

# **RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**

**MINDELO, SETEMBRO DE 2005**

## 0. INTRODUÇÃO

Visando o estabelecimento de uma “cultura de qualidade”, os estabelecimentos de ensino superior e de investigação científica e tecnológica da República de Cabo Verde foram submetidos, desde Abril último, a um processo de avaliação institucional. O objectivo fundamental é contribuir para o desenvolvimento e melhoria da gestão estratégica e da gestão de qualidade dos estabelecimentos dentro de uma orientação essencialmente formativa e de apoio. De acordo com os termos de referência o processo de avaliação envolve três fases distintas:

- ❑ **Auto-avaliação:** realizada pelo próprio estabelecimento, cujo fim último é preparar um relatório analítico, resumindo as suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- ❑ **Avaliação externa:** efectuada *in loco* por uma equipa de avaliação externa, que colabora com o Governo de Cabo Verde, através do Ministério da Educação e Valorização dos Recursos Humanos. Visa a validação e o aconselhamento em relação ao processo de auto-avaliação das instituições, como forma de reforçar os seus efeitos positivos e aproveitar as experiências dos avaliadores.
- ❑ **Apresentação do relatório de avaliação:** num primeiro momento, a equipa de avaliação externa apresenta oralmente as primeiras impressões recolhidas. Posteriormente produz um relatório de avaliação que é enviado ao estabelecimento para eventuais correcções e comentários e por ultimo é elaborado o relatório final.

No final da avaliação, saber-se-ão quais os estabelecimentos estarão aptos a integrarem a futura Universidade Pública de Cabo Verde, numa fase bem avançada de organização, e cuja Comissão Instaladora vem funcionando há cerca de 2 anos, e em que moldes far-se-á essa integração.

Parte integrante destes dois processos, de avaliação e de integração, após se fazer representar numa acção de formação de autoavaliadores, realizada na Praia em Abril, em reunião da Direcção de 2 de Maio de 2005 o INDP decidiu por criar uma Comissão de Autoavaliação, em forma de equipa multidisciplinar, a qual seria coadjuvada por um Grupo de Apoio, com a finalidade de proceder a autoavaliação. Não obstante os despachos terem saído 22 de Junho, a Comissão desde Maio que vinha trabalhando mediante um cronograma de trabalho apresentado. Do anexo 1 constam o pessoal que faz parte da Comissão e do Grupo de Apoio.

A Comissão de Autoavaliação entendeu levar a cabo um estudo de opinião sobre o desempenho actual e potencial do INDP, com aplicação de um inquérito destinado aos funcionários e outro destinado ao público externo, designadamente Quadros dos Serviços Centrais do MAAP, Parceiros e Utentes, cujos resultados revelarão campo a campo os aspectos de ponderação crítica previstos no Guião de Autoavaliação adaptado à realidade do INDP. Modo geral, e conforme proposta de cronograma constante do anexo 2, os trabalhos desenrolaram-se nas seguintes etapas:

### 1. Fase Preparatória

- 1.1. Criação da Comissão de Autoavaliação
- 1.2. Criação do Grupo de Apoio
- 1.3. Adaptação do Guião
- 1.4. Formulação e do Questionário
- 1.5. Teste do Questionário

### 2. Fase de Exploração

- 2.1. Recolha e Triagem Documental
- 2.2. Aplicação do Questionário
- 2.3. Análise Documental (dados secundários)

### 2.4. Tratamento dos Dados

- 2.5. Elaboração do Anteprojecto de Relatório
- 2.6. Realização de Atelier de Consolidação

### 3. Fase de Conclusão

- 3.1. Análise crítica dos resultados globais
- 3.2. Elaboração do Relatório Preliminar
- 3.3. Apreciação da Direcção do Instituto
- 3.4. Elaboração do Relatório Final
- 3.5. Submissão à CNI\_UNICV

Até a saída dos despachos, os trabalhos decorreram de forma fechada no seio da Comissão, tendo-se alargado ao Grupo de Apoio na reunião realizada no dia 30/06/2005, cuja agenda dos trabalhos e lista de participantes constam dos anexos 3 e 4.

Em termos de timing, previu-se concluir os trabalhos em finais de Agosto, mas pelo avolumar das coisas, acumuladas as tarefas hodiernas dos membros da Comissão, mais as férias marcadas para Julho e Agosto, essa meta teve que ser alargada.

Os inquéritos foram realizados durante o mês de Julho. Já em Agosto, enquanto parte da Comissão e Grupo de Apoio trabalhavam na recolha de elementos para os registos informativos de natureza discursiva, a outra parte trabalhava no tratamento dos questionários, utilizando ficheiros em suporte SPSS – Statistical Package for Social Sciences, criados especialmente para o efeito.

Da análise efectuada aos inquéritos chegar-se-ão aos factores críticos de sucesso do INDP, bem assim a uma quadro SWOT, que focalisa as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rodeiam o INDP<sup>1</sup>.

O questionário de inquérito interno parte de umas notas introdutórias, donde constam o seguinte: i – apresentação da visão institucional do INDP; ii – apresentação da missão institucional do INDP; adopção de uma escala de opinião visando testar a adequabilidade do INDP quanto à 93 variáveis distribuídas entre os dados do inquirido (variáveis de caracterização e de cruzamento de respostas), 12 campos de apreciação (conforme o guião adaptado), mais uma variável aglutinador de todos os anteriores. Feita a caracterização, os resultados do inquérito serão diluídos pelos capítulos relativos à cada campo de apreciação. A escala referida é a constante da tabela abaixo.

| Nada adequado | Pouco adequado | Razoavelmente adequado | Adequado | Muito adequado | Não sabe / não responde |
|---------------|----------------|------------------------|----------|----------------|-------------------------|
| 1             | 2              | 3                      | 4        | 5              | NS / NR                 |

O inquérito externo, com 39 variáveis, contempla, para além dos dados demográficos, dois campos de apreciação, sendo um relativo ao desempenho do INDP do ponto de vista do público externo, com uma escala de adequação igual à acima apresentada, e outro relativo ao grau de satisfação desse público, mediante uma nova escala que a seguir apresentamos.

| Nada satisfeito | Pouco satisfeito | Razoavelmente satisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Não sabe / não responde |
|-----------------|------------------|--------------------------|------------|------------------|-------------------------|
| 1               | 2                | 3                        | 4          | 5                | NS / NR                 |

A análise é feita variável por variável, donde consta o seguinte: i – medidas estatísticas (dmensão amostral, média, mediana, moda, desvio-padrão, intervalo de variação, mínimo, máximo, quantis; ii – distribuição de frequências das respostas; iii – histograma ou gráfico de barra para as respostas válidas; iv – cruzamento das respostas com os dados do inquirido formando os diversos clusters de respostas; v – gráfico de perfil médio das respostas dadas por campo de apreciação.

No fim apresentaremos um descritivo em escala decrescente de adequação do INDP ao conjunto de variáveis em estudo, com as principais medidas de estatística descritiva. Apresentamos ainda todas as variáveis num gráfico de perfil médio, que resume a autoavaliação do INDP.

Para o questionário externo o número de variáveis reduz-se à 39, distribuídas por 3 categorias: i – dados do inquirido; ii – desempenho do INDP, com a mesma escala que a do inquérito interno e; iii – grau de satisfação do inquirido, mediante uma escala própria que passamos a apresentar.

É importante delimitar o âmbito dos referidos inquéritos, que se destinam apenas a conhecer:

- ❑ O grau de adequação do INDP em relação aos vários factores considerados nos questionários;
- ❑ O grau de adequação geral do INDP à sua missão institucional;
- ❑ Os factores críticos de sucesso do INDP;

<sup>1</sup> SWOT – Strength, Weakness, Opportunities and Threats.

- ❑ O grau de satisfação do público externo em relação ao INDP.

Assim, não se pretende com o inquérito conhecer, entre outros:

- ❑ A inadequação do INDP em relação aos factores em estudo;
- ❑ O desempenho de qualquer colaborador do INDP em particular;
- ❑ O grau de insatisfação dos trabalhadores e dos utentes em relação a prestação do INDP.

Antes de passarmos à caracterização da unidade funcional, apresentamos de forma sumária, a caracterização das amostras relativas aos dois inquéritos.

## 0.1. CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

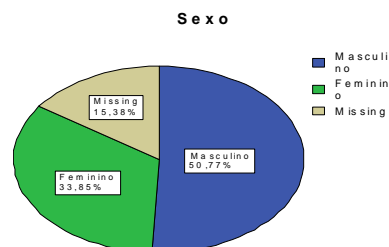
Ambos os inquéritos desenrolaram-se numa base amostral, tendo por base um universo intitulado “Público Interno” formado por 91 indivíduos, e outro intitulado “Público Externo” formado por 105 indivíduos, listados nos anexos 5 e 6. Do público interno, tivemos 65 respostas válidas, o que dá uma cobertura / taxa de retorno de 71,4%. Do público externo, tivemos 37 respostas válidas, o que dá uma cobertura de 35,2%. Como se pode concluir a primeira taxa é bastante representativa, enquanto que a segunda é suficiente para se tirar ilações importantes quanto ao desempenho actual e potencial do INDP, e indicar em que medida o INDP é ciente da sua visão e cumpre a sua missão institucional. Os questionários para as duas categorias de públicos constam dos anexos 7 e 8. As amostras interna e externa vêm a seguir apresentadas.

### 0.1.1. Público Interno

Para o inquérito dirigido ao público interno, segundo a variável sexo, conforme a tabela 01 abaixo, e respectivo gráfico, 50,8% dos inquiridos são do sexo masculino e 33,8% do sexo feminino, não tendo respondido à questão 15,4% dos inquiridos. Dos que responderam 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

**Tabela 01. Caracterização da Amostra Segundo o Sexo**

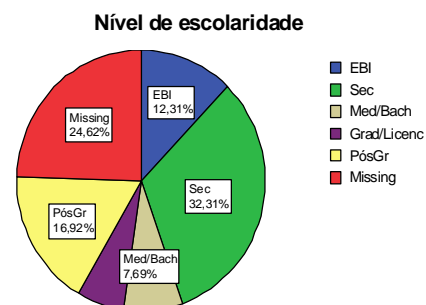
|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Masculino | 33        | 50,8    | 60,0          | 60,0               |
|         | Feminino  | 22        | 33,8    | 40,0          | 100,0              |
|         | Total     | 55        | 84,6    | 100,0         |                    |
| Missing | 99        | 10        | 15,4    |               |                    |
| Total   |           | 65        | 100,0   |               |                    |



Já segundo a variável nível de escolaridade, conforme a tabela 02, e respectivo gráfico, 12,3% possuem o nível EBI, 32,3% o nível secundário, 7,7% o médio ou bacharel, 6,2% o graduado ou licenciado e 16,9% o nível pósgraduado. Porém, 24,6% dos inquiridos não responderam.

**Tabela 02. Caracterização da Amostra Segundo o Nível de Escolaridade**

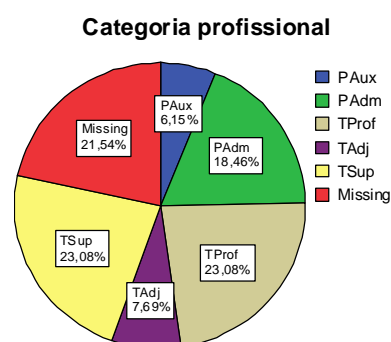
|         |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | EBI         | 8         | 12,3    | 16,3          | 16,3               |
|         | Sec         | 21        | 32,3    | 42,9          | 59,2               |
|         | Med/Bach    | 5         | 7,7     | 10,2          | 69,4               |
|         | Grad/Licenc | 4         | 6,2     | 8,2           | 77,6               |
|         | PósGr       | 11        | 16,9    | 22,4          | 100,0              |
|         | Total       | 49        | 75,4    | 100,0         |                    |
| Missing | 99          | 16        | 24,6    |               |                    |
| Total   |             | 65        | 100,0   |               |                    |



Segundo a categoria profissional, conforme a tabela 03 abaixo, 6,2% são da categoria pessoal auxiliar, 18,5% pessoal administrativo, 23,1% pessoal técnico profissional, 7,7% técnico adjunto e 23,1% técnico superior. Não responderam 21,5% dos inquiridos.

**Tabela 03. Caracterização da Amostra Segundo a Categoria profissional**

|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | PAux  | 4         | 6,2     | 7,8           | 7,8                |
|         | PAdm  | 12        | 18,5    | 23,5          | 31,4               |
|         | TProf | 15        | 23,1    | 29,4          | 60,8               |
|         | TAdj  | 5         | 7,7     | 9,8           | 70,6               |
|         | TSup  | 15        | 23,1    | 29,4          | 100,0              |
|         | Total | 51        | 78,5    | 100,0         |                    |
| Missing | 99    | 14        | 21,5    |               |                    |
| Total   |       | 65        | 100,0   |               |                    |

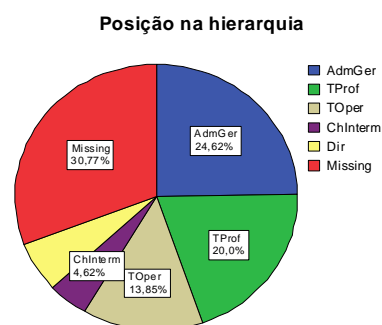


A tabela demonstra a importância dada pelo INDP à especialização do seu pessoal nos domínios das suas atribuições. Com efeito, das respostas dadas, 58,8% corresponde à técnicos profissionais e técnicos superiores.

Segundo a variável posição na hierarquia, 24,6% dos que responderam são da administração geral, 20,0% são técnicos profissionais, 13,8% técnicos operacionais, 4,0% ocupam cargos de chefias intermédias e 6,2% cargos de direcção. No entanto 30,8% não se identificaram com a posição na hierarquia.

**Tabela 04. Caracterização da Amostra Segundo a Posição na Hierarquia**

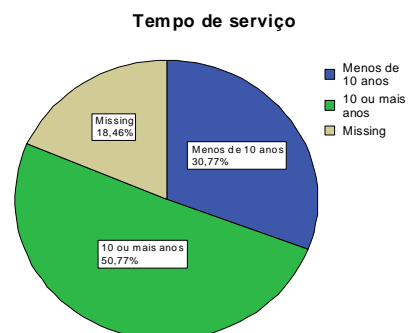
|         |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | AdmGer   | 16        | 24,6    | 35,6          | 35,6               |
|         | TProf    | 13        | 20,0    | 28,9          | 64,4               |
|         | TOper    | 9         | 13,8    | 20,0          | 84,4               |
|         | ChInterm | 3         | 4,6     | 6,7           | 91,1               |
|         | Dir      | 4         | 6,2     | 8,9           | 100,0              |
|         | Total    | 45        | 69,2    | 100,0         |                    |
| Missing | 99       | 20        | 30,8    |               |                    |
| Total   |          | 65        | 100,0   |               |                    |



Já segundo a variável tempo, conforme a tabela 05 abaixo, 30,8% possui menos de 10 anos e 50,8% possui 10 ou mais anos, o que demonstra um estágio de relativa maturidade do pessoal em serviço no INDP. No entanto, 18,5 % dos inquiridos não responderam à questão.

**Tabela 05. Caracterização da Amostra Segundo o Tempo de Serviço**

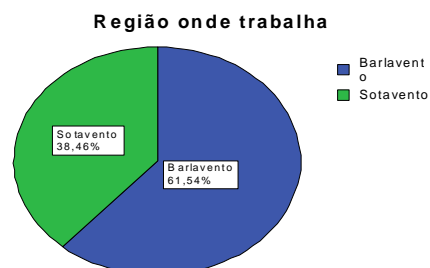
|         |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Menos de 10 anos | 20        | 30,8    | 37,7          | 37,7               |
|         | 10 ou mais anos  | 33        | 50,8    | 62,3          | 100,0              |
|         | Total            | 53        | 81,5    | 100,0         |                    |
| Missing | 99               | 12        | 18,5    |               |                    |
| Total   |                  | 65        | 100,0   |               |                    |



Por último, segundo a região onde trabalha, conforme a tabela 06 abaixo, 61,5% são de Barlavento e 38,5% de Sotavento. De salientar que esta variável foi introduzida no tratamento dos dados, atendendo a origem das respostas chegadas.

**Tabela 06. Caracterização da Amostra Segundo Região Onde Trabalha**

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Barlavento | 40        | 61,5    | 61,5          | 61,5               |
|       | Sotavento  | 25        | 38,5    | 38,5          | 100,0              |
|       | Total      | 65        | 100,0   | 100,0         |                    |

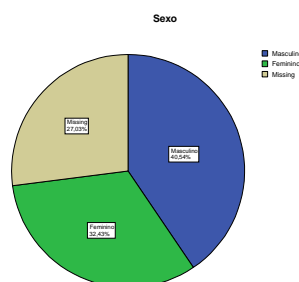


### 0.1.2. Público Externo

Já, para o inquérito dirigido ao público externo, segundo a variável sexo, conforme a tabela 07 abaixo, e respectivo gráfico, 40,5% dos inquiridos são do sexo masculino e 32,4% do sexo feminino, havendo 27,0% de casos omissos. Dos que responderam 55,6% são do sexo masculino e 44,4% do sexo feminino.

**Tabela 07. Caracterização da Amostra Segundo o Sexo**

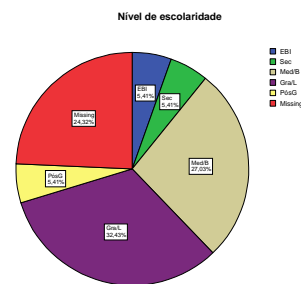
|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | Masculino | 15        | 40,5    | 55,6          | 55,6               |
|         | Feminino  | 12        | 32,4    | 44,4          | 100,0              |
|         | Total     | 27        | 73,0    | 100,0         |                    |
| Missing | 99        | 10        | 27,0    |               |                    |
| Total   |           | 37        | 100,0   |               |                    |



Segundo a variável nível de escolaridade, conforme a tabela 08, 5,4 possuem o nível EBI, 5,4% o nível secundário, 27,0% o médio ou bacharel, 32,4% o graduado ou licenciado e 5,4% o nível pósgraduado. Os casos omissos correspondem à 24,3%.

**Tabela 08. Caracterização da Amostra Segundo o Nível de Escolaridade**

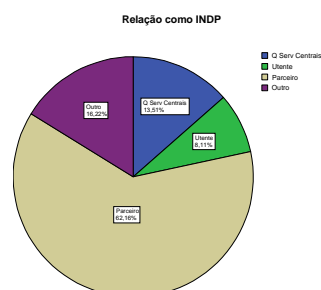
|         |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | EBI   | 2         | 5,4     | 7,1           | 7,1                |
|         | Sec   | 2         | 5,4     | 7,1           | 14,3               |
|         | Med/B | 10        | 27,0    | 35,7          | 50,0               |
|         | Gra/L | 12        | 32,4    | 42,9          | 92,9               |
|         | PósG  | 2         | 5,4     | 7,1           | 100,0              |
|         | Total | 28        | 75,7    | 100,0         |                    |
| Missing | 99    | 9         | 24,3    |               |                    |
| Total   |       | 37        | 100,0   |               |                    |



Segundo a variável relação com o INDP, assinalamos que 13,5% são quadros dos Serviços Centrais, ou seja do Ministério a que pertence o Instituto, 8,1% são utentes, 62,2 parceiros e 16,2% formam a categoria “outros”, onde se incluem os estagiários (actuais e antigos). Chamamos a atenção pelo facto de termos considerado por defeito a categoria parceiro, por ser a mais representativa, e que abarcou os casos omissos.

**Tabela 09. Caracterização da Amostra Segundo a Relação como INDP**

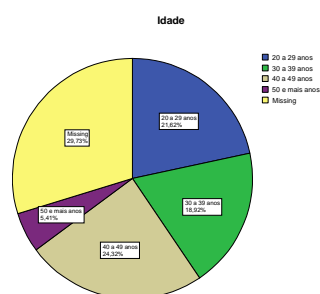
|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Q Serv Centrais | 5         | 13,5    | 13,5          | 13,5               |
|       | Utente          | 3         | 8,1     | 8,1           | 21,6               |
|       | Parceiro        | 23        | 62,2    | 62,2          | 83,8               |
|       | Outro           | 6         | 16,2    | 16,2          | 100,0              |
|       | Total           | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |



Segundo a variável idade da pessoa inquirida 21,6% pertencem à faixa de 20 a 29 anos, 18,9% à de 30 a 39 anos, 24,3% de 40 a 49 anos e 5,4% á faixa de 50 e mais anos. As omissões são de 29,7% dos inquiridos.

**Tabela 10. Caracterização da Amostra Segundo a Idade**

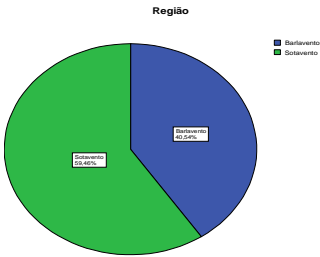
|         |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | 20 a 29 anos   | 8         | 21,6    | 30,8          | 30,8               |
|         | 30 a 39 anos   | 7         | 18,9    | 26,9          | 57,7               |
|         | 40 a 49 anos   | 9         | 24,3    | 34,6          | 92,3               |
|         | 50 e mais anos | 2         | 5,4     | 7,7           | 100,0              |
|         | Total          | 26        | 70,3    | 100,0         |                    |
| Missing | 99             | 11        | 29,7    |               |                    |
| Total   |                | 37        | 100,0   |               |                    |



Finalmente, segundo a variável região onde trabalha, conforme a tabela 11 abaixo, 40,5% dos inquiridos são de Barlavento e 59,5% de Sotavento. Esta variável foi introduzida no tratamento dos dados, atendendo a origem das respostas chegadas, não constante do questionário.

Tabela 11. Caracterização da Amostra Segundo a Região

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Barlavento | 15        | 40,5    | 40,5          | 40,5               |
|       | Sotavento  | 22        | 59,5    | 59,5          | 100,0              |
|       | Total      | 37        | 100,0   | 100,0         |                    |



# 1 . CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE FUNCIONAL

## 1.1. Generalidades

Como Organismo de Administração Indirecta do Estado, o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas (INDP) foi criado pelo Decreto-Lei n.º 33/92, de 16 de Abril. Os primeiros Estatutos foram aprovados pelo Decreto Regulamentar n.º 123/92, de 16 de Novembro, e os novos Estatutos pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Novembro. O INDP é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. O INDP goza ainda de autonomia científica e técnica.

O pessoal do INDP rege-se pelos Estatutos, pelos regulamentos internos e subsidiariamente pelo regime jurídico aplicável às Empresas Públicas.

No desempenho das suas atribuições, desde cedo constataram-se alguns desajustamentos entre as exigências do trabalho que se colocavam ao INDP e a sua orgânica. Foi assim que, no ano de 1995, o INDP deu passos significativos no sentido da sua adaptação à realidade, onde se destaca a preparação de um Programa de Investigação Haliêutica para o biénio 1995 / 96, trabalho que envolveu quase todos os seus departamentos. A introdução deste programa teve um impacto assinalável, não apenas ao nível dos métodos de trabalho, mas igualmente, no que respeita a capacidade de resposta da instituição face à sua missão específica, e seus objectivos e finalidades. Além disso, proporcionou uma consciência mais clara sobre os desajustamentos já referidos.

Ainda em 1995, a Direcção do INDP decidiu proceder a um *brainstorming*, aberto aos parceiros e utentes, com o objectivo de encontrar respostas à questões organizacionais importantes, entre as quais:

- Encontravam todas as responsabilidades cometidas ao INDP correspondência na sua estrutura orgânica?
- As linhas de subordinação careciam de ajustamentos?
- Quais as formas que as representações locais do INDP deveriam assumir?
- Que tipo de articulação entre os departamentos centrais e as representações locais?
- Que relação entre o INDP e os projectos de apoio ao desenvolvimento?

A situação do INDP na altura podia-se resumir no seguinte problema focal:

*O INDP com algumas dificuldades em realizar, aos níveis central e local, todas as atribuições e tarefas que lhe foram cometidas.*

Esse problema consubstanciava-se nalgumas causas, parte das quais já neutralizadas, e outras que ainda persistem, e que identificamos com a actual pesquisa.

- ❑ Fraca especialização, aliada a uma dispersão de atribuições, indo da biodiversidade marinha à comercialização de equipamentos de pesca, do ambiente marinho à formação de operadores, avaliação de stocks marinhos, acompanhamento das comunidades piscatórias, gestão de infra-estruturas e embarcações, etc.
- ❑ Duplicação de esforços e sobreposição de tarefas entre os departamentos e serviços;
- ❑ Gestão deficiente de programas de actividades e da carteiras de projectos;
- ❑ Inclusive, **fraca delimitação de responsabilidades e baixo nível de cumprimento das funções planeamento, execução, publicidade e controlo das actividades previstas nos planos e programas anuais e plurianuais do INDP (“Sistema de Gestão de Projectos”)**;
- ❑ Baixo nível de respeito aos prazos de execução dos trabalhos;

- ❑ Recursos humanos pouco dimensionados, sem uma especialização claramente definida, com várias situações de sub e de sobreaproveitamento;

- ❑ Recursos financeiros limitados e de acesso difícil, por vezes extemporâneo, controlados pelo Tesouro Público;
- ❑ Funcionamento bastante irregular do Conselho Científico, como órgão consultivo, de debate técnico-científico, de apresentação e validação de resultados;
- ❑ Insuficiência de planificação, de programação e do desempenho de alguns departamentos;
- ❑ Deficiente monitorização dos programas e projectos e falta de indicadores objectivamente verificáveis;
- ❑ Baixo nível de publicação e divulgação dos resultados dos estudos realizados;
- ❑ **Falta de uma padronização no tratamento ( escrita, revisão, etc. ) e apresentação dos *outputs* de documentos (“Sistema de Gestão de Documentos”);**
- ❑ Fraca motivação dos trabalhadores devido a implementação deficiente do plano de carreiras e salários, do regulamento de concurso de acesso nas carreiras, e do sistema de avaliação individual de desempenho;
- ❑ Falta de uma estrutura de ligação e de um sistema de comunicação com as comunidades piscatórias e com os operadores de pesca, no geral.

Mediante um processo de reforma institucional iniciado em 1995, após a aprovação dos novos Estatutos em Novembro de 1997, foi aprovado no I Semestre de 1998 um pacote de instrumentos internos de gestão, dos quais, a Estrutura Orgânica, o Estatuto do Pessoal, o Plano de Cargos Carreiras e Salários, o Manual de Descrição de Cargos, o Regulamento de Concurso de Acesso nas Carreiras e o Manual de Avaliação de Desempenho.

## Visão

Em resultado dos estudos realizados, o INDP estabeleceu o seguinte **compromisso estratégico**, ou seja a sua **visão**:

**O INDP a desempenhar com eficiência e eficácia, aos níveis central e local, as atribuições e tarefas que lhe são cometidas estatutariamente, contribuindo efectivamente para o desenvolvimento e modernização das pescas em Cabo Verde.**

As **atribuições genéricas** foram inspiradas na vontade dos quadros do Instituto, abarcando o seguinte:

- ❑ Formular recomendações para uma exploração dos recursos haliêuticos em bases sustentáveis, proporcionando um aumento gradual da contribuição das diferentes pescarias no desenvolvimento do país;
- ❑ Promover acções de desenvolvimento técnico, económico e social das pescas, em concordância com as políticas, os planos e os programas estabelecidos pelo Governo;
- ❑ Assegurar uma utilização eficiente dos recursos alocados, através dos dispositivos adequados de planificação sectorial e de gestão interna.

São **áreas específicas de intervenção**, as seguintes:

- ❑ Investigação dos recursos marinhos vivos da Zona Económica Exclusiva de Cabo Verde, bem assim do seu habitat;
- ❑ Promoção de desenvolvimento económico e social do sector das pescas;
- ❑ Realização de estudos e experimentações nos domínios da aquacultura e da oceanografia;



## Missão

A missão, atribuição genérica do INDP, ou a forma como a organização se propõe intervir junto do seu meio envolvente, ou seja o dever ou o compromisso social do Instituto, resume-se no seguinte:

**Realizar estudos nos diversos domínios das ciências ligadas às pescas e ao mar, a fim de propor recomendações e executar acções destinadas a melhorar os resultados sócio - económicos proporcionados pelas pescarias, tendo em conta as políticas, planos e programas do Governo para o sector das pescas.**

As **formas de intervenção** são assim definidas:

- ❑ Transferência de conhecimentos científicos e técnicos, com o envolvimento directo dos seus quadros e dos públicos - alvo, recorrendo a: i – parcerias específicas com os representantes dos públicos – alvo, tanto armadores como os restantes profissionais das pescas e; ii - implantação de uma rede nacional de vulgarizadores de novas técnicas, métodos e processos de captura, conservação, transformação e distribuição do pescado;
- ❑ Acordos de cooperação com instituições nacionais e estrangeiras no processo de assistência técnica institucional e no desenvolvimento dos planos, programas e projectos sectoriais;
- ❑ Formação técnica e científica contínua dos seus quadros, com destaque para o pessoal de investigação e de promoção do desenvolvimento;
- ❑ Métodos participativos de trabalho tanto no interior da instituição, como no terreno.

Segundo o Artigo 34.º dos estatutos em vigor, o INDP fica sob tutela do membro do Governo responsável pelo sector das pescas, à quem compete, entre outras: definir as políticas relativas às actividades do Instituto, aprovar os instrumentos de gestão previsional e os documentos de prestação de contas, ordenar inquéritos ou inspecções às actividades do INDP, solicitar informações que entenda necessárias ao acompanhamento das actividades do INDP, nomear e exonerar os vogais do Conselho de Direcção, aprovar sob proposta do Conselho de Direcção o quadro de pessoal e a grelha salarial base do pessoal do INDP.

O INDP goza de um posicionamento de nível regional, nacional e internacional altamente estratégico, prova do qual é o manancial de parcerias estabelecidas, protocolos assinados, projectos e componentes de projectos executados conjuntamente com outras instituições nacionais e estrangeiras, acções de formação e de intercâmbio de técnicos, e muito mais.

## 2. MEMÓRIA HISTÓRICA

O INDP surgiu da extinção de dois institutos públicos criados no ano de 1988, com áreas de atribuição distintas, mas complementares, sendo respectivamente o Instituto Nacional de Investigação Pesqueira (INIP) e o Instituto de Promoção do Desenvolvimento da Pesca Artesanal (IDEPE), ambas sediadas na Praia. As actividades do INDP tiveram início logo a seguir a sua criação pelo Decreto-Lei n.º 33/92, de 16 de Abril, na sequência da criação de uma comissão instaladora, com um mandato de criar as condições para a instalação e entrada em funcionamento da novem instituição desta feita sediada em Mindelo, S. Vicente. A transição deu-se de uma forma paulatina, e por altura da aprovação dos Estatutos e da primeira grelha salarial, em Novembro de 1993, parte do pessoal dos extintos institutos já trabalhavam em S. Vicente, nas instalações da Interbase, e com equipamento mínimo necessário para os trabalhos quer de investigação dos recursos haliéticos, como para as actividades sócio-comunitárias.

Porém a anterior Delegação Regional do IDEPE já funcionava como Departamento de Crédito e Comercialização, nas instalações da Ex-Vascónia, na Rua da Praia.

A data efectiva de entrada em funcionamento do INDP é 1 de Janeiro de 1993, data a partir da qual constam o primeiro relatório de actividades e a primeira documentação de prestação de contas. Para completar o seu quadro de pessoal, tanto técnico, como de apoio, o INDP admitiu ainda em regime de transição, alguns funcionários da extinta PESCAVE, E.P., da Interbase, e.p. Outros quadros foram recrutados por contratação directa e, à final de 1994 já funcionava em pleno. Porém, enquanto o INDP recrutava quadros em S. Vicente, teve de reduzir o pessoal da Praia, principalmente os que ocupavam cargos administrativos, processo esse que decorreu intensamente até 1997.

Os Estatutos de 1992 estabeleceram os seguintes órgãos do INDP: a) Presidente; b) Conselho de Direcção e c) Conselho Científico. O mesmo instrumento previa os seguintes serviços de apoio: a) Gabinete de Estudos e Projectos; b) Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros; c) Direcção de Serviços de Crédito e Comercialização. E ainda os seguintes serviços operacionais: a) Departamento de Oceanologia, Aquacultura e Recursos Haliêuticos e; b) Departamento de Tecnologia da Pesca e dos Produtos Marinhos. Assim, as actividades que eram da competência dos extintos institutos passaram a integrar os departamentos e serviços do INDP, que desde o início criou divisões funcionais dentro dos seus departamentos e uma Delegação na Praia, também com algumas divisões funcionais.

Durante o processo de instalação e de consolidação, o INDP contou com apoios consideráveis em forma de assistência técnica nacional e internacional, donde constam: a) a organização dos serviços administrativos e financeiros, em consultadoria executada pela empresa de organização, contabilidade e auditoria Confira, Lda.; b) a organização do programa de investigação, com assistência técnica de conceituados especialistas estrangeiros, entre eles o francês André Forest, o português Francisco Reiner e ....; c) a organização do programa de tecnologia de pesca e de produtos marinhos com apoio técnico do Fundo das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO), através do Projecto Desenvolvimento da Pesca Artesanal, nas suas fases preparatória (1993/94) e principal (1995/2000) co-financiado pelos Governos de Cabo Verde e dos Países Baixos; d) cooperação canadiana.

Por um processo de Desenvolvimento Organizacional (DO) iniciada em 1995, após a aprovação dos novos Estatutos em Novembro de 1997, foram aprovados, no I Semestre de 1998, um pacote de instrumentos internos de gestão, dos quais constam: a) Estrutura Orgânica; b) Estatuto do Pessoal; c) Plano de Cargos Carreiras e Salários; d) Manual de Descrição de Cargos; d) Regulamento de Concurso de Acesso nas Carreiras e; e) Manual de Avaliação de Desempenho. A implementação dos instrumentos de gestão dos recursos humanos tem sido feito com alguns constrangimentos por razões de ordem financeira, com especial atenção para o PCCS e para o Regulamento de Concurso de Acesso nas Carreiras, este praticamente não aplicado.

Os novos Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Novembro, mantém os mesmos órgãos que o anterior, abrindo janelas à novas estruturas de gestão como pelouros, e estruturas de projectos. Em vez de serviços, trata apenas de atribuições e competências, ou seja as grandes áreas de intervenção do Instituto. Os serviços intitulados por “unidades orgânicas” serão já criados pela Estrutura Orgânica do INDP, aprovado em Conselho de Direcção em 5 de Março de 1998, havendo a partida 3 assessorias técnicas, sendo: a) Informação, Documentação e Relações Públicas; b) Auditoria; c) Apoio Jurídico e; 4 direcções de serviços: a) Investigação Haliêutica; b) Promoção do Desenvolvimento das Pescas; c) Estudos e Projectos e; d) Administração e Finanças).

A pedido do Governo de Cabo Verde, e no quadro da assistência às instituições de pesca da parte dos Países Baixos / FAO, teve lugar em inícios do ano 2000 uma missão de avaliação independente do desempenho do INDP, cuja equipa técnica foi composta pelo consultor Frits Roest, conselheiro de pesca do Centro Internacional de Agricultura (IAC) de Wageningen, Países Baixos, e pelo consultor Isildo Lopes Gomes, especialista em matérias de gestão de recursos naturais do INIDA, Cabo Verde.

As recomendações foram no sentido de reorganizar a investigação haliêutica tradicional, em benefício de uma investigação no quadro de uma gestão ecológica da zona costeira, bem assim de reorientar as actividades de tecnologias de pesca e de pescado para o terreno, em detrimento do trabalho de gabinetes. Enquanto que à nível da gestão administrativa e financeira, se propunha uma reconversão de pessoal para o trabalho de agentes de terreno e vulgarizadores, bem assim e elevação da autonomia financeira do Instituto, mediante instruções muito claras em matérias de investigação e de desenvolvimento.

Como uma das recomendações saídas da avaliação, tiveram lugar na cidade da Praia nos dias 4 e 5 de Maio do ano 2000 umas jornadas de reflexão sob o lema “O Futuro do INDP”, por forma a que este se transformasse num instituto de investigação para o desenvolvimento. Dessas jornadas saíram constatações importantes, que passamos a enumerar: **i - Gestão de Infra-estruturas e Equipamentos.** Manter uma diversidade de infra-estruturas e equipamentos, além de ser tarefa difícil, tem criado problemas muito complexos para o INDP, mobilizando recursos que poderiam ser canalizados, com maior proveito, para áreas que promovessem a investigação e o desenvolvimento das pescas. Essa gestão tem-se processado de três formas: 1) Protocolos com as Câmaras Municipais; 2) Contratos de aluguer com os privados; 3) Administração directa. De um modo geral, os resultados não têm correspondido às expectativas inicialmente criadas. Como alternativas propôs-se: a) privatizar as unidades ou a sua gestão; b) alienar as embarcações exceptuando as de investigação; c) encontrar uma melhor solução para a gestão do Navio Oceanográfico “Islândia”; d) transferir as infraestruturas comunitárias para a responsabilidade das ONG’s.; **ii - Promoção do Desenvolvimento.** Questionam-se muito as acções desenvolvidas pelo INDP e a metodologia utilizada até ao presente, bem como o seu impacto no sector das pescas. As actividades de visam promover o desenvolvimento das pescas não tiveram o impacto esperado; A ligação entre as comunidades piscatórias/operadores do sector e o INDP é deficiente; há necessidade de uma melhor coordenação entre os diversos projectos de intervenção directa no sector sob a tutela do INDP, organismos estatais, ONG’s, Poder local, FDP e Associações. Os eixos de intervenção do INDP deveriam limitar-se à: a) coordenação, controlo e acompanhamento dos projectos autónomos; b) execução de projectos prioritários através de contratos-programas; c) execução de acções visando a promoção dos resultados da investigação; d) Promover uma comunicação efectiva com as comunidades piscatórias; **iii - Investigação Haliêutica e Aquacultura.** Nesta área a intervenção deveria ir no sentido de : a) adopção de uma carreira de investigador; b) Utilizar a informação disponível na elaboração de um plano de gestão das pescarias; c) orientar as actividades de investigação no sentido de: 1) priorizar os programas; 2) melhorar a capacidade de direcção científica dos investigadores; 3) responsabilização dos investigadores; 4) reforço da capacidade de elaboração de estudos sócio-económicos; 5) reforço da capacidade de apoio da investigação face ao desenvolvimento da aquicultura; **iv - Relações inter-institucionais.** Os constrangimentos prendem-se com a circulação, sobreposição de actividades, e deficiente coordenação entre o INDP e os Projectos Autónomos e outros serviços sectoriais e entre os diferentes serviços do INDP. A intervenção era no sentido de: a) agilizar o funcionamento do Comité de Coordenação dos projectos à nível do Ministério; b) melhorar e agilizar a comunicação entre o INDP e parceiros; c) Reforçar as parcerias via protocolos; **v - Orçamento do Instituto e Dotação do Pessoal do INDP.** Os orçamentos (de funcionamento e de investimento) continuam a ser o principal problema do INDP. A actual estrutura de receitas é inadequada com as atribuições e competências que se propõe para o Instituto, designadamente, ao exigir do INDP que grande parte das mesmas seja obtida de prestações de serviços ao sector privado. Há que considerar o Estado como sendo o cliente n.º 1 do INDP. O quadro de pessoal revela-se pesado, principalmente na Direcção de Sotavento com excesso de pessoal administrativo e auxiliar, carecendo o INDP de um serviço dirigido à gestão dos recursos humanos. A gestão da tesouraria do Instituto através da Direcção-Geral do Tesouro revela-se inadequada, em face de incumprimento de prazos de aviamento das transações, não envio dos documentos comprovantes, produção de ineficácia, custos acrescidos, perda de credibilidade financeira.

As orientações vão no sentido de: a) estabelecimento de um orçamento operativo que tenha em conta uma estrutura organizacional que responda aos propósitos da existência e consolidação do INDP; b) Ser assegurado pelo Estado o financiamento do orçamento operativo do INDP à 100%; c) Estabelecimento de um quadro de pessoal que reforça a investigação e reduza as actividades de promoção, na componente gestão de infraestruturas comunitárias; d) conversão do pessoal administrativo excedentário em pessoal de terreno; e) propôr ao Governo medidas de racionalização via reforma antecipada, etc. Na sequência das jornadas, várias medidas de gestão foram proposta ao Governo, mas que ainda não produziram o impacto esperado. Decorrente da avaliação feita ao desempenho do INDP, das jornadas de reflexão, esteve por arrancar, ainda no ano 2000 um novo processo de Desenvolvimento Organizacional, que visava uma revisão dos Estatutos e de todos os instrumentos de gestão do Instituto, mas que veio a ser abortado, devido a problemas de financiamento. Entrementes, deu-se início em 2003, a um processo interno de revisão dalguns instrumentos de gestão dos recursos humanos, designadamente o Estatuto do Pessoal e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, cujas versões preliminares foram apreciadas em Conselho de Direcção no ano de 2004, estando a aguardar pelo aval da Tutela.

Durante os 13 anos de existência como instituto público, o INDP grangeou vários apoios técnicos e tecnológicos de países estrangeiros e instituições internacionais, permitindo-lhe a elevação do nível de formação dos seus quadros, a aquisição de importantes equipamentos científicos e tecnológicos, a instalação em Sede própria, o estabelecimento de uma rede de parcerias, entre outros.

Nesse mesmo período, o INDP, com apoio técnico e financeiro dos vários parceiros de desenvolvimento produziu importantes documentos técnicos relacionados com os recursos haliêuticos, a exploração dos recursos marinhos e com o desenvolvimento económico e social das comunidades envolvidas no sector das pescas, cujo inventário consta do anexo ao presente relatório de autoavaliação. As acções desenvolvidas são, na sua maioria, enquadradas nos Planos Nacionais de Desenvolvimento e nos Programas do Governo para o sector das pescas. O Programa de Actividades do INDP comporta dois Sub-programas principais, o Programa de Investigação Haliêutica e o Programa de Promoção do Desenvolvimento das Pescas, cada um dos quais comporta um número de projectos. Financiados no âmbito do Orçamento de Investimento / Programa Plurianual de Investimento Público, de inícios de 1993 a finais de 2004, o INDP realizou aplicações de financiamento nacional em montante superior aos 380 mil contos cabo-verdianos, incluindo a contrapartida financeira nacional de projectos com financiamento externo em mais de 5 milhões de contos. Para isso, foi-lhe atribuída a responsabilidade de execução de um número aproximado de 30 projectos ou similares, onde destaque para os seguintes:

- ❑ Oceanologia
- ❑ Desenvolvimento da Aquacultura
- ❑ Sistema Estatístico das Pescas
- ❑ Fomento à Pesca Artesanal
- ❑ Desenvolvimento da Pesca Artesanal
- ❑ Novas Tecnologias
- ❑ Investigação de Recursos Marinhos na ZEE da República de Cabo Verde
- ❑ Desenvolvimento da Pesca Industrial

Directa ou indirectamente, o INDP teve um envolvimento activo nos processos de tomada de decisões e de realização da maioria dos novos investimentos no sector, quer públicos quer privados, salientando-se as infra-estruturas e equipamentos seguintes:

- ❑ Complexo de Pesca do Porto da Praia;
- ❑ 20 Embarcações de 11 metros para a pesca industrial;
- ❑ Motorização de 1,5 milhares de embarcações de boca aberta;
- ❑ Porto de Pesca do Mindelo;

- ❑ 6 Centros Técnico – Sociais, nas comunidades piscatórias de Santiago;
- ❑ 11 Pequenas unidades comunitárias de apoio à pesca;
- ❑ Instalações da Sede do próprio INDP, em S. Vicente;
- ❑ 10 Embarcações de 26 metros para a pesca industrial de alto mar, entre outros.

### **3. JUSTIFICAÇÃO DO INDP COMO INSTITUTO PÚBLICO**

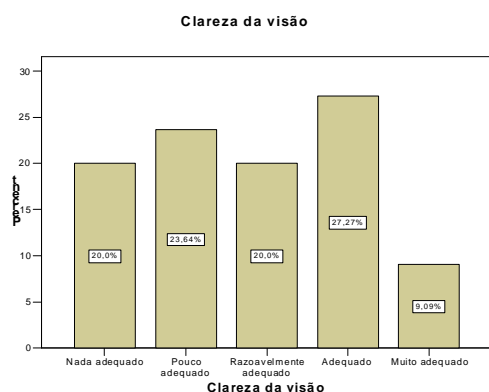
Na sequência do percurso histórico acima feito, podemos sintetizar que a existência do INDP como Instituto Público justifica-se, entre outras, pelas seguintes razões: i - O INDP é o organismo nacional responsável pela implementação de grandes variáveis da política nacional para o sector das pescas; ii - Designadamente, cabe ao INDP executar o grosso dos projectos enquadrados nos Planos de Desenvolvimento e nos programas que o Governo traça de forma anual e plurianual para o sector das pescas; iii – Grande é o volume de investimentos realizaod no sector, por intermédio do INDP; iv - cabe ao INDP promover periódica e sistematicamente a avaliação biológica, física, química e económica de uma componente dos parques recursos naturais de que Cabo Verde dispõe, que são os recursos marinhos, quer vivos como inertes; v - cabe ao INDP a importante tarefa de concepção de modelos, estabelecimento de prioridades e critérios, recolha, tratamento e divulgação da informação estatística do sector das pescas; vi - cabe ao Instituto a preparação de recomendações e propostas, técnica e cientificamente fundamentadas, actualizáveis, de medidas de gestão dos recursos do mar, por forma a contribuir para a melhoria da segurança alimentar das populações do Arquipélago, a adequação de técnicas e tecnologias de produção, a preservação do ecossistema marinho e a melhoria das condições económicas e sociais dos operadores e demais agentes da pesca; vii - Através dos acordos e protocolos directos de cooperação, o INDP tem proporcionado, à um nível relativamente elevado, a realização de importantes cruzeiros de investigação de recursos marinhos e diagnósticos sócio-económicos com intercâmbio de informação e de experiência, com entidades várias nacionais e estrangeiras; viii - Particularmente, é com recurso a quadros do INDP que o Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar (ISECMAR) conseguiu materializar o importante projecto de ministrar em Cabo Verde um curso superior de Biologia Marinha e Pescas, além do de Planeamento e Gestão dos Transportes Marítimos e os cursos dirigidos à profissionais das pescas, funcionando ainda como centro de estágio para estudantes em conclusão de formação superior, tanto nacionais como estrangeiros; ix - o INDP gere um orçamento operativo superior ao de muitas Câmaras Municipais, e tem uma particularidade das suas actividades serem de impacto nacional; x - cabe ao INDP o papel de promotor, representante e de elo de ligação nos contactos existentes entre as diversas instituições e as diversas classes sócio-económicas do sector das pescas, ou seja, por um lado, o Governo de Cabo Verde, as Instâncias Aduaneiras, as Instituições Financeiras e para-financeiras, os Projectos Autónomos, os Serviços e Fundos Autónomos, as Representações de Organismos Internacionais e as Agências de Cooperação, por outro, as Comunidades de Pescas Artesanal no seu todo, os Armadores, os Agentes da indústria transformadora, os Pescadores, os Vendedores de Pescado e os diversos Artesãos do sector.

#### ***3.1 ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA***

A adequação do INDP quanto aos aspectos acima descritos, do ponto de vista dos seus colaboradores directos é medida através do tatemento e análise dos dados do Campo A – Gestão Estratégica, que abarca 15 variáveis, ou factores de avaliação, descritos sob os números A06 a A20.

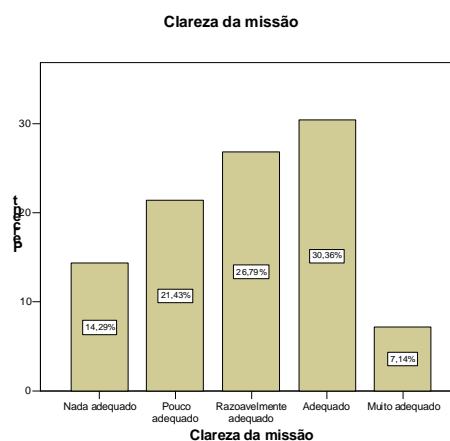
### 3.1.1. Clareza da Visão

Da análise efectuada se conclui que 36,9% dos inquiridos atribuíram uma avaliação negativa (“**nada adequado**” ou “**pouco adequado**”) e 47,7% uma avaliação positiva (“**razoavelmente adequado**”, “**adequado**” ou “**muito adequado**”), havendo 15,4% de casos omissos (“**não sabe / não responde**”). A avaliação média numa escala de 1 a 5 é de 2,82 pontos, que tende para 3 considerando-se “razoavelmente adequado”. A moda é porém de 4 pontos. Entre os indivíduos do sexo masculino que responderam a questão, 44,8% atribuem uma avaliação negativa e 55,2% uma avaliação positiva. Do sexo feminino, 30% atribuem uma avaliação negativa e 70% positiva. Relativamente ao nível de escolaridade, os dois grupos mais representativos são pessoal com ensino secundário e pessoal com pós-graduação. Os primeiros atribuem entre negativa e positiva uma razão percentual de 37,5 / 62,5, o que se compreende pelo facto de terem tido pouco envolvimento nas questões de gestão estratégica. Já para os segundos a razão é de 27,3 / 72,7, o que indica que a visão do INDP é clara. Do anexo constam outros cruzamentos desse variável. Do ponto de vista das categorias profissionais, a razão é para o pessoal auxiliar de 25,0/75,0 pessoal administrativo de 36,4/63,6 pessoal técnico profissional de 66,7 / 33,3 , técnico adjunto de 20,0 / 80,0 e técnico superior de 20,0 / 80,0. Camada muito sensível do público interno e elo de ligação com o exterior, os técnicos profissionais revelam uma opinião muito negativa sobre esta variável, o que dificultará transportar os valores da instituição.



### 3.1.2. Clareza da Missão

Dos inquiridos, 30,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 55,5% positiva, havendo uma omissão de respostas de 13,8%. A avaliação média é de 2,95, concluindo-se que a clareza da missão do INDP é razoavelmente adequada. No entanto, a maior importância recai sobre o “Adequado”, com um peso de 30,4% das respostas válidas. Os indivíduos do sexo feminino são os que mais positivamente avaliam a variável com 80% dos casos entre o “razoavelmente adequado” e o “adequado”. Do sexo masculino apenas 58,6% considera-a positiva. Relativamente ao nível de escolaridade, a razão negativa / positiva é para o pessoal com o ensino secundário de 42,1 / 57,9. Para os pós-graduados é de 9,1 / 90,9. Novamente são os técnicos profissionais aqueles que considerem a missão menos clara, avaliando-a porém à uma razão de 50,0 / 50,0. Para as restantes categorias, a avaliação é nitidamente positiva.

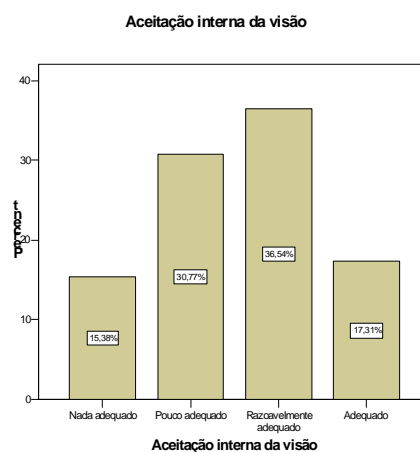


### **3.1.3. Divulgação Interna dos Objectivos e Finalidades**

49,2% dos inquiridos atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 35,4% uma avaliação positiva, havendo uma omissão de respostas de 15,4%. A avaliação média é de 2,31 pontos, concluindo-se que a divulgação interna dos objectivos e finalidades é pouco adequada, tendo o INDP muito que fazer nesse sentido. Com efeito, a maior importância recai sobre o “Pouco Adequado”, com um peso de 34,5% das respostas válidas. Ambos os sexos atribuem uma nota negativa à esta variável, sendo as razões negativa / positiva de 51,9 / 48,1 para os do sexo masculino e de 57,9 / 42,1 para os do sexo feminino. Essa razão são para os indivíduos com o ensino secundário de 43,8 / 56,3, para os com um curso de pós-graduação de 54,5 / 45,5. Entretanto os que mais negativamente avaliam esta variável são as pessoas com o nível médio / bacharel cuja razão é de 80,0/20,0 ficando próximos os com o EBI, com 71,4 / 28,5. Do ponto de vista da categoria profissional, a avaliação vai do extremo negativo para o pessoal técnico adjunto de 80,0 / 20,0 ao mais positivo de 33,3 / 66,7 para o pessoal auxiliar . Para os técnicos superiores a razão é de 46,7 / 53,3. Ambas positivas denota-se alguma diferenciação na avaliação entre o pessoal das duas regiões do país. Assim, para os de Barlavento a razão é de 61,1 / 38,9 e para os de Sotavento é de 52,6 / 47,4.

### **3.1.4. Aceitação Interna da Visão**

Dos inquiridos, 36,9% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 43,0% positiva, havendo uma omissão de respostas de 20,0%. A avaliação média é de 2,56, concluindo-se que a aceitação interna da visão do INDP é razoavelmente adequada. No entanto, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 36,5% das respostas válidas. A aceitação interna da visão é avaliada pelo pessoal auxiliar à razão de 66,7 / 33,3 num extremo e no outro extremo pelos técnicos adjuntos, à razão de 20,0 / 80,0. Pelo meio ficam o pessoal administrativo com 55,6 / 44,4 e o pessoal técnico superior com 33,6 / 66,7.

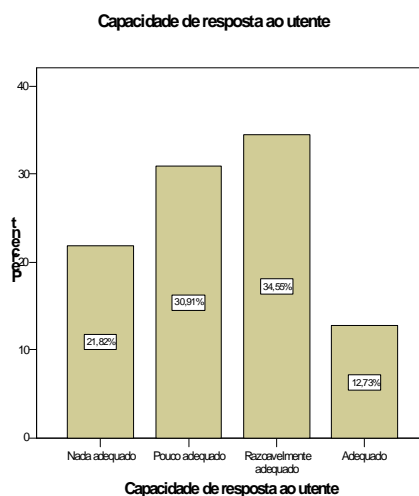


### **3.1.5. Realização Permanente da Missão**

Dos inquiridos, 41,5% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 36,9% uma avaliação positiva, havendo uma omissão de respostas de 21,5%. A avaliação média é de 2,43 pontos, concluindo-se que a realização permanente da missão do INDP é pouco adequada. Com efeito, a maior importância recai sobre as avaliações “Pouco Adequado” e “Razoavelmente adequado”, ambos com os pesos de 35,3% das respostas válidas, com uma curva enviesada à esquerda. Quem mais negativamente avalia esta variável é o pessoal auxiliar, com uma razão de 66,7 / 33,3. No outro extremo encontramos o pessoal administrativo com 25,0 / 75,0, havendo para o pessoal técnico adjunto 60,0 / 40,0 e técnico superior de 57,1 / 42,9. A avaliação é preocupante, uma vez considerado que se a realização da missão é não adequada o INDP quiçá estará desviado das suas verdadeiras responsabilidades sociais.

### **3.1.6. Capacidade de Resposta ao Utente**

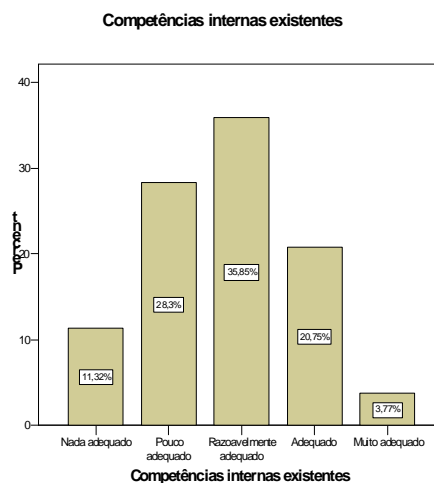
Dos inquiridos, 44,7% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 40,0% uma avaliação positiva. Os casos omissão correspondem à 15,4%. A avaliação média é de 2,38, concluindo-se a capacidade de resposta ao utente é, na opinião do público interno, pouco adequada. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 34,5% dos inquiridos. Relativamente ao nível de escolaridade, a razão negativa / positiva é para o pessoal com o EBI de 62,5 / 37,5 pessoal com ensino secundário de 61,1 / 38,9, com nível médio / bacharel de 40,0 / 60,0 igual para os pós-graduados. Esta variável está diretamente ligada à anterior, que é a realização permanente da missão, ficando a mesma preocupação apontada à esta.



### **3.1.7. Competências Internas Existentes**

Dos inquiridos, 32,3% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 49,2% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 18,5%. A avaliação média é de 2,77, concluindo-se que as competências internas existentes no INDP são razoavelmente adequadas. Com efeito, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 35,8% sobre as respostas dadas. Relativamente ao nível de escolaridade, a razão negativa / positiva é para o pessoal com o EBI de 50,0 / 50,0, igual para o pessoal com ensino secundário. Para os restantes níveis temos: médio / bacharel de 20,0 / 80,0; graduados / licenciados de 25,0 / 75,0 e pósgraduados de 36,4 / 63,6. Relativamente às carreiras profissionais, apenas o pessoal auxiliar atribui uma avaliação negativa de 66,7 / 33,3. Para o pessoal administrativo e o técnico profissional a razão é de 50,0 / 50,0, para os técnicos adjuntos

é de 20,0 / 80,0 e para os técnicos superiores de 26,7 / 73,3. Fazendo ligação com as duas variáveis anteriores, podemos dizer que as competências existem, só que estão mal aproveitadas.



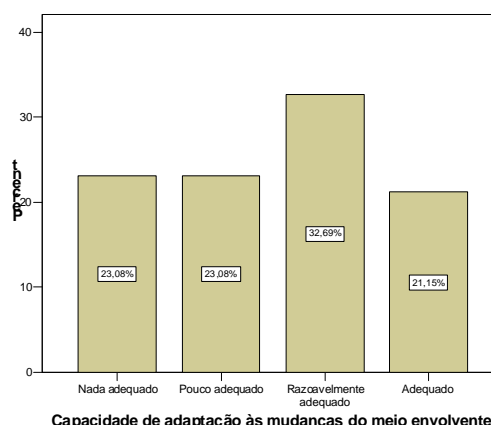
### **3.1.8. Capacidade de Adaptação às Mudanças do Meio Envolve**

Dos inquiridos, 37,0% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 43,1% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 20,0%. A avaliação média é de 2,52, concluindo-se que a capacidade do INDP em se adaptar às mudanças do meio envolvente é razoavelmente adequada.

A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 32,7% das respostas dadas. Relativamente ao nível de escolaridade, a razão negativa / positiva é para o pessoal com o secundário de 56,3 / 43,7 e para o pessoal com pósgraduação de 27,3 / 72,7. Modo geral, até ao nível secundário a adequação é avaliada negativamente e a partir do médio / bacharel positiva. Da mesma forma, o

peçoal auxiliar, administrativo e técnico profissional avaliam negativamente esta valência do INDP, que numa palavra se traduz na flexibilidade da instituição. Já o peçoal das carreiras superiores a vejam com melhores olhos. Por exemplo, enquanto que os auxiliares têm uma razão de 100,0 / 0,0 os técnicos superiores já é de 26,7 / 73,3.

Capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente



### **3.1.9. Obediência aos Princípios e Regras Definidas**

Dos inquiridos, 47,70% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 35,3% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 16,9%. A avaliação média é de 2,33, concluindo-se que a obediência do INDP aos princípios e regras definidas é pouco adequada. Os inquiridos poderão estar certo, ao verem por exemplo, o nível de cumprimento das atribuições atribuídas por Estatutos, bem assim da implementação dos instrumentos de gestão dos recursos humanos. No entanto, a maior importância recai sobre o “Nada adequado”, com um peso de 29,6% das respostas dadas. Relativamente ao nível de escolaridade, a razão negativa / positiva é para o peçoal com o EBI de 62,5 / 37,5 e para o peçoal com o nível secundário de 55,6 / 44,4. O único grupo que avalia positivamente esta variável, é o peçoal de nível médio / bacharel cuja razão é de 40,0 / 60,0, sendo para os grupos de graduados / licenciados e de pósgraduados respectivamente de 66,7 / 33,3 e de 70,0 / 30,0.

### **3.1.10. Multidisciplinaridade na Resolução dos Problemas**

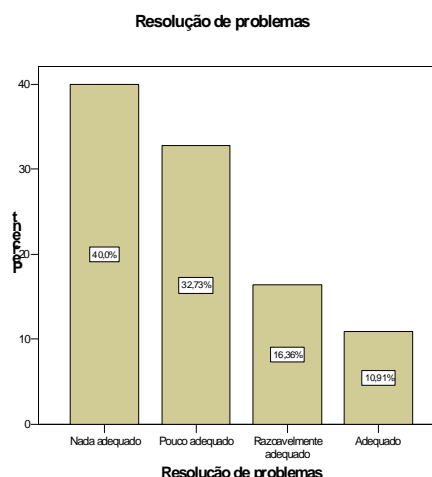
Dos inquiridos, 50,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 30,8% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 18,5%. A avaliação média é de 2,26, concluindo-se que a multidisciplinaridade na resolução dos problemas por parte do INDP é também pouco adequada. Isso denota a necessidade de formação de uma visão generalizada dos aspectos técnicos, de gestão e social do INDP, que deverão estar presente em toda e qualquer intervenção, e de um maior envolvimento de grupos e equipas no trabalho colectivo. A maior importância recai sobre o “Pouco adequado”, com um peso de 67,7% das respostas dadas, seguido do “Nada adequado” e do “Razoavelmente adequado”, ambos com o peso de 24,5% das respostas dadas. A razão negativa / positiva é para o peçoal com o EBI de 75,0 / 25,0 e para o peçoal com o secundário de 68,4 / 31,6. Para os restantes níveis temos: médio / bacharel de 60,0 / 40,0; graduados / licenciados de 33,3 / 66,7 e pósgraduados de 60,0 / 40,0, o que demonstra a perda de um atributo importante para um instituto de investigação que é o trabalho em equipe. Por outro lado, todas as carreiras profissionais são unânimes quanto à pouca adequação do Instituto essa matéria, indo do peçoal auxiliar com 100,0 / 0,0 aos técnicos superiores com 53,8 / 46,2.

### **3.1.11. Resolução de Problemas**

Dos inquiridos, 61,5% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e apenas 23,0% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 15,4%. A avaliação média é de 1,98, concluindo-se que a resolução de problemas pelo INDP é pouco adequada.

Com efeito, a maior importância recai sobre o “Nada adequado”, com um peso de 40,0% das respostas válidas, seguindo-se o “Pouco adequado” com 32,7%. A razão negativa / positiva é para o peçoal com o EBI de 87,5 / 12,5 e peçoal com ensino secundário de 78,9 /

21,1. Para os restantes níveis temos: médio / bacharel de 80,0 / 20,0; graduados / licenciados de 75,0 / 25,0 e pósgraduados de 54,5 / 45,5. Todas as categorias profissionais atribuem uma avaliação negativa, indo de do pessoal auxiliar com 100,0 / 0,0 até ao pessoal técnico superior com 53,3 / 46,7. Tudo isso denota que a prática de resolução de problemas no INDP é francamente não adequada, ao que exige uma boa reflexão por parte do Instituto à todos os níveis, incluindo as estruturas à ele superiores.



### **3.1.12. Acções Destinadas a Melhoria dos Resultados**

Com a resolução de problemas dada como pouco adequada acções teriam de ser implementadas para suprir essa falta de eficácia. A avaliação tende a melhorar neste campo, ficando no entanto aquém do desejado. Assim, 44,6% dos inquiridos atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 33,8% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 21,5%. A avaliação média é de 2,22, concluindo-se que as acções imprimidas pelo INDP para a melhoria dos seus resultados são também pouco adequadas. No entanto, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 37,3% das respostas dadas, seguindo-se-lhe o “Pouco adequado”, com 29,4% e do “Nada adequado” com 27,5%. A razão negativa / positiva é para o pessoal com o EBI de 66,7 / 33,3, igual para o pessoal com ensino secundário. Mais positivamente avaliam esta variável o pessoal com médio / bacharel, com 25,0 / 75,0, igual para o com o graduado / licenciado. O pessoal pós-graduado é mais moderado, avaliando-a em 54,5 / 45,5. Isso reflecte alguma apatia do INDP na forma como encara a mudança nos seus processos de trabalho, o que se pode cruzar com a análise que faremos à variável “Inovação”. Por outras palavras pode-se afirmar o seguinte “ sabemos que as coisas estão mal na organização, mas infelizmente, nada podemos fazer para as melhorar”. O conformismo das pessoas exige aquilo que na gestão se chama desenvolvimento organizacional, cuja materialização se revela em muitos casos através da reestruturação.

### **3.1.13. Práticas de Gestão na Organização**

Para comprovar a análise feita á variável anterior, veremos que 40,0% dos inquiridos consideram que a prática de gestão no INDP é nada ou pouco adequada, contra 33,9% que as consideram razoavelmente adequado ou adequado, não sobressaindo nenhum caso de muito adequado. Porém 26,2% dos inquiridos partiram para o “Não sabe / Não Responde”, o que se considera bastante preocupante. Por outras palavras, mais de ¼ dos trabalhadores é indiferente às prática de gestão organizacional existente no INDP. A avaliação média é porém de 2,44 com o predomínio do “pouco adequado” com um peso de 37,5% das respostas válidas, seguindo-se porém do “razoavelmente adequado” com 31,3%. A avaliação poderá passar a positiva, com introdução de alguma melhoria, por exemplo, nas relações humanas dentro da organização. Relativamente ao nível de escolaridade, temos o pessoal com EBI, o

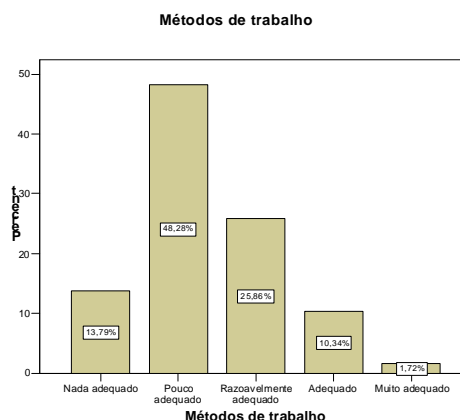
pessoal graduado / licenciado e o pessoal pósgraduado que avaliam negativamente o INDP nessa matéria, com as razões 57,1 / 42,9 ; 66,7 / 33,3 e 60,0 / 40,0 respectivamente. Para os restantes níveis temos: secundário com 40,0 / 60,0 igual para médio / bacharel.



### **3.1.14. Métodos de Trabalho**

Se as práticas de gestão dizem respeito aos gestores, já a variável que se segue toca todos os trabalhadores do INDP. Assim, segundo o inquérito, 55,4% dos trabalhadores do INDP são de opinião que os métodos de trabalho utilizados no Instituto são nada adequados ou pouco adequados, contra apenas 33,8% que acham serem razoavelmente adequados, adequados ou muito adequados. Do campo em apreciação é o factor que teve menor “abstenção”, com apenas 10,8% dos inquiridos a não responder. A avaliação média é de 2,38 concluindo-se que os métodos de trabalho utilizados no INDP são em geral pouco adequados. Com efeito, 48,3% das opiniões recaem sobre o “Pouco adequado”, seguindo-se o “Razoavelmente adequado”, com apenas 25,9%. Os inquiridos com o ensino secundário são os que mais negativamente avaliam esta variável, à uma razão de 72,2 / 27,8 e os que mais positivamente avaliam são os com o nível médio / bacharel com 20,0 / 80,0. Os

graduados avaliam em 50,0 / 50,0 e os pósgraduados em 63,6 / 36,4 o que demonstra que o INDP muito terá de fazer para melhorar o seu desempenho neste domínio, passando a trabalhar mais por objectivos preconizados nos planos, programas e projectos, e menos por impulsos externos, de carácter circunstancial.



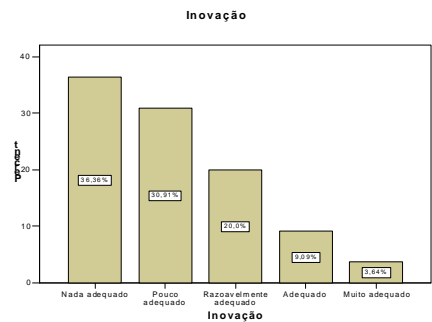
### **3.1.15. Inovação**

Para rematar o campo de apreciação Gestão Estratégica, que de uma forma ou de outra vai definir até que ponto o INDP visa um Norte ou não, temos a variável inovação, que em certa medida reflecte o empreendedorismo da instituição, a sua capacidade de acompanhar a evolução, através de um permanente questionamento sobre as razões da sua existência, da actualidade da sua visão e da sua missão, dos métodos de trabalho, das práticas de gestão, de resolução de velhos e de novos problemas, etc., etc. Assim, não é de se estranhar, em face da avaliação às variáveis

anteriores, que esta seria negativa, tendo 57,0% dos inquiridos entendido que em matéria de inovação o INDP se encontra nada adequado ou pouco adequado. É a primeira variável, cuja moda é numa escala de 1 a 5 de 1, e onde a maior importância recai sobre o “Nada adequado”, com um peso de 36,4% das respostas válidas. Segue-se o “Pouco adequado” com 30,9% e o “Razoavelmente adequado” com apenas 20,0%. O gráfico ao lado é demonstrativo de uma distribuição muito anormal, com um grande enviesamento à esquerda, o que indicia a necessidade de uma nova atitude por parte da instituição. A avaliação média é de 2,13, concluindo-se que em termos de

inovação o INDP encontra-se pouco adequado. A razão negativa / positiva é para o pessoal com o EBI de 75,0 / 25,0 , e para o pessoal com o ensino secundário de 66,7 / 33,3, igual para os graduados / licenciados. Para os restantes níveis temos: médio / bacharel de 80,0 / 20,0 e pósgraduados de 63,6 / 36,4. A tendência repete-se para a análise segundo categorias profissionais, com uma avaliação menos negativa para os técnicos superiores, de 57,1

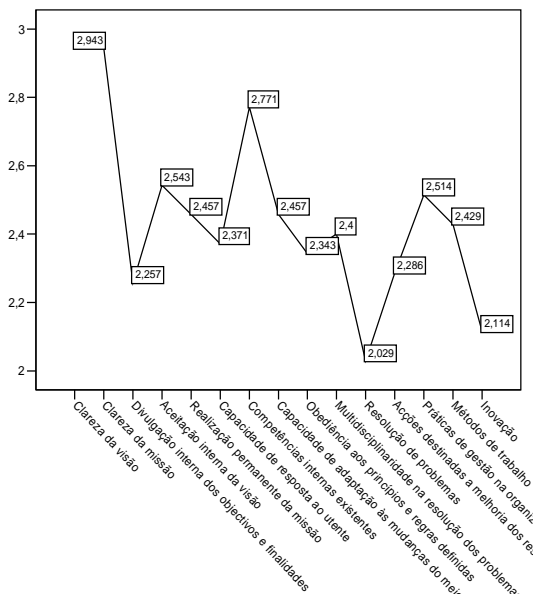
/ 42,9 e mais negativa para os técnicos adjuntos de 80,0 / 20,0.



### 3.2. Avaliação Geral

Do ponto de vista do público interno, a avaliação atribuída ao INDP no campo “Gestão Estratégica” é de 2,43 porém um pouco acima da avaliação de todos os factores que é de 2,35. Esta avaliação porém varia de variável por variável, como mostra o gráfico de perfil médio da adequação do INDP quanto à gestão estratégica que passamos a apresentar.

Do gráfico se vê que desta secção o que se pode considerar “forças” do INDP são apenas a sua visão, a missão, as competências internas existentes e a capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente. As “fraquezas” são várias, entre elas, a resolução de problemas, a inovação, as acções destinadas à melhoria dos resultados, e a capacidade de resposta ao utente.



Para o público externo, as variáveis comuns com este campo de apreciação são avaliadas todas acima de 2,5, ou seja de forma positiva, destacando-se as seguintes com a maior a avaliação média:

| Variável          | Avaliação média | Observação             |
|-------------------|-----------------|------------------------|
| Clareza da visão  | 3,36            | Razoavelmente adequado |
| Clareza da missão | 3,31            | Razoavelmente adequado |

E com menor avaliação média

| Variável | Avaliação média | Observação |
|----------|-----------------|------------|
|----------|-----------------|------------|

|                                  |      |                        |
|----------------------------------|------|------------------------|
| Capacidade de resposta ao utente | 2,79 | Razoavelmente adequado |
| Capacidade de inovação           | 2,80 | Razoavelmente adequado |

Relativamente à estes campos constam do anexo os seguintes elementos completos da avaliação:

- ❑ Estatísticas descritivas: tendência central, dispersão, etc.
- ❑ Distribuição de frequências de respostas ao inquérito interno
- ❑ Distribuição de frequências de respostas ao inquérito externo
- ❑ Tabulações cruzadas, de respostas por extractos amostrais

## 4 . CAMPOS DE APRECIACÃO

Os campos de apreciação correspondem à Parte D do Guião, subdividida em 16 áreas ou domínios que passamos a descrever e a analisar.

### 4.1. – Campo 1. Organização Interna

#### 4.1.1. – Apresentação Sumária

De acordo com os Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Novembro, são órgãos do INDP:

- ❑ O **Presidente**, órgão executivo singular, a quem compete, entre outras, coordenar e dirigir os serviços do INDP, representar o INDP em juízo e fora dele, presidir e convocar as reuniões do Conselho de Direcção e do Conselho Científico, celebrar acordos de cooperação com instituições congéneres, etc.;
- ❑ O **Conselho de Direcção**, órgão executivo, a quem compete entre outras, aprovar as políticas de gestão e as normas de funcionamento do INDP, pronunciar-se sobre os instrumentos de gestão, acompanhar a execução do plano de actividades, aprovar a estrutura orgânica, o quadro de pessoal bem como os respectivos instrumentos de gestão;
- ❑ O **Conselho Científico**, órgão de consulta, a quem compete entre outras, planear a actividade científica do INDP, promover a ligação das diversas linhas de investigação em curso, analisar e dar parecer sobre os projectos e trabalhos, pronunciar-se sobre os planos e resultados da cooperação científica, etc.

A Estrutura Orgânica actualmente em vigor foi aprovada pelo Conselho de Direcção em Março de 1998, contando com a distribuição a seguir indicada.

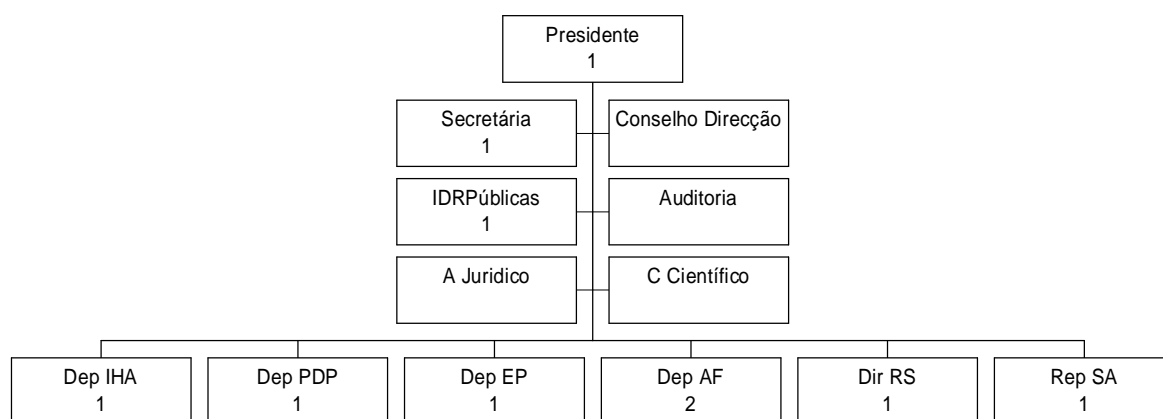


Figura 1. Organigrama do INDP

Como veremos na estrutura organizacional alargada, esta é do tipo *line-and-staff*, em que o Presidente é coadjuvado por um conjunto de assessorias técnicas (staffs) formando-se depois uma estrutura linear em que a capacidade de tomada de decisões e o nível de responsabilidades circulam de uma forma clara do topo para a base, ou vice-versa, salvaguardando-se os princípios base da organização (divisão do trabalho, unidade de objectivos, unidade de comando, unidade de direcção, coordenação hierárquica das funções, extensão restritiva da supervisão, descentralização, entre outros). Estão também definidos os vários níveis de órgãos (direcção,

gestão e execução) e também as principais relações (de autoridade, de cooperação e de representação).

Funcionando como agência de execução de programas e projectos de investigação e desenvolvimento, o INDP mantém relações hierárquicas e funcionais com que Ministério de Tutela as pescas em Cabo Verde, a quem compete definir as políticas e as formas de intervenção do Governo para o sector. Assim, o Presidente do INDP e os membros do Conselho de Direcção são designados por despacho ministerial, por um período de 3 anos. Já na planificação e implementação dos programas e projectos, o INDP conta com uma forte relação funcional com os departamentos centrais do Ministério, entre as quais a Direcção-Geral das Pescas, a Direcção-Geral do Ambiente, e o Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério do Ambiente, Agricultura e Pesca. A execução das actividades do INDP são distribuídas pelas diversas unidades orgânicas, onde se incluem as assessorias técnicas, as direcções de serviços, as divisões e as secções, cada uma com um responsável com perfil adequado para a chefiar. Porém os Estatutos do INDP consagra a possibilidade de criação de estruturas de projectos, fazendo parte das suas unidades orgânicas. Salienta-se ainda a existência de grupos informais, traduzidos em equipas de trabalho, para a execução de trabalhos específicos, onde se incluem equipas de investigação e de avaliação de recursos, equipas de realização de estudos bio-económicos e sócio-económicos, de planificação de projectos, de inventariação do património, de recepção e avaliação de bens recebidos dos projectos de cooperação e desenvolvimento aquando da sua conclusão, etc.

### **Competências Genéricas das Unidades Orgânicas do INDP**

Às unidades orgânicas do INDP identificados no organigrama acima apresentado, compete o seguinte:

#### **Assessoria Técnica de Informação, Documentação e Relações Públicas.**

Assegurar a produção, recolha e circulação interna e externa de informação adequada aos objectivos, finalidades e imagens do INDP, a valorização do património documental, bem como proporcionar os meios de acolhimento aos utentes dos órgãos e serviços do INDP, contribuir para a definição de uma correcta e actualizada imagem do INDP e promover a sua difusão a nível interno e externo;

#### **Assessoria Técnica de Auditoria.**

Acompanhar a actividade dos órgãos e serviços do INDP, na perspectiva da adequada realização dos objectivos do INDP, da aplicação dos normativos e da conformidade dos procedimentos adoptados;

**Apoio Jurídico.** Contribuir para a fundamentação legal das actividades dos órgãos e serviços do INDP, apoiar a produção normativa, assegurar a defesa judicial e extrajudicial dos interesses do INDP, e colaborar no exercício da acção disciplinar.

#### **Departamento de Investigação Haliêutica.**

Formular recomendações para a exploração dos recursos haliêuticos em bases

sustentáveis, com vista ao aumento da contribuição das diferentes pescarias para o desenvolvimento económico e social do país;

#### **Departamento de Promoção do Desenvolvimento das Pescas.**

Promover o desenvolvimento técnico, económico e social das pescas, em conformidade com a política, os planos e os programas de desenvolvimento estabelecidos para o sector;

#### **Departamento de Estudos e Projectos.**

Promover uma utilização eficiente e eficaz dos recursos atribuídos ao INDP, por forma a serem atingidos os objectivos económicos e sociais de desenvolvimento estabelecidos para o sector das pescas.

#### **Direcção de Administração e Finanças.**

Promover e assegurar a administração dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, bem como prestar apoio técnico-administrativo aos órgãos e demais serviços do INDP.

#### **Direcções Regionais e Delegações**

**Concelhias.** Assegurar na respectiva área a prossecução das atribuições do Instituto e prestar apoio técnico e informativo às comunidades piscatórias.

O INDP funciona com todos os órgãos acima indicados, à excepção da Auditoria. Os Departamentos comportam ainda Divisões e Secções Auxiliares, possuindo cada um o seu *staff* próprio, que se ocupa das actividades operacionais. Integrado no Departamento de Estudos e Projectos encontramos o Serviço de Informática, com atribuições principais em matérias de desenvolvimento, implementação e gestão de sistemas de informação, nas suas componentes hardware, software, redes, bases de dados, e afins. Trata-se de um serviço imprescindível a um instituto de investigação e desenvolvimento que se quer aberto aos seus diversos utentes, quer internos, como externos, incluindo institutos congéneres e universidades do país e do estrangeiro.

A **estrutura organizacional completa** e actualizada consta do anexo à presente avaliação.

#### 4.1.2. – Aspectos de Poderação Crítica

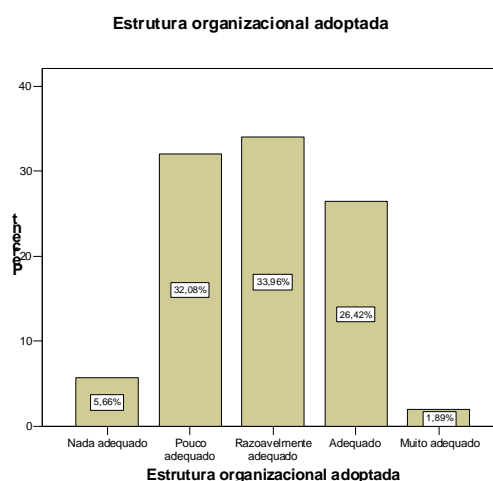
A apreciação crítica do INDP no domínio da sua organização interna, é dada a partir da análise da secção B do inquérito interno, variáveis 21 a 27, através da distribuição de frequências de respostas sobre a adequação do INDP no campo da organização interna, a avaliação média, e análise cruzada ou extratificada segundo os dados do inquirido.

##### 4.1.2.1. Estrutura Organizacional Adoptada

Dos inquiridos, 30,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 50,7% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 18,5%. A avaliação média é de 2,87 que ao tender-se para 3 conclui-se que a estrutura organizacional adoptada pelo INDP é razoavelmente adequada. A parte descritiva apresenta já uma explicação à essa avaliação, principalmente por se tratar de uma estrutura que permite a divisão do trabalho, a coordenação, e a inexistência de conflitos de dupla chefia. Com efeito, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 34,1% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” e do “Adequado”, com os pesos de 32,1% e de 26,4%, respectivamente.

A razão negativa / positiva recai no lado negativo apenas para o pessoal com o EBI de 71,4 / 28,6. Para o restante é altamente positiva indo de 36,4 / 63,3 para os pósgraduados até 20,0 / 80,0 para o pessoal com médio / bacharel e secundário. Os licenciados atribuem 50,0 / 50,0. Por outro

lado, só o pessoal de administração geral atribui uma avaliação negativa à razão de 57,1 / 42,9. Para as restantes posições na hierarquia temos: técnicos profissionais 28,6 / 71,4; técnicos operacionais 44,4 / 55,6; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 25,0 / 75,0. Conclui-se que a estrutura organizacional adoptada ao INDP é razoavelmente adequada.



##### 4.1.2.2. Articulação Entre os Diferentes Órgãos

Dos inquiridos, 35,4% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 38,4% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 26,2%. A avaliação média é de 2,56, concluindo-se que a articulação entre os diferentes órgãos do INDP é também razoavelmente adequada. Porém é

preocupante a percentagem de casos “não sabe / não responde”, que pode indiciar alguma indiferença ou falta de elementos para avaliação.

A maior importância recai sobre o “Pouco adequado” e para o “Razoavelmente adequado”, ambos com 39,6% das respostas dadas, seguidos porém pelo “Adequado” com 12,5%. A razão negativa / positiva varia bastante, indo dos graduados / licenciados que atribuem uma avaliação de 100,0 / 0,0 até os médios / bachareis com 20,0 / 80,0. Para os indivíduos com o secundário é de 40,0 / 60,0 e para os pós graduados de 54,5 / 45,5. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 50,0 / 50,0; técnicos profissionais com 42,9 / 57,1; técnicos operacionais com 62,5 / 37,5; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 25,0 / 75,0. Conclui-se que a estrutura organizacional adoptada ao INDP é razoavelmente adequada.

#### **4.1.2.3. Divulgação de Informação na Organização**

A divulgação de informação é causa e consequência do baixo ou do elevado nível de organização interna existente na instituição, e muitas vezes a principal fonte de conflitos disfuncionais. Da análise efectuada é um ponto fraco do INDP, ao vermos 58,5% dos inquiridos a responder negativamente quanto à sua adequação, havendo apenas 23,1% de respostas positivas e 18,5% de casos omissos. A avaliação média é de 2,13 que ao tender para 2, pelo que concluímos que a divulgação interna de informação no INDP é pouco adequada. Com efeito, a maior importância recai sobre o “Pouco adequado”, com um peso de 43,4% das respostas dadas, seguido do “Nada adequado” com 28,3% e só depois do “Razoavelmente adequado”, 18,9% das respostas dadas.

Todos os níveis de escolaridade são unânimes em avaliar negativamente esta variável, com uma razão negativa / positiva a partir do pessoal com EBI com 85,7 / 14,3 até aos graduados / licenciados com 66,7 / 33,3. Para os indivíduos com o secundário é de 75,0 / 25,0 e para os pósgraduados de 70,0 / 30,0. Relativamente à

posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 69,2 / 30,8; técnicos profissionais com 88,9 / 11,1; técnicos operacionais com 88,9 / 11,1; chefias intermédias 100,0 / 0,0 e direcção 25,0 / 75,0. Conclui-se que a divulgação interna de informação no INDP é pouco adequada, e com maior ênfase sobre as chefias intermédias, um elo de ligação importante com o pessoal operacional, que se ocupa da parte técnica do Instituto.



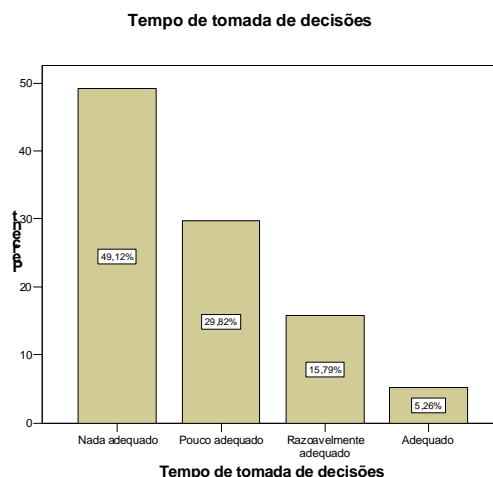
#### **4.1.2.4. Tempo de Tomada de Decisões**

Dos inquiridos, 69,3% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e apenas 18,4% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 12,3%. A avaliação média é dos mais baixas situando-se em 1,77 pontos, concluindo-se que o tempo de tomada das decisões no INDP é pouco adequado. É nossa impressão de que a instituição toda é consciente disso, mas infelizmente pouco tem feito nesse sentido, estando em causa não só as decisões de

gestão geral, como principalmente as relacionadas com a gestão das operações, com a logística, com os recursos humanos, etc. A maioria das decisões são tomadas em última hora, sobre joelho, sob pressões externas, e muitas vezes de forma extemporânea, por vezes com e muitas vezes sem fundamentos objectivamente comprováveis, o que provoca um ambiente de insatisfação generalizada. Com efeito, a maior importância recai sobre o “Nada

adequado”, com um peso de 49,1% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” com 29,8% e só depois pelo “Razoavelmente adequado”, com 15,8% das respostas dadas. Apenas 5,3% das respostas dadas apontam para o “Adequado”. A razão negativa / positiva varia bastante, indo do pessoal com EBI que atribuem uma avaliação de 100,0 / 0,0 até o outro extremo com os graduados / licenciados com 60,0 / 40,0. Para os indivíduos com o secundário é de 78,9 / 21,1 e para os pós graduados de 81,8 / 18,2. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 85,7 / 14,3; técnicos profissionais com 90,9 / 9,1; técnicos operacionais com 87,5 / 12,5; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção também com 50,0 / 50,0. Conclui-se que a estrutura organizacional adoptada ao INDP é razoavelmente adequada. Conclui-se que os cargos de direcção e chefia se autoavaliam positivamente nesta matéria, enquanto que os

operacionais se sentem bastante preteridos, em relação à este factor-chave de uma instituição que se propõe acompanhar a evolução, mas falta-lhe saber como. Pois o velho ditado inglês reza que “tempo é dinheiro”, não saber gerir convenientemente o tempo é sinal de ineficiência e de perda de dinheiro.



#### **4.1.2.5. Participação dos Trabalhadores na Formulação das Decisões**

Dos inquiridos, 70,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e apenas 13,8% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 15,4%. A avaliação média é de 1,71, ainda abaixo da variável anterior, concluindo-se que a participação dos trabalhadores na formulação das decisões no INDP é pouco adequada. A solução é sem dúvida o maior envolvimento das pessoas, pois sem elas não haverá organização. Ter óptimas instalações, bons equipamentos, pessoas formadas são insuficientes, vis-a-vis a uma valorização mais adequada das pessoas na organização, através de uma gestão participativa. A maior importância recai sobre o “Nada adequado”, com um peso de 50,9% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” com 32,7% e do “Razoavelmente adequado”, com apenas 10,9% das respostas dadas.

Todos os níveis de escolaridade são unânimes em avaliar negativamente esta valência, onde o pessoal com o secundário atribui uma razão negativa / positiva de 94,4 / 5,6 e os pósgraduados de 72,7 / 27,3. Os licenciados são os que menos negativamente a avaliam, com 66,7 / 33,3. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 86,7 / 13,3; técnicos profissionais com 90,0 / 10,0; técnicos operacionais com 77,8 / 22,2; chefias intermédias 100,0 / 0,0 e direcção com 50,0 / 50,0. E aqui a direcção se autoposiciona positivamente, sem ter em conta a posição dos colaboradores.

#### **4.1.2.6. Delegação e Autonomia na Realização no Trabalho**

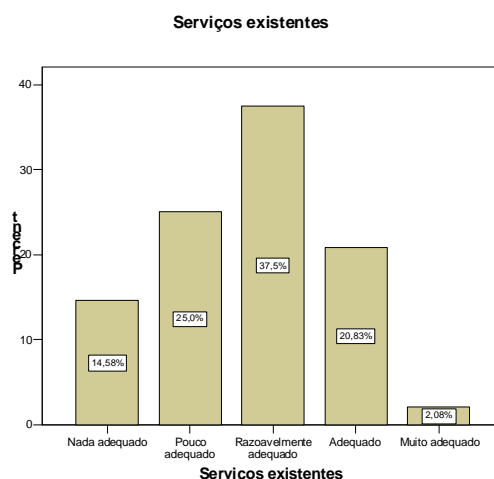
Dos inquiridos, 41,6% atribuem uma avaliação negativa à esta variável e 40,0% uma avaliação positiva, sendo os casos omissos de 18,5%. A avaliação média é de 2,42, concluindo-se que a delegação e autonomia na realização do trabalho no INDP é pouco adequada, se bem que no limite do razoavelmente adequado. Porém, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com um peso de 34,0% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” com 28,3% e do “Nada adequado”, com 22,6 das respostas dadas. Avaliam negativamente esta variável o pessoal com o EBI com 62,5 / 37,5, com o secundário com 52,6 / 47,4 e com pósgraduação, com 54,5 / 45,5 respectivamente. Os médios / bachareis atribuem 40,0 / 60,0 e os graduados / licenciados 33,3 / 66,7. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 50,0 / 50,0; técnicos profissionais com 63,6 / 36,4; técnicos operacionais com 62,5 / 37,5; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 25,0 / 75,0. Conclui-se que os técnicos profissionais e os técnicos operacionais carecem

de maior autonomia para realizar as tarefas que lhes são incumbidas. Enquanto isso, os chefes intermédios são 100% cientes das suas tarefas e responsabilidades.

#### 4.1.2.7. Serviços Existentes

Dos inquiridos, apenas 29,3% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 44,6%, sendo os casos omissos de 26,2%. A avaliação média é de 2,71, concluindo-se que os serviços existentes no INDP são razoavelmente adequados. Isso denota a compatibilidade entre a orgânica e os Estatutos do INDP, ou a existência dos serviços standards de uma instituição de investigação aplicada. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com 37,5% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” com 25,0% e do “Adequado” com 20,8% das respostas dadas. Há 1,5% dos inquiridos a considerar os serviços existentes como “Muito adequados”. Apenas o pessoal com EBI avalia negativamente a variável atribuindo uma razão de 66,7 / 33,3. O restante pessoal é unânime na sua apreciação positiva destacando-se o com secundário com a razão de 33,3 / 66,7 e o

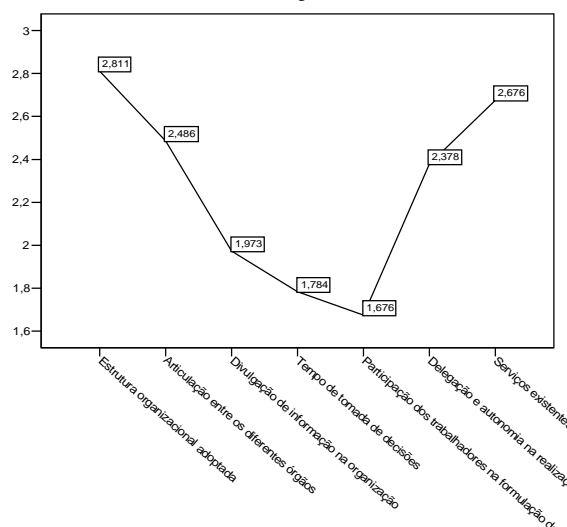
pósgraduado com 27,3 / 72,7. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 54,5 / 45,5; técnicos profissionais com 50,0 / 50,0; técnicos operacionais com 33,3 / 66,7; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 25,0 / 75,0.



#### 4.1.3. – Avaliação geral

Do ponto de vista do público interno, a avaliação atribuída ao INDP no campo “Organização Interna” é de 2,31 ligeiramente abaixo da avaliação de todos os factores que é de 2,35. Esta avaliação porém varia de variável por variável, como mostra o gráfico de perfil médio da adequação do INDP quanto à organização interna que passamos a apresentar. Do gráfico se vê que desta secção o que se pode considerar “forças” do INDP são a sua estrutura organizacional, a articulação entre os diferentes órgãos e os serviços existentes. Por outras palavras, podemos dizer que a máquina existe, precisa é ser melhor conduzida. As “fraquezas” são várias, e destacamos, entre elas, o tempo de

tomada das decisões, e a participação dos trabalhadores na formulação das decisões.



Para o público externo, da análise das variáveis destacamos o seguinte:

**Força:** departamentos e serviços existentes, com uma avaliação média de 3,25, ou seja razoavelmente adequado;

**Fraqueza:** tempo de tomada das decisões, com 2,43, ou seja pouco adequado.

A informação completa da avaliação consta do anexo.

## 4.2. – campo 2. Recursos Materiais

### 4.3. – Campo 3. Recursos Humanos

#### 4.3.1. – Apresentação Sumária

De acordo com um levantamento geral feito pelos serviços de gestão dos recursos humanos, o INDP contava à 31/07/2005 com um efectivo de 90 trabalhadores, formando dois grupos distintos, em função do nível de escolaridade e da posição no Plano de Cargos, Carreiras e Salários, com a seguinte distribuição básica:

| Grupo                           | Efectivos | Percentagem  | Percentagem acumulada |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------------------|
| <b>I - Pessoal Técnico</b>      | <b>34</b> | <b>37,8</b>  | <b>37,8</b>           |
| <b>II - Pessoal não Técnico</b> | <b>56</b> | <b>62,2</b>  | <b>100,0</b>          |
| <b>Total</b>                    | <b>90</b> | <b>100,0</b> |                       |

Entendendo-se por **pessoal técnico** os trabalhadores pessoal com uma formação superior de níveis bacharel, licenciado ou pós-licenciado, que ocupam as carreiras de Pessoal Superior I e de Pessoal Superior II. Considerando-se **pessoal não técnico** os trabalhadores com o ensino básico e secundário, que ocupam as carreiras de Pessoal Administrativo, Pessoal Técnico-Profissional e Pessoal Auxiliar e de Apoio. Algum questionamento pode-se colocar à carreira de Pessoal Técnico-Profissional, se não devia passar ao primeiro grupo, mas entendemos nesta avaliação tratá-la no segundo grupo, tendo em conta a ocupação muitas vezes similar à carreira de Pessoal Administrativo, sendo ambas carreiras executivas.

Com esta introdução passamos a decrever a capacitação do INDP, do ponto de vista deste seu principal meio, que são os recursos humanos, com segregação pelos dois grandes grupos.

##### 4.3.1.1. Pessoal Técnico

De acordo com o levantamento geral efectuado, em número de 34 o pessoal técnico do INDP encontra-se distribuído, segundo os factores abaixo indicados, da seguinte forma:

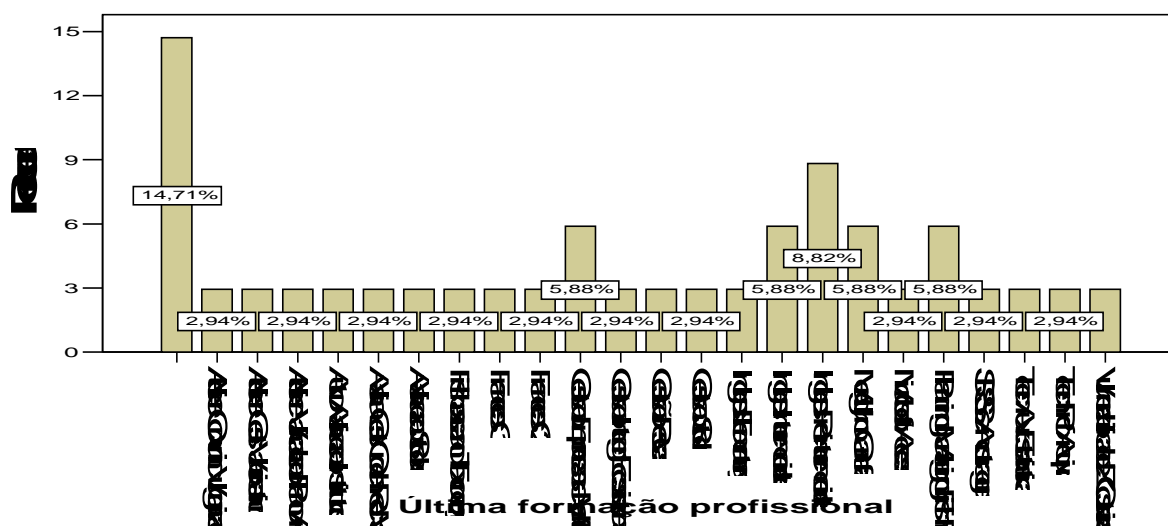
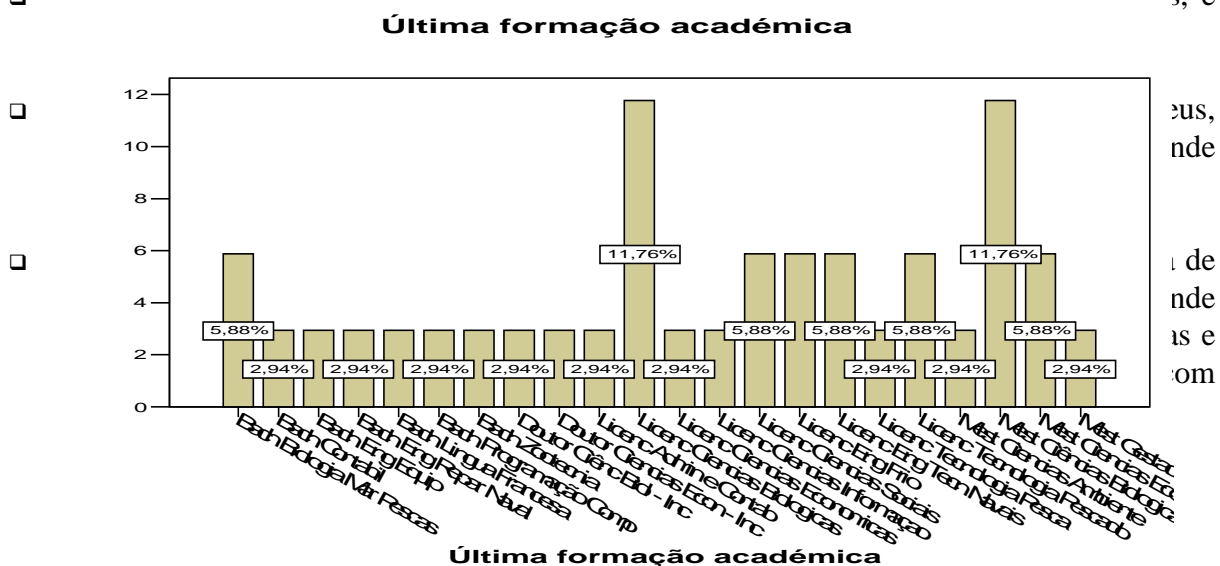
- ❑ 76,5% têm como local de trabalho a Ilha de S. Vicente, 5,9% as restantes ilhas de Barlavento e 17,6% a Cidade da Praia;
- ❑ 85,3% são de nacionalidade caboverdiana, e 14,7% de nacionalidade estrangeira;
- ❑ 23,5% têm a qualificação académica de bacharel, 50,0% de licenciado e 26,5% de mestre<sup>2</sup>;
- ❑ 23,5% possuem a categoria técnica de técnico adjunto e 76,5% de técnico superior;
- ❑ 5,9% têm como o tipo de vínculo a prestação de serviço, 8,8% contrato por tempo determinado e 85,3% contrato por tempo indeterminado;
- ❑ 41,2% têm como regime de prestação de serviço, a única e exclusiva e 58,8% e cumulativa, com outras actividades, desigadamente docente noutra instituição;
- ❑ 26,5% pertencem à faixa etária de [26;35] anos e 73,5% à faixa de [36;50] anos;

---

<sup>2</sup> Chamamos atenção ao facto dessa distribuição de frequências dizer respeito à qualificações obtidas ou reconhecidas no país, excluindo-se as formações em curso ou em processo de reconhecimento.

- ❑ 38,2% têm como forma de recrutamento a transição, 8,8% concurso público, 50,0% a contratação directa e 2,9% a transferência;
- ❑ 52,9% possuem um tempo de serviço até 10 anos, 35,3% de [11;20] anos e 11,8% de [21;30] anos;
- ❑ Como última formação académica (concluída ou em curso), verificamos a existência de 22 cursos diferentes distribuídos pelos seguintes níveis de formação: bacharelato 23,5%, licenciados 47,1%, mestres 23,5%, e doutores 5,9%. Conforme a distribuição abaixo, as formações com maior ocorrência, são as seguintes: licenciatura em ciências biológicas e mestre em ciências biológicas com 11,8% cada, bacharelato em biologia marinha e pescas, licenciatura em ciências sociais, licenciatura em engenharia de frio, licenciatura em engenharia naval, licenciatura em tecnologia de pescado e mestre em ciências económicas, com 5,9% cada.

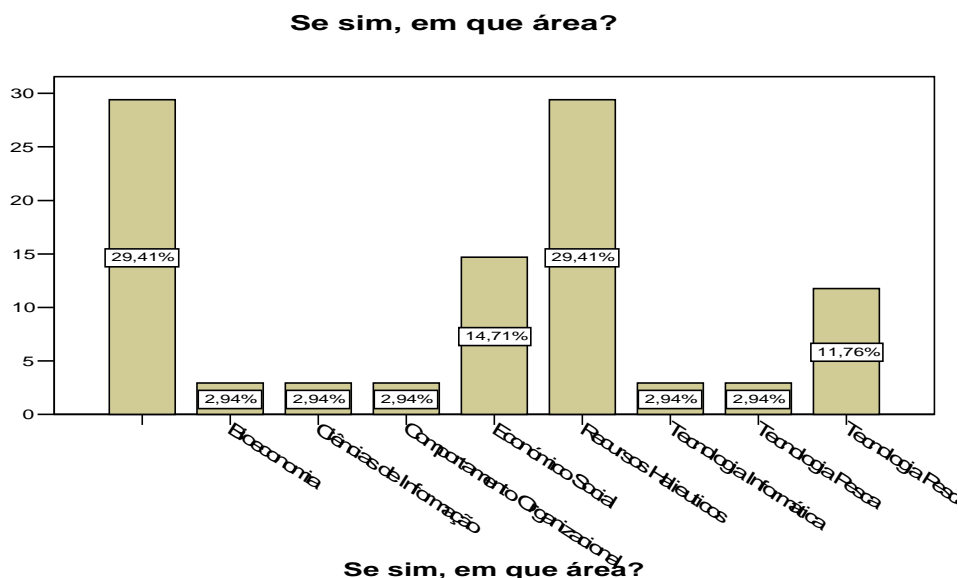
❑ s, e



- ❑ 44,1% dos técnicos tiveram como duração da última formação profissional até 2 meses, 14,7% de [3;6] meses e 26,5% de mais de 6 meses.

<sup>3</sup> Esses dados carecem de actualização, uma vez que nem todos os processos individuais possuem o rol completo de diplomas e certificados de formação profissional, e nalguns casos a entrevista não foi possível.

- ❑ Também encontramos com penúltima formação profissional um total de 18 cursos diferentes, com destaque para: avaliação, gestão e ordenamento dos recursos marinhos com 11,8% e seminários ambientais também com 11,8%.
- ❑ 70,6% exercem actividade de investigação e 29,4 não a exercem;
- ❑ Encontramos 9 áreas diferentes de investigação, com as seguintes áreas de destaque: recursos haliêuticos 29,4%, económico-social 14,7% e tecnologia de pescado com 11,8%.



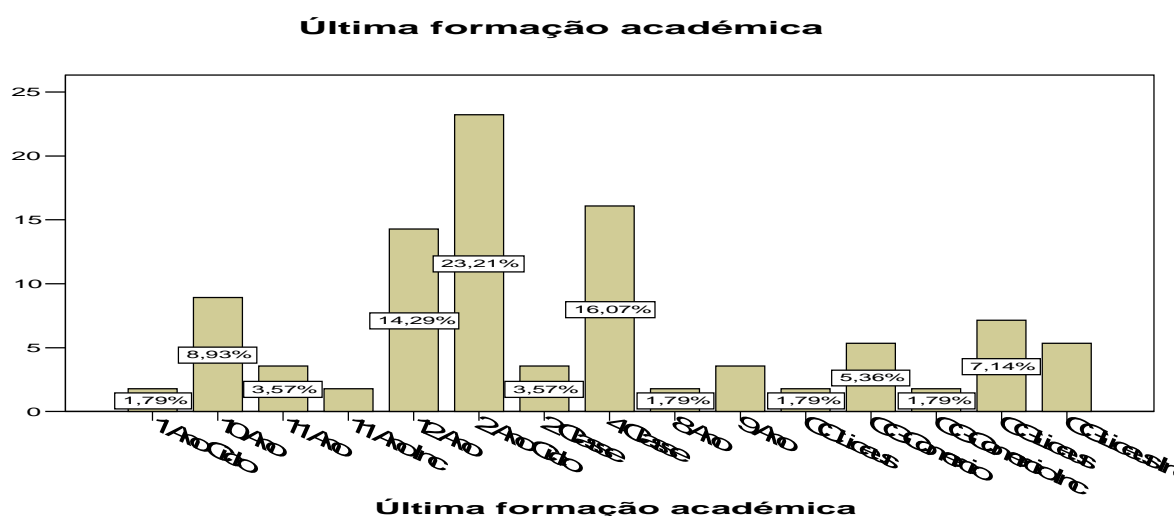
- ❑ 4,2% dos que exercem a investigação o fazem há até 2 anos, 37,5% há entre [3;5] e 58,3% há mais de 5 anos;
- ❑ 5,9% dos técnicos têm livros publicados e 94,1% não o têm;
- ❑ Dos que têm livros publicados, todos têm até 2 livros;
- ❑ 14,7% têm artigos publicados e 85,3% não o têm;
- ❑ Dos que têm artigos publicados, 5,9% têm até dois artigos e 8,8% têm [3;5] artigos;
- ❑ 50% dos indivíduos exercem actividade docente, 47,1 não exerce e 2,9% não tem resposta;
- ❑ Finalmente, dos que exercem actividade docente, 23,5% o fazem há até 2 anos, 41,2% há [3;5] anos e 35,3% há mais de 5 anos.

#### **4.3.1.2. Pessoal não Técnico**

De acordo com o mesmo levantamento, em número de 56 o pessoal não técnico do INDP encontra-se distribuído, segundo os factores abaixo indicados, da seguinte forma:

- ❑ 50,0% têm como local de trabalho a Ilha de S. Vicente, 7,1% as restantes ilhas de Barlavento, 26,6% a Cidade da Praia, e 14,3% as restantes ilhas de Sotavento;
- ❑ 98,2% são de nacionalidade caboverdiana, e 1,8% de nacionalidade estrangeira;

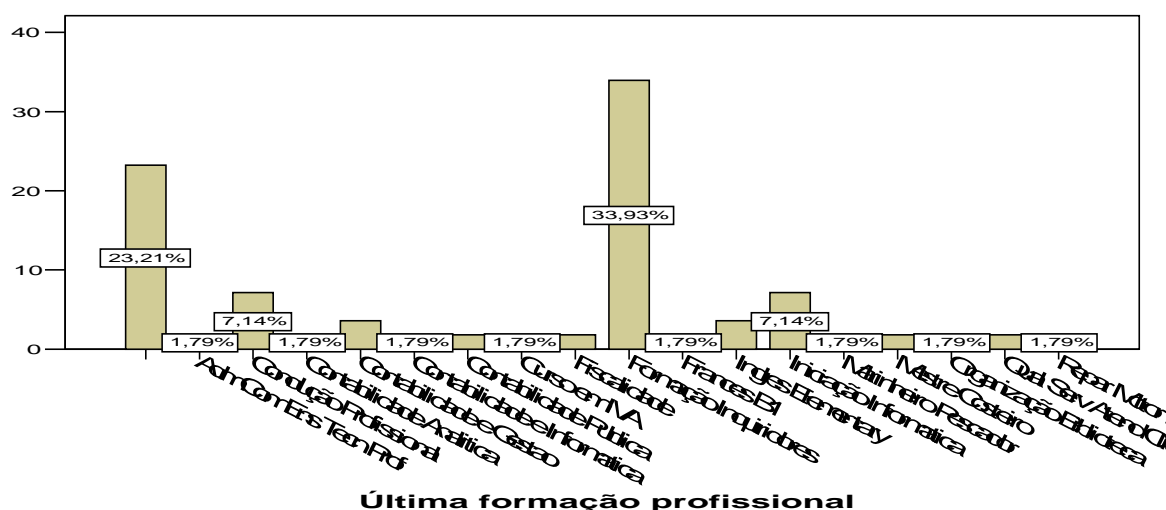
- ❑ 19,6% têm a qualificação académica de EBI incompleto, 26,8% de EBI completo, 35,7% secundário simples e 17,9% secundário técnico;
- ❑ 37,5% pertencem à carreira de pessoal auxiliar e de apoio, 26,8% à de pessoal administrativo e 35,7% à de pessoal técnico-profissional;
- ❑ 8,9% têm como o tipo de vínculo a prestação de serviço, 7,1% contrato por tempo determinado e 83,9% contrato por tempo indeterminado;
- ❑ 100,0% do pessoal têm como regime de prestação de serviço, a única e exclusiva;
- ❑ 5,4% pertencem à faixa etária de até 25 anos, 23,2% à de [26;35] anos, 64,3% à de [36;50] anos e 7,1% à faixa de [51;70] anos;
- ❑ 48,2% têm como forma de recrutamento a transição, 3,6% o concurso público, 46,4% a contratação directa e 1,8% a transferência;
- ❑ 44,6% possuem um tempo de serviço até 10 anos, 53,6% de [11;20] anos e 1,8% de [21;30] anos;
- ❑ Como última formação académica (concluída ou em curso), verificamos a existência de 15 níveis ou cursos diferentes. Conforme a distribuição abaixo, as formações com maior ocorrência, são as seguintes: 2.º Ano do Ciclo Preparatório (6.º ano escolaridade) com 23,2%, 4.ª Classe com 16,1% e 12.º Ano com 14,3%. Seguem-se o 10.º Ano com 8,9%, o Curso Geral de Comércio e o Curso Geral dos Liceus com 5,4% cada.



- ❑ 69,6% tiveram como duração da última formação académica um período até 2 anos, e 30,4% um período de [3;5] anos;
- ❑ Como última formação profissional (concluída ou em curso), verificamos a existência de 17 cursos diferentes, com uma grande dispersão, logo distribuídos por várias áreas, onde destacamos os seguintes cursos: formação de inquiridores com 33,9%, condução profissional e iniciação à informática com 7,1% cada. Seguem-se os cursos de contabilidade e gestão e de inglês elementary, com 3,6% cada.<sup>4</sup>;

<sup>4</sup> Esses dados carecem de actualização, uma vez que nem todos os processos individuais possuem o rol completo de diplomas e certificados de formação profissional, e nalguns casos a entrevista não foi possível.

### Última formação profissional



- 51,8% dos trabalhadores tiveram como duração da última formação profissional até 2 meses, 14,3% de [3;6] meses e 10,7% de mais de 6 meses. No entanto não tiveram elementos 23,2% desse pessoal.
- Também encontramos com penúltima formação profissional um total de 10 cursos diferentes, com destaque para: condução profissional, formação de extensionista, e formação de inquiridores.

#### 4.3.2. Indicadores Pertinentes

|  |       |
|--|-------|
| Ratio "Doutores / Técnicos "   | 0,0%  |
| Ratio "Mestres / Técnicos  | 26,5% |
| Ratio "Doutores ou Mestres / Técnicos"   | 26,5% |
| Ratio "Pessoal não técnico / Técnicos"   | 1,647 |
| Percentagem de técnicos recrutados em razão do seu currículo profissional <sup>5</sup>       | 50,0% |
| Razão entre "lugares preenchidos e lugares disponíveis no quadro "nas diferentes categorias. | a)    |
| Ratio "doutores em regime de exclusividade' / "doutores "                                    | a)    |
| Ratio "mestres em regime de exclusividade' / "mestres"                                       | 22,2% |
| Ratio "licenciados em regime de exclusividade "/licenciados                                  | 41,2% |
| Ratio "bachareis em regime de exclusividade "/bachareis                                      | 62,5% |

a) Sem elementos de avaliação.

#### 4.3.3. Aspectos de Ponderação Crítica

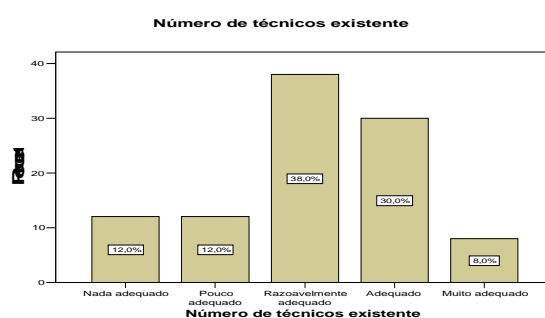
A apreciação crítica do INDP no domínio dos recursos humanos, é dada a partir da análise da secção C do inquérito interno, variáveis 28 a 45, através da distribuição de frequências de respostas sobre a adequação do INDP no campo dos recursos humanos, a avaliação média, e análise cruzada ou extratificada segundo os dados do inquirido. A gestão dos recursos humanos, domínio multifacetado da organização, não é nem de longe, nem de perto, tarefa exclusiva do departamento de pessoal, sendo então tarefa de todas as estruturas da organização. Vejamos então como é que o INDP se autoposiciona nessa matéria.

<sup>5</sup> Acumula o pessoal técnico recrutado por contratação directa.

#### 4.3.3.1. Número de Técnicos Existente

Dos inquiridos, 18,4% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 58,5%, sendo os casos omissos de 23,1%. A avaliação média é de 3,10, concluindo-se que o número de técnicos existente no INDP é razoavelmente adequado. Esta avaliação tem em consideração a grande dispersão de atribuições cometidas ao INDP, que o obriga a apostar seriamente no elevado nível de especialização dos seus quadros. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com 38,0% das respostas dadas, seguido do “Muito adequado” com 30,0% e só depois do “Pouco adequado” e do “Nada adequado” respectivamente com 12,0% das respostas dadas. Há 8,0% dos inquiridos a considerar o número de técnicos existente existentes como “Muito adequado”. Todos os níveis de escolaridade avaliam positivamente esta variável, variando desde o pessoal com EBI atribuindo uma razão de

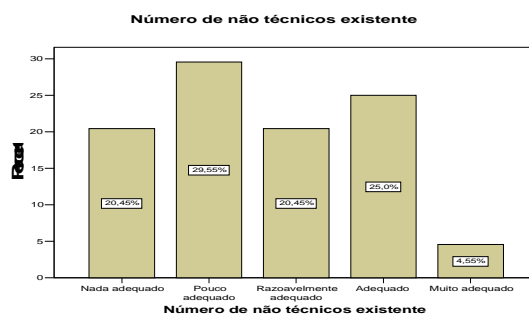
40,0/60,0 até o pessoal com graduação / licenciatura que atribui 0,0/100,0. O pessoal com o secundário atribui 23,5 / 76,5 e o com pósgraduação 18,2 / 81,8. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 36,4 / 63,3; técnicos profissionais com 18,2 / 81,8; técnicos operacionais com 11,1 / 88,9; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 0,0 / 100,0.



#### 4.3.3.2. Número de não Técnicos Existente

Dos inquiridos, 33,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, igual à avaliação positiva, sendo os casos omissos de 32,3%. A avaliação média é de 2,64, concluindo-se que o número de não técnicos existente no INDP é razoavelmente adequado. Porém, a maior importância recai sobre o “Pouco adequado” com 29,5% das respostas dadas, seguido do “Adequado” com 25,0%, e depois do “Nada adequado” e do “Razoavelmente adequado” com 20,5% cada. Há 3,1% dos inquiridos a considerar o número de não técnicos existente como “Muito adequado”. Há três níveis de escolaridade a avaliar negativamente essa variável: pessoal com EBI, pessoal graduado e o pessoal pós-graduado avaliam, atribuído respectivamente as razões de 80,0 / 20,0 , 66,7 / 33,3 e de 70,0 / 30,0 quicá por razões diferentes. Com efeito é comumente aceite a existência de excedente de pessoal auxiliar e de apoio à nível da Direcção Regional de

Sotavento, com alguns casos na Sede. Já para os com médio / bacharel, a avaliação é de 20,0 / 80,0 e para o com secundário é de 46,7 / 53,3. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 36,4 / 63,3; técnicos profissionais com 55,6 / 44,4; técnicos operacionais com 55,6 / 44,4; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 50,0 / 50,0.



#### 4.3.3.3. Qualidade do Corpo Técnico

Dos inquiridos, 16,9% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 56,9%, sendo os casos omissos de 26,2%. A avaliação média é de 3,19, concluindo-se que a qualidade do corpo técnico do INDP é razoavelmente adequada. Isso resulta da relativa especialização e polivalência interna encontrada no Instituto. A maior importância recai sobre o “Adequado” com 41,7% das respostas dadas, seguido do “Razoavelmente adequado”, com 29,2% e do “Nada adequado” com 12,5%. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 36,4 / 63,6; técnicos profissionais com 45,5 / 54,5; técnicos operacionais com 11,1 / 88,9; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 0,0 / 100,0.

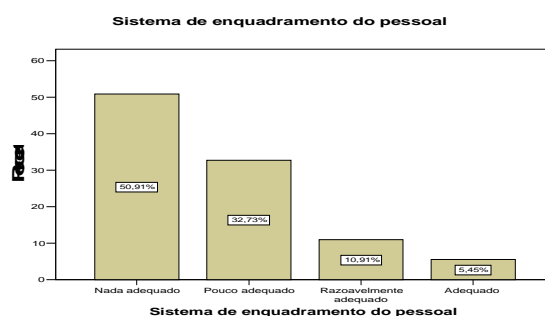
#### 4.3.3.4. Qualidade do Corpo não Técnico

Dos inquiridos, 23,0% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 47,7%, sendo os casos omissos de 29,2%. A avaliação média é de 2,85, concluindo-se que a qualidade do corpo não técnico do INDP é razoavelmente adequada. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado” com 39,1% das respostas dadas, seguido do “Adequado”, com 26,1% e do “Pouco adequado” com 19,6%. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 36,4 / 63,6; técnicos profissionais com 50,0 / 50,0; técnicos operacionais com 11,1 / 88,9; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 25,0 / 75,0.

#### 4.3.3.5. Sistema de Enquadramento do Pessoal

Dos inquiridos, 70,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 13,8%, sendo os casos omissos de 15,4%. A avaliação média é de 1,71, concluindo-se que o sistema de enquadramento do pessoal no INDP é pouco adequada. Isso resulta sobretudo de várias reclamações relativas ao processo de transição do pessoal aquando da formação do INDP, em 1993, e do enquadramento do pessoal no PCCS em vigor desde 1998, que ainda subsistem, parte das quais já ultrapassadas. Não é por acaso que a maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 50,9% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 32,7% e só depois do “Razoavelmente adequado” com apenas 9,2%. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 93,3 / 6,7; técnicos profissionais com 77,8 / 22,2; técnicos

operacionais com 77,8 / 22,2; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção com 75,0 / 25,0. Este cenário aponta para um desempenho muito fraco do INDP em relação ao enquadramento dos trabalhadores, independentemente da sua posição na hierarquia, requerendo o quanto antes a revisão do Estatuto do Pessoal e do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, em curso.



#### 4.3.3.6. Envolvimento dos Técnicos em Actividades de Docência

Dos inquiridos, 26,1% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 35,4%, sendo os casos omissos de 38,5%. A avaliação média é de 2,68. Embora prevaleça a indiferença, resultante de uma abordagem controversa à esta questão, conclui-se que o envolvimento dos técnicos do INDP em actividades de docência é razoavelmente adequado. Com efeito nenhuma instituição de investigação passará ao lado da docência, caso contrário, não estaria a socializar os seus conhecimentos adquiridos. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado” com 32,5% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com

22,5%, depois do “Nada adequado” e do “Adequado” com 20,0% cada. Relativamente aos níveis de escolaridade, teremos a seguinte situação: pessoal com EBI atribuindo uma razão de 100,0 / 0,0; pessoal com o secundário com 46,2 / 53,8; médios / bachareis com 40,0 / 60,0; graduados / licenciados com 33,3 / 66,7 e; pósgraduados com 20,0 / 80,0.

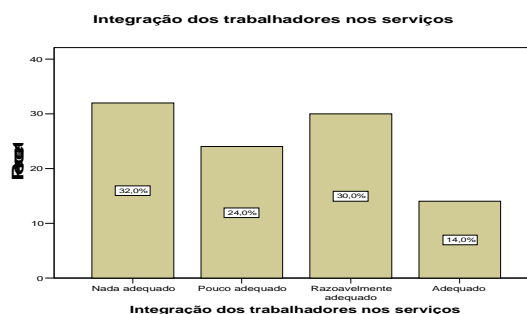
#### **4.3.3.7. Forma de Recrutamento do Pessoal**

Dos inquiridos, 46,2% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 23,0%, sendo os casos omissos de 30,8%. A avaliação média é de 2,09, concluindo-se que a forma de recrutamento do pessoal utilizada pelo INDP é pouco adequada. Isso resultará eventualmente do excesso de contratação directa versus concurso público. A maior importância recai sobre o “Nada a dequado” com 37,8% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado” com 28,9% e só depois do “Razoavelmente adequado”, com 20,0%. Relativamente às categorias profissionais, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 100,0 / 0,0; pessoal administrativo com 87,5 / 12,5; técnicos profissionais com 70,0 / 30,0; técnicos adjuntos com 25,0 / 75,0 e; técnicos superiores com 46,2 / 53,8. Com efeito só os técnicos superiores avaliam positivamente esta variável, que muito tem a ver com a natureza do INDP.

#### **4.3.3.8. Integração dos Trabalhadores nos Serviços**

Dos inquiridos, 43,1% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 33,9%, sendo os casos omissos de 23,1%. A avaliação média é de 2,26 concluindo-se que a integração dos trabalhadores nos serviços do INDP é pouco adequada. Isso resulta da necessidade de os diversos departamentos e serviços disporem de um programa específico de *training-on-job* destinado aos quadros tanto novos como existentes. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 32,0% das respostas dadas, seguido do “Razoavelmente adequado”, com 30,0% e do “Pouco adequado”, com 24,0% e do “Pouco adequado” com 24,0%.

Relativamente às categorias profissionais, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 66,7 / 33,3; pessoal administrativo com 90,9 / 9,1; técnicos profissionais com 60,0 / 40,0; técnicos adjuntos com 0,0 / 100,0 e; técnicos superiores com 42,9 / 57,1. Com efeito, os escalões mais baixos são os que mais carecem de melhor integração.



#### **4.3.3.9. Forma de Motivação de Pessoal**

Dos inquiridos, 77,0% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de apenas 12,3%, sendo os casos omissos de 10,8%. A avaliação média é de 1,52 concluindo-se que a forma de motivação de pessoal utilizada pelo INDP é pouco adequada. Isso resultará de factores tanto materiais como imateriais, do meio, como intrínsecos. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 65,5% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 20,7% e do “Razoavelmente adequado” com apenas 10,3%. Relativamente às categorias profissionais, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 100,0 / 0,0; pessoal administrativo com 100,0 / 0,0; técnicos profissionais com 69,2 / 30,8; técnicos adjuntos com 80,0 / 20,0 e; técnicos superiores com 86,7 / 13,3. A opinião é unânime, sendo os escalões mais baixos os que revelam menor nível de motivação. Trata-se de um factor fundamental para a gestão de qualquer organização, com uma relação directa com a satisfação das pessoas, com a qualidade do trabalho e com a produtividade, e não será de um dia para outro, que se possa

melhorar o seu score. A gestão de topo e as lideranças intermédias precisam de formação adequada para mudar a cultura organizacional do INDP.

#### **4.3.3.10. Forma de Orientação e de Acompanhamento**

Estritamente relacionada com a integração e com a motivação, a forma de orientação e de acompanhamento dos trabalhadores revela-se pouco satisfatória. É assim que 69,2% dos inquiridos atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 518,5%, sendo os casos omissos de 12,3%. A avaliação média é de 1,79, concluindo-se que a forma de orientação e de acompanhamento no INDP é pouco adequada. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 50,9% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 28,1%. O “Razoavelmente adequado” só aparece em terceiro lugar, com 12,3%. Das respostas dadas. Relativamente às categorias profissionais, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 66,7 / 33,3; pessoal administrativo com 90,9 / 9,1; técnicos profissionais com 83,3 / 16,7; técnicos adjuntos com 60,0 / 40,0 e; técnicos superiores com 71,4 / 28,6. Preocupa-se sobremaneira a categoria de técnicos superiores, cuja orientação e acompanhamento da parte dos escalões superiores é manifestamente negativa.

#### **4.3.3.11. Sistema de Recompensas Existentes**

Outro factor de influência directa sobre a motivação, produtividade e qualidade do trabalho, o sistema de recompensas existente afigura-se como a variável de menor performance no INDP. É assim que 80,0% dos inquiridos atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de sómente 6,2%, sendo os casos omissos de 13,8%. A avaliação média é de 1,29, concluindo-se que o sistema de recompensas existente no INDP é pouco adequado. A isso associam-se várias causas, desde o reconhecimento do trabalho realizado, aos louvores, retribuição, prémios, etc., que se revelam pouco satisfatórios. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 78,6% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 14,3% e só depois do “Razoavelmente adequado” com apenas 7,1%. Com efeito nenhum inquirido considera a valência “Adequada” ou “Muito adequada”. Relativamente à posição na hierarquia, a situação é: administração geral com 93,3 / 6,7; técnicos profissionais, técnicos operacionais e chefias intermédias todas com 100,0 / 0,0; e direcção com 75,0 / 25,0. A situação torna-se mais preocupante em termos de recompensas monetárias, ao vermos que a maioria dos Institutos Públicos criados simultaneamente com o INDP praticam tabelas bastante superiores às do INDP.

#### **4.3.3.12. Formas de Resolução de Conflitos**

Dos inquiridos, apenas 58,4% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 24,6% e casos omissos de 16,9%. A avaliação média é de 1,96, concluindo-se que as formas de resolução de conflitos no INDP são pouco adequadas. Isso resulta da existência de um sem número de conflitos disfuncionais ocorridos no INDP, provocados por actos de insatisfação ou de indisciplina, cuja solução através das concessões recíprocas ou da mediação não têm tido o resultado esperado, recorrendo-se ao processo disciplinar, muitas vezes desembocado em sanções materiais. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 44,4% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 25,9% e do “Razoavelmente adequado” com 18,5%. Relativamente à posição na hierarquia, a situação é: administração geral com 73,3 / 26,7; técnicos profissionais 81,8 / 18,2; técnicos operacionais 75,0 / 25,0; chefias intermédias com 50,0 / 50,0 e; direcção com 25,0 / 75,0. Conclui-se que apenas as chefias consideram adequadas essas formas.

#### **4.3.3.13. Competências das Chefias**

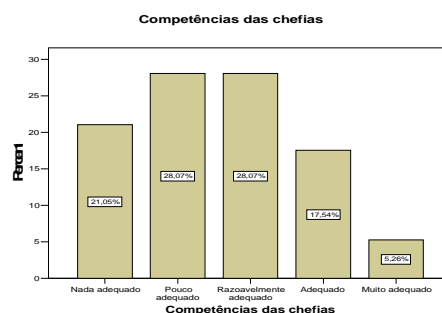
Dos inquiridos, 43,1% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 44,6%, sendo os

casos omissos de 12,3. A avaliação média é de 2,58, concluindo-se que as competências das chefias do INDP são razoavelmente

adequada. Entretanto, o “Pouco adequado” e o “Razoavelmente adequado” dividem a maior importância, ambos com 28,1% das respostas dadas, seguidos do “Nada adequado”, com 21,1% e do “Adequado” com 17,5%, sendo que 5,3% dos inquiridos considerem as competências das chefias como “Muito adequadas”.

Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 53,8 / 46,2; técnicos profissionais com 46,2 / 53,8; técnicos operacionais com 66,7 / 33,3; chefias intermédias 33,3 / 66,7 e direcção 0,0 / 100,0. Novamente são as chefias que mais se autoavaliam

positivamente, com os chefiados a tenderem pela negativa, onde destacamos os técnicos operacionais – técnicos superiores sem cargo de chefia.



#### **4.3.3.14. Acções de Formação Dirigidas ao Pessoal**

Dos inquiridos, 47,7% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 44,6%, e casos omissos de 7,7%. A avaliação média é de 2,40, concluindo-se que as acções de formação dirigidas ao pessoal são pouco adequadas. Veremos que isso resulta de uma grande proliferação de cursos de formação e de capacitação profissional, resultantes de simples aproveitamento de oportunidades de financiamento e assistência técnica, não de um plano de formação, levando a inexistência de um plano de aplicação prática na resolução dos problemas colocados ao INDP. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 35,0% das respostas dadas, seguido do “Razoavelmente adequado”, com 26,7%. O “Pouco adequado” e o “Adequado” dividem a terceira posição com 16,7% de respostas cada, e o “Muito adequado” tem uma frequência relativa de 5,%. Relativamente às categorias profissionais, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 66,7 / 33,3; pessoal administrativo com 83,3 / 16,7; técnicos profissionais com 58,3 / 41,7; técnicos adjuntos com 60,0 / 40,0 e; técnicos superiores com 20,0 / 80,0. Com efeito, só os técnicos superiores avaliam positivamente esta intervenção do INDP, ficando as demais categorias carentes de formação adequada ao posto de trabalho.

#### **4.3.3.15. Relação Acções de Formação / Avaliação de Desempenho**

Dos inquiridos, 61,6% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 21,6%, sendo os casos omissos de 16,9%. A avaliação média é de 1,96 concluindo-se que a relação acções de formação / avaliação de desempenho no INDP é pouco adequada. Isso resulta por um lado da baixa aplicação prática das acções de formação, e por outro, da resistência à todo o nível, das chefias principalmente, em pôr à prática o instrumento importante de gestão dos recursos humanos que é a avaliação do desempenho individual. A maior importância é dividida entre o “Nada adequado” e o “Pouco adequado”, cada um com 37,0% das respostas dadas. Seguem-se o “Razoavelmente adequado” com 18,5% e o “Adequado” com 6,2%. Todas as categorias profissionais são unânimes em avaliar esta relação negativamente, tendo o seguinte panorama: pessoal auxiliar com 100,0 / 0,0; pessoal administrativo com 72,7 / 27,3; técnicos profissionais com 75,0 / 25,0; técnicos adjuntos com 80,0 / 20,0 e; técnicos superiores com 60,0 / 40,0.

#### **4.3.3.16. Divulgação das Possibilidades de Formação**

Dos inquiridos, 69,2% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 23,1%, e casos omissos de 7,7%. A avaliação média é de 1,90, concluindo-se que a divulgação das possibilidades de formação no INDP é pouco adequada. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 43,3% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 31,7% e do “Razoavelmente adequado” com 16,7%. Variando de categoria para categoria, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 50,0 / 50,0; pessoal administrativo com 91,7 / 8,3; técnicos profissionais com 91,7 / 8,3; técnicos adjuntos com 40,0 / 60,0 e; técnicos superiores com 60,0 / 40,0.

#### **4.3.3.17. Aplicação das Acções de Formação**

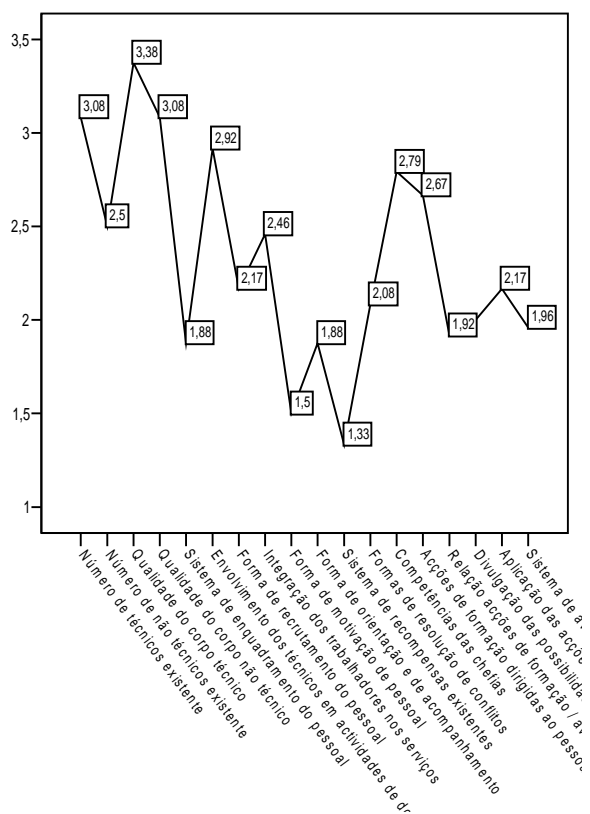
Dos inquiridos, 56,9% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 24,6%, e casos omissos de 18,5%. A avaliação média é de 1,92, concluindo-se que a aplicação das acções de formação no INDP é pouco adequada. Isso resulta da inexistência de uma prática de acompanhamento dos formados pelas respectivas chefias, deixando aos formados o livre arbítrio de aplicar os conhecimentos adquiridos, o que leva as formações a perderem-se com o tempo. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 43,3% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 26,4% e do “Razoavelmente adequado” com 24,5%. Variando de categoria para categoria, teremos a seguinte situação: pessoal auxiliar com 75,0 / 25,0; pessoal administrativo com 77,8 / 22,2; técnicos profissionais com 72,7 / 27,3; técnicos adjuntos com 80,0 / 20,0 e; técnicos superiores com 42,9 / 57,1

#### **4.3.3.18. Sistema de Avaliação de Desempenho**

Dos inquiridos, 66,9% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 21,6%, e casos omissos de 12,3%. A avaliação média é de 1,88, concluindo-se que o sistema de avaliação de desempenho no INDP é pouco adequado. Com efeito o sistema é um composto formado pelos instrumentos existentes e pela prática organizacional, e na realidade não se tem conseguido pôr à prática os instrumentos existentes neste domínio. A maior importância recai sobre o “Nada adequado” com 43,9% das respostas dadas, seguido do “Pouco adequado”, com 31,6% e do “Razoavelmente adequado” com 17,5%. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 75,0 / 25,0; técnicos profissionais com 55,6 / 44,4; técnicos operacionais com 88,9 / 11,1; chefias intermédias 0,0 / 100,0 e direcção 75,0 / 25,0. A única excepção de avaliação positiva são as chefias intermédias, talvez por estarem mais familiarizados com o sistema, ao contrário da direcção, por exemplo.

#### **4.3.4. Avaliação Geral**

Do ponto de vista do público interno, a avaliação atribuída ao INDP no campo “Recursos Humanos” é de 2,21 ou seja ligeiramente abaixo da avaliação de todos os factores que é de 2,35. Esta avaliação porém varia de variável por variável, como mostra o gráfico de perfil médio da adequação do INDP quanto aos recursos humanos que passamos a apresentar. Do gráfico de perfil médio ao lado se vê que, desta secção que se podem considerar “forças” ou “fraquezas” do INDP são as seguintes variáveis:



### Forças:

| Variável   | Avaliação média | Observação             |
|--|-----------------|------------------------|
| Qualidade do corpo técnico                           | 3,19            | Razoavelmente adequado |
| Número de técnicos existente                         | 3,10            | Razoavelmente adequado |
| Qualidade do corpo não técnico                       | 2,85            | Razoavelmente adequado |
| Envolvimento dos técnicos em actividades de docência | 2,68            | Razoavelmente adequado |
| Número de não técnicos existente                     | 2,64            | Razoavelmente adequado |
| Competências das chefias                             | 2,58            | Razoavelmente adequado |

### Fraquezas:

|  |      |                |
|--|------|----------------|
| Sistema de recompensas existente                     | 1,29 | Pouco adequado |
| Forma de motivação do pessoal                        | 1,52 | Pouco adequado |
| Sistema de enquadramento do pessoal                  | 1,71 | Pouco adequado |
| Forma de orientação e acompanhamento                 | 1,79 | Pouco adequado |
| Sistema de avaliação de desempenho                   | 1,88 | Pouco adequado |
| Divulgação das possibilidades de formação            | 1,90 | Pouco adequado |
| Aplicação das acções de formação                     | 1,92 | Pouco adequado |
| Relação acções de formação / avaliação de desempenho | 1,96 | Pouco adequado |
| Forma de resolução de conflitos                      | 1,96 | Pouco adequado |

Deduz-se que as principais forças do INDP no domínio dos recursos humanos reside na qualidade do seu pessoal, que merece ser melhor aproveitado, e as principais fraquezas na motivação desse pessoal, onde se inclui o sistema de recompensas existente, que carece de revisão.

Do inquérito ao público externo não consta qualquer variável relacionado com os recursos humanos, uma vez que esse inquérito tem apenas dois objectivos: testar o desempenho, logo justificar a existência do INDP, por um lado, e avaliar a satisfação do público externo, quanto ao cumprimento da missão do INDP.

A informação completa da avaliação consta do anexo.

## 4.4. – CAMPO 4 : RECURSOS FINANCEIROS

### 4.4.1. Apresentação Sumária

#### 4.4.1.1. Nota Prévia

De acordo com os Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Novembro, na gestão administrativa, financeira e patrimonial, o INDP tem em consideração os seguintes princípios:

- a) A direcção por objectivos;
- b) O controlo orçamental pelos resultados;
- c) O sistema de informação integrada de gestão;
- d) A observância das normas legais.

São instrumentos de gestão do INDP:

- a) Os planos de actividades;
- b) O orçamento anual;
- c) O relatório anual de gestão;
- d) O balanço e as contas.

No intuito de levar a cabo as suas atribuições, os Estatutos atribuem ao INDP as seguintes receitas:

- a) As dotações que lhe forem atribuídas pelo Estado;
- b) O valor correspondente a 30% dos rendimentos provenientes da concessão de exploração da pesca na Zona Económica Exclusiva (ZEE) de Cabo Verde;
- c) O valor correspondente a 30% sobre o produto das taxas cobradas por licenças de pesca concedidas a embarcações;
- d) As receitas provenientes da sua actividade específica;

- e) O produto da alienação de bens perecíveis adquiridos pelo INDP;
- f) O produto da venda de bens e dos serviços prestados;
- g) Os subsídios, subvenções e comparticipações nacionais, estrangeiras ou internacionais.

O INDP pode prestar serviços, remunerados ou não, que lhe sejam solicitados por entidades públicas ou privadas, e ainda obter patentes das suas invenções e criações e explorá-las, incluindo a sua venda, através de “royalties”.

Constituem despesas do INDP:

- a) Os encargos com o respectivo funcionamento;
- b) As despesas com o pessoal;
- c) Os custos de aquisição, manutenção e conservação de bens e equipamentos e serviços que tenha que utilizar.

O INDP dispõe, em regime de propriedade, ou de posse, dos bens patrimoniais e financeiros necessários ao exercício da sua actividade, gerindo bens do domínio público e privado do Estado. A gestão financeira e patrimonial obedece às normas aplicáveis às empresas públicas, em tudo o que não estiver previsto nos Estatutos. Designadamente, o INDP aplica o Plano Nacional de Contabilidade e prepara os documentos de prestação de contas estabelecidos para as empresas públicas.

#### 4.4.1.2. Política Orçamental

Na elaboração do orçamento anual de funcionamento, o INDP leva em consideração os seguintes aspectos :

1. Uma simbiose entre o plano de contas do tipo empresarial, baseado no Plano Nacional de Contabilidade aprovado pelo Decreto-Lei n.º 4/84, de 30 de Janeiro, em respeito ao qual é tratada a informação financeira do INDP, e o Plano Nacional de Contabilidade Pública, e forma a que a apresentação final seja segundo o último;
2. O equilíbrio orçamental na óptica receitas / despesas, ao qual tendo-se por um lado as despesas totais devemos, por outro, para cobri-las:

- ❑ Optimizar as receitas que a actividade específica do Instituto permita realizar, onde se incluem as receitas de vendas de factores de produção para a pesca e do produto da pesca experimental, realização de estudos sectoriais, prestações de outros serviços e alienação de equipamentos fora de uso.
- ❑ Obter uma dotação do orçamento central do Estado (OGE) realizável por duodécimos;
- ❑ Obter as dotações consignadas pelo Governo de Cabo Verde, de conformidade com as alíneas b) e c) do artigo 23.º dos Estatutos do INDP, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Novembro;<sup>6</sup>
- ❑ Realizar verbas para o financiamento de programas, projectos e actividades específicas;<sup>7</sup>
- ❑ A observância dos princípios e normas legais, designadamente, os princípios do valor bruto, da não consignação, da economicidade, da racionalidade, etc.

#### 4.4.1.3. Realizações do Orçamento de Funcionamento

Com base nos princípios de gestão financeira e patrimonial acima descritos, o INDP registou entre seja os anos 2000 e 2004, uma receita média de 56.657.865,10 escudos. As receitas correntes contribuíram com 57,1% e as receitas de capital com 42,9%.<sup>8</sup> É de salientar que as receitas de transferências de capital registadas nem sempre acabam por realizar, ficando no todo ou em parte contabilizadas como dotações por receber do Estado, ou seja um crédito sobre este. Isso, porque as Finanças Públicas desde que haja concessão de exploração da pesca na ZEE de Cabo Verde e licenciamento da actividade à embarcações nacionais e estrangeiras, recebem as respectivas contrapartidas e taxas, só que o INDP só recebe ano sim, ano não, uma parcela da verba orçamentada, e proveniente do licenciamento da pesca. Anualmente, por ocasião do encerramento das contas, faz-se o balanço entre a verba orçamentada e a recebida, e havendo diferença esta é debitada ao Estado, por contrapartida da conta correspondente de receitas. Por outro lado, as receitas de transferências do orçamento central (OGE) contribuem com 33,1% das receitas totais, contra 66,9% das receitas próprias, estas entendidas como o somatório das restantes receitas. As fontes de receitas consagradas nos Estatutos aprovados em 1997, tiveram como implicação imediata a redução da dotação do OGE de 27.500 para 15.000 contos, no ano seguinte, que prevaleceu até o ano 2000, a partir do qual essa verba passou a oscilar entre 17.800 e 21.500 contos. O mapa a seguir dá-nos a evolução das receitas do INDP nos últimos 5 anos.

Já as despesas médias foram para o mesmo período de 65.903.421,23 escudos. Os recursos humanos ocupam uma parte importante da política orçamental, uma vez tratando-se do principal componente de recursos do INDP. Dessa política fazem parte as vertentes: salários, progressões e reclassificações, segurança social, seguro de acidentes de trabalho, formação e treinamento, segurança e higiene, etc. Em encargos com o pessoal, o INDP realizou em média nos anos 2000 – 2004, uma despesa de 40.452.621,60 escudos, ou seja 61,4% das despesas médias totais. As outras despesas correntes foram em média de 14.762.609,90 escudos, e tiveram um peso de 22,4%, dos quais os fornecimentos e serviços externos coupam 22,1 pontos percentuais.

<sup>6</sup> Onde se incluem as receitas arrecadadas por Cabo Verde ao abrigo do **Acordo de Pesca com a União Europeia**, existindo ainda outros acordos, designadamente com o Japão.

<sup>7</sup> Onde se inclui o financiamento de um programa de investigação e formação financiado com os fundos da compensação do acordo de pesca com União Europeia, bem assim o co-financiamento de programas conjuntos com Institutos e Universidades parceiras, que não reveste a forma de Projecto do Programa Plurianual de Investimento Público.

<sup>8</sup> Seguindo a estrutura do orçamento aprovado para 2005, consideram-se receitas de capital as provenientes da alienação de equipamentos, as transferências ao abrigo dos acordos e licenças de pesca e outras transferências extra orçamento central, embora todas se destinem a financiar o orçamento corrente.

### Realizações Orçamentais nos Últimos 5 Anos - Receitas

| Código CP/PNC | Designação                          | 2000                | 2001                | 2002                | 2003                | 2004                | Média               | Peso          |
|---------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| 1,02,07,00    | Vendas e Prestações de Serviços     | 21.600.864,4        | 16.646.112,0        | 2.634.174,5         | 6.917.566,0         | 13.058.834,5        | 12.171.510,3        | 21,5%         |
| 1,02,03,00    | Rendimentos de Propriedade          | 1.210.000,0         | 2.665.000,0         | 275.016,0           | 510.000,0           | 1.058.000,0         | 1.143.603,2         | 2,0%          |
| 1,02,08,00    | Outras Receitas de Gestão Correntes | 216.250,0           | 36.000,0            | 200.000,0           | 180.000,0           | 830.000,0           | 292.450,0           | 0,5%          |
| 1,02,06,00    | Transferências Correntes            | 15.000.000,0        | 20.671.994,0        | 18.843.322,0        | 21.508.430,0        | 17.826.399,0        | 18.770.029,0        | 33,1%         |
| 2,04,00,00    | Transferências de Capital           | 38.537.738,0        | 12.618.502,0        | 30.106.902,0        | 24.000.000,0        | 16.138.221,0        | 24.280.272,6        | 42,9%         |
|               | <b>TOTAL RECEITAS</b>               | <b>76.564.852,4</b> | <b>52.637.608,0</b> | <b>52.059.414,5</b> | <b>53.115.996,0</b> | <b>48.911.454,5</b> | <b>56.657.865,1</b> | <b>100,0%</b> |
|               | Receitas Correntes                  | 38.027.114,4        | 40.019.106,0        | 21.952.512,5        | 29.115.996,0        | 32.773.233,5        | 32.377.592,5        | 57,1%         |
|               | Receitas de Capital                 | 38.537.738,0        | 12.618.502,0        | 30.106.902,0        | 24.000.000,0        | 16.138.221,0        | 24.280.272,6        | 42,9%         |
|               | Transferências do Orçamento Central | 15.000.000,0        | 20.671.994,0        | 18.843.322,0        | 21.508.430,0        | 17.826.399,0        | 18.770.029,0        | 33,1%         |
|               | Receitas Próprias                   | 61.564.852,4        | 31.965.614,0        | 33.216.092,5        | 31.607.566,0        | 31.085.055,5        | 37.887.836,1        | 66,9%         |

Os investimentos em imobilizados (incluindo transferências de projectos de cooperação e outros donativos) ascendem à uma média de 10.688.189,75 escudos, ou seja 16,2% das despesas. Ao todo, as despesas correntes contribuíram com 83,8% das despesas totais e as despesas de capital com 16,2% conforme ilustra o mapa a seguir.

### Realizações Orçamentais nos Últimos 5 Anos - Despesas

| Código CP/PNC | Designação                        | 2000                 | 2001                 | 2002                 | 2003                 | 2004                 | Média                | Peso          |
|---------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| 3,01,00,00    | Despesas com o Pessoal            | 49.088.222,00        | 40.457.310,00        | 40.122.798,50        | 42.678.563,92        | 29.916.213,50        | 40.452.621,58        | 61,4%         |
| 3,02,00,00    | Aquisição de Bens e Serviços      | 259.738,0            | -                    | -                    | -                    | -                    | 51.947,60            | 0,1%          |
| 3,03,00,00    | Fornecimentos e Serviços Externos | 16.469.403,0         | 14.763.193,0         | 11.980.092,5         | 13.668.721,5         | 15.903.381,5         | 14.556.958,30        | 22,1%         |
| 3,07,00,00    | Outras Despesas Correntes         | 167.905,00           | 40.510,00            | 58.941,00            | 43.232,00            | 77.478,00            | 77.613,20            | 0,1%          |
| 3,04,00,00    | Encargos Financeiros              | 92.839,00            | 28.361,00            | 32.988,00            | 95.870,00            | 130.396,00           | 76.090,80            | 0,1%          |
| 4,01,00,00    | Investimento em Imob. Corpóreas   | 10.838.604,00        | 15.094.039,60        | 24.868.727,13        | 685.479,00           | 1.954.099,00         | 10.688.189,75        | 16,2%         |
|               | <b>TOTAL DESPESAS</b>             | <b>76.916.711,00</b> | <b>70.383.413,60</b> | <b>77.063.547,13</b> | <b>57.171.866,42</b> | <b>47.981.568,00</b> | <b>65.903.421,23</b> | <b>100,0%</b> |
|               | Despesas Correntes                | 66.078.107,00        | 55.289.374,00        | 52.194.820,00        | 56.486.387,42        | 46.027.469,00        | 55.215.231,48        | 83,8%         |
|               | Despesas de Capital               | 10.838.604,00        | 15.094.039,60        | 24.868.727,13        | 685.479,00           | 1.954.099,00         | 10.688.189,75        | 16,2%         |
|               | Despesas com o Pessoal            | 49.088.222,00        | 40.457.310,00        | 40.122.798,50        | 42.678.563,92        | 29.916.213,50        | 40.452.621,58        | 61,4%         |
|               | Outras Despesas Correntes         | 16.989.885,00        | 14.832.064,00        | 12.072.021,50        | 13.807.823,50        | 16.111.255,50        | 14.762.609,90        | 22,4%         |
|               | Despesas de Investimento          | 10.838.604,00        | 15.094.039,60        | 24.868.727,13        | 685.479,00           | 1.954.099,00         | 10.688.189,75        | 16,2%         |

Assim, teremos para o mesmo período um resultado receitas menos despesas médio negativo de 9.245.556,16 escudos, mesmo considerando todas as receitas realizadas e as transferências devidas ao INDP. No entanto, e como a maioria das despesas de investimento são provenientes de donativos sem contraprestação monetária, à esse resultado somamos os subsídios de capital e a contrapartida desses mesmos donativos, que são registados como capital próprio cuja média é de 10.265.700,58, perfazendo um resultado orçamental médio positivo de 1.020.144,43 escudos, conforme o mapa abaixo.

|  |                     |                      |                    |                      |                     |                     |             |
|--|---------------------|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|
| Resultado Receitas - Despesas          | -351.858,63         | -17.745.805,60       | -25.004.132,63     | -4.055.870,42        | 929.886,50          | -9.245.556,16       | -16,3%      |
| + Subsídios de Capital / Contrap. Don. | 4.211.000,00        | 14.884.888,60        | 24.787.019,31      | 0,00                 | 7.445.595,00        | 10.265.700,58       | 18,1%       |
| <b>RESULTADO ORÇAMENTAL</b>            | <b>3.859.141,37</b> | <b>-2.860.917,00</b> | <b>-217.113,32</b> | <b>-4.055.870,42</b> | <b>8.375.481,50</b> | <b>1.020.144,43</b> | <b>1,8%</b> |

Com os défices acumulados dos anos anteriores, cobertos evidentemente pelo incremento do passivo (dívidas a pagar), à 31-12-2004, o INDP apresentava uma dívida a pagar aos fornecedores

na ordem de 13.219.166,30 escudos, e outra ao sector público estatal ( impostos e contribuições à previdência social) de 60.276.226,73 escudos, sem liquidez para os resolver.

Certo que o INDP tem subsídios não transferidos pelo Estado, que podem servir para encontro de contas com as retenções de impostos sobre os vencimentos do pessoal a pagar, mas o mesmo não se pode dizer em relação a Instituto Nacional de Previdência Social, cujo saldo credor era nessa data de 39.903.082,00 escudos. O ano de 2004 pôs fim a uma série de anos com uma realização orçamental deficitária, graças à uma medida de gestão muito séria tomada pelo INDP, que consistiu na redistribuição das despesas com o pessoal (salários), e outras despesas das actividades desenvolvidas entre o orçamento de funcionamento e os vários projectos de investimento público por ele executados. Assim, para se aproximar da realidade financeira vivida por este instituto público, cujas actividades principais prendem com a realização de programas e projectos de investimento público nos domínios ligados ao mar e ao ambiente marinho, e numa perspectiva de seguir as directrizes recebidas do Ministério das Finanças, Planeamento e Desenvolvimento Regional sobre a matéria, o orçamento para o ano de 2004 foi alvo de uma redução em relação ao ano anterior em cerca de 35,5%, fixando-se nos 46.470.636,00 escudos (contra 72.029.257,70 escudos em 2003), com a seguinte explicação:

- ❑ Esgotamento das oportunidades de realização das existências de factores de produção importados durante os anos 80 e 90 do século passado e paralização da actividade de pesca experimental / arrasto de praia com o Navio Oceanográfico “Islândia”, que se encontrava inoperacional havia cerca de 3 anos, com problemas na máquina principal, que ainda persiste.
- ❑ Não recebimento até esta e desde a aprovação por Lei, em Novembro de 1997, dos 30% do produto da concessão de exploração de pesca na ZEE de Cabo Verde e não realização, desde o ano 2001, de nenhuma prestação proveniente das taxas cobradas por licenças de pesca concedidas à embarcações.
- ❑ Imputação aos projectos do Programa de Investimento Público do Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas, dos encargos com salários de todo o pessoal operativo, independentemente da forma de provimento – transição, nomeação, contratos de trabalho e contratos de prestação de serviços. Essa imputação abrange todo o pessoal afecto aos serviços de investigação haliêutica e aquacultura, estatísticas sectoriais, desenvolvimento sócio-económico, estudos e projectos, formação e projectos autónomos, distribuído pelas 9 ilhas habitadas de Cabo Verde. Com isso, só se considerou dentro do orçamento de funcionamento ou de receitas e despesas correntes, o pessoal que ocupa cargos de direcção, chefias intermédias e chefias operacionais e ainda o pessoal dos sectores administrativo e financeiro.

#### 4.4.1.4. Orçamento de Funcionamento para o ano 2005

O orçamento traçado para o ano de 2005 segue as mesmas linhas orientadoras que a de 2004, com a estrutura de receitas abaixo indicada.

##### Orçamento de Funcionamento para o Ano 2005 - I Receitas

| Código            | Rubrica                                    | Valor                | Peso          |
|-------------------|--|----------------------|---------------|
| <b>1 00 00 00</b> | <b>RECEITAS CORRENTES</b>                  | <b>27.768.349,00</b> | <b>63,7%</b>  |
| 1 02 03 00        | Rendimentos de Propriedade                 | 1.456.200,00         | 3,3%          |
| 1 02 06 01        | Transferências Correntes                   | 18.022.968,00        | 41,3%         |
| 1 02 06 01        | Transferências do Orçamento Central        | 18.022.968,00        | 41,3%         |
| 1 02 07 00        | Vendas                                     | 3.680.581,00         | 8,4%          |
| 1 02 08 00        | Outras Receitas Correntes                  | 4.608.600,00         | 10,6%         |
| <b>2 00 00 00</b> | <b>RECEITAS DE CAPITAL</b>                 | <b>15.851.012,00</b> | <b>36,3%</b>  |
| 2 02 00 00        | Imobilizações Corpóreas                    | 1.980.000,00         | 4,5%          |
| 2 04 00 00        | Transferências de Capital                  | 13.871.012,00        | 31,8%         |
| 2 04 00 01        | Transferências das Administrações Públicas | 10.000.000,00        | 22,9%         |
| 2 04 00 03        | Transferências do Exterior                 | 3.871.012,00         | 8,9%          |
|                   | <b>TOTAL RECEITAS</b>                      | <b>43.619.361,00</b> | <b>100,0%</b> |
|                   | Transferência do Orçamento Central         | 18.022.968,00        | 41,3%         |

|                   |               |       |
|-------------------|---------------|-------|
| Receitas Próprias | 25.596.393,00 | 58,7% |
|-------------------|---------------|-------|

No total de 43.619.361,00 escudos, desse orçamento iremos ver que as receitas correntes contribuem com 63,7% e as receitas consideradas de capital com 41,3%. Por outro lado, temos uma comparticipação do orçamento central de 41,3%, contra as receitas próprias de 58,7%. Destas as transferências de capital contribuem com 31,8%, onde se incluem a transferência proveniente da concessão de exploração e licenciamento da pesca, bem assim as comparticipações financeiras de entidades diversas. Do total despesas, também de 43.619.361,00 escudos, temos as despesas correntes com 99,1% e as despesas de capital com apenas 0,9%. A fraca participação das despesas de capital deve-se à contenção orçamental, onde os investimentos são financiados no quadro do Programa Plurianual de Investimento Público, nas suas vertentes financiamento interno (Tesouro) e, principalmente, financiamento externo (donativos directos, empréstimos, fundos de contrapartida da ajuda alimentar, etc.). Por outro lado, temos as despesas com o pessoal a contribuir com 66,0% do total, outras despesas correntes com 33,1 e as despesas de investimento com 0,9%. O quadro resumo das despesas vem a seguir apresentado, havendo um quadro mais detalhado do **orçamento de funcionamento para o ano 2005 em anexo**.

#### **Orçamento de Funcionamento para o Ano 2005 - I Despesas**

| Código            | Rubrica                                       | Valor                | Peso          |
|-------------------|---|----------------------|---------------|
| <b>3,00,00,00</b> | <b>DESPESAS CORRENTES</b>                     | <b>43.225.361,00</b> | <b>99,1%</b>  |
| <b>3,01,00,00</b> | <b>Despesas com o Pessoal</b>                 | <b>28.802.855,00</b> | <b>66,0%</b>  |
| 3,01,01,00        | Remunerações Certas e Permanentes             | 18.747.840,00        | 43,0%         |
| 3,01,04,00        | Dotação Provisional p/ Despesas com o Pessoal | 356.544,00           | 0,8%          |
| 3,01,02,00        | Remunerações Var. de Caracter não Permanente  | 2.186.075,00         | 5,0%          |
| 3,01,03,00        | Segurança Social para Agentes do Estado       | 7.512.396,00         | 17,2%         |
| <b>3,02,00,00</b> | <b>Aquisição de Bens e Serviços</b>           | <b>0,00</b>          | <b>0,0%</b>   |
| <b>3,03,00,00</b> | <b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>      | <b>14.144.958,00</b> | <b>32,4%</b>  |
| <b>3,04,00,00</b> | <b>Encargos Financeiros</b>                   | <b>163.200,00</b>    | <b>0,4%</b>   |
| <b>3,07,00,00</b> | <b>Outras Despesas Correntes</b>              | <b>114.348,00</b>    | <b>0,3%</b>   |
| <b>4,00,00,00</b> | <b>DESPESAS DE CAPITAL</b>                    | <b>394.000,00</b>    | <b>0,9%</b>   |
| <b>4,01,00,00</b> | <b>Imobilizações Corpóreas</b>                | <b>394.000,00</b>    | <b>0,9%</b>   |
|                   | <b>TOTAL DESPESAS</b>                         | <b>43.619.361,00</b> | <b>100,0%</b> |
|                   | Despesas com o Pessoal                        | 28.802.855,00        | 66,0%         |
|                   | Outras Despesas Correntes                     | 14.422.506,00        | 33,1%         |
|                   | Despesas de Investimento                      | 394.000,00           | 0,9%          |

#### **4.4.1.5. Programa Plurianual de Investimento Público**

Para os 3 anos 2003 a 2005, coube ao INDP a execução de parte considerável do Programa Plurianual de Investimento Público para o sector das pescas, chamando a si a responsabilidade de planificar, programar e executar no âmbito dos seus programas de investigação haliêutica e de promoção do desenvolvimento das pescas, um conjunto de 15 projectos, com um financiamento global para o triénio de 1.827.816.540,00 escudos caboverdianos, ou seja cerca de 16.576.579,51 Euros. Desse montante, 85,5% corresponde ao financiamento dos parceiros externos de desenvolvimento de Cabo Verde, e 15% ao financiamento do Tesouro Nacional, acrescido dos fundos da nova modalidade de cooperação intitulada de ajuda orçamental. Em média o INDP trabalhou com um programa de investimento anual de 609.272.280,00 escudos, ou seja 5.525.526,5 euros. Segundo o quadro abaixo, um Projecto, o de Desenvolvimento da Peca Industrial tem um peso de 54,9%, seguindo dos projectos Investigação e Conservação da Biodiversidade Marinha com 12,2% e Investigação sobre Recursos Marinhos na ZEE de Cabo Verde, com 10,7%. Vários países e organismos internacionais participaram do financiamento desses projectos, incluindo o “consórcio” BAD / BADEA, os Países Baixos, o Japão, a RFA, o FEDER e a Espanha.

**PROGRAMA DE INVESTIMENTO PÚBLICO - QUADRO DE FINANCIAMENTO DOS ANOS 2003 A 2005**

| N.º | Programa / Subprograma / Projecto      | Financiamento        |                    |                      | Média              | Peso          |
|-----|--|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------|
|     |  | Externo              | Interno            | Total                |                    |               |
| 1   | Desenvolvimento da Pesca Industrial    | 982.823.936          | 21.196.000         | 1.004.019.936        | 334.673.312        | 54,9%         |
| 2   | Investig. e Conserv. Biodiv. Marinha   | 153.272.000          | 70.005.000         | 223.277.000          | 74.425.667         | 12,2%         |
| 3   | Investig. s/ Rec. Mar. ZEE de C. Verde | 166.600.000          | 28.213.250         | 194.813.250          | 64.937.750         | 10,7%         |
| 4   | Fopesca - Fomento à Pesca Artesanal    | 112.000.000          | 9.100.000          | 121.100.000          | 40.366.667         | 6,6%          |
| 5   | Gest. Sust. Patr. N.C.R.M.V.RCV        | 74.091.354           | 3.324.118          | 77.415.472           | 25.805.157         | 4,2%          |
| 6   | Restantes 10 Projectos                 | 74.900.000           | 132.290.882        | 207.190.882          | 69.063.627         | 11,3%         |
|     | <b>Total Projectos</b>                 | <b>1.563.687.290</b> | <b>264.129.250</b> | <b>1.827.816.540</b> | <b>609.272.180</b> | <b>100,0%</b> |
|     | <b>EUR</b>                             | <b>14.181.175,3</b>  | <b>2.395.404,3</b> | <b>16.576.579,5</b>  | <b>5.525.526,5</b> |               |
|     | <b>Peso Relativo</b>                   | <b>85,5%</b>         | <b>14,5%</b>       | <b>100,0%</b>        |                    |               |

**4.4.1.6. Relação Orçamento de Funcionamento / Programa Plurianual de Investimento Público**

Pelo quadro a seguir apresentado, para o mesmo triénio, o INDP contou com um orçamento global de 1.987.176.872,00 escudos, ou 18.021.828,0 euros, com a seguinte análise cruzada: i - Programa de Investimento Público com um orçamento médio de 609.272.180,00 escudos tem um peso de 92,0%. O orçamento de funcionamento com a média de 53.120.111,00 tem 8,0%. Este último deveria ter pelo menos um peso de 10%, ou seja de 66.239.229,00 escudos ano; ii – financiamento externo com 79,7% e financiamento interno com 20,3%, o último incluindo a ajuda orçamental. O rácio orçamento de funcionamento / orçamento de investimento é de 8,7%, indicando algum desequilíbrio entre os dois orçamentos.

**ORÇAMENTO GLOBAL - QUADRO DE FINANCIAMENTO DOS ANOS 2003 A 2005**

| N.º | Rubricas                      | Financiamento        |                    |                      | Média              | Peso          |
|-----|-------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---------------|
|     |                               | Externo              | Interno            | Total                |                    |               |
|     | Programa Invest Público       | 1.563.687.290        | 264.129.250        | 1.827.816.540        | 609.272.180        | 92,0%         |
|     | Orçamento de Funcionamento    | 19.771.081           | 139.589.251        | 159.360.332          | 53.120.111         | 8,0%          |
|     | <b>Total Orçamentos</b>       | <b>1.583.458.371</b> | <b>403.718.501</b> | <b>1.987.176.872</b> | <b>662.392.291</b> | <b>100,0%</b> |
|     | <b>EUR</b>                    | <b>14.360.480</b>    | <b>3.661.348</b>   | <b>18.021.828</b>    | <b>6.007.276</b>   | <b>100,0%</b> |
|     | <b>Peso Relativo</b>          | <b>79,7%</b>         | <b>20,3%</b>       | <b>100,0%</b>        |                    |               |
|     | <b>Racio Orç. Func / PPIP</b> | <b>1,3%</b>          | <b>52,8%</b>       | <b>8,7%</b>          |                    |               |

**4.4.1.7. Programa de Investimento Público para o Ano 2005**

O Programa de Investimento Público assumido pelo INDP no quadro da sua intervenção para o corrente ano de 2005 ascende ao montante de 435.309.863,00 escudos, novamente com o grande peso sobre o Projecto de Desenvolvimento da Pesca Industrial com 49,1%, seguido do Projecto Investigação e Conservação da Biodiversidade Marinha com 12,1% e Projecto Criação e Instalação de Empresa Mista de Pesca com 10,9%. Os restantes 7 projectos têm um peso de 27,9% do orçamento. O financiamento externo (empréstimos e donativos) ocupa 66,1% e o financiamento interno incluindo ajuda orçamental 33,9%.

Nota-se que parte dos projectos estão na sua fase terminal, coincidindo com o fim do IV Plano Nacional de Desenvolvimento 2002 – 2005. O Projecto Apoio Institucional também está em vias de financiamento. Também o quadro será alvo de um orçamento rectificado, com base numa proposta de reprogramação financeira em homologação pelo Ministro de tutela do INDP.

**PROGRAMA DE INVESTIMENTO PÚBLICO - QUADRO DE FINANCIAMENTO DO ANO 2005**

| N.º | Programa / Subprograma / Projecto      | 2005               |                    |                    | Peso          | Financiador Externo                 |
|-----|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------------------------|
|     |  | Externo            | Tes + Aj Orç       | Total              |               |                                     |
|     | Sistema Estatístico das Pescas         |                    | 3.250.000          | 3.250.000          | 0,7%          |                                     |
|     | Apoio Institucional                    | 22.200.000         | 0                  | 22.200.000         | 5,1%          | BADEA (em negociação)               |
|     | Criação e Instal. Empresa Mista Pesca  |                    | 47.500.000         | 47.500.000         | 10,9%         | BAD - PARE II                       |
|     | Investig. s/ Rec. Mar. ZEE de C. Verde |                    | 13.213.250         | 13.213.250         | 3,0%          | União Europeia ( Contra. Ac. Pesca) |
|     | Gest. Sust. Patr. N.C.R.M.V.RCV        | 37.045.677         |                    | 37.045.677         | 8,5%          | FEDER, Espanha                      |
|     | Desenvolvimento da Pesca Industrial    | 205.935.936        | 7.640.000          | 213.575.936        | 49,1%         | BAD, BADEA                          |
|     | Melh. Infraestr Apoio Pesca e Embarc.  | 9.700.000          | 15.000.000         | 24.700.000         | 5,7%          | União Europeia (Fin Adicional)      |
|     | Prom. Des. S-Económico C. Piscat.      | 13.000.000         | 5.020.000          | 18.020.000         | 4,1%          | União Europeia                      |
|     | Melh. Qual Valor Produtos de Pesca     | 0                  | 3.000.000          | 3.000.000          | 0,7%          |                                     |
|     | Investig. e Conserv. Biodiv. Marinha   |                    | 52.805.000         | 52.805.000         | 12,1%         | P. Baixos (PANA II)                 |
|     | <b>Total Geral</b>                     | <b>287.881.613</b> | <b>147.428.250</b> | <b>435.309.863</b> | <b>100,0%</b> |                                     |
|     | <b>EUR</b>                             | <b>2.610.816</b>   | <b>1.337.036</b>   | <b>3.947.852</b>   |               |                                     |
|     | <b>Peso Relativo</b>                   | <b>66,1%</b>       | <b>33,9%</b>       | <b>100,0%</b>      |               |                                     |

Um novo programa de projectos foi preparado no I Semestre do corrente ano, no âmbito do Quadro de Despesas à Médi Prazo, que cobre o período 2006 – 2008, em que o financiamento externo clássico cede lugar ao financiamento através de programas de ajuda orçamental, geridos técnica e financeiramente por entidade nacionais, o que constitui um prelúdio na passagem de Cabo Verde para nível de País de desenvolvimento Médio, segundo a classificação da Organização das Nações Unidas, previsto para 2008.

**4.4.2. Indicadores Pertinentes**

|  |       |    |
|--|-------|----|
| Rácio Receitas Correntes / Orçamento de Funcionamento    | 63,7% | a) |
| Rácio Transferência do Orç. Central / Orç. Funcionamento | 41,3% | a) |
| Rácio Receitas Próprias / Orçamento de Funcionamento     | 58,7% | a) |
| Rácio Despesas com o Pessoal / Orç. Funcionamento        | 66,0% | a) |
| Rácio Financiamento Externo / Orç. Investimento Público  | 85,5% | b) |
| Rácio Financiamento Externo / Orç. Global                | 79,7% | b) |
| Rácio Orç. Funcionamento / Orç. Global                   | 8,0%  | b) |
| Rácio Orç. Funcionamento / Orç. Investimento             | 8,7%  | b) |

a) Com referência ao ano 2005. b) Com referência ao triénio 2003 – 2005.

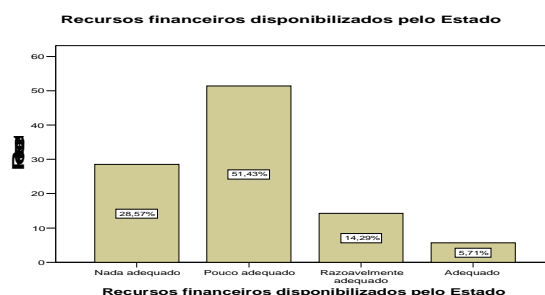
**4.4.3. Aspectos de Ponderação Crítica**

Feita a análise descritiva do INDP no domínio dos recursos financeiros, passamos a apreciação crítica a partir da análise da secção E do inquérito interno, variáveis 52 a 57, através da distribuição de frequências de respostas sobre a adequação do INDP no campo dos recursos financeiros, a avaliação média, e análise cruzada ou extratificada segundo os dados do inquirido. A dimensão financeira da instituição embora acaba por reflectir nos demais campos de gestão, é mais vista num círculo muito restrito, pelo não se estranha que a maioria dos inquiridos não se arriscaram a pronunciar sobre as variáveis que se seguem.

#### 4.4.3.1. Recursos financeiros disponibilizados pelo Estado

Dos inquiridos, 43,1% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 10,8%, e casos omissos de 46,2%. A avaliação média é de 1,97, concluindo-se que os recursos financeiros disponibilizados pelo Estado ao INDP são pouco adequados. Esta avaliação retrata até certo ponto a descrição apresentada nos números anteriores, e as conclusões tiradas a respeito da estrutura orçamental global do INDP. A maior importância recai sobre o “Pouco adequado”, com 51,4% das respostas dadas, seguido do “Nada adequado” com 28,6% e só depois do “Razoavelmente adequado” com 14,3%. Há 5,7% dos inquiridos a considerar os recursos disponibilizados pelo Estado como “Adequados”, não se encontrando nenhum caso de “Muito adequado”. Relativamente à

posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 100,0 / 0,0; técnicos profissionais com 57,1 / 42,9; técnicos operacionais com 87,5 / 12,5; chefias intermédias 100,0 / 0,0 e direcção 100,0 / 0,0. Conclui-se que os recursos financeiros disponibilizados pelo Estado ao INDP, face às suas atribuições são pouco ou nada adequados.



#### 4.4.3.2. Montante de receitas de vendas, estudos e alugueres

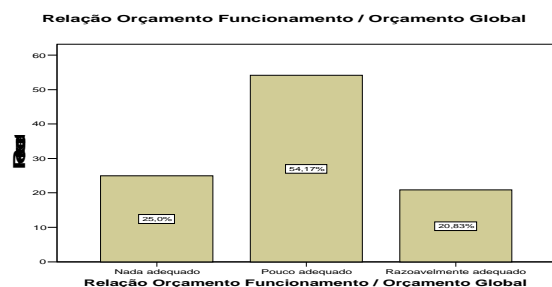
Dos inquiridos, 33,8% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 9,2%, sendo os casos omissos de 56,9%. A avaliação média é de 1,86, concluindo-se que o montante de receitas de vendas, estudos e alugueres auferido pelo INDP é pouco adequado. Esta avaliação tem em consideração a grande aleatoriedade da actuação do INDP nesses domínios, e a grande variabilidade das receitas ano após ano. A maior importância é dividida entre o “Nada adequado”, e o “Pouco adequado” cada uma com 39,3% das respostas dadas, seguido do “Razoavelmente adequado” com 17,9% e do “Adequado” com 3,6%.

Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 100,0 / 0,0 ; técnicos profissionais com 75,0 / 25,0; técnicos operacionais com 85,7 / 14,3; chefias intermédias 100,0 / 0,0 e direcção 75,0 / 25,0. Conclui-se que as receitas obtidas da actividade específica são também pouco ou nada adequadas.

#### 4.4.3.3. Relação Orçamento Funcionamento / Orçamento Global

Dos inquiridos, 29,2% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 7,7%, sendo os casos omissos de 63,1%. A avaliação média é de 1,96, concluindo-se que a relação orçamento de funcionamento / orçamento de investimento é também pouco adequada. Esta avaliação tem em consideração a análise histórica e orçamental atrás descrita. A maior importância recai sobre o “Pouco adequado”, com 54,2% das respostas válidas. Relativamente à posição na hierarquia,

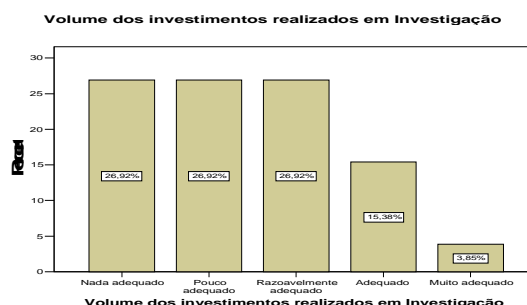
teremos a seguinte situação: administração geral com 66,7 / 33,3; técnicos profissionais com 80,0 / 20,0; técnicos operacionais com 100,0 / 0,0; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 75,0 / 25,0. A única posição que fica ao meio são as chefias intermédias constituída por chefes de divisões e de secções.



#### 4.4.3.4. Volume dos investimentos realizados em Investigação

Dos inquiridos, 21,5% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 18,5%, sendo os casos omissos de 60,0%. A avaliação média é de 2,42, concluindo-se que o volume de investimentos realizados em investigação é ainda pouco adequado. Todavia, a maior importância divide-se pelas três primeiras posições, ou seja “Nada adequado”, “Pouco adequado” e “Razoavelmente adequado”, cada uma com 26,9% das respostas válidas. Há 15,4% a considerá-lo “Adequado” e 3,8% “como “Muito adequado”. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 66,7 /

33,3; técnicos profissionais com 50,0 / 50,0; técnicos operacionais com 57,1 / 42,9; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 27,0 / 75,0. Logo há uma boa franja dos inquiridos a considerar o volume de investimentos razoavelmente adequado.



#### 4.4.3.5. Forma de obtenção de financiamentos no país

Dos inquiridos, 23,1% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 15,3%, sendo os casos omissos de 61,5%. A avaliação média é de 2,12, concluindo-se que a forma de obtenção de financiamentos no país é pouco adequada. Esta avaliação tem em consideração a pequenez das dotações do orçamento central, a grande incerteza na realização das restantes transferências legalmente consignadas ao INDP, bem assim o processo moroso de desbloqueamento de verbas para financiamento das actividades dos projectos do PPIP. Entretanto, a maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com 36,0% das respostas válidas, seguido do “Nada adequado” com 32,0% e do “Pouco adequado” com 28,0%. Há 4,0% dos inquiridos a considerar o número de técnicos existentes existentes como “Adequada”. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 50,0 / 50,0; técnicos profissionais com 75,0 / 25,0; técnicos operacionais com 57,1 / 42,9; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 75,0 / 25,0.

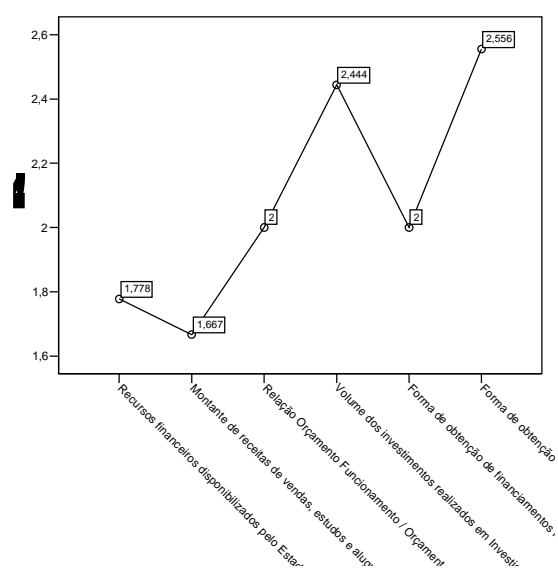
#### 4.4.3.6. Forma de obtenção de financiamentos fora do país

Dos inquiridos, 15,4% atribuem uma avaliação negativa à esta variável, contra uma avaliação positiva de 23,1%, sendo os casos omissos também de 61,5%. A avaliação média é de 2,60, concluindo-se que a forma de obtenção de financiamentos fora do país é razoavelmente adequada. Esta avaliação tem em consideração a relativa mobilidade externa do INDP na obtenção de recursos financeiros para os projectos de investigação e principalmente de desenvolvimento. Com efeito, durante toda a sua existência o INDP contou com pelo menos um Projecto de financiamento externo, com um componente de apoio institucional. A maior importância recai sobre o “Razoavelmente adequado”, com 44,0% das respostas dadas, seguido do “Nada adequado” com 24,0%, “Pouco adequado” com 16,0%. Há 16,0% dos inquiridos a considerar a

forma de obtenção de financiamentos fora do país como “Adequado” ou “Muito adequado”. Relativamente à posição na hierarquia, teremos a seguinte situação: administração geral com 50,0 / 50,0; técnicos profissionais com 50,0 / 50,0; técnicos operacionais com 57,1 / 42,9; chefias intermédias 50,0 / 50,0 e direcção 0,0 / 100,0. Assim, excluindo os técnicos operacionais, todas as restantes categorias vêm pela positiva esta actuação do INDP, que carece certamente de ser potenciada.

#### 4.4.4. Avaliação Geral

Do ponto de vista do público interno, a avaliação atribuída ao INDP no campo “Recursos Financeiros” é de 2,15 ou seja abaixo da avaliação geral. Esta avaliação porém varia de variável por variável, como mostra o gráfico de perfil médio da adequação do INDP quanto aos recursos financeiros que passamos a apresentar. Do gráfico de perfil médio ao lado se vê que, desta secção, existe uma única variável considerada como “força” e todas as restantes como “fraquezas” do INDP, as principais constante do quadro abaixo.



| Variável | Avaliação média | Observação |
|----------|-----------------|------------|
|----------|-----------------|------------|

#### **Força:**

|  |      |                        |
|--|------|------------------------|
| Forma de obtenção de financiamentos fora do país | 2,60 | Razoavelmente adequado |
|--|------|------------------------|

#### **Fraquezas:**

|   |      |                |
|---|------|----------------|
| Montante das receitas de vendas, estudos e alugueres  | 1,86 | Pouco adequado |
| Relação orçamento de funcionamento / orçamento global | 1,96 | Pouco adequado |
| Recursos financeiros disponibilizados pelo Estado     | 1,97 | Pouco adequado |
| Forma de obtenção de financiamentos no país           | 2,12 | Pouco adequado |

Deduz-se que a única força do INDP no domínio dos recursos financeiros é a forma de obtenção de financiamentos fora do país. Por outro lado, as preocupações e as fragilidades do orçamento de funcionamento do INDP estão patentes nesta análise.

Do inquérito ao público externo não consta qualquer variável relacionado com os recursos financeiros.

## **4.5. – CAMPO 5 : OFERTA DE SERVIÇOS**

### **4.5.1. - Caracterização dos serviços**

Conforme já foi referido, o INDP é uma instituição de investigação e promoção de desenvolvimento económico e social, prestando serviços em diversas áreas, nomeadamente:

- a. Investigação dos recursos haliêuticos de Cabo Verde
- b. Produção de estatísticas sectoriais
- c. Elaboração de estudos diversos
- d. Assistência técnica diversa
- e. Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
- f. Formação e reciclagem de operadores e profissionais
- g. Comercialização
- h. Execução de projecto diversos

Portanto, o INDP tem a responsabilidade de fazer a investigação biológica pesqueira propriamente dita e em outros domínios, como sejam o económico, o social e outros visando a promoção da actividade de pesca nacional.

Referente a investigação biológica, ao longo dos anos de funcionamento do instituto, tem-se conseguido alguns progressos quanto a qualidade das informações recolhidas, graças ao empenho dos técnicos, do nível de cooperação com organismos internacionais que apoiam tanto na aquisição de equipamentos como na formação de pessoal. Apesar desta actividade constituir já uma rotina do instituto falta fazer muita coisa no sentido de

melhora a qualidade de informação produzida que permite emitir recomendações fundamentadas para gestão das pescarias e um melhor aproveitamento dos recursos halieuticos.

A componente estatística das pescas inserida no departamento de investigação Haliêutica representa sem dúvida uma das actividades de crucial importância para o INDP, na sua política de investigação, e contribuição para uma gestão e exploração sustentável dos recursos pesqueiros na ZEE de Cabo Verde.

Como órgão produtor de estatística oficial no domínio das pescas, o contributo que se espera do INDP na sua relação com a administração das pescas, com sector privado e com as instituições nacionais e estrangeiras é Grande. Compete no âmbito das suas atribuições a recolha, o tratamento e a difusão de dados estatísticos da pesca artesanal e industrial, conservas e exportação dos produtos da pesca.

Desde a implementação do sistema estatístico em 1981, até a presente data, as informações estatísticas produzidas serviram de base para toda a tomada de decisão em matéria de planificação, gestão e formulação de medidas de desenvolvimento das pescas em Cabo Verde.

Os dados estatísticos produzidos, apesar de se revelar deficiências, carecendo de maior atenção e disponibilização de meios para melhorar a qualidade principalmente no que se refere a informações de natureza socio-económicas, permitem fazer uma caracterização clara e objectiva da evolução da captura, do esforço de pesca, da frota de pesca, dos engenhos de pesca, bem como da biológica das espécies mais importantes pescadas em Cabo Verde.

Na vertente promoção de desenvolvimento, nos domínios económicos e sociais, já foram produzidos importantes estudos. Contudo não é algo com consistência, pois por um lado não há sistematização é algo que surge de forma espontânea resultante de necessidades imediatas ou por solicitação de alguns parceiros. Por outro lado, na maioria dos casos desses estudos saem recomendações valiosas mas até que se consegue mobilizar recursos humanos e financeiros para materializar tais recomendações as informações já se encontram desactualizadas e muitas vezes há necessidade de recomeçar de tudo de novo. Várias actividades têm sido esboçadas principalmente no que refere a assistência técnica aos parceiros e utentes para construção e manutenção de infra-estruturas de apoio em terra, assistência em reparação e manutenção de embarcações motores e apetrechos de pescas, estudos técnicos económicos e financeiros para fins de créditos bancários,

organização e formação de operadores. A este nível, também o grande problema é a falta recursos que aliado a uma certa desorganização do instituto em matéria de planificação de tais actividades não tem sido possível executa-las de forma continua. O que implica sérias dificuldades para as acompanhar.

Para além das actividades mencionadas acima ainda o INDP exerce a actividade comercial de bens entre os quais materiais de pescas e de serviços nomeadamente estudos, aluguer de espaço e de equipamentos.

De um modo geral os projectos são de responsabilidades exclusiva do Instituto, mediante a coordenação do Gabinete de Estudos e Projectos do Ministério de tutela. Além disso, actualmente, algumas actividades são executadas em parceria com outras instituições nacionais e Internacionais. Sobretudo os trabalhos de acompanhamento das principais pescarias são feitos com a estreita colaboração das autoridades competentes em matéria de gestão e de fiscalização à nível nacional. Igualmente algumas actividades de promoção de desenvolvimento nas comunidades piscatórias, principalmente no que tange à reciclagem e formação profissional dos operadores são feitas em parceria com outras instituições como o, associações de trabalhadores do sector, Fundo de Desenvolvimento das Pescas (FDP), Organizações não Governamentais (Morabi, OMCV, Atelier Mar, etc.), Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza, Câmaras Municipais, entre outros.

Ainda de realçar parcerias com organizações internacionais como a Comissão Internacional para a Conservação dos Tunídeos do Atlântico (ICCAT), no que refere ao acompanhamento do Recurso Grandes pelágicos.

O programa do INDP abrange o projecto Gestão Sustentável do Património Natural Costeiro e dos Recursos Marinhos Vivos da República de Cabo Verde, financiado pela UE no âmbito do Programa Inter-regiões (INTERREG III), executado em conjunto com o Instituto Canário de Ciências Marinhas e que abrange essencialmente as áreas de aquacultura, biodiversidade marinha e pesca experimental.

#### **4.5.2. - Eficiência executiva**

Muitas das acções de investigação e de promoção para o desenvolvimento estão inseridas no programa de actividades do INDP, tendo em conta a política do Governo para o sector das pescas.

O programa é executado pelas duas Direcções executivas do Instituto, designadamente, a Direcção de Investigação Haliêutica e Aquacultura e a Direcção de Promoção do Desenvolvimento e ainda por um dos departamentos de apoio, a Direcção de Estudos e Projectos, cabendo a este último a responsabilidade a coordenação de projectos, a realização de estudos e coordenação das acções de formação dirigidas aos operadores da pesca e quadros do Instituto.

O programa do INDP para o ano 2005 encerra o programa trienal, em execução desde 2003. Este programa está em sintonia com os grandes objectivos do PND 2002 – 2005 em matéria de desenvolvimento do sector das pescas.

A maioria das actividades é financiada no âmbito do Programa de Investimento Publico, e conta com financiamentos provenientes das mais variadas fontes. Os programas, subprogramas e projectos de desenvolvimento encontram-se estruturados conforme o quadro seguinte:

| <b>Sub Programa</b>                                | <b>Projectos</b>   |
|--|--|
| Desenvolvimento das Estatísticas Económicas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Estatístico das Pescas</li> </ul>   |
| Gestão dos Recursos Haliêuticos                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do Plano de Gestão dos Recursos da Pesca<sup>9</sup></li> <li>• Investigação sobre Recursos Marinhos na ZEE da República de Cabo Verde</li> <li>• Gestão Sustentável do Património Natural Costeiro e dos Recursos Marinhos Vivos da República de Cabo Verde</li> </ul> |
| Promoção de Actividades Alternativas               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FOPESCA – Fomento a Pesca Artesanal</li> </ul>  |
| Protecção e Conservação da Biodiversidade          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação e Conservação da Biodiversidade Marinha</li> </ul>   |
| Sub Programa                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos</li> </ul>  |
| Reorganização e Desenvolvimento das Pescas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio Institucional</li> </ul>  |
| Modernização da frota e desenvolvimento das infra- | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoramento das Infra-estruturas de apoio a pesca e das embarcações</li> </ul>   |

<sup>9</sup> Este projecto vai substituir o projecto Investigação sobre Recursos Marinhos na ZEE da República de Cabo Verde, com financiamento do Japão, concluído este ano.

|  |   |
|--|---|
| estruturas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da Pesca Industrial</li> </ul>   |
| Formulação e Execução da Política Nacional de Formação de Quadros de Desenvolvimento Rural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e Capacitação de Quadros e Operadores da Pesca</li> </ul>   |
| Promoção de Actividades Alternativas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do Desenvolvimento Sócio-económico das Comunidades Piscatórias</li> <li>• FOPESCA- Fomento a Pesca Artesanal</li> </ul> |
| Segurança sanitária e qualidade dos alimentos e a educação nutricional.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade e valorização dos produtos da pesca</li> </ul>   |

#### 4.5.3 - Metodologia de planificação

Não obstante nos programas executados e os que estão em fase de execução ter a preocupação de respeitar as directivas do Governo no que respeita ao sector das pescas, com objectivos bem definidos e coerentes, nos últimos tempos a formulação de tais objectivos e o exercício de planificação carece de uma maior participação, não só de técnicos mas também de outros intervenientes no sector. Certo que há experiências de aplicação de métodos participativos no INDP que abrange tanto os seus técnicos como parceiros e utentes do sector. Várias acções de formação já foram realizados no sentido de preparar e sensibilizar o pessoal sobre a necessidade de planificação por objectivos e de forma abrangente. Entretanto, nos últimos tempos tem-se verificado uma fraca participação de técnicos na preparação dos programas de actividades. Normalmente estes são preparados pelos coordenadores dos departamentos executivos mediante a solicitação ou não dos contributos individuais de cada técnico. Tal facto provoca uma certa desmotivação e pouca assumpção dos técnicos para executar as tarefas programadas. Isto conjugado com os atrasos no desbloqueio de Verbas no quadro do programa de investimento público e com algumas deficiências de comunicação interna na realização dos programas fazem com que haja desfasamento enorme em os resultados preconizados inicialmente e os resultados alcançados.

#### 4.5.4 - Aspectos de ponderação crítica

O facto do INDP ter a responsabilidade de executar o programa de Investigação Haliêutica e Aquacultura e o programa de Promoção e Desenvolvimento representa por si só um aspecto complexo. Se por um lado, a investigação relacionada com as pescarias tem como objectivo formular recomendações para a exploração sustentável dos recursos, por outro lado há necessidade de promover o desenvolvimento das comunidades dos operadores de pescas que muitas vezes é visto como sinónimo de aumento das capturas. Ora, numa primeira vista não se põe problemas quanto ao aumento das capturas, uma vez que o potencial global dos recursos pesqueiros é estimado em aproximadamente em 36.000-44.000 tons (*in PGRP*). Com as capturas à volta de 9.000 tons constata-se o potencial é explorado muito abaixo do óptimo.

Contudo, uma análise mais profundo mostra que as coisas não são lineares como parecem. Em primeiro lugar porque uma boa parte do potencial corresponde aos tunídeos. Trata-se de espécies altamente migratórios e que à nível mundial começam a deparar com o problema de sobre exploração. Em relação aos outros recursos, como as lagostas, os peixes demersais, alguns moluscos, as margens para aumentarem as capturas são limitadas, uma vez que os dados históricos das capturas e de amostragens revelam sérios indícios de sobre exploração em algumas zonas do arquipélago. Em segundo lugar porque as pescarias artesanais são as mais importantes à nível nacional. São pescarias complexas, que interferem entre si. Por outras palavras qualquer medida de carácter restritiva ou de expansão numa pescaria (como as identificadas em Cabo Verde), tem repercussões nas outras. Isso porque de uma forma geral os operadores de pesca artesanal actuam de uma forma oportunista, capturam de acordo com as conjunturas de pesca ao longo do ano. Por tudo isso é patente a necessidade de uma boa programação das actividades, a presença constante do Instituto nas comunidades piscatórias não só para o acompanhamento dos recursos como também para apoiar os operadores a aproveitarem os benefícios do sector mediante avaliação adequada de projectos e forma de tomada de decisões eficientes em matérias de investimentos.

A realidade de funcionamento do Instituto em matéria de prestação de serviços revela alguma deficiência. Existe discrepâncias entre os objectivos preconizados e o que se verifica na pratica. Estes factos são causados por um conjunto de factores relacionados entre si, que passo a citar:

- metodologia de definição da oferta de serviços - muitos dos serviços identificados, nomeadamente de investigação, elaboração, de estudos, produção de estatísticas sectoriais, são atribuições do INDP, conforme os estatutos, mas nem por isso a forma de programação é satisfatório como já foi dito . Outros serviços oferecidos aparecem como actividades esporádicas, resultante de necessidades momentâneas das comunidades piscatórias ou de outros parceiros com que o INDP estabelece relações.

- sistema de planificação e programação de actividades, de projectos de investimentos é pouco adequado, não só devido a fraca participação de técnicos do Instituto e de grupos beneficiários sobretudo na fase inicial mas também pela inconsistência temporal da planificação/execução. Raras vezes se consegue executar as actividades nos períodos previstos, devido a demora no desbloqueamento de verbas, surgimento de actividades não constantes da programação, inércia nas tomadas de decisões.

- fraco acompanhamento e avaliação de projectos – uma das atribuições da direcção de estudos e projectos do INDP é fazer o acompanhamento e avaliação de projectos. O acompanhamento tem sido feito praticamente ao nível do controle dos orçamentos de projectos executados no âmbito dos programas de investimento público. O acompanhamento em termos físicos de forma metódica e com critérios claros é praticamente inexistente, salvo raros casos, o que dificulta a possibilidade de fazer avaliações.

- Inconsistência dos fundos de financiamento das actividades e projectos – para além do aspecto burocrático que envolve o sistema de financiamento das actividades executadas no quadro do programa de investimento público, o desbloqueio dos recursos financeiros acontece quase sempre tardia, chegando a desbloquear verbas um ou dois anos depois de terem sido solicitado o que em grande medida prejudica o desempenho do Instituto e provoca um certo desanimo para quem executa os projectos. Sem falar que muitas solicitações ficam sem qualquer tipo de resposta por parte do Tesouro Publico

- Fraca motivação dos técnicos para executar as actividades. Por um lado devido a fraca envolvencia na planificação das acções e por conseguinte fraca assumpção dos programas. Por outro lado o nível de exigência de responsabilidades é

baixa, uma vez o sistema de avaliação de desempenho existente não funciona. Num contexto generalizado de descontentamento do sistema de recompensa dos trabalhos como mostra os resultados do inquérito no ponto 4.3.3.11 do campo 4 – recursos humanos a eficiência de execução de programas e projectos fica comprometida.

Estas constatações são confirmadas pelos resultados do inquérito realizado no seio dos funcionários do INDP no âmbito deste processo de autoavaliação, dentro das rubricas **“eficiência de utilização dos meios”** e **“Planificação de execução de projectos”**. Numa escala de 1 à 5 as respostas em média para este dois aspectos foram de 2.4 e 2.35 ou seja “pouco adequado”.

A análise do gráfico de perfil médio da “eficiência de utilização dos meios” mostra que apenas a questão realização de projectos foi avaliado como “razoavelmente adequado” os restantes factores como cumprimento do tempo de execução dos projectos, acções tendentes a melhorar as operações, resultados da actividade global do instituto e gestão das operações são “pouco adequado”.

Em relação ao perfil médio da “Planificação de execução de projectos”, contemplado com 8 questões, apenas duas: forma de apresentação dos objectivos dos programas e articulação resultados de investigação/planificação do ponto de vista de adequação foram avaliadas como sendo razoáveis, com pontuação em termos médios acima de 2,5.

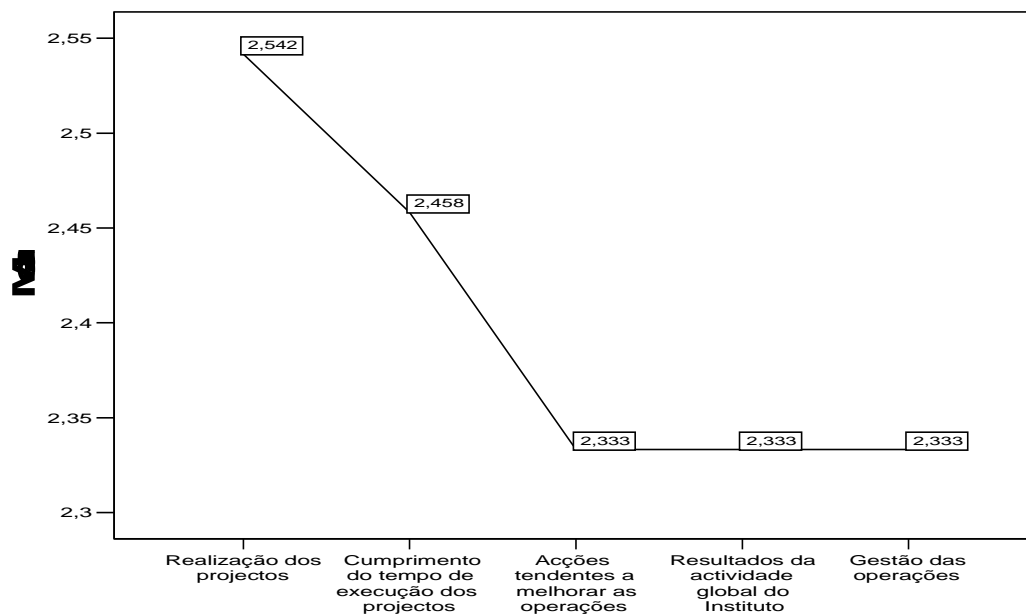


Gráfico n.º..... perfil médio da eficiência de utilização dos meios

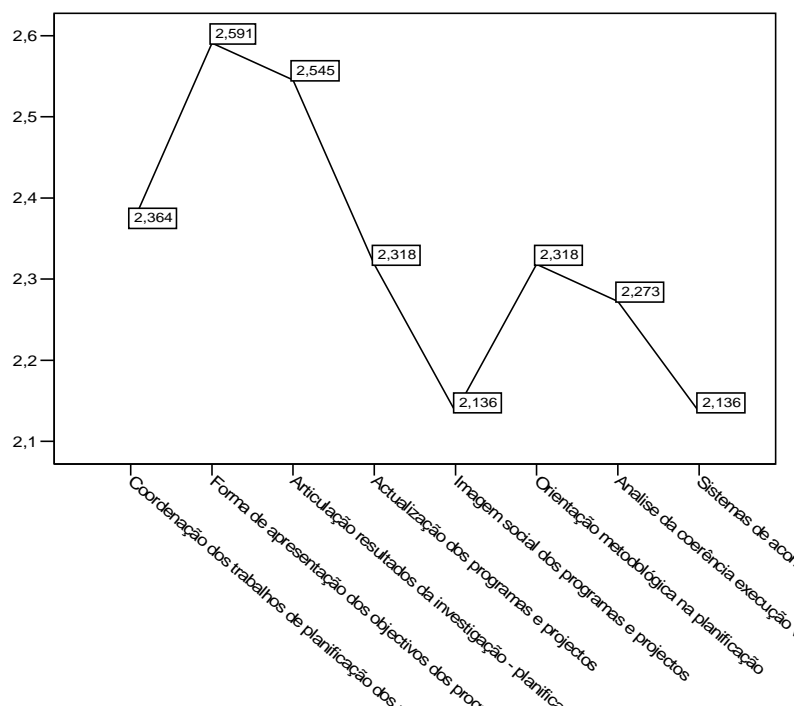


Gráfico n.º..... perfil médio da planificação e execução de projectos

De salientar que uma boa parte de funcionários não opinou sobre as questões dentro das rubricas que estamos analisar neste campo. Uma análise mais profunda permite identificar as pessoas que opinaram sobre esta questão através do cruzamento destas rubricas com a variável “categoria

profissional<sup>10</sup>”. Das 51 pessoas que se identificaram as suas categorias profissionais, entre 24 e 31 pessoas responderam: com uma fraca participação do pessoal auxiliar, participação modesta das categorias Pessoal administrativo e técnicos profissionais. O que é natural, por se tratar de categorias de profissionais com fraca participação em aspectos conceptuais de projectos embora participam de forma indirecta na execução dos mesmos. Quanto às categorias técnicos-adjuntos e superiores, com 20 pessoas identificadas, uma média de 18 pessoas responderam as questões, avaliando o INDP nestas rubricas de forma negativa ou seja “nada” ou “pouco adequado”.

Ao nível de região de trabalho, a maioria dos funcionários tanto de Barlavento como de Sotavento, respectivamente 57% e 51%, acham que as questões relacionadas com a eficiência de utilização dos meios são “nada” ou “pouco adequado”. O mesmo acontece em relação as questões da rubrica planificação e execução de projecto cuja percentagem de funcionários que responderam “nada” ou “pouco adequado” é de 52 em Barlavento e 63 em Sotavento. Cerca de 29 % dos trabalhadores tanto de Barlavento como Sotavento avaliaram as questões das duas rubricas como sendo razoavelmente adequado. Ninguém avaliou estas questões de muito adequadas.

Contudo, de acordo com o inquérito dirigido ao público externo, nomeadamente quadros dos serviços centrais do Ministério, utentes e parceiros o grau de satisfação sobre um conjunto de questões relacionado com a actuação do INDP em termos médios é de 3.09 ou seja razoável. Uma avaliação, que de acordo com a escala proposta não é nem negativa nem positiva, encontra-se no ponto intermédio.

O gráfico que se segue mostra o perfil médio do grau de satisfação de cada uma das questões relacionadas com a actuação do INDP, conforme as conjecturas do público externo.

---

<sup>10</sup> Notar que dos 65 funcionários inquiridos, 4 são pessoal auxiliar, 12 pessoal administrativo, 15 técnicos profissionais, 5 técnicos adjuntos, 15 técnicos superiores e 14 não identificaram.

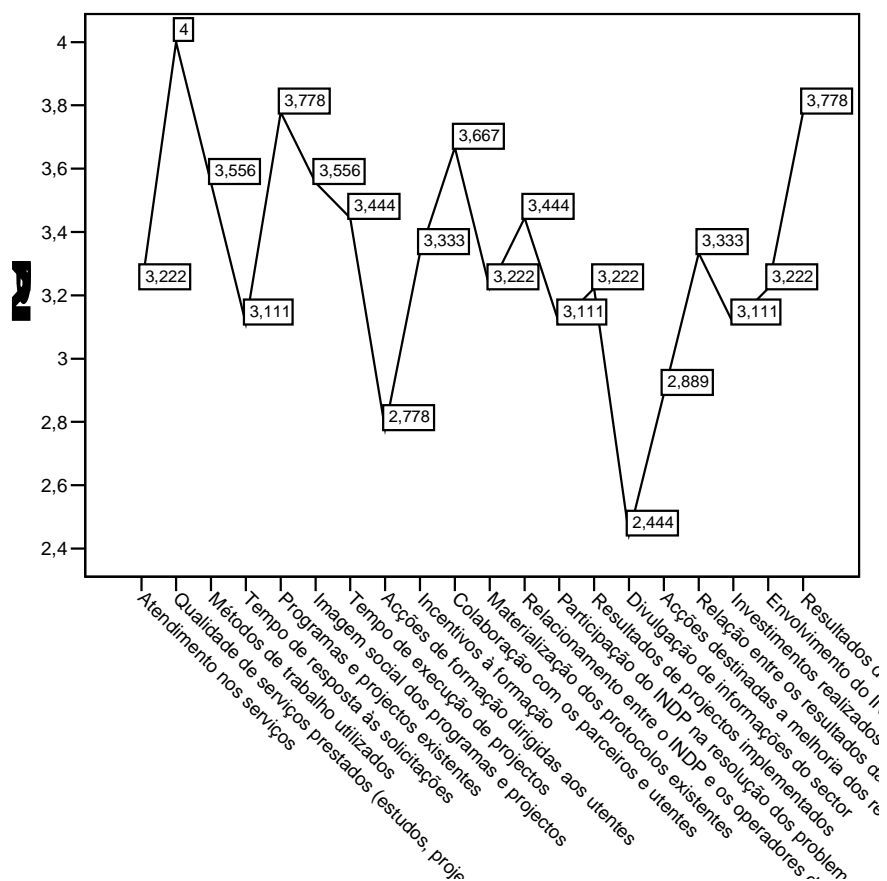


Gráfico nº.....inquérito externo: perfil médio do grau de satisfação em relação a  
actuação do INDP

Com vinte variáveis neste grupo de questões sobre a actuação do INDP, o público externo está satisfeito com seis sendo o item mais bem cotado neste grupo de questões é a qualidade dos serviços prestados, seguido das variáveis: programas e projectos existentes, resultado das acções de cooperação, colaboração com os parceiros e utentes, métodos de trabalhos utilizados e imagem social dos projectos. As restantes questões satisfaz razoavelmente o público externo, excepto o item divulgação de informações do sector que segundo a escala utilizada o grau de satisfação é pouco.

#### 4.6. CAMPO 6 - UTENTES

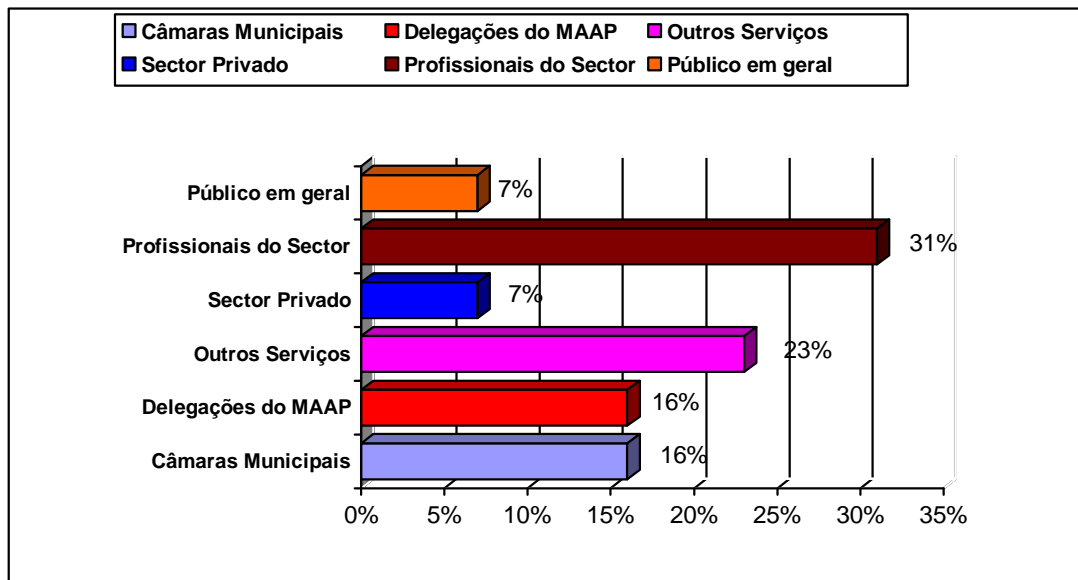
##### 4.6.1. Apresentação Sumária

| Instituições Estatais |                  |                 | Sector Privado | Profissionais do Sector | Público em geral |
|-----------------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------------|------------------|
| Câmaras Municipais    | MAAP, Delegações | Outros Serviços | ---            | ----                    | ----             |
| 17                    | 17               | 24              | 07             | 33                      | 07               |
| 16%                   | 16%              | 23%             | 7%             | 31%                     | 7%               |

Através do quadro pode-se constatar que todas as Câmaras Municipais do país, bem como todas as delegações do Ministério do Ambiente, Agricultura e Pescas têm protocolos de cooperação com o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas e com acções e planos concretos de actividade.

O Instituto também coopera de forma aberta com o sector privado, com os profissionais do sector e com o público em geral este último em vários domínios, como é o caso da divulgação e da pesquisa bibliográfica que centenas de pessoas de todos os níveis de ensino fazem nos nossos serviços quer no Serviço de Informação, Relações Públicas e Documentação quer na Divisão de Estatísticas ou mesmo nas Direcções de Investigação Haliêutica e de Promoção de Desenvolvimento. Os dados apresentados no quadro foram extraídos da lista de utentes do Instituto, do qual fez objecto do inquérito.

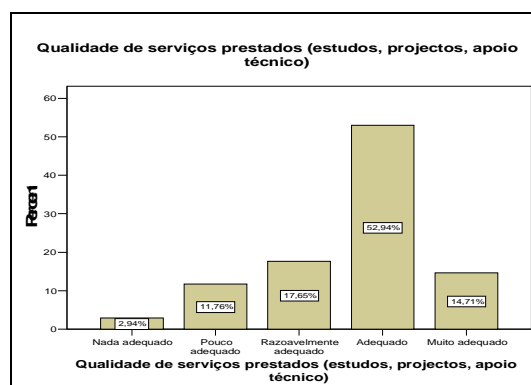
Desses, destacam-se em primeiro plano e com 31% os profissionais do sector, seguidos de outros serviços com 23%, as Câmaras Municipais e as Delegações do MAAP com 17%, respectivamente, e o sector privado e o público em geral, ambos com 7% (*ver anexo n.º ?? lista público externo*).



## 4.6.2. Aspectos de Ponderação Crítica

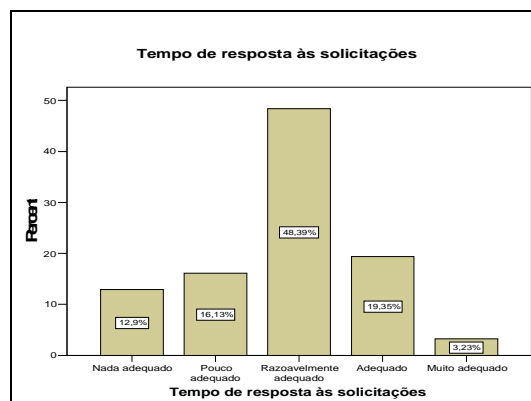
### 4.6.2.1. Qualidade dos serviços prestados aos utentes

Quanto ao índice de satisfação dos serviços prestados aos utentes (estudos, projectos e apoio técnico), e tendo como base o inquérito realizado junto dos mesmos, pode-se dizer que os utentes estão satisfeitos, pois mais de **56% dos utentes inquiridos** acham **adequada e muito adequada** a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto, contra apenas cerca de 14 % que a acham nada ou pouco adequado.

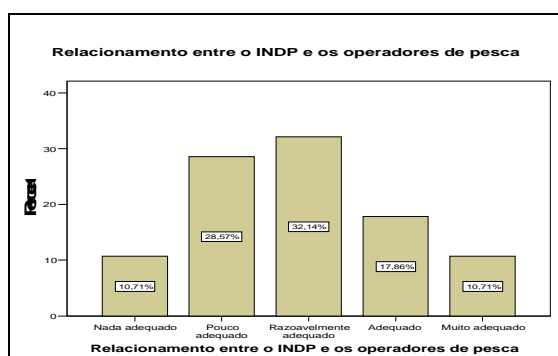


### 4.6.2.2. Tempo de resposta as solicitações dos utentes

Quanto ao tempo de resposta às solicitações dos utentes e em relação ao inquérito realizando junto dos mesmos, constata-se que de forma global, o tempo de resposta às solicitações dos utentes é feita de forma **razoavelmente adequada (48%)**. Contudo, de forma parcial, os resultados obtidos pelo inquérito, apontam para cerca de **19%** dos inquiridos que responderam que o tempo de resposta **é adequado**, **3% muito adequado** e cerca de **29%** que acham o tempo de resposta **nada ou pouco adequado**.



### 4.6.2.3. Relacionamento entre o INDP e os Operadores de Pesca

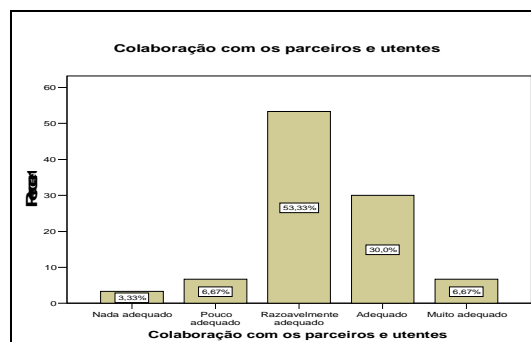


## 4 - Colaboração com os parceiros e utentes

Relativamente a colaboração com os parceiros e utentes, e ainda em relação ao inquérito realizado junto dos mesmos, constata-se que de forma global, a colaboração do INDP com os parceiros e utentes é feita de forma **razoavelmente adequada (53%)**. Destaca-se no entanto que

de forma parcial, os resultados obtidos pelo inquérito, apontam para cerca de **30%** dos inquiridos que responderam que a colaboração com os parceiros e utentes **é adequada**, cerca de **7% muito adequado** e cerca de **10%** que acham **nada ou pouco adequado**. Deve-se salientar que segundo o

gráfico acima elaborado, o Instituto colabora muito bem com os parceiros e utentes, segundo a escala semântica a concentração das respostas se situam a volta do razoavelmente adequado e do adequado o que perfaz cerca de 80% das opiniões dos inquiridos.



### 5.1 - Número de projectos executados versus número de projectos solicitados

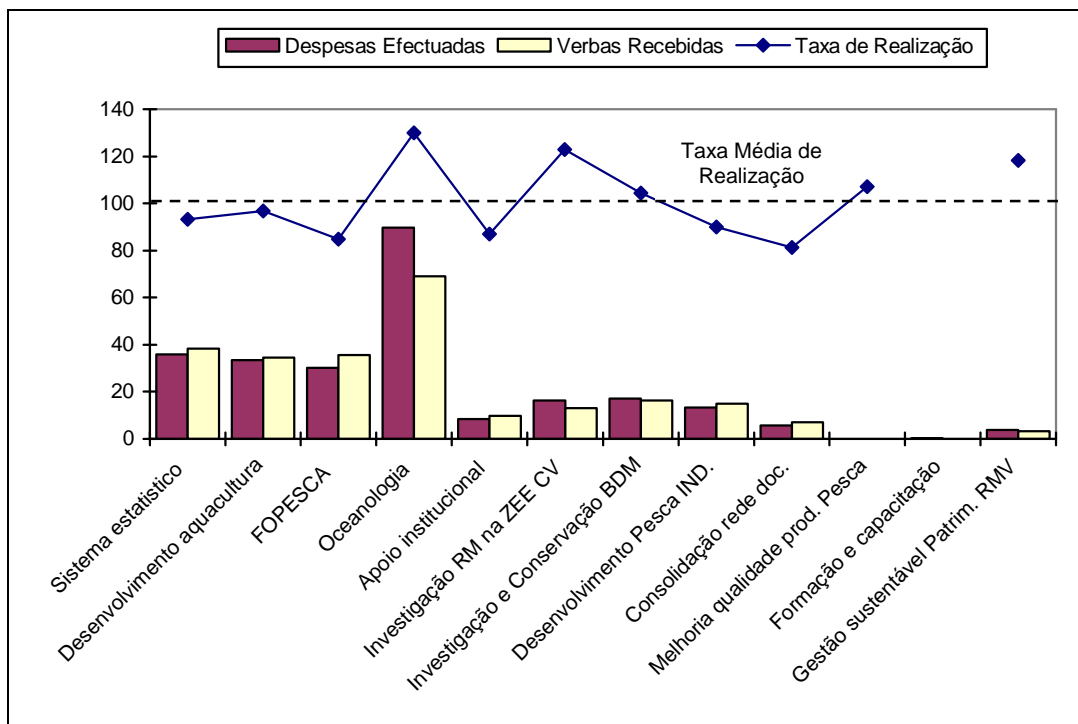
De 1 de Janeiro de 1993 a 31 de Dezembro de 2004, (ver anexos) foram realizados cerca de 44 projectos no quadro do Orçamento de Investimentos, financiados pelo Tesouro Nacional, dos quais se destaca, pela sua grande cobertura temporal, os seguintes projectos:

| Projecto   | Período de cobertura | Despesas Efectuadas    | Verbas Recebidas       | Taxa de Realização |
|--|----------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| Sistema estatístico                                      | (1993/ 2004)         | 35.917.837\$00         | 38.491.118\$00         | 93,31              |
| Desenvolvimento da Aquacultura                           | (1993/ 2003)         | 33.561.642\$50         | 34.631.539\$00         | 96,91              |
| FOPESCA/Fogo e Brava                                     | (1993/ 2004)         | 30.248.892\$80         | 35.637.548\$00         | 84,87              |
| Oceanologia  | (1993/ 2002)         | 89.831.446\$00         | 69.071.255\$00         | 130,05             |
| Apoio Institucional                                      | (2000/ 2002)         | 8.567.994\$00          | 9.847.054\$00          | 87,01              |
| Investigação Recursos Marinhos na ZEE de CV              | (2000/ 2004)         | 16.211.685\$00         | 13.192.367\$00         | 122,88             |
| Investigação e Conservação da BD Marinha                 | (2001/ 2004)         | 17.147.455\$00         | 16.427.527\$00         | 104,38             |
| Desenvolvimento da Pesca Industrial                      | (2000/ 2004)         | 13.456.954\$00         | 14.947.939\$00         | 90,02              |
| Consolidação da Rede Documental                          | (1995/2002)          | 5.752.771\$00          | 7.082.556\$00          | 81,22              |
| Melhoria da Qualidade dos Produtos da Pesca              | 2003                 | 142.522\$00            | 132.900\$00            | 107,24             |
| Formação e Capacitação – Quadro operadores pesca         | (2003/2004)          | 472.205\$00            | ----                   | ----               |
| Gestão Sustentável do Património Recursos Marinhos Vivos | 2004                 | 3.892.524\$00          | 3.289.925\$00          | 118,31             |
| <b>Total Geral</b>                                       |                      | <b>255.203.927\$00</b> | <b>242.751.728\$00</b> | <b>105,12</b>      |

Normalmente, as verbas recebidas são sempre superiores as solicitadas, salvo o caso do projecto Oceanografia em que dos cerca de 89 milhões de escudos de despesas efectuadas, apenas 69 milhões foram recebidas.

A este nível, pode-se encontrar um ratio que tenha em conta as despesas realizadas e as verbas efectuadas, por projecto. Assim sendo, dos 44 projectos identificados durante o estudo, 6 continuam ainda em 2005 e os restantes 38 já foram concluídos.

Em análise ao quadro resumo acima apresentado, constata-se que em geral a taxa de realização dos projectos é muito boa, situando **a volta dos 105%**. Contudo, numa análise parcial, se evidencia grandes variações, isto é, de **81.22** (projecto de Consolidação da Rede Documental para o Sector Marítimo), passa para **130.05** (projecto de Oceanologia).

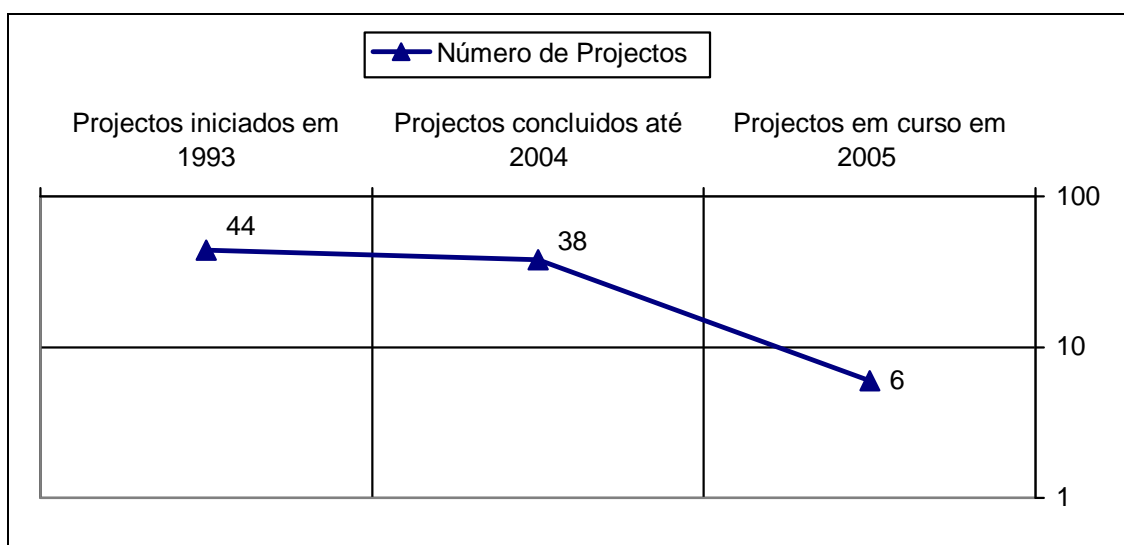


### 5.2-Número de projectos concluídos versus número de projectos iniciados

O número de projectos concluídos até 2004 é de 38 e o número de projectos iniciados em 1993 é de 44. Ainda se encontram na fase de realização 6 projectos.

Cerca de **86%** dos projectos se encontram já concluídos, enquanto que **14%** ainda continuam na sua fase de realização.

| Projectos                              | Número de Projectos |
|--|---------------------|
| Projectos Iniciados em Janeiro de 1993 | 44                  |
| Projectos Concluídos em 2004           | 38                  |
| Projectos em curso                     | 06                  |
| <b>Taxa de realização</b>              | <b>86%</b>          |
| <b>Total Geral</b>                     | <b>44</b>           |



### 5.3 Grau de satisfação dos utentes aos projectos existentes

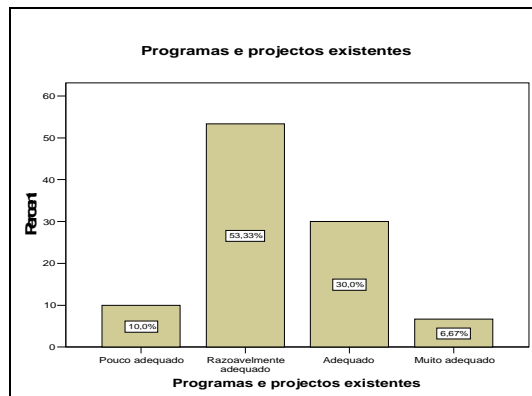
Quanto aos programas e projectos existentes no INDP, e ainda em relação ao inquérito

realizando junto dos mesmos, constata-se que de forma global, os programas e

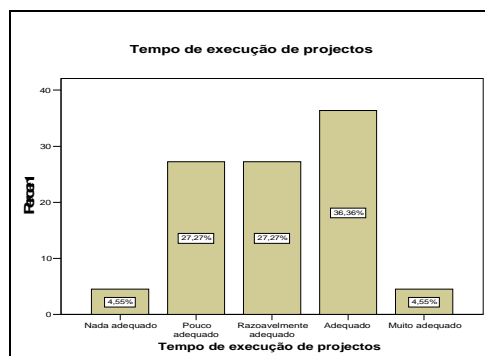
projectos apresentados pelo INDP, cerca de **53%** é feita de forma **razoavelmente adequada**. Contudo, de forma parcial, os resultados obtidos pelo inquérito, apontam para cerca de **30%** dos inquiridos que responderam que os programas e projectos do INDP, **são adequados**, **7% muito adequado** e apenas **10%** que acham **nada ou pouco adequados**.

#### 5.4 Tempo de execução de projectos

Quanto ao tempo de execução dos programas e projectos do INDP, e ainda em relação ao inquérito realizando junto dos utentes, constata-se que de forma global, que o tempo de execução dos programas e projectos é adequado, pois cerca de 41% dos inquiridos acham o tempo de execução **adequado** e

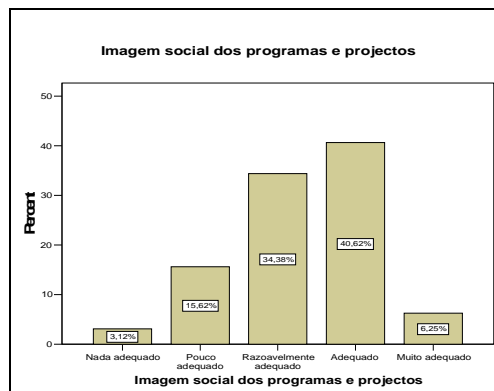


**muito adequado**, enquanto cerca de **31%** acham-no **nada ou pouco adequado**.

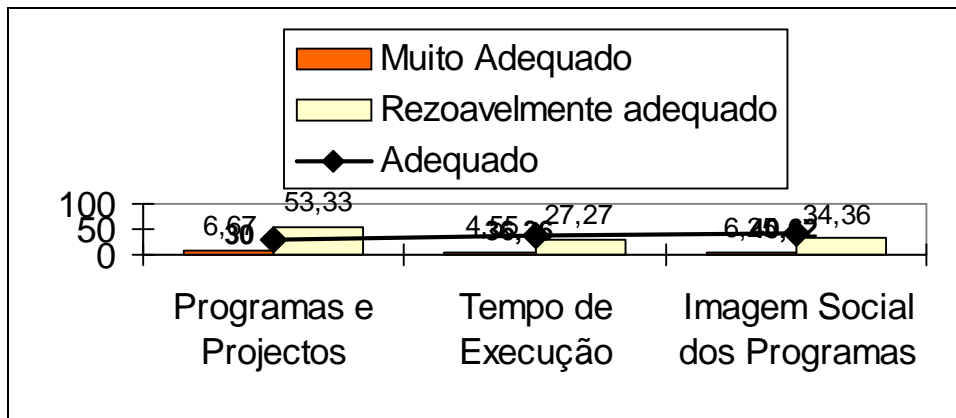


#### 5.5 Imagem social dos programas e projectos

Os programas e projectos do INDP gozam de uma boa aceitação junto dos seus principais utentes, como testemunha o gráfico acima elaborado. Relativamente a este item (Imagem social dos programas e projectos, e segundo o inquérito realizando junto dos utentes, constata-se que de forma global, a imagem dos programas e projectos apresentados pelo INDP é adequada, se se tiver em conta que mais de **46%** dos inquiridos acham que a imagem dos programas e projectos **é adequado e muito adequado**, contra apenas **18%** que a acham **nada ou pouco adequada**.



A nível global, considera-se que os programas e projectos do INDP, são bem aceites pelos seus principais utentes, o que indicia um certo grau de satisfação, pois os **programas e projectos são adequados**, o **tempo de execução** também e ainda a **imagem social dos mesmos é adequada**.



#### 4.7. – 7º CAMPO: PRÁTICAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

##### 1- A sua adequação aos objectivos dos Programas e Projectos

###### *Programa de Investigação Haliêutica*

Desde 2001 que não existe programa. Nessa data foi criada uma equipa para a elaboração de um novo programa de Investigação para 2002-2005, de acordo com o novo Plano Nacional de Desenvolvimento 2001-2005, mas por motivos vários o programa nunca foi feito. Até agora se vem trabalhando com programas de actividade elaborados anualmente, de acordo com os recursos alvo de estudo.

###### *Programa de Promoção de Desenvolvimento*

Em 2001 elaborou-se um novo programa de acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento para 2002-2005. Esse programa abrange três grandes componentes, definidos a partir de subprogramas constantes no plano nacional de desenvolvimento 2002-2005:

- Promoção da qualidade e valorização de produtos do mar
- Infra-estruturas de pesca
- Vulgarização/Formação profissional

Normalmente os objectivos traçados são adequados mas por razões de ordem financeira as actividades constantes dos planos não são realizadas, o que vem fragilizando o departamento ao longo desses anos.

##### 2- O estímulo à autonomia dos técnicos na investigação e desenvolvimento

Individualmente existe uma auto-estimulação, mas em termos institucionais infelizmente, não há nenhum estímulo à autonomia na Investigação e Desenvolvimento.

##### 3- O acompanhamento e avaliação dos projectos

O acompanhamento e avaliação dos projectos, teoricamente devem ser feitos pelo Departamento de Estudos e Projectos que infelizmente não tem cumprido com as suas obrigações. Na prática os projectos são normalmente executados e acompanhados ao mesmo tempo por quem os executam e/ou pelos Directores dos departamentos. Não existe um sistema de avaliação capaz de quantificar e qualificar os resultados.

A nível de divulgação de resultados, o INDP deveria criar um sistema mais eficiente e eficaz.

##### 4- A disponibilidade de meios, designadamente no que respeita a recursos bibliográficos, laboratórios, unidades de experimentação e novas tecnologias de informação.

Recursos bibliográficos – a biblioteca que deveria zelar pela quantidade e qualidade bibliográfica deixa muito a desejar

Laboratórios de Investigação Haliêutica – existe alguma disponibilidade de meios e tem sido utilizado no desenvolvimento de projectos.

Laboratórios de desenvolvimento – embora existam condições físicas, carecem de uma intervenção de fundo, passando pela definição de meios e de prioridades.

Unidades de experimentação – existe alguma disponibilidade

Novas tecnologias de informação – o Instituto tem acompanhado de forma satisfatória a evolução. Contudo deve ser melhorada

5- A hipótese de utilização, enquanto processo de aprendizagem, de estágios e formações de curta duração em institutos congéneres

Esta hipótese existe e os técnicos já vêm participando em diferentes estágios e acções de formação, tanto a nível nacional como Internacional. No entanto, muitas vezes essas hipóteses ou são materializadas de forma deficiente ou não são materializadas.

6- O recurso a “ateliers” para melhoria de resultados de estudos

Embora deva ser uma norma, nem sempre é posto em prática. A realização de ateliers permite a troca de experiência e de informação. Para isso dever-se-ia criar uma *comissão científica* a nível do INDP.

7- A validação dos projectos de investigação em função dos objectivos e programas definidos

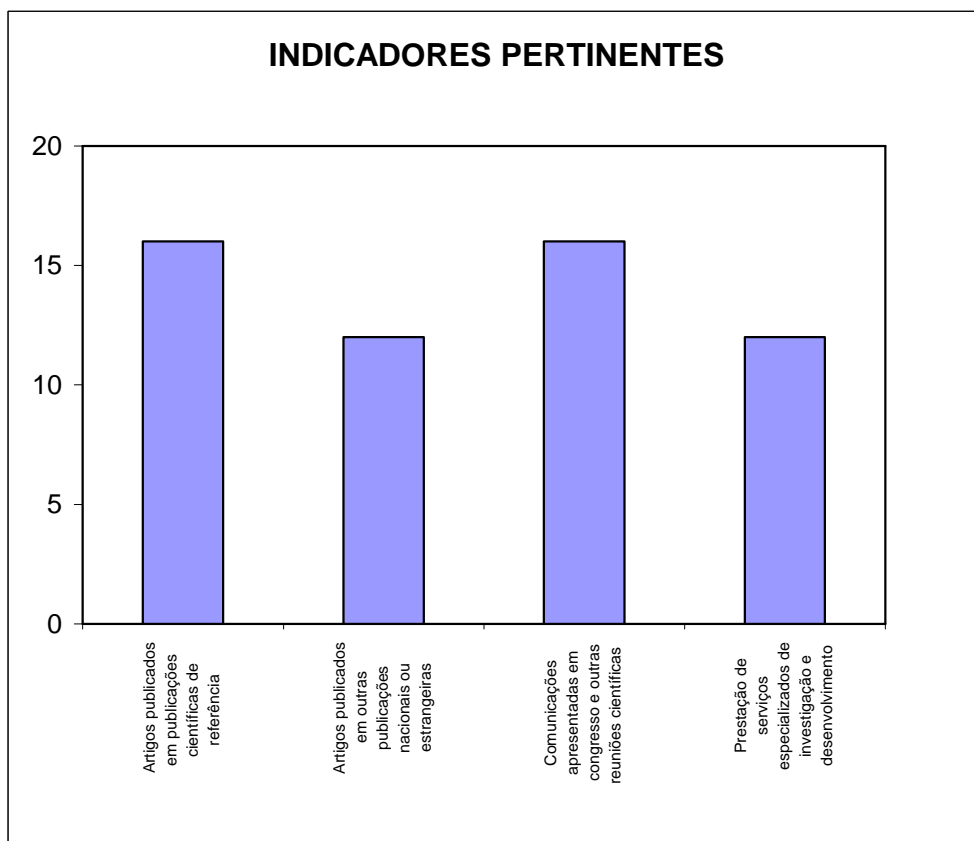
Não se faz validação dos projectos de investigação no INDP. Com a criação de uma *comissão científica* já seria possível melhorar o sistema de validação, isto é a comissão faria uma pré-validação e depois conjuntamente com o DEP se validavam os projectos.

8- A coerência entre as opções metodológicas e a prática de investigação e desenvolvimento

Existe alguma coerência mas deveria ser mais forte, já que a investigação deveria ser melhorada em função dos objectivos de desenvolvimento.

## **INDICADORES PERTINENTES**

- a) *Dezasseis artigos publicados em publicações científicas de referência*
- b) *Doze artigos publicados em outras publicações nacionais ou estrangeiras*
- c) *Dezasseis comunicações apresentadas em congresso e outras reuniões científicas com edição de proceedings*
- d) *Doze casos de prestação de serviços especializados de investigação e desenvolvimento*



## ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA INTERNA

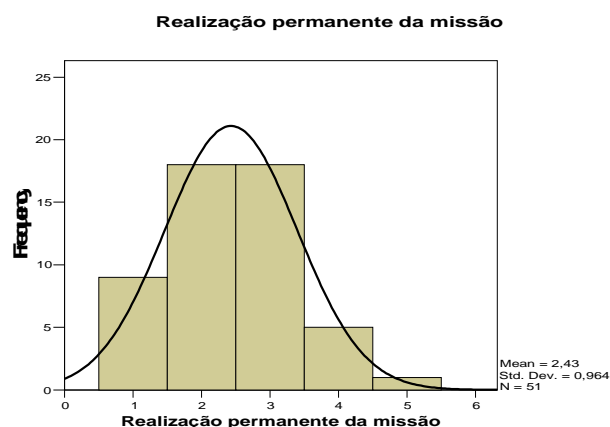
A apreciação crítica do INDP no domínio das Práticas de Investigação e desenvolvimento, é dada através da análise dos Inquéritos interno e externo, a partir da distribuição de frequências de respostas, a avaliação média e cruzada segundo os dados do inquirido.

### Realização permanente da missão

Dos inquiridos internamente, 41,0% atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 37,5% e 21,5% de casos omissos. A avaliação média é de 2,43, concluindo-se que a realização da missão no INDP, é pouco adequada. A percentagem maior recai sobre o Pouco Adequado e o Razoavelmente adequado, ambos com 35,3% das respostas dadas, seguido do Nada adequado com 17,7%, o Adequado com 9,8% e o Muito Adequado com 2,0%. Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado negativamente: EBI 20,0 / 80,0, Secundário 55,6 / 44,4, Bacharelato 60,0 / 40,0, Licenciatura 66,7 / 33,3 e Pós graduação 54,6 / 45,4.

Em relação à categoria profissional temos a seguinte avaliação: Pessoal auxiliar 66,7 / 33,3, Pessoal Administrativo 25,0 / 75,0, Técnicos Profissionais 58,4 / 41,6, Tec. Adj. 60,0 / 40,0, e T. Sup. 57,1 / 42,9. Em relação à posição na hierarquia, temos o seguinte: Adm. Geral com 58,3 / 41,7, T. Prof. 63,7 / 36,3, T. Oper. 66,7 / 33,3, Ch. Intern. 50,0 / 50,0 e Direcção 25,0 / 75,0.

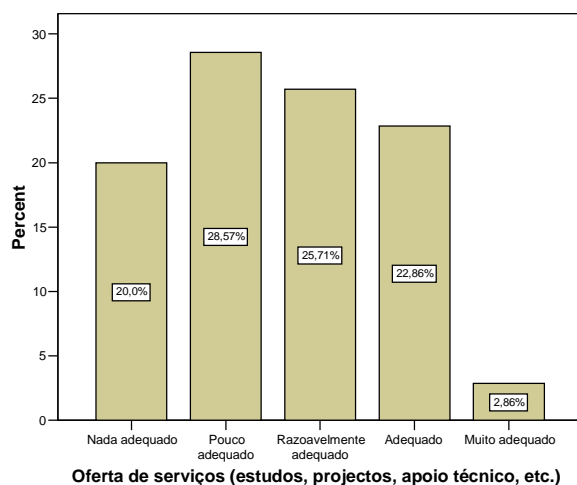
Com esta avaliação chega-se à conclusão que o INDP precisa melhorar bastante o seu desempenho principalmente nesta área tão importante que é a realização permanente da missão para que foi criada.



### Oferta de serviços

Dos inquiridos, 26,2% atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 37,6% e 46,2% de casos omissos. A avaliação média é de 2,6, concluindo-se que a oferta de serviços existente no INDP, é razoavelmente adequada. A percentagem maior recai sobre o Pouco Adequado com 28,6% das respostas dadas, seguido do Razoavelmente adequado, com 25,7%, o Adequado com 22,9%, o Nada adequado com 20,0% e o Muito adequado com 2,9%. O pessoal com EBI e Licenciatura avaliam 50,0 / 50,0, os com Secundário e Bacharelato negativo prevalecendo sobre o positivo e os P. graduados como positivo prevalecendo sobre o negativo. Em relação à categoria profissional nota-se que o Pessoal auxiliar deu uma avaliação 100% negativa, Pessoal Administrativo 66,7 / 33,3, Técnicos Profissionais 37,5 / 62,5, Tec. Adj. 60,0 / 40,0, e T. Sup. 30,8 / 69,2. Em relação à posição na hierarquia, temos o seguinte: Adm. Geral com 75,0 / 25,0, T. Prof. 37,5 / 62,5, T. Oper. 50,0 / 50,0, Ch. Interm. 33,3 / 66,7 e Direcção 25,0 / 75,0.

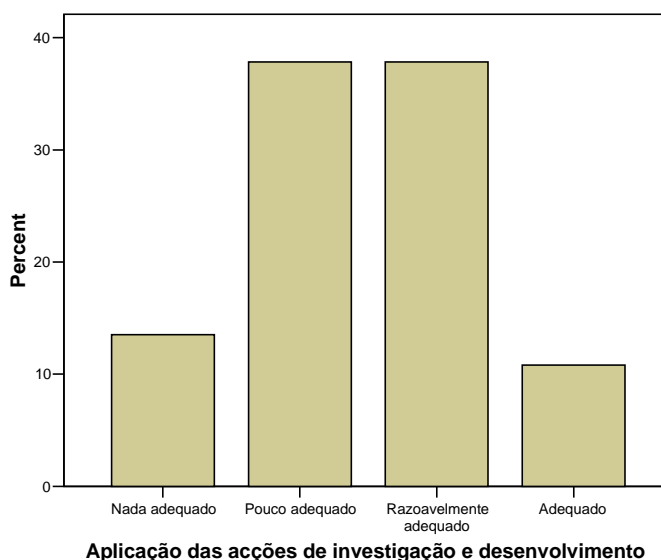
### Oferta de serviços (estudos, projectos, apoio técnico, etc.)



### Aplicação das acções de investigação e desenvolvimento

Dos inquiridos, 46,1% atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 33,9,4% e 20,0% de casos omissos. A avaliação média é de 2,46, concluindo-se que as acções de investigação e desenvolvimento existentes no INDP, são ainda negativas, embora muito perto do razoavelmente adequado, pelo que se deve dar muita atenção a esta vertente. A percentagem maior recai sobre o Razoavelmente adequado com 40,4% das respostas dadas, seguido do Nada adequado com 36,5%, Pouco Adequado com 21,2% e Adequado com 1,9%. O pessoal com EBI e Licenciatura avaliam 50,0 / 50,0, o com Secundário 60,0 / 40,0, o com Bacharelato 40,0 / 60,0 e o com Pós-graduação 36,4 / 63,6. Em relação à categoria profissional nota-se que o Pessoal Administrativo é quem avalia negativamente a variável, 60,0 / 40,0 e os restantes positivamente: Técnicos Profissionais 50,0/50,0, Tec. Adj. 40,0/60,0, e T. Sup. 40,0 / 60,0. Em relação à posição na hierarquia, temos o seguinte: Adm. Geral com 66,7 / 33,3, T. Prof. 50,0 / 50,0, T. Oper. 55,5 / 44,5, Ch. Interm. 66,7 / 33,3 e Direcção 0,0 / 100,0. Nota-se que ao contrário dos restantes funcionários a Direcção avaliou esta questão 100% positiva, o que vai ter uma grande influência na avaliação média.

### Aplicação das acções de investigação e desenvolvimento



A avaliação negativa desta vertente deve-se aos seguinte factores:

- À não existência de programas de integração dos novos quadros, no sentido de os preparar para os modelos de organização e execução dos programas*
- À não existência de mecanismos de recolha e ponderação da opinião dos novos quadros em relação a execução dos programas*
- À não apreciação sistemática da coerência entre os processos de execução e os objectivos dos programas, em perspectiva evolutiva*
- À ineficiência dos sistemas de acompanhamento e avaliação.*
- Ao regime de funcionamento do INDP muito pesado e burocrático. As condições ambientais dos espaços de trabalho - ao contrário do que se pretendia com os "open space" não surtiram o efeito desejado. Podemos considerar que as condições são razoáveis.*
- À inadequação do acervo e equipamentos disponíveis às necessidades dos programas de investigação e desenvolvimento.*
- Às possibilidades de acesso a redes telemáticas que embora sejam aceitáveis, devem ser melhoradas.*

### ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA EXTERNA

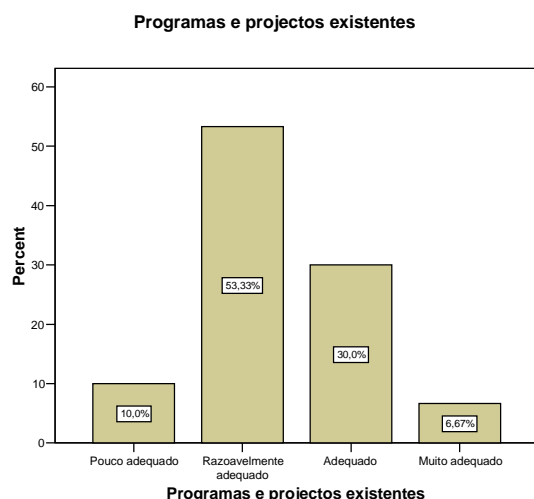
#### Programas e Projectos existentes

Dos inquiridos, 72,0% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 8,1% e 20,0% de casos omissos. A avaliação média é de 3,7, concluindo-se que os programas e projectos existentes no INDP, são adequados. A percentagem maior recai sobre o Razoavelmente adequado com 53,0% das respostas dadas, seguido do Adequado com 30,0%, Pouco Adequado com 10,0% e Muito Adequado com 7,0%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: Secundário, e Pós-graduação 100% positivo, Bacharelato 12,5 / 87,5 e Licenciatura 9,1 / 90,9.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Parceiros e Outros com 100% positivo, Serviços centrais com 66,7 / 33,3 e Utentes com 50,0 / 50,0.

Também houve uma pequena diferença entre a região de Barlavento com 7,1 / 92,9 e a região de Sotavento com 12,5 / 87,5.



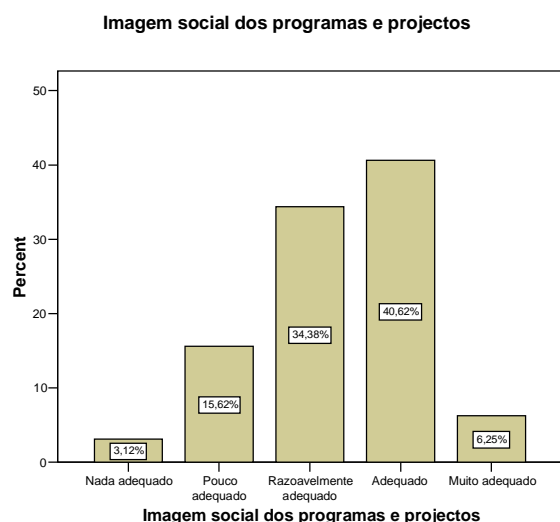
### Imagem social dos Programas e Projectos

Dos inquiridos, 70,3% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 16,2% e 13,5% de casos omissos. A avaliação média é de 3,5, concluindo-se que sob o ponto de vista externo, a imagem social dos Programas e Projectos existentes no INDP, são adequados. A percentagem maior recai sobre o Adequado com 40,6% das respostas dadas, seguido do Razoavelmente adequado com 34,4%, Pouco Adequado com 15,6%, Muito Adequado com 6,3% e Nada Adequado com 3,1% .

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: Secundário e Pós-graduação 100% positivo, Bacharelato 22,2 / 77,8 e Licenciatura 18,2 / 81,8.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Outros com 100% positivo, Serviços centrais com 75,0 / 25,0, Utentes com 33,3 / 66,7 e Parceiros com 10,0 / 90,0.

Também houve uma pequena diferença entre a região de Barlavento com 21,4 / 78,6 e a região de Sotavento com 16,7 / 83,3.



### Resultados de Projectos implementados

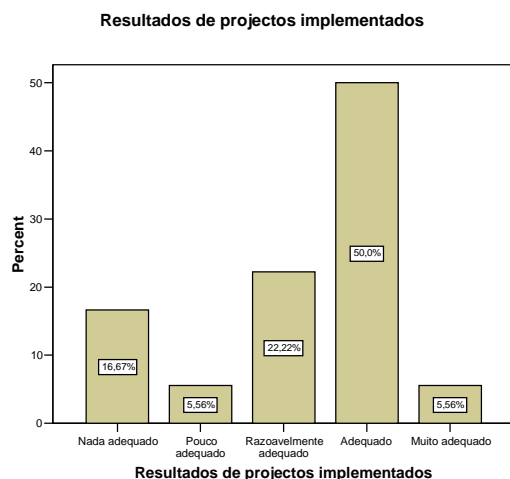
Dos inquiridos, 37,8% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 10,8% e 51,4% de casos omissos. A avaliação média é de 3,2, concluindo-se que os resultados de Projectos implementados no INDP, são razoavelmente adequados em relação às respostas dadas mas deve-se levar em conta a grande percentagem de casos omissos, o que poderá ser interpretado como uma resposta negativa já que não tiveram conhecimento dos resultados. A percentagem maior de respostas dadas, recai sobre o Adequado com 50,0% das respostas dadas,

seguido do Razoavelmente adequado com 22,2%, Nada Adequado com 16,7% e Muito Adequado e Pouco Adequado ambos com 5,6% .

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: EBI, Bacharelato e Pós-graduação 100% positivo, Secundário 50,0 / 50,0 e Licenciatura 33,3 / 66,7.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Serviços centrais e Utentes com 100% positivo, Parceiros com 30,0 / 70,0 e Outros com 25,0 / 75,0.

Também houve uma pequena diferença entre as regiões de Barlavento e Sotavento, ambas com 22,2 / 77,8.



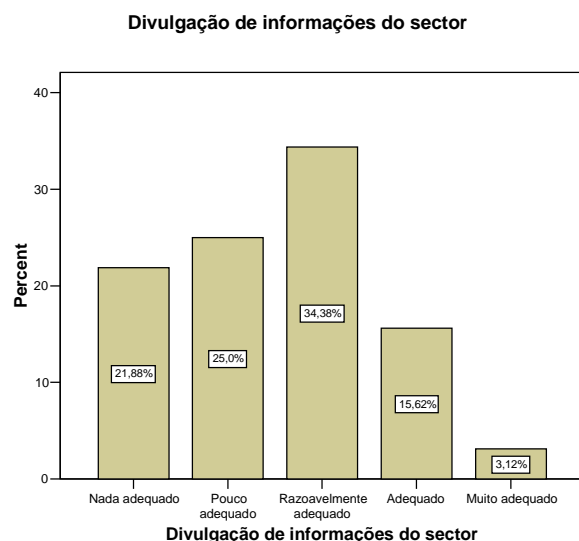
### Divulgação de informações do sector

Dos inquiridos, 46,0% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 40,5% e 13,5% de casos omissos. A avaliação média é de 2,4, concluindo-se que a divulgação de informações do sector no INDP, é pouco adequada, sob o ponto de vista externo. A percentagem maior recai sobre o Razoavelmente adequado com 34,4% das respostas dadas, seguido do Pouco Adequado com 25,0%, Nada Adequado com 21,9%, Adequado com 15,6% e Muito Adequado com 3,1% .

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado assim: EBI 100% negativo, Secundário e Pós-graduação 50,0 / 50,0 , Bacharelato 25,0 / 75,0 e Licenciatura 54,6 / 45,4.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Serviços centrais e Utentes com 66,7 / 33,3, Parceiros com 47,6 / 52,4 e Outros com 20,0 / 80,0.

A avaliação por região foi a seguinte: região de Barlavento com 35,7 / 64,3 e região de Sotavento com 55,5 / 44,5.



Do ponto de vista das respostas dadas pelo público externo a avaliação atribuída ao INDP no Campo das práticas de investigação e desenvolvimento é negativa, pelo que se conclui que o INDP tem que melhorar muito para satisfazer o público externo.

**4.8. – CAMPO 10 passou para campo 8 : ENSINO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

**4.9. - CAMPO 11 passou para campo 9 - EXTENSÃO CIENTÍFICA E CULTURAL**

**INSERIR PARTE DESCRITIVA, INDICADORES E PONDERAÇÃO CRÍTICA DO CAMPO**

**4.10. – CAMPO 12: passou para campo 10 : DINÂMICA DE FORMAÇÃO INTERNA**

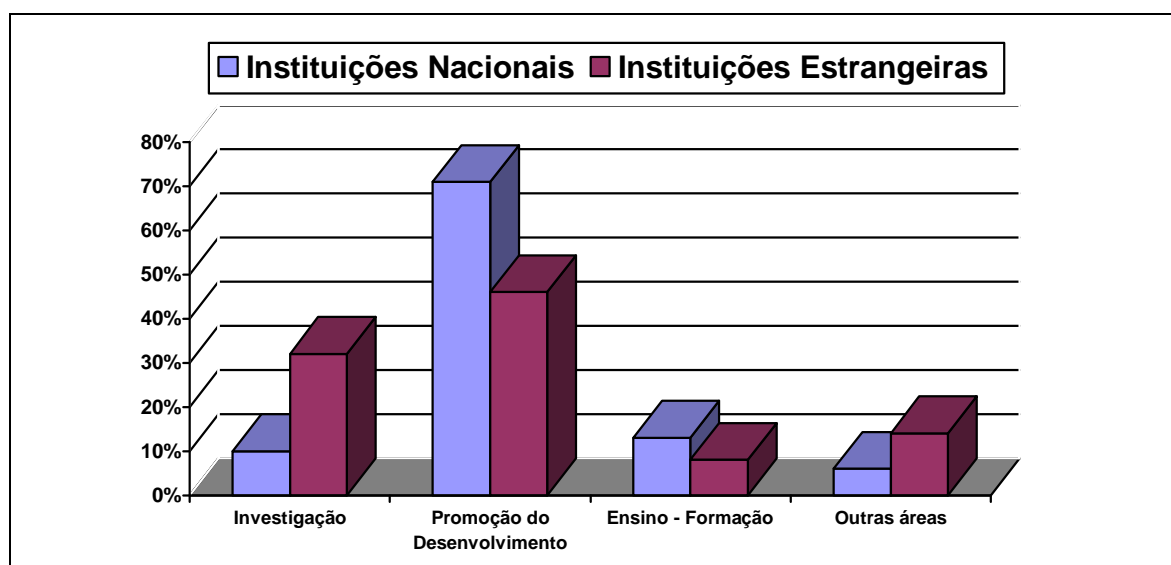
**INSERIR PARTE DESCRITIVA, INDICADORES E PONDERAÇÃO CRÍTICA DO CAMPO**

## 4.11. - CAMPO 11 - COOPERAÇÃO INTER-INSTITUCIONAL

### 4.11.1. Apresentação Sumária

O INDP possui protocolos de cooperação com várias instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. A este nível destaca-se de entre outros, os protocolos de cooperação, os acordos de cooperação, memorandos, convénios, etc. (ver anexos).

| Instituições Nacionais |                   |             |        | Instituições Estrangeiras |                   |             |        |
|------------------------|-------------------|-------------|--------|---------------------------|-------------------|-------------|--------|
| 31                     |                   |             |        | 37                        |                   |             |        |
| Investig.              | Promoção da Pesca | Ensino/For. | Outras | Investig.                 | Promoção da Pesca | Ensino/For. | Outras |
| 03                     | 22                | 04          | 02     | 12                        | 17                | 03          | 05     |
| 10%                    | 71%               | 13%         | 6%     | 32%                       | 46%               | 8%          | 14%    |



#### 4.11.1.1 - Protocolos e Convenções Nacionais

Dos 31 protocolos nacionais assinados pelo INDP com instituições nacionais, 10% pertence à área da investigação científica e tecnológica, 71% a área do desenvolvimento e da promoção do sector das Pescas, 13% a área do ensino e da formação e 6% pertence às outras áreas (Divulgação e Imagem, etc.).

As principais instituições nacionais que cooperam com o INDP são:

ISECMAR, DGA, DGP, GEP, DGMP, INIDA, Câmaras Municipais, Delegações do MAAP, Capitánias dos Portos, IESIG, EXPOMAR, SUCLA, FRESCOMAR, SALSESIMBRA, ONAVE, CABNAVE, ENAPOR, Associações de Pescadores, Associações de Armadores de Pesca, Associações Comunitárias, etc.

#### 4.11.1.2. Protocolos, Acordos e Convenções Internacionais

À nível dos acordos de pesca, convenções e protocolos internacionais foram assinados pelo INDP ou pela Tutela 37 documentos, dois quais se destacam:

Investigação científica e tecnológica 32%, desenvolvimento e promoção do sector das Pescas, 46%, ensino e formação 8% e outras áreas 14%.

Pode-se depreender pelo gráfico que as áreas de maior nível de cooperação do INDP com parceiros de desenvolvimento internos e externos são as de Promoção e Desenvolvimento do Sector das Pescas e de Investigação científica e tecnológica.

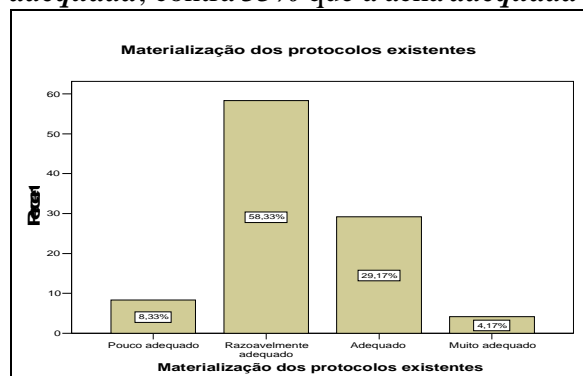
Quadro de Cooperação no domínio das Pescas: Países, Regiões, Instituições e Organismos Internacionais

| Países        | Instituições  | Regiões   | Organismos Internacionais |
|---------------|---|---|---------------------------|
| Angola        | IIM   |   | FAO                       |
| Guiné-Bissau  | CIPA  |   | PAM                       |
| Mauritânia    | CROPT   | CEDEAO  | PNUD                      |
| Senegal       | CNRSP   |   | CSRP                      |
| Guine Conakry |   |   | UICN                      |
| Marrocos      |   |   | WWF                       |
| Portugal      | IPIMAR, Universidade do Algarve                             | União Europeia  | INFOPÊCHE                 |
| Espanha       |   | <u>Macaronésia:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canárias;</li> <li>• Madeira;</li> <li>• Açores</li> </ul> | ICCAT                     |
| França        |   |   | PRCM                      |
| Holanda       |   |   | COMHAFAT                  |
| Alemanha      | Universidade GENA, Universidade de Kiel Instituto Max Plank |   |                           |
| Itália        |   |   |                           |
| Japão         | OFCF  |   |                           |
| China         |   |   |                           |
| ---           | ---   | ---   | ---                       |

#### 4.11.2. Aspectos de Ponderação Crítica

##### 4.11.2.1. Materialização dos Protocolos existentes

Referente ao grau de materialização dos projectos existentes, e em relação ao inquérito externo aplicado aos utentes, considera-se que a materialização dos projectos é feita de forma adequada como ilustra o gráfico. Todavia, numa análise parcial, constata-se que cerca de **58% dos utentes inquiridos** responderam que a materialização dos projectos é feita de forma **razoavelmente adequada**, contra 33% que a acha **adequada e muito adequada**.



#### 4.11.2.2. Acções de Formação Dirigidas aos Utentes

A **formação** é uma das prioridades essenciais do INDP, onde se destaca várias acções promovidas pelo Instituto, destinadas essencialmente ao pessoal dos departamentos técnicos e pessoal de amostragens e de vulgarização, sem se descuidar do pessoal afecto às funções de administração geral e financeira.

Inclusivamente, o INDP foi dotado em 1998 de um **Plano de Formação** que abarcava as mais diversas áreas, carreiras, durações, locais e formas de financiamento.

Visando prosseguir os objectivos estabelecidos no **Plano Nacional de Desenvolvimento 1997/2000**, mais concretamente no seu **Sub-Programa Desenvolvimento dos Recursos Humanos**, como sejam o fortalecimento das capacidades do pessoal técnico e operadores do sector, a promoção e utilização de novas tecnologias, o desenvolvimento de acções de formação informal e a sensibilização das comunidades piscatórias no manuseamento, defesa da qualidade e valorização do pescado, o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas, através da sua célula de formação, elaborou um plano de formação dos seus funcionários e dos operadores de pesca para o biénio 1999/2000.

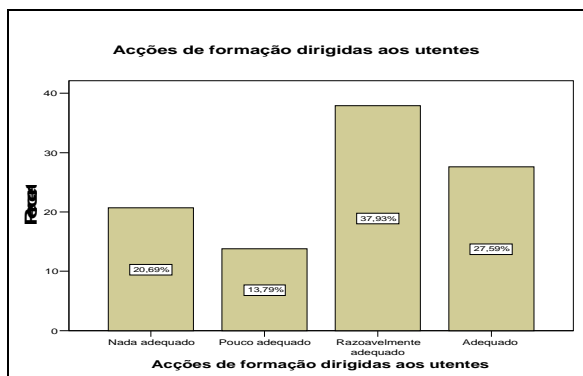
Este plano que estava dividido em duas partes, referindo-se a primeira à formação dos operadores do sector (peixeiras, pescadores, operários das indústrias pesqueiras, motoristas, mestres e armadores) e a segunda à dos funcionários do I.N.D.P, abarcava várias áreas, desde a da tecnologia de pescado passando pela tecnologia de pesca, manutenção e reparação de motores marítimos, manutenção e exploração de unidades de frio, segurança e sobrevivência no mar, legislação marítima, navegação e detecção de pescado, gestão de unidades de pesca, informática, administração e finanças, planificação, línguas e até recursos halieúticos.

Durante o período da execução do plano foram formados **943 operadores de pesca, (pescadores, peixeiras, armadores, marinheiros pescadores, operários das indústrias pesqueiras)** em diversos domínios, nomeadamente:

- Manuseamento e Conservação Pescado;
- Montagem e Reparação de Redes;
- Montagem e Utilização de Palangres;
- Manutenção e Reparação de Motores Marítimos;
- Manutenção e Exploração das Unidades de Frio;
- Reparação com Fibra de Vidro;
- Instalação e Utilização de Rádios VHF e SSB;
- Gestão de Unidades de Pesca;
- Legislação Marítima cabo-verdiana;
- Segurança e Sobrevivência no Mar.

Durante o mesmo período **115 funcionários do Instituto** puderam participar em acções de formação, como por exemplo, em Inglês (1.º, 2.º, 3.º e 4.º níveis), Francês, Informática, Gestão e Conservação da Natureza, Hábitos das Aves Marinhas de Cabo Verde, Gestão de Pescarias e Biodiversidade, Amostragem Biológica e Vulgarização;

A verba total utilizada na formação dos operadores de pesca e dos funcionários do INDP durante o referido período é de 6.518.558\$00 (seis milhões, quinhentos e dezoito mil, quinhentos e cinquenta e oito escudos).



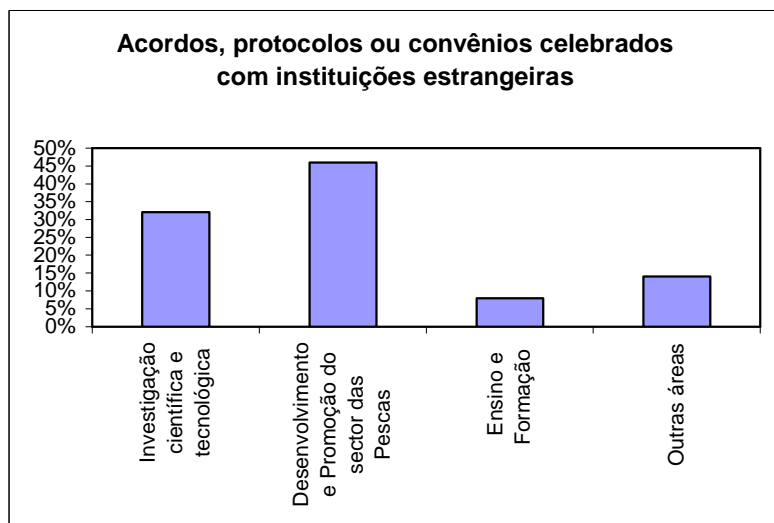
Referente às **acções de formação** dirigidas aos utentes, e em relação ao inquérito externo aplicado aos mesmos, considera-se que ela é feita de forma **razoavelmente adequadas** como ilustra o gráfico. No entanto, numa análise parcial, constata-se que cerca de **28% dos utentes inquiridos** acham-nas **adequadas**, enquanto que cerca de **20%** acham-nas **nada adequadas** e **13%** acham-nas **pouco adequadas**.

## 4.12. – 12º CAMPO 12 Internacionalização

### 1. Acordos, protocolos ou convênios celebrados com instituições estrangeiras:

A nível dos acordos de pesca, convenções e protocolos internacionais foram assinados pelo INDP ou pela Tutela 37 documentos, dos quais se destacam:

Investigação científica e tecnológica 32%, desenvolvimento e promoção do sector das Pescas, 46%, ensino e formação 8% e outras áreas 14%.



Pode-se depreender pelo gráfico que as áreas de maior nível de cooperação do INDP com parceiros de desenvolvimento internos e externos têm sido, nos últimos cinco anos, as de Promoção e Desenvolvimento do sector das Pescas e as de Investigação científica e tecnológica.

Quadro de Cooperação no domínio das Pescas: Países, Regiões, Instituições e Organismos Internacionais

| Países | Instituições | Regiões | Organismos Internacionais |
|--------|--------------|---------|---------------------------|
| Angola | IIM          |         | FAO                       |

|               |   |  |           |
|---------------|---|--|-----------|
| Guiné-Bissau  | CIPA  |  | PAM       |
| Mauritânia    | CROPT   | CEDEAO   | PNUD      |
| Senegal       | CNRSP   |  | CSRP      |
| Guiné Conakry |   |  | UICN      |
| Marrocos      |   |  | WWF       |
| Portugal      | IPIMAR, Universidade do Algarve                                   | União Europeia   | INFOPÊCHE |
| Espanha       |   | <u>Macaronésia:</u><br>• Canárias;<br>• Madeira;<br>• Açores | ICCAT     |
| França        |   |  | PRCM      |
| Holanda       |   |  | COMHAFAT  |
| Alemanha      | Universidade GENA,<br>Universidade de Kiel<br>Instituto Max Plank |  |           |
| Itália        |   |  |           |
| Japão         | OFCE  |  |           |
| China         |   |  |           |

**ACORDOS, PROTOCOLOS, E DOCUMENTOS DE TRABALHO ASSINADOS COM ENTIDADES INTERNACIONAIS**

| Data       | Entidade                                    | Âmbito   | Obs  |
|------------|---|--|--|
| 28/08/1995 | República Portuguesa                        | Acordo Especial de Cooperação no domínio das Pescas  | Decreto n.º 6/95                                   |
| 02/03/1999 | Universidade dos Açores                     | Investigação e ensino; apoio científico e formativo; intercâmbio de quadros, publicação conjunta   | INDP   |
| 2001       | União Europeia                              | Fixação, para o período entre 1 de Julho de 2001 e 30 de Junho de 2004, das possibilidades de pesca e a contrapartida financeira previstas pelo Acordo entre a República de Cabo Verde e a Comunidade Económica Europeia relativo à pesca ao largo de Cabo Verde; prorrogado até 30 de Junho de 2005; actualmente em renegociação. | DGCI; inclui fin-to de prog. Cient. E tecnológicos |
| 30/10/01   | Instituto Canário de Ciências Marinhas      | Linhas possíveis de cooperação entre Canárias e a República de Cabo Verde em matéria de pesca, aquacultura e gestão do litoral   | INDP   |
| 27/04/2002 | Instituto de Investigação Marinha de Angola | Colocação à disposição mútua de meios humanos e materiais, e potenciais conhecimentos visando: a formação profissional, prospecção ambiental, tecnologias de processamento, estatísticas, permuta de informação.   | INDP<br>DGP  |
| 21/08/2003 | Câmara Municipal de S. Nicolau              | Concepção, supervisão e gestão de infraestruturas, intercâmbio de quadros, de informação, gestão das unidades de apoio à pesca, etc.   | INDP   |
| Maio 2003  | Instituto Canário de Ciências Marinhas      | Define as regras internas de funcionamento, as modalidades de cooperação entre os outorgantes, e as responsabilidades na execução do Projecto Gestão Sustentável do Património Natural Costeiro e dos Recursos Marinhos Vivos da República de Cabo Verde (HYDROCARPO)  | INDP   |

|            |  |  |      |
|------------|--|--|------|
| 10/09/2004 | Instituto Canário de Ciências Marinhas   | Define as regras internas de funcionamento, as modalidades de cooperação entre os outorgantes, e as responsabilidades na execução do Projecto Gestão de Áreas Marinhas Protegidas através de Espécies Críticas (AEGINA). | INDP |
| 06/09/2004 | Instituto Canário de Ciências Marinhas; Fundação Canária Universitária de Las Palmas | Define as regras internas de funcionamento, as modalidades de cooperação entre os outorgantes, e as responsabilidades na execução do Projecto Banco de Organismos Marinhos da Macaronésia (BANCOMAC).                    | INDP |
| 15/03/2005 | Consejeria de Educação, Cultura e Desportos do GAC                                   | Estabelece as bases para a cooperação entre o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas de Cabo Verde e o Instituto Canário de Ciências Marinhas  | MAAP |
| 02/05/2005 | República da Guiné-Bissau  | Protocolo de Aplicação do Acordo de Pesca assinado em Bissau a 20 de Junho de 1995   | MAAP |

#### PARCERIAS INTERNACIONAIS DIVERSAS

| Início | Entidade   | Âmbito   | Obs                            |
|--------|--|--|--------------------------------|
| 2003   | Institut fur Meereskunde an der Universitat Kiel (RFA) | Projecto de Criação de um Centro de Apoio Logístico à Investigação Atmosférica e Oceanográfica em C. Verde | INDP<br>INMG<br>ISECMAR        |
| 2003   | Instituto Canário de Ciências Marinhas                 |  | ICCM<br>INDP                   |
| 1995   | Universidade do Algarve                                |  | Universidade do Algarve / INDP |
| 1993   | IPIMAR   |  | IPMAR/INDP                     |

#### 2. Desenvolvimento da mobilidade de técnicos e estagiários:

14 técnicos e 14 estagiários efectuaram parte de programas de investigação e apenas 13 técnicos participaram em formação ou estágio no estrangeiro.

Dois estagiários de instituições estrangeiras participaram em acções no INDP, nos últimos três anos.

#### 3. Existência de situações de entreaajuda com outros países em desenvolvimento (cooperação Sul-Sul), com identificação dos projectos e número de técnicos e estagiários envolvidos, nos últimos três anos. (Óscar)

#### 4. Participação de técnicos em eventos científicos internacionais, com apresentação de trabalhos, nos últimos três anos

**2002** - Simpósio Fauna e Flora das ilhas Atlânticas com apresentação dos trabalhos: “Estudo da fecundidade da Lagosta verde de Cabo Verde”, “Coral reefs of Cape Verde: surviving in adversity”, “First record on the occurrence of twelve fish species from the Cape verde archipelago”, “Marine biodiversity in Cape Verde Islands, importance and needs for conservation” e “Principais peixes de Cabo Verde”.

**2002** - No Simpósio SIAP foram apresentados os seguintes trabalhos:

- “L’harmonisation de la nomenclature des engins et des activités s le secteur pêche »
- « Changes in the coastal ecosystem of the Cape Verde Archipelago over the last two decades : a Dynamic simulation model using ECOSIM »
- “Poissons marins de la Sous-Region Nord-Ouest Africaine”
- « Un logiciel (Statbase) et son application à l’analyse des statistiques nationales des pêche »
- « A preliminary assessment of the african hind’s (Cephalopholis taeniops VALENCIENNES, 1828) stock in the northern islands of the Cape Verde archipelago »

- f) “A preliminary diagnosis of pink lobster (*Palinurus charlestoni* FOREST&POSTEL,1964) fishery in the archipelago of Cape Verde”
- g) “The Cape Verde Archipelago: oceanography, resources and fisheries of an insular ecosystem”.
  - USA – “Potencialidades dos recursos marinhos de Cabo Verde (pesca, aquaculture, biodiversidade e ecoturismo)”

**2003** – Reunião internacional da ICCAT com apresentação resumida da situação da pesca do atum em Cabo Verde.

- Africa do Sul – “Fisheries and Marine and Coastal Zone Conservation in West Africa: The role of Marine protected areas”

**2004** - Simpósio Fauna e Flora das ilhas Atlânticas com apresentação dos trabalhos :

- a) “Cetaceans of the Cape Verde Islands”
- b) “Marine Eco-turism in Cape Verde, its potential for sustainable development and conservation of marine biodiversity”.
  - Senegal. The PRCM regional meeting for the development of a conservation programme. “The Cape Verde perspective for developing na Ecoregional action plan for conservation in West Africa”
  - Senegal. Marine Turtles Conservation Regional Programme – TOMAO- focal point meeting. “Marine Turtles conservation in West Africa: the case of Cape Verde”

**2005** - Bruxelas. The first PRCM Symposium on Marine and Coastal Zone. “Conservation and Fisheries. Fisheries and Biodiversity in West Africa (The WAMER Eco-region): The case of Cape Verde.

**5. Participação de técnicos e estagiários estrangeiros em actividades de investigação e/ou ensino e formação, com referência aos objectivos e formas de participação.**

***Técnicos***

Actividades de investigação sobre:

- . Taxonomia e nomenclatura das espécies com publicação de um documento “Poissons marins de la sou-région Nord-Ouest Africaine” e elaboração de uma lista literária bio-ecológica dos peixes/crustáceos/outros de Cabo Verde,
- . Análise das estatísticas de pesca com elaboração de um programa Statbase que facilita a análise dos dados,
- . Análise das campanhas de arrasto – ecossistémica mono e pluri específicas com recuperação de dados de campanha de arrasto,
- . Sistema de informação geográfica – representação cartográfica e Logiciels de modelização dos ecossistemas marinhos, permitindo uma avaliação dos recursos num contexto pluriespecífico,
- . Recursos alvo definidos no programa do INDP para a investigação haliêutica (Grandes Pelágicos, Pequenos Pelágicos, Demersais, Crustáceos e Moluscos) e Promoção e Desenvolvimento.

Actividades de ensino:

- . Em cooperação com Institutos superiores de ensino, técnicos do INDP, têm participado na docência para os cursos de Bacharelato.

***Estagiários estrangeiros***

Tem sido uma prática estudantes estrangeiros virem ao INDP para elaboração do seu estágio do fim do curso, nomeadamente da Universidade do Algarve e da Universidade de Kiel, Alemanha. Têm-se debruçado principalmente sobre os recursos demersais.

**6. Participação de técnicos em actividades de investigação ou ensino e formação profissional no estrangeiro, com referência aos objectivos e formas de participação.**

**Canárias** – no âmbito do Projecto Hidrocarbo participou uma técnica na área de aquacultura e no âmbito do Projecto FAO participou uma técnica na revisão das fichas de identificação de peixes da Africa Ocidental.

**Inglaterra** – Participação de um técnico em actividades de investigação sobre larvas de crustáceos.

**Marrocos** – no âmbito da cooperação Jica-Marrocos-outros países africanos, participaram dois técnicos em formação na área de promoção da qualidade e valorização dos Produtos do mar

**Portugal** – participação de um técnico em actividades de investigação no IPIMAR sobre dados de pesca do atum em Cabo Verde, da frota nacional e estrangeira.

**Africa do Sul** – No âmbito do Projecto FOPESCA, participou um técnico na formação “Leitura de otólitos”.

**Brasil** – participação de um técnico em curso de mestrado na área de Histologia

**Espanha** – um técnico participou na formação “Inspecção pesqueira”

**França** – participaram dois técnicos em cursos de mestrado nas áreas de “Economia e política marítima” e “Ciências do ambiente marinho”

**Guiné Bissau** – No âmbito do PRCM, participou um técnico em formações nas áreas de “Experiência de gestão de áreas marinhas protegidas “ e “Conservação das tartarugas marinhas em áreas marinhas protegidas”

**Holanda** – Participação de um técnico numa formação em Co-gestão.

**Islândia** – Dois técnicos participaram em pós graduações um na área de “Avaliação de stocks” e outro na área de “Gestão de empresas de pesca e marketing”

**Japão** – No âmbito do projecto OFCF participou um técnico no curso de mestrado em “Gestão pesqueira”

**Senegal** – No âmbito do projecto SIAP, participaram quatro técnicos em formações de Fihsbase, Statbase, Trawlbase e SIG.

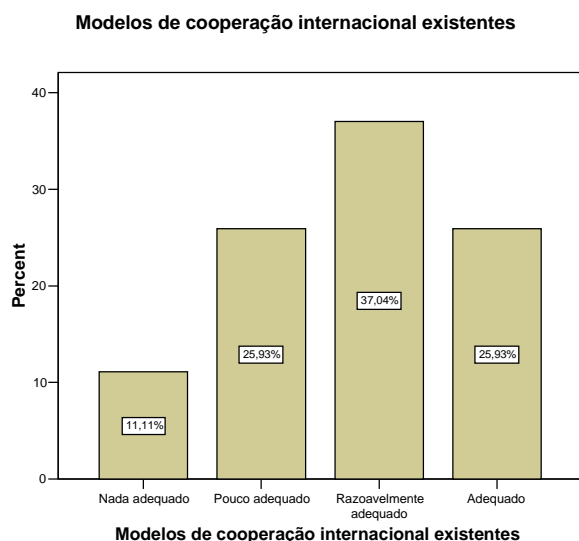
**Suécia** – um técnico participou na formação “Gestão de segurança marítima”

## ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA INTERNA

A apreciação crítica do INDP no domínio da cooperação é dada através da análise da secção A do Inquérito interno, variáveis 80 a 83, a partir da distribuição de frequências de respostas, a avaliação média e análise cruzada segundo os dados do inquirido.

### Modelos de cooperação internacional existentes:

Dos inquiridos, 26,2% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 15,4% e 58,6% de casos omissos. A grande percentagem de casos omissos poderá ser consequência de falta de informação. A avaliação média é de 2,78, concluindo-se que a cooperação internacional existente no INDP, é razoavelmente adequada. A percentagem maior recai sobre o Razoavelmente adequado com 37% das respostas dadas, seguido do Adequado e Pouco Adequado, que apresentam a mesma percentagem, 25,9%. Apenas o pessoal com EBI avalia negativamente a variável, atribuindo 33,3% ao Nada adequado e 0,0% às outras escalas. Os restantes níveis de escolaridade atribuíram uma avaliação positiva. Em relação à categoria profissional nota-se que o Pessoal Administrativo é quem avalia negativamente a variável, 85,8/14,3, Técnicos Profissionais 25,0/75,0, Tec. Adj. 50,0/50,0, e T. Sup. 23,1/77,0. Em relação à posição na hierarquia, temos o seguinte: Adm. Geral com 60,0 / 40,0, T. Prof. 33,3 / 66,7, T. Oper. 50,0 / 50,0, Ch. Interm. 0,0 / 100,0 e Direcção 0,0 / 100,0.



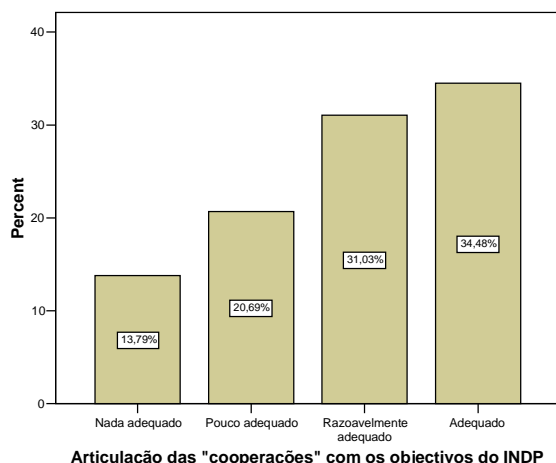
### Articulação das “cooperações” com os objectivos do INDP

Dos inquiridos, 29,2 % atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 15,4% e 55,4% de casos omissos. A avaliação média é de 2,86, pelo que se conclui que a articulação das cooperações com os objectivos, é razoavelmente adequada. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Adequado com 34,5%, seguido do Razoavelmente adequado com 31,0%, o Pouco Adequado com 20,1% e Nada Adequado com 13,8%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado negativamente apenas pelo Secundário, 62,5/37,5. Para o EBI foi avaliado 100% positivo, para o curso médio/bach. em 25,0/75,0, Lic. 33,3/66,7 e P.graduados 22,2/77,8.

De acordo com a categoria profissional temos o seguinte: P. Adm. 40,0/60,0, T. Prof. 75,0/25,0, T. Adj. 25,0/75,0 e T. Sup. 25,0 / 75,0; Segundo a posição na hierarquia, temos a seguinte situação: administração geral 100% positivo, T. Operacionais 42,9 / 57,1, Chefias intermédias 50,0 / 50,0 e Direcção 100% positivo. Conclui-se que a articulação das cooperações com os objectivos do INDP é positiva e razoavelmente adequada.

#### Articulação das "cooperações" com os objectivos do INDP



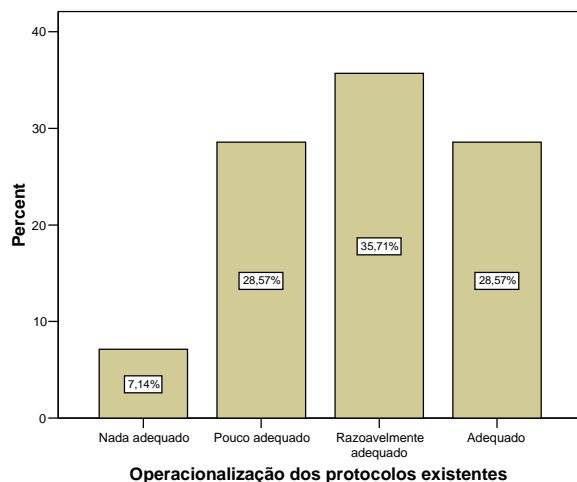
#### Operacionalização dos protocolos existente

Dos inquiridos, 29,2% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 15,4 % e 55,4% de casos omissos. A avaliação média é de 2,86 , pelo que se conclui que a articulação das cooperações com os objectivos, é razoavelmente adequada. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Razoavelmente adequado com 35,7 %, seguido do Adequado com 28,6%, o Pouco Adequado com 28,6% e Nada Adequado com 7,1 %.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: EBI 100% adequado, Secundário 28,6 / 71,4, Bacharelato 25,0 / 75,0, Licenciatura 33,3 / 66,7 e Pós graduação 44,4 / 55,6.

De acordo com a categoria profissional temos o seguinte: P. Adm. 25,0 / 75,0, T. Prof. 25,0 / 75,0, T. Adj. 25,0 / 75,0 e T. Sup. 38,5 / 61,5; Segundo a posição na hierarquia, temos a seguinte situação: administração geral 100% positivo, T. Operacionais 42,9 / 57,1, Chefias intermédias 50,0 / 50,0 e Direcção 100% positivo. Conclui-se que a operacionalização dos protocolos existentes no INDP é positiva e razoavelmente adequada.

#### Operacionalização dos protocolos existentes



#### Resultado das acções de cooperação

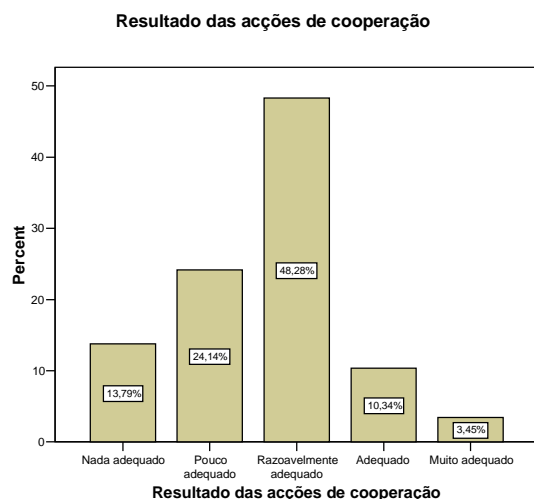
Dos inquiridos, 27,6% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 17,0 % e 55,4% de casos omissos. A avaliação média é de 2,66 , pelo que se conclui que a articulação das cooperações com os objectivos, é razoavelmente adequada. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Razoavelmente adequado com 48,3 %, seguido do Pouco Adequado com 24,1%, o Nada Adequado com 13,8%, Adequado com 10,3 % e Muito Adequado com 3,4%..

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: EBI 100% adequado, Secundário 42,9 / 57,1, Bacharelato 25,0 / 75,0, Licenciatura 33,3 / 66,7 e Pós graduação 36,4 / 63,6.

De acordo com a categoria profissional temos o seguinte: P. Adm. 33,3 / 66,7, T. Prof. 40,0 / 60,0, T. Adj. 25,0 / 75,0 e T. Sup. 35,8 / 64,2; Segundo a posição na hierarquia e temos a seguinte situação: administração geral 50,0

/50,0, T. Operacionais 55,5 / 44,5, Chefias intermédias e Direcção 100% positivo. Conclui-se que o resultado das acções de cooperação no INDP é positivo e razoavelmente adequado.

Do ponto de vista das respostas dadas pelo público interno a avaliação atribuída ao INDP no Campo da Internacionalização é de 2,75, um pouco superior à média da avaliação de todos os factores, que é de 2,35, o que significa que o INDP está no bom caminho mas que precisa melhorar para obter melhores resultados. No entanto deve-se levar em conta a elevada percentagem de casos omissos, o que poderá significar que a maioria dos trabalhadores não tem conhecimento do desempenho do INDP neste âmbito.



## ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA EXTERNA

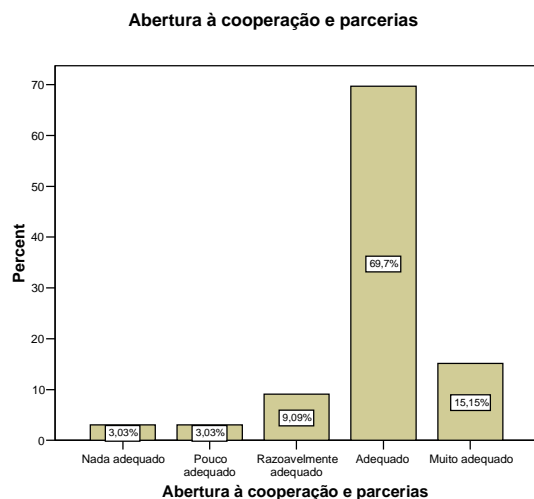
### Abertura à cooperação e parcerias

Dos inquiridos, 84,8% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 5,4 % e 10,8% de casos omissos. A avaliação média é de 4,0, pelo que se conclui que a abertura à cooperação e parcerias no INDP, é adequada. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Adequado com 69,1%, seguido do Muito Adequado com 15,2%, o Razoavelmente adequado com 9,1%, e Nada Adequado e Pouco Adequado, ambos com 3,0%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: Secundário, Bacharelato e Pós-graduação 100% positivo e Licenciatura 8,3 / 91,7.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Serviços centrais e Utentes com 100% positivo, Parceiros com 4,8 / 94,2 e Outros com 16,7 / 83,3.

Também houve uma pequena diferença entre a região de Barlavento com 13,5 / 86,5 e a região de Sotavento com 100% positivo.



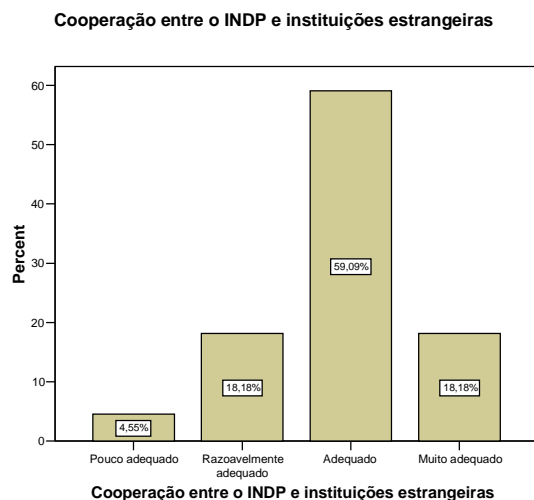
### Cooperação entre o INDP e instituições estrangeiras

Dos inquiridos, 56,8% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 40,5% e 2,7% de casos omissos. A avaliação média é de 4,0, pelo que se conclui que a cooperação entre o INDP e instituições estrangeiras no INDP, é adequada. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Adequado com 59,1%, seguido do Muito Adequado e Razoavelmente adequado com 18,2% e Pouco Adequado com 4,5%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: Secundário, Licenciatura e Pós-graduação 100% positivo e Bacharelato 16,7 / 83,3.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: e Utentes, Parceiros e Outros com 100% positivo e Serviços centrais com 33,3 / 66,7.

Também houve uma pequena diferença entre a região de Barlavento com 100% positivo e a região de Sotavento com 9,1 / 90,9.



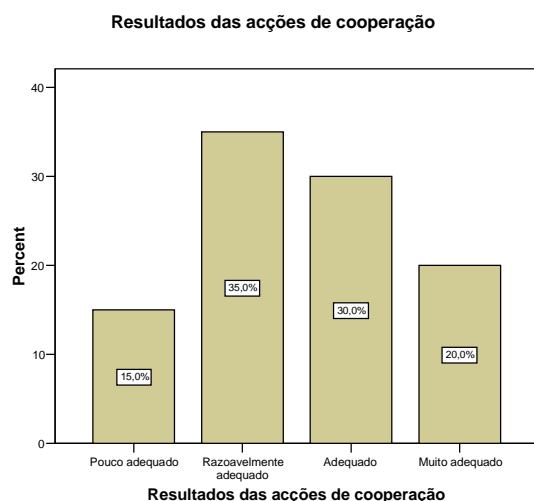
### Resultado das acções de cooperação

Dos inquiridos, 46,0% atribuem avaliação positiva a esta variável, contra uma avaliação negativa de 8,1% e 45,9% de casos omissos. A avaliação média é de 4,0, pelo que o resultado das acções de cooperação no INDP, é adequado. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Razoavelmente adequado com 35,0%, seguido do Adequado com 30,0%, o Muito Adequado com 20,0%, e Pouco Adequado com 15,0%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente: EBI, , Bacharelato e Licenciatura com 100% positivo, Secundário com 50,0 / 50,0 e Pós-graduação com 100% negativo.

A nível da relação como INDP, a avaliação foi a seguinte: Serviços centrais, Utentes e Outros 100% positivo e Parceiros 23,1 / 76,9.

Também houve uma pequena diferença entre a região de Barlavento com 18,2 / 81,8 e a região de Sotavento com 11,1 / 88,9.



Do ponto de vista das respostas dadas pelo público externo a avaliação atribuída ao INDP no Campo da Internacionalização é bastante positiva, o que significa que o INDP, sob o ponto de vista externo, está a satisfazer. No entanto deve-se levar em conta a elevada percentagem de casos omissos, o que poderá significar que uma boa parte do público externo não tem conhecimento do desempenho do INDP neste campo.

## **4.13. – 13º CAMPO : AMBIENTE E QUALIDADE**

### **INSERIR PARTE DESCRITIVA, INDICADORES E PONDERAÇÃO CRÍTICA DO CAMPO**

#### **4.14. – 14º Campo : Apoio Social**

- No INDP os trabalhadores e utentes usufruem dos seguintes apoios:
  - Um serviço de cantina, em regime experimental, onde é possível fazer refeições ligeiras.
  - Um serviço de apoio médico, que atende duas vezes por semana a todos os trabalhadores e seus familiares.
  - Uma estrutura de apoio à inserção de estagiários e outros formandos na vida activa.
  - Algum incentivo ao associativismo e cooperativismo, através de :

- Apoio técnico ao Projecto SIDA, com participação na análise de projectos

- Oferta de caixas isotérmicas e materiais de pescas às Associações dos Pescadores de São Pedro na Ilha de S. Vicente;

- Oferta de caixas isotérmicas, materiais de pescas e coletes de salva vida a Casa dos Pescadores do Calhau na Ilha de S. Vicente;

- Cedência de espaço físico à Associação dos Pescadores de São Pedro para instalação da Sede.

- Cedência das antigas Instalações do INDP na Ilha do Fogo à uma Associação de Pescadores dessa Ilha ;

- Apoio na criação de Associações a nível nacional, nomeadamente na elaboração dos Estatutos, Regularização das mesmas nas Repartições de Finanças, eleição dos órgãos sociais;

- Apoio o Projecto de Luta contra Pobreza na elaboração de projectos para o Sector das Pescas;

#### **ASPECTOS DE PONDERAÇÃO CRÍTICA**

##### **Serviços e apoios sociais destinados aos trabalhadores**

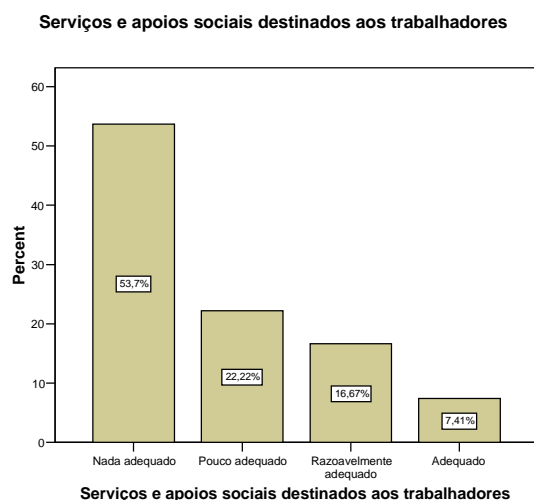
Dos inquiridos internamente, 63,1 % atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 20,0% e 16,9% de casos omissos. A avaliação média é de 1,78, pelo que se conclui que os serviços e apoios sociais destinados aos trabalhadores não são nada adequados. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Nada adequado com 53,7%, seguido do Pouco adequado com 22,20%, o Razoavelmente adequado com 16,7% e o Adequado com 7,4%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente apenas pelos trabalhadores com curso médio/bacharelato, 40,0 / 60,0. Para o EBI foi avaliado em 85,7 / 14,3, para o Secundário em 25,0 / 75,0, Lic. 66,7 / 33,3 e P.graduados 70,0 / 30,0.

De acordo com a categoria profissional temos a seguinte avaliação

: P. auxiliar 75,0 / 25,0, P. Adm. 72,7 / 27,3, T. Prof. 90,0 / 10,0, T. Adj. 40,0 / 60,0 e T. Sup. 64,3 / 35,7. Segundo a posição na hierarquia, temos a seguinte situação: administração geral 70,0 / 30,0, T. Profissionais 89,0 / 11,0, T.

Operacionais 55,6 / 44,4, Chefias intermédias 0,0 / 100,0 e Direcção 75,0 / 25,0. Conclui-se que apesar das Chefias intermédias atribuírem uma avaliação 100% positiva esta vertente é fortemente negativa para todos os outros níveis hierárquicos.



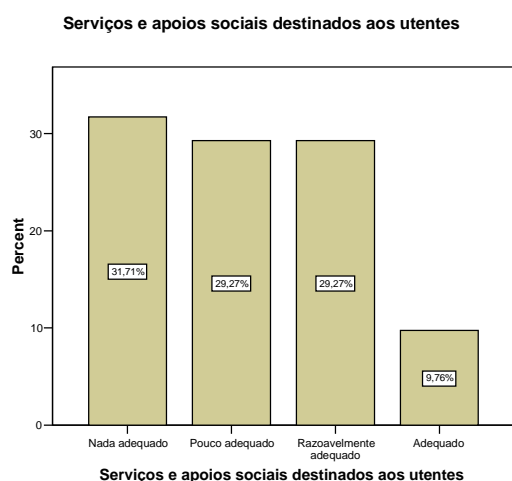
### Serviços e apoios sociais destinados aos utentes

Dos *inquiridos externamente*, 32,4% atribuem avaliação negativa, 32,3% são positivos e 24,3 % são casos omissos. A avaliação média é de 3,0, pelo que se conclui que o público externo, considera positivo os serviços e apoios sociais destinados aos utentes, isto é, razoavelmente adequado. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre Razoavelmente adequado com 35,7% e o Pouco adequado com 32,1%, seguido pelo Adequado com 14,3%, o Nada adequado com 10,7% e por último o Muito adequado com 7,1%.

Dos *inquiridos internamente*, 38,5% atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 24,7% e 36,8% de casos omissos. A avaliação média é de 2,17, pelo que se conclui que os serviços e apoios sociais destinados aos trabalhadores é pouco adequado, enquanto na avaliação externa são considerados razoavelmente adequados. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Nada adequado com 31,7%, seguido do Pouco adequado com 29,3%, o Razoavelmente adequado com 29,3% e o Adequado com 9,7%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado negativamente pela maioria. Para o EBI foi avaliado em 83,3 / 16,7, para o Secundário em 54,6 / 45,4, para o Médio/Bach. em 25,0 / 75,0, Lic. 50,0 / 50,0 e P.graduados 70,0 / 30,0.

De acordo com a categoria profissional temos o seguinte: P. auxiliar 100% negativo, P. Adm. 57,1 / 42,9, T. Prof. 66,7 / 33,3, T. Adj. 25,0 / 75,0 e T. Sup. 57,2 / 42,8. Segundo a posição na hierarquia, temos a seguinte situação: administração geral 75,0 / 25,0, T. Profissionais 62,5 / 37,5, T. Operacionais 71,4 / 28,6, Chefias intermédias 33,3 / 66,7 e Direcção 50,0 / 50,0. Conclui-se que apesar das Chefias intermédias e Direcção atribuírem uma avaliação positiva, para os outros níveis hierárquicos é bem negativa.



### **Incentivos ao associativismo e cooperativismo**

Dos *inquiridos externamente*, Serviços centrais, utentes, parceiros e outros, apenas 24,4% dos inquiridos dá avaliação negativa, contra uma avaliação positiva de 51,4% e 24,4% de casos omissos. A avaliação média é de 3,0, pelo que se conclui que o público externo, considera os incentivos do INDP ao associativismo e cooperativismo positivo, isto é, razoavelmente adequado. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre Razoavelmente adequado com 32,1% e o Adequado com 25,0%, seguido pelo Pouco adequado com 17,9%, o Nada adequado com 14,3% e por último o Muito adequado com 10,7%.

Dos *inquiridos internamente*, 35,4% atribuem avaliação negativa a esta variável, contra uma avaliação positiva de 32,37% e 32,3% de casos omissos. A avaliação média é de 2,39, pelo que se conclui que os serviços e apoios sociais destinados aos trabalhadores é sob o ponto de vista interna pouco adequado, o que era de esperar na medida em que o INDP tem vindo a diminuir nos últimos anos, os apoios dados em anos anteriores. A percentagem maior das respostas dadas recai sobre o Nada adequado com 29,5%, seguido do Razoavelmente adequado com 29,5%, o Pouco adequado com 22,7%, o Adequado com 15,9,7% e o Muito adequado com 2,3%.

Em relação aos níveis de escolaridade foi avaliado positivamente. Para o EBI foi avaliado em 66,7 / 33,3, para o Secundário em 63,7 / 36,3, para o Médio/Bach. em 20,0 / 80,0, Lic. 50,0 / 50,0 e P.graduados 27,3 / 72,7.

De acordo com a categoria profissional temos o seguinte: P. auxiliar 100% positivo, P. Adm. 87,5 / 12,5, T. Prof. 62,5 / 37,5, T. Adj. 20,0 / 80,0 e T. Sup. 33,4 / 66,6. Segundo a posição na hierarquia, temos a seguinte situação: administração geral 62,5 / 37,5, T. Profissionais 57,2 / 42,8, T. Operacionais 22,2 / 77,8, Chefias intermédias 33,3 / 66,7 e Direcção 50,0 / 50,0. .

Os apoios atrás referidos têm contribuído muito para a democratização do acesso e fruição das actividades que o INDP desenvolve, mas julga-se ser necessário uma maior abrangência, principalmente em relação aos trabalhadores. Do ponto de vista das respostas dadas pelo público interno a avaliação atribuída ao INDP no Campo do Apoio Social é de 2,11, inferior à média da avaliação de todos os factores, que é de 2,35, avaliação negativa, o que significa que o INDP tem que melhorar muito nesse campo. Pensamos que podemos fazer muito mais do que se tem feito até agora. As associações e cooperativas têm um papel preponderante na sociedade pelo que todo o apoio e incentivo possível serão sempre bem empregues.

(Anexos, Anexos, Anexos)

## **Anexo XX. Resumo dos principais programas e projectos executados pelo INDP de 1 de Janeiro de 1993 à 31 de Dezembro de 2004**

### **Programa de Investigação Haliêutica e Aquacultura**

Foi elaborado e executado o Programa de Investigação Haliêutica 1997-2000, programa esse que sofreu actualizações anuais feitas, em função dos objectivos inicialmente estabelecidos, durante as sessões anuais do Conselho Científico que se reúne quase exclusivamente sobre a matéria. Recorda-se que este programa foi elaborado tendo em conta a política do desenvolvimento das pescas expressa no Plano Nacional de Desenvolvimento 1997-2000.

Os recursos alvos de estudos no INDP continuam a ser: cavala e o chicharro; as espécies demersais de areia e de fundos rochosos, os atuns, as lagostas e os moluscos. Espécies de demersais e de grandes profundidades e cefalópodes, classificados como novos recursos, foram motivos de uma campanha de prospecção e de avaliação através de uma acção conjunta INDP e o Departamento de Oceanografia e Pescas da Universidade dos Açores.

O Programa de Investigação Haliêutica 1997-2000 esteve sempre sob a responsabilidade do Director de Investigação Haliêutica.

### **Grandes pelágicos**

Constituído essencialmente pelo atum e espécies afins, tratando de um recurso migrador partilhado por diferentes países ribeirinhos do Oceano Atlântico, a sua avaliação bem como a sua gestão são assegurados através de uma organização supranacional – ICCAT (Comissão Internacional para a Conservação do Atum no Atlântico) com a participação de vários países membros.

Neste sentido, o Instituto vem dedicando-se essencialmente ao acompanhamento do estado de exploração dos atuns, quer ao nível nacional quer a nível do Oceano Atlântico, espaço geográfico onde Cabo Verde se encontra inserido, dando continuidade às amostragens de pescas, a sua compilação e fornecimento à ICCAT. Através do Centro de Informação do Atum (CiAt) realizaram-se acções de divulgação de informações sobre a pesca de tunídeos em Cabo Verde e deu-se continuidade à sensibilização dos armadores e pescadores através de contactos directos.

Espécies que antes não eram tradicionalmente estudadas, são motivos de trabalhos de investigação, sendo o Serra/Kala (*Acantocybium solandri*) e os tubarões, embora ainda de forma pontual.

### **Pequenos pelágicos**

Tratam-se de recursos (a cavala preta - (*Decapterus macarellus*), cavala branca - *Decapterus punctatus*, o chicharro – *Selar crumenophthalmus*) que sustentam pescarias de muita importância do ponto de vista social não só pelo nível de empregos que gera a actividade de captura e processamento como também uma fonte nutricional para uma franja significativa da população. É de também realçar a sua importância do ponto de vista económico, principalmente

nestes últimos anos, não só pelo seu destino à exportação, em congelado, como também pela opção de alguns operadores privados (caso da FRESCOMAR) em dedicar-se à sua conserva em lata.

O INDP, dadas as responsabilidades que tem no que diz respeito ao estudo dos recursos, vem incidindo essencialmente no acompanhamento do seu estado de exploração, dando continuidade às amostragens essencialmente de pescas, a sua compilação e análise para efeitos de reavaliação e gestão do recurso. Em nosso entender, pela sua envolvente socio-económica, esta pescaria de pequenos pelágicos deverá merecer uma atenção muito especial em matéria gestão que deverá ter em conta as especificidades biológicas e sócio-económicas.

### Demersais

É um recurso cujos os trabalhos de investigação são desenvolvidos estrategicamente segundo duas pescarias distintas – demersais de fundos arenosos e demersais de fundos rochosos.

O recurso de demersais de fundos de areia tem vindo a ser acompanhado através de cruzeiros de investigação e pesca experimental por arrasto de fundo com o N/I Islândia.

A pescaria de demersais de fundos rochosos tem vindo acompanhada quer através a recolha de dados biológicos e de pesca nos locais de desembarque, essencialmente artesanais, quer através de cruzeiros de pesca experimental à linha realizados à bordo do N/I Islândia de 1995 a 1997. De Outubro a Novembro de 2000 foi realizado um cruzeiro de prospecção e avaliação de demersais e de profundidades utilizando as artes de palangres de fundo e armadilhas à bordo do N/I Arquipélago com o concurso do Departamento de Oceanografia e Pescas da Universidade dos Açores e do INDP. O relatório final das campanhas de investigação de demersais à linha 1995-1997 está disponível na nossa biblioteca, enquanto o relatório da campanha de prospecção e avaliação encontra-se na fase de elaboração.

### Lagostas

É também um recurso estudado segundo duas pescarias distintas, uma de profundidade (*Palinnurus charlestoni*) e uma costeira (lagosta verde – *Panilurus regius*), lagosta castanha – *Panilurus echinatus* e lagosta de pedra – *Scylarides latus*).

O acompanhamento do recurso vem sendo feito essencialmente a partir da ilha do Sal através de amostragens biológicas e da recolha dos dados de pesca. Neste recurso seria interessante alargar as fontes de recolha de dados aos principais centros consumidores do país (hotéis, restaurantes, etc.), particularmente no que diz respeito às lagostas costeiras.

Tendo em conta o estudo bio-económico sobre a lagosta rosa apresentado pelo INDP em 1996 durante uma reunião nacional de investigação e gestão, entendemos que estas não apresentam neste momento sintoma de sub-exploração embora tenha passada por esta fase nos anos de 1992-1993.

A pescaria de lagostas costeiras, dada à actual proibição de mergulho com compressores e sua substituição por mergulho com garrafas, deverá ser merecedora de uma reflexão técnica sobre as suas implicações biológicas (implicações sobre o recurso de lagostas costeiras) e sócio-económicas (impacto sobre os pescadores em termos de rendimento da actividade, segurança etc.). Tendo em conta que o recurso vem-se apresentando sintomas de sobre-exploração, recomendam-se medidas de precaução (Código de Conduta para uma Pesca Responsável).

### Prospecção de Novos Recursos

Tratam-me de dois projectos já financiados pela União Europeia no âmbito da contrapartida de licenças de pesca – um projecto de prospecção de cefalópodes em fase discussão como o executar (assistência técnica) e o outro é a Prospecção e Avaliação de demersais de grandes profundidades já executado com o apoio técnico e financeiro do Departamento de Oceanografia e Pescas dos Açores (*ver o capítulo sobre os demersais*).

### Aquacultura

**O projecto de aquacultura de moluscos com a colaboração técnica da Cooperação Chinesa chegou ao seu término.** A equipa técnica chinesa deixou o país meados de Março. Os técnicos do INDP vêm dando continuidade as actividades de: reprodução no laboratório dos adultos; engorda dos juvenis e; acompanhamento dos adultos no mar e sua adaptação em função das condições ambientais. Dos resultados alcançados conclui que há condições para o desenvolvimento de aquacultura de moluscos (ostra chinesa) em Cabo Verde devendo esta actividade ser desenvolvida por privados.

### Estatística das pescas

Trata-se de uma componente do programa que reúne actividades de rotina técnica relacionadas com a actividade estatística das pescas. Neste momento parece-nos importante realçar a situação do INDP como Órgão Produtor de Estatística Sectoriais (OPES), integrante no Sistema Estatístico Nacional (SEN) e representante do sector das pescas no Conselho Nacional de Estatística (CNEST).

O projecto “Estatística das Pescas” contendo uma proposta de base de dados do sector das pescas com duas vertentes, funcionando em rede (para servir à investigação aos decisores e utentes das pescas) financiado Cooperação Holandesa como uma adenda à actual fase do Projecto de apoio institucional vem sendo implementado no âmbito da Componente do Programa de Investigação 1998-2000. Realizou-se uma avaliação do Sistema Estatístico (forma de recolha e análise). Dessa avaliação avançaram várias recomendações no sentido de melhorar a recolha e a análise dos dados no âmbito da pesca artesanal e industrial. Uma maior e melhor recolha de dados sócio-económicos da pesca é uma das importantes recomendações dessa avaliação.

## **PROGRAMA DE PROMOÇÃO DE DESENVOLVIMENTO**

A execução deste programa resumiu na maioria as actividades levadas a cabo pela Direcção de Promoção do Desenvolvimento e que se encontra estruturado em cinco componentes: Promoção do desenvolvimento sócio-económico das Comunidades Piscatórias; Tecnologias de Pesca; Promoção da Qualidade do Pescado e Valorização dos Produtos da Pesca; Infraestruturas de Apoio à Pesca e Comercialização.

### Promoção do desenvolvimento sócio-económico das Comunidades Piscatórias

Por forma a ter o diagnóstico da situação actual da pesca artesanal em todo o país e para melhor poder procurar e canalizar os meios necessários e de forma sustentável no solucionar dos constrangimentos do sub-sector, o INDP levou a cabo uma série de diagnósticos sócio-económicos em todo o país.

O resultados destes diagnósticos e das fichas neles integradas, associado aos estudos de viabilidade económica e financeira da actividade da pesca artesanal, já efectuados em todos os concelhos, irá permitir a elaboração do um **Plano de Intervenção** no Sub-sector.

### Tecnologias de Pesca

Nesta matéria a acção mais foi a de instalação de DCP's (dispositivos de concentração de peixes) para apoiar os operadores artesanais e industriais contribuindo assim para o aumento das captura.

No âmbito do Projecto GCP/CVI/033/NET finalizou-se o processo de instalação dos DCPs para apoiar os pescadores da pesca artesanal em Santiago. No total, foram instaladas 11 DCPs nas seguintes comunidades piscatórias de Santiago: Porto Mosquito, Cidade Velha, Calheta São Miguel, Praia Baixo, S. Francisco, Portinho, Ribeira Barca, Pedra Badejo, Tarrafal e Rincão. No Maio foram instaladas 3 DCPs: Calheta, Boca Largo e no bando de pesca Sul de Maio.

No âmbito das actividades do FOPESCA foram instaladas 3 DCPs – um na Brava e 2 no Fogo.

Enquadrado no projecto de criação de uma rede nacional de DCP visando também apoiar os pescadores artesanais e industriais, foram construídos em 1998 vinte e seis DCP que deveriam ter sido de imediato instalados nas diferentes comunidades piscatórias do país. Por razões de ordem diversa ( a avaria do navio Islândia, entre outras ), só nos foi possível proceder a instalação de quatro ( 4 ) DCP em Santo Antão.

Assim, após a reparação do navio a primeira preocupação foi proceder a instalação dos vinte e dois ( 22 ) DCP que se encontravam prontos em todos os mais importantes bancos de pesca.

### Promoção da Qualidade do Pescado e Valorização dos Produtos da Pesca

Dando seguimento às acções de promoção da qualidade do pescado, apoiado pelos projectos de desenvolvimento sob a tutela do INDP, nomeadamente o Projecto GCP/CVI/033/NET 'Desenvolvimento das Pescas', o Projecto ICEIDA , o Projecto FOPESCA, entre outros, encontra-se em curso um programa de trabalho visando reforçar a actuação do instituto nesta matéria. Dada à evolução verificada nestes últimos anos, e principalmente com o 'embargo' pela União Europeia face à entrada dos produtos marinhos nos mercados europeus, o instituto vem fazendo um trabalho que visa a promoção da qualidade dos produtos do mar através da avaliação da situação actual das empresas, das facilidades laboratoriais existentes, da legislação vigente, da distribuição de caixas isotérmicas às 'rabidantes' e da formação destes operadores em manuseamento e conservação do pescado no gelo, etc.

Pensamos que os resultados deste trabalho deverão constituir as bases para a definição das linhas de actuação futura do INDP em matéria de promoção da qualidade do pescado.

### Infra-estruturas de Apoio à Pesca

Com o objectivo de contribuir para a melhorar do sistema de infra-estruturas necessárias à actividade piscatória, o INDP com o apoio dos vários Projectos Autónomos financiados por diferentes parceiros de desenvolvimento de Cabo Verde, vem dotando as comunidades piscatórias de infra-estruturas de apoio à pesca, nomeadamente;

- ✓ No âmbito do Projecto Integrado de Desenvolvimento das Pesca, financiado pelos Fundos Nórdicos para o Desenvolvimento e Islândia, foram adquiridas 4 unidades de frio com capacidade para produzirem 2000kg de gelo/24 horas no valor de **50.591.658\$00 (cinquenta milhões, quinhentos e noventa e mil, seiscentos e**

cinquenta e oito escudos cabo-verdianos). Em São Nicolau foram instaladas 2 destas unidades na Vila do Tarrafal sendo o montante de investimento no valor de 28.516.546\$00 (vinte oito milhões, quinhentos e desaseis mil, quinhentos e quarenta e seis escudos). Já estão operacionais as infraestruturas de frio nas comunidades piscatórias da Preguiça e do Tarrafal em S. Nicolau. As outras duas unidades estão sendo instaladas em Palmeiras – Sal e no Sal-Rei na ilha de Boavista.

- ✓ Em S. Vicente, nas comunidades de S. Pedro e Salamansa as infra-estruturas encontram-se funcionando sob a gestão de um privado.
- ✓ Ainda no âmbito do mesmo projecto foi adquirido um cais flutuante que será instalado na Comunidade piscatória Ribeira Barca. **O total deste investimento é de 9.000.000\$00 (nove milhões de escudos cabo-verdianos).**
- ✓ Terminou-se a primeira fase do Projecto Melhoria da Infraestruturas de Pesca financiado pela Cooperação Japonesa através da OFCF. Este Projecto inclui acções de formação (na área de refrigeração, máquinas, comunicação), e reparação da embarcação Sinagoga.

O valor global dos equipamentos e materiais recebidos do Japão no âmbito deste projecto é de 45.000.000\$00 (quarenta e cinco milhões de escudos cabo-verdianos). A segunda fase iniciou-se a 6 de Janeiro prevendo o seu término no final de Fevereiro. Com esta pretende-se reabilitar completamente o navio de Pesca Sinagoga. Fez também a entrega dos equipamentos audiovisuais aos centros técnico-sociais recém inaugurados em Santiago.

- ✓ Cais de pesca do Mindelo – lançada a primeira pedra em 2 de Julho de 1999 e inteiramente financiado pelo Governo Japonês sob forma de donativo, o complexo inclui um cais de pesca com um comprimento total de 120 metros e um quebra-mar de 100 metros. A obra, orçada em 13 milhões de dólares americanos, foi inaugurada a 30 de Novembro de 2000. Urge decidir que modelo de gestão será implementado.

Com o objectivo de permitir uma maior dinâmica de desenvolvimento técnico, económico e social das comunidades piscatórias e seus agentes foram construídos os centros técnicos e sociais (CTS) nas comunidades piscatórias de Porto Mosquito, Pedra Badejo, Achada Ponta, Tarrafal e Ribeira Barca.

- ✓ **Entrepasto Frigorífico e silo de gelo da Praia** – O complexo vem sendo gerido experimentalmente com a assistência técnica da SEFI (Sociedade de Electricidade e Frio Industrial). O contrato de gestão experimental previsto inicialmente por um ano (1995), já vai no sétimo ano. Apesar do processo de privatização já ter iniciado pensamos ser de toda urgência acelerar o processo ou encetar os contactos junto do privado no sentido de se conseguir um melhor contrato de gestão responsabilizando, assim, este a fazer uma maior e melhor manutenção da infra-estrutura. A gestão do referido complexo vem deparando com vários constrangimentos de ordem estrutural e que se prendem com a deficiente abastecimento de energia e água.

### **Comercialização do Pescado**

A situação pendente a merecer maior atenção por parte do INDP, apesar de não a instituição com responsabilidade na matéria, é o ‘embargo’ à exportação do pescado de Cabo Verde para os mercados europeus.

Uma outra situação que tem merecido atenção particular do INDP é a promoção de produtos de pescado com valor acrescentado. Esta atenção tem sido incrementada após a participação do INDP na FIC99, na FIC2000, participações essas que foram bem sucedidas tendo em conta o interesse demonstrado pelos privados em comercializarem os produtos expostos.

## **PROJECTOS AUTÓNOMOS**

Os projectos autónomos estão normalmente sob a responsabilidade directa de equipas próprias sem quaisquer relações laborais com o instituto. A coordenação dos projectos é assegurada pela Direcção do Instituto. O INDP tem responsabilidade na execução técnica dos projectos, não tendo contudo, responsabilidade directa na execução financeira.

### **Projecto GCP/CVI/033/NET "Desenvolvimento das Pescas"**

Projecto de apoio institucional foi financiado pela Holanda e executado conjuntamente pela FAO e pelo INDP. O projecto chegou ao seu término em Dezembro de 2000, tendo sido prorrogado para finais de Janeiro de 2001. O relatório final do projecto estará disponível a meados de Fevereiro.

### **Projecto FOPESCA, Fomento à Pesca Artesanal em Fogo e Brava**

É um projecto de fomento à Pesca artesanal financiado pela cooperação Alemã e executado conjuntamente pela GTZ e pelo INDP. Encontra-se em fase de extensão à outras ilhas/concelhos – Santa Catarina e Tarrafal em Santiago, Maio, Boavista e Sal, tendo já instalado os escritórios em Santiago.

De Momento, o FOPESCA vem prestando apoio aos operadores do sector concedendo créditos de natureza formal e informal. Foram concedidos a 14 operadores créditos formais no valor de 5.895.000\$00 sendo a taxa de reembolso de 74%. Dezoito créditos informais foram concedidos no valor de 3.296.000\$00 sendo a taxa de reembolso de 94%. Dos dezasseis, seis estão em processo de liquidação.

### **Projecto Integrado de Desenvolvimento das Pescas / Projecto de Desenvolvimento da Pesca Industrial (PPI)**

O Projecto de Desenvolvimento da Pesca Industrial, co-financiado por Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico em África e Fundos Nórdicos para o Desenvolvimento, insere no Programa de Desenvolvimento da Pesca Industrial.

#### **Projecto da Pesca industrial**

#### **Renovação da Frota**

Consistiu na introdução de 10 navios atuneiros caneiros novos de 26 metros de comprimento, em fibra de vidro, polivalentes, com autonomia e capacidade para operar na Zona Económica Exclusiva de Cabo Verde e nas águas marítimas dos países ribeirinhos da sub-região.