



inspeção geral.finanze

acrescentar **V**alor à gestão pública

Plano Estratégico 2008-2010

Novembro de 2007

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

ÍNDICE

Sumário Executivo.....	5
Missão.....	7
Visão.....	7
Valores.....	7
Introdução.....	8
Apresentação da IGF.....	10
Os Clientes.....	11
Análise Ambiental - SWOT.....	13
Vectores Estratégicos.....	18
Objectivos do Mapa Estratégico – Justificação.....	21
Obj1: Criar valor para o cliente (Eficácia).....	23
Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto (Eficácia).....	23
Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo (Eficiência).....	24
Obj4: Apoiar a política de consolidação das finanças públicas (Eficácia).....	24
Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF (Qualidade).....	24
Obj6: Incrementar a produtividade (Eficiência).....	25
Obj7: Padronizar procedimentos técnicos (Eficiência).....	26
Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências (Qualidade).....	26
Iniciativas Estratégicas - Justificação.....	27
Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes mais importantes.....	28
Iniciativa 2: Acentuar a presença da IGF nos grandes grupos económicos.....	28
Iniciativa 3: Melhorar a utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE.....	28

Iniciativa 4: Preparar instrumentos para medir a eficiência interna e orientar os recursos para a produtividade	29
Iniciativa 5: Promover iniciativas sociais que facilitem a comunicação interna.....	29
Iniciativa 6: Caracterizar as competências-chave necessárias ao desenvolvimento da estratégia da IGF	29
Iniciativa 7: Criar e activar um comité de análise da qualidade dos produtos da IGF	29
<i>Articulação dos Instrumentos de Planeamento na IGF.....</i>	30
<i>Anexo I - Ficha de avaliação da qualidade dos produtos de controlo.....</i>	31

Sumário Executivo

A IGF tem prosseguido, nos últimos anos, uma estratégia de acção baseada na gestão por objectivos, centrada nos resultados.

Este Plano Estratégico para 2008-2010, foi preparado em interacção com os dirigentes da IGF, com recurso à metodologia do Balanced Scorecard, pelas suas vantagens disciplinadoras e por responder às exigências da gestão pública moderna.

Desenhou-se uma estratégia consistente com o SIADAP e focalizada no cliente, Ministro de Estado e das Finanças e respectivos Secretários de Estado, a partir da missão prevista na Lei Orgânica do Ministério das Finanças - *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, actividades e programas, e também a de prestar apoio técnico especializado* -, dos valores da IGF, de uma análise SWOT criteriosa e da visão que estende o horizonte da IGF em sentido proactivo:

acrescentar **V**alor à gestão pública

A estratégia consubstancia-se em três vectores estratégicos, com oito objectivos orientados para a criação de valor (cfr. Mapa Estratégico desenhado):

- V1. Aproximar a IGF dos seus clientes e de outras instituições** (Obj1: *Criar valor para o cliente; Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo; Obj6: Incrementar a produtividade*);

V2. Responder ao risco decorrente da complexidade e diversidade dos sistemas e das organizações (Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto; Obj4: Apoiar a política de consolidação das Finanças Públicas; Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF; Obj7: Padronizar procedimentos técnicos);

V3. Desenvolver competências-chave e motivar os RH (Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências).

Foram previstas diversas iniciativas associadas à formulação da estratégia apresentada, ficando facilitado o alinhamento organizacional com a utilização dos instrumentos estratégicos e de planeamento.

Os Planos de Actividades anuais concretizarão os projectos cujo desenvolvimento e desdobramento em acções operacionais terão em conta os objectivos estratégicos da IGF, relativamente aos quais serão desenhados e alinhados os objectivos operacionais e os individuais.

Os objectivos estratégicos estão classificados em três tipos: Eficácia, Eficiência e Qualidade. Ao derivar estes objectivos estratégicos para os objectivos operacionais e estes para os objectivos individuais, pretende-se construir um quadro de avaliação e responsabilidade consistente ao nível organizacional da IGF como um todo, ao nível de dirigentes e alinhado com os princípios do novo SIADAP.

Do conjunto dos objectivos estratégicos, foram destacados os três que deverão constar do Quadro de Avaliação e Responsabilização:

Obj1: Criar valor para o cliente

Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo da IGF

Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF

Missão

Avaliação e controlo estratégico da administração financeira do Estado e apoio técnico especializado ao Ministério das Finanças

Visão

acrescentar **V**alor à gestão pública

Valores

i n o v A ç ã o

i n t e g r i d A d e

f i a b l i l d a d e

Introdução

O presente documento consagra as linhas de orientação estratégica que irão balizar a actuação da Inspeção-Geral de Finanças no triénio 2008/2010.

Na análise e definição da estratégia tomam-se como referência, no essencial, os seguintes documentos de base:

- Programa do Governo;
- Grandes Opções do Plano para 2008 (Lei n.º 31/2007 de 10 de Agosto);
- Proposta do Orçamento do Estado para 2008;
- Programa de Estabilidade e Crescimento 2006-2010;
- Lei Orgânica do MFAP;
- SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública
- Diploma que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- Recomendação do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado sobre as Grandes Linhas Estratégicas de Planeamento para 2008;
- Quadro normativo nacional e comunitário nos domínios do controlo financeiro, da protecção dos interesses financeiros e da luta contra a fraude;
- Reporte dos défices excessivos à UE;
- Relatório sobre a orientação e a Execução da Despesa Pública;
- Normas de Qualidade da IGF.

Razões da aplicação do BSC na IGF

Para a formulação e implementação da sua estratégia, a Inspeção-Geral de Finanças (IGF), no contexto actual, adopta a metodologia do *Balanced Scorecard*, com as devidas adaptações ao sector público, sendo possível pensar a IGF à luz das orientações da Reforma da Administração Pública e do ritmo de mudança em curso nas melhores organizações privadas.

A IGF tem vindo a medir e a avaliar a sua actividade através de vários procedimentos internos lançados ao longo dos últimos anos, salientando-se o sistema de planeamento e controlo da actividade (SIGA) onde se registam todos os projectos e todas as acções¹ planeadas e realizadas, quem as executa, bem como os tempos utilizados na execução e os respectivos custos. Dispõe, assim, de um conjunto de indicadores de desempenho e de um sistema de informação que lhe permite adoptar tal metodologia.

Trata-se de uma organização que prima pela eficácia, onde existe a preocupação efectiva de melhoria sustentada, para que os recursos utilizados conduzam aos resultados esperados e sejam úteis. Neste contexto, justifica-se plenamente a utilização do *Balanced Scorecard* para apoiar o redesenho da sua estratégia e para evoluir em direcção à avaliação da sua *performance*. A aplicação deste instrumento na IGF permite transformações organizacionais no sentido da acção, em especial:

- Criar uma visão integral da organização e a da sua situação actual;
- Olhar em frente de forma proactiva;
- Alinhar a estrutura organizativa com a estratégia definida;
- Estabelecer iniciativas e prioridades em direcção à estratégia;
- Influenciar o comportamento das pessoas chave.

¹ De auditoria, de inspecção, de apoio técnico, etc

Apresentação da IGF

Nos termos da recente Lei Orgânica do Ministério das Finanças e da Administração Pública (Decreto-Lei n.º 205/2006, de 27 de Outubro), a IGF é um serviço do Ministério das Finanças integrado na administração directa do Estado, dotado de autonomia administrativa, que funciona na directa dependência do Ministro das Finanças, e que tem por **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, actividades e programas, e também a de prestar apoio técnico especializado àquele Ministério.

A sua **intervenção** abrange todas as entidades do sector público administrativo e empresarial, bem como dos sectores privado e cooperativo, neste caso, quando sejam sujeitos de relações financeiras ou tributárias com o Estado ou com a União Europeia ou quando se mostre indispensável ao controlo indirecto de quaisquer entidades abrangidas pela sua acção.

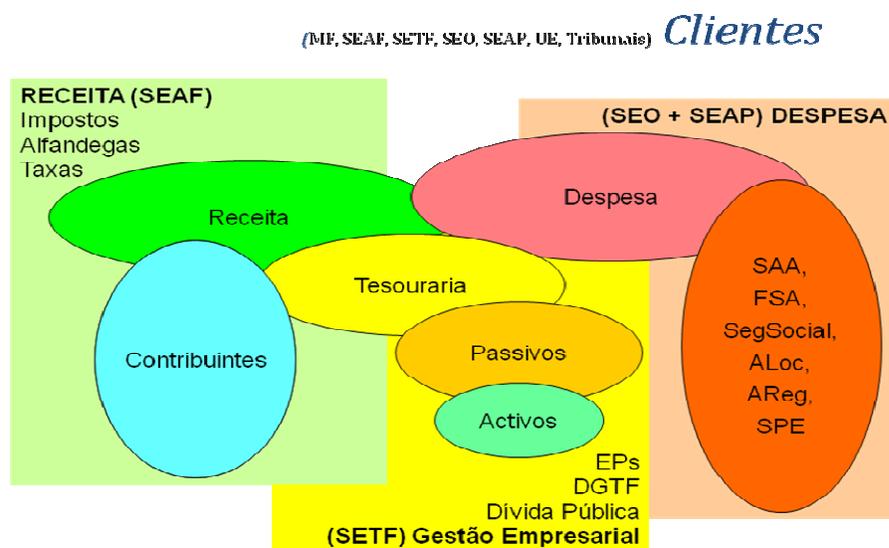
São suas principais **atribuições**:

- **Exercer, no âmbito da administração financeira do Estado, 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;**
- **Presidir ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno, bem como elaborar o plano estratégico plurianual e os planos de acções anuais para efeitos do da Lei de Enquadramento Orçamental;**
- **Desempenhar as funções de interlocutor nacional da Comissão Europeia, nos domínios da auditoria, do controlo financeiro e das irregularidades financeiras;**

- Realizar acções de coordenação, articulação e avaliação da fiabilidade dos sistemas de controlo interno dos fluxos financeiros de fundos públicos, nacionais e comunitários;
- Realizar sindicâncias, inquéritos e averiguações a quaisquer serviços públicos ou pessoas colectivas de direito público e desenvolver o procedimento disciplinar, quando for o caso, nas entidades abrangidas pela sua intervenção, bem como instruir e decidir os processos de contra-ordenação resultantes da supervisão das entidades parafinanceiras;
- Prestar o apoio técnico especializado ao Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Os Clientes

Os principais clientes dos produtos da IGF são o Ministro de Estado e das Finanças e os seus Secretários de Estado, sendo que o leque de destinatários dos trabalhos da IGF vai desde os contribuintes até aos utilizadores dos recursos financeiros (entidades auditadas), como se ilustra na figura seguinte:



SEAF - Secretaria de Estado dos Assuntos Fiscais; SETF – Secretaria de Estado do Tesouro e das Finanças; SEO – Secretaria de Estado do Orçamento; SEAP – Secretaria de Estado da Administração Pública

São ainda destinatários dos serviços prestados pela IGF:

- Outros membros do Governo;
- Comissão Europeia (a IGF exerce as funções de autoridade de auditoria e de interlocutor nacional da Comissão Europeia em matéria de auditoria e protecção dos interesses financeiros da UE);
- Entidades auditadas (beneficiárias dos produtos e do conhecimento dos auditores da IGF);
- Ministério Público (quando são detectados casos dos quais possa vir a resultar responsabilidade criminal);
- Tribunal de Contas (quando são detectados casos dos quais possa vir a resultar responsabilidade financeira).

Poderão ainda, eventualmente, ser destinatários dos serviços prestados pela IGF, outros tribunais (pedidos de informação, parecer técnico, peritos, etc.).

A IGF orienta a sua actividade a partir da prática do pensamento estratégico desenvolvido a todos os níveis hierárquicos, tendo por base valores que considera fundamentais enquanto órgão da administração financeira do Estado.

Valoriza o enriquecimento contínuo da dimensão do capital humano, constituído pela diversidade de competências dos colaboradores e pelos métodos de trabalho, procurando assegurar as condições para a permanente valorização profissional de todos. Pretende-se assim que a conjugação e interiorização dos referidos valores norteiem a actuação em busca da excelência e credibilidade avaliadas pelos resultados do seu trabalho.

Análise Ambiental - SWOT

A análise *SWOT* efectuada está sintetizada no quadro seguinte e foi amplamente debatida entre os dirigentes da IGF.

	Factores Internos							
	Pontos Fracos			Pontos Fortes				
	Desmotivação	Distanciamento institucional	Sistema de incentivos	Flexibilidade estrutural	Recursos humanos qualificados, IGF "escola"	Rede de contactos	Qualidade de serviço	Notoriedade e imagem
Factores Externos								
Ameaças								
Contexto orçamental restritivo	-		-	+			+	+
Forte atracção dos diferentes serviços da AP pelos RH da IGF	-		-	+	+	+		+
Crescente concentração e complexidade de formas organizativas, na AP e no sector privado		-		+	+	+	+	+
Ausência de integração e fiabilidade dos sistemas de informação	-			+	+		+	
Oportunidades								
Reforma da AP com a tónica nos princípios de gestão	-	-		+	+		+	+
Consolidação orçamental	-	-	-	+	+		+	+
Evolução do processo de integração económica e alargamento da EU	-	-			+	+	+	
Operacionalização do modelo de controlo financeiro previsto na Lei de Enquadramento do OE (art.º 62.º n.º 2)	-	-		+		+	+	
Luta contra a evasão e a fraude fiscal	-			+	+	+	+	+
Exigência das solicitações de intervenção da IGF	-	-		+	+	+	+	+

(+) **Interação Positiva** - Ameaça combatida ou aproveitamento da oportunidade.

(-) **Interação Negativa** - Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

FACTORES EXTERNOS

Ameaças

- O **actual contexto orçamental restritivo**, que se reflecte de tal forma no funcionamento da IGF que poderá comprometer a realização de algumas acções, com reflexo na eficácia da IGF. Deste modo, a actividade da Inspeção tende a concentrar-se na zona de Lisboa e Porto libertando a periferia da pressão de avaliação e de controlo financeiro. Pode converter-se numa oportunidade ao impulsionar a introdução de novas metodologias e de uma maior selectividade da intervenção com base numa análise de risco;
- A **forte atracção dos diferentes serviços da Administração Pública pelos RH** da IGF qualificados em controlo financeiro, que tem provocado a redução dos meios humanos, havendo mais de um terço dos inspectores actualmente a exercer funções fora da Inspeção. Se se tiver em conta que os inspectores que saem são em regra os mais experientes, pode admitir-se que a IGF funciona como escola, pois forma os recursos para o exercício de funções noutras instituições. O risco da redução de efectivos ultrapassar os limiares mínimos de funcionamento pode resolver-se com a reposição dos recursos saídos;
- A **crescente concentração, complexidade e diversidade de formas organizativas, na Administração Pública e no Sector Privado**, que é um factor cada vez mais relevante e que constitui um desafio para a acção da IGF, verificando-se, actualmente, um crescente recurso a modelos de parcerias público-privadas (PPP) e o reforço de grupos empresariais;
- A **ausência de integração e fiabilidade dos sistemas de informação** existentes na Administração Pública e de condições para uma adequada consolidação da informação financeira, que constitui um factor crescente de

preocupação. A evolução e a crescente utilização das tecnologias de informação e de comunicação, bem como a progressiva desmaterialização dos circuitos de processamento de informação dificulta as auditorias e a certificação de dados nas organizações públicas e privadas.

Oportunidades

- A **Reforma da Administração Pública** orientada por princípios de gestão, consolidação das finanças públicas, rigor na gestão dos dinheiros públicos e redução do peso da despesa pública no PIB, implica o alargamento da missão da IGF e o enfoque na avaliação de desempenho;
- As necessidades decorrentes da **consolidação orçamental** apontam no sentido do reforço do controlo da gestão orçamental com intensificação da vertente da boa gestão financeira;
- A **evolução do processo de integração económica e do alargamento da União Europeia**, à luz dos instrumentos que desenvolvem o Pacto de Estabilidade e Crescimento e no quadro de uma política de contenção orçamental, exige o aprofundamento da intervenção da IGF. O acréscimo de responsabilidades para os Estados Membros, decorrente do novo modelo de controlo dos fluxos financeiros com a UE, implica um reforço da acção da IGF em matéria de controlo dos fundos comunitários;
- A **operacionalização do modelo de controlo financeiro** previsto na Lei de Enquadramento do Orçamento do Estado (art.º 62.º n.º.2) suscita o desenvolvimento de uma estratégia integrada, no quadro do SCI, no qual a IGF assume uma posição de coordenação;
- A **intensificação da luta contra o incumprimento, evasão e fraude fiscais**, tendo em conta o princípio da equidade contributiva, a eficiência da

administração tributária, a consolidação das finanças públicas e o desenvolvimento da economia exige o recurso a metodologias e saberes cada vez mais exigentes e a ferramentas informáticas avançadas de auditoria;

- A **exigência e a relevância das solicitações de intervenção da IGF**, com especial incidência em diversas áreas da Administração Pública, bem como a colaboração com entidades judiciais traduzem-se em novos desafios decorrentes das exigências acrescidas na formação das equipas de auditoria, que deverão dispor de competências diversificadas e actuais em matérias muito especializadas;

FACTORES INTERNOS

Pontos Fracos

- A **desmotivação dos auditores**, que não sendo muito acentuada, resulta especialmente da ausência de expectativas remuneratórias de progressão na carreira, tendo em conta o aumento da idade de reforma e a crescente exigência profissional com que se confrontam e as ofertas mais aliciantes existentes no mercado para o exercício da sua profissão;
- O **distanciamento institucional**, enquanto factor da independência técnica dos auditores. Por um lado, os auditores são formados para comunicar e usar as competências de interacção no seu dia-a-dia o que favorece a aproximação às entidades auditadas; por outro, a independência técnica que se lhes exige e o ónus de formularem um juízo valorativo e responsabilizante implicam um distanciamento relativamente às entidades auditadas;

- **O sistema remuneratório e de incentivos** existente é pouco motivador em termos relativos e as práticas de recompensas não remuneratórias estão pouco desenvolvidas.

Pontos Fortes

- **A flexibilidade estrutural** permite o funcionamento da IGF em matriz e a constituição de equipas de inspeção multidisciplinares, existindo, também, uma forte disponibilidade dos inspectores para integrarem áreas ou trabalhos diferentes. Esta realidade é sustentada por um sistema de planeamento, controlo interno e avaliação de desempenho bastante evoluído, que permite que toda a intervenção da IGF se desenvolva por projectos e por objectivos;
- **A qualificação dos funcionários é elevada**, existindo uma forte motivação para aprender e uma forte capacidade de agir autonomamente, o que faz da IGF um organismo “**escola**” de competências, com aposta sustentada de formação em estreita articulação com a actividade, muito exigente e diversificada;
- **A rede de contactos** dos funcionários da IGF que exercem funções noutros organismos cria sinergias no trabalho desenvolvido e permite difundir a cultura de rigor e de exigência. O investimento feito na consolidação do sistema de controlo interno, no processo de harmonização metodológica e na formação prestada a alguns auditores foram facilitados pela rede de contactos estabelecida;
- **A qualidade do serviço** prestado é um objectivo em permanente destaque visível pela adopção de Linhas de Orientação para a Qualidade, que estão a evoluir para **normas de boas práticas de qualidade dos produtos**, visando o desenvolvimento e a actualização de metodologias de controlo de modo a garantir a eficácia operacional e a harmonização de procedimentos;

- **A notoriedade e a imagem** são reconhecidas na Administração Pública e cultivadas pelos inspectores nas acções em que participam. Nos contactos internacionais, é frequente haver referências à qualidade dos recursos humanos da IGF.

Vectores Estratégicos

Neste contexto, os 3 grandes vectores estratégicos definidos para a IGF foram os seguintes:

- V1. Aproximar a IGF dos seus clientes e de outras instituições;***
- V2. Responder ao risco decorrente da complexidade e diversidade dos sistemas e das organizações;***
- V3. Desenvolver competências-chave e motivar os RH.***

A necessidade de **aproximar a IGF dos seus clientes e de outras instituições** é reforçada pelo contexto actual de reforma na Administração Pública e pela necessidade de demonstrar os resultados da actividade da IGF.

Tendo em conta três opções de estratégia² possíveis: liderança de produto, excelência operacional e intimidade ao cliente, optou-se pelo terceiro caminho e defende-se a necessidade de melhorar a eficácia da IGF junto dos clientes como forma de obter mais recursos financeiros que permitam o cumprimento da missão. O nível de qualidade dos produtos da IGF e o nível de eficiência consideram-se já elevados.

² KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. - **Having Trouble With Your Strategy? Then Map It.** Harvard Business Review, September-October 2000

Com efeito, uma vez conseguida aquela aproximação ao cliente, será possível desenhar novos produtos e aperfeiçoar os que já existem, no sentido de melhorar a eficácia da IGF.

A **resposta à crescente complexidade das organizações** tornou-se uma condicionante forte da actividade de avaliação e controlo, especialmente porque existe um aumento crescente do risco de controlo das organizações que se agruparam e desmaterializaram grande parte dos elementos demonstrativos do seu negócio. Para responder a este desafio, o controlo financeiro do futuro deverá recorrer a parcerias com outras instituições nacionais e europeias (do mesmo sector de actividade e universidades) para investigar e desenvolver modelos inovadores que permitam acompanhar melhor a evolução destas organizações multinacionais.

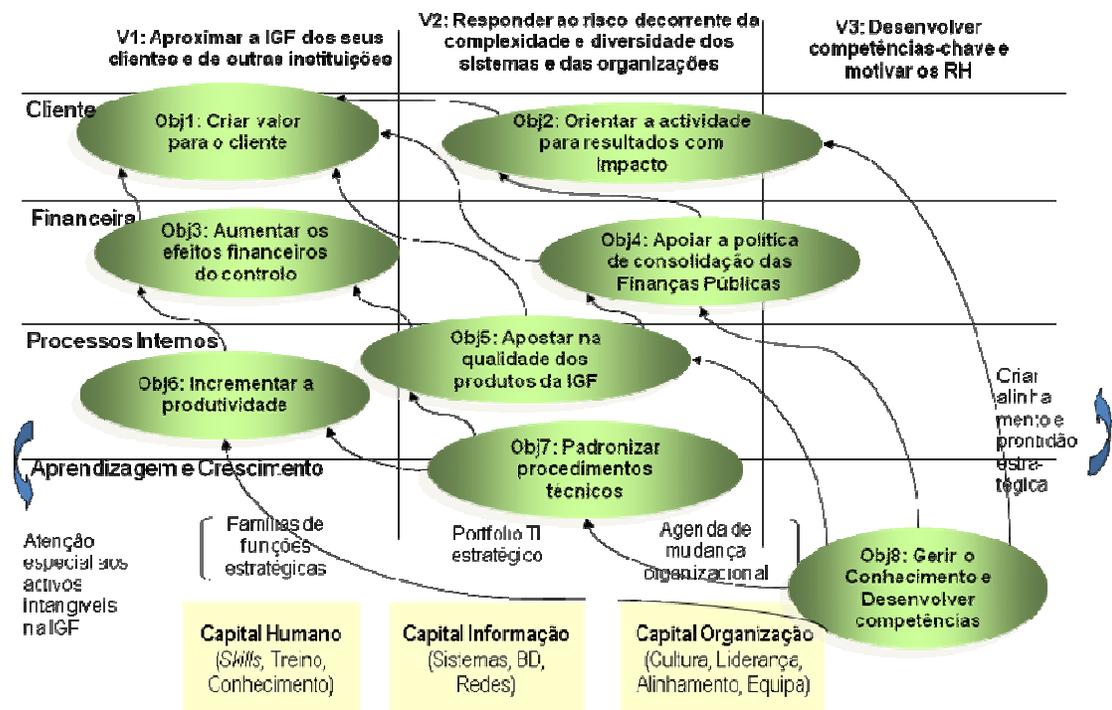
Tendo em conta a missão da IGF, considera-se conveniente desenvolver *competências-chave* nas seguintes áreas de conhecimento:

- Direito (Contratação Pública, Comunitário...)
- Avaliação de Programas
- Fiscalidade
- Políticas (europeias, nacionais, internacionais, ...)
- Economia (Contas Nacionais, Concorrência, Preços, Previsão, ...)
- Gestão (Educação, Saúde, Imóveis, Projectos, ...)
- Finanças (Empresariais, Europeias, Públicas, ...)
- Auditoria (Financeira, Desempenho, Sistemas, ...)
- Contabilidade (Empresarial, Pública)
- Sistemas de Informação (Software, Hardware, Programação, ...)
- Cálculo e Estatística (Amostragem, Previsão, ...)
- Intelligence, Benchmarking, Inovação, ...
- Línguas (Inglês, Castelhana, Francês, Alemão, ...)

O aprofundamento destes conhecimentos é decisivo para dar resposta à complexidade das organizações e para motivar todos os auditores, de modo a reter os mais qualificados.

O desenvolvimento do conhecimento é importante em qualquer sector de actividade. O sector da auditoria e consultoria, onde a IGF se insere, é caracterizado por um nível elevado de sensibilidade ao conhecimento, dado que um técnico mais qualificado acrescenta maior valor.

Estratégia IGF 2008-2010



Do conjunto dos objectivos estratégicos, foram seleccionados os seguintes que deverão constar do Quadro de Avaliação e Responsabilização:

Obj1: Criar valor para o cliente

Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo da IGF

Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF

Objectivos do Mapa Estratégico – Justificação

Seleccionaram-se 8 objectivos fundamentais para orientar a estratégia da IGF nos próximos 3 anos, encontrando-se a sua quantificação no Quadro de Objectivos, suportado por um sistema de cálculo que mostra os efeitos das variações dos indicadores. Estes objectivos serão materializados de forma selectiva e alinhada em objectivos operacionais nos projectos planeados para a IGF, garantindo assim que todas as acções desenvolvidas tenham consequências positivas para a estratégia delineada.

A definição dos objectivos estratégicos teve em conta a necessidade de obter um conjunto equilibrado em termos de eficácia, eficiência e qualidade, como se mostra a seguir:

Quadro de Objectivos Estratégicos da IGF

Perspectiva	Cod	Vectores	Objectivo / Indicador	Tipo	Situação no 1ºSem 2007	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo
Cliente	Obj1	V1	Obj1: Criar valor para o cliente	Eficácia				
	Ind1	V1	Nº de novos pedidos satisfeitos / nº de novos pedidos		100%	90%	10%	20%
	Ind2	V1	(Recomendações Aceites / Recomendações Propostas) * 100		99%	95%	10%	80%
	Obj2	V2	Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto	Eficácia				
	Ind3	V2	(Total de créditos das acções de controlo e avaliação) / (total de créditos previstos) *100		NA	80%	10%	80%
	Ind4	V2	(Total de créditos em acções de apoio técnico) / (total de créditos previstos) *100		NA	80%	10%	20%
Financeira	Obj3	V1	Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo da IGF	Eficiência				
	Ind5	V1	Nº de medidas recomendadas com impacto financeiro		NA	100	10%	100%
	Obj4	V2	Obj4: Apoiar a política de consolidação das finanças públicas	Eficiência				
	Ind6	V2	Efeitos Financeiros / Orçamento da IGF (mil €)		106	20	10%	100%
Processos Internos	Obj5	V2	Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF	Qualidade				
	Ind7	V2	Índice de qualidade das acções de controlo (1 a 10)		NA	7	1	50%
	Ind8	V2	Nº de produtos analisados em comité de qualidade (controlo e avaliação)		NA	20	5	50%
	Obj6	V1	Obj6: Incrementar a produtividade	Eficiência				
	Ind9	V1	Nº de produtos de controlo e avaliação concluídos / unidade equivalente inspector (UEI)		NA	1,0	10%	75%
	Ind10	V1	Nº de produtos de apoio técnico e cooperação / unidade equivalente inspector (UEI)		NA	2,0	10%	25%
Aprendizagem e Crescimento	Obj7	V2	Obj7: Padronizar procedimentos técnicos	Eficiência				
	Ind11	V2	nº de guiões ou manuais elaborados ou revistos no ano		NA	5	10%	100%
	Obj8	V3	Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências	Qualidade				
	Ind12	V3	Nº de horas de autoformação		912	800	200	50%
	Ind13	V3	Nº de horas de formação		5328	6000	2000	50%

Explicam-se de seguida os objectivos bem como os indicadores adoptados para cada um.

Obj1: Criar valor para o cliente (Eficácia)

Considerando que a IGF é uma organização eficiente, assumiu-se como primeiro objectivo a criação de valor para o cliente através da melhoria da eficácia e utilidade dos seus produtos, avaliando-a através de dois indicadores combinados, um relacionado com os clientes directos e outro com os clientes indirectos (entidades auditadas). Os dois indicadores a usar para medir este objectivo são os seguintes:

- *Rácio definido pelo número de novos pedidos satisfeitos / número de novos pedidos. Alguns destes pedidos suscitam abordagens e respostas inovadoras e induzem uma gestão de calendários muito rigorosa;*
- *Rácio entre as recomendações propostas no projecto de relatório e as recomendações aceites no relatório final;*

Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto (Eficácia)

Pretende-se orientar a actividade para resultados com impacto como forma de garantir a utilidade dos recursos postos à disposição da IGF. O reforço dos resultados do controlo é uma necessidade face ao contexto actual das finanças públicas e constitui, certamente, uma expectativa dos decisores políticos do Ministério das Finanças. Os indicadores a usar para medir este objectivo assentam no sistema de créditos desenhado para orientar os recursos no sentido das actividades de controlo e apoio técnico. O sistema de créditos atribui a cada acção um crédito medido de 1 a 10 em função do interesse, complexidade, inovação, recorrência, dimensão financeira ou abrangência do objecto em análise. Os indicadores são os seguintes:

- *(Total de créditos das acções de controlo e avaliação) / (total de créditos previstos) *100;*
- *(Total de créditos das acções de apoio técnico) / (total de créditos previstos) *100;*

Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo (Eficiência)

Com este objectivo pretende-se incentivar a produção de recomendações com impacto financeiro nas intervenções da IGF. Este tipo de recomendações tem consequências positivas na economia e na eficiência dos diferentes organismos da AP. O indicador a usar para este objectivo é o seguinte:

- *Número de medidas recomendadas com impacto financeiro*

Obj4: Apoiar a política de consolidação das finanças públicas (Eficácia)

A política de consolidação orçamental definida pelo Governo tem consequências directas na actividade da IGF. As acções de auditoria e controlo da gestão orçamental têm como efeito evidenciar soluções para aumento da receita e redução da despesa. O indicador a usar neste objectivo é o seguinte:

- *Rácio dos efeitos financeiros resultantes da actividade da IGF sobre o orçamento total da IGF. O cálculo dos efeitos financeiros resulta do aumento de imposto assinalado, redução de obrigações financeiras ou redução de despesa proposta nas acções de inspecção da IGF.*

Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF (Qualidade)

A variedade de trabalhos realizados pela IGF e a existência de pedidos não planeados e não standardizados que vão surgindo durante o ano, obrigam a um cuidado especial de desenvolvimento dos produtos de forma a garantir a qualidade

e a satisfação dos clientes. A aposta na qualidade dos produtos obriga à iniciativa de criação de um comité de qualidade para verificar se o índice de qualidade atribuído à acção está ajustado às características do produto apresentado no fim do trabalho. Para medir este objectivo de qualidade adoptam-se os seguintes indicadores:

- *Índice de qualidade (já utilizado na IGF, vide Anexo I) que mede a qualidade do planeamento, da execução e dos relatórios quantificando-a de 1 a 10;*
- *Número de produtos analisados em comité de qualidade. Este número resulta de todos os que se situem acima de $\frac{3}{4}$ da escala de qualidade (7,5) e dos restantes obtidos por amostragem estatística.*

Obj6: Incrementar a produtividade (Eficiência)

O aumento de produtividade é um objectivo de eficiência da IGF que se traduz no aumento do número dos produtos de controlo e avaliação e de acções de apoio técnico. Este objectivo visa orientar a produção para resultados tangíveis e úteis à tutela. Para medir a produtividade adoptou-se o conceito de Unidade Equivalente de Inspector (UEI) que resulta da divisão do total de DUIs aplicados em determinado conjunto de produtos por 210 DUIs que é o número de dias úteis líquidos anuais de um inspector (depois de retiradas as férias, faltas, feriados etc.). Serão usados os seguintes indicadores para este objectivo:

- *Nº de produtos de controlo e avaliação concluídos no ano / unidade equivalente inspector (UEI);*
- *Nº de acções de apoio técnico e cooperação no ano / unidade equivalente inspector (UEI)*

Obj7: Padronizar procedimentos técnicos (Eficiência)

A eficiência da IGF, tal como a de qualquer organização, depende da disponibilidade dos colaboradores para aplicar os conhecimentos adquiridos em métodos de trabalho inovadores. Esta iniciativa permitirá aproveitar guiões e manuais elaborados por equipas mais qualificadas e proactivas, fazendo chegar a todos o conhecimento desenvolvido e a experiência dos mais capazes. O indicador a usar para medir este objectivo é o seguinte:

- *Número de guiões ou manuais elaborados ou revistos no ano;*

Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências (Qualidade)

Pretende-se incentivar o desenvolvimento de competências nas áreas de conhecimento já identificadas como estratégicas para a IGF. Este objectivo concretiza-se através da autoformação individual e da formação, designadamente através do convite a especialistas de organizações homólogas e outras com o objectivo de se conhecerem os modos de funcionamento e de incorporar as melhores práticas na actividade da IGF. Para medir este objectivo adoptou-se o seguinte indicador:

- *Número de horas de formação*
- *Número de horas de autoformação relevante*

Iniciativas Estratégicas - Justificação

Tendo em conta a situação actual da IGF e os objectivos estratégicos propostos, delinearam-se várias iniciativas consistentes com os projectos operacionais definidos para o próximo ano. Os resultados das iniciativas nos objectivos estratégicos mostram-se no quadro seguinte (posteriormente serão designados os responsáveis).

RELAÇÃO DAS INICIATIVAS COM OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Iniciativa	Objectivos Estratégicos							
	1. Criar valor cliente	2. Orientar para resultados	3. Efeitos financeiros	4. Consolidar FP	5. Qualidade dos produtos	6. Produtividade	7. Padronizar procedimentos	8. Gerir Conhecimento
Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes mais importantes	X	X						
Iniciativa 2: Acentuar a presença da IGF nas grandes organizações		X	X	X				
Iniciativa 3: Melhorar a utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE				X		X		
Iniciativa 4: Preparar instrumentos para medir a eficiência interna e orientar para resultados		X				X	X	
Iniciativa 5: Promover iniciativas sociais que facilitem a comunicação interna						X	X	X
Iniciativa 6: Caracterizar as competências-chave necessárias ao desenvolvimento da estratégia da IGF					X		X	X
Iniciativa 7: Criar e activar um comité de análise da qualidade dos produtos da IGF	X	X			X		X	X

A explicação de cada uma das iniciativas descreve-se a seguir:

Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes mais importantes

Preconiza-se o incremento de reuniões do Inspector-Geral de Finanças com o MFAP e com os Secretários de Estado para colher orientações, apresentar planos e resultados. Também se afigura adequada a apresentação da IGF a entidades relevantes.

Iniciativa 2: Acentuar a presença da IGF nos grandes grupos económicos

A sofisticação e internacionalização das organizações é uma das ameaças identificadas pela IGF porque condiciona a sua acção. Um dos aspectos assinalados em Portugal é a grande expansão dos grupos económicos o desenvolvimento de formas sofisticadas de controlo de preços de transferência. Saliente-se que as grandes empresas portuguesas cotadas em bolsa são SGPS líderes de grupos, pelo que se considera assim necessário acentuar a presença da IGF nos grandes grupos económicos e planear acções para grupos não visitados.

Iniciativa 3: Melhorar a utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE

A IGF é financiada através do Orçamento de Funcionamento e do PIDDAC e, ocasionalmente, através de assistência técnica comunitária para prestação dos serviços dos controlos comunitários. Uma vez que as previsões de verbas afectas ao orçamento de funcionamento e PIDDAC continuarão previsivelmente escassas, importa melhorar o nível de utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE.

Iniciativa 4: Preparar instrumentos para medir a eficiência interna e orientar os recursos para a produtividade

Criar o conceito de Unidade Equivalente de Inspector (*UEI*) para utilização nos indicadores de avaliação da produtividade. Esta *UEI* resulta da divisão do total de *DUIs* aplicados em determinado conjunto de produtos por 210 *DUIs* que é o número de dias úteis líquidos anuais de um inspector (depois de retiradas as férias, faltas, feriados etc.).

Iniciativa 5: Promover iniciativas sociais que facilitem a comunicação interna

A transformação da IGF numa organização mais eficaz exige que a comunicação interna se faça com fluidez em todos os circuitos de informação. Neste sentido, considera-se oportuno organizar actividades de integração de grupos que facilitem a comunicação entre os colaboradores.

Iniciativa 6: Caracterizar as competências-chave necessárias ao desenvolvimento da estratégia da IGF

O desenvolvimento de competências-chave adequadas á estratégia da IGF pressupõe o aprofundamento do conhecimento das competências actuais dos colaboradores.

Iniciativa 7: Criar e activar um comité de análise da qualidade dos produtos da IGF

As preocupações com a eficácia e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela IGF estão cada vez mais presentes na gestão da IGF. A aposta na qualidade dos produtos obriga à criação de um comité de qualidade capaz de verificar se o índice de qualidade atribuído à acção está ajustado às características do produto apresentado no fim de cada trabalho.

Articulação dos Instrumentos de Planeamento na IGF

A estrutura matricial da IGF facilita a flexibilidade do estabelecimento de objectivos numa lógica de cascata a partir da estratégia. Os objectivos operacionais são desenhados tendo em conta os objectivos estratégicos da IGF e podem ser vistos no Plano de Actividades anual.

Os objectivos individuais anuais são alinhados com os objectivos operacionais de cada projecto e reajustados em cada acção de auditoria ou de inspecção em que os funcionários sejam envolvidos. Podem ser vistos no Plano Operacional para os projectos e no Plano de Acção para as acções executadas.

Articulação dos Instrumentos de Planeamento / Desempenho na IGF



Anexo I - Ficha de avaliação da qualidade dos produtos de controlo

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS PRODUTOS DE CONTROLO

Produto:.....

Processo:

Acção:

Projecto:

Ano da conclusão:

1. QUALIDADE

1.1. PLANO

FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pon- tos	Pond.	Cl.
F1	Tendo sido elaborado estudo prévio, este contém a apresentação das condicionantes da acção a efectuar face aos objectivos inicialmente previstos?					2	
O Plano elaborado contém os seguintes elementos:							
F2	Natureza, âmbito e objectivos da acção?					1	
F3	Metodologia, critérios, procedimentos e fundamentação das análises a efectuar e das amostras a utilizar?					3	
F4	Recursos necessários, quantificando os respectivos custos?					1	
F5	Calendarização (cronograma com <i>dui</i> e datas para a realização dos trabalhos e distribuição das tarefas pelos elementos da equipa) ?					2	
	Somas					9	
	Subtotal Plano						

1.2. EXECUÇÃO DA ACÇÃO

FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pon- tos	Pond.	Cl.
A execução da acção obedeceu ao Plano, relativamente aos seguintes aspectos:							
F6	Foram seguidas a metodologia, as técnicas e os procedimentos previstos e foram executados de forma adequada?					3	
F7	Os testes de conformidade e substantivos foram correctamente efectuados e tiveram a profundidade, extensão e a aplicação dos conhecimentos técnicos exigíveis?					3	
F8	Foram colhidas e documentadas as evidências suficientes para dar resposta aos objectivos da acção atentos os referenciais de análise definidos?					3	
F9	Foi correctamente organizado o dossier corrente da acção e actualizado o respectivo dossier permanente?					3	
Soma						12	
Subtotal da Execução							

1.3 RELATÓRIO

FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pon- tos	Pond.	Cl.
F10	O relatório é sintético, claro, conclusivo e operacional?					3	
F11	Contém sumário executivo adequado?					3	
Contém os elementos essenciais em termos da sua estrutura:							
F12	Introdução , com identificação sumária de: fundamentos, âmbito e objectivos; questões-chave sobre as quais se pretende extrair conclusões; referenciais de análise a utilizar; metodologias e procedimentos?					1	
F13	Resultados : evidenciando situações constatadas, por comparação com o referencial considerado (quadro legal, bons princípios de gestão, organização ou controlo interno, etc.); significado e relevância das eventuais desconformidades; criteriosa ponderação dos anexos?					3	

F14	Conclusões: pertinentes, adequadas e sistematizadas de forma sintética e agregada, com base na sua relevância?					3	
F15	Recomendações e propostas: pertinentes, adequadas e exequíveis e sistematizadas de forma sintética e agregada, com base na sua relevância?					3	
	Soma					16	
	Subtotal do Relatório						
	Total da Parte 1 = (Plano*1+Execução*3+Relatorio*2)/6						