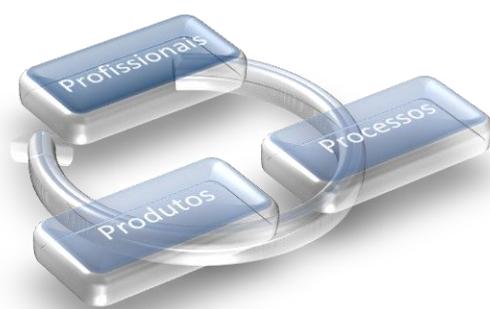


acrescentar Valor à gestão pública

# Plano Estratégico 2009-2011



O presente documento inclui os objectivos e indicadores do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da IGF para 2009

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

<b>Sumário Executivo</b> .....	5
<b>Missão</b> .....	7
<b>Visão</b> .....	7
<b>Valores</b> .....	7
<b>Introdução</b> .....	8
<b>Apresentação da IGF</b> .....	10
<b>Os Clientes</b> .....	12
<b>Análise Ambiental - SWOT</b> .....	14
<b>Vectores Estratégicos</b> .....	21
<b>Objectivos do Mapa Estratégico – Justificação</b> .....	24
Obj1: Criar valor para o cliente (Eficácia) .....	26
Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto – Aumentar o Esforço de Controlo (Eficácia).....	26
Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo (Eficiência).....	27
Obj4: Apoiar a política de consolidação das finanças públicas (Eficácia).....	27
Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF (Qualidade).....	28
Obj6: Incrementar a produtividade (Eficiência).....	28
Obj7: Padronizar procedimentos técnicos (Eficiência).....	29
Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências (Qualidade).....	29
<b>Iniciativas Estratégicas - Justificação</b> .....	31
Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes.....	32
Iniciativa 2: Acentuar a presença da IGF nos grandes grupos económicos.....	32
Iniciativa 3: Melhorar a utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE.....	32

<b>Iniciativa 4: Melhorar os instrumentos para medir os resultados e orientar os recursos para a produtividade .....</b>	<b>33</b>
<b>Iniciativa 5: Promover iniciativas sociais que facilitem a comunicação interna .....</b>	<b>33</b>
<b>Iniciativa 6: Caracterizar as competências-chave necessárias ao desenvolvimento da estratégia da IGF .....</b>	<b>33</b>
<b>Iniciativa 7: Incentivar a aplicação das recomendações do Comité da Qualidade dos produtos da IGF .....</b>	<b>33</b>
<i>Articulação dos Instrumentos de Planeamento na IGF .....</i>	<i>34</i>
<i>Anexo I - Ficha de avaliação da qualidade dos produtos de controlo .....</i>	<i>35</i>

## Sumário Executivo

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

Este Plano Estratégico para 2009-2011 articulado com o QUAR2009, 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 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.

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; Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF);
- 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; Obj6: Incrementar a produtividade);

**V3. Desenvolver competências-chave e motivar os RH** (*Obj7: Padronizar procedimentos técnicos; Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências*).

Todos os indicadores usados para quantificar os objectivos do QUAR fazem parte do BSC. O alinhamento da estratégia global da IGF, desenhada através do Balanced Scorecard (BSC), com o Quadro de Avaliação e de Responsabilização (QUAR) está assim garantido pelo uso de indicadores comuns e pela consistência de objectivos.

Os Planos de Actividades anuais concretizarão os projectos cujo desenvolvimento e desdobramento em acções operacionais terão em conta os objectivos estratégicos da IGF.

Ao derivar os objectivos estratégicos para os objectivos operacionais nas acções e estes para os objectivos individuais do pessoal, pretende-se construir um quadro de avaliação e responsabilização consistente ao nível organizacional da IGF como um todo, alinhado com os princípios do novo SIADAP.

Do conjunto dos objectivos do BSC da IGF, foram destacados alguns devido ao seu forte alinhamento com os três objectivos estratégicos do Quadro de Avaliação e Responsabilização que se mostram a seguir:

- *OE 1: Criar valor para o cliente contribuindo para a economia, eficiência e eficácia na obtenção das receitas e na realização das despesas públicas.*
- *OE 2: Aumentar a produtividade através da optimização e valorização de recursos humanos*
- *OE 3: Apostar na qualidade dos produtos da IGF.*

## Missão

**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 2009/2011.

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 2009*
- *Proposta do Orçamento do Estado para 2009;*
- *Programa de Estabilidade e Crescimento 2007-2011;*
- *Lei Orgânica do MFAP;*
- *SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e 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 2009;*

- *Quadro normativo nacional e comunitário nos domínios do controlo financeiro, da protecção dos interesses financeiros e da luta contra a fraude;*
- *Relatório sobre a orientação e a Execução da Despesa Pública;*
- *Normas de Qualidade da 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 do actual paradigma 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 dois sistemas de suporte:

- Sistema Integrado de Gestão de Actividades (SIGA) onde se registam todos os projectos e todas as acções<sup>1</sup> planeadas e realizadas, quem as executa, bem como os tempos utilizados na execução e os respectivos custos;
- Sistema de Informação da Avaliação de Desempenho (SIAD) onde se registam os resultados das acções executadas. Funciona integrado com o SIGA, permitindo aproveitar os dados daquele sistema.

Dispõe, assim, de um conjunto de indicadores de desempenho e de um sistema de informação que lhe permite adoptar tal metodologia.

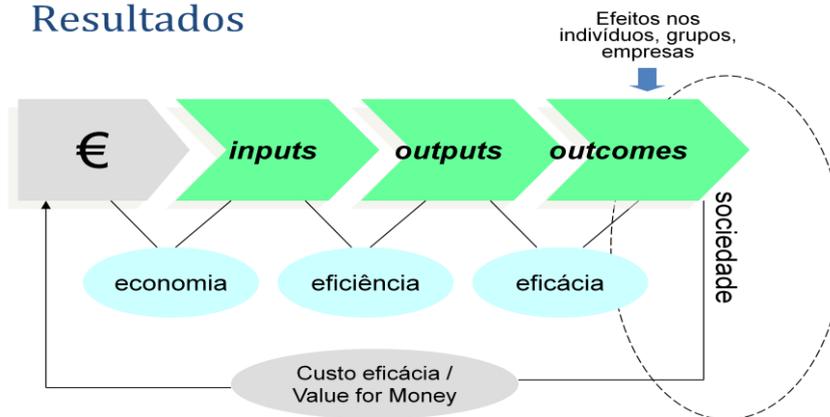
Trata-se de uma organização que valoriza a eficácia através de uma preocupação efectiva de melhoria sustentada, para que os recursos

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*.

---

<sup>1</sup> De auditoria, de avaliação, de apoio técnico especializado, etc

## Performance e Resultados



### Apresentação da IGF

Nos termos da Lei Orgânica (Decreto-Lei nº. 79/2007, de 29 de Março) a IGF é um serviço do Ministério das Finanças e da Administração Pública 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 prestação de

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;*

*Avaliar e propor medidas destinadas à melhoria da estrutura, organização e funcionamento dos serviços, organismos, actividades e programas;*

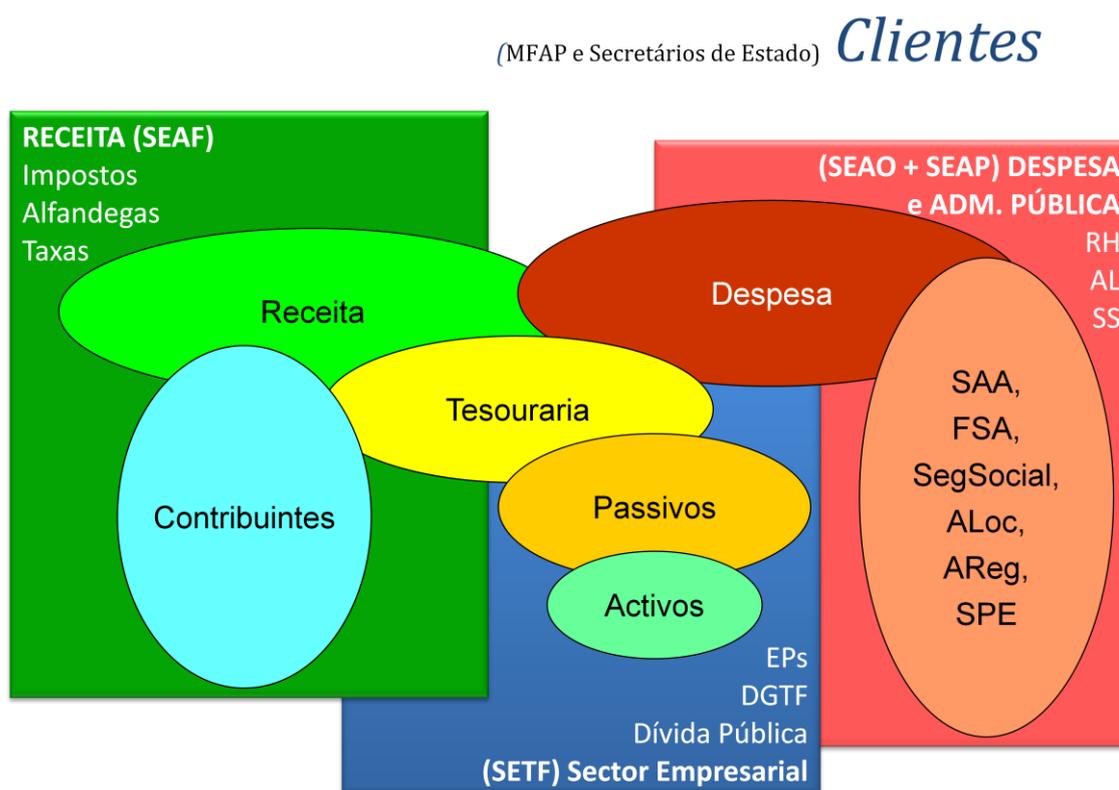
*Realizar sindicâncias, inquéritos e averiguações a quaisquer serviços públicos ou pessoas colectivas de direito público e desenvolver o procedimento disciplinar, quando for o caso, nas entidades abrangidas pela sua intervenção, bem como instruir e decidir os processos de contra-ordenação resultantes 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:



SEAO – Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento; SETF – Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças; SEAF - Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais; SEAP – Secretário 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	Flexibilidade estrutural	Recursos humanos qualificados, IGF "escola"	Rede de contactos	Qualidade de serviço	Notoriedade e imagem
<b>Factores Externos</b>							
<b>Ameaças</b>							
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	-		+	+		+	
<b>Oportunidades</b>							
Gestão orientada para resultados na AP	-	-	+	+		+	+
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	-	-	+	+	+	+	+

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

(-) **Interacção 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 nas regiões 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 só 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 exigem o desenvolvimento de novas competências dos auditores.

### Oportunidades

- A gestão orientada para resultados na **Administração Pública** alinhada com os princípios de consolidação das finanças públicas rigor na gestão dos dinheiros públicos e redução do peso da despesa pública no PIB, implica um enfoque alargado da missão da IGF também na avaliação do desempenho das organizações públicas;
- 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

- O risco de **desmotivação dos auditores** que resulta especialmente da ausência de incentivos remuneratórios adequados, tendo em conta a crescente exigência profissional conjugada com ofertas mais aliciantes existentes no mercado do sector público, para o seu exercício profissional;
- 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.

## Pontos Fortes

- **A flexibilidade estrutural** permite o funcionamento da IGF em matriz e a constituição de equipas de inspecção 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, acções e objectivos;
- **A qualificação dos inspectores é elevada**, existindo uma forte motivação para aprender e uma elevada 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. No entanto, este factor tem implicações negativas na atracção excessiva dos recursos humanos da IGF;
- **A qualidade do serviço** prestado é um objectivo em permanente destaque visível pela adopção de **normas e boas práticas de qualidade dos produtos**, visando o desenvolvimento e a actualização de metodologias de controlo de modo a garantir a eficácia e eficiência operacionais e a harmonização de procedimentos;

- **A notoriedade e a imagem** são reconhecidas na Administração Pública e na própria Comissão Europeia 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 do actual paradigma de gestão da Administração Pública e pela necessidade de demonstrar os resultados da actividade da IGF.

Tendo em conta três opções de estratégia<sup>2</sup> 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 sensibilizar para a importância de alocar mais recursos financeiros ao

cumprimento da missão da IGF. O nível de qualidade dos produtos da IGF e o nível de eficiência consideram-se já elevados, embora susceptíveis de melhoria.

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

---

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

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:

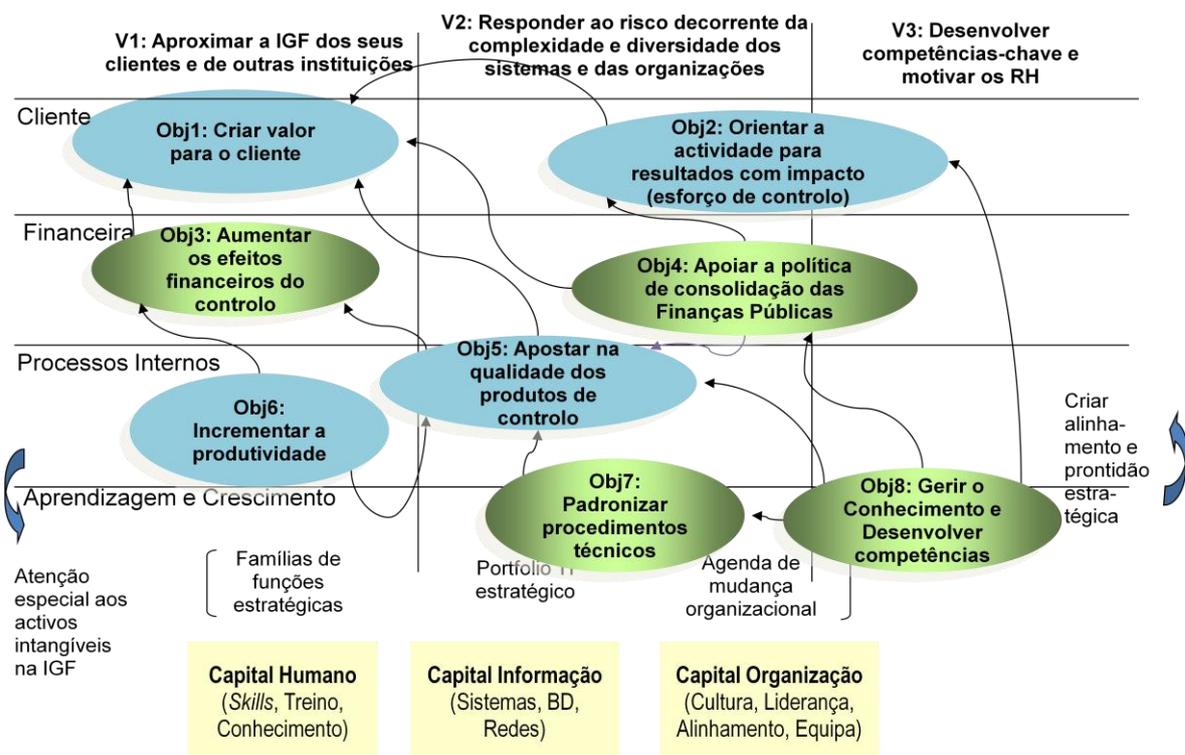
- *Auditoria (Financeira, Desempenho, Sistemas, ...)*
- *Avaliação de Programas e Serviços*
- *Cálculo e Estatística (Amostragem, Previsão, ...)*
- *Contabilidade (Empresarial, Pública)*
- *Direito (Contratação Pública, Comunitário...)*
- *Economia (Contas Nacionais, Concorrência, Preços, Previsão, Avaliação de Activos...)*
- *Finanças (Empresariais, Europeias, Públicas, ...)*

- *Fiscalidade*
- *Gestão (Educação, Saúde, Imóveis, Projectos, Informação...)*
- *Intelligence, Benchmarking, Inovação, ...*
- *Línguas (Inglês, Castelhana, Francês, Alemão, ...)*
- *Políticas Públicas (europeias, nacionais, internacionais, ...)*
- *Sistemas de Informação (Software, Hardware, Programação, ...)*

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 onde a IGF se insere (correspondente no mercado privado ao de auditoria e consultoria), é caracterizado por um nível elevado de sensibilidade ao conhecimento, dado que um técnico mais qualificado acrescenta maior valor.

## Estratégia IGF 2009-2011



O alinhamento da estratégia global da IGF, desenhada através do Balanced Scorecard (BSC), com o Quadro de Avaliação e de Responsabilização (QUAR) está assim garantido pelo uso de indicadores comuns e pela consistência de objectivos.

Todos os indicadores usados para quantificar os objectivos do QUAR fazem parte do BSC e foram seleccionados tendo em conta as preocupações de eficácia, eficiência e qualidade.

### **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 contribuam positivamente 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 1º Sem 2008	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo
Cliente	Obj1	V1	<b>Obj1: Criar valor para o cliente</b>	Eficácia				
	Ind1	V1	Nº de novos pedidos satisfeitos / nº de novos pedidos		82%	90%	10%	30%
	Ind2	V1	(Recomendações Aceites / Recomendações Propostas) * 100		99%	95%	10%	30%
	Ind3	V2	Índice de Resultado nas Acções de Controlo e Avaliação (60% Valor Financeiro + 20% Conhecimento Gerado + 20% Soluções Apresentadas)		1000	1100	10%	40%
	Obj2	V2	<b>Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto (aumentar o esforço de controlo)</b>	Eficácia				
	Ind4	V2	Cobertura de controlo financeiro = (Universo Controlado) / (Despesa Primária)		NA	3,5%	10%	60%
Financeira	Ind5	V2	Cobertura de serviços controlados em gestão de RH (N.º de serviços controlados/N.º total de serviços sujeitos ao SIADAP)		NA	18%	10%	40%
	Obj3	V1	<b>Obj3: Aumentar os efeitos financeiros do controlo da IGF</b>	Eficiência				
	Ind6	V1	Nº de medidas recomendadas com impacto financeiro		60	100	10%	100%
	Obj4	V2	<b>Obj4: Apoiar a política de consolidação das finanças públicas</b>	Eficiência				
	Ind7	V2	Efeitos Financeiros / Orçamento da IGF (mil €)		87,23	20	10%	100%
Processos Internos	Obj5	V2	<b>Obj5: Apostar na qualidade dos produtos da IGF</b>	Qualidade				
	Ind8	V2	Índice de qualidade das acções de controlo (1 a 10)		6,9	6,5	10%	50%
	Ind9	V2	Nº de produtos analisados em comité de qualidade (controlo e avaliação)		20	30	5	50%
	Obj6	V1	<b>Obj6: Incrementar a produtividade</b>	Eficiência				
	Ind10	V1	Nº de produtos de controlo e avaliação concluídos / unidade equivalente inspector (UEI)		1,72	1,2	10%	75%
	Ind11	V1	Nº de produtos de apoio técnico especializado e cooperação / unidade equivalente inspector (UEI)		4,18	2,1	10%	25%
Aprendizagem e Crescimento	Obj7	V2	<b>Obj7: Padronizar procedimentos técnicos</b>	Eficiência				
	Ind12	V2	Nº de guiões ou manuais elaborados ou revistos no ano		3	5	10%	100%
	Obj8	V3	<b>Obj8: Gerir o conhecimento e desenvolver competências</b>	Qualidade				
	Ind13	V3	Nº de horas de autoformação		323	800	200	50%
	Ind14	V3	Nº de horas de formação		4303	8000	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 três indicadores combinados, relacionados com os clientes directos e com as entidades auditadas. Os 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;*
- *Índice de Resultado nas acções de Controlo e Avaliação (60% Valor Financeiro + 20% Conhecimento Gerado + 20% Soluções Apresentadas) calculado de acordo com a Ficha de Pontuação dos Produtos de Controlo e Avaliação (Anexo I);*

**Obj2: Orientar a actividade para resultados com impacto – Aumentar o Esforço de Controlo (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 captação de resultados (fichas por acção registada no SIAD)

desenhado para receber os dados que resultam das acções de controlo e avaliação e na cobertura de controlo relativamente à despesa primária do orçamento. Os indicadores são os seguintes:

- *Cobertura de controlo financeiro = Expressão financeira da população relativamente à qual se extraem conclusões. Se o universo não for quantificável directamente em termos financeiros é quantificado em 10% da expressão financeira de uma variável representativa do objecto de controlo em causa (exemplo de situação: auditoria de sistemas). Fonte: dados dos sistemas de informação da IGF (SIGA e SIAD). Despesa Primária (óptica da Contabilidade Nacional). Fonte: Relatório do OE*
- *Cobertura de serviços controlados em gestão de Recursos Humanos = (Número de organismos e serviços auditados ou objecto de controlo) / (Número total de organismos e serviços abrangidos pelo SIADAP)*

### **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 levou à 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 4/5 da escala de qualidade (8) 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 200 DUIs que é o número de dias úteis

líquidos anuais de um inspector (depois de retiradas as férias, faltas, feriados, formação, 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 especializado e de cooperação no ano / unidade equivalente inspector (UEI)*

**Obj7: Padronizar procedimentos técnicos (Eficiência)**

A eficiência da IGF, tal como a de qualquer organização, depende do grau de envolvimento dos colaboradores na aplicação dos 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 captar conhecimento sobre 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 para o desenvolvimento das competências-chave.*

## Iniciativas Estratégicas - Justificação

Tendo em conta a situação actual da IGF e os objectivos estratégicos propostos, delinearão-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
<b>Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes</b>	X	X						
<b>Iniciativa 2: Acentuar a presença da IGF nas grandes organizações</b>		X	X	X				
<b>Iniciativa 3: Melhorar a utilização de fontes de financiamento alternativas ao OE</b>				X		X		
<b>Iniciativa 4: Melhorar os instrumentos para medir a eficiência interna e orientar para resultados</b>		X				X	X	
<b>Iniciativa 5: Promover iniciativas sociais que facilitem a comunicação interna</b>						X	X	X
<b>Iniciativa 6: Caracterizar as competências-chave necessárias ao desenvolvimento da estratégia da IGF</b>					X		X	X
<b>Iniciativa 7: Incentivar a aplicação das recomendações do Comité da Qualidade nos produtos da IGF</b>	X	X			X		X	X

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

### ***Iniciativa 1: Relacionar a IGF com os clientes***

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 e 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: Melhorar os instrumentos para medir os resultados e orientar os recursos para a produtividade***

Pretende-se aperfeiçoar os métodos e os instrumentos usados para captar os dados dos indicadores reflectindo os objectivos individuais dos inspectores. Espera-se que esta iniciativa conduza à motivação individual por constituir uma forma clara de identificação dos contributos individuais para os resultados da actividade da IGF.

***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 (formais e informais). 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 à estratégia da IGF pressupõe o aprofundamento do conhecimento das competências actuais dos colaboradores.

***Iniciativa 7: Incentivar a aplicação das recomendações do Comité da Qualidade dos produtos da IGF***

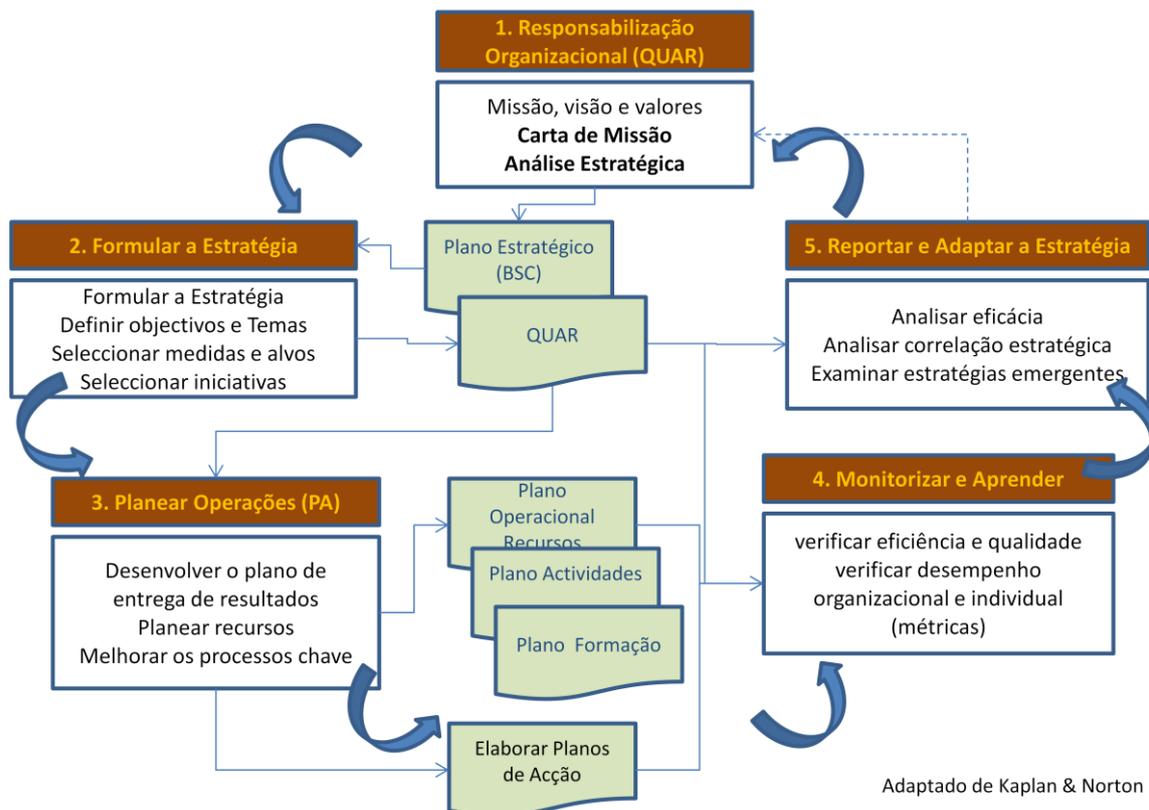
As preocupações com a eficácia e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela IGF estão cada vez mais presentes na gestão da IGF. A aposta na qualidade dos produtos obriga a incentivar a aplicação das recomendações do Comité de Qualidade nos procedimentos da IGF.

## 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, de inspecção ou de avaliação em que os inspectores sejam envolvidos. Podem ser vistos no Plano Operacional para os projectos e no Plano de Acção para as acções executadas.

### Sistema de gestão estratégica ligado à actividade na IGF



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

### Ficha de pontuação das acções de controlo e de avaliação

Ficha n.º /2008/SIGA	Controlo IFD		N.º xxx/2008/Manual	
Código do Processo e da Acção (SIGA)	Processo		Acção	
Designação do Projecto no Plano de Actividades				
Horizonte temporal do Projecto	Plurianual <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>		
Ciclo de realização da acção	Transitou <input type="checkbox"/>	No exercício <input type="checkbox"/>		
Tipo de Output final	Relatório <input type="checkbox"/>	Informação Externa <input type="checkbox"/>	Informação Interna <input type="checkbox"/>	Estudo Prévio <input type="checkbox"/>
Direcção Operacional	Cargo	Nome	DUIS	
			Estimados	Reais
Equipa:	Nome		DUIS	
			Estimados	Reais
Cde				
IF				
IF				
IF				
DUIS totais (IFD+Cde+Inspectores)				
Pontuação parcelar:			Soma do n.º situações pontuadas	Soma do n.º de pontos obtidos
1. Valor financeiro das recomendações e propostas			0	0
2. Valor financeiro das participações			0	0
3. Conhecimento gerado			0	0
4. Soluções apresentadas			0	0
5. Qualidade da acção			0	0,00
<b>Pontuação total</b>				

Anexa ao Output em xx de xx

O Responsável pela acção, \_\_\_\_\_ (categoria ou funções), \_\_\_\_\_ (nome)

## Parte 1 – Valor Financeiro das recomendações e propostas formuladas

		Pontuação			
		1	3	5	10
Valor das recomendações e propostas formuladas para:		Até €50 000	De €50 001 até €200 000	De €200 001 até €1 000 000	Superior a €1 000 000
<b>1</b>	<b>Aumentar a receita pública</b>				
	Imposto em falta				
	Correcções à matéria colectável/resultado fiscal				
	Outro (concretize)				
<b>2</b>	<b>Diminuir/ Prevenir despesa pública irregular</b>				
	Parcerias Público Privadas				
	Concessões				
	Investimentos públicos				
	Mercados públicos				
	Serviços públicos				
	Outro (concretize)				
<b>3</b>	<b>Identificar correcções financeiras</b>				
	Erros ou omissões com efeitos no resultado				
<b>4</b>	<b>Identificar poupanças futuras</b>				
	Programa				
	Projecto				
	Serviço				
	Outro (concretize)				
<b>SOMA de pontos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL da acção</b>		<b>0</b>			
<b>Situações</b>		<b>0</b>			

## Parte 2 – Valor financeiro das participações

Valor das participações efectuadas às entidades competentes em razão da matéria:		Pontuação			
		1	3	5	10
		Até €50 000	De €50 001 até €200 000	De €200 001 até €1 000 000	Superior a €1 000 000
<b>1</b>	<b>Criminal</b>				
1	Má gestão de verbas públicas				
2	Desvio de verbas públicas				
Valor das participações efectuadas às entidades competentes em razão da matéria:		Pontuação			
		1	3	5	10
		Até €50 000	De €50 001 até €200 000	De €200 001 até €1 000 000	Superior a €1 000 000
<b>1</b>	<b>Criminal</b>				
3	Afectação de verbas públicas consignadas para fins diferentes (peculato de uso)				
4	Participação ilícita em negócio económico				
5	Obtenção ilícita de vantagens patrimoniais				
6	Corrupção passiva para acto ilícito				
7	Corrupção passiva para acto lícito				
8	Corrupção activa				
9	Prevaricação				
10	Denegação de justiça				
11	Violação de normas de execução orçamental				
12	Violação de segredo				
13	Outro (concretize)				
<b>SOMA</b>		0	0	0	0
<b>2</b>	<b>Contraordenacional</b>				
14	Concretize				
15	Concretize				
<b>SOMA</b>		0	0	0	0
<b>3</b>	<b>Disciplinar</b>				
16	Concretize				
17	Concretize				
<b>SOMA</b>		0	0	0	0
<b>4</b>	<b>Financeira</b>				
18	Alcance				
19	Desvio de dinheiros ou valores públicos				
20	Pagamentos indevidos				

21	Não liquidação de receitas devidas				
22	Não cobrança de receitas devidas				
23	Não entrega de receitas devidas				
24	Despesa realizada sem previsão orçamental própria				
25	Violação directa de normas financeiras				
26	Violação de normas sobre a elaboração e execução de orçamentos				
Valor das participações efectuadas às entidades competentes em razão da matéria:		<b>Pontuação</b>			
		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
		Até €50 000	De €50 001 até €200 000	De €200 001 até €1 000 000	Superior a €1 000 000
<b>4</b>	<b>Financeira</b>				
27	Violação de normas sobre a assunção, autorização ou pagamento de despesas públicas ou compromissos				
28	Falta de efectivação dos descontos legalmente obrigatórios a efectuar ao pessoal				
29	Retenção indevida dos descontos legalmente obrigatórios a efectuar ao pessoal				
30	Violação de normas legais ou regulamentares relativas à gestão e controlo orçamental				
31	Violação de normas legais ou regulamentares de tesouraria				
32	Violação de normas legais ou regulamentares de património				
33	Adiantamentos por conta de pagamentos nos casos não expressamente previstos na lei				
34	Utilização de empréstimos em finalidade diversa da legalmente prevista				
35	Utilização indevida de fundos movimentados por operações de tesouraria para financiar despesas públicas				
36	Execução de contratos a que tenha sido recusado o visto				
37	Execução de contratos que não tenham sido submetidos à fiscalização prévia quando a isso estavam legalmente sujeitos				

38	Utilização de dinheiros ou outros valores públicos em finalidade diversa da legalmente prevista				
39	Não acatamento reiterado e injustificado das injunções e das recomendações do Tribunal				
40	Violação de normas legais ou regulamentares relativas à admissão de pessoal				
41	Outras (concretize)				
<b>SOMA</b>		0	0	0	0
<b>TOTAL da acção</b>		<b>0</b>			
Situações		0	0	0	0

### Parte 3 – Conhecimento gerado

Conhecimento, no âmbito:		Pontuação			
		Muito relevante		Relevante	
		C	A	C	A
		4	3	2	1
1	Sistemas de controlo interno				
2	Sistemas de informação				
3	Eficiência e eficácia das intervenções públicas				
4	Eficiência e eficácia dos serviços públicos				
5	Correcção da utilização dos recursos públicos				
6	Gestão da administração fiscal e dos regimes de tributação				
7	Combate à fraude e evasão fiscal ou incumprimento tributário				
8	Protecção dos interesses do Estado accionista/concedente/parceiro público				
9	Mercados públicos e regras de concorrência				
10	Prevenção de correcções financeiras				
11	Outro (concretize)				
<b>SOMA</b>		0	0	0	0
<b>TOTAL da acção</b>		0			
<b>Situações</b>		0	0	0	0

Legenda: C – cliente; A - auditado

### Parte 4 – Soluções apresentadas

Soluções apresentadas:		Pontuação			
		Muito relevante		Relevante	
		C	A	C	A
		4	3	2	1
1	Melhorar a gestão das entidades				
2	Melhorar a gestão da administração fiscal e os regimes de tributação				
3	Melhorar os sistemas de combate à fraude e evasão fiscal ou incumprimento tributário				
4	Maximizar a protecção dos interesses do Estado accionista/concedente/parceiro público				
5	Melhorar os sistemas de controlo interno				
6	Melhorar a eficácia e qualidade dos sistemas de informação da administração pública				
7	Melhorar a eficiência e eficácia das intervenções públicas				
8	Melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos				
9	Melhorar a qualidade dos serviços públicos				
10	Incrementar a transparência dos mercados públicos e as regras de concorrência				
11	Prevenir irregularidades financeiras na gestão e utilização de recursos				
12	Gerar poupanças orçamentais				
13	Outro (concretize)				
<b>SOMA de pontos</b>		0	0	0	0
<b>TOTAL da acção</b>		0			
<b>Situações</b>		0	0	0	0

Legenda: C – cliente; A - auditado

## Parte 5 – qualidade das acções

PLANO							
FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pontos 01-Out	Pond.	Cl.
O Plano elaborado contém os seguintes elementos:							
F1	Natureza, âmbito e objectivos da acção?					1	0
F2	Metodologia, critérios, procedimentos e fundamentação das análises a efectuar e das amostras a utilizar?					3	0
F3	Recursos necessários, quantificando os respectivos custos?					1	0
F4	Calendarização (cronograma com dui e datas para a realização dos trabalhos e distribuição das tarefas pelos elementos da equipa) ?					2	0
<b>Somas</b>					0	0	0
<b>Subtotal Plano</b>							0,00
EXECUÇÃO DA ACÇÃO							
FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pontos 01-Out	Pond.	Cl.
A execução da acção obedeceu ao Plano, relativamente aos seguintes aspectos:							
F5	Foram seguidas a metodologia, as técnicas e os procedimentos previstos e foram executados de forma adequada?					3	0
F6	Os testes de conformidade e substantivos foram correctamente efectuados e tiveram a profundidade, extensão e a aplicação dos conhecimentos técnicos exigíveis?					3	0
F7	Foram colhidas e documentadas as evidências suficientes para dar resposta aos objectivos da acção atentos os referenciais de análise definidos?					3	0
F8	Foi correctamente organizado o dossier corrente da acção e actualizado o respectivo dossier permanente?					3	0
<b>Soma</b>					0	0	0
<b>Subtotal da Execução</b>							0,00

RELATÓRIO							
FACTORES DE PONDERAÇÃO		S	N	NA	Pontos 01-Out	Pond.	Cl.
F9	O relatório é sintético, claro, conclusivo e operacional?					3	0
F10	Contém sumário executivo adequado?					3	0
Contém os elementos essenciais em termos da sua estrutura:							
F11	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	0
F12	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	0
F13	Conclusões: pertinentes, adequadas e sistematizadas de forma sintética e agregada, com base na sua relevância?					3	0
F14	Recomendações e propostas: pertinentes, adequadas e exequíveis e sistematizadas de forma sintética e agregada, com base na sua relevância?					3	0
<b>Soma</b>					0	0	0
<b>Subtotal do Relatório</b>					<b>0,00</b>		
<b>Total da Parte 1 = (Plano*1+Execução*3+Relatorio*2)/6</b>					<b>0,00</b>		
<b>Situações</b>					<b>0</b>		

## Regras de preenchimento

### Recomendações e propostas:

O valor financeiro das **recomendações ou propostas** afere-se através do somatório dos pontos atribuídos segundo a grelha de identificação da origem/proveniência do valor para o exterior. O seu preenchimento obedece às seguintes regras:

1. Os tipos de recomendações e propostas são mutuamente exclusivas, ou seja, se se trata, por exemplo, de uma recomendação ou de uma proposta no âmbito da diminuição de despesa pública irregular respeitante a “Mercados Públicos” (v.g. aquisição de bens e serviços), a mesma não deverá ser considerada ou classificada em qualquer outro tipo de despesa pública irregular (v.g. investimentos públicos).
2. Sem prejuízo da regra anterior, podem ser considerados e assinalados diferentes tipos de recomendações e propostas com valor financeiro distinto numa mesma acção, sem qualquer tipo de limitação às opções/linhas/tipos seleccionados.
3. Sempre que na sequência de recomendações e propostas respeitantes a “Correcções à matéria colectável/resultado fiscal” haja lugar à identificação imposto em falta de igual ou menor valor financeiro, o mesmo não deve ser considerado para efeitos de pontuação da referida acção.

### Participações:

No caso de haver lugar a **participações** efectuadas para entidades competentes, entendidas estas no contexto do quadro jurídico aplicável às inspecções-gerais, a pontuação do seu valor afere-se através do somatório dos pontos atribuídos segundo a grelha respectiva e em função de 4 tipos de encaminhamento: criminal, contraordenacional, disciplinar e financeiro.

4. No caso de terem sido realizados encaminhamentos ou propostas de natureza criminal no decurso de uma acção, o respectivo valor financeiro apenas deve ser considerado e assinalado nas opções/linhas/tipos/parâmetros/dimensões disponíveis em “1. Criminal”.
5. Sem prejuízo da regra anterior, podem ser considerados e assinalados diferentes tipos de encaminhamentos e propostas com diferentes valores financeiros no âmbito de uma mesma acção, sem qualquer limitação ao número de opções/linhas/tipos/parâmetros/dimensões seleccionados.

### Conhecimento gerado:

Os pontos devem ser assinalados em função da relevância do conhecimento gerado, isto é, do interesse prevalecente ou preferente, de escolha única, para o cliente ou auditado.

6. Para uma mesma acção podem ser assinalados, no máximo, 3 opções/linhas/tipos/parâmetros/dimensões no domínio do Conhecimento.

7. Para cada opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão considerado deverá ser seleccionada a coluna de pontuação correspondente, de acordo não só com o grau de relevância adequado (muito relevante ou relevante), mas também tendo em conta o tipo de destinatário (cliente ou auditado) da acção.

8. Assim, considerando que o conhecimento gerado pela acção foi muito relevante no âmbito do “sistema de controlo interno”, a pontuação atribuída a esta opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão depende do tipo de destinatário em causa, podendo variar entre 4 pontos, caso o destinatário seja o cliente (v.g. Ministro de Estado e das Finanças, Secretário de Estado Adjunto e de Orçamento, Secretário de Estado do Tesouro e Finanças, Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais e Secretário de Estado da Administração Pública), e 3 pontos quando o destinatário corresponda à entidade auditada.

9. Não é possível considerar ou classificar uma opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão simultaneamente como “muito relevante” e “relevante”

10. Não é possível considerar ambos os destinatários para uma mesma opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão seleccionado.

### **Soluções apresentadas:**

A pontuação é aferida pelas soluções enunciadas para um nível estratégico de acção de segmentos horizontais ou de incidência transversal que potenciem a economia, eficiência, eficácia no gasto público e/ou a qualidade da despesa pública e pela relevância das mesmas soluções apresentadas de interesse prevalectante ou preferente, de escolha única, para o cliente ou auditado.

11. Para uma mesma acção podem ser assinalados, no máximo, 3 opções/linhas/tipos/parâmetros/dimensões no domínio das Soluções Apresentadas.

12. Para cada opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão considerado deverá ser seleccionada a coluna de pontuação correspondente, de acordo não só com o destinatário das soluções apresentadas - cliente e auditado -, mas também tendo em conta o grau de relevância adequado (muito relevante ou relevante).

13. Assim, considerando que uma solução apresentada visa “Incrementar a transparência dos mercados públicos e as regras de concorrência”, através de propostas concretas de alteração do regime jurídico vigente em matéria de contratação pública, a pontuação atribuída a esta opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão depende do grau de relevância das soluções identificadas, podendo variar entre 4 pontos, caso sejam consideradas “Muito Relevantes”, e 3 pontos quando forem consideradas apenas “Relevantes”.

14. Não é possível considerar ou classificar uma opção/linha/tipo/parâmetro/dimensão simultaneamente como “muito relevante” e “relevante”.

### **Qualidade:**

Os factores de ponderação encontram-se codificados de F1 a F14 e são preenchidos do seguinte modo:

(S)	Assinalar com <b>x</b> se o factor foi sujeito a avaliação
(N)	Assinalar com <b>x</b> se o factor não foi sujeito a avaliação
(NA)	Assinalar com <b>x</b> se o factor não é aplicável no produto em causa
(Pontos)	Pontuação máxima que pode atribuir ao factor
(Pond.)	Ponderação do factor
(Cl.)	Classificação atribuída de acordo com os critérios

#### **Critérios de pontuação:**

15. São objecto de pontuação os produtos de controlo e de avaliação que se insiram dentro de um objectivo de controlo ou de avaliação enquadrável na missão e competências da IGF, cujos resultados se traduzam num relatório, informação ou estudo prévio.

16. Os pontos a atribuir terão uma quantificação numa escala de 5 a 10, com intervalos de 0,5 pontos, se a resposta assinalada for S (Sim), significando que os elementos em causa apresentam uma qualidade suficiente (5 a 6,5), muito boa (7 a 8,5) ou excelente (9 a 10), respectivamente.

17. Se a resposta for N (Não), significando que os elementos considerados não foram, pelo menos, suficientes, a pontuação será de 1 a 4,5, com intervalos de 0,5 pontos) tendo em conta que os mesmos não foram tratados ou foram-no de forma muito deficiente (1 a 2,5) ou foram-no de uma forma insuficiente (3 a 4,5), respectivamente.

18. Se não for aplicável, porque não exigível, o factor não será considerado.

19. A avaliação da qualidade dos produtos quanto à elaboração do Plano da acção só é de realizar se nos termos das Normas da IGF for obrigatória a elaboração do mesmo.

20. O subtotal da classificação obtida em cada uma das componentes (Plano, Execução e Relatório) resulta da soma das classificações obtidas dividida pelo somatório das ponderações dos factores.

21. A classificação Total da Parte 1 relativa ao Plano, Execução e Relatório resulta da fórmula  $(\text{Plano} * 1 + \text{Execução} * 3 + \text{Relatorio} * 2) / 6$ .