



**INSPECÇÃO-GERAL  
DE FINANÇAS**

# **PLANO ESTRATÉGICO 2004 - 2006**

**Outubro 2003**



## **Índice**

<b>1</b>	<b>Âmbito .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Missão.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Valores.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Ambiente externo e interno.....</b>	<b>4</b>
	<b>4.1 Factores externos.....</b>	<b>4</b>
	<b>4.2 Factores internos.....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Objectivos estratégicos .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Linhas de orientação .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Programas .....</b>	<b>9</b>

# 1

## Âmbito

Nos termos da alínea a) do nº 2 do artº 10º da Lei Orgânica da Inspeção-Geral de Finanças, aprovada pelo Decreto-Lei nº 249/98, de 11 de Agosto, o presente documento consagra os objectivos estratégicos e as linhas de orientação de médio prazo que irão balizar a sua actuação no triénio 2004/2006.

Na definição daqueles objectivos tomaram-se como referência, no essencial, os seguintes documentos de base: a Lei Orgânica da IGF e as suas “Linhas de Orientação para a Qualidade”; o Programa do Governo; as Grandes Opções do Plano; o Orçamento do Estado; o diploma que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado; o projecto de recomendação do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado sobre as Grandes Linhas Estratégicas de Planeamento para 2003; restante legislação e normas nacionais e comunitárias nos domínios do controlo financeiro, da protecção dos interesses financeiros e da luta contra a fraude.

# 2

## Missão

A IGF tem como missão fundamental o controlo da administração financeira do Estado nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial, de acordo com os princípios da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e o apoio técnico especializado.

# 3

## Valores

A experiência de intervenção da IGF sedimentou uma cultura de controlo e constitui um valioso património que se consubstancia nos seguintes valores:

**Consciencializar**, no sentido de difundir a cultura de controlo no âmbito da administração financeira do Estado;



**Cooperar**, partilhando experiências e troca de informações com vista à optimização das práticas de controlo;

**Dignificar**, valorizando a função do inspector na vertente técnica e humana;

**Qualificar**, elevando padrões de qualidade nas intervenções.

## 4

### **Ambiente externo e interno**

#### **4.1 Factores externos**

---

- a) Fortes restrições orçamentais previstas na proposta de Orçamento de Estado para 2004;
- b) Desenvolvimento do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), que atribui à IGF o exercício do controlo estratégico, e ao Inspector-Geral de Finanças a presidência do Conselho Coordenador;
- c) Alterações legislativas, quer no quadro jurídico comunitário, quer nacional, que implicaram o acréscimo das responsabilidades cometidas às estruturas de controlo dos Estados Membros, no período de programação 2000/2006, quer para os Fundos e Instrumentos Financeiros Estruturais, quer para o Fundo de Coesão, conforme se encontra previsto, designadamente, nos artºs. 15º a 17º do Regulamento (CE) nº 438/2001, de 2 de Março, e nos artºs. 13º e 14º do Regulamento (CE) nº 1386/2002, de 29 de Julho. A nível nacional são relevantes os Decretos-Lei nºs. 168/2001, de 25 de Maio, e 17/2002, de 29 de Janeiro, relativos ao Sistema Nacional de Controlo, os quais atribuem à IGF a coordenação global da execução dos controlos, a articulação entre as entidades com competências nos diversos níveis de controlo, a coordenação do tratamento da informação relativa às irregularidades detectadas e a respectiva comunicação à Comissão Europeia, e ainda a emissão das declarações aquando do encerramento das diversas formas de intervenção;
- d) Evolução do processo de integração económica e alargamento da União Europeia, relativamente ao desenvolvimento da UEM à luz dos instrumentos que integram o Pacto de Estabilidade e Crescimento e às perspectivas da sua evolução, exigindo um rigoroso controlo da receita e da despesa pública face, nomeadamente, à evolução negativa de alguns indicadores macro-económicos e à adopção das diferentes reformas subjacentes às perspectivas financeiras da União para o período 2000-2006, decorrentes da Agenda 2000;



- e) Intensificação da luta contra a evasão e a fraude fiscal, no âmbito do saneamento das finanças públicas e do desenvolvimento da economia;
- f) Consciencialização crescente dos cidadãos do seu direito a exigir maior transparência à administração financeira do Estado e maior rigor na arrecadação das receitas e na realização das despesas públicas;
- g) Mutações económicas verificadas nos últimos anos decorrentes, nomeadamente, da abertura de mercados, da globalização da economia, bem como dos processos de privatização e de contratação, muitos deles através de modelos complexos de engenharia financeira, implicando a reformulação dos modelos de intervenção do Estado na gestão da actividade económica e exigindo uma adaptação progressiva da função controlo às novas realidades, como garante da boa utilização dos dinheiros públicos;
- h) Redimensionamento do sector empresarial do Estado, do sector empresarial municipal, e do Subsector de Fundos e Serviços Autónomos;
- i) Crescente concentração e internacionalização dos grupos económicos, liderados por SGPS - Sociedades Gestoras de Participações Sociais, constituindo uma realidade que justifica uma especial atenção na perspectiva do controlo financeiro e justificando ajustamentos no domínio da tributação, de modo a captar investimentos externos e a obstar à colocação dos centros de decisão no exterior;
- j) Reforma da administração financeira e da Administração Pública, saneamento das finanças públicas, rigor na gestão dos dinheiros públicos e redução do peso da despesa pública no PIB, como condições básicas para aumentar a qualidade, a eficácia e eficiência dos serviços públicos e introduzir metodologias de gestão por objectivos, de avaliação da qualidade e do desempenho das organizações e dos funcionários, em ordem a induzir uma maior produtividade e uma melhor qualidade dos serviços prestados;
- k) Harmonização e integração dos sistemas de informação existentes na Administração Pública e criação de condições para uma adequada centralização e consolidação da informação financeira e da actividade, tendo em conta a Lei de Enquadramento Orçamental, na redacção da Lei Orgânica nº 2/2002, de 28 de Agosto;
- l) Evolução e crescente utilização das tecnologias de informação e de comunicação com a progressiva desmaterialização dos circuitos e processamento de informação das organizações, colocando novas necessidades, designadamente quanto à avaliação da eficiência, eficácia, fiabilidade e segurança dos sistemas de informação, bem como quanto à abordagem metodológica para a realização de auditorias;
- m) Maior mobilidade de recursos humanos na Administração Pública, devido à existência de organismos que oferecem condições de



trabalho mais vantajosas e ao reforço e simplificação dos mecanismos de mobilidade interna;

- n) Grande frequência de solicitações para intervenção da IGF, com especial incidência em outras áreas da Administração Pública e na colaboração com entidades judiciais, constituindo simultaneamente uma oportunidade, na medida em que permite alargar os conhecimentos e o âmbito de actuação do organismo, e um constrangimento, uma vez que acaba por absorver parte da estrutura e dos recursos humanos disponíveis, o que provoca naturais desvios à programação das actividades.

#### **4.2 Factores internos**

---

- a) Aperfeiçoamento do sistema de planeamento, controlo e avaliação da actividade;
- b) Impacto da introdução da nova Lei de Enquadramento do Orçamento do Estado no seio da organização, exigindo desta uma profunda integração e harmonização de todo o sistema de informação;
- c) Continuação do fluxo de saídas de inspectores mais experientes com consequências na diminuição da capacidade operacional, podendo comprometer o nível de eficácia da actuação da IGF (a que não é alheia perda de competitividade, em termos remuneratórios, face a outras organizações do sector público administrativo, nomeadamente dos institutos públicos e das autarquias locais);
- d) Plena integração na actividade operacional dos Inspectores de Finanças Estagiários (24) admitidos em 2002, cujo estágio decorreu em 2002 e 2003;
- e) Desajustamento do actual regime de atribuição de ajudas de custo e de utilização de viatura própria no território nacional em relação às condições do exercício de funções de inspecção, revelando-se em muitas situações inadequado à imagem que o posicionamento institucional da IGF exige;
- f) Exigências decorrentes da evolução contínua dos sistemas de informação, no sentido da integração, levando, por um lado, à reanálise de vários aspectos relacionados com o exercício da auditoria e à redefinição dos conhecimentos dos auditores e, por outro, à necessidade de constituir equipas de inspecção multidisciplinares;
- g) Preocupação sistemática com a formação dos recursos humanos, cuja política deve estar em estreita articulação com a actividade, que é muito exigente dos pontos de vista técnico e humano e variada quanto às realidades do trabalho de inspecção;
- h) Esforço de formação no âmbito do SCI, implicando a articulação da formação em áreas e domínios específicos do organismo com as



necessidades de gradual harmonização de metodologias de trabalho e aperfeiçoamento dos recursos globalmente afectos à função controlo;

- i) Adopção de elevados padrões de qualidade, passando pelo desenvolvimento e actualização de metodologias de controlo de modo a garantir a eficácia operacional e a harmonização de procedimentos;
- j) Aumento da carga de trabalho decorrente do conjunto alargado de obrigações cometidas à IGF em sede do controlo das aplicações financiadas pelos Fundos Estruturais e outros Instrumentos Financeiros, exigindo para a sua execução, o recurso a financiamentos no âmbito do Programa da Assistência Técnica, destinados à contratação de auditores externos para a realização de auditorias preparatórias dos relatórios a emitir no encerramento das intervenções operacionais do QCAIII.

## 5

### **Objectivos estratégicos**

O desenvolvimento das actividades da IGF deverá obedecer aos seguintes objectivos estratégicos:

1. Contribuir para o desenvolvimento e consolidação do sistema nacional de controlo interno da administração financeira do Estado;
2. Exercer o controlo da administração financeira do Estado, na perspectiva do controlo estratégico, incluindo a avaliação do desempenho das organizações;
3. Racionalizar o apoio técnico especializado e intensificar a cooperação;
4. Desenvolver produtos dirigidos à análise de sistemas de informação;
5. Promover a valorização dos recursos e desenvolver a qualidade na organização.

## Linhas de orientação

A estratégia definida para a implementação dos objectivos é a que decorre das seguintes linhas de orientação:

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	LINHAS DE ORIENTAÇÃO
1. Contribuir para o desenvolvimento e consolidação do sistema nacional de controlo interno da Administração Financeira do Estado	1.1 Desenvolver acções tendo em vista a tornar operacionais e dinamizar as estruturas do SCI; 1.2 Exercer a função de interlocutor nacional da Comissão Europeia em matéria de controlo financeiro; 1.3 Exercer a actividade integradora das acções de coordenação, articulação e avaliação, designadamente do subsistema de controlos comunitários.
2. Exercer o controlo da Administração Financeira do Estado, na perspectiva do controlo estratégico, incluindo a avaliação do desempenho das organizações	2.1 Avaliar a eficácia e eficiência dos sistemas de gestão e controlo determinantes para a sustentabilidade da política orçamental no quadro da convergência económica e financeira na UEM; 2.2 Exercer o controlo integrado em áreas de risco, nos domínios da receita e da despesa; 2.3 Integrar as obrigações específicas de controlo decorrentes de disposições legais ou contratuais, na perspectiva sistémica exigida à acção da IGF; 2.4 Desenvolver a perspectiva de avaliação de resultados nas acções de controlo financeiro e à avaliação do desempenho das organizações.
3. Racionalizar o apoio técnico especializado e intensificar a cooperação	3.1 Participar no processo de reformas estruturais da administração financeira do Estado, da fiscalidade e da administração pública em geral; 3.2 Prestar assessoria e apoio técnico à tutela e outras entidades; 3.3 Promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras, designadamente com organismos congéneres; 3.4 Estabelecer canais de contacto e de cooperação com as universidades em áreas que interessam à actuação da IGF, favorecendo o intercâmbio técnico-científico; 3.5 Reforçar a imagem externa da IGF e promover o desenvolvimento e aprofundamento da cultura de controlo.
4. Desenvolver produtos dirigidos à análise de sistemas de informação	4.1 Reforçar a análise aos sistemas e tecnologias de informação; 4.2 Actuar sobre os sistemas de informação usados na administração financeira do Estado.
5. Promover a valorização dos recursos e desenvolver a qualidade na organização	5.1 Promover a qualificação e aperfeiçoamento dos recursos humanos, designadamente no quadro da valorização do estatuto da função de inspecção; 5.2 Reforçar a capacidade de intervenção da IGF, por via dos meios materiais, técnicos, informáticos e comunicacionais; 5.3 Optimizar a actividade operacional na vertente do planeamento, organização e gestão dos meios financeiros e logísticos; 5.4 Promover a investigação e o desenvolvimento na área do controlo financeiro visando os conhecimentos e metodologias que garantam um padrão de qualidade.



# 7

## Programas

Para a prossecução dos objectivos estabelecidos foram definidos os seguintes programas:

<b>Programas</b>	<b>Objectivos do Programa</b>	<b>Objectivos Estratégicos</b>
<b>2000/1-Sistema Nacional de Controlo</b>	Promover o funcionamento coerente, racional e harmonizado do Sistema Nacional de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado	1.0
<b>2000/2-Controlo dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão</b>	Exercer o controlo financeiro de incidência comunitária e desempenhar as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia, no âmbito dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão	1.0 / 2.0
<b>2000/3-Controlo do FEOGA-Garantia e Recursos Próprios</b>	Exercer o controlo financeiro de incidência comunitária e desempenhar as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia, no âmbito do FEOGA-Garantia e dos Recursos Próprios	1.0 / 2.0
<b>2000/5-Controlo Financeiro da Administração Central do Estado</b>	Consolidar e aprofundar o exercício do controlo da despesa pública em áreas de risco, na perspectiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira	2.0
<b>2000/6-Sistemas de gestão e de controlo da despesa pública</b>	Conhecer, acompanhar e avaliar a adequação e a qualidade dos sistemas de gestão e de controlo da Administração Financeira do Estado	2.0
<b>2000/7-Controlo Financeiro dos Fundos e Serviços Autónomos</b>	Intensificar o controlo do subsector Fundos e Serviços Autónomos do OE, na perspectiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira	2.0
<b>2000/8-Controlo decorrente da função accionista do Estado, de contratos e de regimes específicos</b>	Exercer o controlo financeiro tendo em conta a função accionista directa ou indirecta do Estado, bem como da afectação de recursos públicos decorrentes de contratos e regimes específicos de apoio	2.0
<b>2000/9-Assessoria técnica no âmbito do sector empresarial público</b>	Prestar apoio, por iniciativa própria ou por solicitação externa, ao exercício das funções accionista e de tutela	3.0
<b>2000/10-Supervisão das entidades parafinanceiras</b>	Verificar o cumprimento do regime jurídico destas entidades e da respectiva situação tributária	2.0
<b>2000/11-Sistemas de Informação e de controlo interno das receitas do Estado</b>	Conhecer, acompanhar e avaliar a adequação e a qualidade dos sistemas de informação e de controlo da Administração Financeira do Estado, na vertente das receitas	2.0



<b>Programas</b>	<b>Objectivos do Programa</b>	<b>Objectivos Estratégicos</b>
<b>2000/12-Gestão e desempenho da Administração Tributária</b>	Contribuir para melhoria da qualidade, eficácia e eficiência do desempenho da AT	2.0
<b>2000/13-Sistemas da Administração das receitas tributárias</b>	Contribuir para a melhoria da qualidade, eficácia e eficiência dos sistemas de Administração das receitas tributárias	2.0
<b>2000/15-Combate à Fraude e Evasão Tributárias</b>	Contribuir para a eficácia na prevenção e repressão da fraude e evasão tributárias	2.0
<b>2000/16-Cooperação e relações institucionais</b>	Participar em fóruns internacionais e desenvolver parcerias com órgãos homólogos da IGF e outros organismos	3.0
<b>2000/17-Inovação, Desenvolvimento e Avaliação das Actividades</b>	Implementar na organização uma cultura de abertura a novos desenvolvimentos da ciência e da técnica	5.0
<b>2000/18-Apoio Técnico especializado</b>	Prestar apoio técnico especializado nos domínios de intervenção da IGF	3.0
<b>2000/19-Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira</b>	Contribuir para o aumento da qualidade na organização através da melhoria dos recursos materiais e financeiros e da informação de gestão	5.0
<b>2000/20-Sistemas de Informação da IGF</b>	Manter em funcionamento e actualizar os sistemas informáticos e gerir a informação técnica e operacional na IGF	5.0
<b>2000/21-Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>	Garantir a adequação dos recursos humanos e promover a qualificação, valorização e aperfeiçoamento profissionais	5.0
<b>2000/22-Auditoria a sistemas informáticos</b>	Conhecer os grandes sistemas informáticos e avaliar o seu nível de controlo interno e a eficácia dos seus resultados	4.0
<b>2000/23-Apoio Técnico ao gabinete do Inspector-Geral</b>	Prestar apoio ao gabinete do Inspector-Geral	5.0
<b>2000/24-Centros Logísticos</b>	Desenvolver actividades de apoio técnico profissional e administrativo às Unidades-Programa e à gestão dos CAR's (Centros de Apoio Regional)	5.0
<b>2001/1-Áreas de risco na Administração Local Autárquica</b>	Exercer o controlo nas vertentes da receita e da despesa da Administração Local Autárquica, na perspectiva da boa gestão financeira	2.0
<b>2001/2-Cooperação técnica e financeira entre a Administração Central e Local</b>	Avaliar a gestão e os resultados dos programas de cooperação entre o Estado e as Autarquias Locais	2.0



Programas	Objectivos do Programa	Objectivos Estratégicos
<i>2001/3-Novas modalidades de gestão autárquica</i>	Conhecer, acompanhar e avaliar as modalidades emergentes da administração indirecta das autarquias	2.0