



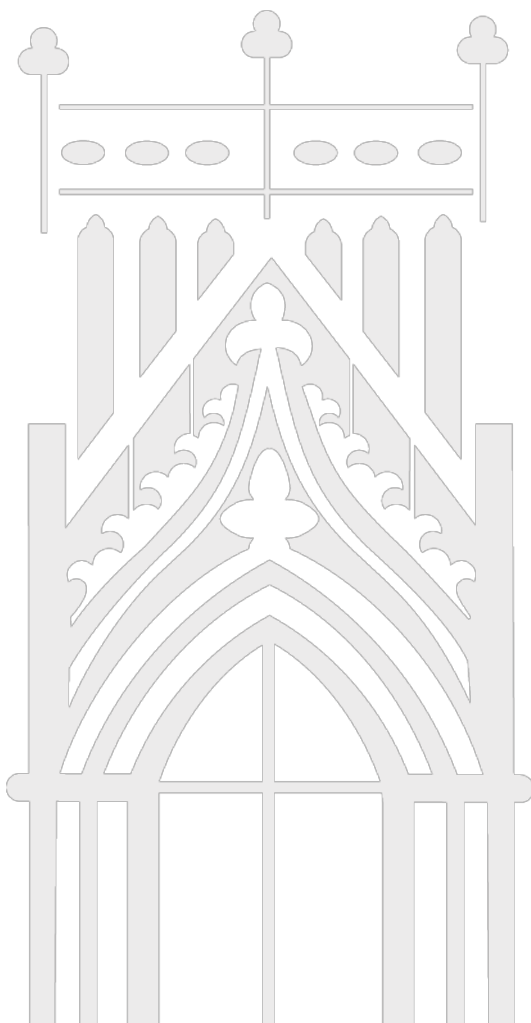
IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Gestão
Administração Pública

Reforma da Administração Pública de
Cabo Verde: Quatro Décadas de
Mudanças (1975 - 2011)

Carlos Patrick Gomes

fevereiro | 2014



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos vão para todas os meus professores do Instituto Politécnico da Guarda e os meus amigos e familiares que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho se realizasse.

Assim, desejo agradecer em especial:

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Mendes, por ter-me aceite como orientando. Agradeço os seus ensinamentos, sugestões e disponibilidade.

A todos vós o meu sincero obrigado por tudo!

Resumo

O presente trabalho tem dois objetivos centrais:

- 1.º Demonstrar a importância da implementação de várias medidas no processo da reforma da Administração Pública de Cabo Verde, tanto na área da organização do Estado (recursos humanos, sistema financeiro) como na área dos sistemas de informação e governação eletrónica;
- 2.º Estudar, através de um inquérito, se os cabo-verdianos estão, ou não, satisfeitos com as medidas da reforma na Administração Pública.

No primeiro capítulo estudamos os modelos de gestão e administração pública numa perspetiva diacrónica, modelo tradicional, modelo burocrático, modelo profissional e modelo gestor. Interessa sublinhar que cada um destes modelos influenciou o novo modelo de governação cada vez mais centrado nas teorias da cidadania democrática e na multiplicidade de interessados na definição das políticas públicas (novos atores sociais).

O segundo capítulo centra-se na reforma da administração pública Cabo-verdiana onde se evidenciam os seus três principais momentos: período colonial, período pós independência e período democrático.

Neste contexto, a modernização administrativa passa por um processo organizativo assente nos seguintes vetores fundamentais: Estado e Administração Pública (dimensões macro, operacional e funcional).

No seguimento deste processo organizativo, o Estado de Cabo-Verde priorizou quatro grandes áreas: democracia; funções de soberania; autoridade do Estado e promoção da cidadania; organização e gestão do território.

Como a administração pública é um setor estratégico para o desenvolvimento de Cabo Verde, várias são as medidas tomadas pelos Governos no sentido de modernizar este setor. Tenha-se em conta, por exemplo, a implementação do Portal do Governo de Cabo Verde e o Portal do Cidadão, entre outras medidas, que visam a modernização da administração pública, sublinhando-se, também, uma gestão eficaz dos seus recursos humanos com o auxílio importante das tecnologias de informação disponíveis.

No último capítulo, destinado ao estudo empírico sobre a perceção que os Cabo-Verdianos têm acerca das reformas da administração pública nas suas variadas vertentes, concluímos com base

nas respostas obtidas através de um inquérito, que os cidadãos de Cabo-Verde estão muito satisfeitos com as medidas de reformas implementadas na administração pública do país.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Recursos Humanos; Modernização da Organização do Estado; Nova Gestão Pública; Sociedade da Informação e Governação Eletrónica; Sistema Regulatório.

Abstract

This Master's dissertation has two primary objectives:

1st – To demonstrate the importance of implementing a number of measures in the reform process of the Public Administration in Cape Verde, in the area of both the organization of the State (human resources and financial system) and the information systems and electronic governance;

2nd – To study, by means of a survey, whether Cape Verdeans are satisfied (or not) with the Public Administration reform measures.

In the first chapter, the models for management and public administration - traditional, bureaucratic, professional and managerial – are studied from a diachronic perspective. It is important to note that each of these models has influenced the new model of governance which is evermore centered on the theories of democratic citizenship and on the multiplicity of new social actors interested in the definition of public policies.

The second chapter focuses on Cape Verdean public administration reform, which covers three main periods – colonial, post-independence, and democratic.

In this context, administrative modernization has gone through an organizational process based on the following fundamental vectors: State and Public Administration (macro, operational, and functional dimensions).

Following this organizational process, the State of Cape Verde has prioritized four major areas: democracy, sovereignty functions, authority of the State and promotion of citizenship; territorial organization and management.

Since public administration is a strategic sector for the development of Cape Verde, there are a number of measures taken by the various governments to modernize this sector. Note, for example, the implementation of the Portal of the Government of Cape Verde and the Portal for the Citizen, among other measures which aim to modernize public administration, as well as an effective management of its human resources with the aid of available information technologies.

In the final chapter, an empirical study of the Cape Verdean perception of the various aspects of public administration reform, a conclusion is reached, based on the responses obtained through the survey, that the citizens of Cape Verde are very satisfied with the reform measures implemented in the public administration of the country.

Key-Words: Public Administration; Human Resources Management; Modernization of the State Organization; New Public Management; Governance of Information and Electronics Society; Regulatory System.

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iv
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
Siglário	xi
Introdução	1
Capítulo I: Modelo de Gestão e Administração Pública: uma visão diacrónica	3
1. Modelos Tradicionais da Administração Pública.....	4
1.1. Modelo Burocrático.....	4
1.2. Modelo Profissional	11
2. Modelos Gestionários.....	12
2.1. Managerialismo	13
2.2. Nova Gestão Pública	14
3. Modelo da Governação	16
Conclusão.....	19
Capítulo II: Reforma da Administração Pública em Cabo Verde.....	20
1. Enquadramento Geral.....	21
2. Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública	23
2.1. Organização do Estado.....	23
2.2. Organização da Administração Pública	29
2.3. Modernização Administrativa da Administração Pública.....	34
1º) Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão	36
2º) Adoção de Novas Práticas de Gestão	37
3º) Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço	38
3. Gestão dos Recursos Humanos	39

3.1.	Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos RH	39
3.2.	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos	42
4.	Sistema Regulatório: modelo e génese de regulação	44
4.1.	Quatro princípios do Sistema Regulatório que concretizam as linhas de orientação estratégica.....	45
1º)	Perspetiva Global e Integrada das Várias Áreas Reguladas	45
2º)	Transparência	45
3º)	Não-discriminação	46
4º)	Eficiência dos Mercados	46
4.2.	Modelo Base da Regulação.....	47
4.3.	Regulação em Rede.....	47
5.	Sociedade da Informação e Governação Eletrónica.....	49
5.1.	Acessibilidade para Todos	49
5.2.	Uma Governação Mais Próxima dos Cidadãos.....	50
5.3.	Novas Oportunidades Económicas.....	52
5.4.	Incremento da Qualidade de Vida.....	55
5.5.	Capacitar para Inovar	56
a)	TIC nas Escolas.....	57
b)	TIC no Ensino Superior.....	58
c)	TIC na Sociedade Civil	58
Capítulo III: Estudo Empírico		60
1.	Introdução	61
2.	Enquadramento do Estudo	62
2.1.	Recolha de Dados e Tratamento da Informação Recolhida	63
2.2.	Interpretação dos Dados: Tabelas de Frequências e informação estatística sobre a amostra.....	66
2.3.	Análise Estatística Simples sobre as Perguntas do questionário.....	68
2.3.1.	Temática 2: Medidas da Reforma da Administração Pública	68
2.3.2.	Temática 3: Questões de Política Geral	71
2.4.	Estatísticas de associação.....	72

Conclusão.....	85
Bibliografia	87
Anexos.....	92

Índice de Figuras

Figura 1: Organização funcional da Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado...	28
Figura 2: Nova lógica de atendimento ao Cidadão	36
Figura 3: Portal Porton de nos Ilha	37
Figura 4: NEPAM – Network on Public Administration Management	42
Figura 5: Três essências de atuação para a acessibilidade para todos.....	50
Figura 6: Incremento da Qualidade de Vida, área de atuação.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1: Prioridade no âmbito da modernização da organização da administração pública	30
Tabela 2: Princípios da adequação e desenvolvimento de competências	40
Tabela 3: As três prioridades de atuação na gestão de recursos humanos	42
Tabela 4: Quadro Regulador de Cabo Verde	44
Tabela 5: Tipo de variável.....	64
Tabela 6: Sexo do Respondente	66
Tabela 7: Idade do Respondente	66
Tabela 8: Habilitação Literária do Respondente	67
Tabela 9: Profissão do Respondente	67
Tabela 10: Ilha de Origem do Respondente	68
Tabela 11: Classificação das respostas dos respondentes sobre as medidas da reforma da AP.	69
Tabela 12: Classificação das respostas dos respondentes sobre gestões de política geral	71
Tabela 13: Comparação do resultado da Média da Temática 2/Temática 3	71
Tabela 14: Estatística de associação	72
Tabela 15: Tipo de associação	72
Tabela 16: Componente de associação de Spearman - Género/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)	73
Tabela 17: Componentes de associação de Spearman - Género/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3).....	75
Tabela 18: Componentes de associação de Spearman - Idade/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)	75
Tabela 19: Componentes de associação de Spearman - Idade/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3).....	77
Tabela 20: Componentes de associação de Cramer`s V - Habilitação Literária/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)	78
Tabela 21: Componentes de associação de Cramer`s V - Habilitação Literária/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3)	80
Tabela 22: Componentes de associação de Cramer`s V - Profissão/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2).....	80
Tabela 23: Componentes de associação de Cramer`s V - Profissão/Variáveis Ordinais sobre questões de política geral (Temática 3).....	82
Tabela 24: Componentes de associação de Cramer`s V - Ilha de Origem/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública.....	82
Tabela 25: Componentes de associação de Cramer`s V - Ilha de Origem/Variáveis ordinais questões de política geral	84

Siglário

AP - Administração Pública

ARM - Agência de Regulação Multisectorial

BDRHAP - Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública

CLKNET - *Country Level Knowledge Networks*

CPI - *Corruption Perceptions Index*

CRM - Customer Relationship Management

DECRPII - Documento de Estratégia de Crescimento e de Redução da Pobreza

DGAP - Direção Geral da Administração Pública

GOP - Grandes Opções do Plano

NEPAM - *Network on Public Administration Management*

OCDE - Organização para a Cooperação e de Desenvolvimento Económico

PESI - Programa Estratégico para a Sociedade da Informação

PME - Pequenas e Médias Empresas

RGI - Responsáveis do governo nas ilhas

RH - Recursos Humanos

SIGOF - Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira

SIM - Sistema de Informação Municipal

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

UCSDE - Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado

UniCV - Universidade de Cabo Verde

WSIS - *World Summit on the Information Society*

Introdução

O primeiro modelo adotado na Administração Pública designa-se de Modelo Clássico (Rocha, 2000c). Este modelo substituiu o Modelo Mercantilista típico burocrático do século XIX. Há que ter presente que o Estado liberal se caracterizava pela não intervenção do Estado na economia e pelo fim das medidas protecionistas e dos monopólios, porque o mercado como que se autorregulava através da sua mão invisível (Smith, 1923). Este tipo de Estado e modelo perduraram numa época marcada pela forte produção industrial e crescimento económico.

Esta teoria da administração burocrática alicerça-se nos fundamentos teóricos preconizados por W. Wilson e nas mais diversas teorias organizacionais (designadamente, na da Administração Científica, na Neoclássica e da Burocracia, na Teoria da Contingência), bem como em Max Weber e no seu entendimento sobre a racionalidade administrativa.

O Estado de Bem-estar surge com o final da II Guerra Mundial, e caracteriza-se pela sua ação ativa na direção da economia com o intuito de delinear a alocação de recursos, a transferência de pagamentos e as políticas que promovam o pleno emprego, fatores que, de outro modo não seriam satisfeitos, devido à incapacidade de funcionamento do mercado.

O Modelo Profissional caracteriza-se pela existência de uma hierarquia rígida, onde predominava a formalização das funções e dos processos de trabalho, que se ligam à especialização. Este tipo de hierarquia possibilitava um amplo controlo sob a produção de bens e/ou a prestação de serviços públicos. Este modelo de Estado foi afastado devido às limitações apontadas pelos defensores dos modelos gestionários.

Contudo, a principal razão para o desenvolvimento dos Modelos Gestionários tem a ver com aspetos económicos, políticos e administrativos.

A Nova Gestão Pública aparece como uma terminologia caracterizada por um conjunto de conceitos chave, de componentes doutrinários, pela neutralidade ideológica e pela originalidade.

Mais tarde, veio evidenciar-se o Modelo da Governação, já que a Nova Gestão Pública começou a revelar-se bastante discutível. No Modelo de Governação os cidadãos e outros atores sociais assumem um papel preponderante e desempenham um papel ativo na vida política.

A reforma da administração pública de Cabo Verde assenta fundamentalmente nos seus modelos organizativos: clássico, profissional, gestionário e o de governação.

Cada um destes modelos tem a sua forma eficiente e eficaz de organização da administração pública de Cabo Verde, sendo o modelo de governação aquele que melhor se aplica na descrição de gestão do Estado transformado ou pós-moderno em Cabo Verde.

Quanto à reforma da administração pública propriamente dita, o Estado assume um papel preponderante tendo como prioridades políticas a promoção de emprego, a redução da pobreza, a reestruturação do setor empresarial do Estado e principalmente a promoção de Cabo Verde como um país de atracção e captação de novos investimentos, quer internos e quer externos.

Para esta modernização da administração pública do Estado muito contribuirá a organização do Estado (na sua dimensão macro), a organização da administração pública (na sua dimensão operacional e funcional) e a modernização efetiva da administração pública (no uso das novas tecnologias de informação).

Nos dois primeiros capítulos deste trabalho iremos desenvolver, detalhadamente, cada um destes pontos, tendo sempre como objetivo final o esclarecimento sobre a complexidade da administração pública de Cabo Verde.

Após a parte teórica, surgirá o terceiro capítulo desta investigação, em que apresentaremos e analisaremos os dados de um inquérito realizado a 170 Cabo-verdianos, pretendendo obter respostas sobre a perceção destes em relação à reforma da Administração Pública em Cabo Verde nas suas diferentes vertentes. O capítulo iniciar-se-á com a definição e enquadramento do tema em estudo. Por fim, será feita a apresentação da análise dos resultados, a sua interpretação e a conclusão deste trabalho empírico.

Capítulo I

Modelo de Gestão e Administração Pública:

uma visão diacrónica

Neste capítulo iremos apresentar os principais modelos de organização adotados pela Administração Pública, nomeadamente os Modelos Clássico, Profissional, Gestor e o de Governação. Iniciaremos com os modelos tradicionais, modelo burocrático e modelo profissional. Prosseguiremos com os modelos gestores e, por fim, com o modelo da governação.

1. Modelos Tradicionais da Administração Pública

1.1. Modelo Burocrático

O primeiro modelo adotado na Administração Pública designa-se de Modelo Clássico (Rocha, 2000c). Este modelo substituiu o Modelo Mercantilista típico burocrático do século XIX. Há que ter presente que o Estado liberal, se caracterizava pela não intervenção do Estado na economia e pelo fim das medidas protecionistas e dos monopólios, porque o mercado como que se autorregulava através da sua mão invisível (Smith, 1923). Esta autorregulação resultava da livre concorrência e da competição entre produtores, o que permitiria a adequação entre a oferta e a procura de bens nos mercados. Defendiam-se os princípios da especialização, da divisão do trabalho e do tamanho dos mercados. Estes princípios suportavam-se na ação egoísta dos indivíduos que, com o intuito de promoverem o seu próprio bem-estar, acartavam o bem-estar geral.

Este tipo de Estado e modelo perduraram numa época marcada pela forte produção industrial e crescimento económico.

Como principais elementos caracterizadores da teoria da administração pública, podem ter-se presente os seguintes:

1. A preconização de que a Administração se encontra sob controlo do poder político. Não obstante, há uma distinção clara entre ambos (designadamente, entre quem decide e quem executa), traduzindo-se:
 - a) na forma de admissão dos funcionários da Administração (mediante processos concursais);
 - b) na neutralidade presente no desempenho das funções dos funcionários públicos;
 - c) e ainda na definição do estatuto do funcionário público, estando todas as regras concernentes a este, devidamente estabelecidas.
2. A ideia de divisão especializada do trabalho, resultante da agregação de tarefas, segundo o seu grau de complexidade, seguindo a abordagem defendida pelo *Scientific Management* (que se baseia no planeamento das tarefas, na especialização dos trabalhadores, na execução e controlo das tarefas).

3. O facto de se entender o Estado, como um Estado mínimo, prevalecendo assim a ideia de Estado Liberal, que não intervém na vida económica, e cuja Administração se limita a atos meramente administrativos.

Esta teoria da administração burocrática alicerça-se nos fundamentos teóricos preconizados por W. Wilson, nas mais diversas teorias organizacionais (designadamente, na da Administração Científica, na Neoclássica e da Burocracia, na Teoria da Contingência), bem como em Max Weber e no seu entendimento sobre a racionalidade administrativa.

Comece-se por explicitar que W. Wilson - um professor da Universidade de Princeton antes de se tornar presidente dos Estados Unidos - no seu trabalho “The Study of Administration” (1887), defende que o funcionário público é regido por fortes princípios de conduta e de funcionamento e, ainda, que existe uma separação rigorosa entre Política e Administração.

Desta separação, resulta que a administração se encontra fora da própria esfera política, questões administrativas não são questões políticas. Embora a política defina as tarefas de administração, estas não devem ser condicionadas. A administração pública é a execução detalhada e sistemática do direito público. Cada aplicação específica da lei geral é um ato de administração. Por exemplo, a avaliação e o aumento de impostos, o transporte e entrega de correspondências, o equipamento e o recrutamento do exército e da marinha, etc., são todos atos de administração, mas as leis gerais que os orientam são feitas do exterior acima de administração. Os planos gerais de ação governamental não são administrativos; a execução detalhada de tais planos, essa sim, é administrativa.

Em relação às diferentes teorias organizacionais, que fundamentam a administração burocrática, podem referir-se as seguintes:

- a) A Teoria da Administração Científica que defende a racionalização do trabalho a nível operacional (por exemplo, Frederick Taylor);
- b) As Teoria Neoclássica e da Burocracia que ressaltam a organização formal burocrática e a racionalidade organizacional (por exemplo, Max Weber);
- c) A Teoria das Relações Humanas (por exemplo, Elton Mayo);
- d) A Teoria da Contingência que tem como enfoque a tecnologia (por exemplo, Chandler, Burns, Stalker, etc.);
- e) A Teoria dos Sistemas, que entende a organização como um sistema aberto (por exemplo, Ludwig Von Bertalanffy).

No que concerne a Max Weber, sublinhe-se que este autor defende a racionalidade administrativa como uma adequação dos meios aos fins. Weber entende que uma organização é eficiente, quando se alicerça numa estrutura burocrática. O seu contributo para a

“Administração Científica” dá-se ao nível do estudo da burocracia. A burocracia, para Weber, constituía uma condição necessária, ou um meio organizado para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna.

A sua teoria de burocracia é o princípio teórico mais importante do modelo tradicional de administração. Pode haver argumentos sobre a sua influência direta na teoria ou na prática, mas Ostrom (1974) observa, a teoria da burocracia de Weber “*was fully congruent with the traditional theory of public administration in both form and method*” (Hughes, 2012, p. 48).

Em relação a autoridade na organização Weber argumentou que havia três tipos de autoridade (Hughes, 2012, p. 48):

“‘legitimations of dominance’: the traditional — such as the authority of a tribal chief; the charismatic - the appeal of an extraordinary leader; and rational/legal authority (Gerth and Mills, 1970, pp. 78-80). The latter was the authority of legal statute and 'rationally created rules' and this kind of domination is to be 'exercised by the modern "servant of the state" and by all those bearers of power who in this respect resemble him' (Gerth and Mills, 1970, p. 80). Rational/legal authority is contrasted with the other forms of authority, which were essentially irrational and extra-legal, because of its modernity and efficiency. Weber maintained that a capitalist market economy 'demands that the official business of the administration be discharged precisely, unambiguously, continuously, and with as much speed as possible' (Gerth and Mills, 1970, p. 215). Only bureaucratization could offer ali this.”

É pertinente ressaltar as enunciações dos seis princípios dos modernos sistemas burocráticos enumerado por Weber (Hughes, 2012, p. 49):

1. O princípio das áreas de jurisdição, fixadas por leis e regulamentos administrativos.
2. Princípio dos níveis ou hierarquias em que existe uma supervisão dos níveis mais altos sobre os mais baixos.
3. A gestão moderna baseia-se em documentos escritos, os quais são conservados na sua forma original. Existe, pois, um staff de funcionários subalternos e escriturários.
4. Quando a repartição é desenvolvida pressupõe a existência de funcionários especialistas em diversas áreas.
5. Em regra a atividade dos funcionários implica o trabalho a tempo inteiro, independentemente da delimitação do horário de trabalho.
6. A gestão da organização obedece a regras gerais, as quais são mais ou menos exaustivas e podem ser aprendidas. O conhecimento destas regras supõe uma aprendizagem, envolvendo a jurisprudência, direito administrativo e gestão.

O primeiro princípio significa que a autoridade deriva da lei ou de regulamentos feitos de acordo com a lei. A autoridade é mantida organizadamente, em hierarquia, e não de forma

individual, dependendo das funções exercidas na mesma hierarquia. Sublinha-se a ideia de que a organização tem existência separada das pessoas e dos empregados, é impessoal. Em segundo lugar, Weber insiste em que a administração sendo ocupada por especialistas exige treino. Em terceiro lugar, o trabalho na burocracia é uma ocupação a tempo inteiro. Por fim, a gestão das organizações burocráticas é algo que pode ser aprendida pois baseia-se em regras. Weber veio assim ao encontro de Wilson que defende a separação rigorosa entre política e administração, sendo esta fundamentalmente constituída por rotinas.

Estes princípios da burocracia parecem óbvios, mas só porque eles já se enraizaram na sociedade. As principais diferenças e avanços do sistema weberiano são melhores compreendidos por comparação com anteriores modelos de administração. O contraste chave, a diferença mais importante entre Weber e anteriores modelos, é a substituição de administração pessoal por um sistema impessoal baseado em regras.

Uma organização e suas regras são mais importantes que qualquer indivíduo dentro dele. O sistema burocrático deve ser impessoal em suas próprias operações e na forma como interage com os clientes. Weber afirmou (Hughes, 2012, p. 50):

“The reduction of modern office management to rules is deeply embedded in its very nature. The theory of modern public administration ... assumes that the authority to order certain matters by decree - which has been legally granted to public authorities - does not entitle the bureau to regulate the matter by commands given for each case, but only to regulate the matter abstractly. This stands in extreme contrast to the regulation of all relationships through individual privileges and bestowals of favour, which is absolutely dominant in patrimonialism, at least in so far as such relationships are not fixed by sacred tradition.”

Este é um ponto muito importante, pois a administração anterior foi baseada em relações pessoais - a lealdade a um parente, patrono ou presidente de partido - e não ao próprio sistema. Poderia argumentar-se que os anteriores modelos de pessoal podem ter sido politicamente sensíveis. Sendo evidente que a administração era mais um braço dos políticos ou das classes dominantes favorecidos por compromissos era, igualmente, muitas vezes arbitrária. Um sistema impessoal com base nos princípios de Weber remove completamente arbitrariedade - pelo menos no caso ideal. A existência de arquivos, a crença na lei significa que decisões idênticas são sempre tomadas em circunstâncias idênticas. Isto porque a administração é mais eficiente.

Embora a ênfase de Weber esteja no sistema, ele prestou atenção aos termos e condições de quem trabalha na burocracia.

O funcionário ocupa um lugar chave na teoria de Weber. De acordo com Weber, “entrance into an office is considered an acceptance of a specific obligation of faithful management in return for a secure existence.” Ele especificou a posição do funcionário da seguinte forma (Hughes, 2012, pp. 50-51):

1. O funcionário moderno goza da estima social.
2. O tipo puro de funcionário burocrático é nomeado pela autoridade superior; Um funcionário eleito pelos governados não é uma figura puramente burocrática.
3. Normalmente, a posição do oficial é realizada para a vida, pelo menos em burocracias públicas.
5. O funcionário recebe um salário cujo montante depende da sua posição na hierarquia.
6. O funcionário está marcado para uma “carreira” dentro da ordem hierárquica do serviço público, a qual é composto por vários degraus.

O funcionário faz parte da elite com um “status” mais elevado do que o de cidadãos comuns. Tal como no modelo do *Pendleton Act*¹, Weber acreditava no recrutamento por mérito e não com base em eleição ou “patronage”, sendo o salário relacionado com a sua posição na hierarquia.

Para Weber, a natureza específica da burocracia desenvolve mais perfeitamente quando é mais desumanizada “the more completely it succeeds in eliminating from official business love, hatred, and all purely personal, irrational, and emotional elements which escape calculation” (Hughes, 2012, p. 51). Os objetivos gerais eram impessoalidade, certeza e eficiência. O princípio da especialização de funções visa aumentar a produtividade; a autoridade de hierarquia e do sistema de regras trazem mais certeza na decisão; e a impessoalidade do sistema implica uma decisão prévia que pode ser repetida em circunstâncias idênticas. As decisões não são feitas arbitrariamente.

A ideia de Weber era criar um sistema que fosse possível chegar ao mais alto nível de eficiência técnica.

As teorias do autor aplicavam-se tanto no setor privado como no setor público; no entanto foi adotado mais facilmente e por mais tempo na administração pública.

Weber tem assim uma conceção instrumentalista da Administração, sustentada nos seguintes princípios:

¹ A Lei *Pendleton Act* foi aprovada em 16 de janeiro de 1883 nos EUA, estabeleceu um sistema de seleção de funcionários do governo baseado no mérito e também na supervisão do seu trabalho.

Previsibilidade; Racionalidade; Controlo; Imparcialidade; Organização hierárquica autoritária.

Isto traduziu-se em:

Atividade administrativa contínua; Delimitação de competências; Especialização de funções; Estrutura de competências baseada em normas; Meios materiais adequados; Não propriedade do cargo; Procedimentos racionais de disciplina e controlo e seguimento estrito dos mesmos; Uso de documentos e comunicação por escrito.

É, ainda, pertinente, expressar que este modelo de administração pública é regido pela lei, pelo regulamento, e as ordens descem em cascata, ainda traduz-se na despersonalização das funções, das regras, dos procedimentos, e traduz-se na especialização e profissionalização dos agentes.

As sete verdades da administração pública tradicional e os seus problemas.

O modelo tradicional de administração pública foi estabelecido pelo final do século XIX. Foi a abordagem dominante a maioria do século XX. Um conjunto de preceitos - o que pode ser chamado de sete verdades da administração pública - pode ser reconhecido como o modelo tradicional da administração pública.

Segundo Hughes (2012, p.5) as setes verdades da Administração Pública Tradicional são:

1. Organização regida pelos princípios da burocracia.
2. Organização regida pelos princípios da gestão científica. Tais princípios proporcionariam a melhor maneira de operar uma organização, com procedimentos detalhados estabelecidos em manuais completos para os administradores seguirem.
3. O princípio da *entrega burocrática*. Uma vez que o governo se envolveu na produção de bens e serviços pela administração pública, ele também se tornou o provedor direto de bens e serviços através da burocracia.
4. Crença geral entre os administradores na *dicotomia política / administração*, isto é, as questões políticas e administrativas poderiam ser estritamente separadas. A administração seria um instrumento para cumprir as instruções, enquanto as questões de política ou estratégia eram reservadas a liderança política (Wilson, 1941).
5. A motivação individual do funcionário público foi considerada *interesse público*, sendo que o serviço ao público devia ser prestado desinteressadamente.
6. A administração pública foi considerada um tipo especial de atividade e, portanto, necessária *uma burocracia profissional* que era neutra, anónima, emprego para a vida (e em condições

muito especiais de emprego em muitos países), com a capacidade de servir a qualquer regime político igualmente.

7. As tarefas envolvidas no serviço público eram de fato *administrativas*, ou seja, seguindo as instruções fornecidas por outros sem ter a responsabilidade pessoal pelos resultados.

A confiança no modelo weberiano de burocracia foi um problema para o modelo tradicional. Os críticos argumentavam que a estrutura e a gestão do modelo tradicional eram obsoletas e precisam de reformas drásticas, por causa de problemas com os conceitos de organização e burocracia.

Weber considerava a burocracia como a mais alta forma de organização, mas também é criticado por produzir a inércia, a falta de iniciativa e ineficiência. Na verdade, “burocracia” a palavra hoje é geralmente considerada como sinónimo de ineficiência (Behn, 1998a, p. 140). Há dois problemas particulares com a teoria da burocracia: a relação problemática entre burocracia e democracia; e a relação burocracia formal/ informal.

Com a sua forma de racionalidade, o sigilo, a rigidez e a hierarquia, parece inevitável que haja algum conflito entre burocracia e democracia. Mesmo Weber previu isso. Outro problema da burocracia que Weber não previu, foi a suposta superioridade técnica do modelo burocrático que era visto como sendo maior do que qualquer outro processo concebível. Essa confiança na superioridade técnica da burocracia não é mais geralmente aceite, por duas razões. Primeiro, havia sempre algumas interpretações extremas de princípios weberianos, particularmente na gestão de pessoal, que se tornou mais rígida, mais formal e menos elitista do que Weber imaginava, reduzindo sua eficiência. A segunda regra prende-se com o princípio da hierarquia que foi implementada de forma absurda nalguns países, com dezenas de níveis, cada uma com várias subníveis e com barreiras estabelecidas para restringir o progresso para além de determinados pontos.

O princípio da antiguidade era comum, sendo as promoções decididas exclusivamente pelo tempo de serviço. Embora tal evidência ainda perdure nalgumas áreas, dificilmente estaria em conformidade com objetivo de Weber de eficiência técnica.

Se a promoção a cargos mais elevados resulta unicamente do tempo de serviço, então a liderança, muitas vezes, tende a ser incompetente, e os trabalhadores talentosos tendem a ficar frustrados.

O princípio da neutralidade política, louvável, levou em alguns casos, à ideia de “serviço à nação”. Isso produziu problemas de prestação de contas; funcionários não eleitos atuaram como uma espécie de classe decisória, fazendo o que eles queriam e não o que os políticos queria que eles fizessem. O poder dos burocratas garantiu, assim, uma enorme subtilidade.

1.2. Modelo Profissional

Finda a II Guerra Mundial surge o Estado de bem-estar, que se caracteriza pela direção da economia com o intuito de delinear a alocação de recursos, a transferência de pagamentos e as políticas que promovam o pleno emprego, fatores que, de outro modo, não seriam satisfeitos, devido à incapacidade de funcionamento do mercado. Este modelo de bem-estar vigorou até meados da década de setenta.

O Modelo Profissional caracteriza-se pela existência de uma hierarquia rígida, onde predominava a formalização das funções e dos processos de trabalho, que se ligam à especialização. Este tipo de hierarquia possibilitava um amplo controlo sob a produção de bens e/ou a prestação de serviços públicos.

Neste tipo de modelo, a Administração Profissional é uma consequência do Estado de bem-estar, caracterizando-se pelo seguinte:

1. A Racionalidade é substituída pelo incrementalismo;
2. O gestor público passa a ser um Profissional;
3. A Administração aparece mais como um interface entre a sociedade e o sistema político, não havendo separação entre administração e política (Estado Administrativo);
4. O crescimento da Burocracia Profissional decorrente do novo tipo de organizações públicas, escolas, universidades, hospitais, segurança social.
5. Pelo poder profissional, designadamente:
 - a. 5.1. A integração em associações profissionais, as quais controlam a entrada nas respectivas profissões;
 - b. 5.2. A formação e treino continuado e demorado; entrada controlada e dependente de graus académicos;
 - c. 5.3. A existência de códigos deontológicos e *standards* de comportamento que se sobrepõem, em muitos casos, às normas internas da administração pública;
 - d. 5.4. A preocupação com os clientes – médicos existem para servir os seus doentes e os professores para educar os seus estudantes;
 - e. 5.5. A avaliação, controlo e promoção feitas pelos seus pares de profissão;
 - f. 5.6. O *status* e místicas associadas à profissão).

O Modelo Profissional foi afastado devido às limitações apontadas pelos defensores dos modelos gestionários, designadamente as seguintes: os processos de decisão são pouco flexíveis; a não existência de incentivos à racionalização dos recursos utilizados; a

desresponsabilização dos colaboradores públicos; e a falta de incentivos para que se promovam novas formas de trabalho que sejam mais eficientes e eficazes.

2. Modelos Gestionários

Introdução

As primeiras crises económicas globais determinaram uma desaceleração económica, facto que de *per si* viria a resultar numa crise fiscal e no consequente aumento do défice público. Para mais, a diminuição da produção acarretou o aumento dos níveis de desemprego, que exigiu maiores gastos para a subsistência dos indivíduos. Com o aumento do défice público, os vários Governos tiveram de elevar as suas receitas através do aumento dos impostos. Deste último facto resulta uma convicção geral de que o Estado era gastador, não fazendo uso eficiente dos dinheiros públicos.

De notar que as alterações sociodemográficas tiveram os seus impactos nas finanças públicas, designadamente o acréscimo da população idosa (incremento no número de pensões pagas e de serviços de saúde), o aumento da população jovem (fez aumentar os gastos nos sectores da saúde e educação). Por fim, o aumento do número de casais monoparentais, que exigiu igualmente uma maior distribuição dos dinheiros públicos.

Numa síntese, as crises financeiras levaram a equacionar novas formas de prestação do serviço público e consequente controlo das atividades públicas, tendo por convicção o falhanço do Estado de bem-estar.

Contudo, a principal razão para o desenvolvimento dos Modelos Gestionários, teve que ver com aspetos de carácter económico, embora a influência que o managerialismo teve não seja de desprezar. Para além destas convicções, as ideias dos Modelos Gestionários tiveram um contributo fundamental para a sua propagação e multiplicação por parte de outros atores, designadamente de organizações com elevado poder de influência (FMI, Banco Mundial...), e de consultores e/ou conselheiros.

Porém, as razões de ordem económica não foram as únicas geradoras da introdução de um novo modelo para a prestação do serviço público. Para além dos ganhos económicos, era exigida pelos cidadãos a prestação de serviços com maior qualidade e que só seriam possíveis com o abandono das estruturas vigentes, demasiado centradas em si e no cumprimento das normas e de regulamentos. Outra das razões apontadas para a reforma é respeitante à tentativa de diminuição do poder dos sindicatos.

2.1. Managerialismo

O managerialismo pode ser definido como uma ideologia tecnocrática que representa as ferramentas de gestão, destinadas a auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Da influência da escola managerial na Administração Pública resultaram vários princípios que passaram a estar presentes na reforma administrativa dos finais dos anos setenta e início da década de oitenta.

O primeiro princípio é o da descentralização. Segundo Peters e Waterman (1982) as organizações centralizadas sofrem de rigidez e paralisia, tornando-se incapazes de inovar. Para que possam responder às pressões do meio e manter-se no negócio com sucesso é preciso descentralizar.

O segundo princípio é da Desregulação. Supõe que os gestores possam exercer autoridade sobre os recursos financeiros e de pessoal, de forma a prosseguirem os objetivos da organização. Desaparecem, assim, as regras e os regulamentos, sendo os gestores responsabilizados pelos seus atos e pelas suas decisões.

Finalmente, insiste-se na delegação de competências, de forma que, definidos os objetivos da organização, os responsáveis políticos devem abster-se de intervir na sua gestão e implementação, cabendo a Administração Pública entregar (se verdade) a uma entidade privada a execução de determinadas tarefas, mediante contrato.

De acordo com Gustafsson (1983) são cinco os conceitos que tipificam o managerialismo:

- Eficiência e Diligência: ambos dependem da atividade humana, e com o comprometimento por fazer mais e melhor, com os instrumentos que se dispõe. Estão relacionados ao valor do trabalho.
- Racionalidade (com os dados que se dispõe há que alcançar a melhor solução possível).
- Consistência (as técnicas utilizadas num serviço, estão relacionadas com o funcionamento do mesmo).
- Justificabilidade (as decisões que são tomadas, têm que ser justificadas do ponto de vista económico).

Estes conceitos dependem da inteligência humana.

Ressalve-se que o principal pressuposto do managerialismo é o de que as práticas de gestão do sector privado são superiores às práticas do Sector Público. Assim tudo o que é público é ineficiente, menos produtivo, menos célere e sai mais caro aos cidadãos que a produção realizada pelo sector privado. Este pressuposto resulta da convicção de que, uma vez

introduzidos os mercados e o seu funcionamento de preços, a competição entre organizações irá aumentar. Com a introdução da competição, o desempenho das organizações públicas irá melhorar através do aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos bens e serviços, bem como a responsabilização perante os cidadãos.

Com base nestes pressupostos, os defensores do managerialismo defendem que a reforma do Sector Público com base neste princípio é imperiosa.

2.2. Nova Gestão Pública

Segundo Hood, a Nova Gestão Pública, tal como a maioria dos rótulos administrativos, é um termo vago. A sua utilidade reside na sua conveniência, enquanto pequena designação para um conjunto de reformas administrativas semelhantes que dominaram a agenda de reforma burocrática em muitos dos países, que constituem o grupo da OCDE, desde os anos 70.

Não obstante, pode-se avançar com a ideia de que foi uma terminologia utilizada para descrever:²

- a) um movimento;
- b) um campo de estudos para académicos;
- c) um conjunto de ideias e práticas que podem ser observadas em recentes reformas administrativas;
- d) um ajustamento nas relações público/privado; profissionais/gestores; governo central/local;
- e) defesa da gestão empresarial em detrimento da gestão pública.

São identificadas as seguintes componentes doutrinárias da Nova Gestão Pública:

1. Gestão profissional no sector público;
2. Utilização de medidas explícitas de desempenho;
3. Desagregação/fragmentação de grandes unidades do sector público;
4. Ênfase nos resultados (outputs);
5. Mais competição no sector público (agências);
6. Ênfase nos estilos de gestão praticados no sector privado;
7. Disciplina e parcimónia na utilização dos recursos.

² Trabalho realizado com base nos apontamentos da unidade curricular de Sistema e Administração Pública (2011/2012)

Ao expor esses pontos, Hood (1991) agregou um conjunto de alterações díspares, principalmente do Reino Unido, como se fossem subcategorias de um movimento mais amplo de mudança, e, em seguida, deu-lhe um título – “nova gestão pública”.

Das componentes doutrinárias resultam os seguintes conceitos chave para a Reforma do Sector Público:

- a) serviço aos clientes, considerados como os principais interessados na prestação de serviços, em que o conhecimento das suas necessidades e consequente satisfação são primordiais;
- b) liderança e empreendedorismo – os colaboradores públicos necessitam de autonomia para executarem as suas tarefas, para que através dos meios que estes procuram consigam alcançar os objetivos a que a organização se propõe;
- c) competição, através da adoção de mecanismos de mercado, nomeadamente dos incentivos e da escolha pelos utilizadores dos serviços públicos;
- d) contratualização – a existência de uma organização firma-se na capacidade de negociação e monitorização de contratos;
- e) governação – criação de redes e parcerias entre a organização pública e outras organizações privadas e do terceiro sector;
- f) reengenharia governamental, através da separação entre política e gestão, dando aos gestores maior autonomia na prossecução do interesse público;
- g) ênfase no *value-for-money*, que se compõe pelos conceitos de economia, eficiência e *effectiveness*;
- h) ênfase nos *outputs* (bens produzidos e/ou serviços prestados) e nos *outcomes* (impactos que esses bens e /ou serviços tiveram na população);
- i) medição da qualidade na prestação de serviços públicos;
- j) *accountability* – ou responsabilização perante os políticos e/ou eleitorado;
- l) remuneração através da adoção de sistemas de desempenho que se baseiem em resultados.

Para além das componentes doutrinárias e dos conceitos chave, este movimento caracteriza-se pela neutralidade ideológica (negação de toda e qualquer influência política pelo movimento da Nova Gestão Pública) e pela originalidade (entende-se não as ideias, mas a utilização prática dessas mesmas ideias na reforma do Sector Público).

3. Modelo da Governação

Segundo Bilhim (2001) assiste-se agora ao crescimento de outro tipo de Administração, sendo esta enriquecida pelas teorias da cidadania democrática que transformam o modelo gestor, designadamente uma Administração alicerçada nos princípios da Governação.

Para Kikert (1999), o modelo da Governação entende a gestão pública não apenas como uma questão de eficiência, mas também de legalidade e legitimidade e ainda outros valores que ultrapassam a gestão empresarial. Neste modelo, o gestor público não tem as mesmas funções das do gestor empresarial. Aquele é predominantemente um integrador da diversidade, orientador das dinâmicas sociais e decompositor da complexidade, procurando solucionar conflitos e promover a colaboração entre os diversos atores (Koiman, 1993).

Segundo Boivard e Loffler (2001), este novo modelo de governação – em relação à NPM – é a adoção de uma nova postura governativa perante o cidadão, com envolvimento e responsabilização do último, que está mais e melhor informado e cujas expectativas nos e para os serviços públicos são crescentes. Por seu turno, Boivard e Loffler (2001) chamam a atenção para os novos atores sociais, que trabalham em rede, designadamente: os cidadãos, as organizações voluntárias, as organizações económicas, as *media* e as autoridades locais.

Para Araújo (1998), o Modelo de Governação tem como objetivo a participação dos multi-interessados na definição das políticas públicas; com isto, dever-se-á estar atento a todos os interessados no usufruto do serviço público (tais como os grupos sociais, organizações privadas, etc.), mas não se abandona a preocupação com os aspetos de eficiência, eficácia e qualidade desses mesmos serviços.

Ressalve-se que o termo governação implica assim um processo de governo complexo, no qual um extenso número de atores públicos e privados interagem e relacionam-se entre si, para governar a sociedade (Sorensen, 2006). Isto significa que a linha que separava o público e o privado se diluiu e que o sistema democrático com base na regra da maioria é uma ilusão. É de sublinhar que os políticos deixam de poder controlar o processo de decisão e as políticas resultam da interação de alguns que têm capacidade de participação, perdendo-se a legitimidade tradicional. Assiste-se, ainda, à descentralização de competências para o poder local (e coletividades locais), à transferência de tarefas de serviço público para coletividades não públicas e à desburocratização e racionalização da gestão de grandes serviços públicos.

Para Stoker (1998), o fim último da governação é o da criação das condições que garantam ordem normativa e ação coletiva. O que difere fundamentalmente entre governo e governação é, então, o processo pelo qual se chega àquele resultado.

Nestes termos, o autor identifica cinco elementos que caracterizam este fenómeno:

1. A existência de instituições e atores dentro e fora da esfera governativa;
2. O esbatimento das fronteiras e responsabilidades pela resolução de questões sociais e económicas;
3. Relações de poder entre atores envolvidos na ação coletiva;
4. Redes autónomas e auto-governadas de atores; e a capacidade de atingir resultados independentemente do poder de comando ou autoridade do governo, i.e., existência de novas ferramentas, processos e técnicas de direção e acompanhamento ao dispor do governo.
5. A emergência da governação em rede representa para a administração pública um paradigma — o do *public value management* — alternativo aos precedentes, da administração tradicional e da nova gestão pública.

Sublinhe-se que o autor (Stoker, 1998) reconhece como fundamental a necessidade do estado guiar a sociedade de novas formas, através do desenvolvimento de redes complexas e da emergência de abordagens ao processo de tomada de decisão orientadas de baixo para cima. Governação em rede representa, nestes termos, um enquadramento particular dos processos de decisão coletiva, em que é reconhecida legitimidade de participação a uma grande variedade de atores sociais. Neste contexto, os mecanismos da democracia representativa, sendo necessários, não são suficientes, quer na perspetiva do «governador», por não ter acesso a todos os recursos necessários, quer na perspetiva do «governado», por não ter acesso direto ao processo de decisão política.

O atual uso conceptual e académico do conceito de governação tende a tomar uma ou mais formas que são as seguintes:

- “1. It is substantively the same as already established perspectives in public administration, although in a different language.
 2. It is essentially the study of the contextual influences that shape the practices of public administration, rather than the study of public administration.
 3. It is the study of inter-jurisdictional relations and third-party policy implementation in public administration.
 4. It is the study of the influence or power of non-state and non-jurisdictional public collectives.”
- (Hood, C. 2007, p. 283)

Dessas abordagens da governação para a administração pública, é o terceiro e quarto conceito que formam a base de uma teoria útil de governação para a administração pública.

Da apresentação do conceito da governança de Cleveland bem como do seu cuidado em descrever as implicações dessa compreensão, a governança está agora em toda parte e parece significar qualquer coisa e tudo:

“Because governance is a power word, a dominant descriptor, and the current preference of academic tastemakers, there has been a rush to affix to it all of the other fashions of the day. Governance is the structure of political institutions. Governance is the shift from the bureaucratic state to the hollow state or to third-party government (Milward and Provan 2000; Salamon 2002; Rhodes 1997). Governance is market-based approaches to government (Kettle 1993; Nye and Donahue 2000). Governance is the development of social capital, civil society, and high levels of citizen participation (Hirst 2000; Kooiman 2001; Sorensen 2004). Governance is the work of empowered, muscular, risk-taking public entrepreneurs (Osborne and Gaebler 1992). In the United Kingdom governance is Tony Blair's "third way," a political packaging of the latest ideas in new public management, expanded forms of political participation, and attempts to renew civil society (Newman 2001). Governance is the new public management or managerialism (Kernaghan, Marson, and Borins 2000). Governance is public sector performance (Heinrich and Lynn 2000). Governance is interjurisdictional cooperation and network management (Frederickson 1999; O'Toole 2003; Peters and Pierre 1998). Governance is globalization and rationalization (Pierre 2000). Governance is corporate oversight, transparency, and accounting standards (Monks and Minow 2004; Jensen 2000; Blair and MacLaury 1995)”. (Hood, C. 2007, p. 285)

Ao todo estes conceitos, Rhodes (2000) encontrou sete aplicações de governação no domínio da administração pública:

“the new public management or managerialism; good governance, as in efficiency, transparency, meritocracy, and equity; international and inter-jurisdictional interdependence; non-government driven forms of sociocybernetic systems of governance; the new political economy, including shifting from state service provision to the state as regulator; and networks”. (Hood, C. 2012, p. 286)

Conclusão

Os modelos tradicionais de administração foram um enorme sucesso e foram amplamente copiados por governos de todo o mundo. Como teoria e prática, tiveram os seus pontos altos.

Os pilares teóricos (clássicos) da administração pública já não são vistos como sendo adequados para analisar a realidade do governo. O outro pilar principal - a teoria da burocracia - já não é considerado uma forma particularmente eficiente ou eficaz de organização. A organização burocrática não pode ser a melhor maneira de organizar, e seus aspetos indesejáveis - uma concentração de poder, redução da liberdade, a usurpação da vontade política - podem ser considerados piores do que suas características desejáveis. Os modelos tradicionais de administração pública foram substituídos, havendo um maior foco nos resultados e não nos processos, na responsabilidade pessoal e não a sua evasão, e sobre a gestão, em vez de administração.

A gestão pública não precisa de adotar de uma forma generalizada e acrítica as práticas do setor privado. A distinção entre os setores público e privado existe. No entanto, muito dos fundamentos da gestão usada no setor privado podem e devem, ser utilizados no setor público.

Harlan Cleveland (Hood, C. 2007, p. 300) compreendeu muito cedo como os governos, economias e comunidades foram mudando. A sua descrição da administração pública como governação foi concebida para conciliar a teoria e as práticas do campo com as realidades de um mundo em mudança.

Portanto, a administração pública como a governação é a melhor descrição da gestão do estado transformado ou pós-moderno.

Capítulo II

Reforma da Administração Pública em Cabo Verde

1. Enquadramento Geral

Na evolução da Administração Pública de Cabo Verde, podemos encontrar três momentos determinantes.

O primeiro momento centra-se no período colonial, em que a Administração era bastante centralizada. Este período durou cerca de 500 anos e termina a 5 de julho de 1975, com a independência do país. Nessa altura, a Administração Pública Cabo-verdiana era centralizada e tinha a reputação de ser uma “boa administração”, com recursos humanos capazes.

O segundo momento reporta-se ao período pós independência.

A Administração Pública, com o mesmo perfil centralizador e controlador, destacou - se como uma administração empregadora, promovendo um dos mais rápidos crescimentos do seu efetivo. De 1974 a 1980, os efetivos passam de 1.970 para 6.235, tendo atingido em 2006 o total de cerca de 21.922³ efetivos. Esse aumento verificou-se, de forma saliente, na categoria de auxiliares administrativos e corpo docente.

O terceiro momento surge com as primeiras eleições democráticas em 1991, sendo caracterizado por transformar o serviço público num corpo eficiente e politicamente neutro.

Foi adotada uma estrutura política multi - partidária e o país avançou rumo à descentralização da administração pública.

Quanto a política económica adotada, reduziu-se a intervenção direta do Estado na economia, transferindo-se este papel para o setor privado, ficando o Estado com o papel de regulador do mercado.

No processo de afirmação do novo Estado, e de refundação da sua Administração Pública, há situações de alguma continuidade com a herança da Administração colonial e há, também, mudanças significativas.

Todos os programas de Governo de Cabo Verde falam da necessidade de uma “reforma do Estado”. No entanto, as poucas iniciativas de reforma desenvolvidas têm-se resumido a medidas pontuais que, em muitos casos, não têm sido levadas até às últimas consequências.

Assim, no âmbito da Administração Pública, não obstante algumas tentativas feitas visando a sua reforma e modernização, constata-se que ela continua a ser lenta, pesada e pouco permeável às necessidades dos cidadãos.

A promoção da boa governação e a Reforma do Estado, são objetivos estratégicos e prioritários dos vários Governos de Cabo Verde. Neste processo de Reforma do Estado e da Administração Pública, os desafios maiores foram (e são) a definição de uma estrutura racional, eficiente e eficaz, que traga confiança aos cidadãos, envolva e mobilize toda a sociedade.

³ Cláudio Furtado - Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública de Cabo-Verde. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública, Artec, S.A., julho 2007, p. 4.

Na prossecução desse desiderato, a difusão das novas tecnologias de informação, comunicação e a reforma de estruturas a nível dos serviços da Administração Pública assumiu particular atenção.

Em Cabo Verde, o debate sobre a reforma e o papel que o Estado deverá assumir, foi iniciado na década de 80 e continua sendo um tema prioritário na agenda política dos diversos governos. Efetivamente, os sucessivos Programas de Governo, elegeram como políticas e linhas de força prioritárias:

- ✓ a estabilidade macroeconómica;
- ✓ a promoção do emprego e redução da pobreza;
- ✓ a reestruturação do setor empresarial do estado;
- ✓ a melhoria da capacidade competitiva do tecido empresarial cabo-verdiano;
- ✓ a promoção de Cabo Verde como um pólo de atracção de investimentos internos e externos.

Neste contexto, tendo em atenção os objetivos estratégicos fixados pelo atual Governo (Governo de José Maria Neves), a Administração Pública assume um relevo especial, enquanto sistema promotor da envolvente ao investimento. Por conseguinte, a AP deve estar em condições de se posicionar como um elemento facilitador e, conseqüentemente, em permanente adequação com as necessidades e legítimas expetativas dos agentes económicos, dos cidadãos e da sociedade em geral.

Nesta ótica, Cabo Verde vem investindo consideráveis recursos financeiros, apoiado por diversos parceiros internacionais, que foram materializados em diversos projetos, tais como:

- ✓ projeto de reforma e capacitação do setor público I e II;
- ✓ estudo para a implementação da casa do cidadão;
- ✓ projeto de criação do governo eletrónico;
- ✓ recenseamento e definição de uma política de gestão dos servidores públicos;
- ✓ elaboração de um plano estratégico de reforma;
- ✓ formação e valorização dos Recursos Humanos.

2. Modernização da Organização do Estado e da Administração Pública

Um dos aspetos chave do processo de Reforma é a organização do Estado e de toda a máquina que o operacionaliza.

Tendo em conta a realidade de Cabo Verde, a construção/consolidação das capacidades do Estado está assente em três pilares principais:

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

2.1. Organização do Estado

A reestruturação da organização do Estado Cabo-verdiano está assente em quatro prioridades:

- Reforço da Democracia;
- Reforço das Funções de Soberania;
- Reforço da autoridade do Estado e promoção da cidadania;
- Organização e Gestão do Território.

a) Reforço da Democracia

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

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

Só é possível reforçar a democracia se se verificarem três condições base:

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

O desafio inerente a esta participação está na construção de bases sólidas assentes na transparência e na agilização dos mecanismos de relacionamento (decorrente da pressão que coloca no processo de decisão), tornando-os cada vez mais diretos e personalizados. Cabo Verde tem procurado assumir a transparência e a consolidação do processo democrático como pilares do seu desenvolvimento. Este facto, é amplamente reconhecido por vários organismos, como é disso exemplo um estudo – *Democracy Index* – publicado pelo The Economist que procura avaliar anualmente a qualidade da democracia de 167 países dos cinco continentes (2011). Este estudo avalia cinco indicadores principais:

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

Cabo Verde posiciona-se na 26^a posição no ranking da Democracia à frente de países como Portugal (27^o), a África do Sul (28^o), a França (29^o), a Itália (31^o) e o Brasil (45^o), sendo o primeiro país africano do ranking.

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

Iniciativas de Combate à Corrupção e Estímulo da Transparência em Cabo Verde

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

Estas medidas, têm tido um reconhecimento internacional. Exemplo disso é o indicador de referência *Transparency International Corruption Perceptions Index* (CPI), relativo a 2011,

⁴http://www.vedomosti.ru/cgi-bin/get_document.cgi/vedomosti_15-12-2011.pdf?file=2011%2F12%2F15%2F0_1951216671

onde Cabo Verde aparece no 41º lugar num universo de 183 países, assumindo-se como o 2º país africano.

b) Reforço das Funções de Soberania

A questão da soberania é hoje inseparável de qualquer reflexão relativa à transformação dos Estados. O processo de globalização, materializado na produção em massa, no surgimento de empresas transacionais à escala global, na internacionalização dos circuitos financeiros e no esboço de formação de uma sociedade civil global, forçou os estados a focarem-se nas funções que garantam a soberania dos Países. É por isso que o desenvolvimento de Cabo Verde se deve concretizar no quadro de uma sociedade aberta, plenamente inserida no mundo globalizado, dinâmica, informada, atuante e respeitadora dos direitos humanos.

c) Reforço da Autoridade do Estado e Promoção da Cidadania

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

Objetivos específicos

1. Assegurar o desenvolvimento completo de políticas de controlo e promoção do respeito pelos direitos fundamentais e de políticas de reforço da cidadania;
2. Promover o respeito e a observância dos direitos humanos e das liberdades fundamentais proclamados na Constituição e nos instrumentos internacionais ou regionais relativos aos direitos humanos;
3. Aumentar a qualidade na aplicação da lei;
4. Assegurar a capacidade de resposta e a responsabilização do sistema judicial e judiciário;
5. Promover o acesso à justiça e remover os obstáculos ao acesso efetivo;
6. Aumentar participação dos cidadãos na administração da justiça;
7. Consagrar especial atenção aos direitos das crianças, na ótica da sua proteção;
8. Progredir a nível da qualidade, da disponibilidade e da análise de estatísticas na justiça;
9. Avaliar o impacto das principais reformas jurídicas e institucionais concluídas e em curso.

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

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

O que se pretende com o Reforço da Autoridade do Estado e Promoção da Cidadania é que Cabo Verde tenha uma sociedade cujos valores, princípios, modelos e práticas estejam alinhados e harmonizados com os ideais de boa convivência e tranquilidade sociais. Neste sentido a aposta é na criação de instituições capazes de garantir os serviços básicos, a segurança, a justiça e a regulação económica. Sobretudo que não haja disfunções ou fissuras sociais e económicas, por causa de fragilidades ou ausência das instituições do Estado.

a) Organização e Gestão do Território

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

A publicação do Decreto-Legislativo n. 1/ 2006, de 13 de Fevereiro que aprova as bases do ordenamento do território e do planeamento urbanístico vem complementar a Lei de Bases do Ordenamento do Território 16-17/Julho de 2009, explicitando a importância de criação de um Sistema Integral de Gestão do Território que:

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

Assume-se, assim, que o ordenamento do território “deve constituir um importante instrumento de luta contra a pobreza e a exclusão social, de facilitação do acesso das regiões e das populações às novas tecnologias de informação e comunicação, de acesso ao conhecimento e à cultura, de difusão de elementos culturais autóctones na sua mais ampla diversidade, como fator de enriquecimento espiritual e de valorização da cabo-verdianidade”. In Decreto-Legislativo n. 1/ 2006 de 13 de Fevereiro

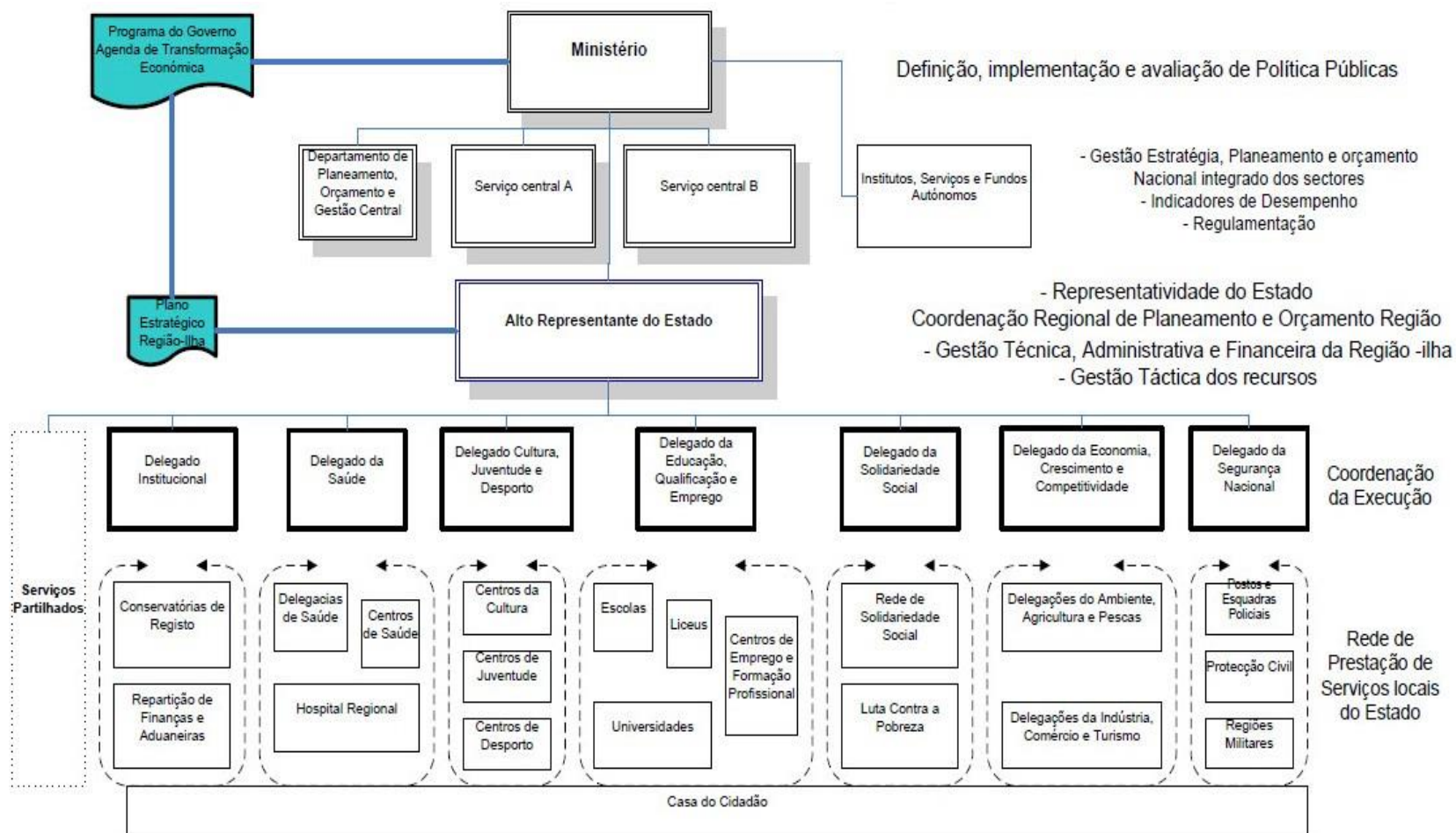
Uma das preocupações ao nível da organização e da gestão do território reside no relacionamento entre a Administração Central e a Administração Local e entre a Administração e os particulares. Estabeleceu-se que estas relações deverão assentar-se nos seguintes princípios:

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

De acordo com o programa de Governo para a VII legislatura (2006-2011), o Ordenamento do Território deve ser feita tendo em conta o desenvolvimento sustentável, nas suas vertentes de sustentabilidade ambiental, económica e social, devendo contribuir para uma gestão eficiente e parcimoniosa do território e dos recursos naturais, a bem do desenvolvimento económico e social sustentável, da defesa e salvaguarda do ambiente e da melhoria da qualidade de vida dos cabo-verdiano.

Figura 1: Organização funcional da Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado

Fonte: Chefia do Governo - Gabinete da Ministra da Reforma do Estado - Projeto de Decreto-lei que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a institucionalização dos Representantes do Governo e a criação das Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados, p. 17.



2.2. Organização da Administração Pública

A administração pública tem um papel decisivo em todo o processo de transformação de Cabo Verde uma vez que representa a face mais visível da ação governativa.

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

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

Entre os possíveis métodos de libertação encontram-se o *outsourcing*, as parcerias público-privadas e as privatizações. Este processo será concretizado através de uma reavaliação das funções públicas e subsequente derivação destas para as estruturas orgânicas.

É importante assegurar a definição das bases e princípios a que obedece a administração direta do Estado, adotando uma perspetiva de racionalização das estruturas, de orientação para os resultados e de capacitação da gestão aos mais diversos níveis:

- Liderança;
- Planeamento;
- Gestão; etc.

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

As prioridades dentro do âmbito desta modernização encontram-se sintetizadas na tabela 1:

Tabela 1: Prioridade no âmbito da modernização da organização da administração pública

Fonte: Elaboração própria

Reengenharia da Organização da Administração Pública Central	Reforço da Desconcentração e Descentralização	Melhoria do Sistema Financeiro
<p>Lei das Estruturas – Este projeto tem como objetivo criar uma referência coerente e alinhada com os objetivos do processo de reforma que possa ser utilizada por todos os organismos nos seus processos de adequação das estruturas.</p> <p>Seguimento e Avaliação de Reestruturações na AP – O processo de reestruturação da Administração Pública será acompanhado por uma significativa componente de monitorização do estado de progresso e dos impactos dos processos. Uma das bases para este sistema de seguimento será a criação de um repositório único formal de descrição, classificação, composição e localização das estruturas da Administração Pública como instrumento de controlo formal e dinâmico dos organismos públicos.</p> <p>Modelo de Externalização – Esta iniciativa visa promover uma reflexão profunda relativamente ao modelo de externalização dos serviços considerados não nucleares para a concretização da missão do Estado. Neste âmbito poder-se-á considerar opções como o <i>outsourcing</i>, a</p>	<p>Lei dos Representante do Governo nas Ilhas – Tendo em conta a decisão de criação das Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado e uma vez estabelecido o seu âmbito de intervenção, importa clarificar o modelo de coordenação e operacionalização. Assim, este projeto está orientado para a nomeação e formação dos RGI, assim como para a definição e operacionalização dos planos de ação das UCSDE.</p> <p>Regionalização do Sistema de Planeamento – Esta ação está orientada para a materialização da estratégia de descentralização e desconcentração assente na criação de regiões plano. Contempla a sua definição, a delimitação do seu âmbito de intervenção, os relacionamentos com os demais organismos da administração, etc.</p> <p>Aprovação da Lei-quadro da Descentralização – Este projeto visa contribuir para o incremento da autonomia financeira dos municípios, promovendo em simultâneo a revisão das competências</p>	<p>Revisão do Quadro de Referência das Finanças Públicas – Esta iniciativa está orientada para a revisão do quadro de referência das finanças públicas, nomeadamente no que concerne a legislação, normas e instrumentos de gestão das finanças públicas. O projeto visa ainda o desenvolvimento do quadro de despesas de médio prazo (incluindo os Municípios), a promoção da segurança social, o financiamento externo de acordo com as projeções macroeconómicas.</p> <p>Gestão por Objetivos – A adoção de uma lógica de custo-benefício e a introdução da gestão por objetivos, assim como do sistema de investimentos públicos (European Standard) são os principais objetivos deste projeto.</p> <p>Sistema Nacional de Seguimento e Avaliação – Assente no princípio de que a gestão tem uma forte componente de monitorização, será desenvolvido no âmbito do processo de reforma uma forte aposta no desenvolvimento do sistema</p>

Reengenharia da Organização da Administração Pública Central	Reforço da Desconcentração e Descentralização	Melhoria do Sistema Financeiro
<p>privatização, a concessão, as parcerias público-privadas, etc.</p>	<p>(promoção social).</p> <p>Sistema de Informação Municipal – Esta ação visa consolidar o Sistema de Informação Municipal e assegurar a sua implementação à generalidade dos municípios cabo-verdianos.</p>	<p>nacional de seguimento e avaliação, que contemple não só indicadores relevantes para a gestão orçamental e financeira, mas também os principais indicadores do processo de transformação do País. Este sistema deve ter uma perspectiva de execução mas sobretudo de impacto gerado.</p> <p>Sistema de Contabilidade Analítica e Patrimonial – Este projeto visa o desenvolvimento de um sistema que consolide o Plano Nacional de Contabilidade Pública e possibilite a passagem de um sistema de natureza incremental para outro dito gerencial.</p> <p>Reforço da Capacidade de Auditoria – Esta iniciativa visa reforçar a capacidade do Estado em termos de auditoria, tendo em vista o combate à fraude e a investigação da administração tributária e aduaneira.</p> <p>Publicação da Legislação de Benefícios e Isenções Fiscais e Aduaneiras – O projeto visa a consolidação do estudo já realizado relativamente ao processo de revisão da política de isenções fiscais, na ótica de uma análise mais rigorosa dos custos e dos benefícios e de setores</p>

Reengenharia da Organização da Administração Pública Central	Reforço da Desconcentração e Descentralização	Melhoria do Sistema Financeiro
		<p>estratégicos implicados no quadro do nosso desenvolvimento económico e social. Este diploma deverá fixar as bases dos benefícios fiscais que de forma sistematizada regulando todo quadro e o regime legal, da previsão, atribuição e controlo dos benefícios fiscais.</p> <p>Revisão da Legislação do Património – O sistema de gestão do património do Estado necessita de um novo e melhorado enquadramento jurídico que regule e regulamente todas as fases do ciclo de vida dos vários tipos de ativos não financeiros e defina uma gestão integral e pró-ativa desses ativos. É este o objetivo desta iniciativa.</p> <p>Revisão da Legislação das Aquisições Públicas – Esta medida está orientada para a revisão da legislação que enquadra a contratação pública, numa ótica de adequação e adaptação aos novos desafios da contratação pública, nomeadamente no que concerne à necessidade de orientar os processos para gerar poupanças, estimular a utilização de novos meios de contratação, etc.</p> <p>Introdução do Novo Sistema de Gestão</p>

Reengenharia da Organização da Administração Pública Central	Reforço da Desconcentração e Descentralização	Melhoria do Sistema Financeiro
		<p>Patrimonial – Esta ação tem como objetivo dotar a gestão do património de uma ferramenta integrada que permita uma gestão pró-ativa e consistente de todas as fases do ciclo de vida dos ativos não financeiros. O cadastro e inventário, a georeferenciação, assim como a produção de informação de gestão de suporte à tomada de decisão serão aspetos críticos para o desenvolvimento deste sistema.</p> <p>Agilizar as Aquisições Públicas – No seguimento da publicação do Código de Aquisições e Mercados Públicos será criado um sistema de informação e gestão das aquisições públicas assente numa plataforma de e-procurement e que permita alcançar os objetivos preconizados no Plano das Compras Públicas Eletrónicas.</p>

2.3. Modernização Administrativa da Administração Pública

A administração pública é um setor estratégico para o desenvolvimento de Cabo Verde. O processo de modernização e transformação da administração pública é fundamental na consolidação do estado de direito democrático e da boa governação e é determinante para a estratégia de crescimento para a próxima década.

Não obstante os ganhos obtidos e reconhecidos, subsistem ainda muitos constrangimentos na administração pública cabo-verdiana que continuam a dificultar uma rápida modernização do setor.

As medidas preconizadas pelo Governo VII de 2006 até ao final da legislatura em 2011 visam:

- Facilitar a vida dos cidadãos e empresas;
- Expansão da governação eletrónica a todos os níveis de governo com especial incidência aos serviços públicos desconcentrados;
- Desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos em todos os serviços públicos com especial relevância para os serviços de finanças, saúde, educação e administração pública;
- Formação e qualificação contínua dos recursos humanos e melhoria das condições de trabalho;
- Adoção de critérios modernos de gestão de recursos humanos;
- Contenção de custos da administração pública, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços;
- Racionalização e melhoria da eficácia da administração pública;
- Adequação da administração pública aos objetivos de crescimento económico;
- Instituir eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais da administração pública;
- Reforçar a coordenação interdepartamental e entre os serviços desconcentrados.

Nos últimos anos os governos têm vindo a concretizar um forte programa de modernização e transformação da administração pública, com suporte na utilização das Novas Tecnologias de forma a estimular a mudança da cultura organizacional e a construção de uma administração pública flexível e conectada.

Pretende-se criar, assim, um novo modelo de governação eletrónica traduzida em bens e serviços públicos de alta qualidade, orientados para os cidadãos e para as empresas, cuja estratégia está assente nos seguintes princípios básicos de orientação: (i) Desburocratização/simplificação administrativa; (ii) Descentralização; (iii) Transparência; (iv)

Responsabilização; (v) Ética; (vi) Profissionalismo; (vii) Competitividade; (viii) Enfoque no cidadão e nas empresas.

Para prosseguir os objetivos e estratégias foram adotadas as seguintes medidas:

1. Implementação das redes da Casa do Cidadão;
2. Implementação do Portal do Governo de Cabo Verde (www.sitedogoverno.cv) e Portal do Cidadão (Portondinosilha.cv);
3. Melhorar a qualidade de acolhimento e atendimento dos cidadãos e dos empresários nos serviços públicos, materializando progressivamente as medidas contidas na Lei da Modernização Administrativa;
4. Desenvolver modelos e valores gerenciais para o setor público capazes de produzir resultados, desenvolver a cultura de melhoria contínua e excelência na prestação dos serviços públicos e reformar a dimensão gestão do Estado;
5. Organizar e avaliar o serviço público em função de objetivos e resultados;
6. Criar um programa nacional nos serviços públicos mais procurados, de eliminação de procedimentos desnecessários, eliminação de licenças e autorizações, priorizando os serviços das Finanças, saúde, justiça e educação incentivado nomeadamente através da atribuição do Prémio Boas Práticas na Administração Pública;
7. Adoção de medidas legislativas e de um programa de surgimento de organizações da sociedade civil vocacionadas para o quadro de parcerias público/privado assumirem a responsabilidade de gestão de determinados serviços nas áreas da educação, saúde, ação social, ambiente, cultura, equipamento social, entre outras;
8. Rever o regime jurídico geral dos institutos públicos, serviços autónomos e fundos visando garantir a eficiência económica nos custos suportados e nas soluções adotadas para prestar o serviço;
9. Implementar a inspeção administrativa, nomeadamente através da generalização do livro de reclamações e sugestões nos serviços públicos, com o objetivo de fazer o acompanhamento da aplicação das medidas da lei da modernização administrativa, pelos diversos serviços públicos ao nível de todo o país e nas embaixadas;
10. Implementar um Programa de qualidade nos serviços públicos sobretudo os voltados para o cidadão e empresas.

As linhas (prioridades) estabelecidas no âmbito da Modernização da Administração Pública são:

1ª Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão;

2ª Adoção de Novas Práticas de Gestão;

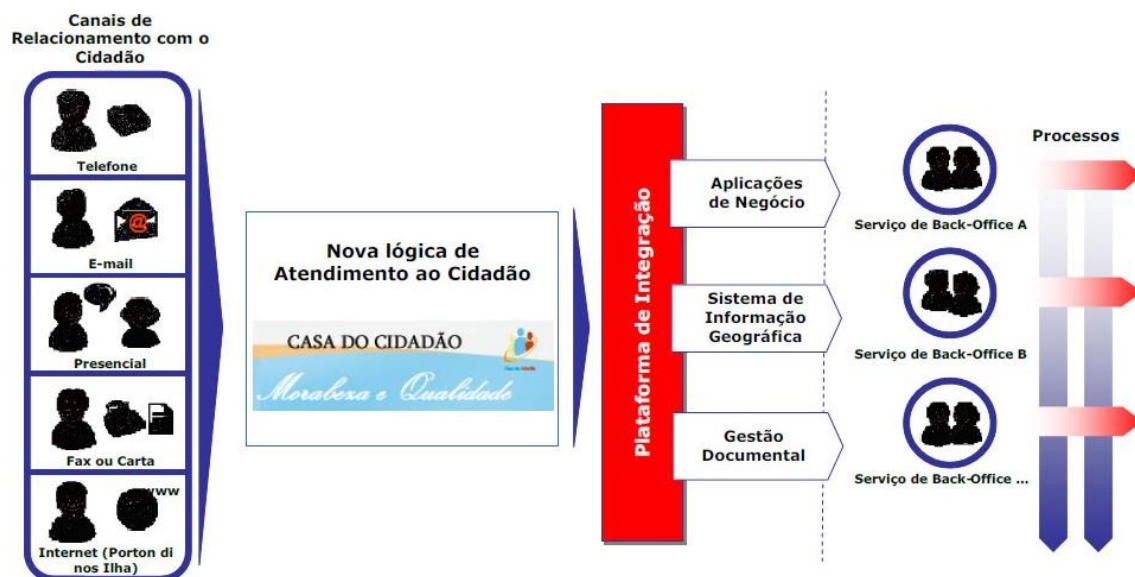
3ª Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço.

1º) Redefinição da Lógica de Serviço Público e Atendimento ao Cidadão

Figura 2: Nova lógica de atendimento ao Cidadão

Fonte:

http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=518



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

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

Figura 3: Portal Porton de nos Ilha

Fonte: https://portoncv.gov.cv/portal/page?_pageid=118,190644&_dad=portal&_schema=PORTAL



A partir do Portal <http://www.portondinosilha.cv/> (Canal Web) e estando registado pode-se obter (sem ter que se dirigir a nenhum posto específico): Certidões online (Nascimento, Casamento, Perfilhação, Dívida Fiscal); Declaração de NIF; Certificado de Admissibilidade de Firma / Expressão de Fantasia (para a obtenção de um nome pré aprovado para a criação da sua empresa); Formulários e Pagamentos Eletrónicos; Consulta à conta corrente junto à Direção Geral das Contribuições e Impostos.

2º) Adoção de Novas Práticas de Gestão

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

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

É, no entanto, importante ter presente que se trata acima de tudo de um processo de transformação. Mais do que uma simples mudança de organigrama ou de implementação de uma ferramenta informática, o processo de transformação da Administração Pública em Cabo

Verde, passa, no que diz respeito à adoção de novas práticas de gestão, pela atuação em todas as dimensões relevantes, nomeadamente: organização; os recursos humanos; os processos e os sistemas de informação.

3º) Promoção da Qualidade da Prestação de Serviço

A última prioridade da modernização da Administração Pública é a promoção da qualidade da prestação de serviço, que inclui duas vertentes: o incremento efetivo da qualidade dos serviços e o controlo dessa qualidade.

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

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

Naturalmente, esta reorientação da prestação de serviço requer um trabalho específico ao nível dos serviços de back-office. Requer que estes serviços alimentem as respostas que quotidianamente serão solicitadas ao nível do front-office (Casão do Cidadão, PortondinosIlha.com,etc.).

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

3. Gestão dos Recursos Humanos

As políticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos da Administração Pública cabo-verdiana deverão estar alinhadas com os desafios de transformação do País e da própria Administração Pública.

Apresenta-se, de seguida, uma síntese de um conjunto de aspetos relevantes no processo de revisão que se pretende efetuar ao nível das políticas de gestão dos recursos humanos da Administração Pública, nomeadamente:

- A simplificação e integração dos vários instrumentos de gestão dos recursos humanos;
- A promoção do mérito como elemento essencial das políticas de recursos humanos;
- A orientação das políticas para a atração e retenção de talentos;
- O alinhamento com as boas práticas internacionais;
- A promoção da comunicação como base para a estratégia de mudança.

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

A reestruturação da máquina do Estado aos diversos níveis, conforme preconizado com o programa da Reforma do Estado, exigirá novas e melhoradas competências dos funcionários públicos, bem como a implementação de instrumentos de gestão modernos orientados para estimular desempenhos de elevada performance.

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

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

3.1. Estratégia Nacional para o Desenvolvimento e Capacitação dos RH

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

Este aspeto é tanto mais relevante tendo em conta o perfil dos funcionários da administração pública cabo-verdiana. De facto, a análise do universo de cerca de 22.000⁵ funcionários (dados relativos a 2006) da Administração Pública cabo-verdiana denota uma necessidade de aposta na qualificação.

No âmbito da Reforma do Estado, tendo em conta a situação atual da Administração Pública cabo-verdiana, a Adequação e Desenvolvimento de Competências assenta em três princípios, assim como estão estabelecidos na seguinte tabela:

Tabela 2: Princípios da adequação e desenvolvimento de competências

Fonte: Elaboração própria

Adequação e Desenvolvimento de Competências	Desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação	Reforço da Partilha de Conhecimento
<p>Plano Estratégico e Previsional dos RH da AP – É objetivo desta iniciativa a identificação das competências chave para os funcionários públicos que permita a operacionalização de todo o processo de reforma e uma resposta efetiva aos desígnios de desenvolvimento do País. O documento de referência a produzir – Plano Estratégico e Previsional dos RH da AP – identificará também os gaps existentes face à situação atual (o que pressupõe uma avaliação das competências atuais), alimentando os demais instrumentos a desenvolver nomeadamente os relacionados com a capacitação. Outro dos enfoques deste documento será o dimensionamento dos serviços Estado e a definição</p>	<p>Formação Profissional – Esta ação tem como objetivo a revitalização dos programas de formação para dirigentes e funcionários da Administração Pública. Pretende-se que estas ações de formação sejam focadas nas reais necessidades evidenciadas e contribuam para minimizar gaps de competência que tenham sido identificados, nomeadamente: i) liderança; ii) novas competências e talentos; iii) formação específica (técnica/setorial); etc. Será materializada num concept paper para a qualificação, formação e valorização dos recursos humanos que identificará ações concretas a realizar. Apresentará uma forte orientação para a implementação das ações identificadas no concept</p>	<p>Website da Partilha do Conhecimento – Esta ação estará orientada para o desenvolvimento de um website que cubra todas as atividades da rede, com ligações online a agências de setores públicos, a outros projetos de partilha do conhecimento CLKNET – (Country Level Knowledge Networks) e a sites de conhecimento.</p> <p>Fóruns, Seminários e Conferências – O objetivo desta iniciativa é a organização de eventos temáticos que permitam refletir sobre o modelo da Administração Pública e a partilha de conhecimento e experiências. Estes eventos terão uma abrangência nacional e internacional.</p>

⁵ Cláudio Furtado - Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública, Artec, S. A., Junho de 2007, p. 3.

Adequação e Desenvolvimento de Competências	Desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação	Reforço da Partilha de Conhecimento
<p>de uma linha de orientação para a gestão de eventuais supranumerários.</p> <p>Atualização do Quadro Legal – Esta iniciativa está orientada para a revisão da Lei de Bases da Função Pública, assim como do Plano de Cargos, Carreiras e Salários que, entre outras componentes, operacionaliza: i) o regime de férias, faltas e licenças; ii) o regime de concursos (recrutamento e seleção); iii) a mobilidade (geral e especial); iv) os estágios profissionais; e v) o regime de pensões e benefícios diretos. Esta iniciativa será, em grande parte, alimentada por outras iniciativas contempladas nesta dimensão e terá uma perspetiva instrumental e outra legal. Adicionalmente, implicará a revisão do estatuto dos dirigentes e do quadro especial, bem como a formação e alocação dos Administradores Públicos. Será realizada também uma experiência de concurso aberto para cargos de gestão (Nível IV – Diretores de Serviço).</p>	<p>paper.</p> <p>Financiamento da Formação Profissional – Esta medida visa a criação de um fundo de financiamento das ações de formação, assente no orçamento geral do Estado e contando com os vários programas de cooperação existentes, que permita reforçar a aposta na formação como fator crítico de sucesso para todo o processo de reforma mas, simultaneamente, assegure a sustentabilidade futura (de forma a que esta aposta não seja pontual e limitada no tempo).</p>	<p>Publicações – Os dois objetivos principais subjacentes a esta ação são:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Disseminação de memorandos de políticas e tendências através da publicação dessa informação no website do NEPAM e promoção da discussão em fóruns online; – Promoção de estudos em temas específicos e áreas críticas do desenvolvimento nacional com o objetivo de gerar conhecimento e sintetizar informação em documentos que possam colmatar gaps de informação existentes. <p>Esta ação será materializada através da publicação, divulgação e discussão de documentos considerados relevantes.</p>

Figura 4: NEPAM – Network on Public Administration Management
Fonte: <http://www.leadership-agenda.com/index.php?id=89&nm=1&lang=2>



3.2. Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Este sistema permitirá uma gestão coerente e articulada de todas as componentes inerentes à gestão de recursos humanos, nomeadamente: recrutamento e seleção; acolhimento; gestão de Carreiras; remunerações; avaliação do Desempenho; mobilidade; etc.

A seguinte tabela apresenta as três prioridades de atuação:

Tabela 3: As três prioridades de atuação na gestão de recursos humanos
Fonte: Elaboração própria

Aplicação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos	Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho	Reforço da Mobilidade
Consolidação da BDRHAP – Esta iniciativa visa a consolidação da Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública às novas forma integradas de gestão e organização dos recursos humanos. Têm subjacente o	Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho – Esta iniciativa visa estimular a aplicação do diretório de competências, assumindo as competências como elemento central da gestão dos recursos humanos da Administração Pública. O novo sistema	Programa de Mobilidade Especial – O reforço da mobilidade visa conciliar as qualificações disponíveis com os locais onde são efetivamente necessárias, procurando contribuir para um aumento da qualificação e do desempenho dos

Aplicação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos	Revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho	Reforço da Mobilidade
<p>desenvolvimento de alguns aplicativos (perspetiva concetual e de desenvolvimento tecnológico), nomeadamente os seguintes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classificação orgânica/ local de trabalho; - Descrição de funções e competências; - Vínculo laboral; - Contagem de tempo de serviço; - Formação profissional; e - Avaliação de desempenho. <p>Aplicação do Sistema Integrado de Gestão dos Recursos Humanos – Esta ação tem como objetivo permitir o reforço do controlo realizado a nível central pela DGAP e a desconcentração da gestão dos recursos humanos a operacionalizar pela DGPOG’s.</p>	<p>apresentará várias componentes: i) objetivos; ii) competências; iii) cumprimento das atividades; etc. e estará integrado com as demais componentes da gestão dos recursos humanos. Tem subjacente a necessidade de publicação do novo regulamento e dos instrumentos de avaliação baseados em objetivos decorrentes da missão e estratégia de cada unidade, bem como a introdução das Cartas de Missão como elemento orientador para qualquer mandato público.</p>	<p>funcionários públicos. Neste âmbito será criado um programa de mobilidade especial que alavanque este objetivo.</p> <p>Quadro de Supranumerários e de Descongestionamento – A estrutura do Estado deve ser dimensionado em função das suas reais necessidade. A economia cabo-verdiana, no que concerne ao emprego, deverá gradualmente ser menos dependente da ação do Estado. O objetivo desta iniciativa é permitir que o Estado conheça as suas reais necessidades em termos de recursos humanos (perfil e número) e estabeleça uma estratégia de gestão para supranumerários e áreas sobredimensionadas.</p>

4. Sistema Regulatório: modelo e génese de regulação

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

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

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

Tabela 4: Quadro Regulador de Cabo Verde
Fonte: Elaboração própria

Agência de Regulação Económica
Banco de Cabo Verde
Agência de Aviação Civil
Agência de Segurança Alimentar
Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Alimentares.

Uma das linhas de referência adotadas para a formulação da estratégia de reforço do sistema regulatório são as recomendações e melhores práticas internacionais, nomeadamente as preconizadas pela OCDE.

O sistema regulatório de Cabo Verde será reformado de acordo com as seguintes linhas de orientação estratégica⁶:

- Reforçar as funções estratégicas, estudo e avaliação/ controlo de resultados de apoio à governação;
- Reforçar as funções normativas, reguladora e fiscalizadora do Estado;
- Concentrar as funções de Investigação & Desenvolvimento nas zonas de captação institucional da UniCV;
- Racionalizar, e eventualmente externalizar as funções produtivas e de prestação de serviços;

⁶ Paulo Alexandre Lima - *Fórum Nacional sobre o Reforço da Regulação em Cabo Verde* “Diagnóstico Institucional e Reforço da Função Reguladora em Cabo Verde”. Praia, UCRE – Comissão para a Racionalização das Estruturas, 18 e 19 de julho de 2008, p. 4.

- Desenvolver a partilha de serviços instrumentais comuns, de nível ministerial ou interministerial, nas áreas de apoio á gestão orçamental e financeira, do pessoal e patrimonial, de forma a reduzir estruturas e processos redundantes;
- Flexibilizar, desburocratizar e aumentar a comunicação horizontal e vertical através de redução de cadeias de comando e criação de estruturas horizontais e matriciais de projeto e forte recurso a tecnologias de informação e comunicação;
- Melhorar as qualificações de processos, trabalho e, conseqüentemente dos funcionários da administração central, implementando as novas estruturas de acordo com uma estratégia de gradualismo e realização de projetos-piloto.

4.1. Quatro princípios do Sistema Regulatório que concretizam as linhas de orientação estratégica.

1º) Perspetiva Global e Integrada das Várias Áreas Reguladas

O sistema regulatório funcionará como um todo integral, consistente, coerente e coordenado e não como um agregado de partes soltas. A coordenação desempenha um papel nuclear e existirá em duas dimensões: entre as diversas áreas reguladas e entre os vários níveis de Governo.

Os Ministérios, as agências reguladoras, os tribunais, os Municípios e os restantes *stakeholders* terão papéis ativos nesta coordenação.

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

2º) Transparência

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

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

3º) Não-discriminação

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

4º) Eficiência dos Mercados

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

O Programa do Governo para a legislatura 2006-2011, no seu Capítulo I “Novos Paradigmas de Crescimento e Competitividade da Economia” defende o reforço da capacidade nacional de regulação, seja a nível da consolidação do enquadramento legal desta atividade seja a nível da regulamentação dos vários setores económicos regulados.

Com vista a consolidação, eficiência e eficácia da regulação económica, o Governo acionará as seguintes medidas⁷:

- Formação de quadros técnicos altamente qualificados;
- Criação de um sistema de avaliação do impacto da atividade reguladora na economia;
- Desenvolvimento de atividades de informação/comunicação, dirigida aos operadores económicos, ao aparelho do Estado, à classe jornalista e à sociedade em geral, tendo por objetivo a divulgação dos fundamentos e mecanismos da regulação;
- Para o reforço da capacidade nacional de regulação deverão ser feitas provisões com base nas receitas previsíveis das privatizações, que se situam ainda em algumas dezenas de milhões de dólares em 2006-2007, mediante adenda à Lei-Quadro das Privatizações;
- Atenção especial à conclusão da regulamentação técnica dos subsectores dos combustíveis, eletricidade e água, no reforço/capacitação da administração central do Estado nos domínios de planeamento estratégico, fiscalização e monitorização efetiva do setor, na consolidação do processo de implementação da Agência de Regulação Económica, no fomento do surgimento de um Centro de Transferência de Tecnologias que constitua um serviço de carácter operacional do Estado no domínio de pesquisa, testes de aplicabilidade, de adequação e adaptação de novas tecnologias energéticas à realidade do País.

⁷ *Concept paper* sobre regulação em Cabo Verde, p. 5.

O Reforço do Sistema Regulatório, no âmbito do processo de Reforma do Estado assenta, em dois pilares de atuação:

- Modelo Base de Regulação;
- Regulação em Rede.

4.2. Modelo Base da Regulação

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

Outro dos aspetos fundamentais relativos à regulação prende-se com a necessidade de alinhar a atuação dos vários intervenientes com o estabelecido na Parceria Especial com a União Europeia em matéria de convergência técnica e normativa, sobretudo no que concerne a: melhoria do funcionamento da economia de mercado, do sistema financeiro e do clima de investimento e de negócios; standards de regulação técnica e questões sanitárias e fitossanitárias. O modelo base da regulação assenta em três prioridades principais:

- Racionalização dos Recursos e Estruturas;
- Criação de Entidade Representativa das Agências;
- Sustentabilidade Financeira do Sistema.

4.3. Regulação em Rede

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

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

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

Outra das componentes relevantes assentará na criação do Sistema Nacional da Qualidade orientada para a conceção e implementação de um sistema que zela pela qualidade de bens, serviços e processos e atribua certificados fundamentados, justos e credíveis.

Com uma abrangência nacional este sistema englobará, de forma integrada, as entidades que desenvolvem esforços para a dinamização da qualidade em Cabo Verde, assegurando a gestão de três subsistemas: normalização; qualificação e metrologia.

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

- Fomentando o agrupamento dos consumidores para a defesa dos seus próprios interesses;
- Realizando análise comparativas da qualidade preço de produtos e serviços;
- Promovendo a defesa do consumidor;
- Estimulando a formulação de recomendações tendo em vista a melhoria das relações cliente-fornecedor.

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

5. Sociedade da Informação e Governação Eletrónica

O documento de referência em que me apoiei para a elaboração desta seção (Sociedade da Informação e Governação Eletrónica de 6 de Outubro de 2005) foi o Programa Estratégico para a Sociedade da Informação (PESI), que inclui um pilar específico para a Governação Eletrónica. O PESI resulta de uma sólida aposta que Cabo Verde vem fazendo ao nível do desenvolvimento da Sociedade da Informação e, em concreto, dos aspetos relacionados com a governação eletrónica. Efetivamente, assume-se como um dos principais motores de transformação de Cabo Verde, tanto pelo seu contributo para o desenvolvimento do *cluster* das tecnologias de informação e comunicação mas, sobretudo, pelo papel que tem revelado no âmbito da modernização do Estado

5.1. Acessibilidade para Todos

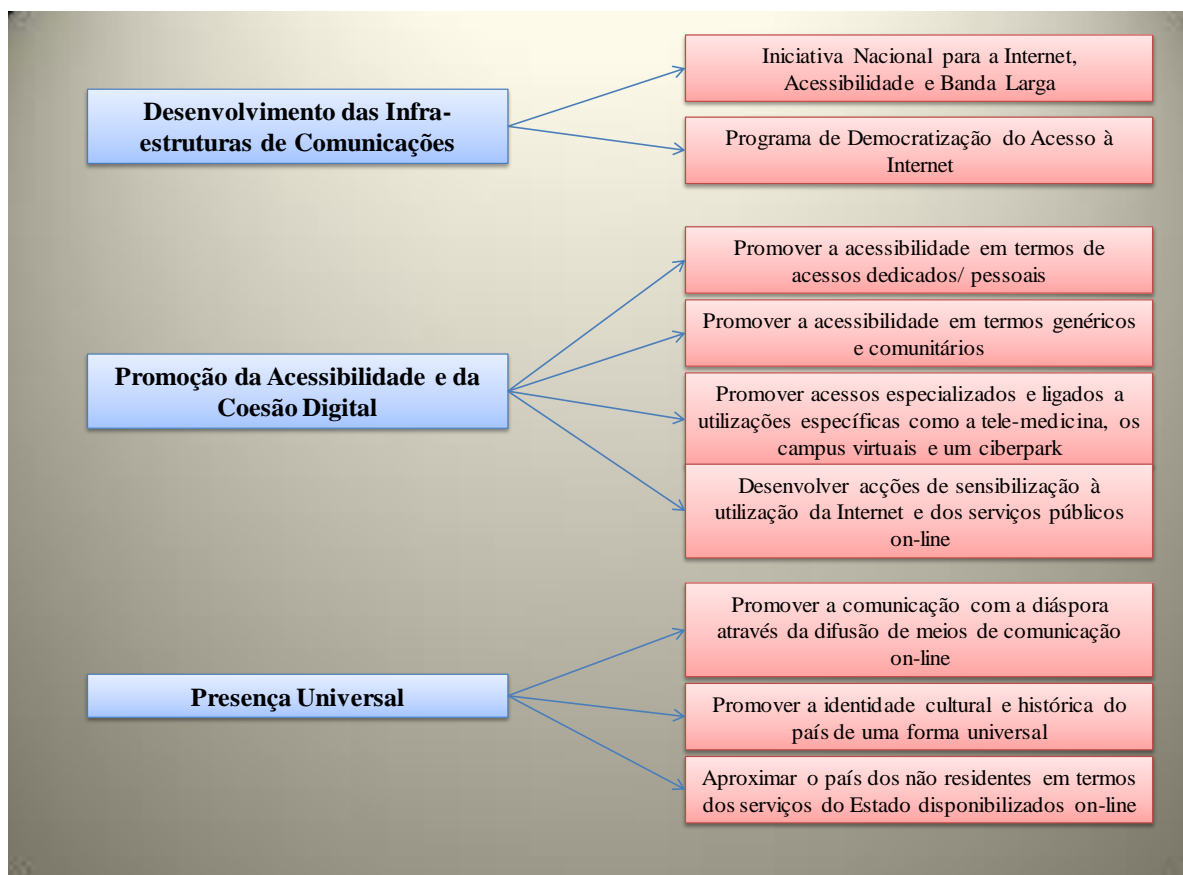
Um dos motores de transformação e competitividade do país é a aposta na plena conectividade e na massificação dos acessos e utilização generalizada da Internet, o que significa conceber soluções e promover ações que envolvam: a ampliação e melhoria da infraestrutura de acesso; a promoção do acesso de todos à Internet e à rede de serviços on-line do Estado, independentemente do seu local de residência, género e estrato social e cultural e o estímulo à presença universal de Cabo Verde e da sua cultura e à ligação com a diáspora.

Deste modo, tendo em consideração o contexto de Cabo Verde e as melhores práticas internacionais, são adotados três essências de atuação:

- 1º) Desenvolvimento das Infraestruturas de Comunicações;
- 2º) Promoção da Acessibilidade e da Coesão Digital;
- 3º) Presença Universal.

Figura 5: Três essências de atuação para a acessibilidade para todos

Fonte: Elaboração própria



5.2. Uma Governação Mais Próxima dos Cidadãos

A Governação Eletrónica pode transformar o sistema de governação de um país, tornando-o mais eficaz, mais eficiente, mais transparente, mais participativo e menos oneroso. A introdução de novas aplicações e capacidades tecnológicas tem um elevado impacto inovador tanto a nível do funcionamento da Administração Pública como no seu relacionamento com o cidadão e as empresas.

Mas o impacto da Governação Eletrónica vai para além da eficiência e da qualidade da governação. A Governação Eletrónica é o principal instrumento de desenvolvimento da Sociedade da Informação em países em desenvolvimento e de crescimento médio, como Cabo Verde, contribuindo também para o crescimento económico, a redução de pobreza, uma maior acessibilidade aos serviços do Estado e a oportunidades socioeconómicas e, portanto, para a redução de desigualdades.

Esta constatação tem a ver com o facto do setor público ser o principal motor do desenvolvimento digital de um país em desenvolvimento e de desenvolvimento médio, como é o caso concreto de Cabo Verde. A Administração Pública é o principal consumidor de TIC,

impulsionando a indústria local e potenciando oportunidades de desenvolvimento de um setor TIC local integrado na economia global. A Administração Pública é também o principal empregador e o principal produtor de conteúdos (serviços e informação), afetando assim um maior número de habitantes e atividades económicas que outros setores. Adicionalmente, a imposição de novas formas de relacionamento entre ela e os cidadãos e as empresas pode também ter um efeito catalisador da maior importância em toda a sociedade.

A concretização da visão para a Governação Eletrónica em Cabo Verde, tendo em consideração o contexto nacional, a nova lógica de governação e as práticas de referência a nível internacional, bem como o enquadramento proporcionado pelo Programa Estratégico da Sociedade da Informação, sugere os seguintes objetivos estratégicos:

- Aumento da acessibilidade e da qualidade de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas devidamente articulado com os objetivos de acessibilidade expressos no PESI – avançando para uma ótica de prestação de serviço multicanal, disponível 24 horas, em qualquer lugar, no conceito de janela única e de CRM (customer relationship management);
- Apoio na transformação da Administração Pública e na modernização dos organismos públicos em Cabo Verde, em prol de uma maior eficácia, eficiência, produtividade, redução de custos, transparência e responsabilização;
- Aumento das oportunidades de participação cívica e democrática, nomeadamente através da quantidade, qualidade e disponibilidade de informação pública relevante;
- Contributo para a melhoria da acessibilidade e da qualidade do sistema de saúde, atuando simultaneamente na modernização do sistema e no aumento do acesso aos serviços de saúde
- Contributo para a capacitação humana em prol da boa governação, focalizado na melhor qualificação e mobilização dos recursos humanos da Administração Pública;
- Apetrechamento tecnológico da Administração Pública por forma a suportar os restantes objetivos da Governação Eletrónica e contribuir para o desenvolvimento do setor TIC em Cabo Verde
- Contributo global para o desenvolvimento da Sociedade da Informação em todas as suas vertentes, através do seu enquadramento com o programa Estratégico da Sociedade da Informação.

Por forma a conferir maior operacionalidade ao Plano de Ação foram definidos seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica que refletem diretamente os seis objetivos estratégicos identificados: Serviços Públicos Interativos; Democracia Eletrónica; Administração Pública Eficiente; Saúde para Todos; Qualificação dos Recursos Humanos e a Capacidade Tecnológica.

Estes eixos de atuação estão orientados para dar resposta aos desafios prementes da governação e visam contribuir, de forma integrada, para a aproximação dos atos de governação relativamente às necessidades quotidianas dos cabo-verdianos enquanto utilizadores dos serviços públicos (clientes – particulares e empresas), contribuintes (“acionistas”) e cidadãos (participantes ativos na democracia).

5.3. Novas Oportunidades Económicas

As empresas cabo-verdianas enfrentam o desafio da competitividade e da inserção na economia global. A pujança da economia de Cabo Verde vai depender fortemente do incremento da competitividade das empresas através da introdução das TIC nos processos de trabalho, da exploração do potencial dos negócios eletrónicos e da criação de novas empresas de tecnologias de informação e comunicação.

A inserção do país na economia internacional globalizada é um dos grandes objetivos estratégicos de desenvolvimento definidos nas Grandes Opções do Plano (GOP's) de 2002-2005, que enfatiza a necessidade de conceção de políticas viradas para o aumento da produtividade e competitividade dos setores mais diretamente confrontados com a concorrência nos mercados internacionais, nomeadamente o turismo, os transportes e telecomunicações, a indústria ligeira e a pesca, bem como a futura Praça Financeira. Pretende-se também um crescimento económico baseado no aumento da produtividade e que terá o setor privado como motor.

Deste modo, tendo em consideração o contexto de Cabo Verde e as melhores práticas internacionais, são adotados três vetores de atuação:

- Aumento da Competitividade da Economia e das Empresas;
- Dinamização do Negócio Eletrónico;
- Fomento de Novas Oportunidades de Negócio.

a) Aumento da Competitividade da Economia e das Empresas

Neste âmbito, a introdução das TIC nas empresas cabo-verdianas tem como objetivo, por um lado, aumentar a produtividade económica e a competitividade das empresas estimulando o setor privado interno e, por outro, preparar as pequenas e médias empresas para o mercado global - nos setores com melhores condições para competirem nesse mercado, como o turismo, os transportes e telecomunicações, a indústria ligeira, a pesca e o novo setor financeiro (suportando o objetivo de criação de uma Praça Financeira em Cabo Verde).

b) Dinamização do Negócio Eletrónico

Como pequeno país insular em desenvolvimento, Cabo Verde deve utilizar as novas oportunidades tecnológicas para ultrapassar as limitações da insularidade e aceder a novos mercados e oportunidades de negócio. Os negócios eletrónicos são simultaneamente uma oportunidade e um desafio a todas as empresas e economias mundiais, essencialmente porque vieram eliminar fronteiras e possibilitar às empresas, governos e consumidores entrar num mercado global.

Os principais entraves que têm surgido à viabilização e dinamização do negócio eletrónico são, de uma forma genérica, e em Cabo Verde, em particular:

- ausência de “massa crítica” em termos de número de utilizadores de Internet e sobretudo de empresas conectadas à rede;
- questões de segurança e de fiabilidade, essencialmente nas transações eletrónicas;
- lacunas ao nível da legislação e regulamentação, essencialmente no que se refere a contratos, assinaturas eletrónicas e proteção de dados das pessoas e empresas.

Por forma a combater os entraves identificados, esta essência assenta em três objetivos específicos:

- Desenvolvimento de um quadro legislativo e regulamentar adequado à utilização das TIC;
- Garantia de condições de segurança em ambiente web;
- Dinamização do comércio eletrónico nas empresas viradas para o mercado externo (exportação) e inter-ilhas.

c) Fomento de Novas Oportunidades de Negócio

Este vetor de atuação procura criar um ambiente propício ao desenvolvimento de novas empresas e serviços na área das TIC e à captação de investimento e de pessoas qualificadas, especialmente da diáspora, por forma a impulsionar o setor privado e reforçar a concorrência.

O objetivo é criar um Cluster TIC de prestação de serviços internos - à Administração Pública e a setores como a educação e a saúde e de apoio aos negócios das empresas dos principais setores económicos do turismo, da indústria ligeira, das pescas, da banca (Praça Financeira) e dos transportes e comunicações - e de prestação de serviços externos - no âmbito de redes internacionais de produção, inseridas, nomeadamente, em cadeias de produção automatizadas e massificadas de grandes empresas produtoras e consumidoras de TIC.

O desenvolvimento de um cluster TIC necessita de uma estratégia sólida e detalhada, definindo segmentos precisos do mercado interno (setores mais dinâmicos e Administração Pública) e externo, e beneficiará grandemente da montagem de uma equipa profissional de atração de investimento.

Apontaram-se de seguida os seguintes projetos âncora:

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

Adicionalmente, são definidas as seguintes metas:

- Apoiar a infraestruturização TIC base em 200 empresas cabo-verdianas, até final de 2008;
- Apoiar em termos de microcrédito 500 microempresas, até final de 2008;
- Assessorar tecnicamente 200 empresas, até final de 2008;
- Ministrando formação base em TIC, certificada, a 5.000 trabalhadores, até final de 2010;
- Criar 500 websites empresariais, até final de 2010;
- Criar o Portal de Apoio às PME's, até final de 2007;
- Criar um Guia sobre as TIC em Cabo Verde, até final de 2006;
- Realizar seis sessões públicas de apresentação da Estratégia, Políticas e Instrumentos TIC para as Empresas em Cabo Verde, uma por ano, até 2010 (1 em 2005);
- Criar uma central de compras e de vendas, até final de 2008;
- Concluir o estudo estratégico de desenvolvimento de um *cluster* TIC, em 2005;
- Financiar 10 novas empresas TIC por ano, até final de 2010;
- Construir dois centros de incubação, até final de 2008;
- Criar um *cyberpark*, até final de 2010;
- Formar cerca de 500 pessoas em atividades especializadas de teletrabalho, até final de 2007;
- Captar investimento direto estrangeiro empresarial em TIC (sem ser telecomunicações) no valor de 50 milhões de US\$, até final de 2008;
- Criar uma associação das empresas TIC de Cabo Verde, até final de 2006;
- Atrair 25 quadros superiores TIC residentes no estrangeiro, até final de 2008.

5.4. Incremento da Qualidade de Vida

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

Um sistema social mais eficiente com a garantia da segurança alimentar em todo o território, um ecossistema protegido, equilibrado e sustentável ao serviço das gerações futuras e um papel cada vez mais ativo das mulheres na construção de uma Sociedade da Informação socialmente responsável.

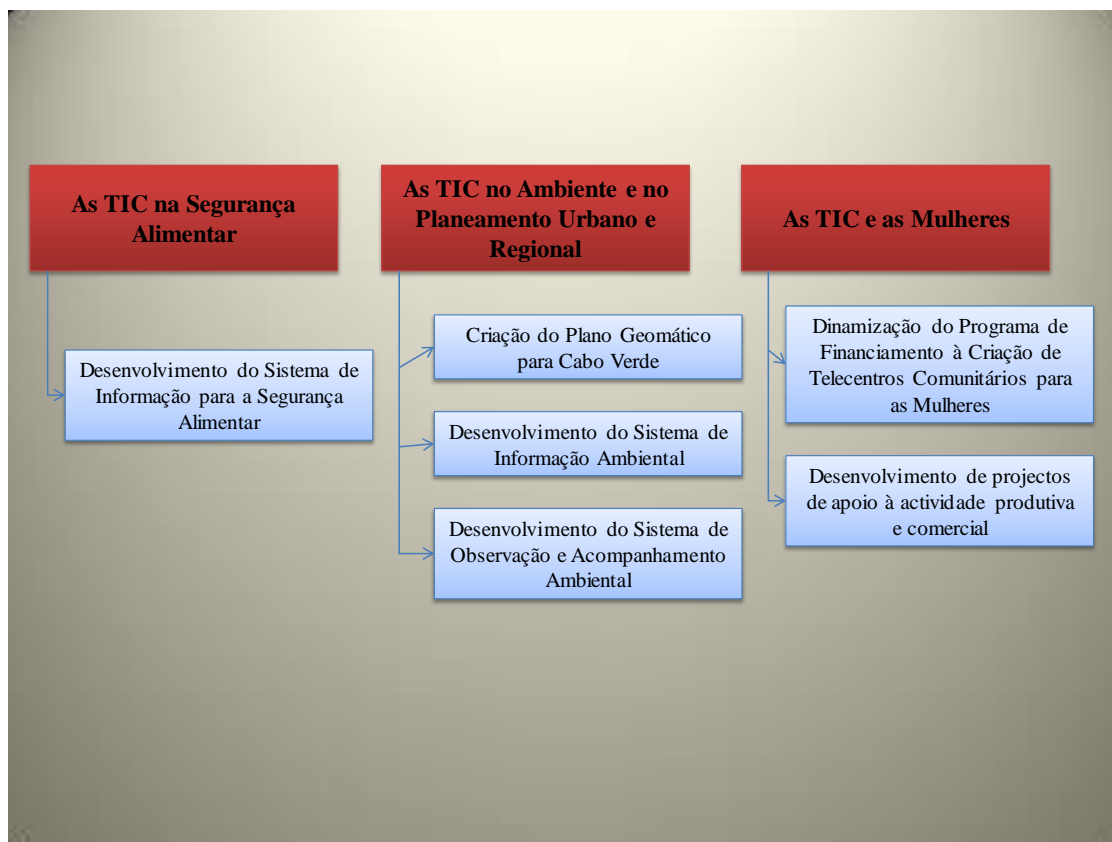
As tecnologias da informação e comunicação podem fazer a diferença nas estratégias de redução da pobreza e no incremento da qualidade de vida das populações. Inclusive, a *World Summit on the Information Society (WSIS)*⁸ defende que as estratégias nacionais de desenvolvimento das TIC devem ser parte integrante dos planos nacionais de desenvolvimento dos países, incluindo as estratégias de redução da pobreza.

Neste contexto, e tendo em conta o Plano Nacional de Desenvolvimento de Cabo Verde 2006-2011 e o Documento de Estratégia de Crescimento e de Redução da Pobreza de Maio de 2008, existem áreas de intervenção que têm um reflexo direto e estrutural no incremento da qualidade de vida das populações e onde as TIC poderão desempenhar um papel fundamental: a saúde; a segurança alimentar; o ambiente e o planeamento urbano e regional e as mulheres na sociedade. A intervenção nestas áreas através de novas formas de prestação de serviços, potenciadas pela aplicação das novas tecnologias da informação e da comunicação, permitirão uma redução do nível de investimento face aos ganhos em termos de índices de qualidade.

O setor da saúde é uma área de atuação estratégica para o Governo, que aposta na melhoria da prestação dos cuidados de saúde como forma de reduzir os índices de pobreza do país, cumprir os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, e promover o desenvolvimento social e humano de Cabo Verde.

⁸ www.itu.int/wsis

Figura 6: Incremento da Qualidade de Vida, área de atuação
Fonte: Elaboração própria



5.5. Capacitar para Inovar

O âmbito deste relato é a definição de políticas e de mecanismos que mobilizem as TIC para a qualificação do capital humano de Cabo Verde, atuando em duas vertentes: i) no aumento da qualidade e do acesso ao sistema educativo e formativo e ii) na formação dos cabo-verdianos em TIC. O enfoque será na promoção de condições equitativas de acesso às TIC nas escolas primárias e secundárias, na dinamização de campus virtuais e do ensino a distância, na formação permanente dos professores, no desenvolvimento de novos currículos nas TIC, e na formação em TIC para os vários segmentos da população.

O objetivo transversal é promover uma cultura digital de maior participação através das TIC e a aprendizagem constante, aumentar sem clivagens os utilizadores de computadores e comunicações na Administração Pública, nas empresas e na sociedade em geral, e formar especialistas, professores, cientistas e técnicos intermédios e superiores em TIC.

A grande preocupação do Governo nesta área é definir uma política de desenvolvimento de recursos humanos simultaneamente ajustada às necessidades de cada cidadão em particular, da sociedade e do país, e financeiramente sustentável.

Neste âmbito propõe-se a adoção de uma nova abordagem, inovadora e ambiciosa, na capacitação dos recursos e na formação das novas gerações para que sejam realizadas todas as vantagens e oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação.

Neste contexto, o desenvolvimento do capital humano em Cabo Verde assenta na:

- Formação digital das gerações futuras, apostando na qualificação desde cedo da população e na formação de professores qualificados;
- Desenvolvimento de competências avançadas e criação de uma base técnica alargada de investigadores e de profissionais altamente qualificados nas áreas das TIC;
- Aposta na formação ao longo da vida e para os vários segmentos da população visando uma adequada inserção no mercado de trabalho e o estímulo à procura de produtos e serviços TIC.

Deste modo, tendo em consideração o contexto de Cabo Verde e as melhores práticas internacionais, são adotados três áreas de atuação:

- TIC nas Escolas;
- TIC no Ensino Superior;
- TIC na Sociedade Civil.

Cada uma destas áreas procura ir ao encontro das necessidades específicas dos vários segmentos da população no sentido de educar, graduar e formar continuamente.

a) TIC nas Escolas

O objetivo deste eixo é habilitar desde cedo os alunos do ensino básico e secundário, em que a aprendizagem e a familiarização com as novas tecnologias da informação e da comunicação são determinantes para o reforço sustentável das capacidades nacionais.

Deste modo, são prioridades deste eixo:

- Apetrechar tecnologicamente e ligar as escolas através da Rede Escolar;
- Promover condições equitativas de acesso às TIC nas escolas primárias e secundárias;
- Agilizar os processos de gestão no Sistema Educativo e a partilha de informação entre as escolas e o Ministério;
- Formar professores e gestores do sistema educativo para ministrarem formação em TIC e para a utilização das TIC nos processos de ensino;
- Apostar na formação permanente dos professores do ensino primário e secundário.

b) TIC no Ensino Superior

O objetivo desta área de atuação é a criação de novas capacidades através de novas formas de acesso ao conhecimento académico. A aposta nos “*campus virtuais*”, no ensino a distância e no *e-learning* através das TIC exigirá dos institutos superiores uma mudança cultural e uma adaptação dos processos e metodologias de ensino.

São prioridades desta área:

- Promover o funcionamento predominantemente digital dos institutos superiores, com um maior número de informação e serviços on-line;
- Desenvolver novas técnicas de ensino, como o ensino à distância e o *e-learning*;
- Criar novas competências no domínio das TIC e na sua aplicabilidade a áreas e setores relevantes ao desenvolvimento de Cabo Verde;
- Disponibilizar através da Internet um número crescente de conteúdos científicos de apoio ao ensino superior e à investigação científica;
- Aplicar as TIC à gestão do ensino superior, disponibilizando on-line (*webizando*) um conjunto de processos administrativos como as candidaturas ao ensino superior e a bolsas de estudo.

c) TIC na Sociedade Civil

O objetivo desta última área de atuação é possibilitar a formação em TIC a todos os níveis da sociedade civil, fora do ambiente escolar, sendo uma condição fundamental para a massificação do acesso às TIC, para a redução da iliteracia digital e para a promoção da coesão digital.

São prioridades desta área:

- Apostar na criação de estruturas físicas e humanas de formação descentralizada ao nível regional e local (quando possível), combatendo a fratura digital, incluindo estruturas móveis de formação;
- Promover e incentivar a formação nas empresas, procurando uma qualificação contínua dos trabalhadores;
- Promover e apoiar a formação ao longo da vida, incentivando a valorização profissional;
- Promover e apoiar a formação para jovens, para além do ambiente escolar, contribuindo para a sua adequada inserção na vida ativa e tendo em conta as necessidades do mercado de trabalho nestas áreas.

Em resultado destas áreas foram definidos os seguintes projetos âncora:

- Programa de Apetrechamento e de Informatização das Escolas Primárias e Secundárias;
- Criação de *Campus Virtuais*;
- Criação do Portal do Conhecimento;
- Desenvolvimento de uma Plataforma Nacional de *e-Learning*;
- Criação de um Programa de Formação Certificada em TIC.

Adicionalmente, são definidas as seguintes metas:

- Ligar as 26 escolas secundárias e as escolas primárias à Rede Escolar, até final de 2008;
- Equipar todas as escolas primárias com um computador e todas as escolas secundárias com um computador por cada 100 alunos, até final de 2008;
- Conectar à Internet a todas as escolas primárias e secundárias, até final de 2008;
- Formar mais de 4000 professores sobre a utilização das TIC no ensino e 60 gestores escolares, incluindo a utilização de *software* educativo de suporte, até final de 2007;
- Criar uma plataforma nacional de *e-learning*, até final de 2006;
- Criar um portal do conhecimento, até final de 2007;
- Criar 4 Centros de Excelência de TIC, até final de 2007.

Capítulo III

Estudo Empírico

1. Introdução

O objetivo deste capítulo é analisar e compreender quais as perceções que os Cabo-verdianos têm sobre as reformas da Administração Pública nas suas diferentes vertentes.

No presente capítulo apresentaremos e analisaremos os dados de um inquérito realizado a 170 Cabo-verdianos, pretendendo obter respostas sobre a perceção destes em relação à reforma da Administração Pública em Cabo Verde.

Numa primeira fase abordamos o enquadramento do estudo, definindo a população-alvo, a amostra e o método escolhido pra a recolha de dados.

Posteriormente, será feita análise de dados através de quadros estatísticos calculando-se a percentagem de cada variável utilizada no inquérito.

Seguidamente, após a análise das variáveis, serão apresentados estatísticas de associação entre variáveis.

Terminamos o capítulo com as considerações gerais, limitações do trabalho e possíveis linhas de investigação futura.

2. Enquadramento do Estudo

O objetivo central deste estudo empírico é o de analisar as perceções que os Cabo-verdianos têm sobre as reformas da Administração Pública nas suas diferentes vertentes.

Com vista a obter dados empíricos que respondessem a estas questões, foi preparado um questionário dirigido à população Cabo-verdiana em geral. Este questionário teve em atenção as considerações de Brachand et al (2000): “*um questionário que imponha ao entrevistador que se restringe apenas às questões de forma como são escritas. A extensão do questionário determinará em grande parte o número de pessoas que aceitarão responder*”, (Bernard Brachand, et al, 2000:84). Assim sendo, tivemos cuidado em não fazer um questionário muito longo, para não se tornar um obstáculo ao objetivo e evitar a saturação dos inquiridos.

Nas respostas foram utilizadas escalas de atitudes para, assim, poder graduar a opinião dos inquiridos a respeito de alguns aspetos (escala de Lickert com 5 classes – “de sem importância a muito importante”).

O questionário (conferir Anexo) sobre a perceção que os Cabo-verdianos têm acerca da reforma da administração pública do país, está estruturado em três partes: na primeira, com o título de introdução, explica-se o objetivo do mesmo e solicita-se a cooperação do inquirido; na segunda parte, solicita-se o preenchimento dos dados de identificação do respondente. A última parte, que constitui o corpo do questionário, as perguntas foram direcionadas no sentido de se perceber através das respostas dos inquiridos quais as suas perceções sobre as reformas da Administração Pública de Cabo Verde nas suas diferentes vertentes.

Para a aplicação deste questionário, o método utilizado foi o inquérito face a face de administração direta, em que “*o próprio inquirido regista as suas respostas e onde, portanto, a presença de um entrevistador não é condição necessária à exequibilidade da técnica*” (Almeida João; Pinto José, 1990:104).

A população-alvo deste estudo foi a população Cabo-verdiana com mais de 18 anos residente em Portugal e em Cabo Verde.

Optámos por efetuar 170 questionários (amostragem) relativos à população a estudar. Define-se a amostra como “*um subconjunto da população de interesse*”, (Gates Roger, et al, 1999:365), referindo-se à seleção de um certo número de sujeitos que sejam representativos de uma dada população.

A técnica de amostragem escolhida para a realização desses inquéritos foi uma amostra aleatória simples, na qual “*a amostra é selecionada de tal forma que todos os elementos da população têm uma probabilidade igual e conhecida de serem incluídos na amostra*”. (Gates Roger, et al,

1999:392). Assim, a probabilidade é independente porque a escolha de um indivíduo não influencia a escolha de qualquer outro. Por este facto, espera-se que as características da população estejam representadas, no grau em que realmente existem, na amostra. Porém, não se pode assegurar que todas as características da população estejam presentes na amostra, uma vez que existe sempre um erro de amostragem devido ao acaso. Contudo, a escolha aleatória dos inquiridos reduz, substancialmente, a probabilidade de se utilizar uma amostra representativa da população.

2.1. Recolha de Dados e Tratamento da Informação Recolhida

O questionário foi realizado da seguinte forma: optámos por inquirir 50 Cabo-verdianos a residir em Portugal e 120 a residir em Cabo Verde. Dos Cabo-verdianos que estão a residir em Portugal, dirigimo-nos a casa destes a fim de aplicar o inquérito, depois de uma marcação prévia (telemóvel ou e-mail). Dos residentes em Cabo Verde enviámos os inquéritos a familiares, a fim de os entregarem a Cabo-verdianos.

Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e de análise exploratória de dados.

Com a análise exploratória de dados deseja-se alcançar a *“exploração dos dados para descobrir ou identificar os aspetos ou padrões de maior interesse, e, representação dos dados de maneira a destacar ou chamar a atenção para esses aspetos ou padrões”* (Murteira, 1993: 4).

O cálculo das principais características amostrais (ex: média, moda, mediana e desvio padrão) adequadas ao tipo de variável em causa, a organização dos dados em tabelas de frequências e as representações gráficas, são predominantemente usadas na análise univariada, onde apenas se podem procurar pistas e evidências.

Após a codificação e processamento de toda a informação contida nos questionários, foi seleccionada a metodologia de análise da mesma, atendendo aos seguintes aspetos: a natureza das perguntas – abertas ou fechadas; a escala de medida em que foram definidas as variáveis (Guimarães *et al.*, 1997: 16): “nominal – dados classificados por categorias não ordenadas”, “ordinal – dados classificados por categorias ordenadas”. Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* (versão 21) e, após uma leitura dos dados, foram seleccionados os aspetos mais relevantes para a análise.

Apresentamos de seguida, um tabela síntese do tipo de variáveis utilizadas no nosso estudo.

Tabela 5: Tipo de variável

Fonte: Elaboração própria

Tipo de Variável	
Variável Nominal	
Temática 1: caracterização do respondente	Género do Respondente (Dicotómica)
	Profissão do Respondente
	Ilha de Origem do Respondente
	Habilitação Literária
Variável Ordinal	
Temática 2: Medidas da reforma da administração pública	Idade do Respondente
	O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?
	A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?
	O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?
	Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?
	Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?
	Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?
	Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?
	Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?
	A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?
	Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?
	Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?
	Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?
	Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?
	Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a tele-medicina, os campus virtuais e um ciberpark?
	O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?
O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	
O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	

Temática 2: Medidas da reforma da administração pública	O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?
	O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?
	O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?
	Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?
	A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?
	A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?
	A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?
A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	
Temática 3: Medidas de política geral	Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?
	Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?
	Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?
	Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?
	Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação
Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	

2.2. Interpretação dos Dados: Tabelas de Frequências e informação estatística sobre a amostra

Informação estatística sobre amostra

Tabela 6: Sexo do Respondente

Fonte: Elaboração própria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	83	48,8	48,8	48,8
Masculino	87	51,2	51,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

A amostra é constituída na maioria por indivíduos de sexo masculino, 51,2% (87 indivíduos), sendo a percentagem do sexo feminino 48,8%.

Tabela 7: Idade do Respondente

Fonte: Elaboração própria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	96	56,5	56,5	56,5
26-35	44	25,9	25,9	82,4
36-45	13	7,6	7,6	90,0
46-55	14	8,2	8,2	98,2
mais de 56	3	1,8	1,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

No que respeita às classes etárias da amostra, constata-se que a maioria dos inquiridos está concentrada na classe etária dos 18-25 anos (constituindo 56,5% dos inquiridos). A classe etária dos 26-35 anos constitui 25,9% da amostra. De destacar que 82,4% dos inquiridos são jovens (18-35 anos)

Tabela 8: Habilitação Literária do Respondente
Fonte: Elaboração própria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Primária	6	3,5	3,5	3,5
Secundária	82	48,2	48,2	51,8
Bacharelato	32	18,8	18,8	70,6
Valid Licenciatura	42	24,7	24,7	95,3
Mestrado	7	4,1	4,1	99,4
Doutoramento	1	,6	,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Como se constata na tabela 8, dos 170 Cabo-verdianos inquiridos a maioria já fez o ensino secundário (48,2%). Com o ensino primário responderam 6 Cabo-verdianos enquanto com o grau de Bacharel 32 inquiridos. A percentagem de licenciados, Mestres e Doutores é significativa na amostra 29,4%.

Tabela 9: Profissão do Respondente
Fonte: Elaboração própria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudante	109	64,1	64,1	64,1
Professor (a)	13	7,6	7,6	71,8
Rececionista	4	2,4	2,4	74,1
Contabilístico (a)	1	,6	,6	74,7
Economista	2	1,2	1,2	75,9
Condutor (a)	1	,6	,6	76,5
Costureiro (a)	1	,6	,6	77,1
Empregado (a) Doméstico (a)	16	9,4	9,4	86,5
Secretário (a)	3	1,8	1,8	88,2
Vendedor (a)	2	1,2	1,2	89,4
Engenheiro (a)	1	,6	,6	90,0
Babysitter	1	,6	,6	90,6
Designer	1	,6	,6	91,2
Valid Arquiteto (a)	2	1,2	1,2	92,4
Advogado (a)	1	,6	,6	92,9
Gestor (a) R.H.	1	,6	,6	93,5
Eng. Civil	1	,6	,6	94,1
Futebolista	1	,6	,6	94,7
Carpinteiro (a)	1	,6	,6	95,3
Estagiário (a)	1	,6	,6	95,9
Funcionário (a) Público (a)	2	1,2	1,2	97,1
Técnico (a) Vendas	1	,6	,6	97,6
Gestor (a) Vendas	1	,6	,6	98,2
Assistente Social	1	,6	,6	98,8
Técnico (a) Eléctrica	1	,6	,6	99,4
Florista	1	,6	,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

No que concerne à profissão dos respondentes, a maioria dos Cabo-verdianos inquiridos é Estudante, constituindo 64,1% da amostra. De seguida a profissão com maior número dos respondentes é a de Empregado (a) Doméstico (a), constituindo 9,4% e Professor (7,6%).

Tabela 10: Ilha de Origem do Respondente

Fonte: Elaboração própria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Santiago	115	67,6	67,6	67,6
São Vicente	12	7,1	7,1	74,7
Fogo	23	13,5	13,5	88,2
Sal	3	1,8	1,8	90,0
Valid Santo Antão	4	2,4	2,4	92,4
São Nicolau	3	1,8	1,8	94,1
Maio	5	2,9	2,9	97,1
Brava	5	2,9	2,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

No que concerne à Ilha de Origem dos Respondentes, verifica-se que dos Cabo-verdianos inquiridos maioritariamente são da Ilha de Santiago, representando 67,6%. Em minoria estão as ilhas do Sal e de São Nicolau (1,8% cada). Os restantes Cabo-verdianos inquiridos são da Ilha de São Vicente (7,1%), da Ilha do Fogo (13,5%), Ilha de Santo Antão (2,4%), Ilha do Maio e Brava (5% cada).

2.3. Análise Estatística Simples sobre as Perguntas do questionário

Nesta fase de análise, vamos dividir as questões em dois temas em quadro separados, assim como está classificado no inquérito⁹: a temática 2 (que são questões relacionadas com as “medidas da reforma da administração pública de Cabo Verde”) e a temática 3 (que são “questões de política geral”).

2.3.1. Temática 2: Medidas da Reforma da Administração Pública

Através da tabela 11 iremos apresentar a perceção que os Cabo-verdianos têm da Reforma da Administração Pública de Cabo Verde. Esta perceção foi medida através de 31 questões sobre medidas da reforma da administração pública. As respostas estão agrupadas em duas variáveis: *relevante* (importante + muito importante) e a *não relevante* (sem importância + pouco importante). Os resultados que se apresentam estão por ordem decrescente de percentagem.

⁹ cf. Inquérito, Anexo I

Tabela 11: Classificação das respostas dos respondentes sobre as medidas da reforma da AP

Fonte: Elaboração própria

Questões (variáveis)	Relevante	Não Relevante
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	94,1%	1,8%
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	92,9%	2,4%
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?	92,4%	4,1%
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	91,2%	4,1%
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	88,8%	4,7%
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	88,2%	7,7%
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)?	87,6%	4,7%
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	87,6%	7,7%
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	87,1%	12,9%
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	85,9%	8,2%
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	85,3%	4,1%
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	84,8%	6,5%
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	84,7%	4,7%
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	84,7%	6,5%
2.6.1. Como classifica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	84,6%	5,9%
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	84,3%	5,9%
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	84,1%	7,7%
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	84,1%	7,1%

Questões (variáveis)	Relevante	Não Relevante
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	83,6%	8,3%
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	83%	5,7%
2.6. Como classifica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	82,4%	8,8%
2.6.2. Como classifica o 3º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	81,8%	8,3%
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	81,8%	6,5%
2.1. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	81,2%	7,7%
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	80%	7,1%
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a telemedicina, os campus virtuais e um ciberpark?	79,4%	8,2%
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	77,1%	5,3%
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	75,9%	11,2%
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	75,3%	10,6%
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	74,1%	12,9%
2.7. A lei dos Representantes do Governo nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	71,8%	6,5%

Face ao resultado da média da variável “relevante” (83,86%)¹⁰ podemos concluir que os Cabo-verdianos estão muito satisfeitos com as medidas implementadas na reforma da administração pública. Das 31 questões envolvidas nesta temática, 18 apresentam valores superiores à média enquanto que 13 são inferiores. As perguntas referentes à Acessibilidade para Todos e a lei dos representantes nas ilhas são os itens menos valorizados.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n)$$

$$= 83,86$$

2.3.2. Temática 3: Questões de Política Geral

As questões de política geral foram agrupadas da mesma forma. Esta temática enquadra-se no reforço da autoridade do Estado e na promoção da cidadania, nomeadamente, da reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e a da dos direitos humanos.

Tabela 12: Classificação das respostas dos respondentes sobre gestões de política geral
Fonte: Elaboração própria

Questões (variáveis)	Relevante	Não Relevante
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	93,6%	2,4%
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação?	91,7%	4,2%
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	90,6%	3%
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	90%	5,9%
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	88,8%	3,6%
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	87,6%	4,7%

Também, em relação ao resultado (90,38%)¹¹ obtido pela média da variável relevante, podemos concluir que os Cabo-verdianos estão muito satisfeitos com a reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e a da dos direitos humanos.

Tabela 13: Comparação do resultado da Média da Temática 2/Temática 3
Fonte: Elaboração própria

Comparação do resultado da Média da Temática 2/Temática 3	
Valor da média da temática 2	Valor da média da temática 3
83,86	90,38

Comparando os resultados das médias das temáticas 2 e 3, podemos concluir que as medidas relativas a “questões de política geral” são melhores percecionadas do que as “medidas da reforma da administração pública”, embora os valores encontrados em ambas as temáticas sejam muito elevados.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n)$$

$$= 90,38\%$$

2.4. Estatísticas de associação

As estatísticas de associações utilizadas foram as seguintes:

Tabela 14: Estatística de associação
Fonte: Elaboração própria

1	Variável Dicotómica	Variável Ordinal	Teste utilizado
	Género	31 variáveis ordinais relativas à temática “Medidas da Reforma da Administração Pública”	Spearman
		6 variáveis ordinais relativas à temática “Política Geral”	
2	Variáveis Nominais	Variável Ordinal	Teste utilizado
	Profissão Ilha de origem Habilitação literária	31 variáveis ordinais relativas à temática “Medidas da Reforma da Administração Pública”	Cramer`s V
		6 variáveis ordinais relativas à temática “Política Geral”	
3	Variáveis Ordinal	Variável Ordinal	Teste utilizado
	Idade do respondente	31 variáveis ordinais relativas à temática “Medidas da Reforma da Administração Pública”	Spearman
		6 variáveis ordinais relativas à temática “Política Geral”	

A comparação da associação foi feita de acordo com os seguintes valores:

Tabela 15: Tipo de associação
Fonte: Elaboração própria

Tipo de Associação	
Positiva perfeito	$0,75 \leq x \leq 1$
Positiva Forte	$0,5 \leq x \leq 0,74$
Positiva Moderada	$0,25 \leq x \leq 0,49$
Positiva fraca	$0,1 \leq x \leq 0,24$
Nula	$-0,09 \leq x \leq 0,09$
Negativa fraca	$-0,1 \leq x \leq -0,24$
Negativa moderada	$-0,25 \leq x \leq -0,49$
Negativa forte	$-0,5 \leq x \leq -0,74$
Negativa perfeita	$-0,75 \leq x \leq 1$

Tabela 16: Componente de associação de Spearman - **Género/Variáveis** ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
2. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	Nula (-0,03)
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,22)
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Nula (-0,00)
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	Nula (0,01)
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	Nula (0,04)
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	Positiva fraca (0,11)
2.6. Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	Negativa fraca (-0,10)
2.6.1. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	Negativa fraca (-0,11)
2.6.2. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	Negativa fraca (-0,12)
2.7. A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	Positiva fraca (0,10)
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	Nula (-0,02)
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	Nula (0,04)
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	Nula (-0,06)
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	Nula (0,02)
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a tele-medicina, os campus virtuais e um ciberpark?	Nula (0,01)
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	Nula (-0,08)
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	Nula (-0,06)
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	Nula (-0,02)
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	Nula (-0,04)
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	Nula (-0,09)
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação	Nula (-0,04)

Questão	Tipo de associação
(TIC)?	
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	Nula (0,09)
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	Nula (0,02)
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	Nula (-0,02)
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	Nula (0,02)
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	Nula (-0,02)
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?	Positiva fraca (0,11)
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Nula (0,05)
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Nula (0,06)
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,12)
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Nula (-0,01)

Pelo facto de na maioria dos casos (74%) o resultado da associação obtido ser nulo, e nos casos da associação positiva e negativa serem fracos, conclui-se que a perceção sobre a reforma da administração pública de Cabo Verde entre homens e mulheres não é muito diferente.

Tabela 17: Componentes de associação de Spearman - **Género**/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	Nula (0,07)
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	Nula (0,04)
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	Nula (0,04)
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	Nula (0,03)
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação	Nula (0,08)
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	Nula (0,06)

Por maioria de razão podemos concluir que os homens e as mulheres não revelam opiniões diferentes em relação à reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e a da dos direitos humanos.

Tabela 18: Componentes de associação de Spearman - **Idade**/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
2. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	Nula (0,07)
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,18)
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,19)
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	Positiva fraca (0,10)
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	Nula (0,02)
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	Nula (0,09)
2.6. Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	Nula (-0,08)
2.6.1. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	Negativa fraca (-0,20)
2.6.2. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	Nula (-0,06)
2.7. A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	Nula (-0,02)
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	Negativa fraca (-0,14)
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	Negativa fraca (-0,16)
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	Nula (-0,00)
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	Nula (0,03)
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em	Negativa fraca (-0,10)

Questão	Tipo de associação
Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a telemedicina, os campus virtuais e um ciberpark?	
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	Negativa fraca (-0,12)
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	Nula (-0,05)
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	Negativa fraca (-0,17)
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	Negativa fraca (-0,21)
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	Negativa fraca (-0,13)
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)?	Negativa moderada (-0,27)
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	Positiva fraca (0,22)
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	Positiva fraca (0,15)
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	Positiva fraca (0,10)
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	Nula (-0,03)
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	Nula (-0,04)
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?	Nula (0,00)
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,16)
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Nula (0,07)
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,12)
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Nula (0,05)

Através da tabela 17, podemos verificar que os resultados obtidos variam entre uma associação positiva fraca (26%), nula (45%) e negativa fraca (29%), o que nos leva concluir que a percepção das pessoas em relação à reforma da administração pública de Cabo Verde não difere muito conforme a idade dos inquiridos. De realçar, apenas, que em relação ao desenvolvimento das tecnologias de informação, há uma associação negativa moderada, isto é, os respondentes mais novos têm uma melhor percepção sobre as TIC e sua utilização.

Tabela 19: Componentes de associação de Spearman - **Idade**/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	Nula (-0,00)
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	Nula (-0,04)
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	Nula (0,06)
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	Nula (-0,08)
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação	Nula (-0,06)
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	Nula (-0,05)

Podemos concluir que, neste caso, a idade do inquirido não influencia o tipo de resposta sobre a reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e a da dos direitos humanos.

Tabela 20: Componentes de associação de Cramer's V - **Habilitação Literária**/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
2. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	Positiva fraca (0,18)
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,22)
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,17)
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	Posit moderada (0,26)
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	Positiva fraca (0,20)
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	Posit moderada (0,25)
2.6. Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	Posit moderada (0,35)
2.6.1. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	Posit moderada (0,36)
2.6.2. Como clássica o 3º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	Posit moderada (0,31)
2.7. A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	Positiva fraca (0,18)
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	Posit moderada (0,31)
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	Posit moderada (0,28)
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	Posit moderada (0,26)
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	Posit moderada (0,29)
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a telemedicina, os campus virtuais e um ciberpark?	Posit moderada (0,25)
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	Positiva fraca (0,23)
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	Positiva fraca (0,20)
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	Posit moderada (0,25)
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	Posit moderada (0,30)
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	Posit moderada (0,26)
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação	Posit moderada (0,28)

Questão	Tipo de associação
(TIC)?	
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	Positiva fraca (0,18)
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	Positiva fraca (0,17)
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	Positiva fraca (0,18)
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	Positiva fraca (0,20)
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	Positiva fraca (0,16)
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?	Positiva fraca (0,20)
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,17)
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,22)
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,18)
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,17)

Em relação aos resultados encontrados, constatamos que a perceção dos Cabo-verdianos sobre as medidas da reforma da administração pública, em termo das habilitações literárias, 45,2% corresponde a tipo de associação positiva moderada e 54,8% a tipo de associação positiva fraca. Logo podemos concluir que há indícios de que o maior nível de escolaridade influencia (positivamente) a perceção sobre as reformas.

Tabela 21: Componentes de associação de Cramer's V - **Habilitação Literária**/Variáveis ordinais sobre questões da política geral (Temática 3)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	Positiva fraca (0,13)
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	Positiva fraca (0,18)
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	Positiva fraca (0,13)
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	Positiva fraca (0,24)
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação	Positiva fraca (0,19)
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	Positiva fraca (0,18)

Face aos resultados obtidos, constatamos que as respostas dos inquiridos sobre a reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e a da dos direitos humanos foi na totalidade o tipo de associação positiva fraca. Logo podemos concluir que há alguns indícios de que a maior nível de escolaridade influencia sobre as questões de política geral.

Tabela 22: Componentes de associação de Cramer's V - **Profissão**/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública (Temática 2)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
2. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	Posit moderada (0,36)
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Posit moderada (0,45)
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Posit moderada (0,47)
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	Posit moderada (0,35)
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	Positiva forte (0,50)
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	Posit moderada (0,41)
2.6. Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	Posit moderada (0,44)
2.6.1. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	Posit moderada (0,42)
2.6.2. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	Posit moderada (0,38)
2.7. A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	Posit moderada (0,46)
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	Posit moderada (0,45)
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	Posit moderada (0,47)
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	Posit moderada (0,48)

Questão	Tipo de associação
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	Posit moderada (0,38)
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a telemedicina, os campus virtuais e um ciberpark?	Posit moderada (0,42)
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	Posit moderada (0,37)
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	Posit moderada (0,35)
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	Posit moderada (0,48)
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	Posit moderada (0,47)
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	Posit moderada (0,42)
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)?	Posit moderada (0,39)
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	Posit moderada (0,34)
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	Posit moderada (0,35)
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	Posit moderada (0,37)
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	Posit moderada (0,42)
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	Posit moderada (0,43)
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a Capacidade Tecnológica?	Posit moderada (0,40)
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Posit moderada (0,43)
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Posit moderada (0,42)
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Posit moderada (0,42)
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Posit moderada (0,44)

Através dos resultados obtidos, podemos verificar que os resultados são, na quase totalidade, (97%) positivas moderadas, o que nos leva a concluir que a perceção dos respondentes em relação às medidas da reforma apresenta uma diferença em termos da profissão dos respondentes, isto é, os respondentes com profissões que exigem maior nível académico (como é o caso dos professores e engenheiros) valorizam mais as medidas da reforma administração pública.

Tabela 23: Componentes de associação de Cramer's V - **Profissão**/Variáveis Ordinais sobre questões de política geral (Temática 3)

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	Posit moderada (0,34)
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	Posit moderada (0,42)
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	Posit moderada (0,45)
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	Posit moderada (0,44)
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação	Posit moderada (0,41)
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	Posit moderada (0,39)

Tal como no caso anterior, os respondentes com profissões que exigem maior nível académico (como é o caso dos professores e engenheiros) valorizam mais a reforma do sistema judicial e da luta contra a corrupção, contra a criminalidade organizada, a reforma da saúde, da educação e da dos direitos humanos.

Tabela 24: Componentes de associação de Cramer's V - **Ilha de Origem**/Variáveis ordinais sobre medidas da reforma da administração pública

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
2. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?	Positiva fraca (0,21)
2.1. A casa do Cidadão é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,24)
2.2. O Porton de nós Ilha é um serviço concebido para aproximar os cidadãos. O que pensa deste serviço?	Positiva fraca (0,23)
2.3. Considere o programa "Cidadania num Minuto". Como o avalia?	Positiva fraca (0,19)
2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?	Posit moderada (0,35)
2.5. Como avalia a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?	Positiva fraca (0,16)
2.6. Como clássica o 1º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line)?	Positiva fraca (0,19)
2.6.1. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal (Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal)?	Positiva fraca (0,21)
2.6.2. Como clássica o 2º Objetivo do Programa Presença Universal	Positiva fraca (0,20)

Questão	Tipo de associação
(Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line)?	
2.7. A lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?	Positiva fraca (0,21)
2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga?	Positiva fraca (0,19)
2.8.1. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia o Programa de Democratização do Acesso à Internet?	Positiva fraca (0,23)
2.8.2. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados pessoais?	Positiva fraca (0,22)
2.8.3. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade aos dados comunitários?	Positiva fraca (0,23)
2.8.4. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da Acessibilidade para Todos. Como avalia a Acessibilidade a utilizações específicas como a telemedicina, os campus virtuais e um ciberpark?	Posit moderada (0,25)
2.9. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade da prestação de serviço público aos cidadãos?	Positiva fraca (0,24)
2.9.1. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a modernização dos organismos públicos?	Posit moderada (0,33)
2.9.2. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia o aumento das oportunidades de participação cívica?	Positiva fraca (0,23)
2.9.3. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a acessibilidade e qualidade do sistema de saúde?	Posit moderada (0,27)
2.9.4. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a qualificação e mobilização dos recursos humanos da administração pública?	Posit moderada (0,30)
2.9.5. O Programa da Sociedade da Informação e Governação Eletrónica assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia a desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)?	Posit moderada (0,26)
2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 1ª importância que é o Serviço Público Interativo?	Positiva fraca (0,20)
2.10.1. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 2ª importância que é a Democracia Eletrónica?	Posit moderada (0,33)
2.10.2. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 3ª importância que é a Administração Pública Eficiente?	Positiva fraca (0,24)
2.10.3. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 4ª importância que é a Saúde para Todos?	Posit moderada (0,25)
2.10.4. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 5ª importância que é a Qualificação dos Recursos Humanos?	Posit moderada (0,26)
2.10.5. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a Governação Eletrónica. Como avalia a 6ª importância que é a	Positiva fraca (0,20)

Questão	Tipo de associação
Capacidade Tecnológica?	
2.11. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Oportunidades económicas relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,20)
2.11.1. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia o Aumento da competitividade relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,18)
2.11.2. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Dinamização do negócio eletrónico relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,21)
2.11.3. A competitividade da Economia das Empresas em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia a Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população relativos à introdução das TIC no sector público e privado?	Positiva fraca (0,17)

Analisando os resultados obtidos neste quadro, poderemos concluir que no geral, a ilha do respondente não é importante face a percepção da reforma da administração pública.

Tabela 25: Componentes de associação de Cramer's V - **Ilha de Origem**/Variáveis ordinais questões de política geral

Fonte: Elaboração própria

Questão	Tipo de associação
3.1. Como avalia o desenvolvimento do Combate ao crime organizado?	Positiva fraca (0,21)
3.1.1. Como avalia o desenvolvimento do Plano Nacional de Luta contra a corrupção?	Positiva fraca (0,23)
3.1.2. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da justiça?	Posit moderada (0,27)
3.1.3. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da saúde?	Positiva fraca (0,16)
3.1.4. Como avalia o desenvolvimento da Reforma da educação	Positiva fraca (0,18)
3.1.5. Como avalia o desenvolvimento Reforma dos direitos humanos?	Positiva fraca (0,16)

De igual modo, também neste caso a ilha de origem do respondente não altera significativamente a percepção sobre as medidas de política geral.

Conclusão

A reforma da administração pública em Cabo Verde passou por três momentos determinantes: período colonial, período pós-independência e período democrático.

Foi adotada uma estrutura política multipartidária e o país avançou rumo à descentralização da administração pública.

Quanto a política económica adotada, reduziu-se a intervenção direta do Estado na economia, transferindo-se este papel para o setor privado, ficando o Estado com o papel de regulador do mercado.

No processo de afirmação do novo Estado, e de refundação da sua Administração Pública, há situações de alguma continuidade com a herança da Administração colonial e há, também, mudanças significativas.

Todos os programas de Governo de Cabo Verde falam da necessidade de uma “reforma do Estado”. No entanto, as poucas iniciativas de reforma desenvolvidas têm-se resumido a medidas pontuais que, em muitos casos, não têm sido levadas até às últimas consequências.

Assim, no âmbito da Administração Pública, não obstante algumas tentativas feitas visando a sua reforma e modernização, constata-se que ela continua a ser lenta, pesada e pouco permeável às necessidades dos cidadãos.

No entanto, apesar de a partir da década de 80 se ter iniciado o debate sobre a reforma e o papel que o Estado deve assumir, este continua a ser um tema prioritário na agenda política dos vários governos.

Pretende-se, assim, estabelecer uma construção/consolidação do Estado nas suas três vertentes principais: organização do Estado, organização da Administração Pública e modernização administrativa da Administração Pública.

Numa fase final do trabalho, pretendeu-se analisar a perceção que os Cabo-verdianos têm sobre a reforma da administração pública de Cabo Verde nas suas diferentes vertentes. Podemos dizer que tanto os homens como as mulheres, os jovens e os mais velhos, as pessoas com profissões diferentes, e com habilitações literárias distintas e de todas as ilhas presente no nosso estudo empírico, estão muito satisfeitos com as medidas de reforma implementadas na Administração Pública de Cabo Verde.

Durante o nosso trabalho, deparámo-nos com algumas limitações. Dada a insuficiente informação ou dados bibliográficos sobre o conteúdo da reforma da administração pública de

Cabo Verde, tornaram-se mais complicado proceder com toda a objetividade ao enquadramento e identificação das medidas da reforma nas suas diferentes vertentes.

Apesar de termos acompanhado varias notícias sobre Cabo Verde, pensa-se que este trabalho seria mais interessante se tivesse sido possível estar em Cabo Verde durante a sua realização.

Ao longo do trabalho, à medida que fomos fazendo caminho, surgiram muitas outras linhas de investigação futura das quais destacam:

- Qualidade na administração pública;
- A concertação social e a modernização da AP;
- A reforma das organizações da AP: uma análise de um processo de mudança;
- O fator humano na AP em CV;
- Estratégia e planeamento na gestão e AP;
- Empreendedorismo na AP;
- O perfil da AP de CV;

De um modo geral, espera-se que o presente trabalho desenvolvido venha a contribuir para a melhoria da qualidade da informação existente no domínio das medidas da reforma da administração pública de Cabo Verde. Esperamos, igualmente, que para a comunidade académica este trabalho possa ser útil no âmbito de futuras investigações. Por fim, gostaríamos que este trabalho possa servir a comunidade profissional como instrumento de consulta para o aprofundamento dos conhecimentos, ou para simples obtenção de informações complementares sobre as reformas da Administração Pública Cabo-verdiana.

Os objetivos, geral e específicos, traçados no presente trabalho, foram alcançados na medida em que, conseguimos demonstrar a importância das várias medidas implementadas no processo da reforma da AP de Cabo Verde, tanto na área da organização do Estado (recursos humanos, sistema financeiro), como na área dos sistemas de informação e governação eletrónica.

No que diz respeito a componente prática, apesar de a reforma da AP de Cabo Verde ser um processo lento, podemos concluir que, de uma forma geral, os Cabo-verdianos estão satisfeitos com as medidas implementadas na reforma da AP de Cabo Verde.

Bibliografia

Cabral, Margarida O; Gonçalves, Pedro C. *et al* (2013). *O Governo de Administração Pública. Coimbra*. Almedina.

Canotilho, J.J.G. (2000). *Paradigmas de Estado e paradigmas de administração pública*. In Moderna gestão pública – dos meios aos resultados – Acta geral do 2º encontro INA. Deíras: INA.

Carrapeto, C. ; Fátima Fonseca (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edição e Sílabo.

Hood, C. (1991). «A Public Administration for all seasons?» *Public Administration*, 69 (1).

Hood, C. (2007). “Public Management: The Word, The Movement, The Science” in Ferlie, E; Lynn, L; Pollit, C (2007). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.

Hughes, O. (2012). *Public Management and Administration*. 4ª Edição. Palgrave Macmillan.

Lobo, Marina C. (2005). *Governar em Democracia*. Lisboa: ICS

Neves, José (2002). «A Gestão de Qualidade Total no Sector da Administração Pública». In *Recursos Humanos Magazine*. Julho/Agosto: 34-50.

Rocha, J.A. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.

Rocha, J.A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J.A. (2011). *Gestão Pública: Teoria, modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Silvestre, Hugo C. (2010). *Gestão Pública – Modelos de proteção no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora.

Silvestre, Hugo C.; Araujo, Joaquim Filipe (2013). *Colectânea da Administração Pública*. Lisboa. Escolar Editora.

Referencias Eletrónicas

As grandes opções do conceito estratégico de defesa e segurança nacional, s.d., disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=409>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Boletim Oficial (2009), Nº 14 I Série, 6 de abril/2009 disponível em <https://www.google.pt/url?sa=,> acedido em 19 de Novembro de 2012.

Carta africana sobre os valores e princípios da função pública e administração, s.d., disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=628>, acedido em 16 de Outubro de 2012.

Chefia do Governo, Gabinete da Ministra da Reforma do Estado, *Projeto de Decreto-lei que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a institucionalização dos Representantes do Governo e a criação das Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrado*, s.d., disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=403>, acedido em 13 de Dezembro de 2012.

Chefia do Governo, Unidade de Coordenação da Reforma do Estado Comissão para a Descentralização e Descentralização, *Parâmetros do processo conjunto de descentralização e desconcentração do Estado: Aproximar o Estado das populações, sem perder a eficácia na prestação do serviço público e visão de desenvolvimento integrado*, (Junho/2007). Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=,> acedido em 14 de Dezembro de 2012.

Concept paper sobre regulação em Cabo Verde, s.d., disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=305>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Cooperação PALOP e Timor-Leste/EU, *Administração Pública evolução histórica, modernização, qualidade e inovação*, s.d., disponível em <http://cooperacao.palop-tl.eu/index.php/biblioteca/manuais-de-formacao/88-evolucao-historica-administracao-publica-cabo-verde/file>, acedido em 18 de Outubro de 2012.

Fórum Nacional sobre o Reforço da Regulação em Cabo Verde, promovido pelo Ministério da Reforma do Estado – *Resumo do fórum nacional reforço da regulação*. Praia, 18 e 19 de Julho de 2009. Disponível em <https://www.google.pt/#q=,> acedido em 13 de Dezembro de 2012, in UCRE – Comissão para a Racionalização das Estruturas.

Furtado, Cláudio. *Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana*. Artec, S.A, Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública, 06/2007, disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=388>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Gabinete da Ministra da Defesa Nacional, *Conceito estratégico de segurança e defesa nacional*, (15 de Julho de 2009). Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Gabinete do Primeiro Ministro, República de Cabo Verde (2005) - *Programa Estratégico para a Sociedade de Informação: Novas Oportunidades de Desenvolvimento*. Alfa-Comunicações. Praia, Novembro. Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=370>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Gabinete do Primeiro Ministro, República de Cabo Verde (2005) - *Plano de Acção para a Governação Electrónica: Uma Governação Mais Próxima dos Cidadãos*. Alfa-Comunicações, Praia, Novembro. Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=371>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Governo da República de Cabo Verde Assistência Técnica e Jurídica ao Dossier de Reforço da Regulação e Fiscalização em Cabo Verde. 21/06/2010, disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=602>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

http://www.vedomosti.ru/cgi-bin/get_document.cgi/vedomosti_15-12-2011.pdf?file=2011%2F12%2F15%2F0_1951216671, consultado em 20 de Outubro de 2012.

Lima, Paulo. UCRE – Comissão para a Racionalização das Estruturas. Fórum Nacional sobre o Reforço da Regulação em Cabo Verde, promovido pelo Ministério da Reforma do Estado – “*Diagnóstico Institucional e Reforço da Função Reguladora em Cabo Verde*”. Praia, 18 e 19 de Julho de 2008, disponível em <https://www.google.pt/url?sa=>, acedido em 20 de Outubro de 2012.

Linhas gerais do programa de reforma do Estado - uma visão de um novo Estado para Cabo Verde: moderno, mais eficaz, mais competitivo, com mais segurança, melhor justiça e maior sustentabilidade (2006), disponível em <https://www.google.pt/url?sa=>, acedido em 18 de Outubro de 2012.

Ministério da Defesa Nacional e da Reforma do Estado Unidade de Coordenação da Reforma do Estado UCRE. *Propostas para o reforço da autoridade do Estado e promoção da cidadania em Cabo Verde*. Praia, Maio/2009, disponível em <https://www.google.pt/url?sa=>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Ministério da Justiça. *Plano Estratégico* (2006 – 2011), disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=406>, acedido em 18 de Outubro de 2012.

Morais, Lúcia. *E-Gov em Cabo Verde: Análise do impacto do Governo Electrónico na População Cabo-Verdiana*. Lisboa, Outubro/2010. Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=,> acedido em 17 de Outubro de 2012.

Moreira, Vital. Fórum Nacional sobre o Reforço da Regulação em Cabo Verde, promovido pelo Ministério da Reforma do Estado - Breves notas sobre o documento intitulado "*Reformulação do Figurino Global da Regulação e Fiscalização*" (versão 1.2). Praia, 18 e 19 de Julho de 2008. Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=542&start=5>, acedido em 16 de Outubro de 2012.

Neves, Edeltrudes. Fórum Nacional sobre o Reforço da Regulação em Cabo Verde, promovido pelo Ministério da Reforma do Estado - "*Regime Jurídico das Agências Reguladoras Independentes – A Experiência de Cabo Verde*". Praia, 18 e 19 de Julho de 2008. Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=542&start=5>, acedido em 15 de Novembro de 2012.

Pina, Luís. *O exercício da "ética profissional" na administração pública cabo-verdiana: um estudo de caso na camara municipal da praia à luz da percepção dos seus funcionários*. Praia, junho/2010. Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC8QFj>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Proposta de lei quadro da descentralização e das parcerias público-privado, s.d., disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=349>, acedido em 17 de Outubro de 2012.

Reis, Deolinda; Rodrigues, Francisco e Semedo, José. *A Qualidade da Democracia e da Governação em Cabo Verde* (2008). Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=,> cedido em 20 de Outubro de 2012.

Santos, Aurisa; Chantre, Marcelina e Reverdes Suzan. *Balanço da Implementação do Plano de Qualificação dos Recursos Humanos para Reforma do Estado e da Administração Pública*. 07/03/2011. Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=599>, acedido em 10 de Dezembro de 2012.

UNITAR. *Plano de Qualificação dos Recursos Humanos para a Reforma do Estado e da Administração Pública* (Junho/2009). Disponível em <http://www.reformadoestado.gov.cv/index.php?Itemid=389>, acedido em 12 de Dezembro de 2012.

Vieira, Arlindo. *Reformas curriculares em Cabo Verde* (22/05/2012). Disponível em <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1517/2/Artigo%20REC%20-Reformas%20curriculares%20emCaboVerde.pdf>, acessado em 16 de Outubro de 2012.

www.itu.int/wsis, consultado em 21 de Outubro de 2012.

Anexos

Anexo I**Inquérito- Administração Pública em Cabo Verde**

Este inquérito destina-se ao desenvolvimento de um projeto aplicado no âmbito do Mestrado em Gestão-Administração Pública no Instituto Politécnico da Guarda.

Pretende-se recolher informações sobre a perceção que os Cabo-verdianos têm sobre as reformas da Administração Pública nas suas diferentes vertentes.

O inquérito é anónimo e confidencial.

Agradeço desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

1. Caracterização do respondente**1.1. Sexo**Feminino Masculino **1.2. Idade**Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 35 anos Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 56 anos **1.3. Habilitação literária**Primária Secundária Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento **1.4. Profissão**

1.5. Ilha de origem

2. Medidas de Reforma da Administração Pública

2.1. O que pensa do novo Sistema de Gestão Patrimonial?

- Sem importância
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

2.2. A Casa do Cidadão e o Porton de nós Ilha são dois serviços concebidos para aproximarem os cidadãos. O que pensa destes serviços?

Serviços	Casa do Cidadão	Porton de nós Ilha
Sem importância		
Pouco importante		
Indiferente		
Importante		
Muito importante		

2.3. Considere o programa “Cidadania num Minuto”. Como o avalia?

- Sem importância
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

2.4. Já alguma vez utilizou a ferramenta Caixa de Sugestão e Reclamação com o objetivo de apoiar a Administração Pública no seu processo de melhoria?

- Sim
- Não

2.5. Como analisa a existência da Caixa de Sugestão e Reclamação?

- Sem importância
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

2.6. O **Programa Presença Universal** tem três grandes objetivos. Como classifica cada um deles?

Objetivos	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Promover a comunicação com a diáspora através da difusão de meios de comunicação on-line					
Promover a identidade cultural e histórica do país de uma forma universal					
Aproximar o país dos não residentes em termos dos serviços do Estado disponibilizados on-line					

2.7. A **Lei dos Representantes dos Governos nas Ilhas** é um novo modelo de Coordenação e operacionalização. Como o avalia?

- Sem importância
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

2.8. Um dos principais projetos da Reforma da Administração Pública em Cabo Verde é o da **Acessibilidade para Todos**. Como avalia cada uma das seguintes Iniciativas/Programa?

Iniciativa/Programa	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Iniciativa Nacional para a Internet, Acessibilidade e Banda Larga					
Programa de Democratização do Acesso à Internet					
Acessibilidade aos dados pessoais					
Acessibilidade aos dados comunitários					
Acessibilidade a utilizações específicas como a tele-medicina, os campus virtuais e um ciberpark					

2.9. O Programa da **Sociedade da Informação e Governação Eletrónica** assume-se como um dos principais motivos da transformação de Cabo Verde. Como avalia cada uma das seguintes itens?

Iniciativa/Programa	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Acessibilidade e qualidade da prestação de serviços públicos aos cidadãos					
Modernização dos organismos públicos					
Aumento das oportunidades de participação cívica					
Acessibilidade e qualidade do sistema de saúde					
qualificação e mobilização dos recursos humanos da Administração Pública					
Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC)					

2.10. Por forma a conferir mais operacionalidade, foram definidas seis áreas de atuação para a **Governação Eletrónica**. Como avalia a sua importância?

Área de atuação	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Serviços Públicos Interativos					
Democracia Eletrónica					
Administração Pública Eficiente					
Saúde para Todos					
Qualificação dos Recursos Humanos					
Capacidade Tecnológica					

2.11. A **competitividade da Economia a das Empresas** em Cabo Verde está muito dependente das TIC. Como avalia os seguintes itens relativos à introdução das TCI no sector público e no sector privado?

Temática	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Oportunidades económicas					
Aumento da competitividade					
Dinamização do negócio eletrónico					
Redução da pobreza e incremento da qualidade de vida da população					

3. Questões de Política Geral

3.1. Como avalia o desenvolvimento dos seguintes Programa/Incentivos?

Programas/Incentivos	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Combate ao crime organizado					
Plano Nacional de Luta contra a corrupção					
Reforma da justiça					
Reforma da saúde					
Reforma da educação					
Reforma dos direitos humanos					