

Relatório de auto-avaliação do desempenho



O presente documento integra a auto-avaliação do desempenho da IGF realizada nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 DEZ

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

Apresentação

Em conformidade com o art. 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 DEZ, o presente documento reproduz a auto-avaliação do desempenho da Inspeção-Geral de Finanças (IGF) em cumprimento de objectivos definidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), com resultados suportados em sistema de informação concebido para o efeito e destinado a assegurar um bom controlo interno da monitorização dos resultados alcançados no exercício de gestão de 2008.

Este documento constitui a formalização do primeiro exercício de auto-avaliação da IGF nos termos ora legalmente aplicáveis.

Quadro de avaliação e responsabilização

Os objectivos de 2008

QUAR

Objectivos estratégicos:

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

A IGF definiu como objectivos operacionais de eficácia, eficiência e qualidade:



A IGF concretizou todos os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade a que se propôs junto do Senhor Ministro de Estado, das Finanças e da Administração Pública.

O QUAR inicial – objectivos e indicadores

Os objectivos e metas aprovados pela Tutela foram:

Objectivos Operacionais (OO)										
Eficácia									Ponderação:	40
O1. Aumentar o número de acções de controlo e avaliação realizadas									Ponderação:	70
Indicadores	2006	2007	2008	Peso	Grau de Concretização	Taxa de Realização	Tipo de Incremento	Classificação	Desvio	
Ind 1. Número de acções de controlo realizadas		143	151	95						
Ind 2. Número de acções de avaliação realizadas		3	7	5						
O2. Criar valor para o cliente (Ministro das Finanças, Secretários de Estado e auditados - vide grelha em anexo)									Ponderação:	30
Indicadores	2006	2007	2008	Peso	Grau de Concretização	Taxa de Realização	Tipo de Incremento	Classificação	Desvio	
Ind 3. Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]			355 pontos	100						
Eficiência									Ponderação:	40
O3. Incrementar a produtividade média nos produtos de controlo e avaliação									Ponderação:	100
Indicadores	2006	2007	2008	Peso	Grau de Concretização	Taxa de Realização	Tipo de Incremento	Classificação	Desvio	
Ind 4. Número de produtos de controlo/ Unidade Equivalente Inspector		0,8	1	95						
Ind 5. Número de produtos de avaliação/ Unidade Equivalente Inspector		0,3	0,4	5						
Qualidade									Ponderação:	20
O4. Alcançar uma qualidade média de referência (vide grelha em anexo)									Ponderação:	100
Indicadores	2006	2007	2008	Peso	Grau de Concretização	Taxa de Realização	Tipo de Incremento	Classificação	Desvio	
Ind 6. Total de pontos obtidos nas acções de controlo / Número de produtos de controlo concluídos			6	100						

Revisão do QUAR

O QUAR revisto – objectivos e indicadores

A monitorização permanente do progresso da actividade desenvolvida, suportada pelos sistemas de informação denominados SIGA – Sistema de Informação de Gestão da Actividade e SIAD – Sistema de Informação da Avaliação do Desempenho, suportou a proposta formulada em 21 JUL 2008 pela IGF da revisão da meta prevista no indicador 3 do objectivo de eficácia – criar valor para o cliente – de 355 pontos para 1000 pontos do QUAR.

O2. Criar valor para o cliente (Ministro das Finanças, Secretários de Estado e auditados - vide grelha em anexo)									Ponderação:	30
Indicadores	2006	2007	2008	Peso	Grau de Concretização	Taxa de Realização	Tipo de Incremento	Classificação	Desvio	
Ind 3. Índice de Resultado [(60% Valor Financeiro)+(20% Conhecimento Gerado)+(20% Soluções Apresentadas)]			1000 pontos	100						

Grau de cumprimento dos objectivos

Resultados alcançados

As metas definidas no QUAR para os objectivos de eficácia, eficiência e qualidade foram todas superadas.

QUAR 2008

EFICÁCIA (Ponderação 40%)			
O1. Aumentar o número de acções de controlo e avaliação realizadas (70%)			
Indicadores		Compromisso para 2008	Resultados em 31 DEZ 2008
Ind.1 - Número de acções de controlo realizadas	✓	151	239
Ind.2 - Número de acções de avaliação realizadas	✓	7	7
O2. Criar valor para o cliente (30%)			
Indicadores		Compromisso para 2008	Resultados em 31 DEZ 2008
Ind.3 - Índice de Resultado (60% Valor Financeiro + 20% Conhecimento Gerado + 20% Soluções Apresentadas)		1000 pontos	1195,24 pontos
EFICIÊNCIA (Ponderação 40%)			
O3. Incrementar a produtividade média nos produtos de controlo e avaliação (100%)			
Indicadores		Compromisso para 2008	Resultados em 31 DEZ 2008
Ind.4 - Número de produtos de controlo / Unidade Equivalente Inspector	✓	1	1,58
Ind.5 - Número de produtos de avaliação/ Unidade Equivalente Inspector		0,4	0,91
QUALIDADE (Ponderação 20%)			
O4. Alcançar uma qualidade média de referência (100%)			
Indicadores		Compromisso para 2008	Resultados em 31 DEZ 2008
Ind.6 - Total de pontos obtidos nas acções de controlo / Número de produtos de controlo concluídos	✓	6	6,93

A **auto-avaliação da IGF** demonstra um **bom desempenho**, com a superação de todos os três objectivos.

Bom desempenho sustentado também por uma **evolução positiva e significativa nos resultados de todos os indicadores do QUAR com histórico** em comparação com os resultados alcançados em 2007.

A auto-avaliação da IGF contou com a participação de todos os dirigentes intermédios e outros trabalhadores, à semelhança do que tem sido prática nos processos de elaboração dos instrumentos de planeamento e de relato de actividades.

Análise dos resultados

A IGF superou as metas definidas para os indicadores nºs. 1 e 3 (eficácia), 4 e 5 (eficiência) e 6 (qualidade). Cumpriu a meta definida para o indicador n.º 2 (eficácia).

Objectivos	Compromisso	Real	Variação	Variação em %
Eficácia	151	239	88	58%
	7	7	0	0
	1000	1195	195	20%
Eficiência	1	1,58	0,58	58%
	0,4	0,91	0,51	128%
Qualidade	6	6,93	0,93	16%

A **variação positiva dos indicadores 1 e 4**, ambos na ordem dos 58%, estão correlacionados com o **aumento do número de acções de controlo concluídas e da produtividade dos inspectores**.

Com efeito, no ano em análise, os objectivos que presidiram à realização de um vasto conjunto de trabalhos, permitiu o desenvolvimento de um maior número de acções de controlo de média e curta duração que influenciaram positivamente os resultados alcançados quer em termos de acções concluídas quer da produtividade média atingida pelos inspectores.

A **superação da eficiência nos produtos de avaliação**, na ordem dos 128% tem explicação na limitada experiência e do próprio histórico deste tipo específico de acções, com técnicas próprias não comparáveis com o conhecimento residente na IGF relativamente às acções de controlo. Assim, não foi possível antever, e consequentemente propor o ajustamento da meta de eficiência deste recente domínio de intervenção.

Na **criação de valor para o cliente (indicador 3 da eficácia)**, a **superação em 20% dos pontos estimados alcançar**, vem demonstrar o rigor que presidiu à proposta de revisão de meta formulada pela IGF no final do 1.º semestre de 2008.

Foi o primeiro ano que a IGF criou instrumentos ajustados à aferição e medição do valor gerado para o cliente em termos de resultados concretos obtidos nas acções, quer ao nível financeiro, quer do conhecimento gerado e das soluções apresentadas junto dos auditados ou da Tutela.

A **qualidade média de referência obtida foi ligeiramente superior (16%) à estimada**, revelando a correcção do padrão proposto no QUAR.

Análise dos resultados

Eficácia
 Eficiência
 Qualidade

De modo agregado, os resultados alcançados face aos previstos revelam:

Eficácia	Eficiência	Qualidade
40%	40%	20%
234,36	0,6186	1,386

Como se demonstra:

Eficácia		Eficiência	Qualidade	Ponderação	
Indicadores 1 e 2	Indicador 3	Indicadores 4 e 5	Indicador 6		
70%	30%	100%	100%	40%	20%
227,05					
0,35					
227,40					
	358,5			234,36	
		1,501			
		0,045			
		1,546		0,6186	
			6,93		1,386

Estes resultados finais foram monitorizados ao longo do ano, através de um **Sistema Informático, denominado Sistema de Avaliação do Desempenho (SIAD)** criado especificamente para o efeito pela IGF.

Para além da **monitorização dos dados** residentes no SIAD, a IGF **implementou um Comité de Qualidade**, composto por 6 membros, sendo uns eleitos directamente pelos Inspectores, outros designados pelo Inspector-Geral e outros membros são ainda cooptados pelo próprio Comité. Este órgão dispõe de Regulamento próprio aprovado por despacho do Inspector-Geral e publicitado na intranet.

O Comité de Qualidade analisou um vasto conjunto de acções de controlo cuja qualidade média foi superior a 8 pontos, bem como um outro grupo de acções com base em amostra aleatória.

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

Análise dos recursos afectos às actividades

► Recursos Humanos

A IGF propôs-se atingir os resultados identificados no QUAR tendo como um dos pressupostos de gestão a disponibilidade estimada dos seguintes recursos humanos (RH), organizados de acordo com o novo regime de carreiras da Administração Pública:

COD	Recursos Humanos	Pontuação Unitária	QT RH prevista para 2008	Pontuação Global
DS	Dirigentes - Direcção superior	20	5	100
DI	Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	36	576
TS	Técnico Superior	12	121	1452
CT	Coordenador Técnico	9	7	63
AT	Assistente Técnico	8	26	208
EG	Encarregado geral operacional	7	0	0
EO	Encarregado operacional	6	0	0
AO	Assistente Operacional	5	8	40
Totais			203	2439

Circunstâncias:

➔ Regressos e saídas

Em 2008, o somatório das admissões e dos regressos de funcionários ao quadro da IGF totalizou 5 unidades (3 regressos e 2 admissões) e o das saídas 22, com 14 definitivas.

Estes dados traduzem um índice de admissões de 1% e um índice de saídas de 11,3%.

Análise dos recursos afectos às actividades

Recursos humanos e financeiros

Assim, a 31 de Dezembro de 2008, a IGF contava com os seguintes RH:

COD	Recursos Humanos	Pontuação Unitária	Qt RH em 31.12.2008	Pontuação Global
DS	Dirigentes - Direcção superior	20	5	100
DI	Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	37	592
TS	Técnico Superior	12	112	1344
CT	Coordenador Técnico	9	8	72
AT	Assistente Técnico	8	24	192
EG	Encarregado geral operacional	7	0	0
EO	Encarregado operacional	6	0	0
AO	Assistente Operacional	5	9	45
Totais			195	2345

► Recursos Financeiros

A IGF propôs-se atingir os resultados identificados no QUAR tendo igualmente como outro pressuposto de gestão as disponibilidades financeiras estimadas:

	Recursos Financeiros (QUAR JAN2008)	Recursos Financeiros corrigidos	Realizado 31DEZ 2008	Realização sobre despesa estimada	Realização sobre despesa corrigida
Orçamento de funcionamento dos quais:	9.892.023	9.683.920	9.107.157	92%	94%
♦ Aquisição de bens e serviços	833.425	808.085	777.199	93,2%	96,2%
♦ Despesas com o pessoal	9.058.598	8.875.835	8.329.958	91,9%	93,8%
♦ Outras despesas correntes	0	0	0	0	0
PIDDAC	(a) 2.262.737	2.262.737	497.379	21,9%	22%
Outros	0	0	0	0	0
Total	12.154.760	11.946.957	9.604.536	79%	80,4%

A IGF executou 79% da despesa total estimada inicialmente e 80,4% da corrigida.

Análise dos desvios dos recursos afectos às actividades

► **Afectação de recursos humanos abaixo do planeado**

A IGF superou os resultados de eficácia, eficiência e qualidade previstos no QUAR com uma real afectação de recursos humanos abaixo do planeado.

A pontuação global estimada foi de 2439 para um universo de 203 RH, tendo realizado quer actividades planeadas, quer as determinadas superiormente pela Tutela, com uma pontuação global de 2345 pontos para um conjunto de 195 RH.

Não se reflectiram na capacidade produtiva da IGF, os efeitos que normalmente ocorrem com a saída e reingresso de RH numa organização. Tal circunstância ficou a dever-se ao maior envolvimento e empenho de todo o corpo inspectivo no desenrolar da sua actividade orientada por uma avaliação do desempenho suportada por uma gestão por objectivos individuais alinhados com os objectivos do serviço.

► **Afectação de recursos financeiros abaixo do planeado**

Os recursos financeiros realizados pela IGF ficaram também abaixo dos montantes planeados e com o atingimento de um desempenho acima do estimado no QUAR.

A IGF realizou 79% da despesa estimada e 84% da despesa corrigida, tendo concretizado 92% do orçamento de funcionamento e 22% das verbas previstas no PIDDAC.

A reduzida percentagem de realização do PIDDAC ficou a dever-se, nomeadamente:

- A execução nula do Programa Operacional de Assistência Técnica (P041) e Programa Operacional de Cooperação Transnacional/Espaço Atlântico (P039) no âmbito do QREN – FEDER, resultou da não abertura da candidatura aos referidos projectos;
- De realçar ainda, que relativamente aos dois projectos de Assistência Técnica previstos no âmbito do QREN-FSE para 2008 (P042), que deram origem a um único, apenas foi executado o projecto, que por uma questão de alinhamento e continuidade, se afigurava ser o mais adequado em termos de desenvolvimentos futuros. A sua execução foi de 34% devido à aprovação tardia da candidatura (2º semestre);
- Quanto ao projecto de Assistência Técnica no âmbito do QCAIII/FEDER, relativamente ao Programa Gestão e Controlo dos Fundos Comunitários (P026), a taxa de realização foi apenas de 18% do total da dotação corrigida, uma vez, que a sua execução dependia em parte do POAT/QREN-FSE que só foi objecto de aprovação no 2º semestre, e ainda, da não execução do projecto no âmbito da Assistência Técnica/QCAIII-FSE, inserido nesse programa.

Causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes

Causas de desvios na actividade operacional

A principal causa de incumprimento entre a actividade operacional planeada e a executada sintetiza-se nos diversos pedidos de intervenção formulados junto da IGF por membros do Governo.

A estes acrescem todas as participações, exposições e denúncias dos cidadãos, cuja análise preliminar de risco pode sustentar o realinhamento das prioridades de acção então planeadas, com particular enfoque em matéria de novas atribuições e competências cometidos pelo diploma orgânico da IGF.

São, assim, muito diversos os pedidos recebidos na IGF, quer quanto à natureza, quer quanto ao próprio âmbito da intervenção e, até, quanto ao grau de prioridade de acção num contexto de boa gestão e sustentabilidade das finanças públicas.

O normal desenrolar da actividade planeada da IGF, também dá origem a novas acções que não têm expressão directa nos resultados do QUAR, concretamente:

- ▶ Elaboração de propostas de alteração legislativa ou apresentação de soluções para revisão de diplomas.
- ▶ Representação do Estado e/ou do Ministro de Estado, das Finanças e da Administração Pública em Comissões, Grupos de Trabalho, Equipas de Projecto Interministerial ou Conselhos. No ano de 2008 a IGF participou em 35 entidades desta natureza, destacando:
 - Conselho de Prevenção da Corrupção;
 - Conselho Nacional de Supervisão e Auditoria;
 - Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços;
 - Grupo de Trabalho do Programa – Pagar a Tempo e Horas;
 - Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador das TIC no MFAP;
 - Equipa de projecto interministerial - Acompanhamento do projecto novo aeroporto de Lisboa;
 - Equipa de projecto de acompanhamento do projecto rede ferroviária de alta velocidade;
 - Participação nos Comités de Recursos Próprios da União Europeia;
 - SILOPOR - Comissão de acompanhamento dos concursos públicos;
 - Grupo de Missão de Acompanhamento do Metro do Sul do Tejo (MST);
 - Comissão de acompanhamento do projecto IP4 Amarante / Bragança;
 - Comissões de fixação de remunerações.

Assim, **as realizações da IGF são superiores às reflectidas em termos de eficácia do QUAR**, que por critérios objectivos e previamente definidos não contempla toda a produção desenvolvida no domínio de apoio técnico especializado à Tutela ou acções com consumo de DUIS tem uma fraca expressão no contexto de acções de controlo.

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

Apreciação dos utilizadores

► A Tutela

São frequentes, e de número relativamente elevado, as apreciações positivas evidenciadas nos *outputs* da IGF por diferentes Secretários de Estado do Ministério das Finanças e da Administração Pública, que enaltecem os contributos dados pela IGF para a prossecução das políticas públicas, com particular enfoque na sustentabilidade orçamental, como se exemplifica:

Auditoria ao subsistema de saúde e de acção social complementar do Ministério da Justiça

(...) as conclusões desta auditoria reforçam a urgência da adopção das medidas que têm estado a ser equacionadas entre o MFAP e o MJ”.

Secretário de Estado Ajunto e do Orçamento (21 OUT 2008)

Auditoria às relações financeiras dos Serviços Externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros

(...) À consideração de S.Ex.^a. o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros. À DGO e ao CF do MNE para ponderação das recomendações em colaboração com a IGF e os serviços do MNE

Secretário de Estado Ajunto e do Orçamento (14 ABR 2008)

Estudo Prévio dos Sistemas de Informação e Controlo de Operações de Risco realizadas por Grupos Económicos

“Concordo com este muito bem elaborado estudo prévio. Desenvolva-se a acção conforme proposto”.

Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais (23 JUL 2008)

Avaliação do regime e impacto financeiro da tributação em IRC do sector bancário por parte da Inspeção-Geral de Finanças

“Visto com especial apreço.

Manifesto, desde já, a maior consideração pela qualidade e pertinência do trabalho desenvolvido num sector de actividade com evidente relevância nacional, quer a nível económico, quer a nível fiscal, não descurando a própria complexidade adveniente das especificidades do sector bancário em sede de tributação em IRC.

Face à necessidade de correcção de algumas situações detectadas e, de igual modo, visando o aperfeiçoamento de procedimentos de controlo, a DGCI deverá desenvolver as diligências necessárias no sentido do acolhimento das recomendações formuladas no ponto IV do presente relatório.

Por fim, à DGCI para efeitos de ponderação da conveniência e oportunidade das alterações legislativas propostas nesta sede”.

Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais (MAR 2009)

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

Apreciação dos utilizadores

► Tutela

Avaliação de resultados do controlo da administração tributária

*“Visto.
Manifesto o maior apreço pela qualidade do trabalho desenvolvido e pertinência nas intervenções”.*

Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais (16 JUN 2008)

Auditoria da IGF ao regime do IVA no Sector Financeiro

“Vi com bastante apreço mais esta intervenção da IGF, incidente sobre uma área cuja importância é patente face aos montantes envolvidos e ao peso relativo em termos de base tributável de IVA na amostra auditada.

As ineficiências detectadas no que respeita à desconformidade e incoerência nos critérios utilizados na utilização do prorata devem ser eliminadas com urgência, complementando-se, clarificando-se e concretizando-se, mediante divulgação pública, os aspectos e entendimentos da administração fiscal que se mostrem consentâneos com a lei interna vigente e a orientação jurisprudencial comunitária mais actual.

Em paralelo, importa garantir maior oportunidade/prioridade nas actuações inspectivas que se afiguram exigíveis nesta área, quer das situações anómalas identificadas, quer em geral, para detecção de outras práticas que indiciem crescimentos “artificiosos” das percentagens de dedução.

À DGCI para seguimento e adequada implementação das recomendações formuladas, sendo que o ajustamento recomendado ao regime de renúncia à isenção de IVA nas operações imobiliárias deve ser devidamente ponderado nos trabalhos preparatórios do articulado da Proposta de Lei do Orçamento de Estado para 2009.

Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais (16 MAI 2008)

Avaliação da Eficiência relativa dos Centros de Emprego – IEFP

*“Visto com apreço.
Reencaminhe-se conforme proposto (...)”.*

Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento (11 JUL 2008)

Avaliação da Medida Iniciativas Locais de Emprego

“Visto. Ao Senhor SEEF, ressaltando o resumo do resultado da avaliação da qualidade de gestão (...)”

Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento (14 ABR 2008)

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

► A Tutela

Auditoria ao Passivo Oneroso – Estudo Prévio

“Visto. À DGTF para preparação urgente de instruções relativas à contratação de IGRF. Solicito à IGF, igualmente o aprofundamento da análise sobre esta questão, como sugerido no presente relatório.

Conhecimento (...) a S. Ex.^a o MEF”.

Secretário de Estado do Tesouro e Finanças (31 OUT 2009)

Estruturas de Administração, Fiscalização e Estatutos Remuneratórios – Relatório Síntese

“Visto com muito interesse e concordância. À DGT F, para os devidos efeitos, solicitando a especial atenção do Senhor DGTF para as recomendações formuladas

Secretário de Estado do Tesouro e Finanças (30 JAN 2009)

Auditoria à aplicação do SIADAP na Direcção-Geral do Consumidor

“Visto com preocupação, solicitando à IGF que até ao final de 2008 me reporte novo ponto de situação relativamente à aplicação do SIADAP na DGC.

À atenção de S.E.^a o SECSDC para os efeitos tidos por convenientes, nomeadamente tendo em vista a célere correção/introdução de procedimentos que assegurem o cumprimento da Lei.

Conhecimento a S.E. o MEF

Secretário de Estado da Administração Pública (2 JUL 2008)

Auditoria à aplicação do SIADAP no Instituto do Desporto de Portugal

“Visto com preocupação em particular no que respeita ao reduzido nível de definições de objectivos individuais em 2007, solicitando a atenção de S.E. o SEJD no sentido de se continuar o cumprimento da Lei no decurso de 2008 e anos subsequentes.

À IGF para elaborar relatório intercalar sobre o IDP e respectivo SIADAP em 2008.

Conhecimento a S.E. o MEF

Secretário de Estado da Administração Pública (9 JUL 2008)

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

Apreciação
dos
utilizadores

► União Europeia

Programa Operacional POPH

From: Rosa Maria Simões [mailto:Rosa.Simoes@igfse.pt]
Sent: quinta-feira, 12 de Fevereiro de 2009 17:42
To: Carlos Fernando Calhau Trigacheiro
Subject: POPH

Caro Dr Carlos Trigacheiro
Era só para vos dizer, caso não tenha ainda visto, que a CE já colocou no SFC a carta a aceitar o CA do POPH.
Resta agradecer à IGF de todo o trabalho que, em parceria, desenvolveu. Muito obrigada.
Com os melhores cumprimentos
Rosa Maria Simões da Silva
Presidente do Conselho Directivo
Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, IP
Rua Castilho, 5 - 8º 1250-066 Lisboa

Programa Operacional POVT

From: Helena Pinheiro de Azevedo [mailto:helena.azevedo@povt.qren.pt]
Sent: sábado, 14 de Fevereiro de 2009 13:44
Subject: Descrição do Sistema de Gestão e Controlo do POVT revista em 12.Fev-2009
Importance: High

Exmos. Senhores,
Na sequência das orientações recebidas e da reunião de trabalho realizada com o IFDR e a IGF no passado dia 6 de Fevereiro, junto envio a versão revista da Descrição do Sistema de Gestão e Controlo do POVT, datada de 12-Fev-2009.
A presente versão contém a alteração e completamento dos pontos da Descrição que foram indicados como estando insuficientes e a corrigir e inclui ainda a actualização de alguns pontos que neste momento já se encontravam desactualizados. Todas as alterações estão registadas com "track changes".
(...)

Aproveito para agradecer a excelente colaboração que a IGF e o IFDR nos têm dado nesta matéria, esperando que os documentos anexos possam agora reunir os requisitos necessários à sua aprovação.
Com os melhores cumprimentos.
Helena Pinheiro de Azevedo
Presidente da Comissão Directiva
President of the Executive Committee

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

► A OCDE

“Add an independent element in the review of performance indicators and results. OECD experience highlights that it is important to have an independent review or audit of performance information to ensure quality and credibility. This is especially the case for Portugal, since the SIADAP proposes to link performance results to pay.

While this linkage creates incentives to achieve targets, it would also generate incentives to manipulate information and might encourage gaming. An independent role could be performed by the **General Inspectorate of Finance (IGF)**, which is already active in this area and has a technical committee on evaluations. In addition, an independent commission or the external audit body could have a role in reviewing the overall system”.

in OECD Review of Budgeting in Portugal, 2008

Envio do Relatório da OCDE sobre “Avaliação do Processo Orçamental em Portugal”

“Junto remeto a V. Ex.^a o relatório publicado pela OCDE “Avaliação do Processo Orçamental em Portugal, na sequência da visita de trabalho que este organismo internacional realizou a Portugal em Janeiro de 2008.

Gostaria desta forma de agradecer toda a disponibilidade e empenho na recepção e esclarecimentos prestados à equipa da OCDE, e que possibilitaram o trabalho que agora foi publicado”.

Director-Geral do Orçamento (15 JAN 2009)

Apreciação da quantidade e qualidade dos resultados

Apreciação dos utilizadores

Os auditados

Os responsáveis pela gestão dos serviços controlados fazem também reflectir com elevada frequência, a satisfação pelos resultados alcançados com o trabalho desenvolvido pela IGF, como se exemplifica:

Auditoria ao aprovisionamento dos medicamentos nos Hospitais EPE

"(...) gostaríamos de enaltecer a seriedade, consistência e abrangência do trabalho desenvolvido, o qual denota, efectivamente, uma elevada preocupação de objectividade e rigor, por parte da Inspeção-Geral que V/Exa. dirige (...)

Estamos cientes que tal documento, pela sua pertinência e oportunidade motiva uma reflexão interna séria e responsável, comprometida com as Boas Práticas impostas no contexto do aprovisionamento de medicamentos (...)"

Liquidação do ex-Instituto de Promoção Turística, IP

"(...) a apreciação de que aquele relatório, sobre representar um trabalho de excepcional qualidade, pelo aprofundamento que conseguiu de diversas matérias e pelo sentido de utilidade para decisão que pelo mesmo perpassa, deve corresponder ao máximo de conhecimento que é possível atingir".
AICEP, Portugal Global (2008)

Apreciação global

Todos os utilizadores dos serviços prestados pela IGF à Tutela, atenta a missão, atribuições e competências definidas legalmente, evidenciam pela frequência de citações (quantidade) e natureza distintiva das mesmas (qualidade) que a actividade desta Inspeção-Geral está orientada para atingir a máxima satisfação das necessidades dos cliente (Tutela) e outros utilizadores (OCDE, Comissão Europeia, Gestores de Programas Operacionais e Auditados).

A elevada qualidade e quantidade dos serviços prestados em 2008 está, assim, patente nos processos realizados e nos relacionamentos estabelecidos, reflectindo a incorporação e concretização no trabalho realizado e no nível de desempenho referenciado por todos aqueles que com esta Inspeção-Geral se relacionam.

Sendo de destacar o **Contrato de Confiança** firmado entre a IGF e a Comissão Europeia, assinado em Bruxelas em Janeiro de 2008, subscrito pelo Senhor Ministro de Estado e das Finanças e pela Senhora Comissária Danuta Hubner.

Por último, é igualmente de salientar as referências feitas à IGF no **Relatório da OCDE sobre a Avaliação do Processo Orçamental em Portugal** (fls. 69 e 70 versão portuguesa e fls. 65 versão inglesa).

Satisfação dos colaboradores

Apreciação dos colaboradores

Envolvimento e participação

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

Os Orientadores Estratégicos e os Directores Operacionais participaram na construção do Plano Estratégico (2008-2010), Plano de Actividades e QUAR para 2008, bem como na concepção e sistema de aferição e monitorização das pontuações das acções que "alimentam" os indicadores de desempenho.

Num outro nível de responsabilidade, todos aqueles instrumentos foram partilhados com os Chefes de Equipa Multidisciplinares e com os restantes inspectores, através da participação destes em reuniões de iniciativa do dirigente máximo da IGF.

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

A dinâmica de auscultação de todos os inspectores e restantes colaboradores é feita presencialmente em reuniões, com a presença dos Dirigentes, onde são apresentados e debatidos todos os instrumentos referenciados e percebidas as diferentes manifestações de satisfação dos trabalhadores.

Sistema de controlo interno

Controlo
interno

Monitorização dos objectivos do SIADAP

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

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

O indicador de qualidade organizacional é submetido a apreciação do Comité de Qualidade sempre que os *outputs* obtenham uma pontuação de referência superior a 8 pontos, bem como todos aqueles que sejam analisados por inclusão na amostra aleatória de 5% dos produtos totais ou por indicação do Inspector-Geral.

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

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

O SIGA

O Sistema Integrado de Gestão de Actividades (SIGA), encontra-se implementado e em pleno funcionamento. Este Sistema agrega toda a informação da actividade desenvolvida na IGF, tendo por referência o plano de actividades operacional aprovado pela Tutela, a responsabilidade da orientação estratégica e da direcção operacional dos projectos definida por despacho anual do Inspector-Geral, a identificação concreta das acções, dos recursos humanos afectos às mesmas, dos tempos inseridos semanalmente de modo informático no sistema, contabilizados em unidades de meio dia útil, dos *outputs* gerados segundo a classificação de produtos da IGF nos

Sistema de controlo interno

O SIGA

diferentes domínios de intervenção.

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

O SIAD

Para o **bom ambiente e sistema de controlo interno residente na IGF**, foram criados automatismos de rotinas de monitorização e validação dos dados do sistema.

Para **reforço da objectividade e rigor inerente ao bom ambiente de controlo associado ao sistema de medição dos resultados dos indicadores de desempenho**, a IGF criou o Comité de Qualidade, que a outro nível vigia e corrige, nos termos regulamentares definidos que se anexa, as correcções que eventualmente se revelem ajustadas a um adequado reforço do rigor e objectividade do desempenho da IGF.

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

Melhoria contínua do serviço

Medidas para
o reforço do
desempenho

A melhoria contínua dos serviços prestados, do ambiente de controlo interno e do nível de envolvimento e de satisfação dos inspectores na realização do seu trabalho, é uma constante preocupação da IGF que tem vindo a ser patenteada em diversos instrumentos, nomeadamente:

Normas e Boas Práticas da IGF

Documento que constitui uma das bases de apoio à concretização do objectivo de modernização e melhoria da qualidade de intervenção da IGF.

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

Código de Ética

Em 2008 a IGF formalizou o seu Código de Ética, onde:

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

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

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

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

Manuais de políticas e de procedimentos de gestão

A IGF dispõe de Manuais de políticas e de procedimentos de gestão que são actualizados sempre que existe necessidade de ajustar procedimentos ou de os explicitar face a novo quadro legal ou melhoria das práticas de gestão. Estes instrumentos podem ser disponibilizados para consulta na Inspeccção-Geral.

Melhoria contínua do serviço

Aprendizagem organizacional

A melhoria contínua do serviço passa também por uma política de maior envolvimento e partilha do conhecimento organizacional com outros serviços e congéneres internacionais.

Decorreu na IGF, de 5 a 7 de Novembro de 2008, a I Conferência Anual de Inspectores-Gerais do Estado e de Finanças da CPLP, sobre "Missão e Estratégia das Inspeções-Gerais de Finanças e Inspeções-Gerais do Estado da CPLP no âmbito do Sistema Nacional de Controlo Interno", que contou com a presença de Sua Excelência o Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais e do Director-Geral do Secretariado Executivo da CPLP.

Intervieram nesta I Conferência, para além do Inspector-Geral de Finanças de Portugal, Dr. José Maria Leite Martins, todos os representantes das Delegações presentes.

A aprendizagem organizacional não se resume a uma política passiva mas sobretudo proactiva, pois a IGF assume-se junto de organizações congéneres dedicadas ao controlo dos dinheiros e gestão públicos, como um serviço de referência confirmado pela elevada participação activa em Seminários, Congressos, Palestras, Conferências e Cursos destinados à partilha de Boas Práticas de serviço.

Procedimentos e *standards* de qualidade de prestação de serviços

A melhoria contínua do serviço passa também pela formalização das melhores práticas procedimentais, congregadas em Manuais e Normas aprovadas pela Direcção e de acesso a todos os Inspectores. Estas práticas são divulgadas e debatidas em reuniões com todo o corpo inspectivo.

Os Manuais e Normas podem ser disponibilizados para consulta nesta Inspeção-Geral.

Investimento em formação e auto-formação

É política da IGF para a qualificação dos RH, disponibilizar formação específica aos seus colaboradores, de modo a viabilizar a elevação da qualidade técnica e da melhoria contínua dos resultados alcançados nos diferentes domínios de intervenção do serviço.

Esta política é consistente e encontra-se alinhada com as necessidades de acompanhar a dinâmica da gestão pública e de novas atribuições que todos os anos por diplomas específicos são confiados à IGF.

Em 2008, a IGF proporcionou 12 401 horas de formação passiva, correspondendo 5 002 horas de formação interna (instalações da sede) e 7 399 horas de formação externa.

Melhoria contínua do serviço

Medidas para o reforço do desempenho

Investimento em formação e auto-formação

A auto-formação é de igual modo impulsionada pela IGF.

Acresce referenciar, neste contexto, a frequência de inspectores na Pós-Graduação em Gestão da Fraude, na Universidade de Economia do Porto.

Novas iniciativas em curso

Em 2009 já estão em curso diversas iniciativas que assegurem a melhoria contínua da qualidade da prestação de serviços da IGF, nomeadamente:

- ▶ Revisão das fichas de pontuação das acções de controlo, em todas as componentes;
- ▶ Concepção de fichas de pontuação dedicadas a domínios não medidos autonomamente – Avaliação, Apoio Técnico Especializado, Actividades Instrumentais de Missão, Cooperação e Representação Institucional da IGF;
- ▶ Disponibilização de uma conta corrente ao Inspector sobre o progresso da medição individual do desempenho atentos os objectivos contratualizados;
- ▶ Reforço do alinhamento dos indicadores de medição do desempenho – organizacional/individual;
- ▶ Ajustamento das Normas e Boas Práticas da IGF;
- ▶ Revisão de Manuais de Políticas e Procedimentos de Gestão;
- ▶ Concepção de dossier electrónico com o propósito de minimizar recursos/custos de arquivo (espaço), consumíveis (financeiros) e de circulação documental (tempo).