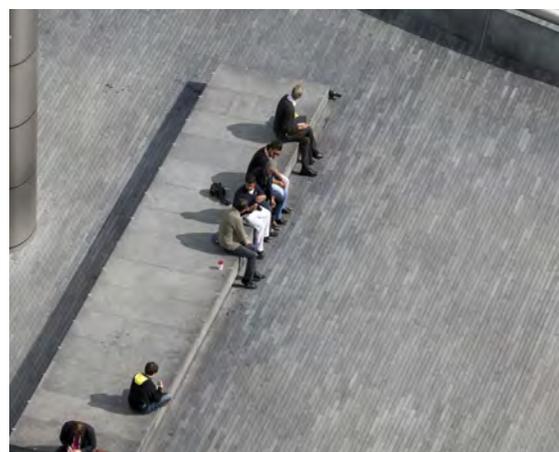


Governo e serviços públicos em África



O que estão a fazer, os Governos e as empresas do sector público, orientadas para o futuro, em África?

Julho 2014



Conteúdos



O que estão a fazer, os Governos e as empresas do sector público, orientadas para o futuro, em África? 2

Gerir tendências e forças transformadoras 6

Desenvolver competências essenciais 10

A definição de um equilíbrio interno/externo apropriado que permita alavancar as empresas públicas (SOEs) 14

Disponibilizar serviços acessíveis, interligados e inovadores 18

Gerir a contratação pública para criar valor e impacto 22

Envolvimento com os stakeholders e a sua importância na sustentabilidade ambiental 26

Implementar estratégias efectivas de capital humano 30

Melhorar a gestão das finanças públicas 34

Investir no desenvolvimento de infra-estruturas 38

Combater a fraude, o cybercrime, o suborno e a corrupção 42

Uma mudança para uma cultura de alto desempenho 46

A photograph of a modern, brightly lit walkway or staircase with a glass and metal railing. The walkway is made of dark grey steps and a polished metal handrail. The glass panels are supported by vertical metal posts. In the foreground, a man in a white coat and a woman in a dark coat are walking away from the camera. In the background, a man in a blue shirt and jeans is walking towards the camera. The walkway is set against a backdrop of a modern building with a glass facade and a blue sky.

O que estão a fazer, os Governos e as empresas do sector público, orientadas para o futuro, em África?





Benson Okundi
Quénia

Líder da PwC África para sector de Governo e serviços públicos
+254 (20) 2855241
benson.okundi@ke.pwc.com

Bem-vindos à primeira edição da publicação “Governo e serviços públicos em África”? Nesta publicação, avaliamos as características das empresas públicas orientadas para o futuro, no contexto africano. Que tipo de capacidades necessitam ter e destas quais as que já possuem? Quais as medidas que estão a ter maior impacto e porquê?

Os artigos de análise desta publicação são da autoria de profissionais da PwC, espalhados um pouco por toda a África. Trabalhamos com um conjunto alargado de organizações do sector público em África, incluindo organismos governamentais e entidades sem fins lucrativos, bem como instituições financeiras multilaterais e doadores. Com esta publicação pretendemos partilhar alguns dos conhecimentos adquiridos através da nossa experiência “no terreno”. Para tal, efectuamos uma análise descritiva da prestação de serviços no sector público, em África, sempre acompanhada de uma reflexão profunda acerca da mesma e suas consequências. Este é um estudo orientado para o futuro, assumimos assim que não estamos propriamente a prever o futuro, mas sim a apresentar pontos de vista sobre as boas práticas que estão a moldar a próxima geração de organismos públicos.

Tomamos como ponto de partida para esta análise o relatório global da PwC “Future of Government” (O Futuro dos Governos), uma vez que esta publicação especifica as capacidades e comportamentos indispensáveis para o sucesso dos organismos públicos de amanhã, fornecendo ferramentas para a sua implementação prática.

Os diferentes participantes nesta publicação descrevem o significado de uma prestação de serviços públicos orientada para o futuro, com base na sua experiência, na sua área de especialidade e no conhecimento que têm do continente africano para, assim, lhe transmitir uma ideia mais abrangente e real do que se avizinha para o sector público, em África.

Resumidamente, em África, as organizações do sector público, orientadas para o futuro, estão a fornecer exactamente aquilo com que se comprometeram. Para tal, procuram conhecer as necessidades do consumidor/utilizador final, “derrubando as paredes” das organizações estruturadas em forma de silo, criando assim organizações interligadas. Tal permite-lhes ter a capacidade necessária para produzir resultados, obtendo os benefícios pretendidos e inovando continuamente para os sustentar.

A prestação dos serviços públicos da próxima geração assume-se portanto como ágil, inovadora, transparente, estando também cada vez mais interligada. Se estes aspectos estiverem garantidos, o resultado será a execução plena da estratégia do sector público, a qual está alinhada com a actual visão e missão, podendo alcançar-se assim os resultados e impactos que os cidadãos necessitam.

Leia o relatório “PwC’s global Future of Government”, acedendo ao nosso centro de pesquisa para o sector público:

www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/future-of-government.jhtml

Neste âmbito, as organizações do sector público que se encontram orientadas para o futuro estão a:

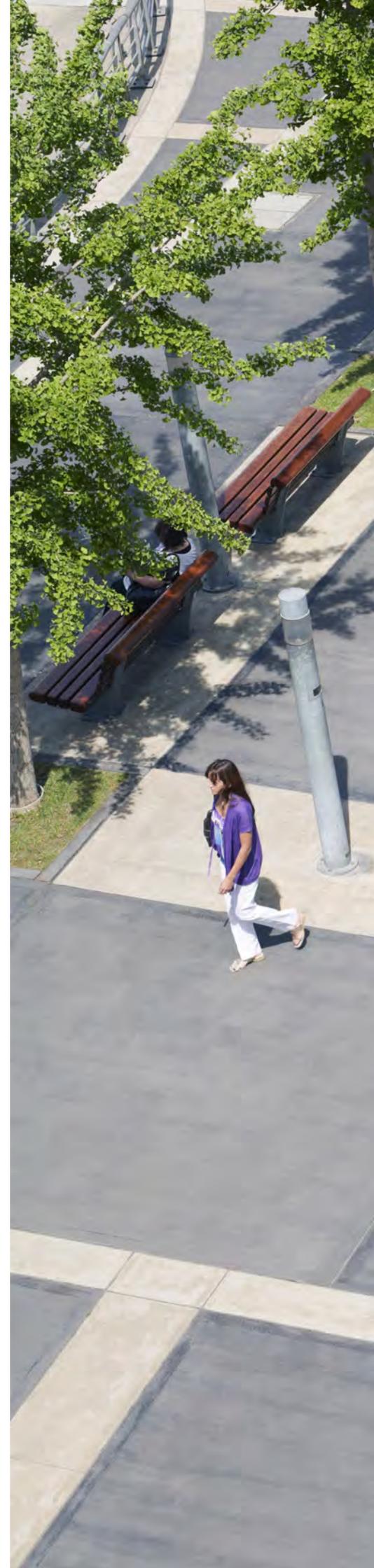
- gerir megatendências e forças transformadoras (análise efectuada por Stanley Dubramoney);
- desenvolver competências *core* (por Kuria Muchiru);
- alavancar empresas estatais (por Nangula Uaandja e Talita Horn);
- prestar serviços inovadores, principalmente através das Tecnologias de Informação e Comunicação, de ora em diante denominadas TIC (por Muchemi Wambugu);
- gerir contratação pública (por Florence Gatome);
- trabalhar para assegurar uma prestação de serviços sustentável (por Margaret Kamau);
- focar-se no *capital human* (por Vish Ashiagbor);
- melhorar a gestão das finanças públicas (por Bert Odiaka);
- investir nas infra-estruturas (por Jonathan Cawood);
- combater o suborno e a corrupção (por Rajeev Basgeet); e a
- transitar para culturas de alto-desempenho (por Cleopatra Mseka).

Conforme referido, cada uma das análises que apresentamos toma o relatório global da PwC “Future of Government” como ponto de partida e, de seguida, aprofunda a matéria, detalhando-a com exemplos específicos de prestações de serviços públicos orientadas para o futuro, com base na experiência dos comentadores. É este aspecto que distingue esta publicação: traduzimos as melhores práticas em resultados alcançáveis, usando exemplos do mundo real.

Esperamos que as análises que agora partilhamos consigo lhe sejam úteis, e desde já nos colocamos ao seu dispor para aprofundar qualquer uma das matérias em destaque. Poderá encontrar os nossos contactos, ao longo das páginas que se seguem.

Benson Okundi

Líder da PwC África para o sector de Governo e serviços públicos
benson.okundi@ke.pwc.com
+254 (20) 2855241







Gerir as tendências e as forças transformadoras





Stanley Subramoney
África do Sul
+27 (11) 797 4380
stanley.subramoney@za.pwc.com

As megatendências e as forças transformadoras estão a influenciar o crescimento e optimismo, um pouco por toda a África. De que forma estas tendências influenciam os organismos públicos com enfoque no futuro e como é que estes podem gerir as suas abordagens e respostas às actuais tendências?

Após duas décadas de fraco crescimento, o crescimento económico de África renasce, tendo melhorado desde o início do século XXI. Contudo, este crescimento não se traduziu em diversificação económica, nem na criação de postos de trabalho. Os enormes défices nas infra-estruturas e na capacidade institucional têm que ser corrigidos pois só assim se poderá lidar com os desafios do crescimento da pobreza, rompendo-se assim com as fronteiras da pobreza e da desigualdade.

As megatendências e as forças transformadoras estão a influenciar o crescimento e o optimismo por toda a África. Mas de que forma estas tendências influenciam as organizações do sector público orientadas para o futuro e como devem estas gerir as suas abordagens e respostas a estas tendências?

A primeira tendência mundial é a mudança demográfica. Globalmente, a população do mundo desenvolvido está a envelhecer. No entanto, economias emergentes, como as de África, têm uma população de trabalhadores e consumidores mais novos que estão a moldar a perspectiva global sobre o crescimento. Esta tendência tem implicações importantes nas organizações do sector público, um pouco por todo o continente.

A mudança demográfica manifesta-se numa transição de mentalidades, atitudes, conhecimentos e valores, com o surgimento da “Geração I”.

Esta geração é individualista, informal, interactiva, informada e inovadora. Trabalhadores mais novos – no sector público e em outros – querem instalações modernas, tecnologia e flexibilidade. Têm maior mobilidade nas suas carreiras e estão cada vez mais ligados aos seus dispositivos móveis.

Os membros mais jovens da sociedade querem interagir com o sector público através de diferentes canais, e as suas expectativas são mais imediatas.

A segunda megatendência é a deslocação do poder económico para as economias emergentes, onde actualmente há mais comércio. Sabemos que isto está a acontecer em África, com os Governos a envolverem-se em uniões comerciais e acordos regionais, o que facilita a livre circulação de bens e pessoas. Assim, o principal desafio para os países africanos é a concepção de uma política de industrialização. Apesar do recente sucesso ao nível da manufactura, o continente tem que conseguir inverter a desindustrialização, pois este aspecto potenciará mudanças estruturais. Muitas organizações não-governamentais operam regionalmente ou juntam os seus recursos em fundações multilaterais, para melhor satisfazerem as suas necessidades de desenvolvimento.

Por outro lado, a rápida urbanização está a moldar a forma como consumimos, onde e como vivemos, e também o que fazemos e pensamos.

Estimam-se cerca de 440 novas cidades em África, em 2050. Uma pesquisa recente, realizada pelo World Bank, sobre o desenvolvimento urbano (<http://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment>) refere que, infra-estruturas inadequadas, em cidades emergentes, “podem aumentar o custo de fazer negócio nas áreas urbanas e reduzir a produtividade até 40%”. No que se refere a África, o World Bank declara que “para muitos países... o efeito negativo das infra-estruturas deficientes é, no mínimo, tão grande quanto o do crime, burocracia, corrupção e falta de financiamento”.

A urbanização exigirá assim uma mudança na prestação de serviços públicos para que se garanta a satisfação das necessidades das populações em crescimento. As Nações Unidas identificam cinco factores fundamentais na génese de uma “cidade próspera”: produtividade, infra-estruturas, qualidade de vida, equidade e inclusão social e sustentabilidade ambiental.

Todas estas megatendências agudizam as preocupações sobre sustentabilidade e incentivam o desenvolvimento de cidades e comunidades inteligentes e tecnologicamente habilitadas. Antecipamos que as alterações climáticas, a escassez de recursos e a segurança alimentar também terão um grande impacto em África, tal como a tecnologia. A inovação permite que os Governos e organizações do sector público providenciem uma mais célere, melhor e mais acessível prestação de serviços, permitindo-lhes, simultaneamente, abordar os desafios de longo prazo gerados pela mudança social, económica, demográfica, ambiental e tecnológica.

As megatendências influenciam os planos de desenvolvimento

As referidas megatendências estão a ter impacto nos Governos e no sector público em África, muitos dos quais estão a responder desenvolvendo planos para a prestação integrada de serviços orientados para o futuro. O “National Development Plan: Vision for 2030” (NDP 2030) da África do Sul é um bom exemplo disto mesmo. O Ministro das Finanças, Pravin Gordhan, reafirmou o compromisso do Governo com o plano nacional de desenvolvimento a 20 anos (NDP 2030) no seu discurso sobre a revisão do Orçamento do Estado para 2014. Gordhan anunciou um importante plano de despesas para a África do Sul, que se centrará no NDP 2030.

O NDP 2030 da África do Sul oferece aos sectores público e privado, bem como à sociedade em geral, uma oportunidade única para, em conjunto, planearem, providenciarem e implementarem uma nova África do Sul. Crucialmente, é atribuído às actividades empresariais um papel definitivo no NDP 2030 – o de impulsionar a competitividade e promover o crescimento no longo prazo, bem como o de criar empregos.

A génese do NDP 2030 da África do Sul foi um relatório de diagnóstico emitido pelo National Planning Commission, em Junho de 2011. Este relatório identifica a não implementação de várias políticas, bem como a ausência de parcerias amplas como sendo as principais razões subjacentes ao progresso lento. O relatório apresenta assim nove desafios primários, que se traduziram no NDP 2030:

1. trabalham pessoas em número insuficiente;
2. a qualidade da educação escolar é reduzida;
3. as infra-estruturas estão deficientemente localizadas, são inadequadas e mal conservadas;
4. as divisões territoriais dificultam o desenvolvimento inclusivo;
5. a economia necessita insustentavelmente de recursos;
6. o sistema de saúde pública é incapaz de satisfazer a procura ou manter a qualidade;
7. os serviços públicos são desiguais e não raras vezes de fraca qualidade;
8. os níveis de corrupção são elevados;
9. a África do Sul continua a ser uma sociedade dividida.

África caracteriza-se por ter um capital humano significativo e que deve ser aproveitado para promover o crescimento, a mudança económica estrutural e o desenvolvimento de infra-estruturas de larga escala. Com vastos recursos e uma forte procura global, os Governos africanos estão a construir novas parcerias, a investir em infra-estruturas, bem como em competências e tecnologia.

Um dos principais desafios é a liderança de colaborações e parcerias estratégicas com outros *stakeholders* na sociedade. Na África do Sul, vários sectores da sociedade criaram parcerias e alianças na esperança que o plano funcione. A comunicação e o diálogo são, sem dúvida, a chave para o sucesso destas parcerias. Ademais, a colaboração requer um envolvimento persistente. Uma visão de longo prazo, o investimento nas relações e programas de governação efectivos precisam agora de existir de forma efectiva.

As organizações do sector público do futuro necessitam poder responder às megatendências de forma diferente e semelhante aos organismos vivos, os quais se adaptam à mudança, criam protótipos e se desenvolvem, por forma a responder às necessidades da sociedade. As organizações do sector público, que estejam orientadas para o futuro, devem crescer dentro de ambientes em mudança, projectando uma visão clara e vibrante do futuro, à medida que se desenvolvem.

Stanley Subramoneyé Partner na PwC África do Sul e líder do sector de Governo e serviços públicos na África do Sul.



Desenvolver competências essenciais





Kuria Muchiru
Quénia
+254 (20) 2855263
kuria.v.muchiru@ke.pwc.com

Saber exactamente o que os consumidores pretendem tem vindo a tornar-se uma força poderosa no sector público, em África. Uma maior compreensão dos seus direitos e responsabilidades, um melhor acesso à informação através da tecnologia e uma expectativa cada vez maior quanto ao nível dos serviços prestados está, sem dúvida, a mudar o status quo.

Os cidadãos esperam uma prestação de serviços cada vez mais célere e personalizada, exigindo também uma maior transparência e responsabilização. Ao mesmo tempo, muitos Governos procuram criar confiança e legitimidade a todos os níveis.

Em África, as organizações do sector público, fortemente orientadas para o futuro, estão a enfrentar este desafio, desenvolvendo as competências necessárias para providenciar serviços transformadores. A priorização é necessária para assegurar que o sector público é o “alvo” primário, maximizando, assim, o resultado e o impacto e mantendo a acessibilidade actual. No entanto, nenhuma entidade do sector público pode agradar a todos, o tempo todo.

As competências necessárias tendem a enquadrar-se em algumas áreas gerais: tecnologia, gestão de pessoal e liderança, estratégia e planeamento, gestão financeira e responsabilização, gestão de desempenho, projectos de investimento e infra-estrutura, parcerias público-privadas (PPPs), e gestão de fundos/projectos.

Um bom conhecimento conceptual destas competências é um importante “primeiro passo” para a concretização de políticas e sua implementação, permitindo assim que as organizações do sector público possam atender às suas prioridades.

Neste sentido, as organizações do sector público, orientadas para o futuro, devem questionar-se quanto ao seguinte:

1. Que competências tecnológicas nos permitirão prestar serviços públicos mais eficazes e de forma mais eficiente? Muitas organizações do sector público requerem, para a prestação dos seus serviços, sistemas integrados, facilitados pela tecnologia. A tecnologia está a criar novas oportunidades, permitindo envolver os cidadãos na concepção e entrega de serviços, criando a oportunidade de associar o consumidor/utilizador à criação de serviços inovadores. Está, também, a criar novos métodos, mais seguros, para prestar os serviços mais relevantes para os cidadãos. Muitos Governos em África estão a adoptar uma espécie de e-government, prestando serviços online.
2. Como podemos gerir pessoas e liderar de forma eficaz, fazendo assim verdadeira diferença? Um bom líder incute energia na sua organização, criando também significado, ou seja, leva as pessoas à acção e, conjuntamente com estas alcança a visão, missão e objectivos partilhados.

Um factor importante que afecta a eficácia tanto do controlo operacional como da liderança é a cultura – as estruturas, o alinhamento das competências e pessoas, a construção de capacidades, e a reestruturação - todos contribuem para construir uma cultura orientado para o futuro. Em muitos casos, as organizações do sector público estão focadas na construção dos seus recursos e da sua capacidade interna, no entanto é necessário equilibrar os custos adjacentes, garantindo-se que os salários do sector público não sobrecarregam os países em desenvolvimento.

3. De que competências precisamos para elaborar uma estratégia e planeamento eficazes? As organizações do sector público devem ter capacidades para conceber e elaborar planos de desenvolvimento integrados, planos estratégicos e orçamentos. Isto requer habilidades específicas, análise de dados e posteriores tomadas de decisão. Mas quanto mais dados os líderes do sector público solicitam, maior é a necessidade de filtrar os que são realmente relevantes para tomar decisões. Mas não há dúvida que o envolvimento dos cidadãos, colaboradores e outros *stakeholders* faz todo o sentido.
4. Temos assegurados mecanismos de financiamento inteligente e de gestão financeira eficaz para facilitar a responsabilização? Muitos órgãos públicos lutam para explorar, gerir e usar novas formas de financiamento por terem falta de capacidades de gestão financeira a nível interno. As organizações do sector público, mais orientadas para o futuro, trabalham mais para atrair e desenvolver profissionais de finanças, aptos a enfrentar este desafio. As suas habilidades e competências contribuem para aumentar as receitas e assegurar a eficácia dos controlos sobre despesas e activos.

5. Quais são as competências que necessitamos para tornar mais célere e melhor a nossa prestação de serviços? Muitos Governos em África (e outros fora de África) estão a converter-se aos contratos de trabalho baseados no desempenho, na tentativa de incutir uma mudança comportamental.

É necessária uma mudança fundamental nos processos, sistemas e comportamentos para produzir culturas de desempenho que fornecem benefícios aos cidadãos. As organizações do sector público orientadas para o futuro estão a usar planos de implementação anuais, métricas e indicadores de desempenho, bem como sistemas de gestão de desempenho para as ajudar a cumprir com essa promessa.

6. Como podemos melhorar o Governo e a gestão de projectos de investimento e infra-estruturas? Em muitas das organizações do sector público, os maiores desafios incluem: falta de financiamento, em particular nas fases iniciais de desenvolvimento e viabilidade do projecto; falta de capacidade interna das entidades responsáveis por elaborar um planeamento centralizado, trazer os projectos ao mercado, gerir a contratação pública e assegurar as fases de execução e operação, os desafios de Governo e a transparência; ambientes de regulamentação e políticas fracas e dificuldades na gestão de projectos concorrentes e na priorização de soluções de compromisso. As organizações do sector público orientadas para o futuro devem focar-se nos resultados, no impacto dos mesmos e na responsabilização.

Este tipo de organizações identifica prontamente os riscos dos projectos e implementa as medidas mitigadoras dos mesmos, por forma a garantir que os projectos são concluídos atempadamente, dentro do orçamento e de acordo com as especificações.

7. De que precisamos para tornar as parcerias público-privadas (PPPs) mais abrangentes? As organizações do sector público com clara orientação para o futuro devem ter ligações com um conjunto de *stakeholders* na sociedade: universidades, organizações sem fins lucrativos, cidadãos e o sector privado, conjuntamente com os Governos locais ou regionais.

Colaborações deste tipo contêm a promessa de juntar a perspicácia comercial e recursos dos fornecedores com a missão dos parceiros, as competências dos especialistas e a percebida respeitabilidade da empresa parceira. As organizações do sector público necessitam mudar, em consequência desta visão mais ampla dos PPPs.

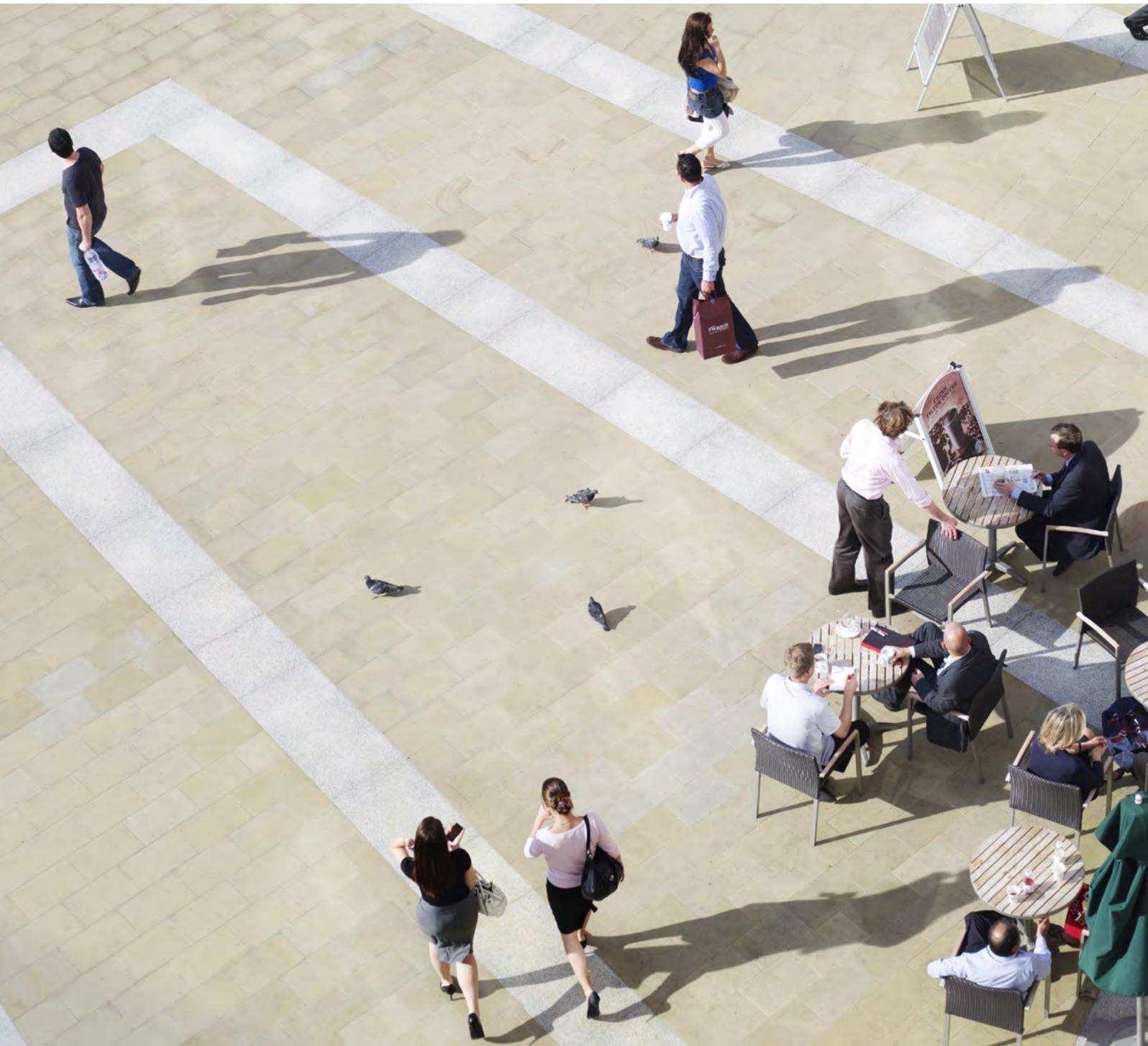
8. Que competências influenciam a gestão de fundos e projectos? Uma prestação de serviços eficaz está associada à necessidade de ter assegurado tanto um “financiamento inteligente”, como uma gestão de projectos eficaz. “Financiamento inteligente” é sinónimo da exploração de mecanismos de financiamentos inovadores e transparentes, alocando-se neste sentido recursos limitados a situações chave, retirando deste aspecto o máximo retorno.

As organizações do sector público, com forte orientação para o futuro, estão devidamente equipadas com as competências apropriadas para canalizar os seus recursos, de forma eficaz e eficiente. Desde a existência de uma liderança inspirada, à concepção de um plano claro de gestão eficaz das finanças e de priorização dos projectos da organização, mas também do desempenho, dos riscos, das parcerias, dos activos e capital humano, são estas as organizações que sabem como alcançar as suas visões e cumprir as suas missões, recolhendo os respectivos benefícios.

Kuria Muchirué Partner na PwC Quénia e líder do sector público, nesta mesma firma. É também líder dos serviços de consultoria na PwC África, para a indústria do sector público.



A definição de um equilíbrio interno/externo apropriado que permita alavancar as empresas públicas (SOE's - State Owned Enterprises)





Nangula Uaandja
Namibia
+264 61 284 1065
Nangula.uaandja@na.pwc.com

Sendo o seu core, a centricidade do consumidor, as organizações do sector público devem ser configuradas numa perspectiva que inclua aspectos internos e externos. Na nossa perspectiva, tal significa que é necessário encontrar o equilíbrio entre o enfoque interno em eficiência e eficácia e o enfoque externo que se baseia em ajudar a criar valor, em parceria com outros stakeholders, para a sociedade.

Atingir este equilíbrio exige que os líderes do sector público, orientados para o futuro, reavaliem o tipo e propósito dos serviços públicos actualmente disponíveis, bem como a forma como estão a ser prestados.

De uma forma geral, a disponibilização de serviços essenciais continua a ser importante, independentemente de o mercado ser visto como pouco confiável a este nível, em particular para os mais vulneráveis ou desfavorecidos. Este aspecto é relevante mas não suficiente para organismos públicos que pretendam manter a sua relevância num mundo rápido e complexo. As organizações do sector público com enfoque futuro expandem os seus horizontes e devem ter em atenção, não só a forma como produzem os seus serviços, mas também a forma como podem impulsionar o crescimento externo.

Tendo esse “pano de fundo” como política, a PwC Namíbia acolheu pela primeira vez na Namíbia a semana de Prototipagem, em Outubro de 2012. O tema foi “Namibia Societal Acceleration Platform” (“Plataforma de Aceleração Societária da Namíbia”), e o objectivo foi debater a eficiência das empresas públicas (SOEs) e das TIC como facilitadoras de crescimento económico. Juntámos assim, mais de 100 delegados, incluindo representantes da rede global de profissionais do sector público da PwC, para facilitar o debate. O resultado foi a identificação de 43 projectos com potencial para reforçar o crescimento económico,

a criação de postos de trabalho e a igualdade de rendimentos na Namíbia, em conformidade com o Fourth National Development Plan do país (NDP4).

Existem mais de 70 SOEs na economia namibiana, e apesar da sua base de activos corresponder a 40% do PIB, a sua contribuição para o PIB deixa muito a desejar. Para que a economia da Namíbia tenha um bom desempenho, é imperativo que as SOEs também o tenham. Ficou claro durante a semana de Prototipagem da Namíbia que as SOEs têm um papel fundamental na aceleração do desenvolvimento.

Algumas das questões e considerações em discussão são bastante práticas para algumas economias africanas onde as SOEs têm um papel primordial:

1. Como pode um país implementar as SOEs mais apropriadas para apoiar a implementação da visão do país (por exemplo, a “Vision 2030” da Namíbia) e consequentes metas de desenvolvimento nacional? Deve alinhar os planos de desenvolvimento nacional às estratégias das SOEs e determinar o número ideal de SOEs, avaliar se estão todas a fazer o que devem, e assegurar que estão todas estrategicamente alinhadas.



Talita Horn
Namibia
+264 61 284 1172
talita.horn@na.pwc.com

“Devemos providenciar apoio intitucional e de gestão às SOEs para que possam cumprir com os princípios e práticas governamentais. Isto implicará um envolvimento activo com os diversos stakeholders que permita alcançar um alinhamento no que respeita ao papel das SOEs na estratégia económica.”

Hon. Saara Kuugongelwa-Amadhila, Minister of Finance, Republic of Namibia

“Temos que aplicar o “princípio dos 101%”. O princípio diz-nos que apesar das diferenças, nos devemos focar-nos nos 1% que representa a concordância de todos e dar-lhe 100% da nossa atenção”

Nangula Uaandja, Country Senior Partner, PwC Namibia

2. Qual é o quadro de Governo inteligente mais apropriado para as SOEs? Na Namíbia, já existe um quadro de Governo para as SOEs, na forma do “State-Owned Enterprises Governance Act” (Legislação aplicável ao Governo das Empresas Estatais), e é encorajador ver que as directivas emanadas pelo “State-Owned Entities Governance Council” começam a ser implementadas.
3. Como podem as SOEs absorver a inovação externa? Haverá uma necessidade premente para criar parcerias público-privadas e/ou podem as SOEs apoiar inovação recente e iminente, através das PME (Pequenas e Médias Empresas)?
4. Que capital intelectual é necessário para gerir as SOEs de um país? Isto ultrapassa a mera limitação dos níveis de remuneração dos seus CEOs, dependendo sobretudo do desempenho das entidades. Devendo incluir também, o desenvolvimento robusto da administração, a responsabilização e reporte, conjuntamente com consequências para a má e para a boa gestão.
5. Como podem as SOEs apoiar a geração de maior confiança entre os sectores público e privado? Isto deve ultrapassar, por exemplo, as mais recentes propostas de mudança ao regulamento dos concursos. A avaliação transparente e justa de concursos públicos resultará num menor grau de cepticismo em torno da atribuição de grandes projectos. Um esforço concertado deve também ser feito para atribuir menos aquisições de bens e serviços a empresas internacionais, quando empresas locais têm capacidade para os fornecer. Ao mesmo tempo, as empresas locais devem desenvolver e ampliar a sua capacidade para poderem efectuar fornecimento no longo prazo.

Ora directamente através do Governo, ora através de um conjunto de SOEs, é evidente que qualquer organização pública, orientada para o futuro, terá que avaliar os seus novos papéis, focar-se na construção de uma cultura de governação (antes e em vez de intensificar processos de governação) e activamente gerir a(s) sua(s) empresa(s).

As organizações do sector público com orientação para o futuro terão que ser concebidas em torno de colaboração, agilidade e resiliência. Do ponto de vista prático, isto poderá ser representado por organismos do sector público mais pequenos ou mais profundamente interligados e que cumpram com necessidades específicas, enquanto geridos por um propósito partilhado.

Globalmente, os profissionais do sector público da PwC têm verificado que organizações relativamente mais pequenas (com menos de 3.000 empregados) são mais coesas, sentem que têm mais sucesso na implementação das estratégias e têm uma gestão financeira mais forte. As SOEs poderão encaixar neste perfil, mas terão que demonstrar um compromisso activo para com princípios orientados para o futuro.

As metas de desenvolvimento da Namíbia (crescimento económico, criação de emprego e igualdade de rendimentos) são semelhantes às metas de muitos outros países em África. Tal como noutros países, as empresas públicas da Namíbia têm sido desafiadas a prestar serviços alinhados com o alcance de tais metas. Mas é igualmente importante manter em perspectiva o contexto específico da Namíbia.

Nangula Uaandja é Country Senior Partner da PwC Namíbia e Talita Horn é Partner de Advisory nesta mesma firma.



***Disponibilizar serviços
mais acessíveis, interligados
e inovadores***





Muchemi Wambugu
Quênia
+254 (20) 2855622
muchemi.wambugu@ke.pwc.com

Trabalho, progresso e prosperidade são aspectos que definem uma era brilhante para a tecnologia. Autores como Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee defendem que, entre as forças que “desenham” o desenvolvimento humano, a tecnologia representa o maior impacto alguma vez visto, a este nível, num curto espaço de tempo. Os computadores e outros avanços tecnológicos estão a fazer pelo poder intelectual, o que a máquina a vapor e seus descendentes fez pela força muscular.

O que é que isto significa para as empresas públicas orientadas para o futuro? A mudança que a tecnologia trouxe influenciará a acessibilidade, interligação e inovação dos serviços públicos, no futuro.

Acessibilidade aos serviços

Em África, os serviços públicos podem ser considerados caros para muitos cidadãos – mesmo quando são subsidiados. Isto acontece porque o custo total para o cidadão inclui tempos de viagem (especialmente para aqueles que residem em áreas rurais com menos ligações), tempos de espera longos e também um salário líquido menor.

Muitos cidadãos escolhem os serviços públicos com base no que podem pagar. Guardam a sua informação, carregando o seu arquivo e experiências de prestador em prestador. O ónus de gerir o custo e a informação recai sobre o cidadão, ao invés de recair sobre uma instituição ou sistema.

Outro desafio prende-se com a forma como os Governos cobram as receitas e as gerem com base em orçamentos. Para a maioria dos orçamentos, os itens com maior peso são salários e benefícios. E se, em vez disso, os fundos pudessem ser alocados com

base em dados confiáveis acerca das efectivas necessidades? Por exemplo, informação sobre taxas de nascimento ou malária em algumas regiões, poderia informar quanto a alocações prioritárias e financiamento a prestadores terceiros, ajudando à construção de um quadro institucional baseado na necessidade, e não na burocracia, colocando assim os cidadãos em primeiro lugar.

Interconectividade

Para tal acontecer, as organizações do sector público, com forte orientação para o futuro, devem operar de forma mais interligada. Ao longo do tempo, as organizações governamentais e do sector público em África, adquiriram uma quantidade imensa de dados. Os aspectos comuns a alguns destes dados são muitos e variados; a informação está muitas vezes duplicada; os sistemas de retalho estão pontuados com pesquisas colhidas uma única vez e as decisões baseiam-se sobretudo em conjectura. No entanto, toda esta informação representam “tesouro virtual”.

O desafio para as organizações do sector público é entender qual a ligação entre os centros de prestação de serviços, percebendo assim, de forma clara, como os sistemas de informação estão interligados – uma visão holística que tem o valor acrescido de colocar os cidadãos e as suas necessidades em primeiro lugar. Se os sistemas fossem mais intimamente integrados, seria possível salvar vidas e melhorar a segurança em simultâneo.

Do meu ponto de vista, é responsabilidade do Governo implementar um quadro de políticas abrangente que permita uma estreita ligação entre prestadores de serviços e assim possa impulsionar as tomadas de decisão.

Para tal acontecer, será necessário garantir dois aspectos: primeiro, os dados devem ser obtidos de forma racional e, em segundo lugar, necessitamos de um quadro que providencie uma base para a análise de dados, a sua interpretação e alavanque a posterior capacidade de tomada de decisão, pois só assim é possível beneficiar o consumidor/ utilizador.

Para melhorar a interligação entre os serviços, os prestadores devem ter sistemas e formas adequadas de servir os cidadãos. Em segundo lugar, devem ser capazes de obter receitas em quantidade suficiente para serem auto-sustentáveis e suficientemente disciplinados para prestarem serviços e conjuntos agregados de soluções. Se o financiamento governamental ou de doadores for mínimo, os prestadores de serviços públicos devem procurar formas alternativas de prestar os serviços. Estas poderão incluir acordos de PPPs, através das quais os serviços são prestados em troca da partilha de receitas, criando assim um sistema através do qual os prestadores se especializam e os cidadãos recebem os serviços de que necessitam.

Reconhecer a importância do mundo cibernético significa abrir sistemas e processos a fornecedores externos, clientes, parceiros e empregados, e aceitar cultural e psicologicamente que as antigas barreiras estão a deixar de existir. Esta mudança de cultura deve ser impulsionada a partir do topo, exigindo uma maior sensibilização para este desafio ao nível executivo. Para combater a resistência, os Governos devem ter uma clara compreensão dos benefícios de um sistema informático abrangente.

Inovação

A tecnologia também influenciará a prestação de serviços inovadores. Existem dois aspectos da inovação que são importantes para a função pública do futuro: operacional, ao nível da prestação do serviço; e estratégico, em termos da capacidade inovadora local, regional ou nacional.

Operacionalmente, o cumprimento de promessas feitas aos cidadãos requer modelos de prestação de serviços adequados (novos e inovadores) para obter resultados apropriados mensuráveis e com impactos reais. Adicionalmente, o sector público do futuro deve reconsiderar o seu papel nas estratégias inovadoras locais, nacionais e regionais, com base nas suas áreas de vantagem competitiva.

As organizações do sector público, com forte orientação para o futuro e que gerem os dados que recolhem de forma eficaz e eficiente, são capazes de identificar tendências de longo do tempo e assim direccionar a prestação de serviços para onde esta possa ter maior impacto. Uma situação em que fosse possível obter actualizações dinâmicas sobre necessidades de serviços públicos em tempo real; teriam um impacto profundo nas decisões e investimentos dos cidadãos. A prestação de serviços acessíveis, interligados e inovadores também ajudará a reduzir a fraude e a corrupção.

Muitos consideram que a implementação de sistemas de TIC a nível mundial, como forma de automatizar todos os serviços poderá ser a panaceia para todos os males. No entanto, as TIC não são a receita para todas as maleitas que afectam o crescimento económico e o desenvolvimento em África. Devemos sim, estudar a trajetória da mudança tecnológica e planear um futuro melhor.

Muitos países em África criaram com sucesso um ambiente repleto de cabos de fibra-óptica e tecnologias de informação, como forma de impulsionar as suas economias. O sector das telecomunicações está efectivamente ligado aos cidadãos e facilita as comunicações entre estes, beneficiando todas as áreas da economia.

Chegou agora a vez do sector público fornecer serviços centrados no cidadão e nas suas necessidades.

Muchemi Wambugu é Partner na PwC Quénia, na unidade de negócio de Consultoria de IT.



Gerir a contratação pública para criar valor e impacto





Florence W Gatome
Ruanda
+250 (252) 588203
florence.w.gatome@rw.pwc.com

A contratação pública tem sido vista como uma função de “back office” no sector público. Na sequência das recentes reformas públicas em África, ao nível da gestão financeira, a contratação pública tem-se tornado um processo cada vez mais burocrático no sector público. Gerir o processo de contratação pública é um papel complexo e sujeito a diversas pressões, sendo por vezes doloroso para quem nele quer participar.

As organizações do sector público sabem que a geração de valor e impacto, através de contratação pública, requer não só o conhecimento e gestão de procedimentos e leis de contratação pública complicadas, mas também a contratação de pessoal com a qualidade e competências necessárias para coordenar estes processos de contratação pública. A qualidade não se mede somente em termos de competências e experiência, mas também em termos de qualificações relevantes e integridade pessoal. Ter colaboradores não qualificados e com pouca integridade é o equivalente a introduzir dados de pouca qualidade num programa informático sofisticado de análise de dados e esperar obter resultados, mas na verdade e, por outras palavras, “se o que entra não é bom, pior será o que sai”.

A verdade é que nenhuma organização do sector público, orientada ou não para o futuro, pode funcionar sem contratação pública. Por exemplo, é estimado que mais de 60% de um orçamento do Estado seja elaborado com base em contratação pública pública, o que certamente explica porque a sua gestão da contratação pública é uma componente tão fundamental para assegurar o uso eficiente, económico e eficaz dos recursos. Na maior parte dos casos, as contratações públicas representam 10 – 16% do PIB de qualquer país, sendo portanto um instrumento de política chave.

As contratações públicas são, também, a área que está mais vulnerável ao desperdício, fraude e à corrupção devido à sua complexidade, ao valor dos fluxos financeiros que gera e à estreita interacção entre os sectores público e privado. Não podemos portanto debater o significado da existência de um “bom Governo”, sem focarmos e debatermos as contratação pública.

Têm sido feitos esforços significativos para desenvolver leis e regulamentos de contratação pública abrangentes para os Governos em África e um esforço por alinhar os mesmos com as melhores práticas. Actualmente, os Governos estão a deslocar-se para a digitalização dos processos de contratação pública, apostando no *e-contratação pública*. No entanto, apesar destes progressos notáveis ao nível da contratação pública, o elemento “pessoas” não seguiu, de forma sincronizada, estes progressos.

As organizações do sector público orientadas para o futuro sabem que necessitam priorizar as capacidades dos colaboradores alocados à contratação pública, no que respeita especialmente a qualificações, competências e integridade pessoal.

Contudo, os funcionários da contratação pública, na maioria das instituições, são vistos como desempenhando um papel de *back-office*, acabando por erguer barreiras importantes à implementação eficiente das operações, devido a procedimentos morosos e consumidores de tempo, que requerem bastante tempo para que um concurso possa ser concluído.

Os atrasos e burocracias criadas por estes procedimentos morosos não são um grande incentivo ao cumprimento pelos intervenientes dos procedimentos de contratação pública. Estes procedimentos existem, no entanto, para realçar a transparência e justiça no processo de contratação pública é importante alcançar um equilíbrio entre a eficiência e a existência de procedimentos burocráticos morosos.

Poderíamos questionar o porquê de haver corrupção massiva na contratação pública, apesar de todos estes procedimentos morosos. Isto deve-se sobretudo ao facto de não termos seleccionado adequadamente as pessoas que tratam da contratação pública. O recrutamento de funcionários para a contratação pública tem sido efectuada usando uma abordagem “simplista e geral” que não se foca nas qualificações relevantes, na integridade pessoal e/ou desempenho anterior. Tal aspecto tem levado a que a coordenação da contratação pública tenha estado até agora ao cargo de pessoas com qualificações generalistas e outras com “interesses velados”. Por este motivo, nos encontramos numa situação onde são visíveis os altos níveis de corrupção na contratação pública.

Chegou a hora de construir uma “capacidade sustentável” na contratação pública. No passado, isto poderia significar o lançamento de uma série de formações curtas e descoordenadas, que beneficiariam principalmente os fornecedores das instalações das conferências.

As organizações do sector público, fortemente orientadas para o futuro, constroem a sua capacidade interna nas suas funções de contratação pública, assumindo compromissos com um programa formativo, potenciador de capacidades coordenadas, de longo prazo e sistemático e que poderá resultar na criação de qualificações e competências relevantes.

As organizações do sector público, que estejam de forma efectiva focalizadas no futuro, asseguram que os funcionários da contratação pública adquirem as qualificações de que necessitam. Poucas universidades em África têm cursos feitos à medida, no que respeita à contratação pública. Os Governos devem trabalhar em conjunto com as instituições de ensino superior, no sentido de desenvolverem tanto cursos de licenciatura e pós-licenciatura em contratação pública, como qualificações profissionais que permitam a obtenção de certificados reconhecidos. Este modelo tem funcionado bem, por exemplo, no Ruanda.

No entanto, as qualificações profissionais não garantem que um profissional se conduz em conformidade com os padrões da profissão. Assim, o passo seguinte deverá ser a criação de um órgão profissional para a contratação pública que garanta a regulação apropriada e a promoção da profissão. Com um órgão profissional devidamente implementado, os processos da contratação pública poderão ser bem controlados e as sanções poderão ser aplicadas a funcionários que não sigam as normas, éticas ou profissionais. Apesar do papel importante da contratação pública, esta nem sempre recebeu a atenção que merece. Se tomarmos medidas para “profissionalizar” a contratação pública, meio caminho para uma boa gestão já terá sido percorrido e veremos muitas organizações da função pública passar da “lei da selva” na contratação pública, para uma situação em que esta profissão se encontra bem regulada.

Florence Gatome is a Director with PwC Ruanda's Government and Public Services.



Envolvimento com os stakeholders e a sua importância na sustentabilidade ambiental





Margaret Kamau
Quénia
+254 (20) 2855621
margaret.kamau@ke.pwc.com

Para as organizações africanas do sector público, com forte enfoque no futuro, a sustentabilidade já não é algo considerado “bom, se existir” mas sim algo “que deve existir”. Os líderes de hoje necessitam questionar se: Estamos a criar ou a deixar um legado? Estarão as decisões que tomamos hoje, a contribuir para o bem-estar das gerações vindouras ou estarão apenas a satisfazer as necessidades imediatas e a colocar em causa o futuro?

A prosperidade no longo prazo é um objecto comumente declarado, mas os organismos públicos orientados para o futuro só podem garantir resultados sustentados construindo activos estratégicos tais como capitais sociais, ambientais, culturais, intelectuais, de infra-estruturais, de TIC e de participação política. Para tal ser possível, necessitam assegurar o apoio de um grande leque de *stakeholders*.

Um destes activos, o ambiente, está sob uma grave ameaça. A escala e gravidade dos impactos das alterações climáticas apresentam um desafio importante ao desenvolvimento sustentável em África, particularmente em regiões que estão fortemente dependentes da agricultura de sequeiro para garantir a segurança alimentar.

A agricultura continua a ser uma das actividades económicas prementes em África. O sector é o pilar de muitas economias, com interligações e *stakeholders* pertencentes à manufactura, distribuição e outros sectores relacionados com serviços. A sustentabilidade e o reforço da produção agrícola é, assim, um imperativo para os líderes do sector público orientados para o futuro. Desde 2011, a PwC tem vindo a trabalhar no sentido de reduzir a pobreza entre os mais desfavorecidos que habitam zonas rurais, construindo capacidade no sector agrícola ao facilitar o acesso às tecnologias apropriadas e a mecanismos financeiros.

Tivemos particular interacção com um leque extenso de *stakeholders*, especialmente no Quénia e no Malavi, quando estes pretendiam desenvolver mecanismos para atrair, financiar e distribuir benefícios de forma prática, tempestiva, equitativa e menos dispendiosa, com o objetivo último de apoiar o desenvolvimento de um sector agrícola produtor de baixos níveis de carbono e resiliente a alterações climáticas na África subsariana.

Continuamos ainda, a interagir com comunidades regionais como a iniciativa agrícola AU/NEPAD.

Na PwC, também ajudámos o Governo do Quénia e outros Governos regionais a progredir no sentido de uma sociedade produtora de baixos níveis de carbono e resiliente a alterações climáticas, através de processos colaborativos envolvendo múltiplos *stakeholders*. Ajudámo-los assim, a prepararem-se para a alteração climática ao:

- apoiarmos o desenvolvimento de uma estratégia e políticas governamentais no Quénia e por toda a região;
- promovermos o desenvolvimento de tecnologias limpas tanto a nível das PME's como à escala industrial; e
- desenvolvermos mecanismos para promover uma agricultura inteligente e adaptada ao clima, ajudando assim o maior sector da economia do Quénia a adaptar-se aos desafios climáticos.

Através do Climate and Development Knowledge Network (CDKN), uma organização liderada pela PwC que apoia os decisores na concepção e entrega de desenvolvimento de soluções adaptadas às alterações climáticas, trabalhamos com o Governo do Quénia para desenvolver o seu “National Climate Change Action Plan”, lançado em Março de 2013. O desenvolvimento do plano foi um processo colaborativo envolvendo o Governo, o sector privado e *stakeholders* da sociedade civil. Esta colaboração garantiu a concepção de um plano orientado pela procura e baseado nos problemas identificados.

O CDKN trabalha por toda a região da África Oriental para incorporar a alteração climática no planeamento do desenvolvimento das regiões, ao estabelecer a estratégia de resposta às mudanças climáticas e distribuir o fundo nacional ambiental no Ruanda, levando ainda a cabo um conjunto de tarefas no Uganda, incluindo um estudo sobre a economia das mudanças climáticas e ajudando a implementar a visão de uma economia verde e resiliente para o Governo da Etiópia.

É evidente que o sector privado também terá que responder ao desafio das alterações climáticas, por forma a minimizar os riscos para as suas empresas e a maximizar as oportunidades comerciais. Neste sentido, temos trabalhado com o International Finance Corporation e o UK Department for International Development (DfID) na investigação de formas para incentivar o envolvimento do sector privado nas matérias climáticas, em África.

O Climate Innovation Centre (CIC) no Quénia, financiado pelo World Bank, irá promover inovações de energia limpa que ampliarão os sectores da agricultura, energia, transportes, saúde e água do país para satisfazerem as necessidades de uma população crescente, melhorando ao mesmo tempo os níveis de vida. O CIC está a ser implementado pela PwC em conjunto com a Strathmore Business School, o Quénian Industrial Research and Development Institute e a Global Village Energy Partnership.

O CIC apoiará a indústria doméstica e as pequenas e médias empresas na concretização de oportunidades comerciais, enquanto inovam para mitigar e adaptar-se às alterações climáticas.

Há poucas dúvidas de que agir agora e de forma ponderada, no sentido de proteger e garantir a sustentabilidade dos activos ambientais sairá mais barato no longo prazo, do que adiar a acção para mais tarde. Mas a agenda das iniciativas associadas a estas certezas pode ser complicada se as medidas políticas, os orçamentos e as prioridades dos concorrentes não estiverem devidamente definidas.

Longe vão os dias, se é que alguma vez existiram, em que a legislação era emanada, as alavancas da política faziam com que acontecesse e os resultados aconteciam automaticamente, em função disso. Para promover a mudança, as organizações do sector público têm que ter bem definidas a sua visão e o seu propósito. Tal começa com um consenso sobre para onde se pretende que a sociedade avance. Deve, também, abranger os pontos de vista dos *stakeholders* internos e externos, bem como reflectir as mudanças ambientais.

Margaret Kamau é Manager de Projecto no programa CDKN - projecto apoiado pelas equipas de consultoria para o sector público da PwC Quénia.



WILLIS CORROON



Implementar estrategias efectivas de capital humano





Vish Ashiagbor
Ghana
+233 302 761 500
vish.ashiagbor@gh.pwc.com

Em África, continuamos a observar uma intensa competição pelo talento, um grande investimento que aposta na mobilidade de pessoas e bens e na construção de ligações virtuais para o conhecimento e inovação. Mesmo assim, no “Africa CEO Survey”, realizado anualmente, 75% dos respondentes referem que a disponibilidade de competências-chave representa ainda uma ameaça ao desenvolvimento.

No sector público, o défice de competências tem implicações directas não somente para os sistemas educativos, mas também para o recrutamento e retenção de pessoas nos serviços públicos. Dado que o talento local é escasso, as organizações do sector público com forte orientação para o futuro estão a importar talento, *know-how* e ideias através do desenvolvimento de redes de conhecimento apropriadas e alianças estratégicas. As empresas acabam por ver isto como parte integrante do “capital estrutural” duma nação.

A cada ano, no nosso “Africa CEO Survey”, apuramos junto dos líderes empresariais e governamentais se as estratégias para gerir talento constam da agenda da sua estratégia de gestão, e cada ano uma esmagadora maioria dos CEOs diz que “sim”. No inquérito deste ano, mais de metade dos inquiridos também afirmaram que a gestão de talentos era uma das três áreas prioritárias de investimento na sua organização. Tal permite-nos concluir que a liderança está a fazer mais do que emitir meras “declarações de boas intenções” sobre a gestão de talentos.

Os líderes públicos orientados para o futuro inspiram os seus colaboradores, falando com eles e partilhando com estes a sua visão. Mudanças de “hardware” (factores externos), tais como uma renovação

e um planeamento adequado das estruturas institucionais podem facilitar a agilidade da organização, mas estes líderes sabem que a chave para o desenvolvimento de uma organização ágil são os factores de “software” (factores internos) – uma liderança forte, corajosa e eficaz que promove uma atitude ágil partilhada.

No sector público, um bom gestor, com visão de futuro, sabe qual é a direcção a tomar e controlá-la, tem uma excelente network de contactos, gera confiança e dessa forma garante que a equipa chega ao lugar exacto, após uma “caminhada” que foi agradável para todos.

Ao nível organizacional, no sector público, a gestão de talentos está em fase de mudança. Estão a ser desenvolvidas novas formas mais avançadas de gerir o pessoal. O estilo anterior de gerir pessoas baseava-se na contratação de directores de recursos humanos que faziam o recrutamento, dispensavam a disciplina e basicamente se limitavam a manter os registos. Actualmente, tanto no sector público como no sector privado, verificamos que os líderes são cada vez mais estratégicos quanto ao talento e vêem os seus colaboradores como activos. Querem saber como os motivar, como nutrir o seu desenvolvimento e, em particular, o que funciona com pessoas de alto desempenho quando se pretende aumentar a sua retenção.

É necessária uma estratégia de capital humano com maior capacidade e que pretende desenvolver uma força de trabalho mais ágil. Isto significa criar uma força de trabalho mais adaptável, capaz de trabalhar além-fronteiras e desenvolver colaborações inter-organizacionais para alcançar resultados comuns. Poderá envolver uma variedade de intervenções, tais como a rotação de funções entre unidades de negócio para preparar os colaboradores para diferentes situações, a partir de perspectivas diferentes, bem como proporcionar oportunidades de envolvimento em projectos entre agências e destacamentos, incluindo para o sector privado.

A inovação operacional não se refere somente a processos e serviços, mas inclui, também, a necessidade de incentivar uma cultura organizacional inovadora. O desenvolvimento de um ambiente “incubador” permite que as ideias cresçam e floresçam. Ideias com potencial poderão, à posteriori, ser aceleradas para que se possa proceder à sua execução e implementação.

Um número maior de organizações discutem agora as questões relacionadas com a gestão da mudança, promovendo a necessidade de se ter uma visão alinhada com as necessidades e prioridades dos colaboradores. No que respeita aos cargos de direcção, verifica-se que o mercado de contratação de talentos tem bastante concorrência. No que respeita ao mercado dos recém-licenciados, este acaba por ser muito mais controlado pelo empregador. Isto é verdade tanto no sector público, como no privado.

Como estão as empresas públicas africanas, orientadas para o futuro, a investir nos trabalhadores jovens?

No que respeita, em particular, aos recém-licenciados e trabalhadores da Geração Y (a nova geração, conhecida por geração do novo milénio ou geração da era digital), os empregadores necessitam saber lidar e gerir um conjunto de desafios. O principal está relacionado com o grande número de candidatos que necessita ainda de muita formação, mas que, ao mesmo tempo, têm expectativas bem diferentes do local de trabalho e dos seus empregadores (provenientes de gerações diferentes).

Certas competências têm elevada procura por todo o continente, tais como competências empresariais e de gestão. É justo dizer que durante os últimos 10 ou 15 anos, em África, a criação de empregos no sector informal superou largamente a do sector formal. Temos agora que avaliar que competências empresariais são necessárias para ir além das start-ups e pequenos empreendimentos, passando a apostar em negócios realmente geradores de emprego. A formação universitária tende a ser essencialmente académica, colocando menos ênfase nas competências empresariais, mais práticas e aplicáveis à realidade. De alguma forma, este aspecto deve mudar.

A todos os níveis, as organizações do sector público, com orientação para o futuro, estão a demonstrar mais interesse e a colocar mais ênfase no capital humano.

Os líderes do sector público necessitam procurar formas de melhor poderem atrair, desenvolver, motivar e reter o talento, explorando formas de colaboração com o sector privado (por exemplo, através de trocas de pessoal entre o Governo e a indústria) para, em conjunto, desenvolverem conjuntamente talento e, ao mesmo tempo competirem pelo mesmo manancial de talento.

As organizações do futuro, no que repeita ao sector público, para serem líderes necessitam exibir certas características consideradas chave, por forma a apresentar os resultados e impactos delas exigidos. Devem agir e comportar-se de forma diferente à do passado e estar equipadas com as necessárias capacidades internas de gestão, para assim poderem canalizar os recursos de forma eficaz e eficiente, no sentido de concretizarem a sua visão.

Vish Ashiagbor é líder de capital humano para a região de África Ocidental e Partner dos serviços de consultoria na PwC Gana.



Melhorar a gestão das finanças públicas





Dr Bert I Odiaka
Nigeria
+234 (9) 4613745 ext.103
bert.i.odiaka@ng.pwc.com

As empresas do sector público, focalizadas no futuro, devem obter o compromisso de todas as instituições, órgãos e funcionários no sentido de optarem por um regime fiscal prudente, estruturado, transparente, de responsabilização e que saiba valorizar o dinheiro. Desta forma será possível melhorar os objectivos orçamentais/fiscais, e assim construir o necessário alinhamento.

Em muitos países, a gestão das finanças públicas ocorre em cinco principais áreas:

1. obtenção de receita e realização de despesas;
2. preparação e submissão das estimativas para o orçamento (incluindo o prazo para tal);
3. preparação e apresentação de contas para auditoria (incluindo o prazo para tal);
4. financiamento; e
5. celebração de acordos bancários, incluindo a abertura de contas bancárias e o investimento dos fundos públicos.

As organizações do sector público com forte orientação para o futuro estão equipadas com capacidades de gestão interna, para poderem assim canalizar os recursos de forma eficaz e eficiente. Os seus CFOs (Administradores com o pelouro financeiro) são parceiros da administração e assumem a liderança na construção de capacidades internas, em matérias de gestão de finanças públicas. Eles agem sobre o que dizem no que se refere à transparência e responsabilização.

Para tal, o papel do CFO nos órgãos públicos deve obrigatoriamente mudar do papel de um mero observador para o de parceiro empresarial dos executivos de topo e dos políticos.

O seu objectivo deve ser o de melhorar o desempenho operacional e dos serviços a todos os níveis da organização, fornecendo informação orientada para o futuro e que seja útil para a tomada de decisão. Acções tais como a implementação do princípio da especialização dos exercícios podem melhorar a tomada de decisão e gerar confiança, mas não se podem considerar uma panaceia. Em vez disso, são pontos de partida para a transformação global da função financeira do próprio Governo.

No entanto, o sector público poderá nem sequer dispor internamente das competências financeiras necessárias para cumprir com os mandatos que lhe competem. O recrutamento e retenção de CFOs qualificados e de outro pessoal permanece um desafio que acaba por colocar em causa a melhoria da gestão das finanças públicas. Os organismos públicos orientados para o futuro necessitam reflectir cuidadosamente, ao nível das questões financeiras, sobre o leque de competências de que necessitam para cumprir com o seu papel de parceiro empresarial, trabalhando em conjunto com os executivos de topo para que as decisões sejam consubstanciadas em evidências e tenham consequências financeiras claras.

Os profissionais de finanças públicas, que estejam realmente focados no futuro, necessitam desenvolver, em resposta às expectativas crescentes a este nível, conhecimentos empresariais profundos e habilidades promotoras do envolvimento dos *stakeholders*, bem como percepções técnicas e analíticas profundas. Muitos organismos públicos lutam hoje para explorar, gerir e usar novas formas de financiamento, devido à falta de capacidade de gestão financeira interna.

Os programas de formação e desenvolvimento podem ser melhor estruturados para criar esta capacidade dentro das funções financeiras do sector público e assegurar que:

- a formação do pessoal emana de um sistema de avaliação mais focado e objectivo;
- as nomeações para ir a conferências e frequentar programas de formação são baseadas nas necessidades de desenvolvimento das capacidades identificadas;
- maior ênfase é colocada em programas de formação locais e internos que atendam às necessidades identificadas; e
- a avaliação pós-formação dos formandos é realizada.

A identificação, apoio e retenção de pessoas com potencial é importante para o desenvolvimento e sucesso das funções financeiras do sector público. As organizações do sector público necessitam trabalhar mais para atrair e desenvolver a próxima geração de CFOs, apta a enfrentar este novo desafio. A área financeira precisa de identificar as pessoas com potencial para desempenhar este papel, devendo desenvolver planos de carreira claros para as mesmas. Outra forma de desenvolver o talento da função financeira é através de destacamentos curtos para (e de) outras organizações, tanto nos sectores público ou privado.

As organizações do sector público, com forte orientação para o futuro, lidam com incerteza, fornecendo serviços acessíveis ao mesmo tempo que enfrentam mudanças, por vezes perturbadoras. Os organismos públicos devem decidir se querem manter o legado deixado pelos seus antecessores, ou criar um novo legado para a próxima geração, enquanto tentam lidar com as mudanças e as actuais megatendências.

*Dr Bert I. Odiaka é
Partner dos serviços de
consultoria na PwC Nigéria
e especialista em sector
público.*

Caso de estudo: Estrutura de Gastos públicos de médio prazo, na Nigéria

Nigeria's Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) is a key component of the country's fiscal and budget policy framework. It is an integrated top-down as well as bottom-up system of public expenditure management with a medium-term (three-year) horizon designed to help achieve macroeconomic stability.

The MTEF has six key components that are instructive generally for future-focused public sector organisations seeking to improve public finance management. They are:

1. The Macroeconomic Framework provides an analytical evaluation of the country's macroeconomic projections for the preceding three years and presents the public sector's broad economic policies and financial objectives for the next three years. It specifies and explains the public sector's broad strategic priorities and their rationale, and identifies how policies and objectives will be assessed. It also provides a justification for any policy changes since the previous three-year Macroeconomic Framework.
2. The Revenue Framework provides an analytical review of revenue performance for each of the preceding three years and sets out detailed, comprehensive and credible revenue estimates for the government for each of the next three years. These estimates are based on a pre-determined benchmark and tax revenue projections, and cover all sources of revenues. The Revenue Framework serves as authoritative documentation of resource availability over the three-year horizon.

3. The Expenditure Framework analyses expenditure for the preceding three years and its impact on federal, state and local governments, and on their economic policies and financial objectives. It serves to strike a balance between the resource availability as detailed in the Revenue Framework and the macroeconomic projections and targets documented in the Macroeconomic Framework. The Expenditure Framework also specifies an aggregate debt limit and provides a credible financing plan consistent with this limit to address a potential budget deficit.

4. The Fiscal Strategy Paper provides broad, medium-term economic policies and financial objectives to set fiscal policies for the next three financial years. In the context of strategic priorities and their rationale and assessment, it justifies any policy changes and connects medium-term objectives to long-term priorities and sound financial management. It provides a breakdown of aggregate expenditure to sector resource envelopes consistent with medium-term policy actualisation, financial objectives and strategic priorities. Finally, it identifies and analyses medium-term fiscal risks and proposes credible measures to mitigate them.

5. The Consolidated State Debt Statement quantifies, documents and analyses public sector debt and sets out measures to reduce the stock of debt. It is the authoritative document detailing public sector indebtedness.

6. The Contingency Liability Statement identifies and analyses the fiscal significance of public sector liabilities and quasi-fiscal activities and strategies to offset them. It enables the public sector to better manage contingent liabilities (such as guarantees) that may crystallise and increase the stock of debt.

The benefits of the MTEF to the people of Nigeria cannot be over-emphasised. The MTEF remains a credible framework for articulating policy objectives and linking the annual spending of ministries, departments and agencies with the government's long-term strategies and objectives.

Nigeria's Medium-Term Sector Strategies (MTSS) provide the critical linkage between the six components of the MTEF and Nigeria's annual budget. The MTSS is a series of sector strategies aligned to the government's policy objectives and high-level goals that achieve the following benefits:

- Better articulation of policy goals and objectives, reflecting government and stakeholder buy-in;
- Clear action planning for efficient and effective delivery of public goods and services to federal, state and local governments;
- Improved matching of resources to policy targets and better linkages between policies and their implementation; and
- Measurable outcomes against which performance can be objectively evaluated, thus increasing accountability and transparency.

To date, Nigeria's federal government and a few state governments have adopted both the MTEF and MTSS frameworks for public finance management.

Unfortunately, many state governments and all of the local governments have yet to adopt them in full; those that have adopted them may have chosen select aspects of the frameworks to suit their short-sighted interests.

The MTEF and MTSS lessons in Nigeria point to the historic and continuing under-performance of government and agency budgets in many countries. Those that have failed to improve public finance management must be encouraged to do so immediately.

Investir no desenvolvimento de infra-estruturas





Jonathan Cawood
África do Sul
+27 (0) 11 7975236
jonathan.w.cawood@za.pwc.com

Os líderes das empresas públicas do futuro devem projectar uma visão clara e vibrante para o futuro, o que criará o envolvimento e concordância necessário dos stakeholders internos e externos. As suas organizações são capazes de se adaptar às circunstâncias e estão prontas para mostrar a sua proposta de valor, num mundo cada vez mais em mutação. Constroem os activos da sociedade, através da gestão dos capitais necessários para uma prosperidade que perdure ao nível: social, ambiental, cultural, intelectual, das infra-estruturas, das TIC e de participação política.

As infra-estruturas correspondem a capital público que permite o crescimento socioeconómico. O oposto também é verdade: o sub-investimento histórico e a infra-estrutura regionalmente fragmentada minimizam a produtividade, aumentam os custos de produção e transacção, e são um entrave ao crescimento ao reduzirem a competitividade dos negócios, bem como a capacidade dos Governos para prosseguirem com as políticas económicas e de desenvolvimento social.

Em África, o atraso grave nas infra-estruturas contribui para a existência de um limitado crescimento geral do comércio inter-regional, a fragmentação do mercado de consumidores, o bloqueio da diversificação económica, os custos inflacionados e a agitação política e social. É um problema que requer uma colaboração continental e regional, planeamento, soluções, financiamento, parcerias e a devida implementação.

As organizações do sector público orientadas para o futuro abrem as portas à riqueza através de investimento apropriado, acessível e sustentável em infra-estruturas. Um número de factores está a impulsionar o aumento da procura de

infra-estruturas em África, incluindo descobertas de petróleo e gás, mineração, urbanização e mudança olítica, a abertura das economias e o maior interesse global no potencial de crescimento de África. Ao nível regional:

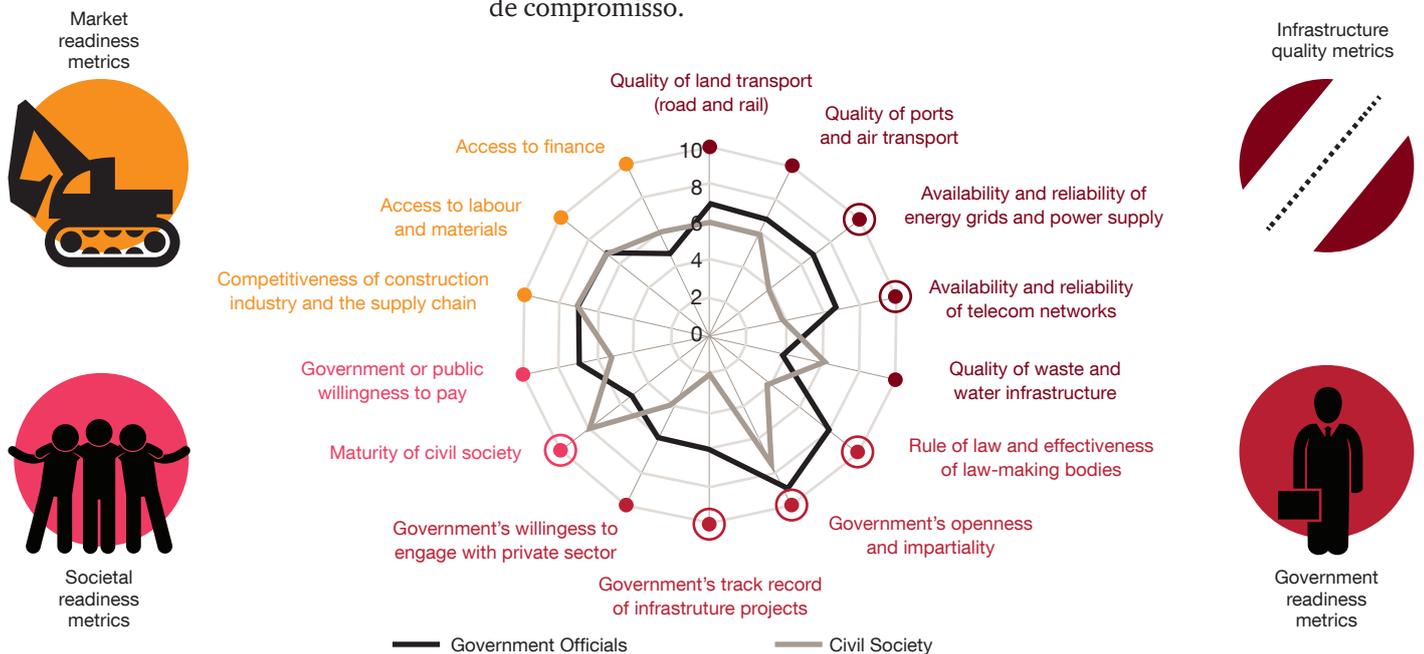
- na África Ocidental, a economia em crescimento e a população significativa da Nigéria contribuem para a expansão dos seus interesses comerciais;
- no Sul, apesar do crescimento da África do Sul continuar lento, os seus planos de expansão nas infra-estruturas, em especial nos sectores de energia e transportes, são significativos. Recentes descobertas de recursos naturais em Moçambique, Namíbia e Botsuana impulsionarão o desenvolvimento de infra-estruturas regionais e de “corredores terrestres”; e
- na África Oriental, o Lamu Port e o Lamu-Southern Sudan-Ethiopia Transport Corridor (LAPSSET – Corredor de Transporte Terrestre entre o Porto de Lamu e Lamu-Sudão do Sul-Etiópia) incluirá uma linha férrea, cabos de fibra-óptica e oleodutos/gasodutos. Uma linha férrea nova entre Mombasa e Nairobi, no Quênia, está também em construção.

Contudo, à parte destes desenvolvimentos, a maior parte dos países Africanos não está a investir em volume suficiente. Isto trava as suas perspectivas de crescimento e piora o fardo das gerações futuras. No nosso inquérito anual “Africa CEO Survey” de 2013, 56% dos inquiridos, provenientes de 22 países, afirmaram que as infra-estruturas inadequadas são uma ameaça ao crescimento. Menos de metade (45%) acredita que o Governo do país onde se baseia está a tomar as medidas adequadas para melhorar as infra-estruturas.

As nossas interações com promotores, financiadores, concessionários, agências e ministérios por toda a África indicam que os maiores desafios ao investimento nas infra-estruturas incluem: a falta de financiamento, em particular nas fases iniciais de desenvolvimento e viabilidade do projecto; a falta de capacidade interna das entidades responsáveis pelo planeamento centralizado; a incapacidade de trazer os projectos ao mercado, gerir a contratação pública e assegurar as fases de execução e operação, os desafios de Governo e a transparência; a fraca regulamentação e decisão política e a limitação na gestão de projectos e prioridades concorrentes ou soluções de compromisso.

As organizações do sector público com enfoque no futuro devem fazer um balanço das lacunas, desafios e oportunidades das infra-estruturas, avaliando a prontidão do mercado, da sociedade e do Governo e a qualidade da própria infra-estrutura – tanto do ponto de vista do Governo como da sociedade civil. De notar que as suas percepções poderão diferir. Por exemplo, os funcionários públicos poderão ter uma visão diferente do historial governamental dos projectos de infra-estrutura, daquela que têm os próprios cidadãos. Mas quando toca à competitividade da indústria de construção e da cadeia de abastecimento, do acesso a mão-de-obra e materiais e a financiamento, o Governo e os cidadãos acabam por ter pontos de vista mais próximos.

Poderá nunca haver um alinhamento entre todas as perspectivas referidas, no entanto, não há dúvidas que um programa de desenvolvimento infra-estrutural de sucesso deverá ter em conta uma ampla variedade de métricas de desempenho para construir um quadro orientado para o futuro e que apresente resultados de forma efectiva.



Desde o seu lançamento em 2001, a Africa Union e a New Partnership for Africa's Development (NEPAD) têm desenvolvido conjuntamente várias políticas e programas. Recentemente, o Programme for Infrastructure Development in África (PIDA) foi encetado com a NEPAD Planning and Coordinating Agency (NPCA), a African Union Commission e o African Development Bank, em colaboração com outros *stakeholders* africanos, incluindo as comunidades económicas regionais e os estados membros.

Mais de 50 projectos regionais importantes foram identificados pelo PIDA para lidar com o aumento da procura de infra-estruturas. As projecções incluem um aumento da procura de oito a 14 vezes até 2040 nos transportes rodoviários e férreos, um aumento que vai dos 265 milhões de toneladas aos dois triliões de toneladas a passar pelos portos, e a necessidade de 700 Gw (*gigawatts*) de electricidade, face aos actuais 128 Gw. Taxas de crescimento semelhantes são agora esperadas nos sectores da infra-estrutura urbana, TIC e águas.

A China, o African Development Bank e o World Bank continuam a ser importantes protagonistas no financiamento das infra-estruturas, tendo as últimas duas organizações estabelecido as tão necessárias facilidades de financiamento, por forma a ajudar os Governos e agências a trazer os seus projectos ao mercado com maior sucesso.

Programas de infra-estrutura para corredores terrestres ou multi-país, tais como aqueles identificados pelo PIDA, fornecerão a base para que o sector industrial, de manufactura e agrícola cumpram com o seu potencial e contribuam para o crescimento económico.

Com maior apoio político e a melhoria da viabilidade de projectos regionais, novas fontes de financiamento estão a ser disponibilizadas por fontes internacionais e locais, provenientes de fundos soberanos, fundos de pensões, emissões de títulos, congregações de meios de financiamento e acordos de parceria.

Verifica-se cada vez mais, o recurso frequente a uma variedade de parcerias colaborativas tais como PPPs, o *outsourcing* e a partilha de serviços que permitam reduzir custos e aumentar os rendimentos e o retorno sobre os investimentos. Dada a significativa pressão sobre os fundos públicos, o imperativo para formar parcerias para, em conjunto, garantir resultados acaba por ser mais forte que nunca.

As organizações do sector público com visão de futuro, que possam aproveitar os benefícios da cooperação e desenvolvimento regional, serão as mais bem colocadas para romper as barreiras mais desafiantes. Mas o seu sucesso dependerá do estabelecimento de um claro apoio político, duma estrutura legal e regulatória formal, dum quadro de contratação pública que pode ser compreendido pelos compradores e licitadores e de um calendário de projecto que seja credível.

Jonathan Cawood é líder da área de “Capital projects and Infrastructure” para toda a África Central e do Sul e Parnter na PwC África do Sul.



Combater a fraude, o ciber crime, o suborno e a corrupção





Rajeev Basgeet
Maurícias
+230 404 5148
rajeev.basgeet@mu.pwc.com

Fraude, suborno e corrupção são crimes económicos que produzem maiores perigos para os processos de negócio, corroendo a integridade dos colaboradores e pondo em causa a reputação das empresas. Estes projectos afectam tanto o sector público, como o privado. As empresas públicas com enfoque no futuro devem estar vigilantes, devendo ser proactivas na luta contra o crime económico.

No “Global Economic Crime Survey” da PwC, referente ao ano de 2014, mais de 5.000 inquiridos de 99 países (incluindo 604 inquiridos provenientes de 24 países em África) partilharam os seus pontos de vista sobre a ameaça evolutiva do crime económico. Tal como um vírus, o crime económico adapta-se às megatendências que afectam todas as organizações: uma crescente dependência da tecnologia e de processos tecnologicamente suportados; uma mais jovem demografia de trabalhadores que são cada vez mais tecnológicos e a crescente energia económica de mercados emergentes, como o nosso em África.

Tradicionalmente, a fraude sofrida pelas organizações do sector público resumia-se, essencialmente, ao desvio de activos e à fraude contabilística, bem como ao suborno e à corrupção. No entanto, o “Global Economic Crime Survey” revela que novos tipos de fraude, tais como o ciber crime, estão a surgir.

O ciber crime, também conhecido como fraude informática, é um crime económico perpetrado usando computadores, dispositivos móveis e a própria Internet. O ciber crime inclui a disseminação de vírus, a descarga ilegal de pastas, *phishing* (roubo de identidade) e *pharming* (redireccionamento de tráfego para sites maliciosos), bem como o roubo de informação pessoal, como é o caso dos dados de contas bancárias.

A definição de ciber crime está limitada aos crimes onde um computador/dispositivo móvel e a Internet têm um papel principal.

Neste ambiente de mudança, as organizações do sector público, orientadas para o futuro, devem estar em alerta máximo, estando assim conscientes do perigo real do ciber crime.

Abordam esta ameaça juntando os controlos de detecção e prevenção apropriados, por forma a eliminarem tanto os velhos como os novos padrões de fraude.

O desafio surge do facto dos crimes cibernéticos serem tipicamente difíceis de detectar e investigar, além de serem, muitas vezes, mal compreendidos. Este ambiente fornece aos infractores uma oportunidade para explorarem qualquer fraqueza, nos quadros de controlos das organizações do sector público. Os perpetradores de crimes cibernéticos são normalmente “virtuais”. Actos fraudulentos ou acesos ilegais por terceiros podem surgir a qualquer momento. Isto dificulta a identificação dos perpetradores e complica ainda mais a sua condenação.

As organizações do sector público, com enfoque no futuro, planeiam e executam exercícios para testar as possibilidades de acesso ilegal aos seus dados, para avaliarem a robustez dos seus quadros de controlos, na resistência aos ataques cibernéticos.

Essas medidas preventivas podem ajudá-los a fortalecer os seus procedimentos de gestão de risco.

Num mundo onde as interligações são cada vez maiores, o suborno e a corrupção apresentam-se como ameaças únicas às organizações, um pouco por todo o lado. De notar que, para além de resultarem em multas e mesmo indicições criminais, as violações podem ser vistas como integrantes um problema organizacional maior (seja uma falha nos controlos internos ou processos, ou mesmo a falta de uma cultura adequada, emanada pela gestão de topo).

Estes crimes poderão ainda, gerar consequências prejudiciais significativas – desde danos de reputação (incluindo a atenção negativa viral nos media, a publicidade indesejada nos media tradicional, os litígios ou reacções adversas na Bolsa) a prejuízos financeiros, interrupções dispendiosas e perdas de talentos críticos. No nosso “Global Economic Crime Survey”, os inquiridos citaram os impactos do suborno e da corrupção na reputação da firma e nos prejuízos financeiros, como sendo os dois factores mais prejudiciais.

Ao nível industrial, o nosso “Global Economic Crime Survey” revela que aos Governos/empresas estatais foi atribuído o maior risco futuro de suborno e corrupção. Um total de 74% dos inquiridos do sector público nomeou o suborno e a corrupção como os maiores riscos de crime económico que as suas organizações enfrentam. O sector público não se encontra sozinho neste aspecto. No nosso “Africa CEO Survey”, 76% dos CEOs, em 22 países de África, disseram-nos que o suborno e a corrupção são uma clara ameaça ao crescimento. Esta ameaça surge consistentemente entre os três maiores riscos citados pelos CEOs.

Qualquer programa antifraude exige que a liderança assuma a sua propriedade e responsabilidade. O compromisso com a responsabilização e transparência, sinaliza que o Governo pretende mesmo trabalhar para e com os seus constituintes e *stakeholders*, podendo assim atingir os resultados sociais desejados.

Os líderes das empresas públicas do futuro aceitam maior responsabilidade no que se refere à gestão e mitigação do crime económico e estabelecem o “tom” apropriado, a partir dos níveis de topo. A liderança de uma equipa de gestão que nutre uma cultura onde o risco é conhecido e aceite, é essencial para assegurar que todos os departamentos estão alinhados no combate comum à fraude.

Os líderes do sector público devem conhecer tanto os riscos como as oportunidades que circundam o crime económico. São responsáveis por criar uma cultura de consciência do risco. Para cumprirem com este objectivo, necessitam contratar e reter pessoas com as competências e experiência apropriadas – um desafio bastante grande, especialmente o de encontrar pessoas com as competências ideais para combater a ameaça evolutiva do ciber crime.

Líderes orientados para o futuro são também aqueles que promovem a sensibilização interna para potenciais ataques. Quaisquer medidas iniciadas a partir dessa perspectiva transmitirão confiança nos controlos, bem como identificarão quaisquer lacunas no conhecimento. O sector público, em especial o Governo, também deverá rever o seu quadro legislativo com regularidade a fim de encontrar eventuais lacunas. Os organismos responsáveis pela aplicação da lei têm um papel decisivo na tradução de intenções legais, em acções legais executáveis.

O efeito combinado destas iniciativas ajudará a baixar a incidência de manchetes prejudiciais à reputação, reduzirá o tempo dedicado pela administração a questões problemáticas e mitigará o potencial de danos colaterais causados por crimes económicos. As organizações do sector público orientadas para o futuro sabem que o seu investimento na detecção da fraude e nas medidas de prevenção é uma prioridade, mesmo quando existem constrangimentos orçamentais. Desta forma, as organizações do sector público podem salvaguardar-se, bem como melhorar a confiança no complexo ambiente digital em que vivemos hoje em dia.

Rajeev Basgeet é Partner de consultoria, na PwC Maurícias.





Uma mudança para uma cultura de alto desempenho





Cleopatra Mseka
Tanzania
+255 (0) 22 2192000
cleopatra.mseka@tz.pwc.com

A descentralização dos serviços do Governo, as estratégias de aceleração do crescimento e a integração regional e económica da África oriental, implica que o Governo tenha agora de ser capaz de lidar com diferentes cenários futuros, que em nada têm a ver com o passado. As expectativas de que o Governo vá de encontro às promessas que efectuou aos cidadãos aumentaram exponencialmente.

A integração económica regional e os esforços no sentido de adoptar uma harmonização de sistemas monetários, mercados de capitais e livre circulação da mão-de-obra irão apresentar mais desafios que nunca aos Governos da África Oriental. Estes Governos terão que pensar e agir mais depressa para se alinharem com níveis de produtividade mais altos e poderem prestar serviços em linha com as expectativas de um modelo de Governo regional.

Existem quatro características interdependentes e de reforço, consideradas chave, e que os organismos da função pública do futuro precisam exhibir. Estas características afectarão os líderes e o seu pessoal, os quais terão que agir no sentido de apresentar os resultados e os impactos requeridos.

- 1. Deverão ser ágeis**, prontos a antecipar situações e a reagir a acontecimentos inesperados, de forma célere e com uma perspectiva económica, apresentando respostas no curto prazo sem comprometerem ou sabotarem as suas opções de longo prazo.
- 2. Devem ser inovadores**, capazes de criar ideias e apresentar modelos, assegurando o impacto destes.

- 3. Devem estar interligados** e ser colaborativos de forma transversal aos sectores, fronteiras e organizações, apostando em parcerias, co-empresendimentos e co-criação de peças chave na prestação de serviços.

- 4. Devem ser transparentes**, tornando-se verdadeiramente responsáveis pelas suas acções e resultados, numa era onde a “erosão” da confiança e legitimidade é cada vez maior.

A agilidade, inovação, interligação, a transparência e a confiança são as alavancas que permitem que os Governos orientados para o futuro, na África Oriental, implementem esta transição. Como podem os Governos incorporar estas características para acelerar a prestação de serviços na África Oriental? Adicionalmente, estarão os nossos Governos configurados para responder a acontecimentos inesperados?

Para tal acontecer, uma transição profunda nos Governos para uma cultura baseada no desempenho é agora necessária. Muitos Governos, tal como o do Uganda, já encetaram iniciativas para se converterem aos contratos de trabalho baseados no desempenho, na tentativa de incutir a necessária mudança comportamental.

Isto é um primeiro passo considerado positivo, mas ainda nos podemos questionar se uma transição fundamental nos processos, sistemas e comportamentos é necessária na produção de culturas de alto desempenho, com benefícios para a prestação de serviços por toda a região económica integrada.

Os líderes do sector público, com forte orientação para o futuro, têm um papel a desenvolver na criação de culturas de alto desempenho. Devem assim, enfrentar questões tanto internas e externas, trabalhando de dentro para fora e também de fora para dentro.

A dúvida que muitos enfrentam é: qual está em primeiro lugar? Será que o líder deve ser reactivo, respondendo a pressões e influências externas ou deverá este, em alternativa, ser muito proactivo e focar-se numa visão de alto desempenho para as organizações do sector público, tentando corrigi-la independentemente do que se passa externamente?

Uma forma de gerir este desafio é implementando uma abordagem interactiva para desenvolver tanto o desempenho da liderança, como as culturas organizacionais de uma forma mais estratégica. Envolve estarem constantemente atentos para as mudanças nos ambientes externos locais e regionais enquanto, simultaneamente, avaliam novas oportunidades e ameaças através da análise dos aspectos internos como a visão, valores, cultura e melhoria processual do organismo público. Esta abordagem considera tanto os factores internos como externos, com influência no alto desempenho necessário na melhoria da prestação de serviços.

Em particular, os Governos da África Oriental e os seus líderes deverão implementar uma transição cultural que permita a prestação de serviços de alto desempenho ao:

- elaborar companhias de sensibilização que apresentem o impacto financeiro das mudanças relacionadas com a integração regional;
- justificar a mudança para indicadores de desempenho refinados e de gestão do desempenho;
- realizar estudos de mercado, de cariz qualitativo, das várias culturas e subculturas do sector público por toda a região para identificar riscos e oportunidades culturais que possam promover uma maior interligação entre os Governos;
- iniciar revisões regulares sobre a eficácia dos serviços de consultoria/assessoria prestados em operações governamentais;
- rever os estilos das equipas dos actuais executivos de topo, bem como os programas de desenvolvimento e programas de mudança comportamental das equipas de liderança, para construir uma cultura que valorize equipas de alto desempenho e interligadas; e
- obter o compromisso de vários *stakeholders* e do ambiente político, através de vários programas de participação e cooperação.

Para atingir as ambições de longo prazo, constantes da agenda de integração dos vários sectores da África Oriental, é necessário instigar uma mudança na forma como os serviços públicos são prestados. Tal assegurará a incorporação de comportamentos e culturas de confiança, abertura, responsabilização e estilos de liderança com enfoque nos resultados.

Colocando os clientes dos serviços públicos e os cidadãos no centro de tudo que fazem, gerindo os recursos regionais de uma forma coordenada e sustentável, valorizando a contribuição dos parceiros, colaboradores e cidadãos regionais, identificando e alavancando a força gerada pela diversidade dos nossos povos e comunidades regionais, rapidamente todos seremos a chave para o sucesso da nossa economia regional.

Amanhã é tarde demais para cumprir com as promessas ao cidadão; o tempo para os resultados é agora!

Cleopatra Mseka é Manager dos serviços de consultoria da PwC Tanzânia e líder da unidade de negócio de “People & Change”.



Contactos

Mercados da área leste

Okundi B. (Benson)
Quénia

Government and Public Services
Industry Leader – Africa
Tel: [+254] (20) 285 5000



Bonieux A.R.M. (André)
Maurícias

Industries Leader – EMA
Tel: [+230] 404 5061



Kimacia B.W. (Bernice)
Ruanda

Country Senior Partner
Tel: [+250] (252) 588 203



Lutinwa F. (Focus)
Tanzania

Assurance – Public Sector
Tel: [+255] (22) 219 2000



Kamulegeya F. (Francis)
Uganda

Country Senior Partner
Tel: [+256] (312) 354 400



Ali N. (Nasir)
Zâmbia

Country Senior Partner
Tel: [+260] (211) 256 471



Kuria Muchiru
Quénia

Government and Public Services
Advisory Leader – Africa
Tel: [+254] (20) 285 5000



Mercados da área sul

Subramoney S. (Stanley)
África do Sul

Strategy Leader – South Market Area
Tel: [+27] (11) 797 4380



Phirie B.D. (Butler)
Botsuana

Country Senior Partner
Tel: [+267] 395 2011



Mbene R. (Ranwell)
Malavi

Advisory – Government and Public
Services
Tel: [+265] (1) 82 032



Martins J.M.M.C. (João)
Moçambique

Country Senior Partner
Tel: [+258] (21) 307 620



Mercados da área sul

Uaandja R.N. (Nangula)
Namíbia

Country Senior Partner
Tel: [+264] 61 284 1065



Lewis J.P.E. (Paul)
Suazilândia

Country Senior Partner
Tel: [+268] 2404 3143



Msindo S.G. (Sima)
Zimbabué

Advisory – Government and Public
Services
Tel: [+263] (4) 33 8362-8



Mercados da área oeste

Felix Addo
Gana

West Market Leader
Tel: [+233] (302) 761 500



Calixto P. (Pedro)
Angola

Country Senior Partner
Tel: [+244] 222 311 166



Dr Bert Odiaka
Nigeria

Advisory – Consulting
Tel: [+234] (0) 9 416 3745



