



III PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO 2016/2019



Maio 2016

III PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO 2016/2019

Índice

1	O TRIBUNAL DE CONTAS HOJE.....	9
1.1	Apresentação geral	9
1.2	Organização interna.....	10
2	PONTO DE PARTIDA - AVALIAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS	11
2.1	Desempenho recente	11
2.2	Avaliação e expetativas das entidades jurisdicionadas	16
2.2.1	<i>Enquadramento e metodologia</i>	<i>16</i>
2.2.2	<i>Principais constatações.....</i>	<i>17</i>
2.3	Avaliação e expetativas dos colaboradores internos.....	23
2.3.1	<i>Enquadramento e metodologia</i>	<i>23</i>
2.3.2	<i>Principais constatações.....</i>	<i>23</i>
2.4	Expetativas da sociedade civil	25
3	O III PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO.....	26
3.1	Revisitar a visão do Tribunal de Contas	26
3.2	A missão e os valores do Tribunal de Contas	26
3.3	Que objetivos estratégicos?	27
3.4	Que prioridades?.....	29
3.5	Resultados esperados.....	33
4	IMPLEMENTAÇÃO DO III PED.....	35
4.1	Recursos necessários	35
4.2	Matriz de responsabilidades.....	36
4.3	Cronograma de implementação.....	38
4.4	Mecanismos de implementação, seguimento e avaliação.....	38
5	ANEXOS	40
5.1	Plano de Ações e Cronograma.....	40
5.2	Orçamento detalhado, por iniciativa	52
5.3	Indicadores e metas.....	53

Índice de Ilustrações

Quadro Legal e Regulamentar	10
Figura 1- Evolução de indicadores no julgamento de contas de gerência	11
Figura 2- Evolução de indicadores na fiscalização preventiva	12
Figura 3- Evolução do total de contas de gerência submetidas ao TCCV.....	12
Figura 4- Evolução do número de entidades que não submeteram contas de gerência....	13
Figura 5- Evolução de indicadores na fiscalização sucessiva.....	13
Figura 6- Evolução do número de relatórios elaborados.....	14
Figura 7- Evolução de recursos disponibilizados (contos).....	14
Figura 8- Evolução das despesas de funcionamento (contos).....	15
Figura 9- Evolução de indicadores de eficiência inputs/outputs.....	15
Figura 10- Distribuição dos entrevistados por categoria e por ilha.....	16
Figura 11- Avaliação do desempenho do Tribunal de Contas.....	17
Figura 12: Orçamento indicativo para implementação do III PED	35

III PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE

NOTA DE APRESENTAÇÃO

Este III Plano Estratégico, com um horizonte de quatro anos, foi desenvolvido tendo como visão, "Promover e garantir a excelência e a transparência na gestão das Finanças Públicas, de forma eficaz, no tempo certo e a um custo otimizado".

Tendo em conta o ponto de partida e as expectativas das entidades jurisdicionadas e da sociedade civil em geral, ele tem como objetivos: melhorar o desempenho do Tribunal de Contas nas áreas da fiscalização prévia e sucessiva, na emissão do Parecer sobre a Conta Geral do Estado, na eficiência global nos processos de submissão, análise e julgamento de contas de gerência e seguimento das recomendações e decisões, para além de dotar o Tribunal de legislação adequada, de recursos humanos, tecnológicos e organizacionais que lhe permitam cumprir a sua missão.

No quadro da sua elaboração adotou-se pela primeira vez a realização de uma série de entrevistas semiestruturadas a uma amostra de entidades jurisdicionadas e tendo como principal objetivo, captar a apreciação dos mesmos quanto ao desempenho recente do Tribunal de Contas e as suas expectativas para o período de abrangência do Plano.

Para o efeito, selecionou-se um painel constituído por 45 entidades jurisdicionadas, pertencentes a diferentes categorias e localizadas nas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Sal, Boavista, Santiago e Fogo.

Deste exercício resultaram as seguintes constatações: Desempenho geral da Instituição como "Bom", reconhecimento da capacidade dos seus técnicos, melhoria na comunicação entre o Tribunal e as entidades jurisdicionadas, cumprimento satisfatório em matéria da fiscalização prévia, bem como da sucessiva, apesar de se apontar algum atraso no que toca a julgamento de Contas. Isto, no quadro da capacidade do Tribunal de Contas, enquanto Instituição Superior de Controlo das Finanças Públicas, e, tendo em vista a promoção da boa governação, transparência na gestão da coisa pública e reforço da função de controlo do Estado.

De realçar, por outro lado, que o documento que agora se apresenta contou desde a sua génese com a ampla participação dos Senhores Juizes Conselheiros, das Chefias, dos Coordenadores e Servidores do Tribunal e de entidades externas. Tal facto permitiu o seu enriquecimento, com a identificação objetiva e clara dos ganhos conseguidos no Plano Estratégico II, mas também dos mais variados constrangimentos que condicionam e vêm condicionando, até à data presente, a atuação do Tribunal de Contas de Cabo verde.

Trata-se de um instrumento que surge na sequência do Plano anterior que, conforme avaliação feita, foi concretizado em cerca de 67 por cento, um resultado satisfatório que, em nossa opinião, se ficou a dever, em grande parte, á entrega dos servidores do Tribunal de Contas e ao apoio dos parceiros externos.

Como novidade é apresentado um capítulo sobre a Avaliação do Tribunal de Contas, onde se faz uma retrospectiva geral da produtividade e da sua performance, analisa-se a evolução dos recursos utilizados face aos resultados alcançados e que demonstra uma melhoria substancial do desempenho do Tribunal nos últimos três anos.

Não tendo o condão de ser perene nem estático, a evolução do presente Plano é fundamental para que a nossa Instituição possa superar os obstáculos e cumprir a sua missão com espírito de entrega dos servidores que se sentirão certamente recompensados pelo bom desempenho de uma organização, que é a sua casa.

Aproveito este local para dirigir uma palavra de reconhecimento a todos quantos tornaram este III Plano Estratégico de Desenvolvimento possível, em particular, a PD Consult.

Expresso igual gratidão aos Senhores Juízes Conselheiros, à Senhora Directora dos Serviços Administrativos e Financeiros e Técnicos, aos Coordenadores e todos os Servidores do Tribunal, pela sua participação ativa no processo que conduziu à sua discussão e aprovação, convidando-os a empenharem-se com o mesmo ardor na sua utilização e aperfeiçoamento ao longo da execução.

José Carlos da Luz Delgado
Presidente



1 O TRIBUNAL DE CONTAS HOJE...

1.1 Apresentação geral

O Tribunal de Contas de Cabo Verde é a entidade que tem jurisdição e poderes de controlo financeiro no âmbito de toda a ordem jurídica cabo-verdiana, tanto em território nacional como no estrangeiro, neste caso, em relação serviços, organismos ou representações do Estado no exterior e se rege pela Lei nº 84/IV/93, de 12 de julho.

Estão sujeitos a jurisdição do Tribunal de Contas: O Estado e seus serviços, autônomos ou não; Os Institutos Públicos e as autarquias locais e suas associações. Estão igualmente sujeitos à fiscalização do Tribunal de Contas, outros entes públicos sempre que a lei o determine.

O Tribunal de Contas tem a sua sede na cidade da Praia e é constituído por um mínimo de três Juízes, um dos quais o Presidente e os restantes vogais. O Presidente do Tribunal de Contas é nomeado pelo Presidente da República, sob proposta do Governo, sendo os Juízes igualmente nomeados pelo Presidente da República, em comissão especial de serviço, pelo período de cinco anos renovável.

O Tribunal de Contas é independente, sendo garantias da sua independência, a exclusiva obediência dos seus juízes à lei, o autogoverno, a inamovibilidade e a irresponsabilidade dos seus juízes. As suas sessões plenárias são dirigidas pelo Presidente, que é substituído nas suas faltas, ausências e impedimentos pela vogal que há mais tempo desempenha funções no Tribunal ou, em igualdade de circunstâncias, pelo mais idoso.

O Tribunal de Contas funciona em conferência, com intervenção de pelo menos dois juízes, salvo no que respeita ao visto, em que a sua competência pode ser exercida apenas por um juiz.

O Tribunal de Contas reúne, em conferência, pelo menos uma vez por semana, em sessão ordinária. Extraordinariamente, o Tribunal reúne-se, mediante convocação do Presidente, por iniciativa própria ou a requerimento dos vogais. De acordo com a lei, o Ministério Público participa em todas as reuniões, podendo usar da palavra e requerer o que achar conveniente.

Compete ao Tribunal de Contas dar parecer sobre a Conta Geral do Estado, fiscalizar previamente a legalidade e a cobertura orçamental dos contratos administrativos, dos documentos geradores de despesa ou representativos de responsabilidades financeiras para as entidades já acima referidas, julgar as contas dos organismos, serviços e entidades sujeitos a sua jurisdição e fiscalizar a legalidade das despesas dos organismos, serviços e demais entidades em regime de instalação.

No exercício das suas funções, o Tribunal de Contas tem direito à coadjuvação de todas as entidades públicas e privadas, que devem prestar ao Tribunal informações sobre as irregularidades que esta deva apreciar e das quais tomem conhecimento no exercício das suas funções.

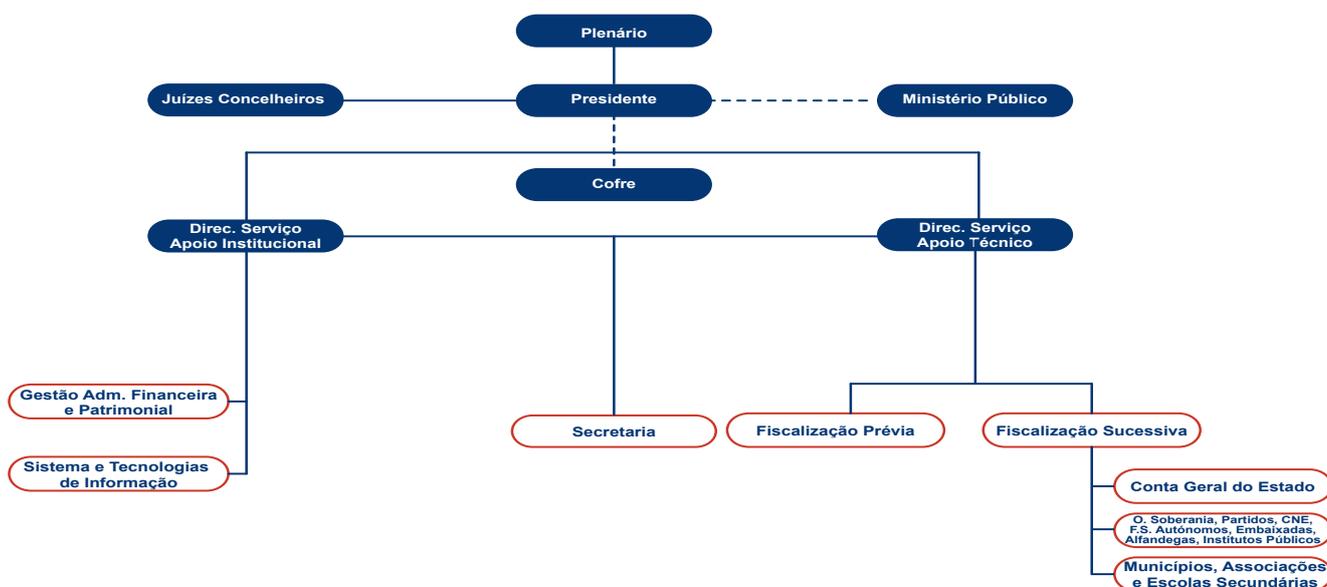
Os relatórios e contas de gerência dos diversos serviços de inspeção devem ser sempre remetidos ao Tribunal, quando contenham matéria de interesse para a sua ação, concretizando as situações de facto e de direito integradoras de eventuais infrações financeiras.

Conforme estabelece a lei, sempre que necessário, o Tribunal de Contas pode recorrer a empresas de auditoria para a realização de tarefas indispensáveis ao exercício das suas funções quando estas não possam ser desempenhadas pelos serviços de apoio permanente do Tribunal.

1.2 Organização interna

O Tribunal de Contas está organizado em duas Direções de Serviço, a Administrativa e Financeira e a dos Serviços Técnicos sendo que esta última tem as seguintes áreas de atuação:

- a) Fiscalização Prévia;
- b) Fiscalização Sucessiva, integrando:
 - i. Conta Geral do Estado;
 - ii. Contas de gerência dos Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias;
 - iii. Contas de gerência dos Órgãos de soberania, Embaixadas e Consulados, Alfândegas, Institutos Públicos, Partidos Políticos, Agências Reguladoras e Fundos e Serviços Autónomos.



Quadro Legal e Regulamentar

Possuía, a 31 de dezembro de 2015, um staff composto por 03 Juizes Conselheiros e 42 Quadros Efetivos, sendo 01 Dirigentes, 30 Auditores, 03 Verificadores, 04 Técnicos e 04 Administrativos.

2 PONTO DE PARTIDA - AVALIAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS

2.1 Desempenho recente

Em 2015 o Tribunal de Contas realizou um total de 16 (dezasseis) Sessões Plenárias, durante os quais foram julgados 60 (sessenta) processos de contas de gerência, 1 (um) processo de multa, 1 (um) processo de recusa de visto, 5 (cinco) de recursos interpostos pelo Ministério Público junto do TCCV e por responsáveis de contas de gerência, 1 (uma) resolução que aprova o Parecer sobre a Conta Geral do Estado para o ano de 2012 e 6 (seis) Resoluções que aprovam respetivamente, o Prémio de Inovação, Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho, Código de Ética, Plano Anual de Atividades, Documento Estratégico de Gestão dos Recursos Humanos e Sistema de Planeamento, Acompanhamento e Controlo das Atividades do Tribunal de Contas de Cabo Verde – SISPAC.

A análise da evolução do número de sessões plenárias realizadas, bem como do total de contas de gerência julgadas anualmente, mostra uma recuperação da produtividade no último ano, tendo a média de contas de gerência julgadas por sessão passado de 3,8 em 2013 para 2,2 em 2014 e novamente para 3,8 em 2015.

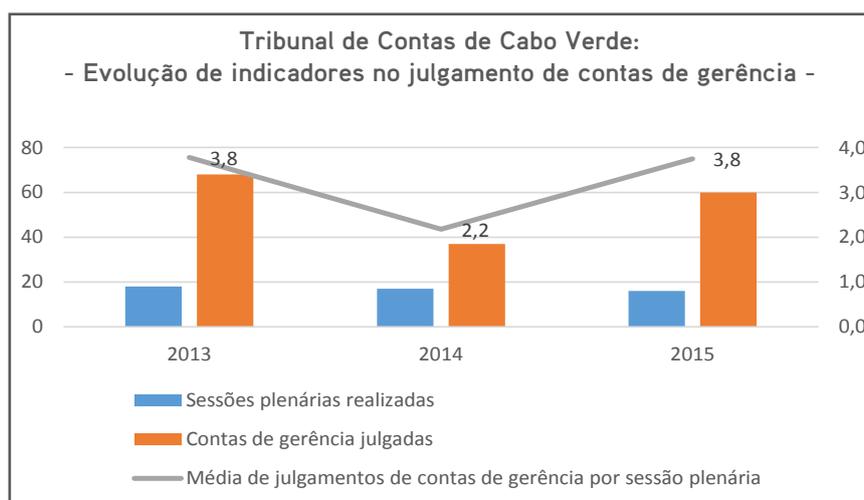


Figura 1- Evolução de indicadores no julgamento de contas de gerência

Esta melhoria de desempenho deveu-se principalmente a uma melhor articulação institucional, introdução de novas metodologias de análise, introdução de avaliação de desempenho por objetivo, implementação de estratégia de redução de contas atrasadas e afetação a tempo inteiro de um Representante do Ministério Público junto do Tribunal de Contas.

A nível de fiscalização prévia registou-se uma evolução substancial no número de processos analisados, de 1.024 em 2013 para 1.463 em 2014 e 1.568 em 2015 (crescimento de 7% em relação ao ano anterior). Como resultado da atenção dispensada à formação e sensibilização das entidades jurisdicionadas, a qualidade dos processos de fiscalização prévia submetidos ao Tribunal de Contas nos termos da Lei tem vindo a melhorar, tendo a taxa de processos devolvidos sobre processos analisados diminuído de 23% em 2014 para 11% em 2015.

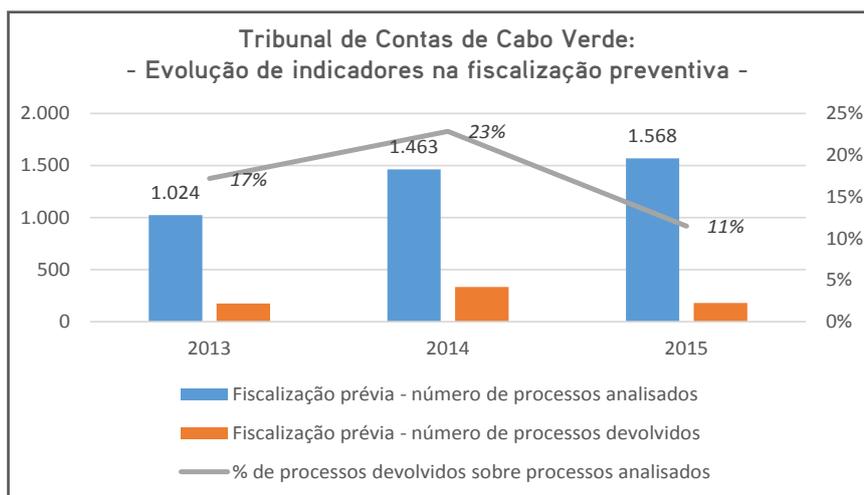


Figura 2- Evolução de indicadores na fiscalização preventiva

No que se refere à fiscalização sucessiva, o Relatório de Atividade de 2015, mostra que, no total, neste ano foram recebidas para julgamento 165 contas de gerência de entidades jurisdicionadas, contra 182 em 2014 e 116 em 2013.

Resultado de um maior esforço de sensibilização e exigência às entidades jurisdicionadas para o cumprimento no estipulado na Lei quanto à submissão das contas de gerência ao Tribunal de Contas, o número de entidades que submeteram as suas contas dentro do prazo legal cresceu de 88 em 2013 para 115 em 2014 e 130 em 2015 (crescimento de 13% em relação ao ano anterior). As que entregaram as suas contas fora do prazo baixaram de 67 em 2014 para 35 em 2015.

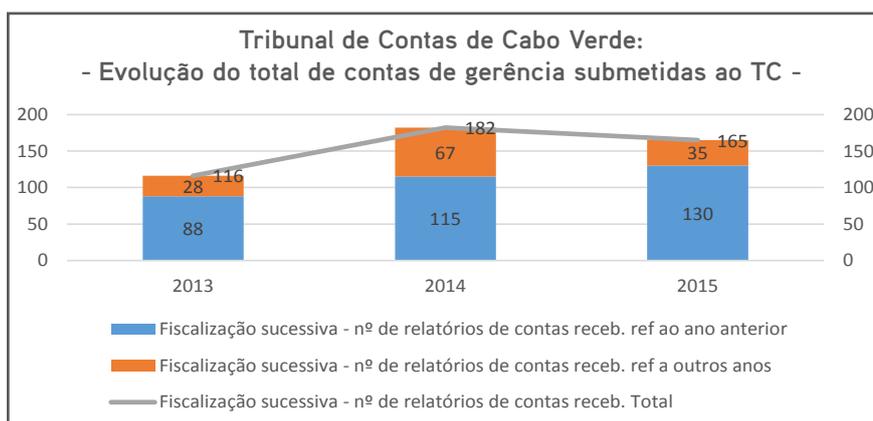


Figura 3- Evolução do total de contas de gerência submetidas ao TCCV

O combate à não prestação de contas ao Tribunal por parte de entidades jurisdicionadas dentro do prazo legalmente definido tem sido uma constante. Como resultado, o número de entidades jurisdicionadas que não vêm cumprindo esta exigência legal baixou de 95 em 2013 (52% do total) para 68 em 2014 (37%) e 53 em 2015 (29%).

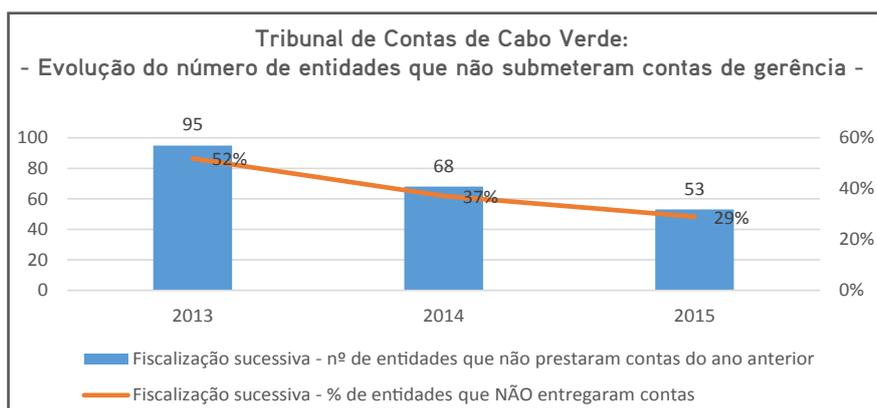


Figura 4- Evolução do número de entidades que não submeteram contas de gerência.

O total de contas de gerência analisadas anualmente pelo Tribunal de Contas tem vindo também a aumentar, evoluindo de 323 em 2013 para 329 em 2014 e 418 em 2015 (crescimento de 32% em relação ao ano anterior) e a média de contas analisadas por auditor cresceu de 10,0 em 2014 para 13,9 em 2015, representando uma variação positiva de 38% neste indicador. Em contrapartida, o total de contas prescritas vem reduzindo, de 30 em 2013 para 21 em 2014 e 14 em 2015.

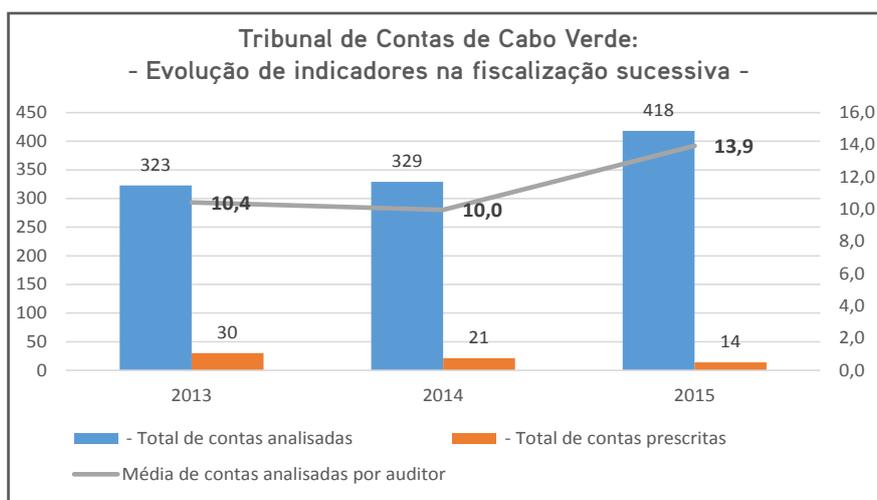


Figura 5- Evolução de indicadores na fiscalização sucessiva.

Por outro lado, o total de relatórios elaborados (entre iniciais e finais) aumentou de 323 em 2013 para 388 em 2014 e 418 em 2015, tendo a média de relatórios elaborados anualmente por auditor evoluído de 10,4 em 2013 para 11,8 em 2014 e 13,7 em 2015.

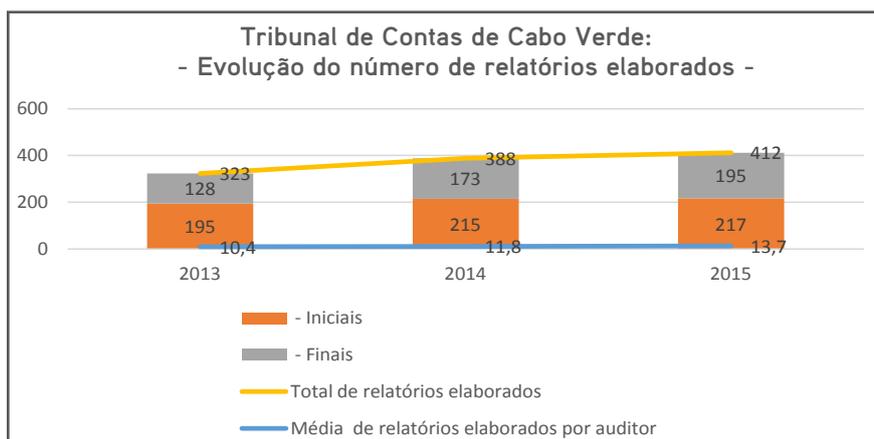


Figura 6- Evolução do número de relatórios elaborados.

Em termos orçamentais, o Tribunal de Contas contou com recursos na ordem dos 106,9 mil contos em 2015 (contra 96,7 mil contos em 2014 e 92,4 mil contos em 2013). As transferências do Tesouro ainda representam o grosso dos recursos do Tribunal de Contas (média de 91% do total), tendo os mesmos crescido de 83,9 mil contos em 2013 para 88,6 mil contos em 2014 e 95,5 mil contos em 2015 (crescimento de 8% em relação ao ano anterior).

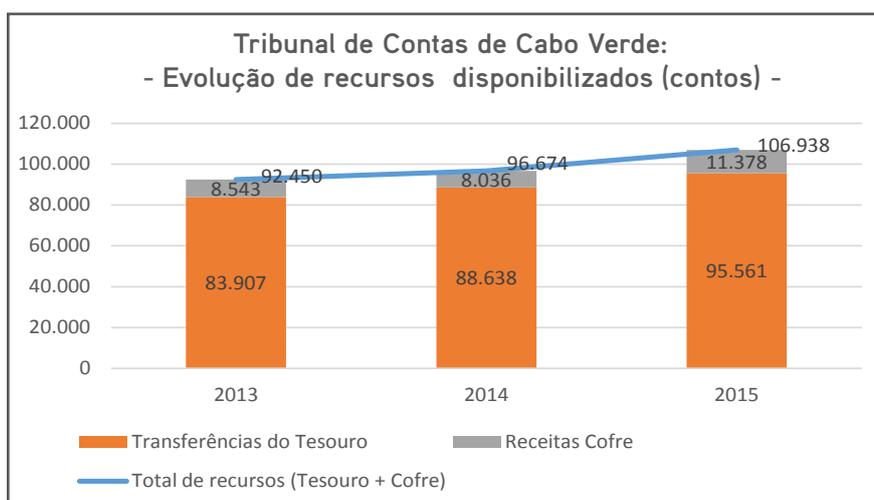


Figura 7- Evolução de recursos disponibilizados (contos).

As despesas de funcionamento do Tribunal de Contas evoluíram de 112,7 mil contos em 2013 para 110,6 mil contos em 2014 e 117,9 mil contos em 2015, significando este último ano um crescimento de 7% em relação ao ano anterior. As despesas com o pessoal representam parte substancial do total de despesas – em média 70%.

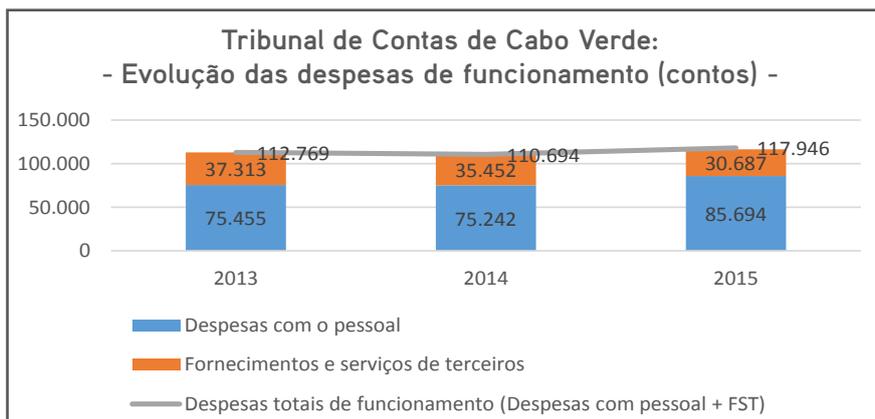


Figura 8- Evolução das despesas de funcionamento (contos).

A análise da evolução dos recursos utilizados face aos resultados alcançados demonstra que o Tribunal de Contas tem melhorado substancialmente a sua eficiência interna – medido, neste caso exemplificativo, pela relação entre despesas e o total de processos analisados (referentes a pedidos de fiscalização prévia + contas de gerência de entidades jurisdicionadas). O total de despesas de funcionamento por processo analisado evoluiu de 83,7 contos em 2013 para 61,7 contos em 2014 e 59,3 contos em 2015 (redução de 29% em relação ao ano anterior).

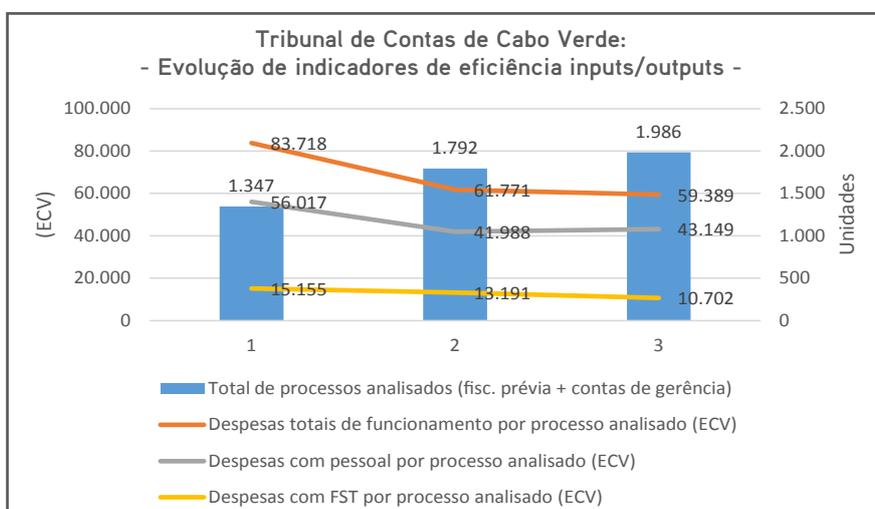


Figura 9- Evolução de indicadores de eficiência inputs/outputs.



2.2 Avaliação e expetativas das entidades jurisdicionadas

2.2.1 Enquadramento e metodologia

No processo de elaboração do III PED, foi realizada uma série de entrevistas semiestruturadas a uma amostra de entidades jurisdicionadas, tendo como principal objetivo captar a apreciação dos mesmos quanto ao desempenho recente do Tribunal de Contas e as suas expetativas para o período de abrangência do III PED.

Neste ponto, à laia de pano de fundo, apresenta-se a metodologia utilizada, descreve-se sucintamente a amostra utilizada e apresentam-se as principais conclusões que servirão como elementos de referência para a formulação da estratégia de desenvolvimento do TCCV para os próximos 04 anos.

Para a realização das entrevistas, foi selecionada uma amostra constituída por 45 entidades jurisdicionadas pelo TCCV, pertencentes a diferentes categorias e localizadas nas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Sal, Boavista, Santiago e Fogo. Por razões diversas (indisponibilidade de agenda, problemas de comunicação, entre outras), foram efetivamente realizadas 32 entrevistas, distribuídas como se segue:

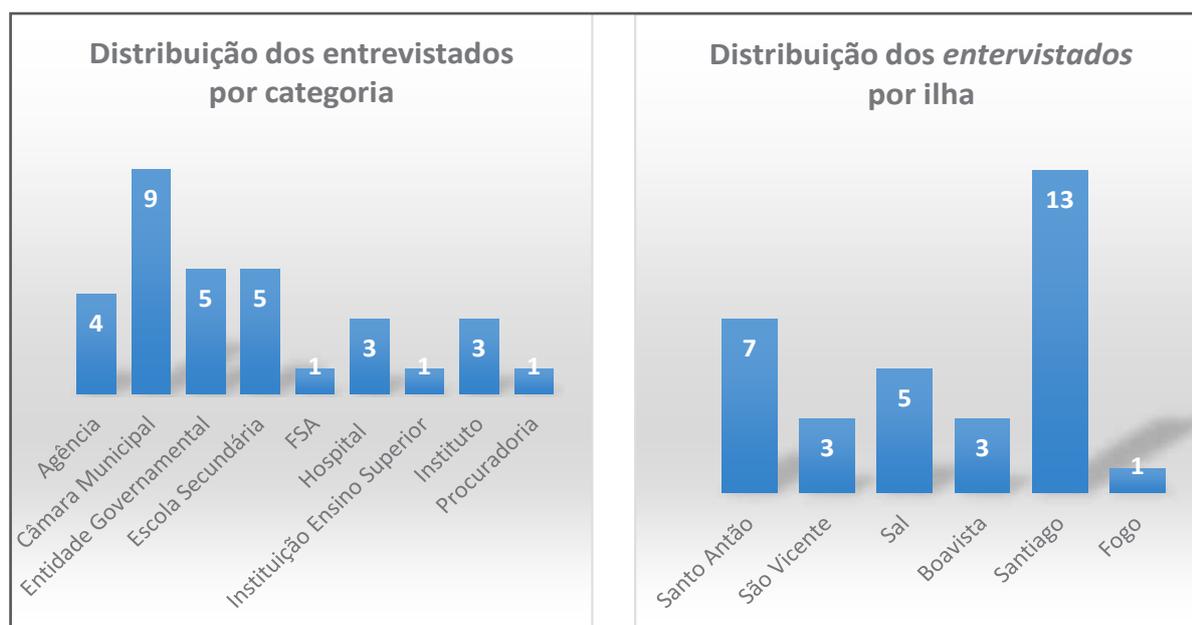


Figura 10- Distribuição dos entrevistados por categoria e por ilha.

As entrevistas, presenciais, decorreram entre os dias 08 a 29 de janeiro de 2016. Sempre que possível, procurou-se que o interlocutor fosse o quadro da Instituição que mais se relaciona com o Tribunal de Contas, ou que este estivesse presente. As questões foram orientadas com base num guião previamente preparado.

2.2.2 Principais constatações

Apresentam-se a seguir os principais constatações das entrevistas, por tópico:

- i. **Desempenho geral.** A esmagadora maioria dos entrevistados (85%) avalia o desempenho do Tribunal de Contas como Bom (75%) ou Muito Bom (10%). Apenas 3% atribui uma avaliação negativa (Mau) e nenhuma considera que o desempenho seja Muito Mau. Constatou-se uma quase unanimidade em se considerar que nos últimos 03 anos houve uma melhoria assinalável do desempenho do Tribunal de Contas em todas as esferas da sua competência, quer no que se refere aos processos e procedimentos de fiscalização (prévia e sucessiva), quer no que se refere à tempestividade e qualidade das análises das Contas de Gerência. As respostas não variam substancialmente conforme a categoria da entidade.

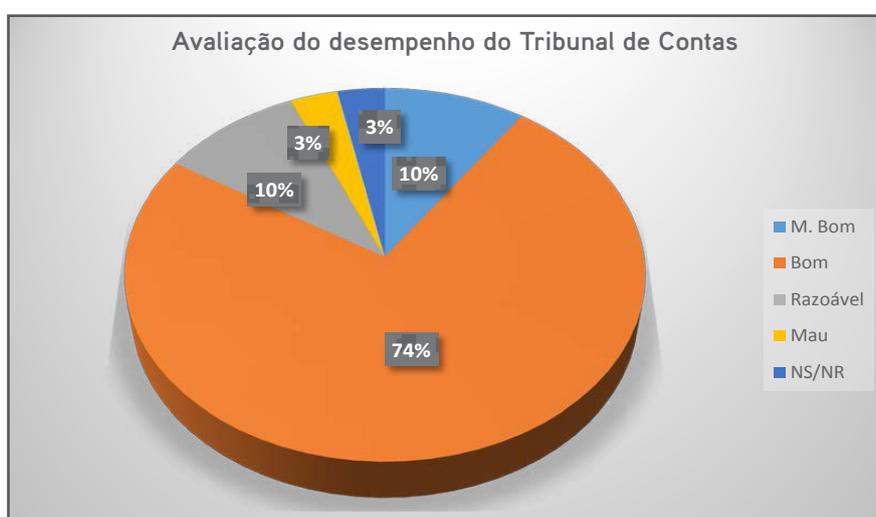


Figura 11- Avaliação do desempenho do Tribunal de Contas.

A maior parte dos entrevistados reconhece igualmente que o Tribunal de Contas tem adotado, sobretudo nos últimos anos, uma abordagem mais pedagógica, de orientação pró-ativa das entidades sujeitas à sua fiscalização. Apesar de uma parte substancial defender a continuação ou mesmo o alargamento desta abordagem, alguns dos entrevistados consideram, no entanto, que o Tribunal deve passar a ser mais "atuante" e penalizador, principalmente nos casos de reincidência.

Alguns dos entrevistados referiram o fato de o Tribunal de Contas ter apenas uma base operacional (na Cidade da Praia), o que, alegaram, afeta a cobertura das ilhas ditas "periféricas". Recomendam, assim, que se estude a possibilidade de abrir uma delegação do TCCV na Região Norte do país, para cobrir as ilhas de Santo Antão, São Vicente e, eventualmente, Sal.

- ii. **Celeridade e eficácia na resposta às solicitações das entidades jurisdicionadas.** A grande maioria dos entrevistados reconhece que as suas solicitações têm sido respondidas com celeridade, dentro dos prazos legalmente previstos e com a eficácia necessária. Referem que na maior parte das vezes os esclarecimentos são prestados de forma adequada, as informações, avisos e relacionados são remetidas às entidades jurisdicionadas atempadamente. No entanto, alguns entrevistados referiram alguma resistência por parte do

Tribunal de Contas em emitir pareceres para, por exemplo, dirimir dúvidas de interpretação de normativos, alegando que "o Tribunal de Contas não é uma Instituição para emitir pareceres, mas sim, para garantir a legalidade na gestão de recursos públicos". Consideram que uma abordagem mais pró-ativa e orientadora por parte do Tribunal de Contas ajudaria a melhorar a qualidade das decisões e a prevenir eventuais ilegalidades na gestão dos recursos.

- iii. **Competência dos Técnicos do Tribunal de Contas.** A maior parte dos entrevistados tem a percepção que os Técnicos têm as competências necessárias para desempenhar a função que lhes é atribuída. Reconhecem que houve melhoria sensível neste domínio nos últimos anos, quer em termos de qualidade técnica quer em termos de relacionamento interpessoal entre os Técnicos e as entidades jurisdicionadas. Contudo, alguns entrevistados alertaram para a necessidade de melhorar as competências dos Técnicos no que se refere ao conhecimento do "negócio" das entidades jurisdicionadas (para um melhor entendimento das suas operações contabilísticas/financeiras) e referiram (com alguma frequência) situações de diferenças de interpretação de normativos e processos entre os Técnicos. Recomendam, assim, uma melhor sistematização e uniformização de interpretações, critérios e procedimentos internos de fiscalização do Tribunal.
- iv. **Comunicação.** A quase totalidade dos entrevistados reconheceu melhorias sensíveis no que se refere à comunicação entre o Tribunal de Contas e as entidades jurisdicionadas. Como evidências destas melhorias, destacam o *newsletter*, os comunicados e documentos distribuídos na rede do Estado, as ações de formação e informação levadas a cabo pelo Tribunal e destinadas às entidades jurisdicionadas, a modernização e dinamização do site, a comunicação direta entre os Técnicos do TCCV e as entidades jurisdicionadas, etc., que vem permitindo um maior acesso dessas entidades a informações relevantes. No que se refere, contudo, à comunicação com o público em geral (fora da esfera das entidades jurisdicionadas) a apreciação é quase unânime: o Tribunal de Contas não tem gerido da melhor forma esta dimensão de comunicação. Consideram que o público em geral não está suficientemente informado/sensibilizado quanto ao papel do Tribunal de Contas, as suas competências e responsabilidades, os instrumentos de que dispõe para cumprir a sua missão, etc. Recomendam, assim, uma maior atenção a este domínio, para que a população em geral possa também contribuir de forma mais eficaz e pró-ativa para a fiscalização da utilização dos recursos públicos.
- v. **Fiscalização prévia.** A maioria dos entrevistados entende que o Tribunal de Contas tem cumprido de forma satisfatória a sua missão no que se refere à fiscalização prévia. Recomendam, contudo: ⁽¹⁾ uma maior celeridade neste domínio, de forma a tornar mais fluída a contratação de pessoas, bens e serviços; e ⁽²⁾ um maior rigor do Tribunal de Contas na fiscalização preventiva de entidades que gerem montantes avultados de recursos do Estado (como os Fundos).
- vi. **Fiscalização sucessiva.** Neste tópico, as opiniões são bastante variadas. Apesar de quase todos os entrevistados reconhecer melhorias evidentes nos últimos 03 anos no que tange à apreciação de contas (quer em termos de celeridade quer em termos de qualidade), uma grande maioria referiu os atrasos no julgamento das contas como um grande constrangimento. Além das dificuldades administrativas associadas à justificação de operações antigas (ex-responsáveis que já não se encontram nas instituições, extravio de documentos, etc.), consideram que os atrasos tornam extemporâneas a aplicação de recomendações e ações corretivas, e fazem com que se persista em ilegalidades de forma não-intencional ao longo de vários anos.

O processo de submissão de contas de gerência mereceu reparos de quase todos os entrevistados, com especial ênfase entre os não sedeados no município da Praia. As entidades são obrigadas a remeter as contas com os originais de todos os comprovativos (de receitas e de despesas), num processo considerado moroso, custoso, ultrapassado (tendo em conta o avanço das tecnologias na área de digitalização e tráfego de documentos), ineficiente, arriscado e potencialmente gerador de conflitos (por exemplo, quando os mesmos originais são também exigidos por outras entidades). Queixam-se ainda que, mesmo com o envio de todos os comprovativos, com alguma frequência são solicitados comprovativos já enviados ao TCCV, obrigando a retrabalho desnecessário.

Ainda no que se refere à fiscalização sucessiva, uma parte substancial dos entrevistados referiu alguma discrepância de procedimentos, critérios e interpretações de normativos, tanto entre diferentes Técnicos do Tribunal de Contas, quanto entre este e outras entidades de inspeção (como a Inspeção Geral de Finanças, parceiros/financiadores internacionais, etc.). Tais discrepâncias muitas vezes se traduzem em orientações até conflitantes entre si, provocando constrangimentos administrativos e estresse organizacional. Recomendam fortemente um esforço de harmonização e uniformização dos procedimentos e interpretações, e alinhamento com entidades externas com responsabilidades na matéria, para assegurar maior eficiência e fluidez na fiscalização das entidades.

- vii. ***Emissão de parecer sobre as Contas Gerais do Estado.*** Neste tópico, destaca-se o facto de a maior parte dos entrevistados não ter uma opinião formada sobre o assunto, ou porque desconhecem os pareceres emitidos (apesar de estes estarem acessíveis através do site do Tribunal), ou por outras razões. Dos que têm opinião formada, no entanto, a maior parte reconhece igualmente melhorias substanciais nesta área, destacando uma melhor tempestividade na apreciação das CGE, não estando ainda, porém, no ponto ideal. Os entrevistados recomendam uma maior/melhor divulgação do parecer em formato e plataformas mais acessíveis ao cidadão comum.
- viii. ***Perceção de impacto do II PED 2011-2015.*** A quase totalidade dos entrevistados desconhecia que o Tribunal de Contas tinha um PED – confirmando a tendência detetada aquando das entrevistas para avaliação daquele plano¹. No entanto, informados das prioridades constantes no II PED, a maior parte dos entrevistados foi unânime em considerar que constataram melhorias em quase todas as áreas definidas como prioritárias.
- ix. ***Competências do Tribunal de Contas.*** A totalidade dos entrevistados reconhece a importância do Tribunal de Contas no garante da boa utilização dos recursos do Estado e defende que este deve ter competências de fiscalização de todas as entidades públicas ou para-públicas que recebem ou gerem dinheiro público, sem exceção. Uma larga maioria é de opinião que as competências de fiscalização do Tribunal de Contas devem ser alargadas para incorporar Associações Comunitárias de Desenvolvimento (quando recebem fundos do Estado), assim como as Empresas Públicas do Estado. A maior parte dos entrevistados não concorda que deva haver diferenças de tratamento das entidades jurisdicionadas (em termos de nível, rigor e frequência do controlo). No entanto, alguns referiram a necessidade de adaptar as metodologias de fiscalização (prévia e sucessiva) nos casos de entidades com determinadas especificidades (serviços de segurança, serviços de saúde sujeitos a situações de emergência na contratação de bens e serviços, etc.) e de adotar uma certa proporcionalidade em termos de periodicidade e rigor, consoante os montantes geridos por cada entidade fiscalizada.

¹ Entrevistas realizadas em novembro/2015, numa amostra de entidades na ilha de Santiago.

É quase unânime a opinião de que o Tribunal de Contas deve ter amplo acesso a todas as fontes de informações – como o SIGOF e o SIM – que lhe permita cumprir a sua missão de forma mais eficiente possível. Ressalvam, no entanto, que tal acesso deve ser a nível dos *dados gerados* e não necessariamente a nível de aprovação de etapas de processos, de modo a salvaguardar o equilíbrio entre a necessidade de fiscalização concomitante e a necessidade de garantir a fluidez desses processos.

A maior parte dos entrevistados entende que o Tribunal de Contas não dispõe ainda de todos os recursos – legislativos, humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais e outros – que lhe permita cumprir a sua missão com a máxima eficácia. Consideram ser necessário dotar o Tribunal de legislação ajustada às novas dinâmicas em termos de gestão da coisa pública. No que se refere aos recursos humanos, reconhecem um esforço de melhoria do quadro de pessoal (em termos quantitativos e qualitativos) mas consideram haver necessidade de mais investimentos nesta área. Referem igualmente ser necessário um maior investimento em recursos tecnológicos visando modernizar e tornar mais eficiente processos críticos da Instituição, por exemplo, na coleta, gestão e análise de informações (digitalização, tráfego e custódia documental).

x. **Pontos fortes.** Os entrevistados identificaram os seguintes pontos fortes do Tribunal de Contas:

1. Preocupação com a melhoria contínua; tem estado a inovar e a melhorar;
2. Qualidade do atendimento (melhorou); disponibilidade dos Técnicos em atender às solicitações das entidades jurisdicionadas; mais interação e colaboração; abordagem mais pró-ativa e pedagógica;
3. Nos últimos anos, o Tribunal de Contas tem incentivado as entidades a apresentarem as suas contas dentro dos prazos legais;
4. Melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas e a Administração Pública de uma forma geral; mais abertura e interação; maior divulgação de informações úteis e relevantes;
5. Maior celeridade na apreciação dos pedidos de fiscalização prévia;
6. Maior celeridade na análise das Contas de Gerência (fiscalização sucessiva); melhoria na capacidade de resposta;
7. Rigor e qualidade das análises; competência técnica; credibilidade da Instituição; idoneidade; seriedade e firmeza;
8. Maior aposta na formação e orientação das entidades jurisdicionadas.

xi. **Pontos fracos.** Por outro lado, os entrevistados indicaram as seguintes áreas de melhoria:

1. Centralização (base operacional apenas na Praia) → afeta a capacidade de resposta e de acompanhamento das entidades localizadas nas ilhas ditas "periféricas";
2. Limitações em termos de instrumentos legais (não aprovação ainda da proposta de Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas) → limita a sua eficácia no cumprimento da sua missão;
3. Atrasos na apreciação e julgamento de contas → provocam constrangimentos

administrativos vários (justificação de operações ocorridas há muito tempo, responsáveis que já não se encontram na função/instituição, dificuldades em localizar justificativos antigos...) e não impedem que se corrija atempadamente eventuais ilegalidades cometidas; extemporaneidade das recomendações;

4. Comunicação com a sociedade em geral muito deficiente/insuficiente → Público não está devidamente informado das atribuições, competências e prerrogativas do Tribunal de Contas;
5. Necessidade de melhorar a eficácia e celeridade na fiscalização prévia e sucessiva;
6. O processo de envio de contas de gerência e correspondentes justificativos é moroso, complexo, custoso, burocrático e ineficiente → implica custos elevados na preparação e envio (impressão, fotocópias, autenticação de cópias, transporte...) além de o processo exigir uma carga de trabalho substancial; alguns entrevistados referiram casos de solicitação de comprovativos que já tinham sido enviados ao TCCV;
7. Em certas instituições, o Tribunal de Contas tem demonstrado alguma dificuldade em conciliar a Contabilidade Pública com a Contabilidade Empresarial, quer no que se refere à classificação de operações quer na interpretação de normativos vigentes;
8. Excessiva tolerância do Tribunal de Contas para com as entidades que não cumprem os prazos legalmente definidos para prestação de contas; recomenda-se um maior rigor no controlo bem como a divulgação das entidades não cumpridoras (como mecanismo de pressão);
9. Tribunal de Contas pouco flexível na análise de processos; necessidade de reforçar a abordagem pedagógica (*não obstante, alguns entrevistados reconhecem a necessidade de um maior rigor na penalização – isto é, menos "pedagogia" –, especialmente em casos de reincidência*);
10. Perceção de que a interpretação de normativos, os procedimentos e critérios de análise não são uniformizados internamente; a interpretação – e correspondentes orientações/análise de processos - algumas vezes diferencia-se consoante o Técnico;
11. Deficiente articulação institucional (sobretudo entre o Tribunal de Contas, a Inspeção Geral de Finanças, entidades financiadoras externas, etc.); interpretações e orientações por vezes divergentes ou mesmo conflituosas entre si; modelos de reporte e prestação de contas não uniformizados, obrigando a duplicação de trabalhos;
12. Mudanças (com alguma frequência) nos modelos e procedimentos de elaboração dos relatórios e contas de gerência; último modelo excessivamente complexo e, em alguns casos, pouco adequado às especificidades do país em geral e das entidades jurisdicionadas em particular;
13. Tribunal de Contas pouco presente no dia-a-dia das entidades jurisdicionadas; perceção de que o único contacto é aquando da submissão e análise das contas de gerência e durante as auditorias; recomendações para um acompanhamento mais de perto, com uma maior frequência de visitas por parte de Técnicos do Tribunal;

14. Apesar das melhorias na comunicação, o Tribunal de Contas ainda é percebido numa perspetiva de penalização; desperta um certo "temor";
 15. Não obstante o alargamento do quadro de pessoal do Tribunal de Contas, constata-se ainda a necessidade de reforçar ainda mais, incluindo a nível dos Juízes; ainda a este propósito, sugere-se reforçar as competências dos Juízes nas áreas de contabilidade, finanças, economia e relacionados, para melhorar a sua capacidade de resposta.
- xii. **Expetativas para o III PED.** Os entrevistados elencaram as seguintes áreas que consideram dever merecer especial atenção do Tribunal de Contas nos próximos 04 anos (sem preocupações de sistematização):
1. Continuar a apostar na melhoria das competências tanto do pessoal Técnico (sobretudo nas áreas de contabilidade pública e empresarial, finanças, o "negócio" das entidades jurisdicionadas, etc.) quanto dos Juízes (nas áreas de contabilidade, finanças, economia e relacionados);
 2. Continuar a apostar na formação, orientação e aconselhamento das entidades jurisdicionadas, numa abordagem mais pró-ativa e pedagógica;
 3. Melhorar a aproximação com as entidades jurisdicionadas e aumentar a frequência de visitas de orientação e auditorias;
 4. Reforçar os mecanismos de comunicação com entidades jurisdicionadas (ex: dinamizar fóruns online, grupos fechados nas redes sociais, etc.);
 5. Rever e modernizar os processos de submissão de contas de gerência e correspondentes justificativos, apostando nas tecnologias existentes para o efeito (desmaterialização de processos);
 6. Melhor socialização junto das entidades jurisdicionadas dos instrumentos de gestão estratégica do Tribunal de Contas (PED's, Planos Operacionais, Avaliações, Orgânicas, etc.); apesar de estarem no site, nem todas as entidades consultam-nos com frequência;
 7. Reforçar e melhorar a comunicação com o público em geral;
 8. Melhorar a sistematização e uniformização de interpretações, critérios e processos internos para reduzir subjetividades quer na fiscalização prévia quer na sucessiva;
 9. Melhorar a articulação institucional com outras entidades externas de fiscalização (como a IGF², DNOCP³, DGT⁴, DGDAL⁵, IGE⁶, entidades financiadoras externas...), em termos de normativos e orientações, metodologias e interpretações, processos, formulários, cronogramas de inspeção, partilha de informações, entre outros;

² Inspeção Geral das Finanças

³ Direção Nacional do Orçamento e Contabilidade Pública

⁴ Direção Geral do Tesouro

⁵ Direção Geral de Descentralização e Administração Local

⁶ Inspeção Geral da Educação

10. Melhorar o tempo de análise e julgamento de contas de forma a que o processo seja mais eficiente e as recomendações sejam tempestivas;
11. Reforçar os mecanismos de monitorização e sensibilização das entidades jurisdicionadas para a submissão atempada das Contas de Gerência;
12. Maior pro-atividade e eficácia do Tribunal de Contas na fiscalização preventiva da boa utilização de dinheiro público, com especial atenção aos FSA⁷ e aos Municípios;
13. Insistir na necessidade de dotar o Tribunal de Contas de uma nova Lei Orgânica, para poder cumprir a sua missão com mais eficácia; alargar as competências do Tribunal para incluir as ACD, as EPE, entre outros;
14. Instituir e reforçar mecanismos internos de acompanhamento da implementação de recomendações e ações corretivas determinadas pelo Tribunal de Contas;
15. Avaliar a hipótese de descentralizar os serviços do Tribunal de Contas, com a abertura de uma delegação na Região Norte;

2.3 Avaliação e expectativas dos colaboradores internos

2.3.1 Enquadramento e metodologia

O principal objetivo deste exercício, no quadro da elaboração do III PED, foi envolver o máximo possível os colaboradores internos, quer no processo de diagnóstico e avaliação de desempenho, quer no de definição das opções estratégicas (visão, objetivos, prioridades, iniciativas a implementar).

Os *inputs* considerados neste ponto foram obtidos em 03 momentos distintos, mas complementares, a saber:

- 1) Questionário eletrónico aos colaboradores internos, realizado entre os dias 02/11/2015 a 12/11/2015, no quadro da avaliação do II Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED), tendo sido recolhidos um total de 34 questionários (taxa de resposta 83%)
- 2) Entrevistas estruturadas a Pessoal-Chave do Tribunal de Contas (novembro/2015), também aquando da avaliação do II PED; foram realizadas um total de 10 entrevistas a quadros dirigentes internos;
- 3) Segundo questionário eletrónico aos colaboradores internos, aplicado entre os dias 15 a 22/02/2016, tendo sido recebidos 19 questionários (taxa de resposta de 46%).

2.3.2 Principais constatações

As informações recolhidas estão sintetizadas nos seguintes pontos:

- i. No que se refere ao PED anterior, a visão expressa no documento é reconhecida, pela maior parte dos colaboradores, como tendo sido adequada. No entanto, a sua opinião é mais crítica quanto à materialização desta visão.

⁷Fundos e Serviços Autónomos

- ii. A maior parte dos colaboradores avaliam o nível de implementação das iniciativas como elevado (58%) ou muito elevado (3%), perfazendo um total de 61% de avaliação positiva. No entanto, 39% consideram o nível de implementação como baixo (36%) ou muito baixo (3%).
- iii. A avaliação do nível de implementação por prioridade é, no entanto, baixa. As melhores avaliações são nos objetivos "Capacitar o TCCV..." (2,77) e "Emitir parecer sobre a CGE..." (2,74), e as avaliações menos boas foram nas prioridades "Criar mecanismos para acelerar a aprovação da proposta de Lei Orgânica do Tribunal..." (2,29) e "Reforçar os mecanismos de interação com o Parlamento, a Administração Pública e os Cidadãos"(2,39).
- iv. No que se refere a percepção de resultados, as respostas demonstram um nível baixo de avaliação deste item, com nenhum objetivo atingindo a pontuação de 3, numa escala em que 1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo, 3 = Mais ou menos, 4 = Concordo e 5 = Concordo fortemente.
- v. No que se refere ao III PED, a esmagadora maioria dos colaboradores que responderam (89%) concordam (72%) ou concordam fortemente (17%) com o ajustamento da visão que se propõe ("Promover e garantir a excelência e a transparência na gestão das Finanças Públicas, de forma eficaz, no tempo certo e a um custo otimizado"). Ninguém discorda.
- vi. Os objetivos estratégicos propostos inicialmente⁸ mereceram igualmente a anuência da generalidade dos colaboradores internos. O objetivo de dotar o Tribunal de recursos foi o que mereceu maior aprovação; no entanto, o de reduzir e otimizar os recursos despendidos globalmente, porquanto tenha merecido a concordância de 73% dos colaboradores que responderam, foi o menos consensual.
- vii. Neste quesito, foram feitas, adicionalmente, as seguintes propostas:
 1. Melhorar o impacto do TCCV através do seguimento das sanções e das recomendações;
 2. Melhorar a governança e a transparência do TCCV, dotando-o de infraestruturas que lhe permitem cumprir o seu mandato com eficácia;
 3. Dotar o TCCV de um quadro jurídico e regulamentar conforme as melhores práticas internacionais (ISSAI);
- viii. As áreas prioritárias mereceram igualmente uma forte anuência dos colaboradores: Quadro Regulamentar, Pessoas, Processos e Procedimentos, Tecnologia e Comunicação (interna, com entidades jurisdicionadas e com sociedade em geral).
- ix. Para cada área prioritária foram recebidas várias sugestões de iniciativas a implementar, devidamente consideradas na elaboração deste III PED.

⁸ Objetivos propostos: (i) Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização sucessiva, no que se refere ao tempo de análise e julgamento de Contas de Gerências; (ii) Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na emissão de parecer sobre a Conta Geral do Estado, em termos de tempo e qualidade analítica; (iii) Reduzir e otimizar os recursos despendidos globalmente - pelas entidades jurisdicionadas e pelo próprio Tribunal de Contas - no cumprimento da missão deste; (iv) Dotar o Tribunal de Contas de recursos legislativos, humanos, tecnológicos e organizacionais que lhe permita cumprir a sua missão de forma cada vez mais eficiente.

2.4 Expetativas da sociedade civil

Para se captar as expetativas da sociedade civil relativamente ao Tribunal de Contas – elemento importante para a formulação de opções estratégicas para os próximos anos –, foram utilizadas duas metodologias complementares: (i) análise de artigos de jornais, comentários em jornais *online*, comentários em redes sociais; e (ii) conversas com amostras de membros da sociedade civil sem qualquer vínculo com o Tribunal de Contas ou com as entidades jurisdicionadas.

Resumidamente, a sociedade civil tende a ter as seguintes expetativas em relação ao Tribunal de Contas:

- Que seja uma instituição cada vez mais atuante no cumprimento das suas obrigações legais (de garantir a boa utilização dos recursos públicos);
- Que seja mais pró-ativo na prevenção e combate à má utilização (ou utilização ilegal) de recursos públicos;
- Que tenha as suas competências alargadas de modo a abarcar sob a sua jurisdição todas as entidades que de forma direta ou indireta recebem recursos do Estado, incluindo ONG, Associações Comunitárias de Desenvolvimento, entre outros;
- Que seja uma instituição cada vez mais transparente, acessível e aberta à sociedade civil.



3 O III PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

As informações recolhidas junto a diferentes atores relevantes – entidades jurisdicionadas, colaboradores internos e sociedade civil como um todo, permitiram captar um leque de apreciações e expectativas bastante valiosas para a "construção" de uma estratégia de desenvolvimento do Tribunal de Contas nos próximos anos.

3.1 Revisitar a visão do Tribunal de Contas

O II PED do Tribunal de Contas consagrava como visão "*Promover e garantir a excelência e a transparência na gestão das Finanças Públicas*". No entanto, das entrevistas à amostra de entidades jurisdicionadas ficou evidente três grandes linhas de expectativas adicionais: a *eficácia*, o *tempo* e os *custos associados*. Pela sua importância, deve-se também alçar a satisfação dessas expectativas a um patamar mais elevado, no mesmo nível que a de garantir a excelência e transparência na gestão de recursos do Estado, para lhes conferir uma maior centralidade.

Assim, decide-se neste III PED revisitar a **Visão do Tribunal de Contas**, definindo-a como sendo:

"Promover e garantir a excelência e a transparência na gestão das Finanças Públicas, de forma eficaz, no tempo certo e a um custo otimizado".

3.2 A missão e os valores do Tribunal de Contas

Pela necessidade de se assegurar a sua estabilidade e perenidade no tempo, mantêm-se, entretanto, neste III PED, a missão e os valores institucionais do Tribunal de Contas.

Missão

Zelar pela boa prestação de Contas, pela promoção da cultura de integridade, responsabilidade e transparência como forma de otimizar a utilização dos recursos públicos.

Valores:

- Ética, rigor e eficácia na utilização dos recursos públicos;
- Efetividade da ação individual e coletiva para atingir a eficiência máxima;
- Independência e colaboração em defesa do património público;
- Justiça e igualdade de tratamento;
- Profissionalismo compatível com o desenvolvimento pessoal e institucional.

3.3 Que objetivos estratégicos?

Tendo em conta o ponto de partida e as expectativas da população em relação ao Tribunal de Contas, o presente PED define **05 objetivos gerais**, a saber:

- 1) *Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização prévia;*
- 2) *Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização sucessiva;*
- 3) *Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na emissão de parecer sobre a Conta Geral do Estado;*
- 4) *Melhorar a eficiência global nos processos de submissão, análise e julgamento de contas de gerência e seguimento das recomendações e decisões;*
- 5) *Dotar o Tribunal de Contas de legislação adequada, de recursos humanos, tecnológicos e organizacionais que lhe permitam cumprir a sua missão.*

Em conformidade, definem-se, neste III PED, as seguintes metas específicas para cada um dos objetivos estratégicos acima referidos:

1. Otimizar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização prévia no que se refere ao seguimento das recomendações:

- 1.1. *Organizar e sistematizar a Jurisprudência do Tribunal no sentido de harmonizar as decisões dos Juízes a partir de 2017;*
- 1.2. *Trabalhar a montante para que a partir de 2017 o número de processos de pedidos de fiscalização prévia devolvidos não ultrapasse os 10% do total⁹;*
- 1.3. *Reforçar o mecanismo de acompanhamento a partir do quarto trimestre de 2016, dos processos devolvidos e das recomendações e reforçar medidas sancionatórias;*

2. Otimizar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização sucessiva no que se refere ao seguimento das recomendações:

- 2.1. *Assegurar que: (i) a partir das contas de gerência de 2017, pelo menos 90% das entidades jurisdicionadas submetem as respetivas contas de gerência atempadamente; (ii) medidas sancionatórias serão tomadas para com a totalidade (100%) das entidades que não tenham respeitado a obrigatoriedade de apresentação de contas;*

⁹ Ano base: 2015 (11%).

- 2.2. *Atingir, a partir de 2018, uma taxa de análise de 100% das contas de gerência submetidas ao Tribunal de Contas, num prazo de 01 ano após receção;*
- 2.3. *Atingir, a partir de 2018, uma taxa de julgamento de 100% das contas de gerência remetidas aos Juizes do Tribunal de Contas, num prazo de 02 anos após receção;*
- 2.4. *Implementar, a partir de 2016, um sistema de monitorização e avaliação da implementação de recomendações e decisões emitidas pelo Tribunal de Contas; o sistema deverá incluir uma plataforma de gestão de informações, procedimentos de gestão e de reporte, um quadro de incentivos e penalizações.*

3. Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na emissão de parecer sobre a Conta Geral do Estado, em termos de tempo e qualidade analítica:

- 3.1. *Analisar a Conta Geral do Estado e emitir os correspondentes parecer o mais tardar até 09 meses a contar após receção da mesma, a partir de 2017;*
- 3.2. *Assegurar a máxima divulgação dos pareceres através de múltiplas plataformas (site, redes sociais, e-mailing, imprensa, resumo, entre outros).*

4. Melhorar a eficiência global nos processos de submissão, análise e julgamento de contas de gerência e seguimento das recomendações e decisões:

- 4.1. *Reduzir em 30% a partir de 2018 e 50% a partir de 2019¹⁰ os custos incorridos pelas entidades jurisdicionadas na preparação e envio das contas de gerência¹¹;*
- 4.2. *Reduzir em 5% ao ano o rácio de despesas de funcionamento do Tribunal de Contas por processo analisado, a partir de 2018;*
- 4.3. *Reduzir em 5% ao ano a média de horas de trabalho por relatório analisado, a partir de 2017, de forma a se alocar mais tempo a atividades de acompanhamento pedagógico e preventivo das entidades jurisdicionadas.*

5. Dotar o Tribunal de Contas dos recursos humanos, tecnológicos e organizacionais que lhe permitam cumprir a sua missão de forma cada vez mais eficiente:

- 5.1. *Diligenciar no sentido de conseguir a aprovação da proposta de Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas antes de 2018;*
- 5.2. *Aumentar em 10% o quadro de pessoal do Tribunal de Contas até 2018;*

¹⁰ Ano-base: estimativa de custos incorridos em 2015, com a preparação e envio das contas de 2014.

¹¹ Compreendendo, entre outros, tempo gasto, papel, fotocópias, despesas de transporte, etc.

3.4 Que prioridades?

A análise dos pontos fortes, das áreas de melhoria, das recomendações e expectativas das entidades jurisdicionadas permitiu definir 05 grandes linhas de prioridades para os próximos 04 anos: (i) Quadro legal e regulamentar; (ii) Processos e procedimentos; (iii) Pessoas; (iv) Tecnologia; e (v) Comunicação interna e externa.



3.5 Que iniciativas?

Para alcançar os objetivos gerais e específicos definidos, com base nas prioridades identificadas, este III PED contempla as iniciativas e correspondentes ações a implementar, que a seguir se apresentam.

PRIORIDADE 1: Quadro Regulamentar

A primeira prioridade para este III PED é dotar o Tribunal de Contas de um quadro legal-regulamentar adequado, que lhe permita cumprir a sua missão com eficácia, eficiência e celeridade. Dentro desta prioridade, prevê-se implementar as seguintes iniciativas:

- 1. Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas.** Rever/implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas, devendo incluir as seguintes: (i) Organizar uma reunião de alto nível entre o Tribunal de Contas, o Governo e os Grupos Parlamentares, para definir as linhas gerais de um compromisso neste sentido; (ii) Propor ao novo Governo a constituição de um grupo conjunto de trabalho para identificar pontos de divergência e harmonizar posições; (iii) Elaborar e implementar uma agenda de contactos com instituições relevantes nacionais e internacionais para promover a necessidade de dotar o TCCV de uma nova Lei Orgânica; (iv) Elaborar e implementar uma campanha de informação da opinião pública sobre a proposta de Nova Lei Orgânica (folhetos, spots TV, redes sociais, e-mailing, encontros com grupos relevantes).
- 2. Plano Alternativo à NLOFTCCV.** Implementar um "Plano B" caso persista o atraso na aprovação da proposta de LOFTCCV: (i) Constituir grupo interno de trabalho com a missão de analisar o quadro legal existente, incluindo disposições assessórias e complementares, e identificar possíveis oportunidades de implementar melhorias de processos com base no quadro legal atual; (ii) O mesmo grupo interno de trabalho será responsável pela adequação do presente Plano Estratégico, no caso da NLOFTCCV ser aprovada, com o apoio da PD Consult, mas sem custos adicionais; (iii) Elaborar e implementar um plano de ação, com base no relatório do grupo de trabalho.

3. **Regimento do Tribunal de Contas.** Rever e atualizar o Regimento do Tribunal de Contas, devendo incluir, entre outros aspetos, a adequação regulamentar às normas ISSAI, a revisão do quadro regulamentar em matéria de emolumentos, entre outros: (i) constituir grupo de trabalho com a missão de identificar pontos a adequar e propor ajustamentos; (ii) elaborar, socializar e implementar plano corretivo.
4. **Iniciativas Legislativas Externas.** Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado: (i) Elencar os pontos concretos de melhoria; (ii) elaborar proposta formal e enviar aos órgãos competentes; (iii) Propor reunião de discussão com entidades relevantes (Governo, Assembleia, Municípios, etc.), visando sensibilizar sobre a matéria; (iv) Sensibilizar entidades externas com competências de iniciativas legislativas para a obrigatoriedade de ouvir o Tribunal de Contas sobre propostas legislativas relevantes.

PRIORIDADE 2: Processos e Procedimentos

Complementar o quadro regulamentar, definindo-se como prioridade dotar o Tribunal de Contas de processos e procedimentos eficientes, uniformes, cada vez mais transparentes e compreensíveis para todos os atores relevantes. Neste campo devem ser implementadas as seguintes iniciativas:

1. **Controlo de Qualidade.** Concluir a implementação do Sistema de Controlo de Qualidade: (i) aprovar a resolução respeitante; (ii) formular e implementar um plano de informação e formação interna; (iii) incorporar orientações do sistema nos procedimentos internos.
2. **Eficácia.** Desenhar e implementar mecanismo de seguimento e avaliação da implementação das recomendações e decisões do TCCV: (i) criar grupo de trabalho com a missão de fazer diagnóstico da situação atual e apresentar propostas concretas; (ii) analisar relatório e decidir sobre sistema; (iii) informar, formar e implementar.
3. **Manual de Procedimentos.** Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI: (i) criar grupo de trabalho com a missão de sistematizar e uniformizar processos e procedimentos críticos num manual único e abrangente; (ii) discutir e aprovar o MPG; (iii) elaborar e implementar plano de informação e formação de colaboradores internos e entidades jurisdicionadas; (iv) definir mecanismos de seguimento & avaliação de implementação.
4. **Harmonização inter-institucional.** Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TC e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...): (i) Provocar reunião de trabalho conjunto entre o TCCV, outros Órgãos de Controlo, Ordem dos Contabilistas e Auditores, Comissão de Normalização Contabilística¹², com o principal objetivo de definir um sistema conjunto e partilhado para dirimir dúvidas/conflitos de interpretação de normativos contabilísticos; (ii) Propor a criação de uma equipa conjunta de trabalho para conceção do sistema e coordenação da sua implementação¹³; (iii) Elaborar e implementar plano de informação / formação de staff interno (de todos os Órgãos de Controlo e das entidades jurisdicionadas); (iv) Definir mecanismos de seguimento e avaliação.

¹² Entidade que, segundo a Lei, tem competências para dirimir eventuais conflitos de interpretação de normativos contabilísticos.

¹³ Tal sistema poderá assentar-se numa simples plataforma em que são depositadas, para consulta pública, respostas/pareceres a dúvidas e pedidos de esclarecimentos relacionados com interpretação de normativos contabilísticos por parte de entidades jurisdicionadas. Os pedidos de esclarecimentos são remetidos pelos Órgãos de Controlo à Comissão de Normalização Contabilística para análise e parecer. Pode-se igualmente acrescentar no sistema seções específicas para esclarecimentos de dúvidas de outra natureza que não de interpretação de normativos contabilísticos.

5. **Custos.** Implementar contabilidade analítica nas Unidades de Apoio Técnico - UAT e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio: (i) fazer um levantamento do sistema de informações de gestão existente; (ii) definir unidades de análise (por departamento? por área funcional? por "unidade de negócio do TCCV"? por processo?) e as chaves de repartição de custos e receitas; (iii) ajustar os procedimentos de reporte e plataformas de suporte (formulários, tabelas, softwares, etc.) em conformidade; (iv) implementar plano de formação interna.
6. **Transparência.** Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório: (i) lançar concurso de contratação de empresa especializada para o efeito; (ii) levar a cabo a auditoria anualmente; (iii) divulgar o relatório da auditoria.

PRIORIDADE 3: Pessoas

As pessoas constituem a espinha dorsal de qualquer organização e no Tribunal de Contas não podia ser diferente. Desta forma, posiciona-se a adequação contínua do seu capital humano como prioridade central do III PED 2016-2019, prevendo-se a implementação das seguintes iniciativas:

1. **Quantidade.** Definir e implementar plano de ajustamento do quadro de pessoal para o período 2016/2019: (i) elaborar um mapa previsional de necessidades atuais e futuras, em termos de quantidade, perfil e competências¹⁴; (ii) preparar um plano de contratação, incluindo estimativa de impacto orçamental e incorporar nas propostas anuais para o Orçamento do Estado durante o período.
2. **Competências.** Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil e competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo¹⁵: (i) rever/elaborar descrição de perfil e competências requeridas para todas as funções dentro da orgânica do TCCV; (ii) realizar uma avaliação alargada das competências atuais em cada função e comparar com as competências necessárias; (iii) elaborar e implementar plano de ajustamento¹⁶; (iv) definir mecanismos de seguimento & avaliação.
3. **Capacitação.** Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19: (i) elaborar um mapa de necessidades de formação¹⁷; (ii) mapear opções de formação/formadores para cada necessidade (externa, interna, em exercício, online, coaching, etc.) e orçamentar; (iii) definir mecanismos de implementação, seguimento e avaliação.
4. **Ambiente interno.** Elaborar e implementar programa visando manter um ambiente laboral sadio e estimulante¹⁸: (i) definir as atividades, calendarizar e orçamentar; (ii) definir mecanismos de implementação, seguimento e avaliação.
5. **Avaliação de desempenho.** Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação. incorporar os

¹⁴ Com base (a) na evolução projetada do Tribunal de Contas, (b) na previsão de impacto da nova Lei Orgânica do TCCV em termos de exigências de recursos humanos para a sua implementação, (c) nas previsões de reformas e (d) outros fatores.

¹⁵ Incluindo-se os Juizes Conselheiros.

¹⁶ Poderá incorporar as seguintes medidas possíveis: formação, mobilidade/transferência, coaching, medidas de redundância.

¹⁷ A partir das avaliações de performance individual, do programa de avaliação de competências existentes x competências necessárias e de outras fontes.

¹⁸ Exemplo de iniciativas que podem ser implementadas: ajustes na decoração dos espaços de trabalho, analisar ergonomia para evitar LER's (Lesões por Esforço Repetitivo), Aniversariantes do Mês, dinâmicas de grupo, eventos temáticos (Dia do Tribunal de Contas, Natal, Dia das Crianças, etc...), diagnosticar quadro atual e implementar medidas de melhoria de SSME (Saúde, Segurança e Meio Ambiente), plano de rotatividade inter-funções.

princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho: (i) fazer uma análise exaustiva do sistema existente; (ii) discutir internamente e redesenhar o sistema para incorporar os princípios acima referidos; (iii) socializar o novo sistema; (iv) implementar plano de formação.

PRIORIDADE 4: Tecnologia

Uma das áreas de melhoria identificadas quer por parte das entidades jurisdicionadas, quer nas discussões internas, é a necessidade de modernização de processos através da adequação de tecnologias, especialmente no que se refere à receção, tramitação, análise e custódia de documentos. Reconhecendo-se a importância de se adequar o Tribunal de Contas aos novos tempos e o impacto da modernização tecnológica em termos de produtividade, qualidade e eficiência, define-se a tecnologia como uma das prioridades deste III PED, prevendo-se as seguintes iniciativas a implementar neste domínio:

- 1. Desmaterialização de processos.** *Concluir a implementação do projeto de tramitação digital de processos e comunicações, tanto entre as entidades jurisdicionadas e o Tribunal de Contas, quanto dentro do TCCV, conforme Plano Estratégico das TIC's já em andamento.*
- 2. Hardware & software.** *Adequar o parque de equipamentos informáticos – incluindo softwares – às (novas) necessidades do Tribunal de Contas: (i) fazer um levantamento detalhado das necessidades; (ii) elaborar plano de aquisição e orçamentar; (iii) proceder à aquisição e instalação.*
- 3. Interface com outros sistemas.** *Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOF, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global: (i) provocar uma reunião de alto nível (TCCV, Governo, NOSI, ANMCV) para um compromisso partilhado neste domínio; (ii) promover a nomeação de um grupo de trabalho interinstitucional, com a missão de definir necessidades em termos de acesso, requisitos e outros parâmetros técnico-legais; (iii) elaborar um plano de desenvolvimento e implementação de interfaces de acesso, incluindo normas e procedimentos associados; (iv) definir mecanismo de seguimento e avaliação.*
- 4. Indicadores de gestão.** *Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas¹⁹: (i) fazer um levantamento da situação atual, incluindo análise SWOT; (ii) definir lista de métricas e indicadores-chave para monitorizar o desempenho do Tribunal de Contas, com especial ênfase no que se refere aos objetivos estratégicos; (iii) definir requisitos, processos e procedimentos de reporte; (iv) ajustar plataformas de suporte à coleta de dados, sistematização, análise e produção de relatórios estatísticos; (v) implementar plano de socialização/formação; (v) definir mecanismo de seguimento e avaliação.*

PRIORIDADE 5: Comunicação (interna e externa)

As entidades jurisdicionadas referiram de forma incisiva a necessidade do Tribunal de Contas melhorar a sua comunicação, sobretudo com o público em geral, reconhecendo, contudo, os ganhos recentes a nível de comunicação com as mesmas. O inquérito aos colaboradores permitiu

¹⁹ Ex: estatísticas ligadas à gestão de RH (assiduidade, pontualidade, tempo de serviço, gestão de férias, etc.); estatísticas ligadas a análise e julgamento de processos; estatísticas financeiras/orçamentárias; entre outros

identificar igualmente necessidades de melhoria a nível de comunicação interna. Reconhecendo a importância de uma comunicação eficiente com os diversos atores relevantes, o Tribunal de Contas define a comunicação também como uma prioridade para este seu III PED 2016-2019, devendo ser implementadas as seguintes iniciativas:

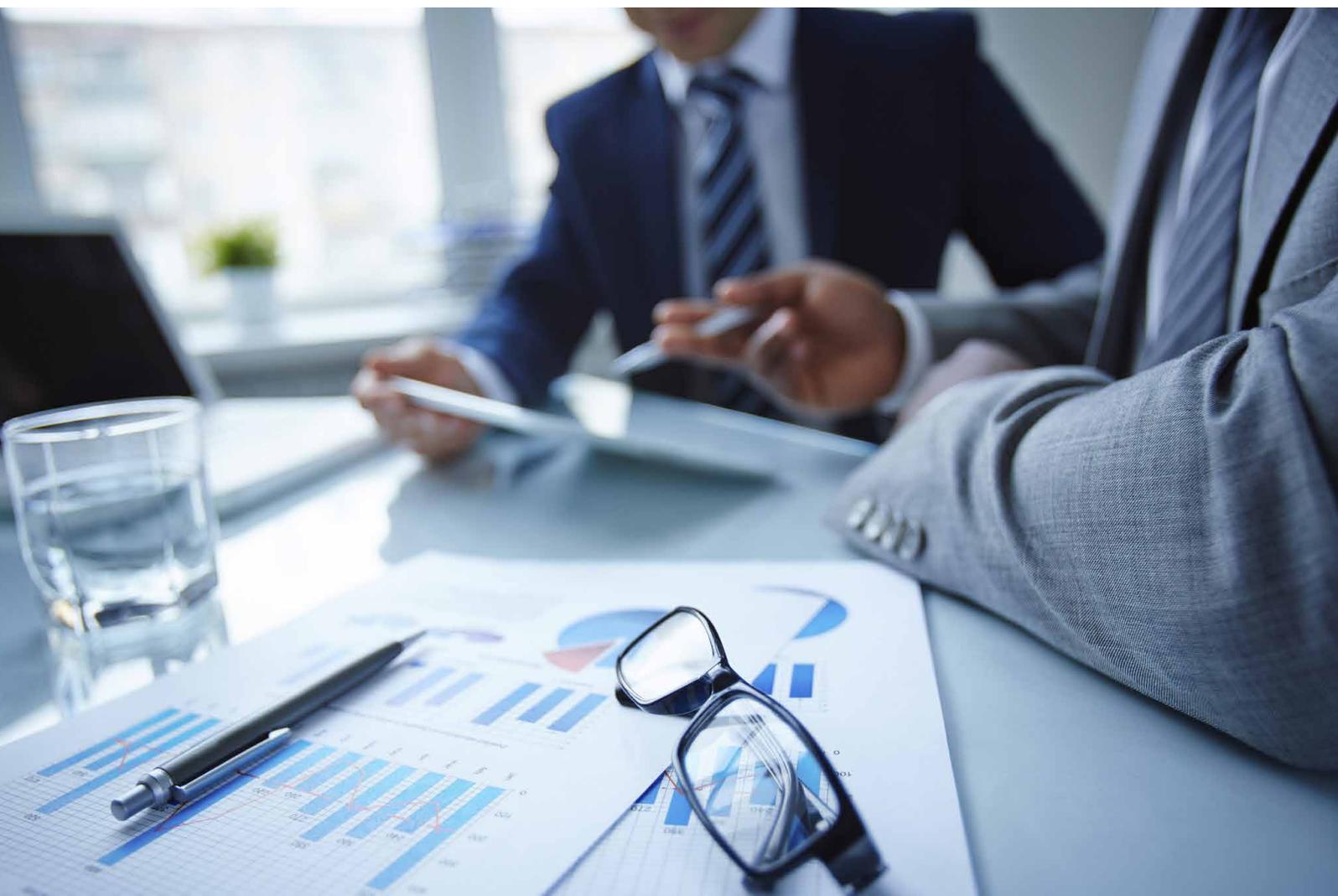
1. **Comunicação interna.** *Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna, devendo incluir, no mínimo, as seguintes ações: (i) implementar intranet; (ii) reforço do jornal de parede; (iii) encontros periódicos de informação e discussão; (iv) capacitação de líderes em técnicas de comunicação/gestão de equipas; (v) criar grupos fechados nas redes sociais; (vi) organizar atividades periódicas de lazer e socialização; (vii) implementar sistemas de feed-back vertical e horizontal.*
2. **Comunicação com sociedade em geral.** *Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil, devendo incluir as seguintes ações: (i) implementar plano de comunicação pública sobre a missão e responsabilidades do TCCV junto a públicos-alvo específicos (Escolas Secundárias e Universidades, ONG's, grupos organizados da sociedade civil, etc.); (ii) produzir e divulgar programas televisivos/radiofónicos; (iii) promover a simplificação e divulgação de documentos relevantes; (iv) criar e dinamizar páginas do Tribunal de Contas nas redes sociais; (v) criar o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do TCCV; (vi) implementar mecanismos de feed-back do público em geral; (viii) estabelecer um plano de encontros periódicos formais com entidades relevantes, nacionais e internacionais; (ix) organizar sessões de informação/formação de jornalistas.*
3. **Comunicação com entidades jurisdicionadas.** *Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas, incluindo: (i) implementar linha direta de contacto (0800) com sistema de direcionamento às áreas funcionais conforme necessidades; (ii) simplificar e divulgar documentos relevantes; (iii) criar área reservada a entidades jurisdicionadas (com senhas de acesso) no site do TCCV, para partilha de documentos e informações, tramitação de documentos, chat, videoconferências, etc.; (iv) instituir a figura de "Formador/Coach" (podendo estar integrado no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas), com a responsabilidade de orientar e formar entidades jurisdicionadas através de visitas periódicas, videoconferência, consulta telefónica, interface com Comissão de Normalização Contabilística nos assuntos da competência desta, etc.; (v) monitorização do impacto do TCCV nas entidades jurisdicionadas através de análise estatística, inquéritos de opinião periódicos, etc.*

3.6 Resultados esperados

Espera-se que no final do período de abrangência do III PED do Tribunal de Contas (2016-2019) possam ser comprovados 14 resultados concretos, cobrindo os 05 objetivos estratégicos preconizados:

- 1) Manutenção do nível de 100% de resposta aos pedidos de fiscalização prévia num prazo não superior a 30 (trinta) dias;
- 2) O número de processos de pedidos de fiscalização prévia devolvidos à procedência não ultrapassa os 10% do total de pedidos submetidos;
- 3) Pelo menos 90% das entidades jurisdicionadas submetem as suas contas de gerência ao Tribunal de Contas dentro do prazo legalmente definido;

- 4) Todas as entidades jurisdicionadas que não submeterem as contas de gerência dentro do prazo legal devidamente interpeladas e penalizadas;
- 5) Todas as contas de gerência recebidas analisadas num prazo não superior a 01 ano;
- 6) Todas as contas analisadas devidamente julgadas num prazo não superior a 02 anos;
- 7) O parecer sobre a Conta Geral do Estado devidamente emitido num prazo não superior a 09 meses;
- 8) O parecer sobre a Conta Geral do Estado divulgado, no mínimo, através dos seguintes canais: notas de imprensa, brochuras, site do Tribunal de Contas e redes sociais;
- 9) As despesas incorridas pelas entidades jurisdicionadas na preparação e envio ao Tribunal das contas de gerência reduzidas em 50% em relação aos valores estimados em 2015;
- 10) O rácio despesas totais de funcionamento do Tribunal de Contas por processo tratado não ultrapassa os 48.500\$00;
- 11) A média de horas de trabalho por conta de gerência analisada não ultrapassa as 105hrs;
- 12) Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas aprovada;
- 13) Tribunal de Contas com um mínimo de 54 quadros efetivos;
- 14) Sistema de digitalização, tramitação e custódia documental implementado e operacional.



4 IMPLEMENTAÇÃO DO III PED

4.1 Recursos necessários

A implementação do III PED do Tribunal de Contas deverá requerer recursos de várias ordens: recursos políticos, recursos financeiros, recursos organizacionais.

No que se refere a **recursos políticos**, haverá necessidade de mobilizar o engajamento de atores políticos relevantes – sobretudo Governo e Parlamento –, no que concerne a pelo menos dois aspetos: (i) a aprovação da proposta de Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas; e (ii) a operacionalização do acesso do Tribunal de Contas aos sistemas de informação de gestão da Administração Pública (central e municipal).

Em termos de **recursos financeiros**, a implementação do III PED do Tribunal de Contas deverá exigir: (i) recursos suportados pelo orçamento geral de funcionamento; e (ii) outros recursos fora deste quadro e que deverão ser mobilizados. Esses últimos estão estimados em 17.300 contos, assim distribuídos (por prioridade):

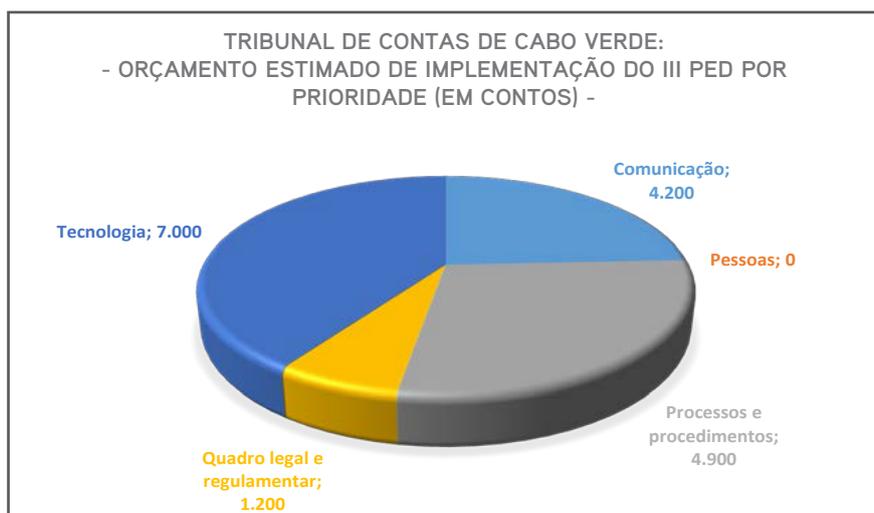


Figura 12: Orçamento indicativo para implementação do III PED

O orçamento detalhado de cada iniciativa consta como anexo neste III PED.

A nível de **recursos organizacionais**, haverá necessidade de mobilizar competências, procedimentos - e tempo -, para a implementação do III PED. Exigirá sobretudo um nível elevado de liderança engajada, coordenação inter e intra unidades de apoio técnico (UAT), alinhamento vertical e horizontal e comunicação fluída e eficiente, para assegurar que todas as iniciativas são implementadas no tempo certo e com os recursos certos, obtendo-se os resultados preconizados.

4.2 Matriz de responsabilidades

Para a implementação do III PED do Tribunal de Contas, define-se a seguinte matriz de responsabilidades para cada uma das 22 iniciativas previstas:

Ref.	Iniciativa	Matriz de responsabilidades		
		Líder:	Participa:	Concerta com / Envolve:
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	Presidente	Juiz Conselheiro e Coordenador da Fisc. Prévia	Parlamento, Finanças e Tribunal de Contas
2	Plano Alternativo à NLOFTCCV. Implementar um "Plano B" caso persista o atraso na aprovação da proposta de LOFTCCV	Presidente	Juízes Conselheiros	Em plenária
3	Regimento do Tribunal de Contas. Rever e atualizar o Regimento do Tribunal de Contas, devendo incluir, entre outros aspetos, a adequação regulamentar às normas da INTOSAI, a revisão do quadro regulamentar em matéria de emolumentos	Plenário	Presidente	DST e Equipa Técnica
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	Plenário	Juízes Conselheiros	Grupo de trabalho
5	Controlo da Qualidade. Concluir a implementação do Sistema de controlo de Qualidade	Direção	NCQ	Colaboradores
6	Eficácia. Desenhar e implementar mecanismo de seguimento e avaliação da implementação das recomendações e decisões do TCCV	Direção	Equipas de Fiscalização	Colaboradores
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	Direção	Consultores	Grupo de Trabalho
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	Plenário	Grupo de Trabalho	Direção
9	Custos. Implementar contabilidade analítica aos níveis de departamentos e processos e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	Presidente	Consultoria	Direção
10	Transparência. Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório	Presidente	Consultoria	Direção
11	Quantidade. Definir e implementar plano de ajustamento do quadro de pessoal para o período 2016/2019	Presidente	RH e Contabilidade	Direção
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	Direção	Consultoria e RH	Direção

Ref.	Iniciativa	Matriz de responsabilidades		
		Líder:	Participa:	Concerta com / Envolve:
13	Capacitação. Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19:	Direção	RH e Contabilidade	Direção
14	Ambiente interno. Elaborar e implementar programa visando manter um ambiente laboral sadio e estimulante	Direção	RH e Gabinete de Comunicação	Direção
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	Direção	RH, NI e Contabilidade	Direção
16	Desmaterialização de processos. Concluir a implementação do projeto de tramitação digital de processos e comunicações, tanto entre as entidades jurisdicionadas e o Tribunal de Contas, quanto dentro do TCCV, conforme plano de atividades do DSAFP para 2016	Presidente	Juízes Conselheiros	Plenário
17	Hardware & software. Adequar o parque de equipamentos informáticos – incluindo softwares - às (novas) necessidades do Tribunal de Contas	Presidente	Direção, NI e Entidade Externa	Presidente e ENTIDADE EXTERNA
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOF, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	Presidente	Direção, NI, RH e ENTIDADE EXTERNA	Direção, NI, RH, ENTIDADE EXTERNA, APUB, RNI, DA e MF
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Presidente	Direção, NI, RH, Secretaria e ENTIDADE EXTERNA	Direção e ENTIDADE EXTERNA
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Presidente	Direção, NI e GC	Direção
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Presidente	Direção, NI e GC	Direção
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Presidente	Direção, NI e GC	Direção

4.3 Cronograma de implementação

O III PED do Tribunal de Contas deverá ser implementado ao longo do quadriénio 2016/2019, com as iniciativas distribuídas ao longo do tempo, com base no nível de prioridade, na sequencialização das mesmas, na capacidade interna de implementação e nos recursos disponíveis.

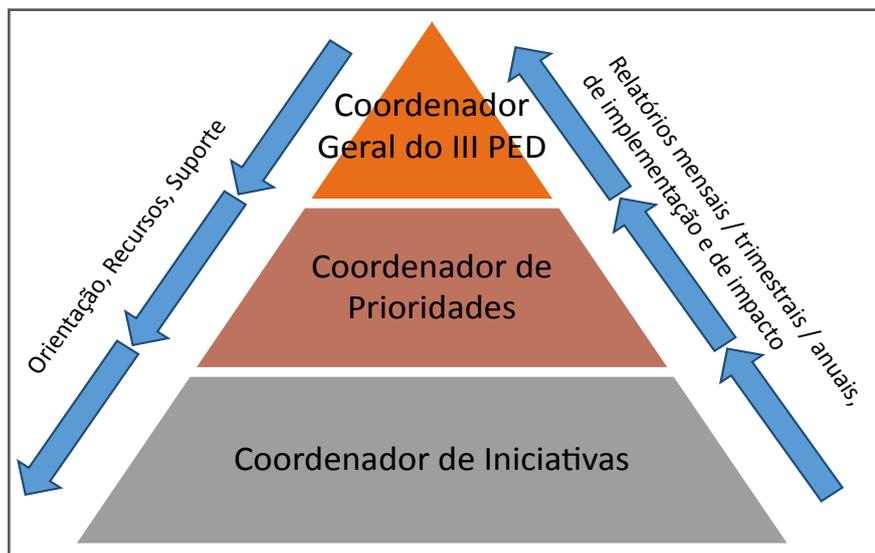
O cronograma detalhado consta igualmente como anexo neste III PED.

4.4 Mecanismos de implementação, seguimento e avaliação

Para a boa implementação do III PED do Tribunal de Contas, prevêem-se os seguintes mecanismos de implementação, seguimento e avaliação:

- a) **Equipas de implementação** – a serem designadas conforme a posição funcional e as competências requeridas, com a missão de implementar uma iniciativa específica (ou um conjunto de iniciativas). Sob a orientação de um coordenador de equipa, terão a responsabilidade de planear e executar as ações previstas na(s) iniciativa(s), devendo ser-lhes disponibilizados os recursos necessários para o efeito. Reunir-se-ão com a periodicidade adequada a cada iniciativa, devendo reportar trimestralmente o ponto de situação e os resultados alcançados.
- b) **Coordenadores de Prioridades** – a serem designados pelo Presidente conforme a sua posição funcional e/ou competências requeridas, com a responsabilidade de coordenar as equipas de implementação das iniciativas previstas na prioridade respetiva. Interação verticalmente com o Presidente e Juizes Conselheiros a montante e com as equipas de implementação a jusante, e horizontalmente com os demais coordenadores de prioridades e outros atores externos relevantes (em concertação com o Presidente). Reportam trimestralmente o status de implementação da (s) prioridade (s) sob a sua responsabilidade, bem como os resultados alcançados.
- c) **Coordenador geral de implementação do III PED** – competirá ao Presidente do Tribunal de Contas, por inerência de funções. Será responsável, entre outros: (i) pela divulgação do III PED junto a públicos-alvo relevantes e mobilização dos recursos necessários à sua implementação; (ii) pela coordenação global e alinhamento entre os objetivos e prioridades previstos no plano, os processos e procedimentos e internos e as tarefas executadas rotineiramente; e (iii) pela monitorização global da implementação do III PED bem como o grau de realização dos objetivos preconizados.
- d) **Sistema de informação para seguimento de implementação e avaliação de impacto** – deverá integrar, no mínimo, os seguintes:
 - a. *Relatórios mensais* (com o status de implementação das ações previstas), a serem remetidos pelos coordenadores das equipas de implementação de iniciativas aos coordenadores de prioridades;

- b. *Relatórios trimestrais de implementação*, a serem remetidos pelos coordenadores de prioridades ao coordenador geral de implementação do III PED (Presidente do Tribunal de Contas);
- c. *Relatórios trimestrais de impacto*, com os resultados registados nos indicadores-chave (ANEXO X), a serem remetidos pela unidade orgânica responsável pelas áreas de planeamento e controlo, aos coordenadores de prioridades e ao coordenador geral de implementação do III PED;
- d. *Relatório anual de implementação e de impacto*, a ser elaborado conjuntamente pelos coordenadores das prioridades, contendo, entre outros, os seguintes aspetos: status de cada ação/iniciativa, percentagem de execução das ações/iniciativas, resultados registados em cada indicador-chave, com indicação do desvio em relação à meta, recursos utilizados, conclusões e recomendações.



Para a monitorização da implementação do III PED será utilizada uma ferramenta Excel desenvolvida especialmente para o efeito e que faz parte integrante do mesmo (ver ANEXO X).



5 ANEXOS

5.1 Plano de Ações e Cronograma

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4	
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/ implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	Quadro legal e regulamentar	1.1	(i) Organizar uma reunião de alto nível entre o Tribunal de Contas, o Governo e os Grupos Parlamentares, para definir as linhas gerais de um compromisso;					P												
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/ implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	Quadro legal e regulamentar	1.2	(ii) Propor ao novo Governo a constituição de um grupo conjunto de trabalho para identificar pontos de divergência e harmonizar posições;					P												
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/ implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	Quadro legal e regulamentar	1.3	(iii) Elaborar e implementar uma agenda de contactos com instituições relevantes nacionais e internacionais para promover a necessidade de dotar o TCCV de uma nova Lei Orgânica;				P													
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/ implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	Quadro legal e regulamentar	1.4	(iv) Elaborar e implementar uma campanha de informação da opinião pública sobre a proposta de Nova Lei Orgânica (folhetos, spots TV, redes sociais, e-mailing, encontros com grupos relevantes)		P	P	P	P												
2	Plano Alternativo à NLOFTC. Implementar um "Plano B" caso persista o atraso na aprovação da proposta de LOFTCCV	Quadro legal e regulamentar	2.1	(i) Constituir grupo interno de trabalho com a missão de analisar o quadro legal existente, incluindo disposições assessórias e complementares, e identificar possíveis oportunidades de implementar melhorias de processos com base no quadro legal atual					P												

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
2	Plano Alternativo à NLOFTCCV. Implementar um "Plano B" caso persista o atraso na aprovação da proposta de LOFTCCV	Quadro legal e regulamentar	2.2	(ii) Elaborar e implementar um plano de ação, com base no relatório do grupo de trabalho.					P											
3	Regimento do Tribunal de Contas. Rever e atualizar o Regimento do Tribunal de Contas, devendo incluir, entre outros aspetos, a adequação regulamentar às normas da INTOSAI, a revisão do quadro regulamentar em matéria de emolumentos	Quadro legal e regulamentar	3.1	(i) constituir grupo de trabalho com a missão de identificar pontos a adequar e propor ajustamentos					P											
3	Regimento do Tribunal de Contas. Rever e atualizar o Regimento do Tribunal de Contas, devendo incluir, entre outros aspetos, a adequação regulamentar às normas da INTOSAI, a revisão do quadro regulamentar em matéria de emolumentos	Quadro legal e regulamentar	3.2	(ii) elaborar, socializar e implementar plano corretivo.					P	P										
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	Quadro legal e regulamentar	4.1	(i) Elencar os pontos concretos de melhoria		P														
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	Quadro legal e regulamentar	4.2	(ii) elaborar proposta formal e enviar aos órgãos competentes		P	P													
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	Quadro legal e regulamentar	4.3	(iii) Propor reunião de discussão com entidades relevantes (Governo, Assembleia, Municípios, etc.), visando sensibilizar sobre a matéria				P												

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	Quadro legal e regulamentar	4.4	(iv) Sensibilizar entidades externas com competências de iniciativas legislativas para a obrigatoriedade de ouvir o Tribunal de Contas sobre propostas legislativas relevantes.			P	P	P											
5	Controlo da Qualidade. Concluir a instalação do Sistema de Controlo de Qualidade	Processos e procedimentos	5.1	(i) aprovação da resolução;			P	P												
5	Controlo da Qualidade. Concluir a instalação do Sistema de Controlo de Qualidade	Processos e procedimentos	5.2	(ii) formular e implementar plano de informação / formação interna				P	P											
5	Controlo da Qualidade. Concluir a instalação do Sistema de Controlo/ Garantia de Qualidade	Processos e procedimentos	5.3	(iii) incorporar orientações do sistema nos procedimentos internos				P	P											
6	Eficácia. Desenhar e implementar mecanismo de seguimento e avaliação da implementação das recomendações e decisões do TCCV	Processos e procedimentos	6.1	(i) criar grupo de trabalho com a missão de fazer diagnóstico da situação atual e apresentar propostas concretas		P	P													
6	Eficácia. Desenhar e implementar mecanismo de seguimento e avaliação da implementação das recomendações e decisões do TCCV	Processos e procedimentos	6.2	(ii) analisar relatório e decidir sobre sistema; (iii) informar, formar e implementar			P	P												
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	Processos e procedimentos	7.1	(i) criar grupo de trabalho com a missão de sistematizar/ uniformizar processos e procedimentos críticos num manual único e abrangente		P	P													
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	Processos e procedimentos	7.2	(ii) discutir/aprovar o MPG			P	P	P											
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	Processos e procedimentos	7.3	(iii) elaborar e implementar plano de informação/ formação de colaboradores internos e entidades jurisdicionadas;						P										

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	Processos e procedimentos	7.4	(iv) definir mecanismos de seguimento & avaliação de implementação					P	P										
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	Processos e procedimentos	8.1	(i) Promover reunião de trabalho conjunto entre o TCCV, outros Órgãos de Controlo, Ordem dos Contabilistas e Auditores, Comissão de Normalização Contabilística [1], com o principal objetivo de definir um sistema conjunto e partilhado para dirimir dúvidas/ conflitos de interpretação de normativos contabilísticos									P							
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	Processos e procedimentos	8.2	(ii) Propôr a criação de uma equipa conjunta de trabalho para conceção do sistema e coordenação da sua implementação									P							
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	Processos e procedimentos	8.3	(iii) Elaborar e implementar plano de informação / formação de staff interno (de todos os Órgãos de Controlo e das entidades jurisdicionadas)									P	P						
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	Processos e procedimentos	8.4	(iv) Definir mecanismos de seguimento e avaliação									P	P						
9	Custos. Implementar contabilidade analítica nas Unidades de Apoio Técnico (UAT) e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	Processos e procedimentos	9.1	(i) fazer um levantamento do sistema de informações de gestão existente								P	P							

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
9	Custos. Implementar contabilidade analítica nas Unidades de Apoio Técnico (UAT) e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	Processos e procedimentos	9.2	(ii) definir unidades de análise (por departamento? por área funcional? por "unidade de negócio do TCCV"? por processo?) e as chaves de repartição de custos e receitas									P	P	P					
9	Custos. Implementar contabilidade analítica nas Unidades de Apoio Técnico (UAT) e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	Processos e procedimentos	9.3	(iii) ajustar os procedimentos de reporte e plataformas de suporte (formulários, tabelas, softwares, etc.) em conformidade											P	P	P			
9	Custos. Implementar contabilidade analítica nas Unidades de Apoio Técnico (UAT) e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	Processos e procedimentos	9.4	(iv) implementar plano de formação interna												P	P			
10	Transparência. Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório	Processos e procedimentos	10.1	(i) lançar concurso de contratação de empresa especializada para o efeito										P						
10	Transparência. Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório	Processos e procedimentos	10.2	(ii) levar a cabo a auditoria anualmente												P				
10	Transparência. Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório	Processos e procedimentos	10.3	(iii) divulgar o relatório da auditoria.												P	P			
11	Quantidade. Definir e implementar plano de ajustamento do quadro de pessoal para o período 2016/2019	Pessoas	11.1	(i) elaborar um mapa previsionial de necessidades atuais e futuras, em termos de quantidade, perfil e competências			P													
11	Quantidade. Definir e implementar plano de ajustamento do quadro de pessoal para o período 2016/2019	Pessoas	11.2	(ii) preparar um plano de contratação, incluindo estimativa de impacto orçamental e incorporar nas propostas anuais para o Orçamento do Estado durante o período.			P													

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	Pessoas	12.1	(i) rever/elaborar descrição de perfil e competências requeridas para todas as funções dentro da orgânica do TCCV			P	P												
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	Pessoas	12.2	ii) realizar uma avaliação alargada das competências atuais em cada função e comparar com as competências necessárias					P											
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	Pessoas	12.3	(iii) elaborar e implementar plano de ajustamento					P											
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	Pessoas	12.4	(iv) definir mecanismos de seguimento & avaliação					P											
13	Capacitação. Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19:	Pessoas	13.1	(i) elaborar um mapa de necessidades de formação	I			P				P				P				P
13	Capacitação. Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19:	Pessoas	13.2	(ii) mapear opções de formação e formadores para cada necessidade (externa, interna, on job, online, coaching, etc....) e orçamentar					P			P					P			
13	Capacitação. Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19:	Pessoas	13.3	(iii) definir mecanismos de implementação, seguimento e avaliação	I				P			P					P			
14	Ambiente interno. Elaborar e implementar programa visando manter um ambiente laboral sadio e estimulante	Pessoas	14.1	(i) definir as atividades, calendarizar e orçamentar		P	P													
14	Ambiente interno. Elaborar e implementar programa visando manter um ambiente laboral sadio e estimulante	Pessoas	14.2	(ii) definir mecanismos de implementação, seguimento e avaliação				P				P				P				P

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	Pessoas	15.1	(i) fazer uma análise exaustiva do sistema existente		P														
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	Pessoas	15.2	(ii) discutir internamente e redesenhar o sistema para incorporar os princípios acima referidos		P	P													
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	Pessoas	15.3	(iii) socializar o novo sistema				P												
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	Pessoas	15.4	(iv) implementar plano de formação				P	P	P										

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
16	Desmaterialização de processos. Concluir a implementação do projeto de tramitação digital de processos e comunicações, tanto entre as entidades jurisdicionadas e o Tribunal de Contas, quanto dentro do TCCV, conforme plano de atividades do DSAFP para 2016	Tecnologia	16.1	Desmaterialização de processos. Concluir a implementação do projeto de tramitação digital de processos e comunicações, tanto entre as entidades jurisdicionadas e o Tribunal de Contas, quanto dentro do TCCV, conforme plano de atividades do DSAFP para 2016															P	
17	Hardware & software. Adequar o parque de equipamentos informáticos - incluindo softwares - às (novas) necessidades do Tribunal de Contas	Tecnologia	17.1	(i) fazer um levantamento detalhado das necessidades;		P														
17	Hardware & software. Adequar o parque de equipamentos informáticos - incluindo softwares - às (novas) necessidades do Tribunal de Contas	Tecnologia	17.2	(ii) elaborar plano de aquisição e orçamentar		P				P				P					P	
17	Hardware & software. Adequar o parque de equipamentos informáticos - incluindo softwares - às (novas) necessidades do Tribunal de Contas	Tecnologia	17.3	(iii) proceder à aquisição e instalação							P				P					P
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOV, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	Tecnologia	18.1	(i) promover uma reunião de alto nível (TCCV, Governo, ENTIDADE EXTERNA, ANMCV) para um compromisso partilhado neste domínio									P							
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOV, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	Tecnologia	18.2	(ii) promover a nomeação de um grupo de trabalho interinstitucional, com a missão de definir necessidades em termos de acesso, requisitos e outros parâmetros técnico-legais;									P							
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOV, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	Tecnologia	18.3	(iii) elaborar um plano de desenvolvimento e implementação de interfaces de acesso, incluindo normas e procedimentos associados									P							

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOV, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	Tecnologia	18.4	(iv) definir mecanismo de seguimento e avaliação.									P							
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.1	(i) fazer um levantamento da situação atual, incluindo análise SWOT					P											
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.2	(ii) definir lista de métricas e indicadores-chave para monitorizar o desempenho do Tribunal de Contas, com especial ênfase no que se refere aos objetivos estratégicos					P											
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.3	(iii) definir requisitos, processos e procedimentos de reporte;						P										
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.4	(iv) ajustar plataformas de suporte à coleta de dados, sistematização, análise e produção de relatórios estatísticos;						P	P									
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.5	(iv) implementar plano de socialização/ formação									P							

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	Tecnologia	19.6	(v) definir mecanismo de seguimento e avaliação.								P								
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.1	(i) implementar intranet				P	P											
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.2	(ii) reforço do jornal de parede		P														
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.3	(iii) encontros periódicos de informação e discussão					P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.4	(iv) capacitação de líderes em técnicas de comunicação/ gestão de equipas			P	P												
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.5	(v) criar grupos fechados nas redes sociais	I															
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.6	(vi) organizar atividades periódicas de lazer e socialização	I															
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	Comunicação	20.7	(vii) implementar sistemas de feedback vertical e horizontal.		I														
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.1	(i) implementar plano de comunicação pública sobre a missão e responsabilidades do TCCV junto a públicos-alvo específicos (Escolas Secundárias e Universidades, ONG's, grupos organizados da sociedade civil, etc.)	I															
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.2	(ii) produzir e divulgar programas televisivos/ radiofónicos;	I															

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4		
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.3	(iii) promover a simplificação e divulgação de documentos relevantes		P		P		P		P		P		P		P		P		
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.4	(iv) criar e dinamizar página do Tribunal de Contas nas redes sociais									P									
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.5	(v) criar o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do TCCV						P												
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.6	(vi) implementar mecanismos de feed-back do público em geral;					P	P												
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.7	(viii) estabelecer um plano de encontros periódicos formais com entidades relevantes, nacionais e internacionais	I																	
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	Comunicação	21.8	(ix) organizar sessões de informação/ formação de jornalistas.		P																
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Comunicação	22.1	(i) implementar linha direta de contacto (0800) com sistema de direcionamento às áreas funcionais conforme necessidades																	P	
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Comunicação	22.2	(ii) simplificar e divulgar documentos relevantes			P	P														
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Comunicação	22.3	(iii) criar área reservada a entidades jurisdicionadas (com senhas de acesso) no site do TCCV, para partilha de documentos e informações, tramitação de documentos, chat, videoconferências, etc.;																		P

Ref. Iniciat.	Iniciativa	Componente	Ref. Ação	Descrição Ação	2016 T1	2016 T2	2016 T3	2016 T4	2017 T1	2017 T2	2017 T3	2017 T4	2018 T1	2018 T2	2018 T3	2018 T4	2019 T1	2019 T2	2019 T3	2019 T4
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Comunicação	22.4	(iv) instituir a figura de "Formador/Coach" (podendo estar integrado no Gabinete de Comunicação e Relações Públicas), com a responsabilidade de orientar/ formar entidades jurisdicionadas através de visitas periódicas, videoconferência, consulta telefónica, interface com Comissão de Normalização Contabilística nos assuntos da competência desta, etc.;							P									
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	Comunicação	22.5	(v) monitorização do impacto do TCCV nas entidades jurisdicionadas através de análise estatística, inquéritos de opinião periódicos, etc				P				P				P				P



5.2 Orçamento detalhado, por iniciativa

Ref	Iniciativa	Orçamento (Contos)
1	Nova Lei Orgânica de Funcionamento do Tribunal de Contas. Rever/implementar plano de ação tendo como objetivo final fazer aprovar a Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas	1 000
2	Plano Alternativo à NLOFTCCV. Implementar um "Plano B" caso persista o atraso na aprovação da proposta de LOFTCCV	0
3	Regimento do Tribunal de Contas. Rever e atualizar o Regimento do Tribunal de Contas, devendo incluir, entre outros aspetos, a adequação regulamentar às normas da INTOSAI, a revisão do quadro regulamentar em matéria de emolumentos	200
4	Iniciativas Legislativas Externas. Promover iniciativas visando incentivar os órgãos competentes a procederem à adequação da Lei das Finanças Locais e da Lei de Enquadramento Orçamental do Estado	0
5	Gestão da Qualidade. Concluir a instalação do Sistema de Garantia de Qualidade	1 000
6	Eficácia. Desenhar e implementar mecanismo de seguimento e avaliação da implementação das recomendações e decisões do TCCV	0
7	Manual de Procedimentos. Elaborar/implementar Manual de Procedimentos Gerais de auditoria (incluindo uniformização de relatórios e documentos) conforme as normas ISSAI	1 800
8	Harmonização inter-institucional. Promover projeto de harmonização de processos, procedimentos e critérios de interpretação de normativos entre TCCV e outros órgãos de Controlo (ex: Inspeções Gerais...)	700
9	Custos. Implementar contabilidade analítica aos níveis de departamentos e processos e definir indicadores-chave de performance (KPI's) para medir o desempenho neste domínio.	100
10	Transparência. Auditar as contas do Tribunal de Contas e publicar relatório	1 300
11	Quantidade. Definir e implementar plano de ajustamento do quadro de pessoal para o período 2016/2019	0
12	Competências. Desenvolver e implementar um plano de adequação de perfil/competências às necessidades funcionais do TCCV a médio prazo	0
13	Capacitação. Elaborar e implementar plano plurianual de formação, cobrindo o período de 2016-19:	0
14	Ambiente interno. Elaborar e implementar programa visando manter um ambiente laboral sadio e estimulante	0
15	Avaliação de desempenho. Adequar o sistema existente de avaliação de desempenho para: incorporar maior objetividade, transparência e eficácia dos critérios de avaliação; incorporar os princípios de avaliação 360º e avaliação da contribuição para objetivos estratégicos; e instituir mecanismos de premiação de bom desempenho.	0
16	Desmaterialização de processos. Concluir a implementação do projeto de tramitação digital de processos e comunicações, tanto entre as entidades jurisdicionadas e o Tribunal de Contas, quanto dentro do TCCV, conforme plano de atividades do DSAFP para 2016	0
17	Hardware & software. Adequar o parque de equipamentos informáticos – incluindo softwares – às (novas) necessidades do Tribunal de Contas	3 000
18	Interface com outros sistemas. Promover o acesso/interligação dos sistemas do TCCV aos sistemas utilizados por outros serviços do Estado (e-Gov, SIGOF, SIM, Sydonia World, etc.), visando conferir maior eficiência global	0
19	Indicadores de gestão. Desenvolver e implementar um sistema de informações de gestão (SIG) capaz de coletar, sistematizar e disponibilizar estatísticas fiáveis e no tempo certo, sobre áreas-chave de desempenho do Tribunal de Contas	4 000

Ref	Iniciativa	Orçamento (Contos)
20	Comunicação interna. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação interna	700
21	Comunicação com sociedade em geral. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com a sociedade civil	3 500
22	Comunicação com entidades jurisdicionadas. Desenvolver e implementar plano de melhoria da comunicação com entidades jurisdicionadas	0
TOTAL		17 300

5.3 Indicadores e metas

Indicadores por objetivo	Base	Meta	Meio de verificação
OBJETIVO 1: Otimizar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização prévia no que se refere ao seguimento das recomendações			
<i>1.1. - Percentagem de pedidos de fiscalização prévia respondidos em até 30 dias</i>	100%	Não inferior a 100%	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>1.2. - Percentagem de pedidos de fiscalização prévia devolvidos, sobre o total de pedidos</i>	11% em 2015	<10% a partir de 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
OBJETIVO 2: Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na fiscalização sucessiva, no que se refere ao tempo de análise e julgamento de contas:			
<i>2.1. - Percentagem de entidades jurisdicionadas que remeteram as suas contas dentro do prazo legal</i>	76%	90% a partir de 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>2.2. - Percentagem de entidades jurisdicionadas infratoras (que não remeteram RC) autuadas/penalizadas</i>	0% em 2015	100% a partir de 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>2.3. - Rácio contas de gerência analisadas sobre contas recebidas, num prazo < 01 ano</i>	11%	100% a partir de 2018	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>2.4. - Rácio contas de gerência julgadas / contas recebidas, num prazo < 02 anos</i>	0%	100% a partir de 2018	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>2.5. - Sistema de follow-up de decisões e recomendações do TCCV implementado</i>	Não implementado	A partir de 2018	Relatórios de Atividade do TCCV
OBJETIVO 3: Melhorar o desempenho do Tribunal de Contas na emissão de pareceres sobre a Conta Geral do Estado, em termos de tempo e qualidade analítica:			
<i>3.1. - Prazo médio de análise e emissão de parecer sobre CGE</i>	Média 11 meses	Máximo 09 meses, a partir 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
<i>3.2. - Parecer sobre CGE divulgado em múltiplas plataformas (press release, brochura, site, redes sociais...)</i>	Não implementado	100%, a partir de 2017	Data entrada x data parecer s/ CGE

Indicadores por objetivo	Base	Meta	Meio de verificação
OBJETIVO 4: Reduzir / otimizar os recursos consumidos globalmente – pelas entidades fiscalizadas e pelo próprio Tribunal de Contas – no cumprimento da sua missão:			
4.1. - <i>Variação das despesas incorridas pelas entidades jurisdicionadas na preparação e envio de contas ao TCCV</i>	789.650\$00 (Estimativa da amostra de controlo em 2015)	-30% a partir de 2018 e -50% a partir de 2019	Amostra de controlo
4.2. - <i>Variação no rácio Despesas totais de funcionamento / Processos analisados</i>	59.389\$00	-5% ao ano a partir de 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
4.3. - <i>Média de horas de trabalho por relatório analisado</i>	129	-5% ao ano a partir de 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
OBJETIVO 5: Dotar o Tribunal de Contas dos recursos humanos, tecnológicos e organizacionais que lhe permitam cumprir a sua missão de forma cada vez mais eficiente:			
5.1. - <i>Proposta de Nova Lei Orgânica do Tribunal de Contas aprovado</i>	<i>Não aprovado</i>	<i>Aprovado até 2018</i>	Relatórios de Atividade do TCCV
5.2. - <i>Evolução do Quadro de Pessoal do TCCV</i>	49	+10% até 2017	Relatórios de Atividade do TCCV
5.3. - <i>Sistema de digitalização, custódia e tramitação documental implementado</i>	<i>Inexistente</i>	<i>A partir de 2018</i>	Relatórios de Atividade do TCCV





"Projeto de Apoio à Cooperação Técnica e Cultural para o Reforço do
Controlo e Fiscalização da Utilização dos Recursos Públicos"

