

Relatório de autoavaliação do desempenho



i n t e g r i d a d e
i n o v a ç ã o
f i a b i l i d a d e

Apresentação

Em conformidade com o art. 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 DEZ, o presente documento reproduz a autoavaliação do desempenho da Inspeção-Geral de Finanças (IGF) em cumprimento de objetivos definidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), com resultados suportados em sistema de informação concebido para o efeito e destinado a assegurar um bom controlo interno da monitorização dos resultados alcançados no exercício de gestão de 2011.

Este documento constitui a formalização do quarto exercício de autoavaliação da IGF nos termos legalmente aplicáveis.

Instituição

A IGF tem por/como:

Missão - assegurar o controlo estratégico da administração financeira do Estado, compreendendo o controlo da legalidade e a auditoria financeira e de gestão, bem como a avaliação de serviços e organismos, atividades e programas, e também a de prestar apoio técnico especializado.

Atribuições – No controlo estratégico da administração financeira do Estado,

- Exerce a auditoria e o controlo nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial, de acordo com os princípios da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira, contribuindo para a economia, a eficácia e a eficiência na obtenção das receitas públicas e na realização das despesas públicas, nacionais e comunitárias;
- Procede a ações sistemáticas de auditoria financeira, incluindo a orçamental com a colaboração da Direção-Geral do Orçamento, de controlo e avaliação dos serviços e organismos, atividades e programas da administração financeira do Estado, com especial incidência nas áreas da organização, gestão pública, funcionamento e recursos humanos, visando a qualidade e eficiência dos serviços públicos;
- Preside ao conselho coordenador do sistema de controlo interno, bem como elabora o plano estratégico plurianual e os planos de ações anuais para efeitos da Lei de Enquadramento Orçamental;
- Exerce as funções de autoridade de auditoria e desempenha as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia nos domínios do controlo financeiro e da proteção dos interesses financeiros relevados no Orçamento Comunitário;
- Realiza ações de coordenação, articulação e avaliação da fiabilidade dos sistemas de controlo interno dos fluxos financeiros de fundos públicos, nacionais e comunitários;

- Realiza auditorias financeiras, de sistemas e de desempenho, inspeções, análises de natureza económico-financeira, exames fiscais e outras ações de controlo às entidades, públicas e privadas, abrangidas pela sua intervenção;
- Realiza auditorias informáticas, em especial à qualidade e segurança dos sistemas de informação, relativamente às entidades, públicas e privadas, abrangidas pela sua intervenção;
- Avalia e propõe medidas destinadas à melhoria da estrutura, organização e funcionamento dos serviços, organismos, atividades e programas e dos sistemas de controlo referidos na alínea e) do n.º do art. 2.º, bem como acompanha a respetiva implementação e evolução;
- Realiza sindicâncias, inquéritos e averiguações nas entidades abrangidas pela sua intervenção, bem como desencadear e desenvolver os procedimentos disciplinares e contraordenacionais, quando for o caso;
- Avalia e controla o cumprimento da legislação que regula os recursos humanos da Administração Pública;
- Avalia e controla a qualidade dos serviços prestados ao cidadão por entidades do sector público, privado ou cooperativo, em regime de concessão ou de contrato de associação.

No apoio técnico especializado, incumbe:

- Elaborar projetos de diplomas legais e dar parecer sobre os que lhe sejam submetidos;
- Promover a investigação técnica, efetuar estudos e emitir pareceres;
- Participar, bem como prestar apoio técnico, em júris, comissões e grupos de trabalho, nacionais e comunitários;
- Assegurar, no âmbito da sua missão, a articulação e cooperação com entidades congéneres estrangeiras e organizações internacionais;
- Desempenhar quaisquer outras tarefas de apoio técnico especializado para que se encontre vocacionada.

Visão - acrescentar valor à gestão pública.

Valores - inovação, integridade e fiabilidade.

Modelo de gestão - Misto, hierarquizado para a estrutura administrativa, com uma Direcção de Serviços Administrativos (unidade orgânica única), e matricial para as áreas de missão.

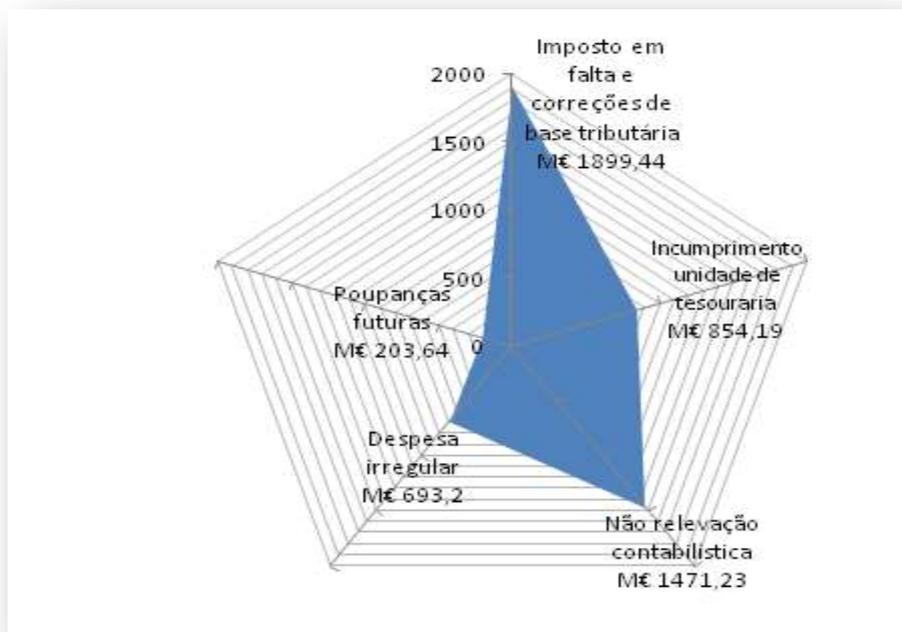
Análise conjuntural

Face aos compromissos internacionais assumidos pelo Estado, em particular a necessidade de consolidação orçamental, a IGF teve de reorientar os seus recursos para dar execução prioritária a pedidos determinados por vários membros do Governo.

Assim, acentuou-se, em 2011, a preocupação da IGF na condução de ações que privilegiem a obtenção de resultados com efeitos e impactos orçamentais.

Entre 2008 e 2010, os efeitos e impactos para a Gestão Pública e a Política de Consolidação Orçamental decorrente da atividade da IGF, através da representatividade financeira das recomendações e sugestões de melhoria formuladas para a boa gestão financeira dos recursos públicos nacionais e comunitários, contribuindo para aumentar a economia, eficácia e eficiência na obtenção das receitas e na realização da despesa pública, situou-se nos M€ 5 122.

Efeitos da atividade



Dos resultados alcançados destacamos:

M€ 476,76 – correções de base tributária com imposto recuperável;

M€ 234,66 - efeito financeiro do controlo em Fundos da UE;

M€ 20,3 – participação de infrações financeiras ao Tribunal de Contas e outras entidades.

No quadro das medidas do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal, do MoU e do Orçamento de Estado 2011, a IGF concluiu um significativo conjunto de ações, de entre as 243 constantes da realização do QUAR, centradas no controlo sobre a execução de medidas que viabilizem e potenciem a contenção da despesa pública, a minimização de riscos orçamentais e o sucesso da consolidação orçamental.

Em 2011, os “macro” efeitos da atividade da IGF sintetizam-se na identificação de:

M€ 293,02 - correções de base tributária (com imposto recuperável);

M€ 141,52 - regularização e recuperação de dívidas;

M€ 85,67 - impacto financeiro de auditorias aos Fundos da UE;

M€ 28,68 - outras despesas irregulares;

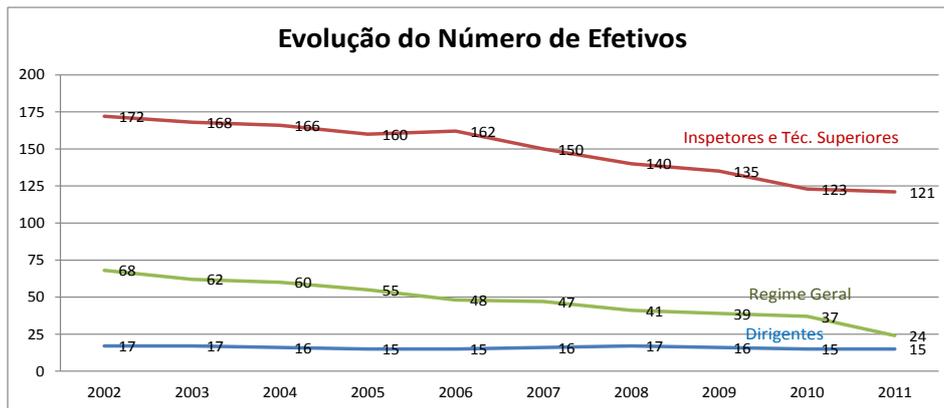
M€ 117,57 - não relevados contabilisticamente pelas entidades;

M€ 365,58 - apurados em potenciais poupanças futuras.

Os resultados alcançados nos últimos 3 anos comprovam o foco da IGF:

Execução Orçamental da IGF(Milhões €)	2011	2010	2009
1. Execução do Orçamento de Funcionamento	9,35	9,98	9,80
2. Execução do Orçamento de Investimento	0,31	0,34	0,50
Impactos Quantitativos da Atividade (Milhões €)			
1. Imposto em falta (a)	32,26	17,64	6,10
2. Correções de base tributária	293,02	57,06	442,00
3. Despesas irregulares com pessoal (suscetíveis de recuperação)	30,04	4,33	12,40
4. Outras despesas irregulares (suscetíveis de recuperação)	0,63	0,45	17,30
5. Comparticipações financeiras irregulares	4,79	3,51	0,90
6. Impacto financeiro do controlo em Fundos da UE	85,67	68,06	105,80
7. Redução de encargos em obrigações de serviço público	0,66	0,00	2,60
8. Participação de infrações financeiras	5,77	8,43	0,70
10. Regularização e recuperação de dívidas	141,52		
Outros Resultados Quantitativos da Atividade (Milhões €)			
1. Poupanças futuras e outras	365,58	151,34	12,70
2. Outras despesas irregulares (não recuperáveis)	28,68	26,91	88,40
3. Valores em incumprimento da Unidade de Tesouraria	0,00	0,99	27,00
4. Não relevação contabilística de valores	117,57	51,93	98,30
Relação Resultados / Recursos Financeiros (na Atividade da IGF)			
1. Imposto em falta / Execução Orçamental da IGF	3,45	1,77	4,90
2. Outros valores recuperáveis / Execução Orçamental da IGF	28,77	7,75	13,50
3. Despesa irregular e poupanças/Execução Orçamental IGF	54,72	24,34	48,80
4. Resultado / Execução Orçamental da IGF	86,94	33,86	67,44
Número de Ações Concluídas			
Ações de controlo	236	275	241
Ações de avaliação	7	8	8
Ações de apoio técnico especializado	130	110	118
Verificações de curta duração	163	52	59
TOTAL de ações (controlo e outras)	536	445	426

Apesar da redução de efetivos, a evolução dos resultados alcançados revela a elevação da eficácia e da eficiência na utilização dos recursos disponíveis para a concretização da missão e da visão que inspira a ação da IGF.



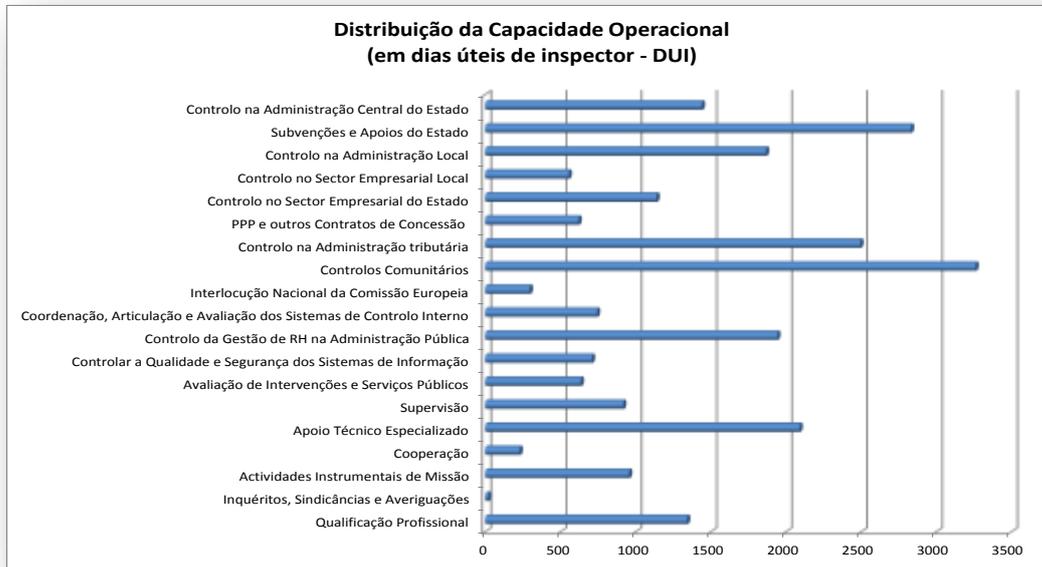
Numa perspetiva qualitativa, destacamos, de entre os vários domínios de intervenção da IGF, as ações que tiveram subjacente pontos específicos e medidas do PAEF, MoU na versão 1 e OE 2011, respetivamente:

Controlos/Auditorias/Avaliações		Medidas		
		PAEF	MoU Versão 1	OE 2011
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Administração Central</div>	Despesas com pessoal das Forças de Segurança (GNR e PSP); Despesas com o pessoal nos ramos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea); Despesas com Saúde – prescrição e conferência de faturação de medicamentos, no sector convencionado, no aprovisionamento de medicamentos nas EPE da Saúde e no sistema de informação e controlo orçamental do SNS; Reduções remuneratórias de gestores e trabalhadores em FSA	56 73	3.56/3.66/ 3.72	160.º, n.º 4 19º/24º
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Administração Fiscal</div>	Sistema de controlo das práticas de Concorrência Fiscal Prejudicial e Evasão Fiscal Internacional; Sistema de controlo tributário das empresas municipais; Sistema de controlo tributário das empresas de auditoria e consultadoria; Sistema de controlo das deduções por dupla tributação económica dos lucros distribuídos; Sistema SINQUER no combate à fraude e evasão fiscais.		3.38	

Controlos/Auditorias/Avaliações		Medidas		
		PAEF	MoU versão 1	OE 2011
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Coordenação do Sistema Nacional de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado </div>	<p>Regularização extraordinária dos pagamentos aos fornecedores do Sector Público Administrativo e Empresarial;</p> <p>Aplicação Web residente no site da IGF para divulgação das dívidas do SPA e SPE;</p> <p>Sistemas e procedimentos de controlo interno para um universo financeiro a auditar na ordem M€ 524,7.</p>	1/35	3.2/3.71	183.º 183.º, n.º 7
	68			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Autoridade de Auditoria dos Fundos Comunitários </div>	<p>Procedimentos de contratação pública em todos os Fundos Comunitários (estruturais, agrícolas e pesca);</p> <p>Procedimentos de gestão das autoridades de certificação dos fundos estruturais e pesca;</p> <p>Emissão de Pareceres anuais sobre os Fundos Estruturais que envolvem M€ 4000 de transferências da UE.</p>	30/42/43	7.27/7.25/ 7.26	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Administração Local </div>	<p>Endividamento dos Municípios;</p> <p>Implicações das Parcerias Público-Privadas nos níveis de endividamento das autarquias locais;</p> <p>Qualidade da informação financeira produzida pelas entidades locais relativamente à DGO e à DGAL;</p> <p>Contencioso tributário dos Municípios;</p> <p>Compras públicas e Empreitadas de Obras Públicas realizadas por Municípios;</p> <p>Resultados da aplicação do Programa Pagar a Tempo e Horas (PPTH) e PREDE;</p> <p>Despesas com pessoal dos Municípios.</p>	37	3.13	19.º/ 22.º
		30/42/43	3.11/3.17/ 3.19	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Sector Público Empresarial do Estado </div>	<p>Planos de redução dos custos operacionais das EP;</p> <p>Cumprimento das reduções remuneratórias dos órgãos sociais e dos trabalhadores das empresas públicas;</p> <p>Plano de controlo nas EPE da Saúde;</p> <p>Programa de renovação das escolas a cargo da Parque Escolar, SA;</p> <p>Parcerias Público-Privadas e contratos de concessão nos sectores do transporte aéreo, transporte ferroviário, transporte rodoviário e comunicação social;</p> <p>Exposição das Empresas a impactos decorrentes de Instrumentos de Gestão de Risco Financeiro (IGRF).</p>	16	3.22/3.23/ 3.24/3.25	19º/29.º/30.º
		6/14 16	3.72	

Controlos/Auditorias/Avaliações	Medidas		
	PAEF	MoU Versão 1	OE 2011
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Sector Público Empresarial Local</div> Risco de exposição para o défice e a dívida públicos, da manutenção de empresas SEL; Identificar o potencial de toxicidade dos ativos financeiros das empresas SEL; Risco do desequilíbrio financeiro das empresas SEL e seu reflexo para o endividamento autárquico; Regularização de dívidas aos fornecedores; Redução das remunerações dos gestores públicos locais - PECII; Redução das remunerações dos gestores e de trabalhadores de empresas SEL.	12 40/41	3.27 3.23/3.24	187.º 19.º
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Avaliação de Programas e Serviços</div> Avaliação das Unidades de Saúde Familiar (USF) Avaliação de um Instituto Público; Avaliação das Fundações beneficiárias de dinheiros públicos; Avaliação da gestão previsional dos profissionais de saúde (médicos) especialistas do SNS	56 59	3.70 3.49 3.42 3.81	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Controlo da Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública</div> Redução de remunerações; Contratos de aquisição de serviços em Fundações e Universidades; Proibição de valorizações remuneratórias; Recrutamento de trabalhadores e contratação de novos trabalhadores	31/46	1.9/3.49	19.º 22.º/ 23.º/32.º 24.º/26.º /44.º 26.º/27.º
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Segurança dos Sistemas de Informação da AP</div> Gestão de Tesouraria / Sistema de Pagamentos na Segurança Social; Controlo de módulos aplicativos de despesa em Ação Social na Segurança Social; Segurança e fiabilidade dos sistemas de prescrição / conferência de faturação	37	3.13	

A afetação do pessoal inspetivo aos diversos domínios de intervenção medida em Dias Úteis Inspetor (DUI):



Quadro de avaliação e responsabilização

A IGF tem como **objetivos estratégicos**:

Eficácia: Criar valor para o cliente contribuindo para a economia, eficiência e eficácia na obtenção das receitas e na realização das despesas públicas

Eficiência: Aumentar a produtividade através da optimização e valorização de recursos humanos

Qualidade: Apostar na qualidade dos produtos da IGF

E por **objetivos operacionais**:

Eficácia: Aumentar o esforço de controlo (1) e Criar valor para o cliente (2).

Eficiência: Incrementar a produtividade média nos produtos de controlo

Qualidade: Alcançar uma qualidade média de referência

A IGF manteve em 2011 os objetivos estratégicos e operacionais de eficácia, eficiência e qualidade.

O Quar

QUAR 2011							
 Ministério das Finanças Inspeção-Geral de Finanças							
MISSÃO:		Controlo estratégico da administração financeira do Estado e apoio técnico especializado ao Ministério das Finanças					
VISÃO:		Acrescentar valor à gestão pública					
Objetivos Estratégicos						2011	
						Pontuação (previsto)	
						Pontuação (realizado)	
OE 1:	Criar valor para o cliente contribuindo para a economia, eficiência e eficácia na obtenção das receitas e na realização das despesas públicas					n.a.	n.a.
OE 2:	Aumentar a produtividade através da optimização e valorização de recursos					n.a.	n.a.
OE 3:	Apostar na qualidade dos produtos da IGF					n.a.	n.a.
Objectivos Operacionais							
EFICÁCIA						55%	
O1. Aumentar o esforço do controlo						Ponderação: 70,0%	
Indicadores	2010 Realizado	2011 Meta Revista	Resultado 31 DEZ 2011	Valor crítico	Peso	Realização	
Ind 1. Cobertura do controlo financeiro (Universo controlado em milhões de euros)	11,76%	[6%; 7,5%]	8,87%	7%	50%	131,41%	
Ind 2. Cobertura de serviços controlados em gestão de RH (N.º de serviços controlados/N.º total de serviços sujeitos (467))	13,49%	[8,5%; 9,5%]	9,42%	9%	25%	104,66%	
Ind 3. Número de ações de controlo e avaliação realizadas	275	[200;220]	243	220	25%	115,71%	
O2. Criar valor para o cliente						Ponderação: 30,0%	
Indicadores	2010 Realizado	2011 Meta Revista	Resultado 31 DEZ 2011	Valor crítico	Peso	Realização	
Ind 4. Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]	1902,8 pontos	[900;1100 pontos]	1 037 pontos	1100 pontos	100%	103,70%	
EFICIÊNCIA						25%	
O3. Incrementar a produtividade média nos produtos						Ponderação: 100,0%	
Indicadores	2010 Realizado	2011 Meta	Resultado 31 DEZ 2011	Valor crítico	Peso	Realização	
Ind 5. Número de produtos de controlo / Unidade Equivalente Inspetor	1,82	[1,2;1,3]	1,67	1,3	100%	133,60%	
QUALIDADE						20%	
O4. Alcançar uma qualidade de referência						Ponderação: 100,0%	
Indicadores	2010 Realizado	2011 Meta	Resultado 31 DEZ 2011	Valor crítico	Peso	Realização	
Ind 6. Total de pontos obtidos nas ações de controlo / Número de produtos de controlo concluídos	7,59	[6,7;7,2]	7,58	7,2	50%	109,06%	
Ind 7. Número de horas de qualificação e formação asseguradas	n.a.	[8300;8600 horas]	8883 horas	8600 horas	50%	105,12%	

Resultados obtidos na prossecução dos objetivos

A realização alcançada em 31 de Dezembro de 2011, foi aferida com base no ponto médio do intervalo das metas, tendo em conta o ajustamento de **metas, revistas em alta para os indicadores 1, 2 e 7 e em baixa para os indicadores 3 e 4**, tendo por fundamento nomeadamente, as contingências externas decorrentes da necessidade de exercer o controlo estratégico da Administração Financeira do Estado num contexto alinhado com as medidas PAEF, MoU nas diferentes versões e OE 2011, que obteve o Despacho n.º 277/11/MEF, de concordância de Sua Excelência o Ministro de Estado e das Finanças, em 23 de Agosto de 2011.

Este ajustamento de metas, que constitui o 1.º autorizado à IGF, na sequência de emissão de parecer favorável por parte do GPEARI, embora represente o 2.º pedido formulado e apresentado pela IGF, nos 4 anos de exercício de monitorização QUAR e de autoavaliação do desempenho, teve origem num conjunto de contingências não previsíveis à data da definição do QUAR, que têm em comum a atual conjuntura internacional e a pressão dos mercados financeiros sobre a dívida pública portuguesa, com a clara determinação do(s):

Ministro de Estado e das Finanças para dar prioridade à política orçamental de redução do défice público em 2011 para 4,6% do PIB, através da realização:

- a) Ações de controlo e avaliação da gestão dos recursos humanos e da despesa efetuadas pela Polícia de Segurança Pública (PSP) e Guarda Nacional Republicana (GNR); Este conjunto de ações implicou um universo controlado de M€ 1 487,38.
- b) Ações de controlo e avaliação da gestão dos recursos humanos e da despesa efetuada no âmbito do Ministério da Defesa Nacional, pelo Estado Maior General das Forças Armadas, pelos três Ramos das Forças Armadas e pelos Serviços Centrais de Suporte do Ministério da Defesa Nacional.

Estimamos que o universo controlado em milhões de euros seja superior a M€ 1 000.

Ministro de Estado e das Finanças, para verificar junto do Sector Empresarial do Estado (SEE) o cumprimento de medidas com vista à diminuição das transferências do Estado para as empresas públicas, designadamente quanto à racionalização dos recursos disponíveis, contenção de custos de exploração, redução do crescimento dos níveis de endividamento, e o alinhamento das empresas do Sector com a Administração Pública.

Secretário de Estado do Orçamento para analisar as situações de incumprimento e propor medidas para repor a legalidade na falta ou ausência de transição de saldos de tesouraria num universo financeiro controlado de M€ 244,54.

Secretário de Estado do Tesouro e Finanças e Secretário de Estado da Saúde para acompanhamento dos planos de execução orçamental de cada Hospital, EPE.

Secretário de Estado do Tesouro e Finanças, considerando os compromissos assumidos no Memorando de Entendimento sobre as Condicionantes de Política Económica (*Memorandum of Understanding*) e no Memorando de Políticas Económicas e Financeiras (*Memorandum of Economic and Financial Policies*), que preveem a avaliação a realizar até final de Julho de 2011, dos planos em curso de redução de custos operacionais das empresas do SEE e a apresentação de propostas de cortes específicos por empresa que sejam consistentes com uma avaliação económica e financeira realista (...) *determino a realização de auditorias para avaliar o cumprimento do objetivo de redução dos custos operacionais para todo o sector empresarial.*

Secretário de Estado do Tesouro e Finanças, para proceder à avaliação de impactos e propostas de atuação relativamente à contratação de Instrumentos de Gestão de Risco Financeiro.

As determinações enunciadas conduziram a uma significativa reafetação de recursos humanos e a um expressivo enfoque na determinação da materialidade das operações subjacentes.

Acresce que a urgência inerente à implementação de medidas de consolidação orçamental, provocaram quer uma antecipação de parte dos resultados esperados alcançar no final do ano, no que respeita à cobertura do controlo financeiro, quer ainda a obtenção de resultados superiores que impuseram a formulação do pedido de elevação dos intervalos de meta do indicador 1 do objetivo operacional 1.

Também por efeito de determinação do **Secretário de Estado da Administração Pública**, foram executados controlos e auditorias em gestão de recursos humanos em número muito superior de entidades das que seriam de concretizar segundo o planeado para 2011.

Tais determinações geraram semelhante efeito de superação do ponto médio do intervalo da meta no **indicador 2 do objetivo operacional 1**, definido no QUAR e das ações planeadas com o objeto de controlo da gestão de recursos humanos, que por contingências não previsíveis e alheias à IGF não foram passíveis de serem acauteladas na construção do QUAR aprovado e, atenta a dinâmica do instrumento face às orientações de política e da Tutela, do desenvolvimento das envolvências externas e do seu relacionamento com o ciclo de gestão e das capacidades instaladas, foi nosso entendimento que também os intervalos de metas deveriam ser revistos e elevados de modo a acomodar uma plena eficácia.

Grau de cumprimento dos objetivos

A IGF concretizou todos os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade a que se propôs junto do Ministro de Estado e das Finanças.

Em **31 dez 2011**, observamos a **superação das metas** definidas em todos os indicadores.

Objectivos	Indicadores	Compromisso	Resultado	Varição do resultado face ao ponto médio do intervalo da meta	Varição em relação ao ponto médio do intervalo da meta	Varição do resultado face ao limite superior do intervalo da meta	Varição % em relação ao limite superior do intervalo da meta
Eficácia	1	[6%; 7,5%]	8,87%	(+) 2,12%	31,41%	(+) 1,37	(+) 18,26
	2	[8,5%; 9,5%]	9,42%	(+) 0,42%	4,66%	(-) 0,08	(-) 0,85
	3	[200;220]	243	(+) 33	15,71%	(+) 23	(+) 10,45
	4	[900;1100 pontos]	1 037 pontos	(+) 37	3,70%	(-) 63	(+) 5,73
Eficiência	5	[1,2;1,3]	1,67	(+) 0,42	33,60%	(+) 0,37	(+) 28,46
Qualidade	6	[6,7;7,2]	7,58	(+) 0,63	9,06%	(+) 0,38	(+) 5,27
	7	[8300;8600 horas]	8883 horas	(+) 433	5,12%	(+) 283	(+) 3,29

Eficácia

As metas dos indicadores operacionais de eficácia, entre a monitorização de 30 set e 31 dez 2011, apresentam a seguinte evolução:

Objetivo operacional	Indicadores	2011 Meta Revista	Realização 30 set 2011	Realização 31 dez 2011
1 – Aumentar o esforço de controlo	Ind 1. Cobertura do controlo financeiro (Universo controlado em milhões de euros)	[6%; 7,5%]	97,19%	131,41%
	Ind 2. Cobertura de serviços controlados em gestão de RH (N.º de serviços controlados/N.º total de serviços sujeitos (467))	[8,5%; 9,5%]	99,89%	104,66%
	Ind 3. Número de ações de controlo e avaliação realizadas	[200; 220]	46,67%	115,71%
2 – Criar valor para o cliente	Ind 4. Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]	[900; 1100 pontos]	66,44%	103,70%

O grau de cumprimento alcançado exhibe a coerência e consistência nos ajustamentos formulados e superiormente autorizados.

O **indicador 1 - Cobertura do controlo financeiro (Universo controlado em milhões de euros)** o intervalo de meta estimado, apesar de extremamente ambicioso atento o seu referencial de análise - despesa corrente primária, no montante de **M€ 69 499** (fonte: Relatório do OE 2011 (fls. 95)) . foi superado em 31,41% por relação ao ponto médio do intervalo da meta, representando o exercício do controlo estratégico da administração financeira do Estado, pela IGF, na ordem dos **M€ 6,164**.

Com referência ao limite superior do intervalo da meta, a superação situa-se nos 18,26%.

Em qualquer das aferições, as realizações alcançadas no indicador 1 não ultrapassam os 135% do valor crítico.

O **indicador 2 - Cobertura de serviços controlados em gestão de RH (N.º de serviços controlados/N.º total de serviços sujeitos (467))** – apresenta uma variação positiva de 4,66% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e negativa em 0,85% face ao limite superior do intervalo da meta.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foram cobertos 44 serviços da Administração Pública.

O **indicador 3 – Número de ações de controlo e avaliação realizadas** – apresenta uma variação positiva de 15,71% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e de 10,45% face ao limite superior do intervalo da meta.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foram concluídas 243 ações de controlo e avaliação.

O **indicador 4 – Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]** - apresenta uma variação positiva de 3,70% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e negativo em 5,73% face ao limite superior do intervalo.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foram concretizados 1037 pontos, superando a realização da meta estimada por referência ao ponto médio do intervalo em 37 pontos.

Com referência aos ponderadores dos objetivos operacionais 1 e 2 da eficácia e correspondentes indicadores, os resultados apurados para a eficácia representam-se no quadro seguinte:

EFICÁCIA			
INDICADORES			
1	2	3	4
PESO			
50%	25%	25%	100%
0,657			
	0,262		
		0,289	
			1,037
Ponderação 70%		0,847	
Ponderação 30%			0,311

eficiência

O grau de concretização da meta do indicador 5 do objetivo operacional 3, entre a monitorização de 30 set e 31 dez 2011, apresenta a seguinte evolução:

Indicadores	2011 Meta	Realização 30 set 2011	Realização 31 dez 2011
Ind 5. Número de produtos de controlo / Unidade Equivalente Inspetor	[1,2;1,3]	84%	133,60%

O grau de cumprimento alcançado exhibe a acentuada concentração de conclusão dos produtos no final do ano.

O **indicador 5 – Número de produtos de controlo/Unidade Equivalente Inspetor** – apresenta uma variação positiva de 33,60% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e de 28,46% face ao limite superior do intervalo da meta.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foram, em média, concluídos (+) 0,42 produtos de controlo por 210 dias úteis de inspetor.

Qualidade

O grau de concretização das metas dos indicadores 6 e 7 do objetivo operacional 4, entre a monitorização de 30 set e 31 dez 2011, apresentam a seguinte evolução:

Indicadores	2011 Meta	Realização 30 set 2011	Realização 31 dez 2011
Ind 6. Total de pontos obtidos nas ações de controlo / Número de produtos de controlo concluídos	[6,7;7,2]	7,71	7,58
Ind 7. Número de horas de qualificação e formação asseguradas	[8300;8600 horas]	8477 horas	8883 horas

O **indicador 6 – Total de pontos obtidos nas ações de controlo / Número de produtos de controlo concluídos** – apresenta uma variação positiva de 9,60% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e de 5,27% face ao limite superior do intervalo da meta.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foi alcançada, em média, uma qualidade de referência de 7,58 por produto de controlo concluído.

O **indicador 7 – Número de horas de qualificação e formação asseguradas** – apresenta uma variação positiva de 5,12% por referência ao ponto médio do intervalo da meta, e de 3,29% face ao limite superior do intervalo da meta.

O grau de cumprimento deste indicador representa que foram asseguradas 8883 horas de qualificação e formação, que representam: 427 participações em ações de formação interna e 62 em ações de formação externa, correspondendo a uma média de cerca de 3 ações com (+/-) 18 horas por cada trabalhador (sem incluir autoformação).

A autoformação atingiu 980 horas em matérias do interesse dos participantes e autorizadas pelos dirigentes da IGF sustentado pelo reconhecimento da sua importância para a atividade da IGF.

Análise agregada de resultados:

EFICÁCIA				EFICIÊNCIA	QUALIDADE	
INDICADORES						
1	2	3	4	5	6	7
50%	25%	25%	100%	100%	50%	50%
0,657	0,262	0,289	1,037			
Ponderação 70%		0,847				
Ponderação 30%			0,311	1,336		
Ponderação 100%				1,336		
Ponderação 100%					0,545	
Ponderação 100%					1,080	0,526

Da aplicação do peso relativo de cada objetivo para a avaliação final, resulta:

Eficácia	Eficiência	Qualidade
55%	25%	20%
0,636	0,334	0,214

A medição global da realização prevista no QUAR, apresenta o resultado de 118,44%.

A auto-avaliação do desempenho demonstra um bom desempenho, com a superação de todos os três objetivos operacionais, com maior expressão relativa dos mais relevantes, os quais foram concebidos e aprovados numa base incremental e com um rigoroso grau de ambição das metas face ao histórico.

Bom desempenho sustentado também por uma evolução positiva e significativa nos resultados dos indicadores do QUAR com histórico em comparação com os resultados alcançados entre 2008 e 2010.

Resultados comparados

INDICADOR	2008	2009	2010	2011
Ind 1. Cobertura do controlo financeiro	n.a.	5%	11,76%	8,87%
Ind 2. Cobertura de serviços controlados em gestão de RH	n.a.	22,70%	13,49%	9,42%
Ind 3. Número de ações de controlo realizadas	239	241	275	243
Ind 4. Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]	1195,24 (pontos)	1275,80 (pontos)	1902,80 (pontos)	1037 (pontos)
Ind 5. Número de produtos de controlo / Unidade Equivalente Inspector	1,58	1,48	1,82	1,67
Ind 6. Total de pontos obtidos nas ações de controlo / Número de produtos de controlo concluídos	6,93 (pontos)	7,45 (pontos)	7,59 (pontos)	7,58 (pontos)
Ind 7. Número de horas de qualificação e formação asseguradas	n.a.	n.a.	n.a.	8883 horas

Observamos resultados históricos consistentes com o desempenho que tem vindo a ser demonstrado.

Constituem resultados consistentes com realizações incrementais obtidos através de ganhos de eficiência e qualidade, tendo por referência a redução de recursos humanos com elevada qualificação e especialização.

Recursos humanos e financeiros

A IGF propôs-se atingir os resultados identificados no QUAR tendo como pressupostos de gestão a disponibilidade estimada de 178 recursos humanos (RH) e € 10 782 894 de recursos financeiros.

A capacidade prevista e executada em 2011:

COD	Recursos Humanos	Pontuação Unitária	Pontos planeados QUAR 2011	Pontuação a 30 dez 2011
DS	Dirigentes - Direção superior	20	100	100
DI	Dirigentes - Direção intermédia	16	160	160
TS	Inspetores e Técnicos Superiores	16/12	1772	1548
CT	Coordenador Técnico	9	72	18
AT	Assistente Técnico	8	176	120
AO	Assistente Operacional	5	45	35
Totais			2325	1981

Entre a capacidade planeada e a disponível (em 31 de dezembro de 2011) existe uma diferença para menos 344 pontos.

Contingências:

► Fundamento da previsão de RH no QUAR

A previsão de RH apresentada no QUAR 2011, teve subjacente o pressuposto de ingresso de 6 novos inspetores e 2 Assistentes Técnicos, através da abertura de procedimentos de admissão de trabalhadores com vínculo à Administração Pública, o que se concretizou até 9 de Agosto de 2011, bem como acomodou a expectável aposentação de alguns trabalhadores.

► Regressos e saídas

Em 2011 ocorreram 36 saídas de trabalhadores das quais: 21 por aposentação, 3 por comissão de serviço, 3 por concurso, 1 por licença para organismos internacionais, 3 por mobilidade interna, 2 por cedência de interesse público e 3 que finalizaram o estágio PEPAC.

No mesmo ano ocorreram 18 entradas de trabalhadores: 7 regressos, 3 ingressos por mobilidade interna e 8 entradas por concurso.

A média etária do efetivo da IGF situa-se nos 48,29 anos, com 27 efetivos concentrado no intervalo compreendido entre 55 e 59 anos, constituído em grande parte por Inspetores e Dirigentes.

A IGF propôs-se atingir os resultados identificados no QUAR tendo também por pressuposto na gestão as disponibilidades financeiras estimadas no montante de € 10 782 894.

Orçamento de funcionamento:	Orçamento aprovado para 2011 (€)	Dotação corrigida para 2011 (€)	Realizado até 31.12.2011 (€)	Grau de realização (dotação corrigida) (%)
Aquisição de bens e serviços (1)	805.450	1.814.835	1.645.731	90,60%
Despesas com o pessoal	8.841.490	8.841.490	7.690.141	86,90%
Transferências	29.297	29.297	16.795	57,30%
Outras despesas correntes	264.929	0	0	0,00%
Investimentos	20	1125	1103	98,00%
PIDDAC	841.708	793.485	311.666	39,28%
Total	10.782.894	11.480.232	9.665.436	84,28%

- (1) A diferença entre o orçamento aprovado e o corrigido no agrupamento de aquisição de bens e serviços resulta de um crédito especial inscrito para pagamento da renda do edifício da IGF no montante de € 1.096.491,00€, menos os cativos nesse agrupamento no montante de € 86.001.

A IGF realizou 84,28% da dotação corrigida para 2011.

Análise de desvios dos recursos afetos

Afetação de recursos humanos abaixo do planeado

A IGF **superou os resultados de eficácia, eficiência e qualidade previstos no QUAR com uma real afetação de RH abaixo do planeado.**

A pontuação global estimada foi de 2325 para um universo de 178 RH, tendo realizado quer a maior parte das atividades planeadas, quer as determinadas superiormente pela Tutela, com uma pontuação global de 1981 pontos para um conjunto de 160 RH.

Acresce que o absentismo representou 3486 dias de ausência ao trabalho, correspondendo, na sua maioria, a faltas por motivo de doença do próprio. Observamos um acréscimo de 1049,5 dias relativamente ao verificado em 2010.

Por outro lado, a qualificação dos RH implicou 8883 horas, incluindo 980 horas de autoformação. Constatamos um acréscimo de 3449 horas de qualificação e formação relativamente a 2010.

Apesar da diminuição da capacidade produtiva disponível, para a concretização das metas definidas para a IGF (estas fixadas com base numa rigorosa estimativa incremental das mesmas), a ultrapassagem dos resultados deve-se ao envolvimento e empenho de todos os RH, não obstante os constrangimentos ocorridos no exercício de 2011.

Afetação de recursos financeiros abaixo do planeado

Os recursos financeiros realizados pela IGF foram também inferiores aos montantes planeados e com o atingimento de um desempenho acima do estimado no QUAR.

A IGF realizou 84,28% das dotações de despesa corrigida, tendo concretizado 39,28% das verbas previstas no PIDDAC.

Em termos de programação, no conjunto dos Projetos Orçamentais, integrados no Programa 003 – Finanças e Administração Pública (P003), foi a Medida 001 – Serviços Gerais da Administração Pública – Administração Geral (M001), que teve uma maior expressão na execução financeira no montante de €149.419 face ao valor disponível de €247.294, correspondente a um grau de realização de 60,42%.

Enquanto entidade pública responsável pelo controlo estratégico em Portugal, incumbe à IGF entre outras atribuições o exercício das funções de autoridade de auditoria do QREN e de certificação de contas no âmbito do PRODER, concedendo à IGF o direito de beneficiar do apoio de fundos comunitários associados aos programas que constituem a Medida 065 – Outras funções económicas – Diversas não especificadas (M065).

Esta medida teve uma execução financeira no montante de €162.427 que representa um grau de realização de 29,71%, face à dotação disponível de €546.191,00.

O baixo nível de execução financeira da medida supracitada tem origem nas especificidades muito próprias e exigentes dos projetos quer ao nível das correspondentes Autoridades de Gestão e de Pagamento dos Programas Operacionais, quer ao nível de instituições estatais que intervêm de forma direta e indireta, que afetam de forma negativa o normal funcionamento dos projetos, resultando numa execução difícil de realizar, lenta e pouco flexível, obrigando a ajustes sistemáticos ao longo da execução dos projetos, impedindo o cumprimento das metas e dos objetivos planeados.

Além dos motivos referidos anteriormente, salientam-se outros fatores que condicionaram o normal funcionamento dos projetos em 2011, nomeadamente:

- Os cativos da Lei do Orçamento de Estado;
- Os cativos adicionais do Decreto de Execução Orçamental;
- O Programa de Estabilidade e Crescimento;
- O Congelamento PIDDAC - Despacho do Ministro das Finanças, de 6 de Abril de 2011.

PIDDAC 2011		Dotação inicial	Dotação Disponível	Execução	Desvio %
MEDIDA 001	Serv. Gerais da Administ. Pública	295.517,00	247.294,00	149.419	60,42%
Projeto 3018	TIC	199.762,00	186.539,00	137.786	73,86%
Projeto 4054	CONSERV. INST. (1)	69.000,00	34.000,00	0,00	0,00%
Projeto 8141	PRODER/APOIO	26.755,00	26.755,00	11.633	43,48%
MEDIDA 065	Outras funções económicas	546.191,00	546.191,00	162.247	29,71%
Projeto 5791	PCTEA/FEDER	56.579,00	56.579,00	49.338	87,20%
Projeto 7313	POPH 2010/FSE	69.654,00	69.654,00	9.802	14,07%
Projeto 7952	POAT/FSE	130.966,00	130.966,00	18.484	14,11%
Projeto 7958	PSGFM (2)	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00%
Projeto 8168	PRODER/FEADER	85.658,00	85.658,00	29.264	34,16%
Projeto 8182	POAT/FEDER	193.334,00	193.334,00	55.359	28,63%
		841.708,00	793.485,00	311.666	39,28%

(1) A dotação disponível deste projeto foi transferida para reforço de outros projetos

(2) No ano de 2011 não foram abertas candidaturas para o projeto

Monitorização das atividades e dos resultados

Os resultados são monitorizados ao longo do ano, através de um Sistema Informático, denominado Sistema de Avaliação do Desempenho (SIAD) criado especificamente para o efeito.

Este sistema permite a monitorização *just in time* dos resultados sobre os 8 indicadores QUAR, através da interoperabilidade de um vasto conjunto de dados que se exemplificam:

O domínio das ações (Controlo; Avaliação; Apoio Técnico Especializado ou Atividade Instrumental de Missão), o relacionamento com o Projeto e o seu horizonte temporal, o ciclo de realização, o cliente e o tipo de output

Dados gerais do QUAR	
Esta ficha pertence ao QUAR de	<input type="text"/>
Domínio da acção	Controlo
Dados da ficha de pontuação	
Processo/Produto	A8 - XXX
Processo (n.º SIGA)	2010/XX/XX/XX
Acção	2010/XX – Controlo de XXX
Projecto no plano de actividades	XX - Controlo de XXX
Horizonte temporal do projecto	<input checked="" type="radio"/> Plurianual <input type="radio"/> Anual
Orientador estratégico	
Ciclo de realização da acção	<input type="radio"/> Transitou <input checked="" type="radio"/> No exercício
Cliente	<input checked="" type="radio"/> Externo <input type="radio"/> Interno
Tipos de output	<input type="text" value="0"/> Relatório <input type="text" value="0"/> Informação Externa <input type="text" value="0"/> Informação Interna <input type="text" value="0"/> Estudo Prévio

O Diretor Operacional e a Equipa, bem como os dias úteis previstos para realizar a acção e os dias úteis reais afetos, bem como o computo dos dias transitados, caso a acção tenha transitado de um exercício anterior ao QUAR em execução

Direcção operacional e equipa
Direcção operacional

Ano	Director Operacional	Data in	Data fim
2010	XXXX	15.01.2010	

Chefe de equipa João Cravina Bibe

Ano	Nome	DUs Estimados
2010	XXX	2,0
2010	XXX	5,0

Ano	Nome	DUs Reais
2010	XXX	4,0

Para além da monitorização dos dados residentes no SIAD, o Comité de Qualidade, o qual é composto por 6 membros, sendo uns eleitos diretamente pelos Inspectores, outros designados pelo Inspetor Geral e outros membros são ainda cooptados pelo próprio Comité, a funcionar desde 2008 com Regulamento próprio aprovado por despacho do Inspetor Geral e publicitado na intranet, analisou, à semelhança do verificado entre 2008 e 2010, um vasto conjunto de ações de controlo, avaliação e apoio técnico especializado, cuja qualidade média foi superior a 7,6 pontos, e um outro grupo de ações seleccionadas por amostra.

Os pontos gerados quer na qualidade, quer na criação de valor para o cliente, foram, assim, submetidos à apreciação e validação dos pressupostos de qualidade de referência e ao rigor da pontuação atribuída nas participações financeiras, conhecimento gerado e soluções apresentadas.

Pontuação parcelar

	Pontuação estimada	Soma do n.º de situações pontuadas	Soma do n.º de pontos obtidos
1. Valor financeiro das recomendações e propostas	0	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
2. Valor financeiro das participações	0	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
3. Conhecimento gerado	6	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
4. Soluções geradas	0	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
5. Qualidade da acção	7,00	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0,00"/>

Os outputs concluídos (relatório; informação externa; informação interna, ofício; ou outro) constam também do Sistema

Documentos registados no OOWNET					
Tipo Doc.	Ano Reg.	Num. Doc.	Data Reg.	Livro	IDAccaoOOWNET
Ofício	2011	1507	25.05.2011	SG2011	50066
Informação Interna	2011	495	12.04.2011	PG2011	50066
Ofício	2011	1401	18.03.2011	EG2011	50066
Ofício	2011	631	28.02.2011	SG2011	50066
Ofício	2011	271	21.01.2011	EG2011	50066

A IGF procedeu também à **elaboração e apresentação**, nos prazos indicados, **de todos os relatórios de monitorização de QUAR** requeridos pelo GPEARI do MFAP.

Causas de desvios nos projetos

As principais causas associadas ao desvio entre a atividade operacional planeada e a executada, para além do já identificado na análise conjuntural, prende-se, com o elevado número de pedidos de intervenção determinados pela Tutela, como é do conhecimento público face ao veiculado pelos órgãos de comunicação social, onde foi frequentemente noticiada a participação da IGF em várias ações com relevância para o Ministério das Finanças.

Aos referenciados pedidos de controlo determinados por membros do Governo, solicitados para além do previsto em plano de atividades, acrescem todas as participações, exposições e denúncias dos cidadãos, cuja dimensão das solicitações e pedidos são difíceis de estimar em números absolutos no momento de elaboração do plano.

Estas solicitações implicam um reajustamento permanente dos RH face às tarefas e atividades previstas executar e àquelas cujo risco, entretanto identificado, importa oportunamente acompanhar e controlar, prejudicando, necessariamente a desejável calendarização e concretização das ações previstas executar no plano de atividades.

Acrescem às circunstâncias referidas, os condicionalismos de planeamento inerentes ao facto de muitos (85) inspetores da IGF se encontrarem em exercício de cargos de alta direção em outros serviços/organismos da Administração Pública ou organismos Internacionais, sendo necessário estimar um pacote de ações e correspondentes DUIS para ocorrer a eventuais regressos sem ter submeter o Plano de Atividades a uma revisão da Tutela.

A ocorrência de ausências por licença de maternidades também não são passíveis de antever e estimar os seus reflexos na capacidade planeada.

Cod	Projeto	DU InspPlaneados	DU InspExecutados	Justificação dos desvios mais significativos
CONTROLO, SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO				
2	Controlo orçamental - Art 62º da Lei do Enquadramento Orçamental	1030	743,5	Saídas de trabalhadores da IGF e ausência para licença de parto

<i>Cod</i>	<i>Projeto</i>	<i>DU InspPlaneados</i>	<i>DU InspExecutados</i>	<i>Justificação dos desvios mais significativos</i>
10	Coordenação com a Comissão Europeia	405	296,5	Face à redução dos recursos disponíveis foi necessário reorientar algumas ações deste projeto
12	Controlo Fundos Estruturais - Autoridade de Auditoria 2007-2013	2149	2133,5	
13	Controlo Fundos Estruturais e Coesão - Organismo de Certificação	470	432,5	
20	Controlo da intervenção da administração tributária e avaliação da competitividade e justiça do sistema tributário	942	759	Reafetação de recursos para outras ações relacionadas com o PAEF
25	Controlo do endividamento e da situação financeira da Administração Local Autárquica	1531	1016,5	Reafetação de recursos para ações relacionadas com o apoio técnico especializado
26	Controlo da sustentabilidade do SEL e dos interesses patrimoniais dos gestores	589	555,5	Saída do Chefe de Equipa para Gabinete de Secretaria de Estado e a Reafetação de RH ao projeto 164
31	Controlo de grupos empresariais públicos e de grandes projetos públicos	166	223	
35	Controlo financeiro das PPP e outros contratos de concessão da área do SEE	1041	621	Reafetação de recursos para outras ações também relacionadas com o PAEF
39	Controlo dos sistemas de combate ao incumprimento, fraude e evasão tributários	974	984	
45	Controlo dos sistemas de prestação de contas - Administração Central do Estado	10	0	
54	Controlo e avaliação do desempenho operacional dos serviços e organismos da Administração Tributária	751	752	
57	Controlo e Avaliação da Qualidade da Despesa em Tecnologias e Sistemas de Informação da AP	1150	709,5	Reafetação de recursos para apoio a outras ações e ausências por doença
74	Controlo financeiro dos auxílios públicos - Administração Central do Estado	175	84	Reafetação de recursos para outras ações também relacionadas com o PAEF e pedidos extraplano de outros projetos
88	Controlo financeiro da Administração Central do Estado em domínios transversais	1254	1357	Vários pedidos de intervenção extraplano e reafetação de recursos para outras ações também relacionadas com o PAEF
92	Controlo da sustentabilidade das empresas públicas e de áreas temáticas do SEE	133	38	Reafetação de recursos para outras ações também relacionadas com o PAEF
109	Controlo de áreas críticas da receita e despesa autárquica	978	851,5	Afetação de um recurso a uma auditoria realizada no âmbito de outro projeto
127	Controlo das PPP e outros contratos de concessão - Transporte Aéreo	0	1,5	
136	Controlo financeiro de empreitadas de obras públicas - Administração Central do Estado	10	0	
137	Controlo do FEAGA e FEADER - Organismo de Certificação	678	695,5	
152	Controlo das indemnizações compensatórias concedidas para a prestação de SIG/SIEG e de outros apoios financeiros	391	87	Reafetação de recursos para outras ações relacionadas com o PAEF

<i>Cod</i>	<i>Projeto</i>	<i>DU InspPlaneados</i>	<i>DU InspExecutados</i>	<i>Justificação dos desvios mais significativos</i>
154	Pareceres às contas e outros controlos específicos relativos a entidades de natureza empresarial	597	877	
157	Controlo financeiro nas áreas sociais- Administração Central do Estado	1535	1590,5	
159	Controlo da Gestão e da Racionalização dos Recursos Humanos das Administrações Públicas	1317	1306,5	
167	Controlo financeiro específico no sector da saúde (melhoria da eficiência do SNS)	1747	1154	Reafetação de recursos para outras ações relacionadas com o PAEF
169	Controlo da aplicação das orientações estratégicas para as EP decorrentes do PAEF e OE 2012	1202	1234	
170	Controlo do sistema remuneratório dos efetivos da Administração Central do Estado	798	636	
33	Supervisão e controlo tributário das SGPS e SGII	886	917,5	
134	Avaliação das intervenções e entidades públicas -value for money, qualidade e pertinência	1054	636	Saída de Chefe de Equipa para Secretaria de Estado e de Inpetor para organismo internacional

APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO E COOPERAÇÃO

116	Apoio Técnico Especializado - Participações em Júris, Comissões, Grupos de Trabalho e Outros	0	17	
117	Apoio Técnico Especializado – Conselho Coordenador do SCI (Presidente)	276	169,5	
118	Apoio Técnico Especializado - Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços	1	0	
119	Apoio Técnico Especializado - Fundos Comunitários	176	141,5	
120	Apoio Técnico Especializado - Outros apoios	0	47	
122	Apoio técnico especializado - Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria	64	42,5	
140	Apoio Técnico Especializado - Conselho de Prevenção da Corrupção	50	52	
142	Apoio Técnico especializado – Recursos Humanos da AP	150	135,5	Não afetação do recurso ao projeto durante todo o ano
153	Apoio técnico especializado no domínio tributário	25	11,5	
155	Apoio Técnico Especializado - Conselho Coordenador do SCI (Secções Especializadas da Avaliação de Serviços e da Qualificação e Formação)	106	75	
156	Apoio Técnico Especializado - Administração Central do Estado	60	153,5	
158	Apoio Técnico Especializado - Autárquico	40	88	
161	Apoio Técnico Especializado - Tecnologias de Informação	54	18,5	
162	Apoio Técnico Especializado - Proteção dos Interesses Financeiros da EU	180	208	
163	Apoio técnico Especializado - Sector Empresarial	484	675	
164	Apoio Técnico especializado – SEL e gestores locais	38	105,5	
165	Apoio Técnico Especializado no domínio da Avaliação	99	25,5	
166	Apoio Técnico Especializado - Jurídico	165	125	
168	Apoio Técnico Especializado - Gabinete do Inspetor Geral de Finanças	10	159	

Autoavaliação do desempenho– 2011

<i>Cod</i>	<i>Projeto</i>	<i>DU InspPlaneados</i>	<i>DU InspExecutados</i>	<i>Justificação dos desvios mais significativos</i>
171	Apoio técnico especializado – Cooperação com a UE e países limítrofes	0	14	
64	Cooperação e relações institucionais	189	229	
ATIVIDADES INSTRUMENTAIS DE MISSÃO				
61	Planeamento, relato e avaliação de desempenho	538	284,5	
62	Prospetiva, Inovação, Boas práticas e intelligence	192	143,5	
70	Ação investigatória e disciplinar	5	19,5	
99	Gestão de bases de dados de suporte à atividade de controlo	88	156,5	Reforço do apoio informático às equipas de inspeção
121	Sistemas e Tecnologias de Informação da IGF	206	372,5	

Em 2011, à semelhança do verificado em anos anteriores, **as realizações da IGF são superiores às referidas em termos de eficácia do QUAR**, o qual, com base em critérios objetivos e previamente definidos, não contempla toda a produção desenvolvida no domínio de Apoio Técnico Especializado à Tutela ou ações com consumo de DUIS com fraca expressão no contexto de ações de controlo, que representam um total de 277 ações.

Apreciação da quantidade e qualidade pelos utilizadores

Ministro de Estado e das Finanças

From: Vitor Gaspar
Sent: terça-feira, 22 de Novembro de 2011 17:00
To: (...) Jose Maria Leite Martins (...)
Cc: Maria Isabel Silva Costa; Vitor Gaspar
Subject: Muito obrigado

Cara(o)s colaboradora(e)s,

Concluimos na quarta feira passada com sucesso a segunda avaliação do nosso programa de ajustamento económico e financeiro, dois dias antes do prazo inicialmente previsto.

Recebi pessoalmente, dos chefes de missão da troika, palavras de apreço e reconhecimento pela forma como esta segunda avaliação foi preparada e organizada. Em particular, felicitaram o esforço e dedicação de toda a equipa do Ministério das Finanças. Estou certo de que com a experiência que vamos adquirindo e o vosso empenho e dedicação, poderemos melhorar o nosso desempenho nestes exercícios e atenuar o sacrifício pessoal exigido a cada um.

Para além de vos transmitir pessoalmente a avaliação feita pela troika, gostaria também de vos agradecer a qualidade humana e profissional demonstrada durante as últimas duas semanas e enaltecer o vosso elevado sentido de responsabilidade e dedicação ao serviço público. Estou crente que a competência demonstrada por vós constitui o melhor garante para futuras avaliações positivas por parte da troika.

Tomei a liberdade de enaltecer o vosso esforço e o vosso empenho em diversas ocasiões públicas. Apontei o vosso comportamento como exemplo de deontologia profissional e de serviço público.

Um agradecimento amigo,
Vitor Gaspar

VITOR GASPAR
Ministro de Estado e das Finanças

Gabinete do Ministro de Estado e das Finanças

From: Pedro Miguel Silva Cerqueira Machado
Date: Mon, 29 Aug 2011 20:34:48 +0100
To: Domingos Melao Martins (...)
Cc: Jose Leite Martins>
Subject: RE:

Dr. Melão Martins,

Agradeço a valiosa colaboração da IGF neste importante assunto, cujo reconhecimento o faço também em nome do Senhor Ministro.

Com os melhores cumprimentos,
Pedro Machado

Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais



Secretário de Estado da Administração Pública

 MINISTÉRIO DAS FINANÇAS GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA			IGF - EG 04677 2810*11
27.OUT.2011	1102	Exmo. Senhor Inspector-Geral de Finanças Dr. José Teixeira Leite Martins Rua Angelina Vidal, 41 1199-005 LISBOA	
Sua referência	Sua comunicação	Nossa referência Entrada: 3157/2011	
<p>ASSUNTO: Estudo prévio – Relatório nº 874/2011 - Avaliação das Fundações beneficiárias de dinheiros públicos.</p> <p>Encarrega-me S. E. o Secretário de Estado da Administração Pública, de enviar a V. Exa. a Nota de 20 de Outubro de 2011, deste Gabinete, sobre o assunto mencionado em epígrafe, na qual exarou o Despacho nº 1553/2011-SEAP, que se transcreve:</p> <p style="text-align: center;"><i>“Visto, com agrado e muito interesse. O trabalho desenvolvido e a experiência acumulada pela IGF no âmbito do estudo prévio de levantamento e avaliação de fundações é demonstradora da relevância da sua participação no GT dedicado ao censo e avaliação do universo fundacional cfr constante da proposta de Lei 18/XII. ET. Enviar cópia deste relatório à PCM. C/c: SE o SEPCM. as) Hélder Rosalino 2011/10/22”</i></p> <p>Com os melhores cumprimentos, <i>psmr</i></p> <p style="text-align: center;">A Chefe do Gabinete</p> <p style="text-align: center;"> (Joana Ramos)</p> <p>/AS Av. Infante D. Henrique, 1149-009 LISBOA</p> <p style="text-align: center;">www.mf.gov.pt</p> <p style="text-align: right;">Tel.: 21 881 68 00 Fax.: 21 881 68 80</p>			

Utilizador em contexto de controlo

From: Ana Paulino
Sent: quinta-feira, 20 de Outubro de 2011 08:59
To: (...) Jose Maria Leite Martins (...)
Subject: Posição final da CE - Apuramento das Contas do IFAP, exercício financeiro 2008
Importance: High

Bom dia,
Junto remetemos a carta da CE (versão EN) relativa à posição final, no âmbito do Inquérito nº FA/2009/077/PT sobre o Apuramento das Contas do IFAP, exercício financeiro de 2008.

A proposta de correcção financeira inicial ascendia a **9 955 678 €**. Esta proposta incluía um montante de 5 735 000 € relativo aos projetos das medidas XXXs com visitas irregulares não inscritos na BDD. O IFAP demonstrou que, em 15.12.2010, já estava concluído o tratamento de todos os projetos em causa, pelo que a DG XXX efectuará o acompanhamento destes casos no âmbito do Inquérito no IR/2008/004/PT sobre a gestão de devedores.

Face aos resultados dos trabalhos suplementares efectuados pelo IFAP e pela IGF, apresentados à DG XXXI, foi possível reduzir a correcção inicialmente proposta para **1 405 265 €** relativa aos erros financeiros detectados nas seguintes medidas:

- Manutenção de atividade agrícola em zonas desfavorecidas - XXX€
- Medidas agro-ambientais - XXX €
- Erro aleatório medidas florestais - XXX €
- Não aplicação de sanções RURIS - XXX €

O empenho e a estreita colaboração entre os Departamentos intervenientes do IFAP e a IGF, na realização dos trabalhos adicionais, permitiram uma redução de cerca de 86 % do montante inicialmente proposto. O meu muito obrigada a todos!

Cumprimentos,



Ana Paulino
Presidente Conselho Diretivo

Utilizador em contexto de controlo/auditoria

Auditoria da Inspeção-Geral das Finanças

(...)

Assim, cumpre-nos por último referir ser nosso desiderato, sequentemente desenvolvido, o cumprimento integral das recomendações que nos foram dirigidas, sem deixarmos contudo de referir que a ação de auditoria realizada teve um contributo importante no contexto do processo de melhoria contínua dos nossos serviços, que se encontra consagrado em sede do Plano Estratégico da ANSR 2011-2013.

Oeiras, 12 de Dezembro de 2011

O Presidente da ANSR

Utilizador em contexto formativo

From: @marinha.pt

Sent: quarta-feira, 7 de Dezembro de 2011 18:46

To: Ana Paula Barata Salgueiro

Subject: RE: Visita de estudo à IGF - 6 de Dezembro de 2011

Dra. Ana Paula,

Mais uma vez agradeço a forma acolhedora como fomos recebidos. O feedback recebido dos alunos foi muito bom.

Com os meus melhores cumprimentos,

Cardoso da Silva
CFR AN



Envolvimento e participação

Na IGF todos os inspetores são envolvidos, aos diferentes níveis, na construção dos principais instrumentos de base à avaliação do desempenho organizacional e individual.

Os Orientadores Estratégicos e os Diretores Operacionais participaram na construção do Plano Estratégico (2009-2011), Plano de Atividades e QUAR para 2011, Relatório de Atividades de 2010, bem como na conceção do sistema de aferição e monitorização das pontuações das ações diretamente relacionadas com os indicadores de desempenho dos Inspetores (SIADAP 3), Dirigentes (SIADAP 2) e IGF (SIADAP 1).

Num outro nível de responsabilidade, todos aqueles instrumentos foram partilhados com os Chefes de Equipa Multidisciplinares e com os restantes inspetores, através da participação destes em reuniões de iniciativa do dirigente máximo da IGF ou da sua divulgação na intranet da IGF, de entre as quais destacamos:

- Avaliação do Desempenho dos trabalhadores;
- Objetivos para 2011;
- Fichas de pontuação das ações em 2011;
- Relatório de Atividades de 2010;
- Publicitação das Normas (revistas) para a Operacionalização do SIAD e das Fichas de pontuação das ações, com especial destaque para a qualidade estratégica;
- Impactos e quantificação de resultados da atividade da IGF;
- Monitorização do QUAR – ponto de situação do semestre;
- Relatório Intercalar e Monitorização do QUAR;
- Plano de Atividades de 2011/Projetos;
- Monitorização do 3.º Trimestre QUAR 2011;
- Projetos 2012;
- Plano de Atividade 2012.

Em 2011, a avaliação dos dirigentes superiores de 1.º grau (Inspetor Geral) e de 2.º grau (Subinspetores Gerais), bem como dos dirigentes intermédios de 1.º grau (Inspetores de Finanças Diretores), realizada pelos subordinados, através de questionário elaborado para o efeito, cujos modelos se enunciam e se anexam como documento 2 à presente autoavaliação, foi francamente positiva.

NOME DO AVALIADO: _____

PERÍODO EM AVALIAÇÃO: 01/jan/2011 a 31/dez/2011

PARTE 1

Classifique de acordo com o seu grau de concordância/discordância cada uma das competências abaixo indicadas numa escala de 1 (discordância total) a 6 (concordância total).

1) LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS

1) O dirigente impulsiona uma cultura de mudança contextualizada à nova gestão pública.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

2) O dirigente lidera através do exemplo.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

3) O dirigente comunica de forma persuasiva.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

4) O dirigente disponibiliza os meios que possibilitam a excelência do serviço.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

5) O dirigente promove um clima organizacional propício à participação.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

6) O dirigente promove um clima organizacional propício à cooperação.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

A melhoria contínua dos instrumentos de avaliação do desempenho, organizacional e individual, é fruto e incorpora muitas das soluções veiculadas aos diferentes níveis de responsabilidade de todos os que concorrem com o seu trabalho para a melhoria da organização e do desempenho da IGF.

Sistema de controlo interno

Os sistemas de informação da IGF registam todas as participações nas equipas multidisciplinares, bem como os projetos onde as mesmas atuam, no denominado Sistema Integrado de Gestão de Atividades (SIGA), podendo assim estabelecer-se a ligação entre a produção individualizada pelos RH (SIADAP3), pelos dirigentes (SIADAP2) e pela IGF (SIADAP1), e resultados alcançados pelas equipas.

Para monitorizar o desempenho da IGF em termos de eficácia, eficiência e qualidade foi desenvolvido, em 2008, o Sistema de Informação de Avaliação do Desempenho (SIAD), o qual é alimentado por fichas de pontuação das ações de controlo, de avaliação e de apoio técnico especializado que refletem a contribuição da equipa em termos de tempo afeto à ação e quanto aos resultados alcançados na criação de valor para o cliente (eficácia) e na qualidade.

O indicador de qualidade organizacional é submetido a apreciação do Comité de Qualidade sempre que os *outputs* obtenham uma pontuação de referência superior a 7,6 pontos, bem como todos aqueles que sejam analisados por inclusão na amostra aleatória de, pelo menos, 5% dos produtos totais ou por indicação do Inspetor Geral e que sejam representativos de todos os Diretores Operacionais.

São vários os referenciais de análise do Comité de Qualidade, sendo oportuno salientar como um dos principais instrumentos de apoio as Normas e Boas Práticas da IGF, documento que agrega os princípios e técnicas a serem observados no exercício do controlo estratégico da Administração Financeira do Estado por parte desta Inspeção-Geral.

Os resultados alcançados na criação de valor para o cliente são também apreciados pelo Comité de Qualidade.

No passado ano de 2010, o SIAD sofreu um novo ajustamento em consonância com a criação de fichas de pontuação que permitem pontuar todas as ações que contribuem para os vários domínios, concretamente: controlo, avaliação e apoio técnico especializado (já existentes em 2008) e atividades instrumentais de missão e cooperação e relações institucionais (aplicadas desde 2009).

Em 2011, o SIAD foi ajustado para medir a qualidade estratégica dos *outputs* concluídos.

O Sistema Integrado de Gestão de Atividades (SIGA), encontra-se implementado e em pleno funcionamento. Este Sistema agrega toda a informação da atividade desenvolvida na IGF, tendo por referência o plano de atividades operacional, aprovado pela Tutela, e a responsabilidade da orientação estratégica e da direção operacional dos projetos definida por despacho anual do Inspetor Geral. De entre a informação agregada, destacam-se:

- As ações concretas, os recursos humanos afectos às mesmas, os tempos inseridos semanalmente de modo informático no sistema, contabilizados em unidades de meio dia útil;
- Os outputs gerados segundo a classificação de produtos da IGF nos diferentes domínios de intervenção, respetivamente controlo, supervisão, avaliação, apoio técnico especializado, atividade instrumental de missão e cooperação, entre outras funcionalidades.

Todos os dados e sequências procedimentais que temos feito alusão são automaticamente incorporados no **SIAD, o qual reflete de modo fiável e fidedigno todos os registos passíveis de serem avaliados e de concorrerem para a medição e objetivação do desempenho da IGF.**

Os sistemas são monitorizados e auditados internamente.

Para o bom ambiente e sistema de controlo da IGF, concorrem ainda outros instrumentos para reforço do rigor, transparência e controlo dos dados, bem como para a comparabilidade do mérito do desempenho do serviço, nomeadamente normas de procedimentos de classificação dos produtos, de inserção de tempos no sistema, de revisão ou alteração de recursos (dias úteis ou custos estimados), de autorização de férias, de comunicação de faltas, entre outros, divulgados por todos os inspetores e acessíveis a todo o tempo na intranet, sendo passíveis de serem disponibilizados para consulta na Inspeção-Geral.

Procedimentos de controlo

O Manual de políticas e procedimentos de gestão da IGF foi concebido seguindo de perto os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), descrevendo claramente os fluxos dos processos e os circuitos documentais.

As políticas e procedimentos são revistos periodicamente, de forma a ajustar às necessidades de uma boa gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, assegurando as rotinas críticas que permitam uma efetiva segregação de funções, bem como a rotatividade dos RH sempre que possível.

Bom ambiente de controlo

A IGF tem claramente definidas todas as especificações do sistema de controlo interno, quer ao nível do suporte, quer ao nível da missão, com responsabilidades pelas tarefas perfeitamente determinadas, viabilizando, em primeira linha, um bom autocontrolo e, numa segunda, o controlo por RH com as competências necessárias para o efeito, de modo a se encontrarem assegurados os requisitos legais e de conformidade a uma boa gestão dos recursos disponíveis, numa organização de estrutura dualista, matricial para as atividades de missão e hierarquizada para o suporte, em observância dos diplomas orgânicos.

Os princípios de ética, normas de conduta e valores estão claramente definidos e formalizados, sendo completamente percebidos e colocados em prática por todos os trabalhadores da IGF.

Existe Plano de Prevenção de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, em fase de aplicação com monitorização trimestral.

As restantes especificações que fundamentam a qualificação de Bom Ambiente e Sistema de Controlo Interno constam do Anexo 1 que faz parte integrante do presente relatório de autoavaliação.

Melhoria contínua

Em 2011, destacamos a introdução de melhorias na aferição da qualidade, introduzindo o conceito de qualidade estratégica nos produtos de controlo e avaliação da IGF, nos termos que se enunciam.

Ficha de Avaliação – CTR e SPV (Parte 6)

Codigo FICHA DE AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR		Insuficient e	Razoável	Bom	Elevado	Muito elevado e	Excelent e	Pontos
		-0,3	-0,1	0	0	0,3	0,6	
A.	D processo da acção é oportuno, revela muita profundidade e alcança os objectivos planeados com muita eficácia e							0
B.	Os resultados da acção são convincentes e irrefutáveis, objectivos e consistentes, repercutindo-se na melhoria da							0
C.	As recomendações e propostas revelam conhecimento e aplicação das abordagens estratégicas da IGF, bem como da orientação estratégica na acção concreta.							0
D.	As recomendações e propostas revelam capacidade criativa para a resolução de problemas, sugerindo soluções estratégicas e contribuindo assim para acrescentar muito significativo valor para a gestão pública e/ou para o cliente.							0
Total de Pontos								0
Número de situações								0
Justificações das posições 1, 2, 5 e 6 atribuídas:								
A.								
B.								
C.								
D.								
Data: ____/____/____								
O Dirigente proponente:								
Data de validação do CCI: ____/____/____								

Os pressupostos para pontuar a qualidade estratégica:

NÍVEIS DE PONTUAÇÃO		
Posição		Descritivo
1	Insuficiente	Não realizou ou executou com oportunidade mínima a acção, nem revelou conhecimento de abordagens estratégicas da acção ou da IGF, nem contribuiu para acrescentar valor à gestão pública.
2	Razoável	Realizou e executou parcial com oportunidade reduzida a acção, revelando incipiente alinhamento com as abordagens estratégicas de acção ou da IGF, contribuindo para acrescentar reduzido valor à gestão pública.
3	Bom	Realizou e executou com oportunidade a acção, revelando alinhamento com as abordagens estratégicas de acção e da IGF, contribuindo para acrescentar valor à gestão pública.
4	Elevado	Realizou e executou com muita oportunidade a acção, revelando elevado alinhamento com as abordagens estratégicas de acção e da IGF, contribuindo para acrescentar valor à gestão pública.
5	Muito elevado	Realizou e executou com significativa oportunidade a acção, revelando relevante alinhamento com as abordagens estratégicas de acção e da IGF e relevante capacidade criativa para a antecipação e resolução de problemas, contribuindo assim para acrescentar significativo valor à gestão pública e/ou cliente.
6	Excelente	Realizou e executou com destacada eficiência e particular oportunidade a acção, revelando excelente alinhamento com as abordagens estratégicas de acção e da IGF, muito relevante capacidade criativa para a antecipação e resolução de problemas, sugerindo soluções estratégicas e contribuindo assim para acrescentar muito significativo valor para a gestão pública e/ou para o cliente.

A otimização de recursos teve também na origem da implementação de realização de conferências, seminários e palestras por videoconferência, eliminando os custos associados a deslocações de inspetores que se encontram a trabalhar nas instalações da IGF no Porto.

Normas e Boas Práticas da IGF

Continuamos a aplicar o instrumento de gestão denominado Normas e Boas Práticas, enquanto documento que constitui uma das bases de apoio à concretização do objetivo de modernização e melhoria contínua da qualidade de intervenção da IGF.

O documento integra o Código de Ética e as Normas de Conduta dos Auditores, bem como um quadro normativo mínimo de referência para o exercício do Controlo Estratégico da Administração Financeira do Estado.

Código de Ética dos Inspetores

O Código foi formalizado em 2008, encontrando-se em aplicação desde esse ano. Este documento:

Afirma os princípios e as normas de natureza ética que devem orientar o comportamento de todos os funcionários da IGF, na linha do melhor exemplo praticado por outros organismos congéneres de controlo financeiro e de auditoria;

Promove e incentiva a adoção dos princípios de atuação e das regras de conduta definidas no que respeita às relações entre os auditores e as entidades auditadas;

Divulga os padrões de conduta organizacional e individual da IGF como veículo para disseminar a sua cultura de procura da melhoria contínua com vista à excelência, enquanto entidade que presta um serviço público estratégico no Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado

Reforça a confiança pública na qualidade do desempenho individual dos auditores sujeitos, permanentemente, a um especial e rigoroso escrutínio público.

Código de Ética dos trabalhadores da estrutura hierarquizada

Em 2010 foi concebido e encontra-se em plena aplicação o Código de Ética para os restantes trabalhadores.

Manuais de políticas e de procedimentos de gestão

A IGF dispõe de Manuais de políticas e de procedimentos de gestão, e outros Manuais e Instrumentos identificados no Anexo 1 ao presente relatório, que são atualizados sempre que se revelam alterações ao nível de instruções ou orientações ou da lei, e/ou por necessidade de ajustar procedimentos ou de os explicitar face a novo enquadramento ou contexto no sentido de procura de melhoria das práticas de gestão. Estes instrumentos podem ser disponibilizados para consulta na Inspeção-Geral.

Guiões de procedimentos de controlo

Em 2011, a IGF concebeu e aplicou 3 novos guiões de controlo e auditoria, nomeadamente direcionados para o Controlo de Despesas com Pessoal, entre outros objetos.

As iniciativas realizadas

Em 2011 foram desenvolvidas diversas iniciativas para assegurar a manutenção do nível de desempenho da IGF, bem como as consideradas adequadas à melhoria contínua da qualidade da prestação de serviços, nomeadamente:

- Aditamento da qualidade estratégica nas fichas de pontuação das ações em todas as componentes
- Aperfeiçoamento da conta corrente do Inspetor sobre o progresso da medição individual do desempenho atentos os objetivos contratualizados, através da introdução de parâmetros pré-definidos e automatizados;
- Ajustamento das Normas do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIAD);

As iniciativas previstas

Para 2012, prevemos o desenvolvimento das iniciativas seguintes:

- Atualização das Normas e Boas Práticas;
- Reavaliação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, em resultado de monitorização.