



INSPECÇÃO-GERAL DE FINANÇAS

PLANO ESTRATÉGICO

2002 - 2004



ÍNDICE

PLANO ESTRATÉGICO	2
1. Âmbito.....	2
2. Missão	2
3. Valores	3
4. Ambiente externo e interno	3
4.1 Factores externos	3
4.2 Factores internos	6
5. Objectivos estratégicos.....	8
6. Linhas de orientação.....	9
7. Programas.....	10



PLANO ESTRATÉGICO

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 2002/2004.

Na definição daqueles objectivos tomaram-se como referência, no essencial, os seguintes documentos de base: Lei Orgânica da IGF, Grandes Opções do Plano, Orçamento do Estado, Decreto-Lei nº 166/98, de 25 de Junho, legislação e normas nacionais e comunitárias no domínio do controlo financeiro, da protecção dos interesses financeiros e da luta contra a fraude e “Linhas de Orientação para a Qualidade”.

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 das intervenções.

4. Ambiente externo e interno

4.1 FACTORES EXTERNOS

- a) 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;

- b) Estabelecimento de padrões mínimos para o sistema de gestão e controlo financeiro das operações co-financiadas pelos fundos estruturais (QCA II - período 1994/1999), determinando responsabilidades acrescidas para os órgãos de controlo dos Estados Membros, com particular relevo para a intervenção da IGF, na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 173/99, de 20 de Maio, que a incumbiu da elaboração do relatório a emitir no encerramento dos fundos e instrumentos financeiros estruturais no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio;
- c) Alterações e acréscimo das responsabilidades cometidas às estruturas de controlo dos Estados Membros, no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio (2000/2006), nos termos do Regulamento (CE) 1260/99, do Conselho, de 21 de Junho, conjugado com o Decreto-Lei nº 54-A/2000, de 7 de Abril, e dos respectivos regulamentos de aplicação - Regulamento (CE) 438/2001 e 448/2001, ambos de 2 de Março - que deram origem no ordenamento jurídico nacional ao Decreto-Lei nº 168/2001, de 25 de Maio, relativo ao Sistema Nacional de Controlo do QCA III, o qual atribui 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, bem como a emissão da declaração no encerramento das diversas formas de intervenção;
- d) Evolução do processo de integração económica da União Europeia, quer relativamente ao desenvolvimento da UEM (destacando-se a circulação da moeda única no início do ano 2002) à luz dos instrumentos que integram o Pacto de Estabilidade e Crescimento, exigindo um rigoroso controlo da

receita e da despesa pública, face nomeadamente à evolução negativa de alguns indicadores macro-económicos, quer no que concerne à adopção das diferentes reformas subjacentes às perspectivas financeiras da União para o período 2000-2006, decorrentes da Agenda 2000;

- e) 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;
- f) Mutações económicas verificadas nos últimos anos decorrentes nomeadamente da abertura de mercados, da globalização da economia, bem como dos processos de privatização e de contratualização, muitos deles através de modelos complexos de engenharia financeira, implicando a reformulação da intervenção directa 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;
- g) Alargamento do sector empresarial do Estado, do sector empresarial municipal, aumento do número de Institutos Públicos no seio da administração pública e a crescente concentração e internacionalização dos grupos económicos, liderados por SGPS - Sociedades Gestoras de Participações Sociais, muitos dos quais com centros de decisão no exterior, representando uma realidade que justifica uma especial atenção na perspectiva do controlo financeiro;
- h) Reforma da administração financeira, com medidas para aumentar a qualidade, a eficácia e eficiência dos serviços públicos e introduzir metodologias de gestão, nomeadamente a da orçamentação por objectivos (ABB – activity based budgeting);



- i) 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;
- j) Maior mobilidade de recursos humanos dentro da administração pública, devido à existência nomeadamente de numerosos organismos que oferecem condições de trabalho aliciantes;
- k) Grande frequência de solicitações, com especial incidência de outras áreas da administração pública e de entidades judiciais, constituindo simultaneamente uma oportunidade, na medida em que permite alargar os conhecimentos e o âmbito de actuação do organismo, e um constrangimento, por absorver parte da estrutura e dos recursos humanos disponíveis, o que provoca naturais desvios à programação das actividades.

4.2 FACTORES INTERNOS

- a) Reavaliação do sistema de planeamento, controlo e avaliação da actividade, e consolidação do sistema de avaliação do desempenho;
- b) Impacto da introdução da moeda única e 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) Intensificação das saídas de inspectores – que constitui um verdadeiro condicionalismo -, incidindo recentemente sobre o universo dos mais jovens, facto que, diminuindo a capacidade operacional, poderá comprometer o nível de eficácia da actuação da IGF. Esta situação não é alheia à perda de competitividade, em termos remuneratórios, face a outras organizações do sector público administrativo, nomeadamente dos institutos públicos e das autarquias locais.

Além disso, enquanto não forem operacionalizados os contratos públicos de aprovisionamento de prestação de serviços de viagens e alojamentos ao Estado, aprovados pela Portaria nº 1388/2001, o actual regime de atribuição de ajudas de custo e de utilização de viatura própria no território nacional não se mostra adequado às condições do exercício de funções inspectivas, revelando-se incompatível com a imagem que o posicionamento institucional da IGF exige;

- d) Exigências decorrentes da evolução contínua dos sistemas de informação, no sentido da integração, levam, por um lado, à reanálise de vários aspectos relacionados com o exercício de auditoria e à redefinição dos conhecimentos dos auditores, e, por outro, à necessidade de constituir equipas inspectivas multidisciplinares, factos que permitem evidenciar uma carência de meios humanos com formação em algumas áreas, em especial, de base informática;
- e) 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 inspectivas. Além disso, há que ter em conta as responsabilidades assumidas no âmbito do SCI, que implicam 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;

- f) Necessidade de implementar 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.

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.



6. Linhas de orientação

A estratégia definida para a implementação dos objectivos é a seguinte:

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 operacionalizar 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 da 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 produtos dirigidos à avaliação de resultados na perspectiva 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 e à avaliação do desempenho das organizações	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 inspectiva; 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.

6. Linhas de orientação

A estratégia definida para a implementação dos objectivos é a seguinte:

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 operacionalizar 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 produtos dirigidos à avaliação de resultados na perspectiva 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 e à avaliação do desempenho das organizações	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 inspectiva; 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:

Programas	Objectivos do Programa	Objectivos Estratégicos
1/2000-Sistema Nacional de Controlo	Promover o funcionamento coerente, racional e harmonizado do sistema nacional de controlo interno da administração financeira do Estado	1.0
2/2000-Controlo dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão	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
3/2000-Controlo do Feoga-Garantia e Recursos Próprios	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
5/2000-Controlo Financeiro da Administração Central do Estado	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
6/2000-Sistemas de gestão e de controlo da despesa pública	Conhecer, acompanhar e avaliar a adequação e a qualidade dos sistemas de gestão e de controlo da administração financeira do Estado	2.0
7/2000-Controlo Financeiro dos Fundos e Serviços Autónomos	Intensificar o controlo do subsector Fundos e Serviços Autónomos do OE, na perspectiva da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira	2.0
8/2000-Controlo no âmbito do sector empresarial do Estado	Exercer o controlo financeiro no sector empresarial do Estado, de acordo com a legislação aplicável e as orientações governamentais para esta área	2.0
9/2000-Assessoria técnica no âmbito do sector empresarial	Prestar apoio, por iniciativa própria ou por solicitação externa, ao exercício das funções accionista e de tutela	3.0
10/2000-Supervisão das entidades parafinanceiras	Verificar o cumprimento do regime jurídico destas entidades e da respectiva situação tributária	2.0
11/2000-Sistemas de Informação e de controlo interno das receitas do Estado	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
12/2000-Gestão e desempenho da Administração Tributária	Contribuir para melhoria da qualidade, eficácia e eficiência da gestão e desempenho da AT	2.0



Programas	Objectivos do Programa	Objectivos Estratégicos
14/2000-Cidadão e Contribuinte	Contribuir para a qualidade dos serviços prestados e para o respeito dos direitos e garantias dos contribuintes perante a acção da AT	2.0
15/2000-Combate à Fraude e Evasão Tributárias	Contribuir para a eficácia na prevenção e repressão da fraude e evasão tributárias	2.0
16/2000-Cooperação e relações institucionais	Participar em fóruns internacionais e desenvolver parcerias com órgãos homólogos da IGF e outros organismos	3.0
17/2000-Inovação e Desenvolvimento	Implementar na organização uma cultura de abertura a novos desenvolvimentos da ciência e da técnica	5.0
18/2000-Apoio Técnico especializado	Prestar apoio técnico especializado nos domínios de intervenção da IGF	3.0
19/2000-Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira	Contribuir para o aumento da qualidade na organização através da melhoria dos recursos materiais e financeiros e da informação de gestão	5.0
20/2000-Sistemas de Informação da IGF	Manter em funcionamento e actualizar os sistemas informáticos e gerir a informação técnica e operacional na IGF	5.0
21/2000-Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Garantir a adequação dos recursos humanos e promover a qualificação, valorização e aperfeiçoamento profissionais	5.0
22/2000-Auditoria a Sistemas Informáticos	Conhecer os grandes sistemas informáticos e avaliar o seu nível de controlo interno e a eficácia dos seus resultados	4.0
23/2000-Apoio Técnico ao Gabinete do Inspector-Geral	Prestar apoio ao Gabinete do Inspector-Geral	5.0
24/2000-Centros Logísticos	Desenvolver actividades de apoio técnico profissional e administrativo às unidades-programa e à gestão dos CAR's	5.0
1/2001-Controlo financeiro na Administração Local Autárquica	Exercer o controlo nas vertentes da receita e da despesa da Administração Local Autárquica, na perspectiva da boa gestão financeira	2.0
2/2001-Controlo e avaliação de programas/projectos com financiamento do Estado	Avaliar a gestão e os resultados dos programas de cooperação entre o Estado e as Autarquias Locais	2.0
3/2001-Controlo e avaliação das novas modalidades de gestão autárquica	Conhecer, acompanhar e avaliar as modalidades emergentes da administração indirecta das autarquias	2.0