecessary procedures, with a view to promoting the efficiency and quality of services rendered to society.

Training of senior public administration staff as part of the transition to improve their performance.

- Its purpose is to train central government leaders to lead the country's administration in seeking to increase its institutional capacity to implement public policies, increasing the efficiency, efficacy and effectiveness of public measures and, in this way, lead to a deep transformation in the way public goods and services reach most Cape Verdeans.

Introduce a culture of excellence and the principles of total quality management in public administration organizations

- Organizations achieve performance results when they have leaders that lead and motivate their teams, improve processes and manage resources well, from the perspective of the citizen and the companies.
- Review the profile of civil servants in accordance with new challenges.



instrumentos de gestão, nomeadamente, o novo PCCS, AVD, estatuto do pessoal dirigente, recrutamento e selecção, entre outros, face aos novos desafios, é primordial aprofundar o conhecimento e os procedimentos internos, fazendo o alinhamento com a excelência, qualidade para o alcance dos novos desafios para a governação”, argumenta.

Assim, face aos desafios, esse responsável avança que o MF, que tutela a DNAP, está em contacto com parceiros para a implementação de um plano de Formação em Instrumentos de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública de Cabo Verde.

“O objectivo essencial é contribuir para o enraizamento de uma verdadeira cultura de gestão na AP, com a convicção de que este é o elemento motor das dinâmicas indispensáveis à modernização da máquina pública e a uma renovação dos serviços públicos com novas atitudes e comportamentos”, esclarece.

Quadro remuneratório

Nesse contexto, o Governo vai iniciar, ainda este ano, um projecto que visa, entre outros aspectos, uma análise integrada do quadro remuneratório. “O quadro remun-

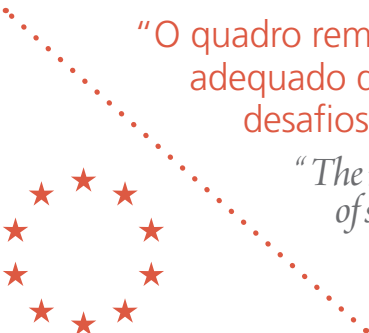
Guevara Cruz admitted that the new vision of Public Administration with highly qualified, honest officials committed to public service will have new demands in terms of salary.

“In the context of the ninth Term, where there are several management tools, namely the new PCCS, ADL, statute for senior staff, recruitment and selection, among others, faced with new challenges, it is essential to improve internal knowledge and procedures, aligning them with excellence and quality to meet new governance challenges,” he argued.

Thus, faced with the challenges, he said that the MF, which oversees DNAP, is in contact with partners to implement a plan for training in Human Resource Management Instruments in Cape Verde’s Public Administration.

“O quadro remuneratório não deve ser visto de forma isolada, o perfil adequado da liderança tem que estar alinhado com as estruturas e os novos desafios.”

“The remuneration framework should not be seen in isolation. The adequate profile of senior staff and other employees must be aligned with the structures and new challenges.”



“Teremos que visitar os instrumentos de gestão de Recursos Humanos dos colaboradores da AP, no sentido de aumentar os índices de motivação que poderão passar, também, por um quadro remuneratório mais atrativo.”

“We’ll have to revisit the human resource management tools for PA employees, in order to increase the motivation index, which may also involve a more attractive remuneration framework.”



neratório não deve ser visto de forma isolada, o perfil adequado das lideranças e colaboradores, tem que estar alinhado com as estruturas e os novos desafios”, afirma. Guevara Cruz faz referência ao desafio lançado pelo expert do PNUD, Marc Lepage, durante o workshop. Lepage diz que uma das recomendações-chave para que a inovação prospere no sector público é a introdução e facilitação da aprendizagem e do trabalho em rede.

Políticas de recrutamento

No entender de Guevara Cruz, esta flexibilidade no ambiente de trabalho remete para um outro aspecto importante associado ao modelo de recrutamento também referenciado pelo mesmo especialista, ou seja, o sector público poderia adoptar políticas de recrutamento “incomuns” que se focalizem principalmente na contratação de empreendedores criativos a todos os níveis, assim como de gestores capazes de pensar “fora da caixa”.

“The key objective is to contribute to the implantation of a true management culture in PA, with the conviction that it is the driving force of the dynamics necessary for Public Administration modernization and renewed public services, with new attitudes and behaviors,” he said.

Remuneration framework

In this context, this year the Government will start a project that aims, among other aspects, at an integrated review of the remuneration framework. “The remuneration framework should not be seen in isolation. The adequate profile of senior staff and other employees must



Na prática, poderiam ser concebidas estruturas e sistemas reais com vista a promover, estimular ou divulgar a inovação. Estes podem incluir, entre outros, a implementação das seguintes iniciativas nos locais de trabalho: caixas de sugestões para o pessoal, fóruns de pessoal, mecanismos de feedback das partes interessadas, actividades de trabalho em rede, exercícios de desenvolvimento de competências, assim como conferências ou “hackathons” (maratonas criativas).

Já no plano político, o sector público poderia beneficiar do desenvolvimento de esquemas e instrumentos de inovação. Além disso, o programa de inovação no sector público pode ser impulsionado através do estabelecimento de programas de investigação e de instituições para o trabalho em rede e para a absorção de conhecimentos que juntem escolas e universidades, para criar novos grupos de reflexão públicos ou privados.

be aligned with the structures and new challenges,” he said.

Guevara Cruz referred to the challenge issued by UNDP expert, Marc Lepage, during the workshop. Lepage said that one of the key recommendations for innovation to thrive in the public sector is to introduce and facilitate learning and networking.

Recruitment policies

According to Guevara Cruz, this flexibility in the workplace refers to another important aspect associated with the recruitment model mentioned by



Perante esses aspectos e tendo mais uma vez a visão de Lepage como pano de fundo, Guevara Cruz defende que a mobilidade do pessoal deveria ser encorajada entre instituições de forma a evitar a tendência a contratar “clones”.

the same expert. That is, the public sector could adopt “unusual” recruitment policies that focus mainly on hiring creative entrepreneurs at all levels,

“De 2016 a esta parte tem sido feito a regularização de várias situações. Por questões orçamentais não podemos resolver todas num curto espaço de tempo. Existe vontade institucional para normalizar, gradualmente, a situação, no quadro da legislação em vigor e estamos a trabalhar nesse sentido.”

“From 2016 to today, various situations have been resolved. For budgetary reasons we cannot solve them all in a short time. There is an institutional will to gradually normalize the situation under the existing legislation, and we are working towards this.”



“O sector público poderia adotar políticas de recrutamento ‘incomuns’ que se focalizem principalmente na contratação de empreendedores criativos a todos os níveis, assim como de gestores capazes de pensar ‘fora da caixa’.”

“The public sector could adopt ‘unusual’ recruitment policies that focus mainly on hiring creative entrepreneurs at all levels, as well as managers who are able to think ‘outside the box.’”



“Deveriam ser realizadas reuniões em torno de objectivos globais para o bem-estar e a qualidade de vida e os efeitos das mudanças de uma parte do sector público para outra. Também é benéfico associar membros de pessoal e criar “agentes da mudança” para ultrapassar a potencial resistência por parte do pessoal profissional”, explica.

Assim, sugere que o envolvimento dos funcionários públicos e o seu “apoio e compromisso” pode ser desenvolvido, encorajando-os a tomar iniciativa e fornecendo-lhes, simultaneamente, um espaço seguro onde inovar. “No plano político é importante alcançar um bom equilíbrio entre “burocratas competentes” e “empreendedores estratégicos”. Abanar o sistema é muitas vezes um mal necessário como medida”, finaliza.


as well as managers who are able to think “outside the box.”

In practice, real structures and systems could be designed to promote, stimulate or disseminate innovation. These may include, inter alia, implementing the following workplace initiatives: employee suggestion boxes, staff forums, stakeholder feedback mechanisms, networking activities, skills development exercises, as well as conferences or “hackathons” (creative marathons).

On the political front, the public sector could benefit from the development of innovation schemes and instruments. In addition, the innovation program in the public sector could be driven by establishing research programs and networking and knowledge absorption institutions that bring together schools and universities to create new public or private think tanks.

In view of these aspects and once again having Lepage’s view as a backdrop, Guevara Cruz argued that staff mobility should be encouraged between institutions, in order to avoid the tendency to hire “clones.” “Meetings should be held around overall objectives for the well-being and quality of life and the effects of shifts from one part of the public sector to another. It is also beneficial to associate staff members and create “change agents,” to overcome potential resistance on the part of professional staff,” he explained.

He thus suggested that the involvement of civil servants and their “support and commitment” can be developed by encouraging them to take initiative, while providing them with a secure space where they can innovate. “At the political level, it is important to strike a good balance between ‘competent bureaucrats’ and ‘strategic entrepreneurs.’ Shaking the system is often a necessary evil as a measure,” he said.



**MAIS APOIO
PARA AS EMPRESAS
E MAIS EMPREGOS E
ESTÁGIOS PARA
OS JOVENS.**

O GOVERNO DE CABO VERDE JÁ ESTÁ A
TRABALHAR PARA PÔR A NOSSA CASA EM ORDEM.



O TRABALHO ESTÁ SÓ A COMEÇAR.

Liza Vaz, Directora Nacional das Receitas do Estado (DNRE)



“Quadro legal está mais claro”

A DNRE garante que já existem melhorias notórias em termos de relacionamento entre a administração fiscal e os contribuintes. Para Liza Vaz, actualmente, “o quadro legal está mais claro”.

Liza Vaz, National Director of State Revenue (DNRE)

“Legal framework is clearer”

DNRE said that there are notable improvements in terms of the relationship between the tax administration and taxpayers. For Liza Vaz, “the legal framework is clearer.”

A Directora Nacional das Receitas do Estado (DNRE), Liza Vaz, destaca que já existem incentivos, a diversos níveis, para a promoção do investimento, bem como um conjunto de instrumentos de cobrança que têm sido utilizados para aliviar a tesouraria das empresas.

Discordando da avaliação de alguns contribuintes, que acusam o actual quadro fiscal de ser “inimigo” das empresas, Liza Vaz nota que, comparativamente com outras jurisdições, está longe disso.

“Em matéria de competitividade, estamos a trabalhar no sentido de termos um estudo com dados fiáveis e rigorosos nesta matéria, por forma a podermos corrigir, lá onde for necessário”, anuncia a DNRE, sustentando que se pretende entender a posição de Cabo Verde, em termos de competitividade fiscal, de modo a se introduzir “as correcções possíveis e adequadas à nossa realidade”, e de acordo com o programa de crescimento proposto pelo Governo.

The National Director of State Revenue (DNRE), Liza Vaz, pointed out that there are now incentives at various levels to promote investment, as well as a number of collection instruments that have been used to alleviate companies’ liquidity.

Disagreeing with the assessment of some taxpayers, who accuse the current tax framework of being an “enemy” to companies, Liza Vaz noted that, compared to other jurisdictions, it is far from that.

“In terms of competitiveness, we are working to have a study with reliable and rigorous data on this matter, so that we can correct where necessary,” announced the DNRE, arguing that the goal is to understand

“Em matéria de competitividade, estamos a trabalhar no sentido de termos um estudo com dados fiáveis e rigorosos nesta matéria, por forma a podermos corrigir, lá onde for necessário.”

“In terms of competitiveness, we are working to have a study with reliable and rigorous data on this matter, so that we can correct where necessary.”



No entanto, a DNRE revela ter “a percepção clara” da necessidade de introdução de algumas melhorias, designadamente, nos aspectos organizacional e de cidadania fiscal, que vão ajudar na questão da eficiência.

“É um equilíbrio delicado, pois, por um lado, temos de exercer o papel de cobrança de receitas, a nível da DGCI (Direcção-Geral das Contribuições e Impostos), bem como o controlo das nossas fronteiras, através da DGA, papéis esses que, muitas vezes, chocam com os interesses e vontades dos operadores. Simultaneamente, temos a obrigação de promover condições para a efectivação de negócios, através, nomeadamente, de esclarecimentos correctos, respostas e decisões atempadas, reembolsos e restituições atempados”, salienta Liza Vaz.

Desburocratização

Confrontada com a “queixa e acusação” dos utentes sobre a excessiva e desnecessária burocracia, a DNRE lembra que “os trâmites administrativos

Cape Verde’s position in terms of tax competitiveness, in order to introduce the “corrections that are possible and adapted to our reality,” and in accordance with the growth program proposed by the Government. However, the DNRE said that she has a “clear perception” of the need to introduce some improvements, namely in terms of organization and fiscal citizenship, which will help in the issue of efficiency.

“It is a delicate balance because, on the one hand, we have to collect revenue, through the Directorate General for Taxation (DGCI), as well as control our borders, through the DGA, which often clashes with the interests and desires of operators. At the same time, we have an obligation to promote conditions for the conduct of business, through namely correct clarifications, timely responses and decisions, and timely refunds,” said Liza Vaz.

Reducing bureaucracy

Faced with “complaints and accusation” of consumers regarding excessive and unnecessary bureaucracy, the DNRE recalled that “administrative procedures obey rules” that are necessary to standardize operations and trust.

“That is to say: the taxpayer/citizen knows that his/her request or claim will observe the same procedure as another citizen/taxpayer under the same circumstances,” pointed out Liza Vaz, while noting that this does not exempt DNRE from reviewing “the procedures and checking to see whether a

“A simplificação não pode ser excessiva a ponto de colocar em causa a segurança, a garantia dos contribuintes e a clareza das regras e procedimentos.”

“Things cannot be oversimplified” to the point of jeopardizing security, taxpayers’ assurance and clarity as regards rules and procedures.”



obedecem regras” necessárias para a padronização do funcionamento e de confiança.

“Ou seja: o contribuinte/cidadão sabe que o pedido ou pretensão irá observar o mesmo procedimento que o outro cidadão/contribuinte efectuar em iguais circunstâncias”, salienta Liza Vaz, para notar, contudo, que isso não exige a DNRE de rever “o circuito de procedimentos e verificar se uma determinada etapa ainda faz sentido ou se poderá ser eliminada, sem prejuízo dos direitos e garantias dos contribuintes”. Entretanto, uma certeza já existe: “a simplificação não pode ser excessiva” a ponto de colocar em causa a segurança, a garantia dos contribuintes e a clareza das regras e procedimentos.

Dando corpo à desburocratização, eliminou-se já a obrigatoriedade da entrega de declarações de rendimentos das pessoas singulares a nível das Alfândegas, o Sistema “Sydonya” permite que o processo tramite de forma desmaterializada, a par da delegação, pelo ministro, de um conjunto de poderes para agilizar processos, muitos deles com impacto directo na vida dos contribuintes, nomeadamente, em matéria de reembolsos e isenção de IVA (Imsposto sobre o Valor Acrescentado).



“A DNRE está a actuar na sensibilização, não só a nível das escolas e dos jovens, que são a futura geração de contribuintes, mas, também, junto dos contribuintes actuais e efectivos.”

“The DNRE is working to raise awareness, not only at schools and among young people, who ‘are the future generation of taxpayers,’ but also among current and actual taxpayers.”



Educação Fiscal

Em matéria de Educação Fiscal, a DNRE está a actuar na sensibilização, não só a nível das escolas e dos jovens, que “são a futura geração de contribuintes”, mas, também, junto dos contribuidores actuais e efectivos.

“A formação da geração futura é uma maratona que leva tempo até se colher os frutos, enquanto que o trabalho junto dos actuais contribuidores é uma corrida de cem metros. Temos tido uma interacção muito próxima junto das associações de empresários e das ordens profissionais no sentido de informar e esclarecer as obrigações fiscais”, argumenta a DNRE, Liza Vaz.

Em Janeiro passado, o Primeiro-Ministro (PM), Ulisses Correia e Silva, na abertura do “Fórum Doing Business – Debater Para Crescer”, organizado pela DNRE, propôs a meta de dez anos para que Cabo Verde figure no Top’50 do ranking do Doing Business.

De lá para cá, passos foram dados e uma Comissão, sob a alçada do PM, definiu “a proposta de um Plano de Acção”, com base nas recomendações saídas do encontro de Janeiro.

“O Plano de Acção já foi elaborado com o apoio técnico do Banco Mundial e será objecto de discussão e aprovação em Conselho de Ministros. Resultou de várias rondas de trabalho que se debruçaram sobre cada um dos indicadores, através de equipas constituídas por elementos inter-sectoriais privados e públicos que foram chamados a participar de forma activa e intensa na sua elaboração”, revela Liza Vaz, para garantir que foram “rondas bastante construtivas, porque nos permitiu recolher os enriquecedores contributos dos intervenientes”.

Restituição do IUR

Conforme foi tornado público, recentemente, o plano de acção da DNRE é efectuar os reembolsos dos atrasados do IUR (Imposto Único sobre os Rendimentos), referentes aos anos de 2012, 2013 e 2014, até 2018.

particular step still makes sense or if can be eliminated, without prejudice to the rights and guarantees of taxpayers.”

However, there is a certainty: “things cannot be oversimplified” to the point of jeopardizing security, taxpayers’ assurance and clarity as regards rules and procedures.

As a result of reduced bureaucracy, people no longer have to submit personal income declarations to customs. The “Sydonya” system allows the process to be processed in a dematerialized way. Also, the Minister delegated a number of powers to streamline procedures, many of them having a direct impact on the life of taxpayers, in particular as regards VAT (Value Added Tax) refunds and exemption.

Tax Education

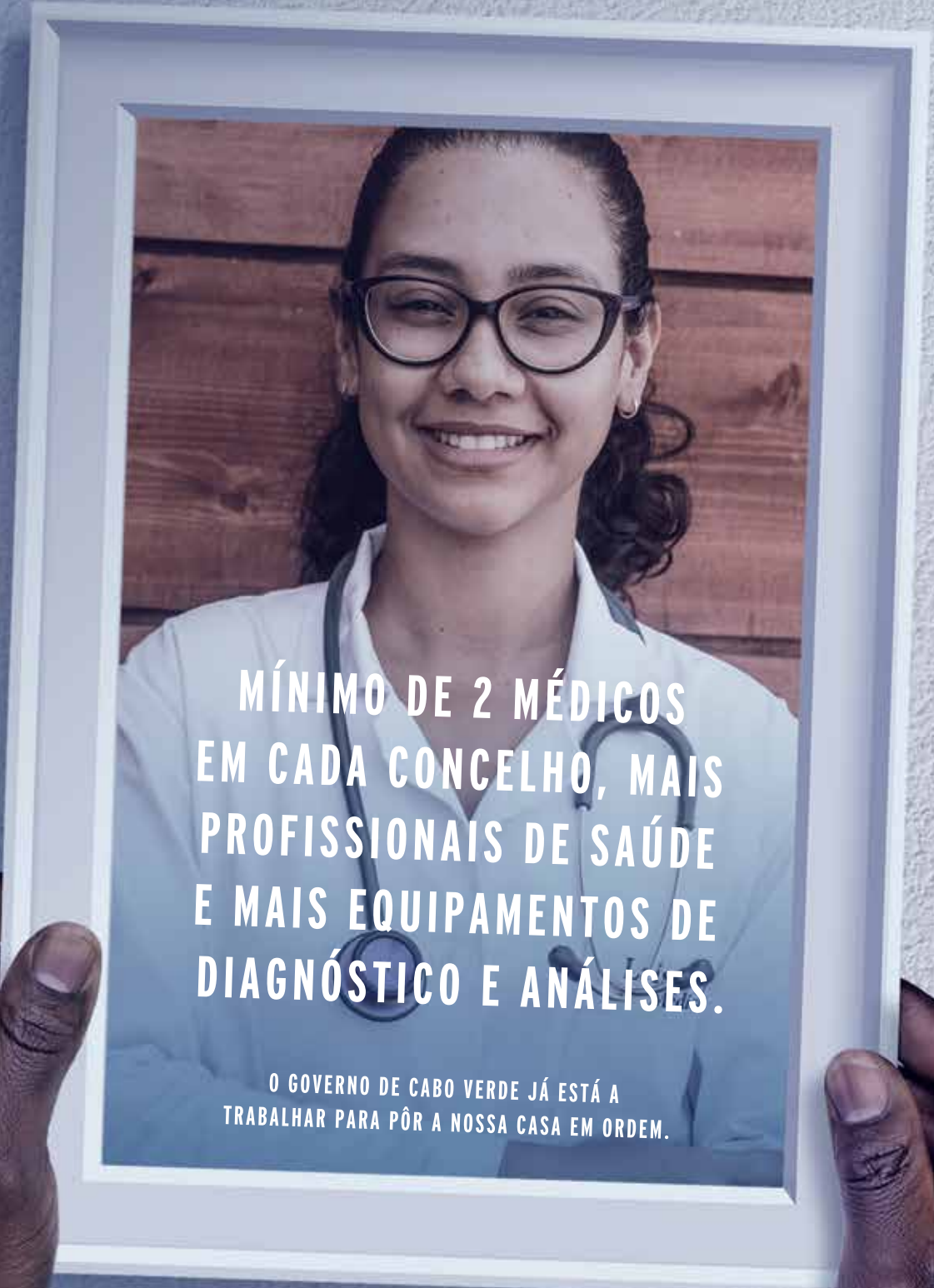
In terms of Tax Education, the DNRE is working to raise awareness, not only at schools and among young people, who “are the future generation of taxpayers,” but also among current and actual taxpayers.

“Training the future generation is a marathon that takes time until one can reap the rewards, while the work with current taxpayers is a hundred-meter race. We have had a very close interaction with business associations and professional associations, in order to inform and clarify tax obligations,” said the DNRE, Liza Vaz.

In January, at the opening of the “Doing Business – Debating for Growth” forum, organized by DNRE, the Prime Minister (PM), Ulisses Correia e Silva, proposed a ten-year target for Cape Verde to be among the Top 50 of the Doing Business Ranking.

Since then, steps have been taken and a Committee, under the auspices of the PM, defined “the proposal for an Action Plan,” based on the recommendations made at the January meeting.

“The Action Plan was drawn up with technical support from the World Bank, and it will be discussed and approved by the Council of Ministers. It resulted from several work rounds that focused on each of the indicators, through teams consisting of private and



**MÍNIMO DE 2 MÉDICOS
EM CADA CONCELHO, MAIS
PROFISSIONAIS DE SAÚDE
E MAIS EQUIPAMENTOS DE
DIAGNÓSTICO E ANÁLISES.**

O GOVERNO DE CABO VERDE JÁ ESTÁ A
TRABALHAR PARA PÔR A NOSSA CASA EM ORDEM.



O TRABALHO ESTÁ SÓ A COMEÇAR.

“Estamos confiantes de que iremos cumprir o objectivo e atingir a meta dos reembolsos dos atrasados do IUR referentes aos anos de 2012, 2013 e 2014, até 2018.”

“We are confident that we will achieve the goal of refunding overdue IUR (income tax) for 2012, 2013 and 2014, by 2018.”

“Fizemos uma mobilização interna e reforços enormes para criarmos todas as condições para efectivar o plano, que vai a bom ritmo, e estamos confiantes que iremos cumprir o objectivo e atingir a meta”, explica Liza Vaz, notando que a maior evidência é que os contribuintes da área fiscal da Praia, que tem o maior peso a nível do país, já foram notificados para a restituição do IUR dos anos 2011 e 2012.

Repensar a Administração Pública

A DNRE, Liza Vaz, foi uma das moderadoras do evento da Direcção Nacional da Administração Pública (DNAP), realizado na Cidade da Praia (a 22 e 23 de Junho), sobre “Administração Pública Aberta, Centrada no Cidadão e nas Empresas”, em saudação ao Dia da Função Pública Africana.

“São sempre salutares os fóruns de debate e reavaliação do ponto de situação. Isto é um sinal de que entendemos que o sistema actual já não nos satisfaz e que é preciso repensar o papel e o desempenho da nossa Administração Pública (AP)”, avalia, para destacar que “foi uma excelente iniciativa que vai permitir acelerar o processo de reforma da AP.

Reportando ao impacto que a iniciativa da DNAP terá na construção de “uma fiscalidade cidadã”, Liza Vaz destaca que “a DNRE é Administração Pública”, e que, por conseguinte, todos os ganhos que forem possíveis introduzir em termos de reforma legal e de atitudes, é fundamental para o bom desempenho da máquina fiscal e aduaneira.

“Uma das peças cruciais que carece de intervenção reformista urgente e que poderá resultar em ganhos para a DNRE é a reforma a nível dos recursos humanos (RH), em todos os aspectos relacionados com a ingresso, recrutamento e avaliação, com base no mérito”, salienta, concluindo que, como “os RH são o activo maior das instituições”, deve haver instrumentos correctos, a nível legal e administrativo, que “permitam recrutar, premiar e reter os melhores quadros” na AP, e, consequentemente, na DNRE.

“Uma das peças cruciais que carece de intervenção reformista urgente e que poderá resultar em ganhos para a DNRE é a reforma a nível dos recursos humanos .”

“One of the crucial pieces that needs urgent reform and that could result in DNRE gains is human resources (HR) reform.”

public inter-sectoral participants, who were called to participate actively and intensively in its preparation,” said Liza Vaz, adding that “the rounds were very constructive, because they helped us get enriching contributions from the participants.”

IUR refund

As was recently made public, DNRE’s action plan is to refund overdue IUR (income tax) for 2012, 2013 and 2014, by 2018. “We have done an internal mobilization and made enormous efforts to create all the conditions to implement the plan, which is going well, and we’re confident that we’ll achieve the goal,” explained Liza Vaz, noting that taxpayers in Praia, which has the greatest weight in the country, have already been notified about IUR refund for 2011 and 2012.

Rethinking Public Administration

Liza Vaz was one of the moderators of the National Public Administration Directorate (DNAP) event, held in Praia (June 22 and 23), on “Open and Citizen- and Business-Centered Public Administration,” in commemoration of Africa Public Service Day.

“Forums to debate and reassess the state of affairs are always healthy. This is a sign that we understand that the current system no longer satisfies us and that we need to rethink the role and performance of our Public Administration (PA),” she said, noting that “it was an excellent initiative that will accelerate the process of Pa reform.”

Referring to the impact that DNAP’s initiative will have on building “fiscal citizenship,” Liza Vaz pointed out that “the DNRE is Public Administration” and, therefore, all possible gains in terms of legal reform and attitudes are key to the good performance of the tax and customs administration.

“One of the crucial pieces that needs urgent reform and that could result in DNRE gains is human resources (HR) reform, in all aspects related to entry, recruitment and evaluation, based on merit,” she said, concluding that, since “HR are the greatest asset of any institution,” there must be adequate legal and administrative tools to “recruit, reward and retain the best staff” in PA, and consequently in DNRE.



DOSSIER

Workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas” “Citizen- and Business-Centered Public Administration” workshop

PAINEL 1 / PANEL 1

- 32 **Cabo Verde e os desafios de uma Administração Pública mais aberta, transparente e inovadora**
Cape Verde and the challenges of a more open, transparent and innovative Public Administration
- 38 **Mudança de paradigma na administração do Estado**
Paradigm shift in State administration
- 40 **Importância da memória institucional na Administração Pública**
Importance of institutional memory in Public Administration
- 42 **“Regime da Administração Pública é uma manta de retalhos”**
“Public Administration system is a patchwork”
- 44 **Câmara Municipal da Praia aposta na integração do sistema informático**
Municipality of Praia invests in integration of computer system
- 45 **“Governança integrada aumenta a competitividade do país”**
“Integrated governance increases the country’s competitiveness”
- 47 **Administração Local precisa de reformas institucionais”**
“Local government needs institutional reforms”
- 49 **“Ausência de procedimentos claros abre caminho à falta de ética na Administração Pública”**
“Absence of clear procedures opens the way to lack of ethics in Public Administration”
- 50 **CCISS quer redução das burocracias e menos taxas e impostos**
CCISS wants reduced bureaucracy and less fees and taxes

PAINEL 2 / PANEL 2

- 53 **Casa do Cidadão e o desafio da eficiência do “One Stop Shop”**
Casa do Cidadão and the One Stop Shop efficiency challenge
- 60 **Dados dos cidadãos devem ser bem protegidos**
Citizen data should be well protected
- 63 **Business Intelligence: “O grande desafio é a visão única da verdade”**
Business Intelligence: “The main challenge is a single view of the truth”
- 64 **Inovação é vital para serviços de melhor qualidade**
Innovation is vital for better quality services
- 68 **São Miguel: Balcão Único é uma grande inovação**
São Miguel: One stop shop is a great innovation
- 70 **CAF é o primeiro passo para implantação da qualidade e excelência na AP**
CAF is the first step in implementing quality and excellence in AP
- 72 **Governo deve apostar na certificação das instituições públicas com padrão ISO 9001**
Government should provide public institutions with ISO 9001 certification”
- 74 **Eficiência da Administração Pública é vital para o cumprimento dos ODS**
Efficiency in Public Administration is vital for achieving SDGs
- 76 **Cabo Verde deve adoptar estratégias para colocar os seus quadros em cargos internacionais”**
Cape Verde should adopt strategies to help its professionals get international positions

Cabo Verde e os desafios de uma Administração Pública mais aberta, transparente e inovadora

Cabo Verde é tido como um exemplo de Democracia em África, destacando-se no Top 6 da Governação Electrónica no continente. Porém, tendo em conta a visão estratégica de conseguir empreender um Estado facilitador do desenvolvimento económico e social do país, o actual Governo está empenhado numa mudança de paradigma da máquina pública. Estes e outros desafios estiveram na base do workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas”, que, nos dias 22 e 23 de Junho, reuniu, na cidade da Praia, funcionários de várias estruturas do Estado. Maior eficiência, transparência e inovação são as metas a alcançar.



Cape Verde and the challenges of a more open, transparent and innovative Public Administration

Cape Verde is seen as an example of Democracy in Africa, standing out in the Top 6 of Electronic Governance in the continent. However, given the strategic vision of undertaking a State that facilitates the country's economic and social development, the current Government is committed to a paradigm shift for public administration. These and other challenges were the basis of the "Citizen- and Business-Centered Public Administration" workshop, which, on June 22 and 23, gathered officials from various State structures in the city of Praia. Greater efficiency, transparency and innovation are the main goals.

Cabo Verde conseguiu ascender ao top 6 do *ranking* da Governação Electrónica em África, tendo a Casa do Cidadão e o NOSi como dois exemplos dessas conquistas. Apesar desses ganhos, o país enfrenta agora o ousado desafio de conseguir empreender uma Administração Pública (AP) comprometida com um desenvolvimento mais competitivo, promotor e dinamizador da economia, amigo do sector privado e gerador de riqueza e empregos. Assim, o Governo considera que urge uma mudança de paradigma, sobretudo a

Cape Verde managed to reach the top 6 of the Electronic Governance ranking in Africa, with Casa do Cidadão (House of the Citizen) and NOSi as two examples of these achievements. Despite these gains, the country now faces the bold challenge of undertaking a Public Administration (PA) committed to a more competitive development, one that pro-

“O país enfrenta agora o ousado desafio de conseguir empreender uma AP comprometida com um desenvolvimento mais competitivo, promotor e dinamizador da economia, amigo do sector privado e gerador de riqueza e empregos.”

“The country now faces the bold challenge of undertaking a Public Administration (PA) committed to a more competitive development, one that promotes and stimulates the economy, is private sector friendly and generates wealth and jobs.”



Olavo Correia - Ministro das Finanças
Olavo Correia - Ministro das Finanças

nível das atitudes e mentalidades dos funcionários da AP para que o país consiga ter servidores públicos comprometidos com a estratégia do processo de mudança em curso, visando a introdução de novas rotinas, maior celeridade e modernidade, alicerçados em objectivos e resultados que permitam gerar serviços de qualidade, eficientes e alinhados com o tempo e expectativas da sociedade e dos contribuintes, sejam eles singulares ou colectivos. Em suma, de qualquer pessoa ou instituição que procure um serviço público.

Neste particular, o espírito da célebre expressão “Time is money” – “Tempo é dinheiro”, de Benjamin Franklin, mostra-se particularmente relevante para a economia, os empresários e para que o próprio Estado possa atingir o seu fim último: servir a população e criar condições para o seu desenvolvimento e bem estar.

Por isso mesmo, esse conceito de que “tempo é dinheiro” foi realçado pelo Ministro das Finanças, Olavo Correia, quando, durante a abertura do workshop, fez alusão à importância da celeridade para o sucesso da AP.

Activo de desenvolvimento

Esse governante realçou o facto da AP ser uma peça “chave” para a estratégia que o Governo tem para o país, nomeadamente no alcance de metas como colocar Cabo Verde no Top 10 do Índice de Desenvolvimento Humano dos países insulares e no Top 50 do Doing Business. Nesse sentido, defende, que isso só é possível se houver mudanças de atitude por parte de todos.

“A AP é um sector estratégico para o desenvolvimento de Cabo Verde. O processo de modernização e transformação radical da AP é fundamental na consolidação

motives and stimulates the economy, is private sector friendly and generates wealth and jobs.

Thus, the Government believes that a paradigm shift is urgently needed, especially in terms of the attitude and mentality of PA employees, so that the country can have public servants committed to the ongoing strategy of change, aiming to introduce new routines, more celerity and modernity, based on objectives and results that help to generate efficient, quality services, in line with the time and expectations of society and taxpayers, whether individuals or businesses. In short, any person or institution that seeks a public service.

In this respect, the spirit of Benjamin Franklin’s famous phrase “Time is money” is particularly relevant to the economy, entrepreneurs, and for the State itself to achieve its ultimate goal: to serve the people and create conditions for their development and well-being.

For that reason, the concept of “time is money” was highlighted by the Minister of Finance and Public Administration, Olavo Correia, when, during the opening of the workshop, he referred to the importance of speed to the success of PA.

Development asset

He emphasized the fact that PA is a “key piece” for the Government’s strategy for the country, namely in achieving goals such as putting Cape Verde in the Top 10 of the Human Development Index among island countries and in the Top 50 of the Doing Business ranking. And, he argues, this is only possible if there are changes of attitude on the part of everyone.

“PA is a strategic sector for Cape Verde’s development. The modernization and radical transformation of PA is key in consolidating the rule of law and good governance. The reform to be operated in PA is decisive for the growth strategy we have for the next decade. Either we manage to reformat public administration and we achieve the objectives, or we continue to do more of the same and the results are known at once,” he said.

Olavo Correia emphasized the fact that public service is an “asset for the country” and that, therefore,

Administração Pública em números

De acordo com os dados da Direção Nacional da Administração Pública (DNAP), em 2015 havia 18.327 funcionários públicos, 52,8 % dos quais tinham um vínculo de nomeação, enquanto 24,5% estavam ligados à Administração Pública através de um contrato. Havia ainda 736 dirigentes, sendo 663 intermédios e 73 de cargos superiores.

De acordo com a mesma fonte, a maioria dos funcionários públicos eram homens (52%), enquanto as mulheres representavam menos 4%, ou seja, 48% dos trabalhadores.

A “Educação, investigação e cultura” é a aérea que concentrava o maior número de funcionários da AP, com 9.332 (50,9%), seguindo-se a “Justiça e defesa nacional” com 3.227 funcionários (17,6%), e o “Ambiente agricultura e desenvolvimento do território” com 2.186 (11,9%).

Já os “Assuntos sociais e saúde” tinham apenas 2.024 trabalhadores, equivalente a 11,0% do total e as “Finanças e economia” 1.141 funcionários, ou seja, absorvem 6,2% dos 18.327 funcionários. Por outro lado, 417 trabalhadores estavam distribuídos por outras áreas não especificadas.

Quanto às habilitações literárias, os dados mostram que, em 2015, 28,8% tinha o grau de Licenciatura e 2,0% o de Mestrado. Apenas 0,2% tinha Doutoramento. Havia, porém, 4,5% de trabalhadores com o Ensino Básico Integrado, 18,3% com o 3º ciclo e 16,0% com curso médio. Ainda, 10,9% possuíam um curso de Bacharelato.

No que diz respeito à idade, a maioria dos funcionários, ou seja, 16,8% tinha entre 35 e 39 anos, enquanto 15,9% tinha entre 30 e 34 anos. Os funcionários entre 50 e 54 anos, representavam 14,3%. A faixa etária menos representada era a dos 20-24 anos, com apenas 0,5% dos funcionários. Na contramão, a AP tinha, em 2015, 3,7% de funcionários com mais de 64 anos.

Relativamente à distribuição por ilhas, a maioria dos funcionários concentrava-se na ilha de Santiago (70,9%), seguida de São Vicente (11,2%), Santo Antão (6,4%), Fogo (4,5%), São Nicolau (2,1%), Sal (1,8%), Boa Vista (1,1%), e Maio e Brava, ambos com 1,0%.

Public Administration in numbers

According to data from the National Public Administration Directorate, in 2015 there were 18,327 civil servants, 52.8% of whom had been appointed, while 24.5% were linked to the Public Administration through a contract. There were also 736 directors/managers, 663 being in middle management and 73 holding senior positions.

According to the same source, the majority of civil servants were men (52%), while women represented 48% of workers.

“Education, research and culture” is the area with the largest number of PA employees, with 9,332 (50.9%), followed by “Justice and national defense,” with 3,227 employees (17.6%), and “Environment, agriculture and land development,” with 2,186 (11.9%).

“Social affairs and health” had only 2,024 employees, equivalent to 11.0% of the total, while “Finance and economy” had 1,141 employees; that is, it absorbed 6.2% of the 18,327 employees. On the other hand, 417 workers were distributed among other non-specified areas.

Regarding educational qualifications, the data show that, in 2015, 28.8% had a Bachelor’s degree and 2.0% a Master’s degree. Only 0.2% had a PhD. However, 4.5% of workers had completed Elementary Education, while 18.3% had completed the 3rd cycle and 16.0% had a post-secondary degree (Curso Médio). Also, 10.9% had what is locally referred to as a Bacharelato, a degree below a Bachelor’s degree (Licenciatura).

With regard to age, the majority of employees, i.e. 16.8%, were between 35 and 39 years of age, while 15.9% were between 30 and 34 years-old. Employees aged between 50 and 54 accounted for 14.3%. The least represented age group was 20-24 years old, with only 0.5% of employees. On the contrary, in 2015, 3.7% of PA employees were over 64.

In terms of island distribution, the majority of employees were concentrated on the island of Santiago (70.9%), followed by São Vicente (11.2%), Santo Antão (6.4%), Fogo (4.5%), São Nicolau (2.1%), Sal (1.8%), Boa Vista (1.1%) and Maio and Brava, both with 1.0%.

de um Estado de direito democrático e da boa governação. A reforma a ser operada na AP é determinante para a estratégia de crescimento que temos para a próxima década. Ou conseguimos reformatar a máquina pública e conseguimos atingir os objectivos, ou continuamos a fazer mais do mesmo e os resultados são conhecidos desde já”, alertou.

Olavo Correia enfatizou o facto do serviço público ser um “activo” para o país”, e que, por isso, “não pode ser diabolizado”. Um “activo”, desde que “ancorado na excelência e prestação de serviços de alta qualidade, mas também focado no cliente, nos cidadãos, nas empresas e instituições”.

Isto, para justificar que os gastos com a AP têm de se traduzir em ganhos efectivos para o país. “Gastamos hoje mais de 7% da riqueza nacional com as despesas de pessoal, são cerca de 32 mil milhões de escudos cabo-verdianos. É muito dinheiro. Como é óbvio é preciso ter retorno para as pessoas, para as famílias”. Até porque, como enfatizou, a AP existe para servir as pessoas e “nunca para exibir o poder”.

“it cannot be diabolized.” An “asset,” as long as it is “anchored in excellence and high quality service provision, but also focused on the customers, the citizens, the companies and the institutions.”

This, to justify that PA expenses have to translate into effective gains for the country. “Today we spend more than 7% of the national wealth on staff costs; that’s about 32 billion Cape Verde escudos. It’s a lot of money. Obviously, we need to have a return for the people, for the families.” After all, as he emphasized, PA exists to serve people and “never to display power.” PA cannot be a source of power display. A good definition of power is service. Serving is power; everything else is outside the institutional legal framework,” he said.

“Urge uma mudança de paradigma, sobretudo a nível das atitudes e mentalidades dos funcionários da AP para que o país consiga ter servidores públicos comprometidos com a estratégia do processo de mudança em curso.”

“A paradigm shift is urgently needed, especially in terms of the attitude and mentality of PA employees, so that the country can have public servants committed to the ongoing strategy of change.”



A AP não pode ser uma fonte de exibição de poder. Poder é, em boa definição, serviço. Servir é poder, tudo o resto está fora daquilo que é o enquadramento legal institucional”, afirmou.

Mais transparência

Na óptica do responsável das Finanças cabo-verdiana é preciso instituir uma lei de transparência na gestão da máquina pública. Um direito que, segundo diz, assiste aos cidadãos, às empresas e instituições, até porque, essa transparência é “determinante”, para que sejam operadas as reformas necessárias, para que o país crie condições para ter uma AP à altura dos desafios de Cabo Verde, um País de Desenvolvimento Médio (PDM), que tem de trilhar o seu “próprio caminho”.

Desafios esses que, como enfatiza Olavo Correia, já não se coadunam com lógicas como a do assistencialismo da ajuda pública ao desenvolvimento. “É preciso libertar o país da ajuda ao desenvolvimento”, advertiu.

“A AP é uma peça chave para a estratégia que o Governo tem para o país, nomeadamente no alcance de metas como colocar Cabo Verde no Top 10 do Índice de Desenvolvimento Humano dos países insulares e no Top 50 do Doing Business.”

“PA is a “key piece” for the Government’s strategy for the country, namely in achieving goals such as putting Cape Verde in the Top 10 of the Human Development Index among island countries and in the Top 50 of the Doing Business ranking.”

More transparency

According to Cape Verde’s Minister of Finance and Public Administration, we need a law on transparency in public administration management. This is a right that, in his opinion, helps citizens, companies and institutions, especially because transparency is “crucial” in operating the necessary reforms, so that the country can create the conditions to have a PA that meets the challenges of Cape Verde, a middle-income country, which has to tread its own path.

Such challenges, as Olavo Correia emphasized, are no longer in line with the logic of official development assistance. “We need to free the country from development aid,” he said.

In this context, Olavo Correia urges employees to commit themselves to the new goals and objectives and to accept a paradigm shift, so that we can undertake a State that facilitates the country’s economic and social development.

“Today we don’t have a responsible and responsive PA, with the notion of time and efficiency,” he lamented. In this context, he appealed to the moral value of the public service provided, recognizing that, if the State wants to demand, it also has to provide the motivational conditions, referring to career advancement and salaries in PA.

Modern and democratic PA

Moral value, ethics and the role that Cape Verde’s PA plays in fulfilling its “international commitments” were also highlighted by Ulrika Richardson-Golinski, the United Nations Resident Coordinator in Cape Verde, during the opening of the workshop.

She highlighted Cape Verde’s achievements in Electronic Governance, reaffirming that the PA gains were



Da esquerda para direita/
From left to right:
Guevara Cruz,
Olavo Correia
e/and Ulrika Richardson

“Gastamos hoje mais de 7% da riqueza nacional com as despesas de pessoal, são cerca de 32 mil milhões de escudos cabo-verdianos. É muito dinheiro.”

“Today we spend more than 7% of the national wealth on staff costs; that’s about 32 billion Cape Verde escudos. It’s a lot of money.”

Nesse contexto, Olavo Correia exorta os funcionários a se comprometerem com as novas metas e objectivos e a aceitarem uma mudança de paradigma para que se consiga empreender um Estado facilitador do desenvolvimento económico e social do país.

“Hoje temos a inexistência de uma AP responsável e responsiva, sem noção do tempo e eficiência”, lamentou. Nesse contexto, apelou ao valor moral do serviço público prestado, não escondendo que se o Estado quer exigir, mas também tem de dar condições motivacionais, referindo-se à progressão na carreira e salários na AP.

decisive for Cape Verde’s graduation to middle-income country, but warned that there are many challenges. “The PA system plays a key role in the country’s development. One needs to reform, to evolve, so that PA can adapt to development taking into account the country’s reality and the local reality itself.”

The United Nations representative also stressed the need to reflect on the importance that the Africa Public Service Day has for the socio-economic devel-



“É preciso instituir uma lei de transparência na gestão da máquina pública. Um direito que assiste aos cidadãos, às empresas e instituições.”

“We need a law on transparency in public administration management. This is a right that helps citizens, companies and institutions.”

AP moderna e democrática

O valor moral, a ética e o papel que a própria AP de Cabo Verde desempenha para que o país possa cumprir os seus “compromissos internacionais” foram também evidenciados por Ulrika Richardson – Golinski, Coordenadora Residente das Nações Unidas em Cabo Verde, durante a abertura do workshop.

Realçou as conquistas alcançadas por Cabo Verde em matéria de Governança Electrónica, reafirmando que os ganhos da AP foram determinantes para a graduação de Cabo Verde a PDM, mas alertou que inúmeros desafios se colocam.

“O sistema da AP desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento do país. É preciso reformar, evoluir, para que a AP se possa adaptar ao desenvolvimento tendo em conta a realidade do país e a própria realidade local”.

A representante das Nações Unidas salientou ainda a necessidade de se refletir sobre a importância que o Dia da Administração Pública Africana tem para o desenvolvimento socioeconómico de África e de Cabo Verde e apelou a todos para o comprometimento com a busca de uma AP mais “moderna e democrática”.

Avaliação de desempenho, meritocracia, gestão de desenvolvimento de recursos humanos, comportamento ético e transparência total, assim como a aposta na qualidade e celeridade no atendimento ao cliente, famílias, empresas e instituições, inovação e modernização do sector público, são os principais desafios que se colocam à AP cabo-verdiana e que estiveram no centro do debate deste workshop.

A iniciativa, organizada pela Direcção Nacional da Administração Pública, o Ministério das Finanças e Administração Pública e pela Casa do Cidadão, com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), enquadrou-se nas celebrações do Dia da Função Pública Africana.



Ulrika Richardson-Golinski

opment of Africa and Cape Verde, and called on everyone to commit to the search for a more “modern and democratic” PA.

Performance evaluation, meritocracy, human resources development management, ethical behavior and total transparency, as well as a focus on quality and speed in services provided to customers, families, companies and institutions, and public sector innovation and modernization are the main challenges facing the Cape Verdean PA, being at the center of the workshop’s debate.

The initiative, organized by the National Public Administration Directorate, the Ministry of Finance and Public Administration and Casa do Cidadão, with the support of the United Nations Development Program (UNDP), was part of the Africa Public Service Day celebrations.

“Os ganhos da AP foram determinantes para a graduação de Cabo Verde a País de Desenvolvimento Médio.”

“The PA gains were decisive for Cape Verde’s graduation to middle-income country, but warned that there are many challenges.”



Mudança de paradigma na administração do Estado



Guevara Cruz

O Painel I do workshop “Administração Pública Aberta e Centrada no Cidadão”, debruçou-se sobre a visão do futuro e do caminho que se pretende trilhar visando uma mudança de paradigma na administração do Estado. Assim, o foco deste painel incidiu-se sobre o papel da Direcção Nacional da Administração Pública (DNAP) enquanto “cabeça do sistema” na gestão de estruturas, procedimentos, funcionamento e valorização dos recursos humanos da Administração Pública cabo-verdiana.

Paradigm shift in State administration

Panel I of the “Open and Citizen Centered Public Administration” workshop addressed the vision for the future and the path to follow, aiming at a paradigm shift in State administration. Thus, this panel focused on the role of the National Public Administration Directorate (DNAP), as the “head of the system,” in the management of structures, procedures, operation and enhancement of human resources in Cape Verde’s Public Administration.

Os nove tópicos do painel proporcionaram aos participantes exposições e debates sobre aspectos que se prendem sobretudo com o quadro legal para os novos desafios da Administração Pública (AP), a governação integrada, o combate à burocracia e o desenvolvimento dos recursos humanos, entre outros aspectos.

The nine panel topics provided participants with presentations and discussions on aspects that are mainly related to the legal framework for the new challenges in Public Administration (PA), integrated governance, fighting bureaucracy



Ao intervir no módulo “Paradigma para a Administração Pública”, o Director Nacional da Administração Pública (DNAP), Guevara Cruz, destacou que o que se pretende com um novo paradigma e uma nova abordagem na AP é uma mudança de rotinas e comportamentos, pelo que urge repensar a forma de actuar das instituições públicas e investir fortemente nos seus recursos.

Nesse sentido, assumiu que cabe à liderança da AP a responsabilidade de promover, juntamente com os demais sectores, as mudanças desejadas. “A DNAP, enquanto cabeça do sistema mantém uma relação transversal com todas as instituições para facilitar o desenvolvimento humano e a simplificação de procedimentos e promover mudanças nas estruturas, na perspectiva de racionalização de custos.

Essa mudança de comportamento, segundo o DNA, implica, necessariamente, mudar rotinas de trabalho e a sistematização do que está sendo feito para se perceber onde estão as dificuldades e garantir as melhorias necessárias na busca da satisfação do utente e das empresas”.

Repensar todo o sistema

Guevara Cruz lembrou que a AP é um meio para satisfazer as necessidades dos cidadãos e das empresas e o novo paradigma deve posicionar-se nesse quadro.

“Queremos novas rotinas, novos comportamentos, lideranças actantes e proactivas. Queremos funcionários cada vez mais comprometidos com o novo pensar de como fazer o serviço público”, frisou destacando que, neste caso, no seu entender, a inovação significa repensar todo o sistema.

“Tudo isso, provoca resistências e mexe com culturas e situações enraizadas e rotineiras. Temos que encontrar formas de sair da rotina e das zonas de conforto”, finalizou.

and human resources development, among other aspects.

When he spoke in the “Paradigm for Public Administration” module, the National Public Administration Director, Guevara Cruz, pointed out that the aim of a new paradigm and a new approach in PA is to change routines and behaviors, so it is urgent to rethink the way public institutions act and to invest heavily in their resources. With that in mind, he admitted that it is the responsibility of PA to, along with the other sectors, promote the desired changes. “As head of the system, DNAP is interrelated with all institutions, to facilitate human development and simplify procedures, and promote changes in structures, with a view to optimizing costs.

This change of behavior, according to Cruz, necessarily means changing work routines and systematizing what is being done, in order to understand where the difficulties are and to ensure the necessary improvements, aimed at the satisfaction of customers and companies.

Rethinking the entire system

Guevara Cruz recalled that PA is a means to satisfy the needs of citizens and companies, and the new paradigm should be positioned within this framework.

“We want new routines, new behaviors, active and proactive leaders. We want employees increasingly committed to the new thinking about how to offer public service,” he stressed, noting that, in this case, in his view, innovation means rethinking the entire system.

“All this causes resistance and deals with cultures and situations that are rooted and have become routine. We have to find ways to change routines and get out of comfort zones,” he concluded.



Importância da memória institucional na Administração Pública

O presidente da Escola de Negócios e Governança, José Jorge Dias, considera que a memória institucional contribui para preservar e reconstruir elementos essenciais que possam contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado na Administração Pública.

Importance of institutional memory in Public Administration

The president of the School of Business and Governance, José Jorge Dias, believes that the institutional memory contributes to preserving and reconstructing essential elements that can contribute to improve the quality of the service provided in Public Administration.

Aquele responsável realça o facto de não existir o registo de memórias institucionais relativas a toda a legislação da Administração Pública, principalmente no sentido de permitir que quem assume novas funções nas instituições tenha acesso a elementos que lhe permita ter as devidas referências para projectar as mudanças que forem necessárias.

Diante destas lacunas, mencionou, a título de exemplo, as dificuldades em se poder conhecer não só os impactos que legislações têm tido na Administração Pública mas também os resultados das sucessivas recomendações relativas à capacitação dos agentes públicos.

Formação e liderança

A liderança foi outro aspecto destacado por esse orador que diz ter constatado que, a nível da África Ocidental e que Cabo Verde não foge à regra, é o facto de não se dar uma atenção especial às questões relacionadas com a formação e capacitação na Administração Pública.

Por outro lado, além da necessidade de uma base de formação, José Jorge Dias defendeu a existência de uma instituição, onde cada quadro da Administração Pública possa ter acesso à formação”.

“Existe uma Escola de Negócios e Governança (ENG), junto da Universidade de Cabo Verde, vocacionada para a administração pública, e já propusemos que se faça uma reflexão de como aproveitar as sinergias entre os ministérios no sentido de transformar a ENG num espaço de qualificação de quadros de toda a função pública”, realçou.



José Jorge Dias

He pointed out that there is no record of institutional memory regarding all Public Administration legislation, especially to allow those who take on new positions in institutions to have access to information that help them have the references to design the changes that are needed.

Faced with these shortcomings, he mentioned, for example, the difficulties in knowing, not only the impacts that legislations have had on Public Administration, but also the results of successive recommendations regarding civil servants training.

Training and leadership

Leadership was another aspect highlighted by this speaker, who said that he has noticed that in West Africa, and Cape Verde is no exception, no special attention is given to issues related to training and capacity building in Public Administration.

On the other hand, in addition to the need for a training base, José Jorge Dias advocated the existence of an institution where each public administration staff could have access to training.

“There is a School of Business and Governance (ENG), at the University of Cape Verde, which is dedicated to public administration, and we have proposed a reflection on how to take advantage of synergies among ministries in order to transform ENG into a space for training all civil service professionals,” he said.



Santo Antão



São Vicente

Setelima
Group



Tradição e modernidade para um serviço de excelência
Tradition and modernity for an excellent service

Serviços

- Limpeza e higiene
- Limpeza e recuperação de pavimentos
- Segurança privada
- Serviços de segurança em resorts
- Limpeza de fachada
- Limpeza e conservação de monumentos
- Desengorduramento de restaurantes
- Limpeza de cadeiras, sofás, carpetes, carros e estofos

Services

- Cleaning and hygiene
- Floor cleaning and restoration
- Private security
- Security services in resorts
- Façade cleaning
- Monument cleaning and maintenance
- Restaurant degreasing
- Chair, sofa, carpet, car and upholstery cleaning

Há mais de 20 anos no mercado, Setelima presta serviços de limpeza e de segurança privada. Actualmente, conta com mais de 300 funcionários nas ilhas de Santiago, São Vicente, Sal, Santo Antão, Brava e Fogo. Na Boa Vista, presta serviços no aeroporto internacional Aristides Pereira e serviços de segurança em resorts.

For more than 20 years in the market, Setelima provides cleaning and private security services. Currently, it has more than 300 employees on the islands of Santiago, São Vicente, Sal, Santo Antão, Brava and Fogo. In Boa Vista, it provides services at the international airport Aristides Pereira and security services in resorts.

“Regime da Administração Pública é uma manta de retalhos”



O consultor Geraldo Almeida, que abordou o tema “Quadro Legal para novos desafios da Administração Pública” defende uma “reforma séria” na Administração Pública, considerando que o seu “regime é uma manta de retalhos, porque há gente que não sabe concretamente o que deve fazer.”

Geraldo Almeida

“Public Administration system is a patchwork”

The consultant Geraldo Almeida, who addressed the topic “Legal Framework for new Public Administration challenges,” advocates a “serious reform” in Public Administration, considering that its “system is a patchwork, because there are people who do not know exactly what they should do.”

Ainda assim, para este consultor, o quadro constitucional é “muito bom”, porque “adopta os princípios fundamentais em matéria do relacionamento da administração com os cidadãos, da protecção dos interesses dos funcionários, do regime de carreiras, da estabilidade profissional, etc.” Entretanto, segundo Geraldo Almeida, quando se confronta esse quadro constitucional com a sua transposição para a legislação ordinária, “começámos a encontrar alguns constrangimentos graves e há situações que podem ser consideradas inconstitucionais”.

Still, this consultant believes that the constitutional framework is “very good,” because “it adopts the fundamental principles regarding the relationship between the administration and citizens, protection of employees’ interests, the careers system, professional stability, and so on.”

However, according to Geraldo Almeida, when this constitutional framework is confronted with its



Como exemplo de uma situação de inconstitucionalidade, o jurista diz que a Administração Pública está estruturada no Regime Carreira e no Regime de Emprego e diz entender que tal facto viola a Constituição da República.

“O que a Constituição estabelece é o princípio de trabalho igual, salário igual”, realça, lembrando que “quando duas pessoas estão a exercer a mesma actividade, estando um em regime de carreira e outro em regime de emprego, significa que o outro vai se sentir discriminado com implicações na motivação e na qualidade da prestação do serviço”.

Estrangeiros na máquina pública

Geraldo Almeida colocou também a questão dos estrangeiros que pretendam ingressar na máquina pública, lembrando que Constituição do país não prevê a discriminação dessas pessoas no acesso à função pública quando se trata de cargos que exijam uma componente técnica, como é o caso dos médicos.

“Se um médico estrangeiro quer ter acesso à função pública não pode haver constrangimentos, venha de onde vier. Mas, infelizmente, o que acontece é que, na legislação ordinária é vedado o acesso de estrangeiros à máquina pública”. Geraldo Almeida suscitou ainda um conjunto de outros problemas, nomeadamente, “práticas ilegais”, tais como fazer depender a passagem de uma certidão do pagamento de uma dívida.

Situações absurdas

O consultor diz que também há situações “absurdas” no tocante às relações internacionais como, por exemplo, “a legalização de uma Procuração para ser apresentada em Portugal, facto que não tem razão de ser, tendo em conta os acordos firmados entre os dois países”.

Questões como o cumprimento dos prazos e acções de inspecção e formação, constituem problemas que, segundo Geraldo Almeida, acabam por “desestruturar o sistema”.

transposition into ordinary legislation, “we begin to find some serious constraints and there are situations that may be considered unconstitutional.” As an example of a situation that is unconstitutional, the jurist said that Public Administration is structured in the Career System and the Employment System which, in his view, violates the Constitution.

“What the Constitution establishes is the principle of equal work, equal pay,” he said, noting that “when two people are doing the same job, one being in a career system and the other in an employment system, it means that the other will feel discriminated against, with implications on his/her motivation and the quality of service provision.”

Foreigners in public administration

Geraldo Almeida also raised the issue of foreigners who want to join public administration, noting that the country’s Constitution does not discriminate against these people in access to civil service when it comes to positions that require a technical component, such as doctors.

“If a foreign doctor wants access to the civil service, there can be no constraints, regardless of where he/she is from. But, unfortunately, what happens is that, in the ordinary legislation, the access of foreigners to public administration is forbidden.”

Geraldo Almeida also raised a number of other problems, namely “illegal practices,” such as making the issuance of a certificate dependent on the payment of a debt.

Absurd situations

The consultant said that there are also “absurd” situations as regards international relations, such as “the legalization of a Power of Attorney to be presented in Portugal, which should not be so, considering the agreements between the two countries.”

Issues such as meeting deadlines and inspections and training are problems that, according to Geraldo Almeida, end up “de-structuring the system.”



Câmara Municipal da Praia aposta na integração do sistema informático

A directora do Gabinete de Sistema de Informação e Modernização Administrativa da Câmara Municipal da Praia, Adalgisa Pires, anunciou que este serviço está empenhado na integração do seu sistema informático visando adequá-lo às necessidades do Município.

Municipality of Praia invests in integration of computer system

Adalgisa Pires, director of the Information System and Administrative Modernization Office at the Municipality of Praia, announced that this service is committed to the integration of its computer system, in order to adapt it to the Municipality's needs.

Adalgisa Pires, que apresentou o tema “Administração Pública Holística. Perspectiva Municipal”, explicou que o sistema informático na Câmara Municipal da Praia está desintegrado pelo que os diversos sectores não conseguem interagir entre si.

“Estamos a desenhar um sistema integrado capaz de tratar o sistema no seu todo, desde a entrada, para que o processo possa seguir o seu fluxo normal até o momento em que o munícipe ou uma empresa recebe o despacho do seu pedido”, reiterou aquela responsável, reconhecendo que o atendimento nessa autarquia é “um pouco deficitário”.

Com a integração do sistema informático “ganhamos tempo e poupamos recursos”, explica a directora, salientando que “os atrasos no despacho dos processos estão mais relacionados com a demora na sua passagem de um departamento para outro. Se for um sistema integrado, minimizamos esse tempo e teremos ganhos de eficiência”.

Nesse âmbito, informou que a Câmara Municipal da Praia vem fazendo um trabalho de reestruturação dos processos e serviços e a elaborar um manual de procedimentos e, a partir daí, desenhar um sistema informático que se adequa às necessidades da Câmara.

Acordo com a Casa do Cidadão

Uma das alternativas para garantir uma maior qualidade na prestação de serviços seria, segundo Adalgisa Pires, colocar o atendimento a cargo da Casa do Cidadão através de um acordo de prestação de serviço com a Câmara Municipal, nomeadamente a nível da reestruturação do front office e da melhoria do ambiente de trabalho e na formação dos atendedores.



Adalgisa Pires

Adalgisa Pires, who presented the topic “Holistic Public Administration. Municipal Perspective,” explained that the computer system at the Municipality of Praia is disintegrated, so the various sectors cannot interact with each other.

“We are designing an integrated system capable of handling the system as a whole, so that processes can follow their normal flow until the moment a citizen or company gets a decision on their request,” she reiterated, recognizing that customer service at this municipality is “a bit deficient.”

By integrating the computer system, “we save time and resources,” explained the director, stressing that “delays in decisions are more related to the delay in their passage from one department to another. If it’s an integrated system, we minimize that time and we’ll have efficiency gains.”

In this context, she informed that the Municipality of Praia has been working to restructure processes and services and to draw up a procedures manual and, from there, design a computer system that suits the institution’s needs.

Agreement with Casa do Cidadão

One alternative to ensure better service quality, according to Adalgisa Pires, would be to put the Casa do Cidadão in charge of customer service, through a service provision agreement with the local authorities, namely by restructuring the front office and improving the working environment, and training service providers.

Isaías Barreto

“Governança integrada aumenta a competitividade do país”



Isaías Barreto, comissário para as Telecomunicações e Tecnologias da Informação e Comunicação da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), defende que a implementação da i-gov, ou seja, governação integrada, é um imperativo para Cabo Verde, porquanto aumenta a competitividade do país para fazer face ao grande desafio de fornecimento sempre crescente de serviços públicos a um número cada vez maior de utentes, cujas expectativas aumentam a cada dia que passa.

Isaías Barreto

“Integrated governance increases the country’s competitiveness”

Isaías Barreto, the Economic Community of West African States (ECOWAS) Commissioner for Telecommunications, Information and Communication Technology, argues that the implementation of i-gov, i.e. integrated governance, is imperative for Cape Verde, seeing that it increases the country’s competitiveness to face the great challenge of providing ever increasing public services to a growing number of customers, whose expectations increase with each passing day.

“A integração dos serviços públicos, por outras palavras o i-gov, a nível nacional e local, é actualmente um imperativo dos governos porque, por um lado, tem o potencial de trazer grandes poupanças e, por outro, grandes melhorias relativamente à qualidade dos serviços prestados”, argumentou aquele orador no decurso da apresentação do tema “Administração Pública Holística. Serviço públicos integrados.”

No entanto, Isaías Barreto fez questão de esclarecer que governação integrada, ou i-gov, não significa a mesma coisa que governação electrónica que, segundo este

“The integration of public services, in other words i-gov, nationally and locally, is nowadays an imperative for governments because, on the one hand, it has the potential to bring great savings and, on the other, great improvements in the quality of services provided,” said the speaker, during the presentation of the topic “Holistic Public Administration. Integrated public services.”



Isaias Barreto

especialista, é o uso das tecnologias de informação e comunicação e, sobretudo da internet, para apoiar as operações governamentais e para o fornecimento dos serviços públicos.

“Não estamos a falar de governação electrónica. A i-gov ou governação integrada é muito mais abrangente e inclui múltiplas dimensões que permitem a integração entre várias instituições e entre diversos canais de fornecimento de serviços públicos”.

Assim, I-gov, segundo o comissário da CEDEAO, consiste essencialmente no fornecimento de um conjunto de serviços públicos que são provenientes dessas várias instituições e fornecedores de serviços e parceiros para que os mesmos possam ser disponibilizados de forma integrada a diversos utentes.

Vantagens

Conforme avançou, a governação integrada permite várias vantagens porque, em primeiro lugar, liberta recursos para as tarefas mais prioritárias, facto que contribui para uma maior racionalização e optimização dos recursos já que, como deu a entender, a Administração Pública cabo-verdiana enfrenta o desafio de atender a demandas sempre crescentes com um “orçamento que não cresce e, nalguns casos, decrescente”,

A resposta para esses desafios, segundo Isaias Barreto, passa necessariamente pela optimização dos recursos e maximização da eficiência dos serviços públicos através da implementação do i-gov.



However, Isaias Barreto made it clear that integrated governance, or i-gov, does not mean the same thing as e-government, which, according to this expert, is the use of information and communication technology, and especially the Internet, to support Government operations and public services provision.

“We are not talking about e-government. I-gov, or integrated governance, is much more comprehensive and includes multiple dimensions that allow integration among several institutions and among several channels for public service provision.”

Thus, according to the ECOWAS commissioner, I-gov essentially consists of providing a set of public services that come from these various institutions and service providers and partners, so that they can be made available in an integrated way to various customers.



Advantages

As he pointed out, integrated governance enables several advantages because, firstly, it frees resources for priority tasks, which contributes to a greater optimization of the scarce resources since, as he implied, the Cape Verdean Public Administration faces the challenge of meeting ever-increasing demands with a “budget that

does not grow and, in some cases, declines.”

The answer to these challenges, according to Isaias Barreto, necessarily involves optimizing resources and maximizing public service efficiency, by implementing i-gov.

Salomão Furtado, Assessor do Presidente da ANMCV

“Administração Local precisa de reformas institucionais”



Da esquerda para direita/From left to right: Salomão Furtado, António Espírito Santo Fonseca, Simão Monteiro e/and José Luís Neves

Salomão Furtado, Assessor do Presidente da Associação Nacional de Municípios de Cabo Verde (ANMCV), que interveio no tópico sobre “Os desafios para a Gestão Municipal e Descentralização” abordou algumas das vantagens, méritos e limites que a descentralização acarreta no que toca aos municípios. Nesse sentido, chama atenção para o facto da descentralização carecer de “aprofundamento” antes de ser implementada.

Salomão Furtado, Advisor to the ANMCV President

“Local government needs institutional reforms”

Salomão Furtado, Advisor to the President of the National Association of Cape Verdean Municipalities (ANMCV), who spoke during the debate on “Challenges to Municipal Management and Decentralization,” addressed some of the advantages, merits and limits that decentralization brings with regard to municipalities. In this respect, he drew attention to the fact that decentralization needs to be “studied” before it is implemented.

Isto porque, antes de mais, é necessário “perceber as implicações que vai trazer para os municípios e para o seu funcionamento”, sobretudo a nível de financiamento.

“Como vamos financiar a autonomia das regiões?”, questionou, alertando para o facto da falta de recursos e de financiamento ser um dos grandes entraves ao desenvolvimento dos concelhos do país. Do seu ponto de vista, se o “Estado não tem dinheiro, imaginem os municípios”, reforçou.

This is because, first of all, one needs to “understand the implications it will bring to the municipalities and their operation,” especially in terms of financing.

“How are we going to finance the autonomy of the regions?” he asked, warning that the lack of resources and financing is a major obstacle to the development of the municipalities and country. In his view, if the



Salomão Furtado

Salomão Furtado acredita que o sucesso da gestão municipal e o consequente desenvolvimento local, numa óptica de geração de riqueza e melhores condições de vida para as populações, reside numa “liderança forte”, no “planeamento estratégico” e “capacitação técnica dos recursos humanos das autarquias”.

Plataforma de Desenvolvimento Local

“Com o apoio das Nações Unidas, estamos a implementar o Programa da Plataforma de Desenvolvimento Local, o que já é um grande apoio aos municípios do ponto de vista dos desafios do planeamento estratégico”, elogia.

Não menos importante é o estatuto do pessoal das autarquias locais, pedra basilar para que, também nas autarquias, se possa ter uma administração focada na eficiência, capaz de dar resposta à demanda da população e do sector privado a nível local, sobretudo em matéria de investimento privado.

Nesse contexto, defende que é preciso haver reformas institucionais na administração local. “Em matéria de reforma do Estado é preciso ter em consideração também o conceito de território nacional. Há muitos instrumentos a nível central que os municípios não têm”, lamenta.

“Se nós temos 22 municípios sem os instrumentos importantes para o desenvolvimento e gestão do país, há uma fraqueza institucional que depois tem implicações do ponto de vista do desenvolvimento do território”, finaliza.

“State does not have money, imagine the municipalities” he stressed.

Salomão Furtado believes that the success of municipal management and the resulting local development, in terms of generating wealth and better living conditions for the population, lies in “strong leadership, strategic planning” and “technical training of municipal staff.”

Local Development Platform

“With the support of the United Nations, we are implementing the Local Development Platform program, which is a great support to municipalities from the point of view of the strategic planning challenges,” he said.

No less important is the statute for local authorities staff, a cornerstone, so that municipalities can also be focused on efficiency and be able to meet the demands of the population and local private sector, especially in terms of private investment.

In this context, he argued that there must be institutional reforms in local government. “When it comes to State reform, the concept of national territory must also be taken into account. There are many instruments at the central level that municipalities do not have,” he lamented.

“If we have 22 municipalities without the important instruments for the country’s development and management, there is an institutional weakness that later has implications from the point of view of the development of the territory,” he concluded.



António Fonseca, Provedor de Justiça

“Ausência de procedimentos claros abre caminho à falta de ética na Administração Pública”

António Espírito Santo Fonseca



António Espírito Santo Fonseca, Provedor de Justiça de Cabo Verde, acredita que a chave para o sucesso de um Estado democrático e exercício pleno da democracia é a “boa governação”.

António Fonseca, Ombudsman

“Absence of clear procedures opens the way to lack of ethics in Public Administration”

António Espírito Santo Fonseca, Cape Verde’s Ombudsman, believes that “good governance” is the key to the success of a democratic state and the full exercise of democracy.

Fonseca que interveio no tópico sobre “Participa Cidadão” mostra-se apreensivo com as implicações que podem ser geradas devido ao “desconhecimento” que os próprios funcionários da Administração Pública (AP) têm sobre a legislação. “É preciso instituir uma cultura da legalidade e aumentar o conhecimento das leis”, avisa.

Esse Provedor alerta ainda para a “ausência de procedimentos claros e uniformes” nos serviços da AP, o que, no seu entender, “abre caminho à falta de ética e de transparência na AP. Isso pode gerar injustiças”, alerta.

Desde Novembro de 2016, Cabo Verde passou a integrar a Associação dos Ombudsmen e Mediadores Africanos (AOMA), um passo que o Provedor de Justiça de Cabo Verde considera ser importante para o país, tendo em conta os objectivos da instituição que, além da acção preventiva em defesa dos direitos dos cidadãos, passa também por servir de mediadora entre o cidadão e a AP.

António Fonseca acredita que a associação pode dar o seu contributo para uma AP mais “centrada nos cidadãos e empresas” e revela que, curiosamente, das mais de 480 queixas recebidas na Provedoria de Justiça, uma grande fatia diz respeito a litígios entre o cidadão e a AP.

Nesse contexto, além de uma maior transparência, apela para a necessidade de se “melhorar a capacidade de resposta” ao cidadão.

Fonseca, who spoke as part of the topic on “Participate Citizens,” is apprehensive about the implications that can be generated due to Public Administration (PA) workers’ “lack of knowledge” about the legislation. “We need to establish a culture of legality and increase knowledge of the laws,” he said.

The Ombudsman also warned of “the absence of clear and uniform procedures” in PA services, which, in his view, “opens the way to a lack of ethics and transparency in PA. This can generate injustice,” he said.

In November 2016, Cape Verde joined the African Ombudsmen and Mediators Association (AOMA), a step that the Cape Verdean Ombudsman considers to be important for the country, taking into account the objectives of the institution, which, in addition to preventive actions to protect citizens’ rights, also serves as a mediator between citizens and PA.

António Fonseca believes that the association can contribute to a more “citizen and business-centered” PA, revealing that, interestingly, of the more than 480 complaints received by the Ombudsman’s Office, a large portion concerns disputes between citizens and PA. In this context, in addition to greater transparency, he drew attention to the need to “improve responsiveness.”

CCISS quer redução das burocracias e menos taxas e impostos



Da esquerda para direita/From left to right: Salomão Furtado, António Espírito Santo Fonseca, Simão Monteiro e/and José Luís Neves

O secretário-geral da Câmara do Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento (CCISS), José Luís Neves, aponta o excesso de burocracia e a existência de elevadas taxas e impostos na máquina pública, como dois dos grandes constrangimentos à competitividade do sector privado nacional. Nesse sentido, apela a uma maior articulação da Administração Pública (AP) com o empresariado e congratula-se com a descentralização de serviços para as Câmaras do Comércio.

CCISS wants reduced bureaucracy and less fees and taxes

The secretary general of the Sotavento Chamber of Commerce, Industry and Services (CCISS), José Luís Neves, indicate excessive bureaucracy and high fees and taxes in public administration as two of the main constraints to private sector competitiveness. Therefore, he calls for a greater coordination between Public Administration (PA) and the business community, and welcomes the decentralization of services to the Chambers of Commerce.

José Luís Neves, que interveio no debate sobre a “Burocracia desnecessária”, não escondeu que a mudança de comportamento na AP é fundamental para que o sector privado possa realmente contribuir para o desenvolvimento da economia como almeja o Executivo, mas chamou atenção para a necessidade de se apostar na redução das burocracias de forma

José Luís Neves, who spoke during the debate on “Unnecessary Bureaucracy,” made it clear that a change in behavior in PA is key so that the private sector can really contribute to economic development, as the Government wants, but he drew attention to the

"Se vocês querem servir os empresários, aproximem-se dos empresários, dialoguem com eles, com a Câmara do Comércio, com as associações empresariais, para saberem o que pensamos em relação a isso, porque nós desejamos uma AP mais amiga dos empresários."

"If you want to serve business owners, get closer to business owners, talk to them, to the Chamber of Commerce, to business associations, to know what we think about it, because we want a more business owner-friendly PA."

a se obter respostas mais céleres e eficientes, capazes de dar resposta às reais necessidades dos empresários.

Nessa óptica, aponta uma melhor articulação entre a AP e o sector privado, como um dos desafios a ultrapassar. "Se vocês querem servir os empresários, aproximem-se dos empresários, dialoguem com eles, com a Câmara do Comércio, com as associações empresariais, para saber o que pensamos em relação a isso, porque nós desejamos uma AP mais amiga dos empresários".

Esse responsável defende que a reforma da AP "é a mãe de todas as reformas" e deve ser feita no sentido de se reduzir as necessidades de financiamento do Estado e aliviar a carga financeira sobre o sector privado, libertando-o para que possa apostar no seu desenvolvimento e competitividade. Gerando mais riqueza e emprego.

"Se conseguirmos reduzir as necessidades de financiamento do Estado, vamos reduzir os impostos e, se reduzirmos os impostos, vamos criar mais competitividade fiscal para o investimento. Não vamos ter cada uma das instituições do Estado a criar a sua taxa porque precisa de sobreviver e pagar os custos de funcionamento", argumentou.

Regular e fiscalizar

O representante do sector privado de Sotavento, não escondeu que a mudança de comportamentos na AP é fundamental para que o sector privado possa crescer, mas chamou atenção ainda para a necessidade de se apostar na fiscalização, de forma transversal, e na regulamentação efetiva de várias leis afectas ao tecido empresarial. "Cria-se, mas não se regula", afirmou.

Isto, tomando como exemplo alguns números que apresentou relativamente à Casa do Cidadão. É que, embora a eleja como um dos grandes ganhos da reforma da AP, a nível da simplificação de procedimentos ao cidadão e às empresas, José Luís Neves alerta para o facto de, das 9000 mil empresas criadas, apenas 3.125 terem contabilidade organizada.

Nesse sentido, não esconde que o produto "Empresa no Dia", da Casa do Cidadão, está a ser utilizado pelo "mercado", ou seja, por empresários,

need to reduce bureaucracy in order to obtain quicker and more efficient solutions, capable of meeting the real needs of business owners.

From this perspective, he said that a better coordination between PA and the private sector is one of the main challenges. "If you want to serve business owners, get closer to business owners, talk to them, to the Chamber of Commerce, to business associations, to know what we think about it, because we want a more business owner-friendly PA."

He argued that PA reform "is the mother of all reforms" and should be done to reduce the State's financing requirements and alleviate the financial burden on the private sector, freeing it so that it can invest in its development and competitiveness, generating more wealth and employment.

"If we're able to reduce the State's financing requirements, we'll reduce taxes and, if we reduce taxes, we'll create more fiscal competitiveness for investment. We won't have each State institution creating its tax because it needs to survive and pay operating costs," he argued.

Regulate and supervise

Sotavento's (southern islands) private sector representative stressed that a change in behavior in PA is key for the private sector to grow, but also drew attention to the need to invest in supervision in a cross-cutting way and in the effective regulation of several laws affecting the business sector. "They are created, but not regulated," he said.

"Se conseguirmos reduzir as necessidades de financiamento do Estado, vamos reduzir os impostos e, se reduzirmos os impostos, vamos criar mais competitividade fiscal para o investimento. Não vamos ter cada uma das instituições do Estado a criar a sua taxa porque precisa de sobreviver e pagar os custos de funcionamento."

"If we're able to reduce the State's financing requirements, we'll reduce taxes and, if we reduce taxes, we'll create more fiscal competitiveness for investment. We won't have each State institution creating its tax because it needs to survive and pay operating costs."



José Luís Neves

como um meio para se “fugir ao fisco”, gerando desigualdades no sector empresarial.

Por isso, defende que é preciso criar mecanismos de “fiscalização” e “seguimento” às empresas, tendo em conta, inclusive, que em Cabo Verde existem 35 mil unidades empresariais a operar na informalidade. “É preciso combater a informalidade”, defendeu.

Maior articulação

Mesmo assim, acredita que com uma “maior articulação entre o sector privado e a AP” e se o Governo acelerar as reformas em curso, é possível alcançar ganhos a nível da eficiência da AP e da competitividade do sector privado.

Isto, num país onde 92% das empresas existentes são micro e pequenas empresas; 6% são médias empresas e apenas 2% das empresas cabo-verdianas são consideradas como grandes empresas.

José Luís Neves congratulou-se com a descentralização de alguns serviços da administração central para as Câmaras do Comércio, mas chamou a atenção para uma melhor eficiência e efetivação de medidas como o Código de Insolvência e as janelas únicas e apelou também para que sejam ultrapassados os constrangimentos do Regime Especial das Micro e Pequenas Empresas (REMPE). Tudo isto numa lógica de redução de burocracias e uma AP mais amiga dos empresários e eficiente.

Esse responsável acredita que só com a devida abertura e articulação entre o sector privado e a AP, poder-se-á, assim, alcançar ganhos significativos para desenvolver a economia e o empresariado nacional.

“As Câmaras do Comércio assinaram recentemente dois acordos com o Governo. Um acordo para um conjunto de competências que, neste momento, estão na alçada do sector público e que nós julgamos que devem ser passadas para o sector privado. E um outro acordo, ambicioso, visa a melhoria do ambiente de negócios”, finaliza.

This, taking as an example some figures he presented with respect to Casa do Cidadão (House of the Citizen). Although he considers it to be one of the great gains of PA reform, in terms of simplifying procedures for citizens and businesses, José Luís Neves pointed out that, of the 9,000,000 companies created, only 3,125 keep proper records and accounts.

In this respect, he suggests that Casa do Cidadão’s “Empresa no Dia” (starting a business in one day) is being used by the “market;” that is, by business owners as a means to “avoid paying taxes,” generating inequities in the business sector.

Therefore, he argued that we need to create “control” and “follow-up” mechanisms, taking into account that there are 35,000 business units operating in the informal sector in Cape Verde. “We need to fight informality,” he said.

Greater coordination

Nonetheless, he believes that, with a “better coordination between the private sector and PA” and if the Government accelerates the reforms underway, it is possible to achieve gains in PA efficiency and private sector competitiveness.

This, in a country where 92% of existing businesses are micro and small businesses; 6% are medium-sized businesses and only 2% of Cape Verdean businesses are considered big businesses. José Luís Neves welcomed the decentralization of some central government services to the Chambers of Commerce, but called for better efficiency and effectiveness of measures such as the Insolvency Code and single windows, and also called for solutions to the constraints related to the Special Framework for Micro and Small Enterprises (REMPE). All this with a view to reducing bureaucracy and aimed at a more efficient and business owner-friendly PA.

He believes that only through openness and coordination between the private sector and PA can significant gains be made to develop the economy and the national business sector.

“The Chambers of Commerce recently signed two agreements with the Government. One agreement is for a set of responsibilities that are currently within the purview of the public sector and which we believe should be passed on to the private sector. The other, ambitious, agreement aims at improving the business environment,” he concluded.

“Só com a devida abertura e articulação entre o sector privado e a AP poder-se-á alcançar ganhos significativos para desenvolver a economia e o empresariado nacional.”

“Only through openness and coordination between the private sector and PA can significant gains be made to develop the economy and the national business sector.”

Inovação e modernização do sector público

Casa do Cidadão e o desafio da eficiência do “One Stop Shop”

A eficiência efectiva do “One Stop Shop”, ou seja, do “Balcão Único” ou “Janela Única” de atendimento e prestação de serviço público, é talvez o maior desafio da Casa do Cidadão (CC). Mayra Silva, gestora da instituição, defende que a CC é um instrumento “crucial” na desburocratização, simplificação de procedimentos e modernização dos serviços prestados pela Administração Pública (AP). Silva foi uma das oradoras do segundo painel deste workshop, sob o lema “Inovação e Modernização do Sector Público”, que juntou mais de seis oradores ligados à inovação na AP. Inovação essa que tem a CC como um dos seus maiores exemplos práticos, embora ainda persistam inúmeros desafios.



Mayra Silva

Public sector innovation and modernization

Casa do Cidadão and the One Stop Shop efficiency challenge

The actual efficiency of the One Stop Shop system for public service provision is perhaps the biggest challenge for Casa do Cidadão (House of the Citizen - CC). Mayra Silva, manager of the institution, argues that the CC is a “crucial” instrument in reducing bureaucracy, simplifying procedures and modernizing the services provided by Public Administration. Silva was one of the speakers of the workshop’s second panel, under the motto “Public Sector Innovation and Modernization,” which brought together more than six speakers related to innovation in PA. The CC is one of the main practical examples of this innovation, although there are still many challenges.

Antes da modernização da CC, os cidadãos e os empresários tinham de passar por várias instituições públicas para terem acesso a um único documento. Papéis e mais papéis, deslocações de repartição em repartição, tempo e dinheiro gasto, além do stress e muitas dores de cabeça à mistura. Hoje, quase 10 anos depois da sua criação, não há dúvidas de que esta inovação a nível do atendimento e prestação do serviço público, não só contribuiu para aumentar a eficiência da AP, como aproximou o cidadão e as empresas da máquina pública. O serviço da Empresa no Dia ou uma simples Certidão de Nascimento

Prior to CC modernization, citizens and business owners had to go through several public institutions to have access to a single document. Papers and more papers, going from office to office, time and money spent, plus stress and many headaches.

Today, almost 10 years after its creation, there is no doubt that this innovation in customer service and public service provision, not only contributed to

“Antes da modernização da CC, os cidadãos e os empresários tinham de passar por várias instituições públicas para terem acesso a um único documento. Papéis e mais papéis, deslocamentos de repartição em repartição, tempo e dinheiro gasto, além do stress e muitas dores de cabeça à mistura.”

“Prior to CC modernization, citizens and business owners had to go through several public institutions to have access to a single document. Papers and more papers, going from office to office, time and money spent, plus stress and many headaches.”

ou Registo Criminal são disso exemplos e que contribuíram para que Cabo Verde seja hoje um exemplo da “Boa Governação” em África.

Mas, porque a tecnologia não pára de evoluir e os cidadãos e as empresas carecem de produtos e serviços capazes de dar resposta aos desafios do mundo globalizado em que vivemos, também a CC está a passar por uma fase de transformação e adequação às novas demandas do mercado.

“Temos como nova missão: continuar a prestar serviços públicos de terceiros aos cidadãos e às empresas de forma célere e com eficiência. A novidade é que vamos espalhar o nosso modelo por toda AP, criando soluções de interação com o cidadão de forma fácil, eficiente, conveniente e, claro, com reconhecimento de qualidade pela CC”, destaca Mayra Silva.

já começámos a implementar um novo conceito para a CC. “Um pouco antes de completarmos 10 anos, mudámos, pela 1ª vez, a nossa imagem, que passa a estar alinhada com a nova estratégia da Casa do Cidadão. Foi um trabalho árduo mas, no final, todos ficámos satisfeitos. Modernizámos a nossa marca, tornando-a uma marca + clara, + moderna, + coesa, + aberta, com a qual pretendemos estar cada vez mais pertos dos clientes, parceiros e das instituições públicas. Reforçámos o nosso compromisso com a Qualidade e Excelência e com uma cultura centrada no utente e em sintonia com as necessidades do seu dia a dia.”

increase PA efficiency, but also brought citizens and companies closer to public administration. Empresa no Dia (starting a company in one day) or simply getting a birth certificate or criminal record are examples of this and have made Cape Verde a model of “good governance” in Africa.

But, since technology is ever evolving and citizens and businesses need products and services that are capable of meeting the challenges of the globalized world in which we live, the CC is also going through a transformation and adaptation to the new market demands.

“We have a new mission: to continue providing public third-party services to citizens and businesses quickly and efficiently. The new feature is that we will spread our model throughout PA, creating solutions to interact with citizens easily, efficiently and conveniently and, of course, with quality recognition by the CC,” highlighted Mayra Silva.



Da esquerda para direita/
From left to right:
Mayra Silva,
Liza Vaz
e/and Hérmenio Fernandes

“Temos como nova missão: continuar a prestar serviços públicos de terceiros aos cidadãos e às empresas de forma célere e com eficiência. A novidade é que vamos espalhar o nosso modelo por toda AP, criando soluções de interacção com o cidadão de forma fácil, eficiente, conveniente e, claro, com reconhecimento de qualidade pela CC.”

“We have a new mission: to continue providing public third-party services to citizens and businesses quickly and efficiently. The new feature is that we will spread our model throughout PA, creating solutions to interact with citizens easily, efficiently and conveniently and, of course, with quality recognition by the CC.”

Instrumento crucial

Nesse contexto, tendo em conta o novo paradigma do Governo que preconiza uma máquina pública mais centrada e “amiga” do cidadão e das empresas, Mayra Silva não tem dúvidas de que a CC terá um papel fundamental em todo esse processo.

“A CC posiciona-se como um player muito importante e um instrumento crucial na desburocratização, simplificação de procedimentos e modernização dos serviços prestados pela AP, não só por causa da notoriedade da nossa marca, cuja qualidade e excelência é reconhecida a nível nacional, mas também pelo facto do modelo da CC ser um modelo de sucesso, inovador e por pautar pela celeridade e morabeza no atendimento”, realça.

Nesse âmbito, essa responsável reitera o foco em dois factores fundamentais, nomeadamente a necessidade de uma maior eficiência e celeridade.

“Além do serviço presencial, é preciso aprimorar, urgentemente, os serviços que já temos nos canais *web*, assim como a necessidade de se fazer *updates* dos serviços e produtos. Por isso, já temos

“We have begun to implement a new concept for CC. A little before completing 10 years of existence, we changed our image for the first time, aligning it with the new strategy of the Casa do Cidadão. It was hard work but, in the end, we were all satisfied. We have modernized our brand, making it a clearer, more modern, more cohesive, and more open brand, with which we intend to be closer and closer to customers, partners and public institutions. We have strengthened our commitment to Quality and Excellence and to a consumer-centered culture, and in tune with their everyday needs.”

Crucial instrument

In this context, taking into account the Government’s new paradigm, which advocates a more citizen- and

Porton di Nos Ilha vai ter nova cara e novo conceito

O “Porton di Nos Ilha”, um caso de sucesso no processo de reforma da Administração Pública (AP), vai ter uma nova cara e um novo conceito. “Prendemos recentrar esse Portal, vamos criar uma nova abordagem e torná-lo uma referência a nível mundial no atendimento público. Promoveremos Cabo Verde através da internet, tendo como âncoras as características únicas do cabo-verdiano, nomeadamente a nossa morabeza”, avançou Mayra Silva à Revista Iniciativa.

Como realça, o novo Portal trará inúmeras vantagens para o público: cidadãos e empresas. “Entre elas, uma maior rapidez em termos de navegação, maior atractividade, não obstante ser enriquecedor quanto à interacção e acessibilidade a diferentes serviços”, explica.

Mayra Silva evidencia ainda que o novo Portal irá colmatar algumas lacunas na “prestação dos serviços, tornando o seu acesso mais simplificado”, assim como vai permitir “aumentar o leque de serviços oferecidos pelo aos usuários”.



Porton di Nos Ilha to have new face and new concept

“Porton di Nos Ilha,” a success story in Public Administration (PA) reform, is going to have a new face and a new concept. “We intend to refocus this portal. We’re going to create a new approach and make it a worldwide leader in public service. We will promote Cape Verde through the internet, anchored in the unique characteristics of the Cape Verdean people, namely our morabeza,” Mayra Silva told Iniciativa magazine.

As she emphasized, the new portal will bring countless advantages to the public: citizens and companies. “Among them, greater speed in terms of navigation, greater attractiveness, despite being enriching as to interaction and accessibility to different services,” she explained.

Mayra Silva also pointed out that the new portal will fill some gaps in “service provision, simplifying access,” as well as helping “to increase the range of services offered to customers.”

Investir nos Recursos Humanos

Tendo em conta o novo ciclo estratégico da CC, Mayra Silva acredita que será necessário apostar numa evolução do modelo organizacional, tornando-o mais simples, especializado e transparente. E, isto, trará implicações a nível dos Recursos Humanos.

“Para o sucesso de qualquer instituição é preciso investir nos colaboradores. Zelar para que possam trabalhar num bom ambiente de trabalho; capacitar com formações contínuas e criar condições favoráveis para que se possa resolver os problemas do dia-a-dia. Mas, também é preciso ter o engajamento total dos colaboradores no desenvolvimento institucional”, enfatiza. Actualmente, a CC conta com três casas de gestão directa: Praia, Sal e São Vicente, mas os serviços estão descentralizados a nível nacional com presença em todas as ilhas e, praticamente, em todos os concelhos, além da diáspora. Nas localidades mais dispersas, funciona a Casa do Cidadão Móvel que tem levado os serviços da instituição, facilitando a vida a pessoas portadoras de deficiência ou outras vulnerabilidades.



Investing in Human Resources

Taking into account the CC's new strategic cycle, Mayra Silva believes that the organizational model will need to be improved, making it simpler, more specialized and more transparent. And this will have implications for human resources.

“For the success of any institution, one needs to invest in the employees. Ensure that they are able to work in a good working environment; provide continuous training and create favorable conditions to solve everyday problems. But one also needs to have the total engagement of employees in institutional development,” she emphasized.

The CC currently has three directly managed centers: Praia, Sal and São Vicente, but the services are decentralized nationally, with a presence on all the islands and practically in all municipalities, in addition to the diaspora. In the most dispersed areas, there is the mobile Casa do Cidadão, which brings the institution's services, making life easier for people with disabilities or other vulnerabilities.

na manga um leque de novos serviços a serem integrados na nossa plataforma, visando facilitar a vida ao cidadão e evitar que este tenha que se deslocar de portas em portas para ter acesso a um determinado serviço”.

Porém, nem tudo depende só da CC. “Para trazermos novos serviços para a Casa do Cidadão temos que ter uma forte colaboração, engajamento e aposta de outras instituições no processo de integração nas nossas plataformas”, alerta Mayra Silva.

Doing Business

Além de aprimorar e inovar nos serviços disponibilizados aos cidadãos, a CC enfrenta ainda o desafio de se alinhar com a estratégia do Governo para fazer com que Cabo Verde chegue ao top 50 do *ranking do Doing Business*.

“A criação de Empresa no Dia é um dos indicadores que é avaliado e em relação ao qual são tidos em consideração todos os procedimentos oficialmente necessários para que um empresário possa abrir e operar formalmente uma empresa industrial ou comercial. Também se mede o tempo e os custos necessários para realizar os referidos procedimentos”, elucida.

business-centered and friendly public administration, Mayra Silva has no doubt that the CC will play a key role in this whole process.

“The CC is a very important player and a crucial instrument in reducing bureaucracy, simplifying procedures and modernizing the services provided by PA, not only because of the fame of our brand, whose quality and excellence is recognized nationally, but also because the CC model is successful and innovative and is guided by speed and morabeza (friendliness) in customer service,” she emphasized.

In this context, she reiterated a focus on two key factors, namely the need for greater efficiency and speed. “In addition to the face-to-face service, we urgently need to improve the services we already have on web channels, as well as update services and products. So,

“Um pouco antes de completarmos 10 anos, mudámos, pela 1ª vez, a nossa imagem, que passa a estar alinhada com a nova estratégia da Casa do Cidadão. Foi um trabalho árduo mas, no final, todos ficámos satisfeitos. Modernizámos a nossa marca, tornando-a uma marca + clara, + moderna, + coesa, + aberta com a qual pretendemos estar cada vez mais pertos dos clientes, parceiros e das Instituições públicas.”

“A little before completing 10 years of existence, we changed our image for the first time, aligning it with the new strategy of the Casa do Cidadão. It was hard work but, in the end, we were all satisfied. We have modernized our brand, making it a clearer, more modern, more cohesive, and more open brand, with which we intend to be closer and closer to customers, partners and public institutions.”

“Além do serviço presencial, é preciso aprimorar, urgentemente, os serviços que já temos nos canais web, assim como a necessidade de se fazer updates dos serviços e produtos.”

“In addition to the face-to-face service, we urgently need to improve the services we already have on web channels, as well as update services and products.”



Mayra Silva reconhece, no entanto, que Cabo Verde regista, neste indicador, um melhor desempenho em termos de “score de distância até à fronteira”, mas, conforme fez questão de explicar, o país encontra-se apenas na 100ª posição do *ranking* relativo, porquanto trata-se de uma área muito dinâmica e competitiva em termos de reformas globais que todas as economias vêm levando a cabo. Em face disso, as acções visando facilitar a vida dos empresários encabeçam a lista de tarefas prioritárias da instituição.

“Para isso é muito importante a aposta na integração de serviços e nas reformas, desburocratizando e simplificando os procedimentos administrativos em todos os serviços públicos centrais e locais. Promover cada vez mais a modernização da

we already have a range of new services to be integrated into our platform, in order to make life easier for citizens, so that they won’t have to go from door to door to have access to a certain service.”

However, not everything depends on the CC alone. “To bring new services to the Casa do Cidadão, we need to have strong collaboration, engagement and commitment of other institutions in the process of integration into our platforms,” said Mayra Silva.

Balanço positivo

Mayra Silva, Gestora da Casa do Cidadão, acredita que o workshop foi um bom ponto de partida para a participação efectiva da sociedade civil e do sector privado no processo de desenvolvimento e melhoria da máquina pública. Isto, tendo em conta o novo paradigma do Governo para a AP.

“É preciso utilizar todos os *inputs* dos cidadãos no processo de decisão sobre o desenvolvimento do serviço público, principalmente no sentido de criar soluções de entrega de serviços de modo fácil, usando recursos apropriados, criar oportunidade para a aprendizagem mútua e restabelecer a confiança entre o cidadão e a AP”, defende.

Por isso, faz um balanço positivo do workshop e espera que agora se faça um bom uso dos seus resultados. “Espero que, no próximo ano, possamos estar no mesmo fórum fazendo o levantamento, a análise e o balanço da sua implementação prática”, perspectiva, considerando que um dos grandes desafios é “fomentar a participação activa do cidadão, incutindo neste o dever cívico e a necessidade do seu *feedback*”.

Na óptica da Gestora da CC, o futuro da AP passa por envolver as instituições e convencê-las de que a “exposição das suas fragilidades e o envolvimento dos cidadãos nos assuntos públicos é o caminho para se atingir os níveis de qualidade almejados”, conclui.

Positive assessment

Mayra Silva, manager of Casa do Cidadão, believes that the workshop was a good starting point for actual participation of civil society and the private sector in the development and improvement of public administration. This, taking into account the Government’s new paradigm for PA.

“All citizens’ inputs need to be used in the decision-making process on public service development, in particular to create easy service delivery solutions, using appropriate resources, creating opportunities for mutual learning, and restoring trust between citizens and PA,” she argued.

Therefore, she makes a positive assessment of the workshop and hopes that one will make good use of its results. “I hope that, next year, we can be in the same forum, surveying, analyzing and assessing its practical implementation,” she said, adding that one of the biggest challenges is “to foster the active participation of citizens, instilling in them the civic duty and the need for their feedback.”

According to the manager of the CC, the future of PA is to involve the institutions and convince them that “exposing their fragilities and involving citizens in public affairs is the way to achieve the desired quality levels,” she concluded.

“É importante garantir a funcionalidade e a estabilidade do sistema de informação. Temos que ter um sistema seguro e que dê resposta às nossas demandas.”

“It is important to ensure the functionality and stability of the information system. We have to have a secure system that meets our demands.”

prestação de serviços orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas e para um bom ambiente de negócios”, alerta.

Constrangimentos versus desafios

Apesar dos ganhos alcançados, Mayra Silva admite que há barreiras e constrangimentos a ultrapassar para que a própria CC possa inovar ainda mais. Entre eles, a limitação a nível da infraestrutura tecnológica. “É importante garantir a funcionalidade e a estabilidade do sistema de informação. Temos que ter um sistema seguro e que dê resposta às nossas demandas”, adverte.

Outro grande constrangimento é o iGov, ou seja, a integração governamental. “Temos que ter uma visão holística do ambiente de fornecimento de serviços ao cidadão e aos agentes económicos. O iGov tem que ter o mais alto patrocínio de implementação, as instituições têm que ver as reformas como uma grande aposta, como uma estratégia importante para satisfazer o cidadão nos dias de hoje”, aconselha.



Não menos relevante tem sido o não cumprimento das leis afectas ao próprio funcionamento da CC. “Por exemplo, a Lei de Modernização Administrativa não é aplicada em várias instituições públicas. Temos a lei que regula o código de barra que dispensa o carimbo nos produtos da Casa do Cidadão, mas ainda há instituições com dificuldade em aceitar os nossos produtos. Também temos es-

Doing Business

In addition to improving and innovating the services available to citizens, CC also faces the challenge of aligning itself with the Government’s strategy to put Cape Verde in the top 50 of the Doing Business ranking.

“Starting a business in one day is one of the indicators that is evaluated and in respect of which all the officially necessary procedures are taken into account, so that an entrepreneur can formally open and operate an industrial or commercial enterprise. The time and costs required to perform these procedures are also measured,” she explained.

Mayra Silva acknowledges, however, that Cape Verde has a better performance in terms of the “score for distance to the border” in this indicator, but, as she explained, the country is only 100th in the relative ranking, as this is a very dynamic and competitive area in terms of the overall reforms that all economies are pursuing.

Therefore, measures to facilitate the life of business owners are among the institution’s priorities.

“To this end, the focus is on integrating services and reforms, reducing bureaucracy and simplifying administrative procedures in all central and local public services. To increasingly promote the modernization of service delivery, geared towards fulfilling the needs of citizens and companies, and for a good business environment,” she said.

Constraints versus challenges

Despite the gains, Mayra Silva admits that some barriers and constraints need to be overcome so that the CC itself can innovate even more. Among them, the limitation in terms of technological infrastructure. “It is important to ensure the functionality and stability of the information system. We have to have a secure system that meets our demands,” she warned.

“O IGOV tem que ter o mais alto patrocínio de implementação, as instituições têm que ver as reformas como uma grande aposta, como uma estratégia importante para satisfazer o cidadão nos dias de hoje.”

“iGov has to have the highest sponsorship for implementation, institutions have to see the reforms as a great investment, as an important strategy to satisfy citizens nowadays.”

“Ainda temos escolas e bancos que não aceitam a Certidão de Nascimento emitida pela Casa do Cidadão por não ter carimbo. Isso é inadmissível em pleno 2017.”

“We still have schools and banks that do not accept birth certificates issued by the Casa do Cidadão for not having a stamp. This is unacceptable in 2017.”

colas e bancos que não aceitam a Certidão de Nascimento emitida pela Casa do Cidadão por não ter carimbo. Isso é inadmissível em pleno 2017”, lamenta.

Futuro

A Coordenadora da Casa do Cidadão reitera que, hoje, vivemos num mundo globalizado onde o conhecimento se configura como um diferencial competitivo, ou seja, quem não aposta na inovação não está aberto ao mundo e, portanto, não é competitivo.

“A tendência para a prestação do serviço público é a convergência, garantindo ganhos de eficiência e a oferta de serviços com a qualidade total. A inovação deve ser uma aposta constante das instituições que devem estar preparadas para vencer todos os desafios de um mundo em constante transformação, onde é preciso uma grande aposta em canais digitais”.

Nesse contexto, o futuro da CC passa por apostar na dinamização do seu próprio negócio. “Mais serviços, mais inovação, mais parceiros, melhor desempenho. Vamos diversificar o negócio no mercado actual de forma a protagonizar/suportar a modernização da Administração Pública cabo-verdiana para um atendimento público eficiente e com qualidade”, almeja.

A internacionalização da Casa do Cidadão é, segundo Mayra Silva, outra das metas a alcançar. “A instituição pode funcionar como consultora no apoio à implementação de modelos similares noutros mercados, ou seja, pretendemos no futuro ser a referência na implementação e gestão de canais de interação presencial e remota com qualidade e excelência reconhecida a nível nacional e internacional, contribuindo assim para a modernização e o desenvolvimento de Cabo Verde e para o posicionamento distintivo do país no contexto global”, finaliza.



“Mais serviços, mais inovação, mais parceiros, melhor desempenho. Vamos diversificar o negócio no mercado actual de forma a protagonizar a modernização da Administração Pública cabo-verdiana para um atendimento público eficiente e com qualidade.”

“More services, more innovation, more partners, better performance. We’re going to diversify the business in the current market in order to carry out/support the modernization of the Cape Verdean Public Administration, aiming at an efficient and quality public service.”

Another major constraint is iGov, that is, government integration. “We have to have a holistic view of the environment for providing services to citizens and economic agents. iGov has to have the highest sponsorship for implementation, institutions have to see the reforms as a great investment, as an important strategy to satisfy citizens nowadays,” she said.

No less relevant has been the non-compliance with laws connected to the proper operation of the CC. “For example, the Law on Administrative Modernization is not applied in several public institutions. We have a law that regulates the bar code that exempts stamps on Casa do Cidadão products, but there are still institutions that find it difficult to accept our products. We also have schools and banks that do not accept birth certificates issued by the Casa do Cidadão for not having a stamp. This is unacceptable in 2017,” she lamented.

Future

The Casa do Cidadão Coordinator reiterated that today we live in a globalized world where knowledge is a competitive characteristic; that is, those who do not innovate are not open to the world and, therefore, are not competitive.

“The trend for public service provision is convergence, ensuring efficiency gains and offering services with total quality. Institutions must be constantly innovating and prepared to overcome all the challenges of a world in constant transformation, where digital channels are crucial.”

In this context, the future of CC involves boosting its own business. “More services, more innovation, more partners, better performance. We’re going to diversify the business in the current market in order to carry out/support the modernization of the Cape Verdean Public Administration, aiming at an efficient and quality public service,” she said.

The internationalization of the Casa do Cidadão is, according to Mayra Silva, another goal. “The institution can act as a consultant in supporting the implementation of similar models in other markets. That is, we intend to, in the future, be a leader in the implementation and management of in-person and remote interaction channels, with recognized quality and excellence at national and international levels, thus contributing to Cape Verde’s modernization and development and the country’s distinctive position in the global context,” she concluded.

Desafios e segurança de informação na AP

“Dados dos cidadãos devem ser bem protegidos”

A relação do utente com a Administração Pública (AP) deve ser de “confiança e certeza” de que os seus dados não serão utilizados de forma abusiva, nem servir interesses ilegítimos e atentatórios dos seus direitos, liberdades e garantias. Esta posição foi defendida por Djamilson Pinto, da Comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPd), no Painel 2, do evento da AP.



Djamilson Pinto

Challenges and information security in PA

“Citizen data should be well protected”

The relationship between citizens and Public Administration (PA) must be one of “trust and certainty” that the former’s data will not be used abusively or serve illegitimate interests that violate their rights, freedoms and guarantees. This position was advocated by Djamilson Pinto, from the National Committee for Data Protection (CNPd), in Panel 2 of the AP event.

Falando no Painel 2, sobre “Inovação e Modernização do Sector Público”, mais concretamente, no sub-tema “Desafios e Segurança de Informação na Administração Pública”, no segundo dia dos trabalhos, 23 de Junho – Dia da Administração Pública Africana -, Djamilson Pinto defendeu que Cabo Verde deve apostar, cada vez mais, na Governação Electrónica, mas sempre acompanhada da implementação das mais recentes e adequadas medidas técnicas e organizativas experimentadas a nível global.

“Impõe-se chamar a atenção para a necessidade de todos os responsáveis pelo tratamento de dados, designadamente, Governo e outras instituições públicas e privadas ou pessoas singulares, para a necessidade de submeterem os ficheiros de dados pessoais de que dispõem, quer em suporte digital, quer em suporte manual,

Speaking in Panel 2, on “Public Sector Innovation and Modernization,” specifically in the sub-topic “Challenges and Information Security in Public Administration,” on the second day of work, June 23 – Africa Public Service Day, – Djamilson Pinto argued that Cape Verde should focus increasingly on Electronic Governance, but always accompanied by the implementation of the most recent and adequate technical and organizational measures experimented around the world.

“It is important to draw attention to the need for all data controllers, namely the Government and other

à fiscalização da CNPD, mediante notificação”, remarcou, destacando que “uma informação segura” compõe-se de três características: confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Para o membro da CNPD, assegurar um patamar “aceitável de segurança da informação” no ambiente cibernético, “é algo que viabiliza e agrega valor aos serviços e aplicações”, sustentando e garantindo a credibilidade da instituição na proporção em que possibilita a satisfação dos cidadãos, a produtividade dos seus trabalhadores, mantendo a imagem que o serviço quer constituir perante a sociedade.

Inovações e pressões

A Internet e as inovações tecnológicas, assim como a necessidade de eficiência nas administrações, as pressões sociais para que o Governo “administre melhor” os recursos e actue com transparência, estão na linha da frente dos principais factores que incentivaram o surgimento da inovação da governação electrónica.

“A presença da AP na Internet visa tornar o aparato administrativo menos aparente, de forma presencial, porém, estando mais próximo dos cidadãos e mais eficiente na realização de seus objectivos, por meio de técnicas dos sistemas de informática e da comunicação”, sustenta Djamilson Pinto, para quem, a governação electrónica é uma ferramenta de transformação social, de participação na democracia actual e na modernização da gestão da coisa pública.

Perante esta situação – prossegue o membro da CNPD -, impõe-se, cada vez mais, a necessidade de se proteger a informação, para que “a sua utilização abusiva não venha a servir interesses ilegítimos e atentatórios” dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

Em Cabo Verde, a governação electrónica (e-Gov) deu os seus primeiros passos com a criação da Unidade de Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), em 1998.



public and private institutions and individuals, to submit the personal data files they have, either in digital or in manual form, to the CNPD's supervision, by means of notification,” he said, noting that “secure information” is composed of three characteristics: confidentiality, integrity and availability.

For the CNPD professional, ensuring an “acceptable level of information security” in the cyber environment “is something that facilitates and adds value to services and applications,” sustaining and guaranteeing the institution’s credibility to the extent that it enables citizen satisfaction and worker productivity,



Da esquerda para direita/
From left to right:
Djamilson Pinto,
Guevara Cruz
e/and Carlos Pina



Credibilidade e confiança

Pinto destaca que, nesta era da globalização, os ataques cibernéticos - simples e/ou individuais - estão a dar lugar a operações sofisticadas e bem financiadas, capazes de causar danos económicos e de reputação significativas às vítimas dos sectores público e privado.

"A criação e a instalação da CNPD, em 2015, visa mitigar as referidas ameaças, na medida em que impõe um conjunto de obrigações aos responsáveis pelo tratamento de dados", frisa, para concluir que todos os sistemas devem "proteger os dados de todos os cidadãos", com destaque para a "garantia da separação lógica" entre as informações referentes à saúde e à vida sexual do indivíduo, incluindo os genéticos, dos restantes dados pessoais.

Este sub-tema do Painel 2, foi moderado pelo Director Nacional da Administração Pública, Guevara da Cruz.



maintaining the image that the service wants to have within society.

Innovations and pressures

The Internet and technological innovations, as well as the need for efficiency in administrations, the social pressures for the Government to "better manage" resources and be transparent are at the forefront of the main factors that stimulated the emergence of electronic governance innovation.

"The AP's presence on the Internet aims to make public service provision less apparent

face-to-face, while being closer to citizens and more efficient in achieving its objectives, through computer and communication systems techniques," said Djamilson Pinto, for whom electronic governance is a tool for social transformation, participation in modern democracy and modernization of public affairs management.

Faced with this situation, the CNPD professional continues, there is a growing need to protect information, so that "its abusive use does not serve illegitimate interests that violate" citizens' rights, freedoms and guarantees. In Cape Verde, electronic governance (e-Gov) took its first steps with the creation of the State Financial Administration Reform Unit (Portuguese acronym: RAFE) in 1998.

Credibility and trust

Pinto pointed out that, in this era of globalization, simple and/or individual cyber-attacks are leading to sophisticated and well-financed operations that can cause significant economic and reputational damage to public and private sector victims.

"The creation and setting up of the CNPD, in 2001, aims to mitigate these threats, inasmuch as it imposes a set of obligations on data controllers," he stressed, concluding that all systems must "protect the data of all citizens," with emphasis on "ensuring a logical separation" between information concerning an individual's health and sexual life, including genetic information, and other personal data.

This Panel 2 sub-topic was moderated by the National Public Administration Director, Guevara da Cruz.

“Business Intelligence” aplicada à AP

“O grande desafio é a visão única da verdade”

“Business Intelligence” (Inteligência do Negócio) na Administração Pública (AP) requer “uma visão única da verdade”, implicando consistência, integridade e agilidade na tomada de decisões. A proposta é do técnico do Ministério das Finanças, Carlos Pina, para quem, alguns passos já foram dados neste capítulo.

Business Intelligence applied to PA

“The main challenge is a single view of the truth”

Business Intelligence in Public Administration (PA) requires “a single view of the truth,” implying consistency, integrity, and agility in making decisions. The proposal came from Carlos Pina, a Ministry of Finance professional, for whom, some steps have been taken in this respect.



Carlos Pina

Apresentando o tema “Business Intelligence”, no Painel 2, do evento sobre “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas”, que decorreu na Cidade da Praia, nos dias 22 e 23 de Junho, Carlos Pina realçou que o conceito “é mais do que a tecnologia”, uma vez que deve haver conjugação da cultura organizacional, dos processos associados, das pessoas envolvidas para a tomada de decisão inteligente, rápida, ágil e que favoreça a sociedade civil, a economia e o cidadão.

“Na AP, é preciso que os dados sejam acessíveis, estejam disponíveis, e que haja integridade desses dados. Do ponto de vista tecnológico, a única solução que garante esses três valores é a solução ‘Business Intelligence’, que permite pegar em várias fontes de dados, limpá-los, transformá-los em informação e colocá-los num repositório seguro, integrado, consistente e disponível”, sustenta Pina, observando que no Ministério das Finanças “existe uma solução de ‘Business Intelligence’”, mas que, ainda, “não é a ideal”, à excepção da aplicada na Inspeccção-Geral das Finanças (IGF).

Aliás, Carlos Pina defende que “o que existe de bom deve ser continuado e melhorado”, pelo que “a experiência da IGF” está a ser replicada noutros departamentos do Ministério a que pertence.

“Com a solução do ‘Business Intelligence’ devidamente implementada, haverá muito mais participação e muito mais transparência na execução orçamental”, garante Pina, a modos de remate.



Presenting the topic “Business Intelligence” in Panel 2 of the event on “Citizen- and Business-Centered Public Administration,” held in Praia, on June 22 and 23, Carlos Pina stressed that the concept “is more than technology,” since there must be a connection between the organizational culture, the associated processes and the people involved, to make intelligent, fast, agile decisions that favor civil society, the economy and citizens.

“In PA, the data needs to be accessible and available, and there must be integrity of that data. From a technological standpoint, the only solution that guarantees these three values is ‘Business Intelligence,’ which allows you to take various data sources, clean them, turn them into information and place them in a secure, integrated, consistent and available place,” said Pina, noting that “there is a ‘Business Intelligence’ solution in the Ministry of Finance,” but that it is “not yet ideal,” except for the one applied in the Inspectorate General of Finance (IGF). In fact, Carlos Pina argues that “when something works, it must be continued and improved,” so “the IGF experience” is being replicated in other departments of the Ministry to which he belongs.

“With the Business Intelligence solution duly implemented, there will be much more participation and a lot more transparency in budget execution,” concluded Pina.

Inovação é vital para serviços de melhor qualidade



“O sector público está sempre sob forte pressão política, enfrentando desafios de mudança social. Isto faz com que a inovação seja vital para assegurar serviços de melhor qualidade”.

Innovation is vital for better quality services

“The public sector is always under strong political pressure, facing social change related challenges. This makes innovation vital for ensuring better quality services.”

A tese é de Marc Lepage, do PNUD-África (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), apresentada no Painel 2, do “Workshop” da Administração Pública, realizado na Praia.

Na sua comunicação “Public Service Innovation” (Inovação no Serviço Público), via “Skype”, no segundo dia do evento, 23 de Junho, o holandês Marc Lepage sustentou que a inovação no sector público ocorre, frequentemente, em resposta a uma necessidade urgente de uma solução que melhore o desempenho de uma determinada função.

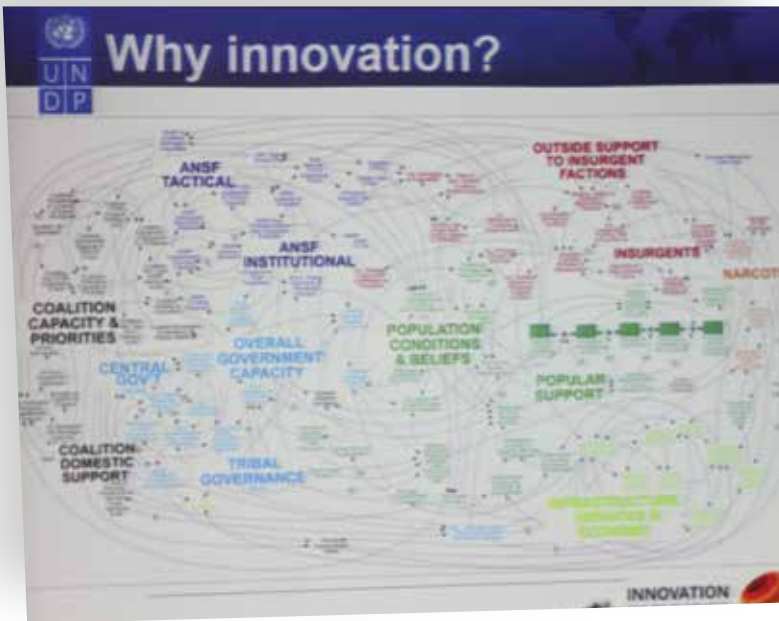
“A inovação no serviço público trata de como fornecer serviços melhorados, com orçamentos mais apertados e numa cultura avessa ao risco, a cidadãos com expectativas cada vez maiores”, define o técnico do PNUD-África, para quem, a inovação “é crítica no público”, devido aos elevados níveis de despesas e ao emprego em grande escala.

Além disso, o sector público é um mercado importante para produtos inovadores (bens e serviços) de todas as economias, afectando, assim, a contratação pública”, salienta aquele especialista.

This thesis was presented by Marc Lepage, from UNDP-Africa (United Nations Development Program), in Panel 2 of the Public Administration workshop, held in Praia.

In his “Public Service Innovation” communication, via Skype, on the second day of the event, June 23, Dutchman Marc Lepage argued that innovation in the public sector often occurs in response to an urgent need for a solution that improves the performance of a particular duty.

“Innovation in public service is about how to deliver improved services, with tighter budgets and in a risk-averse culture, to citizens with ever-increasing expectations,” said the UNDP-Africa professional, for whom innovation “is critical in public service” due to high levels of expenditure and large-scale employment.



O que é a inovação?

A inovação – avalia Lepage – é um fenómeno universal e social, que não deve ser exclusivamente associado a um sector particular da sociedade. Aliás, como fez questão de salientar, o processo de inovação no sector público não é muito diferente do que acontece nas outras áreas.

Ao longo dos anos, tem havido tantas definições de inovação que, infelizmente, o conceito tornou-se relativamente ridicularizado. A realidade acerca da inovação é que esta é uma viagem que os governos e sectores públicos têm de empreender - uma viagem que atravessa palavras e frases em direcção à acção real, cuja tónica principal é a mudança das vidas dos cidadãos.

Restringir a inovação à ciência e à tecnologia é uma falácia ainda maior, porque a inovação é muito mais do que isso. Trata-se de “fazer algo novo, tal como introduzir uma nova prática ou processo para fornecer um tipo específico de serviço, criar um novo produto (ou serviço), ou adotar um novo padrão de relações intra ou inter-organizacionais”.

In addition, the public sector is an important market for innovative products (goods and services) of all economies, thus affecting public procurement, he noted, adding that “one of the key recommendations” for innovation to thrive in the public sector “is the introduction and facilitation of learning” and networking.

What is innovation?

Innovation, Lepage said, is a universal and social phenomenon that should not be associated exclusively with a particular sector of society. Moreover, as he pointed out, the process of innovation in the public sector is not very different from what happens in other areas.

Over the years, there have been so many definitions of innovation that unfortunately the concept has become relatively ridiculed. The reality of innovation is that it is a journey that governments and public sectors have to undertake – a journey that cuts across words and phrases towards real action, with the main focus of changing the lives of citizens.

Restricting innovation to science and technology is an even bigger fallacy, because innovation is much more than that. It is about “doing something new, such as introducing a new practice or process to provide a specific type of service, creating a new product (or service), or adopting a new pattern of intra or inter-organizational relationships.”

Innovation can never be a mere synonym for change. The reality is that continuous change is a feature of most dynamic organizations. However, this does not make them innovative in any way. For example, the recruitment of new workers represents a change. However, it is only an innovative step when these workers are introduced as part of



“Restringir a inovação à ciência e à tecnologia é uma falácia. Trata-se de fazer algo novo, tal como introduzir uma nova prática ou processo para fornecer um tipo específico de serviço, criar um novo produto (ou serviço), ou adotar um novo padrão de relações intra ou inter-organizacionais.”

“Restricting innovation to science and technology is an even bigger fallacy, because innovation is much more than that. It is about “doing something new, such as introducing a new practice or process to provide a specific type of service, creating a new product (or service), or adopting a new pattern of intra or inter-organizational relationships.”

A inovação não pode nunca ser um mero sinónimo de mudança. A realidade é que a mudança contínua é uma característica da maioria das organizações dinâmicas. No entanto, isso não faz com que sejam inovadoras de modo algum. Por exemplo, o recrutamento de novos trabalhadores representa uma mudança. Porém, apenas é um passo inovador quando estes trabalhadores são introduzidos como parte de um plano para importar novo conhecimento ou para realizar novas tarefas. “Todos, incluindo pessoas empregadas pelos sectores público, privado e não-lucrativo, possuem a capacidade de aprender e inovar”, argumenta o técnico do PNUD-África, concluindo que a inovação é um modo dos “humanos escaparem e libertarem-se” dos limites do “velho mundo”.

Três princípios da inovação

Na sua comunicação, Marc Lapage definiu três princípios da inovação:

Princípio 1: Não há inovação em isolamento. Isto significa, basicamente, que a inovação existe num contexto específico. O principal motivo pelo qual o PNUD e, mais amplamente, as organizações que trabalham para o desenvolvimento inovam é que querem ‘melhorar o desenvolvimento’. Esta vontade de inovar é solicitada e impulsionada por uma certa necessidade, proporcionando assim soluções que irão lidar melhor e mais eficazmente com a necessidade identificada.

Princípio 2: A inovação não é alta tecnologia. A inovação é 5% tecnologia e 95% imaginação. A inovação social trata mais de ciência comportamental do que de tecnologia da informação. A nível prático, trata-se de analisar os pontos de pressão ou pontos de dor e pensar em formas criativas de lidar com isso.

Princípio 3: “Roubar” com orgulho! (e aprender). Em muitos casos, o que constitui o melhor conhecimento não estaria no nosso ambiente imediato ou usual. Em vez disso, as pessoas teriam de sair dos limites do seu espaço de conforto para procurar esse conhecimento. É altamente vantajoso aventurar-se fora dos limites da organização ou do sector e explorar parcerias exteriores para um desempenho mais eficaz. Durante esse processo, a melhor ideia é romper com a norma e contratar jovens, visto que possuem ideias frescas e menos inibições

Barreiras à inovação

Não há qualquer dúvida em relação à importância sem precedentes e ao valor transformador da inovação no sector público. A inovação pode ajudar a melhorar a ética de trabalho incluindo o aumento da capacidade administrativa e da gover-



na plan to import new knowledge or to carry out new tasks.

“Everyone, including people employed by the public, private and nonprofit sectors, has the ability to learn and innovate,” argued the UNDP-Africa professional, concluding that innovation is a way for “humans to escape and free themselves” from “old world” limits.

Three principles of innovation

In his communication, Marc Lapage defined three principles of innovation:

Principle 1: There is no innovation in isolation. This means, basically, that innovation exists in a specific context. The main reason why UNDP and, more broadly, development organizations innovate is that they want to ‘improve development’. This desire to innovate is demanded and driven by a certain need, thus providing solutions that will deal better and more effectively with the identified need.

Principle 2: Innovation is not high technology. Innovation is 5% technology and 95% imagination. Social innovation deals more with behavioral science than with information technology. At a practical level, it is about analyzing pressure points or pain points and thinking about creative ways of dealing with it.

Principle 3: “Steal” with pride! (and learn). In many cases, what constitutes the best knowledge is not in our immediate or usual environment. Instead, people would have to step outside the confines of their comfort zone to seek this knowledge. It is highly advantageous to venture outside the boundaries of the organization or the industry and to explore outside partnerships for more effective performance. During this process, the best idea is to break the norm and hire young people because they have fresh ideas and less inhibitions

Barriers to innovation

There is no doubt about the unprecedented importance and transformative value of innovation in the public sector. Innovation can help improve work ethics, including increasing administrative and governance capacity. For citizens, given the presence of visionary leadership, institutionalized

nação. Para os cidadãos, dada a presença da liderança visionária, a aprendizagem institucionalizada e o desenvolvimento do pessoal, a inovação pode traduzir-se numa prestação de serviços melhorada e numa vida melhor para todos.

No entanto, inculcar e entrincheirar a inovação no sector público nem sempre foi um processo fácil, devido às várias barreiras inerentes.

Em primeiro lugar está o enorme tamanho e complexidade das instituições do sector público. Normalmente, esse sector é composto por entidades organizacionais extremamente complexas e grandes (e.g. o sector de saúde). Nestas circunstâncias, a mentalidade de 'silo' é geralmente frequente, permitindo que sistemas paralelos mantenham as suas próprias normas organizativas, crenças e práticas, com pouca comunicação entre eles.

Além disso, há escassez e lacunas de competências localizadas, falta de um acordo claro no que diz respeito a problemas, abordagens e soluções percebidas, assim como uma sobreposição de responsabilidades e dificuldades de comunicação. Ademais, há frequentemente uma falta de diálogo entre as diferentes partes do sistema público, horizontal ou verticalmente, e entre diferentes grupos profissionais, o que também pode dificultar a inovação e a sua divulgação

Fazer funcionar a inovação

Uma das recomendações-chave para que a inovação prospere no sector público é a introdução e facilitação da aprendizagem e do trabalho em rede.

Nesse âmbito, a liderança do sector público deveria encorajar um elevado nível de flexibilidade no ambiente de trabalho. Esta flexibilidade é essencial para possibilitar a aprendizagem organizacional. Ademais, as inovações requerem o trabalho em rede, a coordenação e a cooperação inter e intra-organizacional a todos os níveis. Isto irá ajudar a organização a congregar esforços e a possibilitar um acesso mais fácil às competências locais necessárias para encontrar, compreender e tirar partido das competências e tecnologia externas.

No meio disto tudo, deverá ser tido em conta que um excesso de coordenação pode levar a um desperdício de tempo e a uma perda de foco.

No plano político, é importante alcançar um bom equilíbrio entre "burocratas competentes" e "empreendedores estratégicos". Abanar o sistema é muitas vezes um mal necessário como medida de reorganização contra o lock-in organizacional e as águas estagnadas.

Marc Lapage conclui defendendo que a inovação deveria ser vista no contexto da evolução humana. "Trata-se essencialmente dos humanos escaparem e libertarem-se dos limites do velho mundo, tão complicado e processual, em direcção a um mundo que lida com a complexidade e que está repleto de clientes sofisticados." O moderador deste sub-tema do Painel 2, "Public Service Innovation", foi o consultor Francisco Lima.



learning and staff development, innovation can translate into improved service delivery and a better life for all.

However, instilling and entrenching innovation in the public sector has not always been an easy process due to the many inherent barriers.

First, there is the sheer size and complexity of public sector institutions. Typically, this sector is composed of extremely complex and large organizational entities (e.g. the health sector). Under these circumstances, the silo mentality is often frequent, allowing parallel systems to maintain their own organizational norms, beliefs, and practices, with little communication between them.

In addition, there are shortages and gaps in terms of localized skills, a lack of clear agreement on perceived problems, approaches and solutions, as well as an overlapping of responsibilities and communication difficulties. Furthermore, there is often a lack of dialogue among the different parts of the public system, horizontally or vertically, and among different professional groups, which can also hamper innovation and its dissemination.

Making innovation work

One of the key recommendations for innovation to thrive in the public sector is the introduction and facilitation of network learning and networking.

In this context, public sector leadership should encourage a high level of flexibility in the work environment. This flexibility is essential to enable organizational learning. Moreover, innovations require networking, coordination and inter- and intra-organizational cooperation at all levels. This will help the organization to pool efforts and provide easier access to the local skills needed to find, understand and capitalize on external skills and technology.

In the midst of all this, one should bear in mind that too much coordination can lead to a waste of time and a loss of focus.

At the political level, it is important to strike a good balance between "competent bureaucrats" and "strategic entrepreneurs." Shaking the system is often a necessary evil as a measure to reorganize against organizational lock-in and stagnant water.

Marc Lapage concluded by arguing that innovation should be seen in the context of human evolution. "It's essentially about humans escaping and freeing themselves from the limits of the old, complicated and procedural world, into a world that deals with complexity and is filled with sophisticated customers."

The moderator of this Panel 2 sub-topic, "Public Service Innovation," was the consultant Francisco Lima.

Herménio Fernandes, Edil de São Miguel

“Balcão Único é uma grande inovação”



O presidente da Câmara Municipal de São Miguel (no interior de Santiago) entende que o Balcão Único “é uma grande inovação e exemplo claro” do que se está a conseguir em matéria de modernização administrativa. Herménio Fernandes apresentou “o estudo de caso” deste serviço da Casa do Cidadão, no “Workshop” da Administração Pública (AP).

Herménio Fernandes, São Miguel mayor

“One stop shop is a great innovation”

The mayor of São Miguel (rural Santiago) believes that the One stop shop approach “is a great innovation and a clear example” of what is being achieved in terms of administrative modernization. Herménio Fernandes presented a case study on this Casa do Cidadão (House of the Citizen) service at the Public Administration (PA) workshop.

A experiência-piloto dos primeiros três meses de um Balcão Único (BU) da Casa do Cidadão, em funcionamento num dos 22 municípios cabo-verdiano, foi apresentado, na manhã de 23 de Junho – no segundo dia do decurso do “Workshop “Administração Pública Centrada no Cidadão e nas Empresas” -, pelo edil micalense, Herménio Celso Fernandes.

“É um modelo ideal para o novo contexto de garantir um atendimento público competente, focalizado no serviço ao utente, eficiente e com qualidade para todos os que demandam os serviços públicos”, sustenta Fernandes, apresentando como ganhos, a eficiência e a qualidade, a redução da burocracia, a aproximação entre os utentes e a Câmara Municipal, entre outros.

Antes de 27 de Março – realça o edil -, os micalenses tinham de se deslocar 26 quilómetros ao Tarrafal e/ou nove a Santa Cruz, para o pagamento de impostos, obtenção de documentos diversos, entre outros. “Havia situações em que os

The first three months of a Casa do Cidadão (House of the Citizen) One stop shop pilot project, in operation in one of the 22 Cape Verdean municipalities, was presented on the morning of June 23, – the second day of the “Citizen- and Business-Centered Public Administration” workshop, – by the São Miguel mayor, Herménio Celso Fernandes. “It is an ideal model for the new context of ensuring an efficient, competent public service that is consumer-centered and with quality for everyone seeking public services,” said Fernandes, presenting efficiency and quality, reduced bureaucracy, and bringing the local authorities closer to citizens, among others, as gains.

operadores económicos perdiam um dia inteiro para irem tratar os seus assuntos na Repartição das Finanças do Tarrafal”, lembra.

Problemas com a conectividade

Como “não há rosas sem espinhos”, Fernandes nota que “a conectividade disponibilizada pelo NOSi (Núcleo Operacional da Sociedade de Informação) é um estorvo” ao funcionamento normal dos serviços, devido ao já mais que propalado e “vergonhoso” refrão:

“Ka ten sistema!”, que “deixa-nos mal perante a nossa democracia”.

E apresenta a solução: “Chegou a hora de se introduzir a fibra óptica em toda a AP cabo-verdiana!”, ajuntando que, “o maior salto” em matéria de de e-Gov, nesta IX Legislatura, “seria a introdução da fibra óptica na máquina pública”.

No rol das melhorias a serem introduzidas, o autarca propõe a introdução de um mecanismo de avaliação do atendimento e a simplificação de alguns processos. Referente a comodidades, Herménio Fernandes destaca que “o nosso BU” já disponibiliza “água tratada (filtrada) para os utentes”, sendo um espaço com toda a comodidade e conforto.

E conclui, com orgulho: “O BU é uma aposta ganha em São Miguel”.



Herménio Fernandes

Before March 27, emphasized the mayor, the residents of São Miguel had to travel 26 kilometers to Tarrafal and/or nine kilometers to Santa Cruz, to pay taxes, obtain various documents, among others. “There were situations where economic operators would lose a full day’s work to go to the Tarrafal Finance Office,” he recalled.

Internet connection problems

As “there’s no rose without a thorn,” Fernandes noted that “the Internet connection provided by NOSi (Operational Unit of the Information Society) is a nuisance” to the normal functioning of services, due to the now common and “shameful” refrain: “ka ten sistema! (the system is down),” which “makes us feel bad about our democracy.”

And he presented the solution: “The time has come to introduce fiber optics throughout the Cape Verdean PA,” adding that “the greatest leap” in terms of e-Gov in this 9th term “would be the introduction of fiber optics in public administration.”

As part of the improvements to be introduced, the mayor proposes introducing a mechanism to evaluate customer service and simplifying some processes. Regarding facilities, Herménio Fernandes pointed out that “our one stop shop” now offers “treated (filtered) water for customers,” with the space also offering a lot of convenience and comfort.

And he proudly concluded: “One stop shop is a winning strategy in São Miguel.”



Rui Levy, ONUDI

“CAF é o primeiro passo para implantação da qualidade e excelência na AP”



Rui Levy

O Coordenador Nacional da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI), Rui Levy, considera que o CAF (Common Assessment Framework) é o modelo recomendado para implementação da cultura de excelência e melhoria da qualidade de serviços que se quer introduzir na Administração Pública (AP).

Rui Levy, UNIDO

“CAF is the first step in implementing quality and excellence in AP”

Rui Levy, the United Nations Industrial Development Organization's (UNIDO) National Coordinator, believes that CAF (Common Assessment Framework) is the recommended model for implementing a culture of excellence and improving service quality in Public Administration (PA).

“O CAF é um modelo de estrutura comum de avaliação gratuita que foi desenvolvido para a AP, e que se adequa muito bem à nossa realidade. Até porque é um modelo com exemplos claros de boas práticas a nível dos países da União Europeia dado que tem uma linguagem própria para a AP”.

Levy avança que, em 2013, foi implementado um projeto-piloto CAF - em quatro instituições: Serviços de Registo Notariado e Identificação (Praia); Direcção-Geral de Indústria e Comércio; Autoridade Reguladora das Aquisições Públicas de Cabo Verde (ARAP); e a Direcção Nacional da Administração Pública (DNAP). Para já, o balanço é positivo.

“CAF é uma metodologia que nos permite fazer a autoavaliação com fiabilidade e entender qual o estado de saúde da nossa instituição e qualidade de serviço

“CAF is a common framework for free assessment that was developed for PA and that fits very well with our reality. In fact, it is a model with clear examples of good practice in European Union countries, given that it has a specific language for PA.”

Levy said that in 2013 a CAF pilot project was implemented in four institutions: Notary Registration and Identification Services (Praia); Directorate-General for Industry and Trade; Cape Verde's Public Procurement Regulatory Authority (ARAP); and the National Public



prestado e o que podemos fazer para melhorar”, explica para dizer que, depois de identificados os pontos fracos e fortes da organização, bem como as oportunidades de melhoria, as instituições estão prontas para avançar com a implementação. Esse modelo baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível de desempenho na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

“Se for identificado um problema a nível da monitorização dos resultados e se pretender desenvolver um sistema de informação são necessários alguns investimentos para fazer a reengenharia de processos, cortando aquilo que são actividades ou tarefas redundantes”, refere.

Partilha de quadros e know how

Porém, isso implica que os colaboradores se sentem à mesma mesa para analisarem os processos e perceberem onde é que podem “cortar”. Contudo, como afirma, “nem sempre a equipa interna tem essa capacidade” e “poderá precisar de consultorias”. O que acarretará custos para a instituição.

A fim de evitar esses custos, Levy alerta para a importância da partilha de quadros e know how entre as diferentes instituições da AP. “Com uma boa coordenação é possível ir buscar técnicos de uma instituição que está mais avançada para virem ajudar aqueles que precisam de apoio. E aí entra em evidência a importância de preservar a memória histórica da organização”, finaliza.

Administration Directorate (DNAP). So far, the assessment is positive.

“CAF is a methodology that allows us to do a reliable self-assessment and to understand the health of our institution and the quality of the service provided, and what we can do to improve,” he explained, adding that, after identifying the organization’s weaknesses and strengths, as well as opportunities for improvement, institutions are ready to move forward with implementation.

This model is based on the assumption that organizations achieve excellent performance outcomes, from the perspective of citizens/customers, employees, and society, when they have leaders who lead strategy, planning, people, partnerships, resources and processes.

“If a problem is identified in the monitoring of results and if you want to develop an information system, you need some investments to reengineer processes, cutting back on redundant activities or tasks,” he said.

Sharing of staff and know-how

However, this implies employees sitting at the same table to analyze processes and understand where they can “cut.” However, as he stressed, “the internal team does not always have this capability” and “may need consulting services.” This will entail costs for the institution.

In order to avoid these costs, Levy emphasized the importance of sharing staff and know-how among different PA institutions. “With good coordination it is possible to go and get a more advanced staff from an institution to help those who need support. And here the importance of preserving the organization’s historical memory is made clear,” he concluded.



Da esquerda para direita/From left to right: Rui Levy, Lulinda Brita e/and Verónica Fernandes

Verónica Fernandes, técnica do IGQPI

“Governo deve apostar na certificação das instituições públicas com padrão ISO 9001”

Verónica Fernandes



Verónica Fernandes, técnica do Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual (IGQPI) considera que a certificação dos serviços do Estado, e não só, com as normas ISO 9001 contribui para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, dos negócios e da satisfação dos clientes.

Verónica Fernandes,
IGQPI staff

“Government should provide public institutions with ISO 9001 certification”

Verónica Fernandes, from the Institute for Quality and Intellectual Property Management (IGQPI), believes that providing State services and others with ISO 9001 certification will contribute to continuously improve the quality of services provided and business, as well as to customer satisfaction.

Fernandes, que interveio no tópico sete, sobre “Modelos de Qualidade –ISO 9001”, considera que a introdução da norma de gestão ISO permite identificar os riscos e as oportunidades de um negócio e contribuirá para a melhoria contínua da organização e uma abordagem mais integrada. “Numa instituição ou empresa certificada com as normas ISO 9001 torna-se mais fácil implementar as outras normas do sistema de gestão, isso porque está tudo integrado, uma vez que há muitos capítulos comuns”, explica.

Fernandes, who covered topic seven on “Quality Models – ISO 9001,” believes that the introduction of ISO management standard will help to identify the risks and opportunities for a business, and contribute to the organization’s continuous improvement and a more integrated approach.

O que é ISO 9001?

O Modelo de Gestão Qualidade ISO 9001 foi elaborado pelo Comité Técnico Quality Management and Quality Assurance (ISO/TC 176) e é uma norma que certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a implantação desse sistema. O programa possui ferramentas de padronização, confere segurança ao cliente pelo que é considerado um modelo seguro para a implantação da Gestão da Qualidade. Quando uma empresa obtém certificado nesta norma, fica também com competências para utilizar uma outra ferramenta da Qualidade: o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Action) que significa planear, fazer, verificar e agir

What is ISO 9001?

The ISO 9001 Quality Management Model was developed by the Quality Management and Quality Assurance Technical Committee (ISO/TC 176) and is a standard that certifies quality management systems and establishes the requirements for implementing this system. The program has standardization tools and gives assurances to customers, so it is considered a safe model for implementing quality management. When a company gets this certification, it is also able to use another quality tool: the PDCA (Plan-Do-Check-Action) Cycle.

Da esquerda para direita/From left to right:
Rui Levy, Lulinda Brita e/and Verónica Fernandes



Nesse contexto, tendo em conta as vantagens já enunciadas, essa técnica encoraja o Governo a apostar na certificação das instituições da Administração Pública (AP) com as normas do ISO 9001. “Quando os utentes estão satisfeitos com um serviço, o nível de confiança é alto. Isso gera oportunidades para um bom ambiente de negócios e investimentos”, destaca.

Perante este quadro, apela ao engajamento do Governo desde as chefias até à base. “Todos os actores devem estar engajados no sistema que se quer implementar na AP, uma vez que a certificação com as normas ISO 9001 é feita por uma entidade externa através de auditorias e estudos e o custo é elevado. As organizações têm de ter um forte engajamento não apenas no discurso, mas também a nível financeiro para fazer as alterações que a norma exige”, apela.

No que se refere aos casos de sucesso na AP e empresas do país, Verónica Fernandes aponta como exemplos a Casa do Cidadão, a CVTelecom e Labojovem, que levaram o prémio Diamante na categoria de média, grandes e pequenas organizações, respectivamente.

“In an ISO 9001 certified institution or company, it is easier to implement other management system standards, because it is all integrated since there are many common chapters,” she explained.

In this context, considering the above-mentioned advantages, she encourages the Government to provide Public Administration (PA) institutions with ISO 9001 certification. “When customers are satisfied with a service, the level of trust is high. This creates opportunities for a good business environment and investment,” she said.

Against this background, she calls on the Government’s engagement, from the heads to the base. “All players must be engaged in the system that is to be implemented in PA, since the ISO 9001 certification is done by an external entity through audits and studies, and the cost is high. Organizations must have a strong engagement, not only in rhetoric, but also financially, to make the changes that the standard requires,” she said.

Regarding success stories in AP and companies in the country, Verónica Fernandes mentioned Casa do Cidadão, CVTelecom and Labojovem, which took the Diamond award in the medium-sized, large and small categories, respectively.



Dinastela Curado, OIT

“Eficiência da Administração Pública é vital para o cumprimento dos ODS”



Dinastela Curado, representante da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que falava durante o tópic (oito), sobre os “Desafios da gestão por resultados para a eficiência da AP”, defende que a eficiência da Administração Pública (AP) é vital para o cumprimento dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

Dinastela Curado, ILO

“Efficiency in Public Administration is vital for achieving SDGs”

Dinastela Curado, International Labor Organization (ILO) representative, who spoke during the eighth topic on “Challenges of management by results for PA efficiency,” argued that efficiency in Public Administration is vital for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda.

Isto, tendo em conta, sobretudo, a Meta 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. “O objectivo da meta 16.6 será desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis”, esclarece.

Daí que, no seu entender, a ética e transparência sejam dois factores chave a ter em conta para o alcance desses objectivos em relação aos quais a AP tem um papel fundamental. Nesse sentido, defende “legitimidade”, ou seja, satisfação da expectativa de ambas as partes: AP e cidadão. “O cidadão procura eficiência e quer saber onde são gastos os seus impostos, quer resultados eficazes e efectivos”, realça.

This, taking into account especially Goal 16 – Peace, Justice and Effective Institutions. “Goal 16.6 is to develop effective, accountable and transparent institutions at all levels,” she explained. Hence, in her view, ethics and transparency are two key factors to be taken into account in achieving those goals, for which PA plays a key role. In this respect she advocates “legitimacy;” that is,



Essa eficiência passa pela aposta numa Gestão por Resultados (GpR). “Falar de GpR, também clama falar de modelos na AP, que sejam ao mesmo tempo dinâmicos, abrangentes e multidimensionais.

Dinâmicos para poderem definir e mensurar resultados, alcançá-los, monitorá-los e avaliá-los e, abrangentes, porque, efetivamente, não há resultados sem alinhamento de esforços. Mas também têm de ser multidimensionais e levar em conta aquilo a que chamamos de esforços, isto é, processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais, mas, fundamentalmente, e, sobretudo, as pessoas”, elucida.

Gestão empreendedora

Nessa lógica, a GpR tem de ser empreendedora. “Se tivermos em conta que gerir é administrar e empreender, significa obter resultados, então a nossa gestão empreendedora é, de facto, uma gestão voltada para resultados”, clarifica.

Mas, essa gestão, para ter foco nos resultados, pressupõe um conjunto de elementos e factores, que passam por ter “organizações enxutas” inovadoras e em permanente evolução.

“Como já falamos neste workshop, a Casa do Cidadão, que foi criada há 10 anos, hoje tem de apresentar novos produtos, novos serviços, tem de ter um outro olhar porque o cidadão também mudou. Tudo isso voltado para as necessidades do utente mas actuando com agilidade”, explica.

Estratégia

Quando se fala numa GpR, fala-se também em desempenho. É preciso pôr fim àquela visão “reducionista” de que faltam sempre recursos. “Os recursos são de facto importantes, mas não podemos negligenciar as oportunidades. Há que aproveitar o tempo, as janelas de oportunidades que, se não forem aproveitadas na altura certa, passam”.

Além do desempenho, a “Estratégia” é capital. “Para atingir um determinado resultado temos de ter uma estratégia que passa por mobilizar a mudança através de uma liderança, traduzir a estratégia em termos operacionais e motivar os recursos humanos, além de fazer a gestão da estratégia como um processo contínuo”. Mas, a “Estratégia” não se faz sem pessoas. “É fundamental o alinhamento das pessoas. Alinhar pessoas é orientá-las para o alcance dos resultados”. Mas isto, depende “de uma equipa com perfil adequado aos desafios”, finaliza.

satisfying the expectation of both parties: PA and citizens. “Citizens are looking for efficiency and want to know where their taxes are spent; they want effective and efficient results,” she said.

This efficiency is based on Management by Results (MBR). “Speaking of MBR also implies speaking of models in PA that are dynamic, comprehensive, and multidimensional.

Dynamic, to be able to establish and measure results, achieve them, monitor and evaluate them, and comprehensive because, in reality, there are no results without alignment of efforts. But they also have to be multidimensional and take into account what we call efforts; that is, processes, resources, structures, information systems, but, essentially and above all, people,” she said.

Entrepreneurial management

From this perspective, MBR has to be entrepreneurial. “If we take into account that managing is administering and undertaking, meaning to get results, then our entrepreneurial management is, in fact, results-oriented management,” she explained.

But, in order to focus on results, this management presupposes a set of elements and factors, which involves having innovative, constantly evolving and “lean organizations.”

“As we have mentioned in this workshop, the Casa do Cidadão (House of the Citizen), which was created 10 years ago, has to present new products and new services, and it has to have a different view because citizens have also changed. All this focused on customer needs, but acting with agility,” she explained.

Strategy

When talking about MBR, we are also talking about performance. We need to put an end to that “reductionist” view that resources are always lacking. “Resources are indeed important, but we must not neglect opportunities. We have to take advantage of the time, the windows of opportunities that, if not used at the right time, will be gone.” Besides performance, “strategy” is capital. “In order to achieve a certain result, we must have a strategy that involves mobilizing change through leadership, translating strategy in operational terms and motivating human resources, in addition to managing strategy as a continuous process.”

But, one cannot do “strategy” without people. “The alignment of people is key. Aligning people is guiding them to achieve results.” But this depends on “a team with a profile suited to the challenges,” she concluded.

Isaías Barreto, Comissário da CEDEAO

“Cabo Verde deve adoptar estratégias para colocar os seus quadros em cargos internacionais”



Isaías Barreto, Comissário da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), acredita que em Cabo Verde existem muitos quadros superiores capazes de integrarem os recursos humanos de instituições internacionais como a CEDEAO e aponta as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Gestão e Administração, como áreas onde o país pode competir. Nesse sentido, insta o Governo a adoptar “estratégias” para colocar os seus quadros nesses postos internacionais à semelhança do que fazem países como Senegal ou Togo.

Isaías Barreto, ECOWAS Commissioner

“Cape Verde should adopt strategies to help its professionals get international positions”

Isaías Barreto, Commissioner of the Economic Community of West African States (ECOWAS), believes that in Cape Verde there are many senior level professionals capable of working for international institutions such as ECOWAS, and indicates Information and Communication Technologies (ICT), Management and Administration as areas where the country can compete. In this regard, he urges the Government to adopt “strategies” to help its professionals get international positions, in the same way as countries like Senegal and Togo do.

A pesar de já ter um bom nível de quadros superiores bem formados e capacitados, Cabo Verde não tem sabido “exportar” devidamente esse conhecimento e *know how* a nível internacional e, em especial, ao nível da CEDEAO.

Na verdade, do total de 1.134 funcionários que compõem o quadro de recursos humanos da CEDEAO, apenas 15 cabo-verdianos integram o “staff internacio-

Although it has highly trained senior level professionals, Cape Verde has not been able to “export” this knowledge and know-how internationally, particularly within the ECOWAS.

In fact, of the 1,134 ECOWAS staff members, only 15 Cape Verdeans are part of the international staff; that

| | Comissão | Parlamento | Tribunal de Justiça | OAS | OOAS |
|--------------|-----------|------------|---------------------|-------------|------|
| | 16 | 29 | 7 | 2 | 2 |
| | 379 | 35 | 53 | 19 | 44 |
| | 284 | 35 | 89 | 40 | 24 |
| | 779 | 65 | 149 | 61 | 80 |
| Total | 27 | 324 | 983 | 1334 | |



nal”, ou seja, o quadro da categoria de “profissionais”, sendo que quatro estão colocados na Comissão.

Um número que, no entender do cabo-verdiano Isaiás Barreto, poderia ser mais elevado. “Temos quadros superiores de grande qualidade desempregados. Temos capacidade e muitas competências”, atesta.

Por isso, defende que, à semelhança daquilo que já fazem outros países, também Cabo Verde deveria adoptar estratégias para colocar os seus quadros em cargos internacionais. “Países como o Senegal têm uma estratégia para conseguirem colocar os seus quadros em vagas internacionais. O Togo, por exemplo, também publica todas as vagas disponíveis e apoia os seus cidadãos a prepararem as suas candidaturas. O nosso Ministério dos Negócios Estrangeiros poderia fazer o mesmo”, sugere. O Togo tem 34 “profissionais” e o Senegal 28.

Esse Comissário aponta as TIC, Direito, Administração e Gestão, como áreas de grande “potencialidade” onde Cabo Verde tem capacidade para competir a nível da colocação de quadros na CEDEAO.

Até porque, dos 15 países membros, Cabo Verde posiciona-se nos últimos três lugares da tabela, entre aqueles que menos funcionários “profissionais” têm colocados a nível da CEDEAO. Na cauda está a Libéria com 11 e, logo depois, Cabo Verde com o mesmo número de “profissionais” que a Guiné-Conakry, ou seja, 15. No topo da lista encontra-se a Nigéria com 162 profissionais, seguida do Burkina Faso com 50 e da Costa do Marfim com 48.

Isaiás Barreto lamenta que Cabo Verde esteja a perder a oportunidade de colocar mais quadros na CEDEAO e fala de alguma “relutância” e uma visão “errada” das pessoas sobre o continente, nomeadamente no que toca à instabilidade política e social, guerras e doenças.

Igualdade de oportunidades e transparência

Esse Comissário da CEDEAO fez esta análise durante a sua apresentação no tópico nove, o último do workshop sobre “Políticas de Recrutamento e Selecção na AP da CEDEAO”, onde abordou também os processos e metodologias de selecção e recrutamento dos quadros que compõem toda a máquina da CEDEAO, ou seja, as instituições e agências que constituem, por assim dizer, a “AP” da Comunidade.

Tendo como fim último a promoção do desenvolvimento económico e a integração regional dos países membros, a CEDEAO é constituída por um Parlamento, um Tribunal de Justiça e um Governo da Comunidade (a Comissão da CEDEAO); pela Organização Oeste Africana da Saúde (OOAS); pelo Grupo Intergovernamental de Acção Contra a Lavagem de Capitais na

is, the category of “professionals,” with four being in the Commission.

That figure, in the opinion of Cape Verdean Isaiás Barreto, could be higher. “We have high-quality senior level professionals who are unemployed. We have capacity and many skills,” he stated.

He therefore argues that, like other countries, Cape Verde should also adopt strategies to help its professionals get international positions.

“Countries like Senegal have a strategy to get their professionals into international positions. Togo, for example, also publishes all available positions and supports its citizens in preparing their applications. Our Foreign Affairs Ministry could do the same,” he suggested. Togo has 34 “professionals,” while Senegal has 28.

This Commissioner indicates ICT, Law, Administration and Management as areas of great “potential” where Cape Verde has the capacity to compete in terms of putting its professionals in ECOWAS.

In addition, out of the 15 member countries, Cape Verde ranks among the last three with the lowest number of “professional” employees in the ECOWAS. Liberia is the very last, with 11, while Cape Verde has the same number of “professionals” as Guinea-Conakry, i.e. 15. At the top of the list is Nigeria, with 162 professionals, followed by Burkina Faso, with 50, and the Ivory Coast, with 48.

Isaiás Barreto regrets that Cape Verde is missing the opportunity to put more professionals in ECOWAS and speaks of some “reluctance” and a “wrong” view of the people on the continent, in particular as regards political and social instability, wars and diseases.

Equal opportunities and transparency

This ECOWAS Commissioner made this analysis during his presentation in topic nine, the last of the workshop on “Recruitment and Selection Policies in the ECOWAS PA,” where he also addressed the processes and methodologies for selecting and recruiting the

“Apesar de já ter um bom nível de quadros superiores bem formados e capacitados, Cabo Verde não tem sabido “exportar” devidamente esse conhecimento e know how a nível internacional e, em especial, a nível da Comunidades Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO).”

“Although it has highly trained senior level professionals, Cape Verde has not been able to “export” this knowledge and know-how internationally, particularly within the ECOWAS.”

África Ocidental (GIABA) e ainda pelo Banco da CEDEAO para Investimentos e Desenvolvimento. A esses juntam-se uma série de Agências Especializadas, como o Centro da CEDEAO para as Energias Renováveis e Eficiência Energética (ECREEE), que fica localizado na capital de Cabo Verde, Praia, a Agência Monetária da África Ocidental (WAMA), o Instituto Monetário da África Ocidental (WAMI), a Agência Regional para Agricultura e Alimentação (RAAF), a Autoridade Reguladora Regional da CEDEAO para a Energia (ERERA), o Centro da CEDEAO para o Desenvolvimento do Género (EGDC), o Centro da CEDEAO para a Juventude e Desenvolvimento do Desporto (EYSDC) e ainda a Carta Castanha da CEDEAO.

Todas as oportunidades de trabalho e concursos disponíveis são sempre divulgados no site oficial da Comissão em <http://www.ecowas.int/current-careers/>.

Procedimentos

Tal como acontece em outras instituições e organismos internacionais semelhantes à CEDEAO, Isaías Barreto salienta que essa Comissão obedece a regras e procedimentos claros em matéria de contratação pública, tendo como base três pilares fundamentais: “as mesmas condições e oportunidades para todos os candidatos, neutralidade do júri de selecção e o uso de metodologias baseadas em estudos e investigação técnica”. Alguns dos aspectos levados em consideração durante a selecção baseiam-se em factores como o equilíbrio geográfico/linguístico; atribuição de postos a países tendo em conta critérios de rotatividade; meritocracia; aspectos políticos; a obrigatoriedade de ser Cidadão da CEDEAO com idade inferior a 50 anos.

O recrutamento e selecção na CEDEAO passa, normalmente, por pelo menos, cinco etapas: preparação/planeamento, procura de candidatos, análise de candidaturas/triagem, entrevista, e selecção.

“Uma vez recebemos 52 mil candidaturas e tivemos que fazer a triagem para 10 mil”, conta para exemplificar a complexidade, mas também a necessidade de seguir metodologias concretas para se fazer os processos de triagem. De salientar que a CEDEAO faz o “background check” dos candidatos, ou seja, apura a veracidade das informações fornecidas, o currículo, assim como tem em conta a análise do “job profile” versus o perfil e currículo do candidato.

“Dos 15 países membros, Cabo Verde posiciona-se nos últimos três lugares da tabela, entre aqueles que menos funcionários ‘profissionais’ têm colocados a nível da CEDEAO. Na cauda está a Libéria com 11 e, logo depois, Cabo Verde com o mesmo número de ‘profissionais’ que a Guiné-Conakry, ou seja, 15.”

“Out of the 15 member countries, Cape Verde ranks among the last three with the lowest number of “professional” employees in the ECOWAS. Liberia is the very last, with 11, while Cape Verde has the same number of “professionals” as Guinea-Conakry, i.e. 15.”



professionals that make up the whole ECOWAS, i.e. the institutions and agencies that make up, as it were, the Community’s “PA.”

With the ultimate aim of promoting economic development and regional integration of member countries, ECOWAS is made up of a Parliament, a Court of Justice and a Government of the Community (ECOWAS Commission), the West African Health Organization (WAHO), the Intergovernmental Action Group against Money Laundering in West Africa (GIABA) and the ECOWAS Bank for Investment and Development.

In addition to the aforementioned, there are a number of Specialized Agencies, such as the ECOWAS Center for Renewable Energy and Energy Efficiency (ECREEE), which is located in the Cape Verdean capital, Praia, the West African Monetary Agency (WAMA), the West African Monetary Institute (WAMI), the Regional Agency for Agriculture and Food (RAAF), the ECOWAS Regional Electricity Regulatory Authority (ERERA), the ECOWAS Gender Development Center (EGDC), the ECOWAS Youth and Sports Development Center (EYSDC) and the ECOWAS Brown Card.

All available job opportunities are always posted on the Commission’s official website at <http://www.ecowas.int/current-careers/>.

Procedures

As in other international institutions and bodies similar to ECOWAS, Isaías Burrito pointed out that this Commission follows clear rules and procedures on recruitment, based on three key pillars: “the same conditions and opportunities for all candidates, neutrality of the selection juris and the use of methodologies based on technical studies and research.”

Some of the aspects considered during selection are based on factors such as geographical/linguistic balance; allocation of positions to countries taking into account turnover criteria; meritocracy; political aspects; the obligation to be an ECOWAS citizen under the age of 50.

Recruitment and selection in ECOWAS normally involves at least five stages: preparation/planning, candidate search, application review/screening, interview, and selection.

“We once received 52,000 applications and we had to do the screening for 10000,” he said to exemplify the complexity, but also the need to follow concrete methodologies to do the screening processes. It should be noted that ECOWAS does candidates’ background check; that is, it verifies the veracity of the information provided, the curriculum, and it takes into account the analysis of the job profile versus the candidate’s profile and curriculum.

Vox-Pop

Que medidas devem ser implementadas para que a Administração Pública seja mais eficiente e amiga dos cidadãos e empresas?

Vox Populi

What measures should be implemented to make Public Administration more efficient and citizen- and business-friendly?



Para começar, é preciso instalar o programa *Business Intelligence*, que é importante, não só nas instituições públicas, como no sector privado, para as tornar mais eficientes. Além disso também é importante que capacitem os técnicos de todos os sectores, quer públicos, quer privados, para que se possa instalar esse programa.

Acredito que deve-se começar por aqui, pois trata-se de um programa inovador e, como dizem, é preciso seguir os novos modelos a nível mundial e, para isso, é preciso inovar, inovar para praticar e para praticar, é preciso capacitar alguém para disponibilizar esse programa.

For starters, you need to set up a Business Intelligence program, which is important not only in public institutions but also in the private sector, to make them more efficient. In addition, it is also important that professionals in all sectors, both public and private, receive training, so that this program can be set up. I believe that we must start here, because it is an innovative program and, as they say, we need to follow the new models used around the world. And, for that, we need to innovate; innovate to practice. And, to practice, you need to train someone to make this program available.

Nelson Semedo, Praia, professor
Nelson Semedo, Praia, teacher

Nos últimos tempos temos feito um trabalho de identificar o que é necessário para as instituições modernizarem os seus serviços e poderem actuar em várias áreas. O problema que temos tido é que, muitas vezes, as instituições têm escolhido uma determinada área enquanto que outras ficam de fora.

Quando assim é, não atingimos os resultados esperados. É importante pensarmos em várias áreas, como por exemplo, a formação de colaboradores e a formação dos serviços de atendimento na área da legislação. É preciso melhorias nos procedimentos internos, porque muitas vezes colocamos a culpa do mau atendimento das instituições nos colaboradores, mas, às vezes, é o próprio serviço que está mal organizado.

É preciso simplificar os procedimentos, diminuir as burocracias e o número de documentos necessários. Temos de ter boas práticas também a nível da gestão e, além dos espaços físicos e presenciais, usar a internet e os sistemas *mobile*. Portanto, é preciso explorar todas essas áreas para que se possa dar uma melhor resposta aos cidadãos que procuram os serviços das instituições.

In recent years, we have done work to identify what institutions need to modernize their services and to be able to act in various areas. The problem we have found is that, often, institutions have chosen one area while others are left out.

When that is the case, we don't achieve the expected results. It is important to think about several areas, such as employee training and training for customer service in the area of legislation. There is a need for improvements in internal procedures, because we often put the blame for institutions' poor service on the employees, but sometimes the service itself is poorly organized.

We need to simplify procedures, reduce bureaucracy and the number of documents required. We must also have good practices in management and, in addition to physical spaces and face-to-face services, use the internet and mobile systems. We therefore need to exploit all these areas in order to provide a better service to citizens.



Élcio Lima, Boa Vista, Gestor de produtos e serviços da Casa do Cidadão
Élcio Lima, Boa Vista, Products and services manager at Casa do Cidadão



Primeiramente, deve-se fazer uma aposta na melhoria do atendimento, isto é, o *front office*, que é quem atende o público, e ser mais eficiente para resolver os problemas dos cidadãos num curto espaço de tempo. Acredito que em relação a medidas para as pessoas se sentirem satisfeitas, o atendimento conta bastante, assim como o tempo de espera que deve ser diminuído para que não se perca muito tempo no tratamento dos assuntos.

Associado a este atendimento é preciso apostar-se num serviço de qualidade, pois, quando se tem um serviço prestado por um atendimento satisfatório, em pouco tempo e com qualidade, as pessoas sentem-se mais satisfeitas e isso traz mais felicidade e melhores resultados.

Firstly, we must improve customer service; that is, the front office, which is the one that serves the public, and be more efficient, solving the problems of citizens in a shorter time. I believe that, regarding measures aimed at customer satisfaction, good customer service counts a lot, as well as reducing the waiting time.

In addition to good customer service, the service provided must also have quality, because when customer service is good, the service is provided in a short time and with quality, people feel more satisfied and this brings more happiness and better results.

Tânia Cruz, Santo Antão, Direcção Nacional do Ambiente
Tânia Cruz, Santo Antão, National Directorate for the Environment

A Administração Pública deve apostar na qualidade e isso passa por ter profissionais capazes, ou seja, quadros capacitados, para que a mudança comece desde o *front office* até às chefias, pois, se se tiver um front office de qualidade, com formação adequada, estamos perante um profissional dotado de capacidade para atender um cliente que chegue a um serviço da Administração Pública. É evidente que para que tenhamos uma boa Administração Pública é preciso que se tenha, logo a primeira, bons serviços. É preciso que o utente se sinta satisfeito logo à porta de entrada. Mesmo que não consiga resolver o seu problema, se tiver um bom atendimento, já ajuda bastante.

Fernanda Silva, Praia, Unidade de Informação Financeira do Ministério da Justiça
Fernanda Silva, Praia, Ministry of Justice's Financial Information Unit

Public Administration must invest in quality, and this means having capable professionals; that is, qualified staff, so that the change can begin at the front office, up to the directors. Because, if you have quality front office staff, with adequate training, you have people capable of providing good service to customers. Obviously, in order for us to have good Public Administration, we must first have good services. Customers need to feel satisfied from the time they enter through the front door. Even if s/he is not able solve his/her problem, getting good customer service helps a lot.



A primeira medida que precisa ser tomada é a implementação de um sistema onde se consiga dar respostas céleres aos cidadãos, ou seja, fazer o trabalho de casa porque, neste momento, o que temos visto é que a Administração Pública tem muita morosidade. Por isso, cabe à Administração Pública, solicitar o apoio das empresas com alguma experiência para a implementação de um sistema que possa responder às demandas dos cidadãos e das empresas. Por exemplo, em Cabo Verde já está a ser implementado o modelo de qualidade CAF que é uma das formas através das quais a Administração Pública pode ser mais eficiente. Por outro lado, as leis da Administração Pública devem ser revistas, pois as que temos aqui são adaptações das leis portuguesas, pelo que a Administração Pública e o Governo também devem procurar adaptar alguns procedimentos aplicados em outros países, nomeadamente da CEDEAO. O nosso país devia beber um pouco da experiência dos países dessa comunidade, sabendo que têm uma vasta experiência em matéria de qualidade e não só. Aliás, Cabo Verde também deveria tentar participar mais nas reuniões da CEDEAO e trazer as melhores soluções.

Hermínio Correia, Maio, Instituto de Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual
Hermínio Correia, Maio, Institute for Quality and Intellectual Property Management

The first step that needs to be taken is to implement a system where people can respond quickly; that is, doing the homework because what we have seen is that Public Administration is very slow. Therefore, it is up to Public Administration to request the support of companies with some experience, to implement a system that can meet the demands of citizens and companies.

For instance, CAF, a quality model, is already being implemented in Cape Verde. It is one of the ways in which Public Administration can be more efficient. On the other hand, the laws in Public Administration must be revised, since the ones we have here are adaptations of Portuguese laws. So Public Administration and the Government should also try to adapt some procedures applied in other countries, namely in the ECOWAS. Our country should learn a little from the experience of countries of this community, knowing that they have a great deal of experience in terms of quality and beyond. In fact, Cape Verde should also try to participate more in ECOWAS meetings and bring the best solutions.

Primeiramente é preciso perceber qual é o grande problema da Administração Pública porque as pessoas falam sempre do serviço de atendimento e não vêem o back office porque, na verdade, os principais problemas estão no *back office*, em termos processuais, ou seja, excesso de procedimentos e de legislação e, por isso, as pessoas falam das burocracias nas instituições.

Tudo isso é por causa do *back office*, pois se se tiver um *back office* bem organizado, com procedimentos simples, isso facilitará o atendimento na frente, que é só emitir o produto final. Portanto, no caso de se ter que fazer alguma reforma, ela tem que ser, primeiro, no *back office*, isto é, arrumar a casa e depois fazer uma bela apresentação, que é o atendimento e, a partir daí, começa-se a ter melhores resultados.

Também deve haver uma aposta forte na formação e colocar pessoas certas nos locais certos, pois existem recursos humanos qualificados. O problema é a alocação desses recursos, ou seja, as pessoas não estão no lugar certo e isso dificulta um bocado. Os *front offices* têm de ser pessoas minimamente qualificadas para lidar com o público, pois nem todos têm essa vocação.

Outro constrangimento é o excesso de legislação na Administração Pública que dificulta bastante o trabalho das pessoas que andam no atendimento presencial.

Por outro lado, ainda é necessário melhorar bastante o local e as condições de trabalho das pessoas, pois, para prestarem um serviço de qualidade, precisam estar também num ambiente favorável e na Administração Pública são poucas as instituições que estão bem localizadas e com as mínimas condições para as pessoas estarem das 8h às 17h. O ambiente laboral deve ser visto seriamente.

Firstly, we need to understand what the main problem in Public Administration is, because people always talk about customer service and do not see the back office. In reality, the main problems are in the back office, in procedural terms, i.e., too many procedures and legislation, so people talk about bureaucracy.

All this is due to the back office, because if you have a well-organized back office, with simple procedures, this will facilitate the service provided in the front office, which is just issuing the final product. Therefore, any reform should start in the back office; that is, cleaning the house, and then make a beautiful presentation, which is customer service and, from there, have better results.

There should also be a strong investment in training and putting the right people in the right positions, because there are qualified staff. The problem is the allocation of these staff; that is, people are not in the right positions and that makes it a bit difficult. Front offices must have people who are minimally qualified to deal with the public, because not everyone has that aptitude.

Another constraint is the excess of legislation in Public Administration, which greatly hinders the work of the people who provide face-to-face customer service.

On the other hand, we also need to improve the place of work and working conditions, because, in order to provide quality service, you need to also be in a favorable environment and, in Public Administration, few institutions have good locations and the minimum conditions for people to work from 8 am to 5 pm. The working environment needs to be looked at.



Maria Rodrigues, Santo Antão, colaboradora da Casa do Cidadão
Maria Rodrigues, Santo Antão, Casa do Cidadão employee

5 ANOS DE ENERGIA 100% RENOVÁVEL

CABO VERDE POR UM MUNDO VERDE

O processo de produção convencional de energia é considerado hoje, uma das principais causas da emissão de gases com efeito de estufa. As mudanças climáticas constituem uma problemática global que deve ser combatida com soluções locais. As pequenas zonas isoladas, caracterizam-se por um conjunto de vulnerabilidades estruturantes, e mais expostas aos efeitos negativos das mudanças climáticas. O SESAM-ER implementou o primeiro sistema eléctrico isolado do país com geração 100% renovável em Fevereiro de 2012 na aldeia piscatória de Monte Trigo demonstrando que a transição energética é possível no âmbito da sustentabilidade. No caso de Monte Trigo, a radiação solar, a eficiência energética e a sensibilidade dos utentes do serviço tornaram possível um sistema eléctrico sem dependência dos combustíveis fósseis que elevou o nível de vida e a atividade económica deste enclave hiper-isolado localizado ao pé do Vulcão Topo da Coroa.

+ 169,3 MWh
de energia limpa produzida

- 49.465 litros
de gasóleo consumidos!

-148 Toneladas
de gás CO2 emitido!

- 39kW de Potência
- 75 ligações domiciliárias
- 5 Km de rede de distribuição

- Electricidade contínua para os **274 habitantes**
- **Gestão eficiente** dos consumos de energia
- Fabricação de **500 Kg/dia de gelo**

Energia sustentável
pa Sant'Anton!

Cabo Verde





**casa do
cidadão**

MAIS PROXIMIDADE. MAIS MODERNIDADE

A Casa do Cidadão é a vencedora do Prémio Nacional da Qualidade.

Categoria: Média Organização
Nível: Diamante



Prémio
Nacional da
Qualidade