



TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE

**PLANO ESTRATÉGICO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
2007 - 2010**

Praia, Dezembro de 2006



TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE

**PLANO ESTRATÉGICO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
2007 - 2010**

Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional

Índice

I	Introdução	7
II	Objectivo	9
III	Metodologia	9
IV	Diagnóstico	10
	1. Contexto nacional e implicações no sistema de controlo externo	10
	2. Capacidade de organização	11
	2.1 Organização e Funcionamento	11
	2.2 Recursos Humanos e Formação	13
	2.3 Actividade Desenvolvida	16
	Fiscalização Sucessiva	16
	Fiscalização Prévia	21
	2.4 Meios Disponíveis	24
	Meios Materiais	24
	Meios Financeiros	24
	2.5 Caracterização do ambiente interno e externo	24
	2.6 Questões-chave	27
	3. Colaboração Institucional	28
	3.1 Instituições Nacionais	28
	3.2 Instituições Estrangeiras	28
	4. Conclusões	30
V.	Plano Estratégico de Desenvolvimento	31
	Introdução	32
Vi.	Componente Técnica e Institucional	32
	1. Enquadramento legal.	32
	2. Modelo Institucional	33
	3. Ambiente externo.	33
	4. Ambiente interno	34
	5. Visão	34
	6. Missão	34
	7. Valores	35
	8. Objectivos estratégicos	33
	9. Estratégias de desenvolvimento.	35

Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional

10. Relacionamento entre as estratégias e os objectivos	37
11. Indicadores de acompanhamento e avaliação	38
12. Medidas por estratégia	38
13. Áreas de actuação	43
14. Pressupostos.	43
15. Resultados esperados.	44
V.ii. Componente Recursos Humanos e Formação	45
1. Finalidade	45
2. Estruturação	46
3. Acções estratégicas.	46
4. Plano de Formação 2007-2010	53
5. Indicadores de acompanhamento e avaliação da componente RH/Formação	54
VI. Implementação do Plano Estratégico.	55
1. Componente Técnica e Institucional	55
2. Componente dos Recursos Humanos e Formação	55
3. Acompanhamento e avaliação da Implementação do PE	60
VII. Proposta de acção imediata	60
VIII. Considerações Finais	62
Anexos	
Anexo 1 – Termos de Referência	64
Anexo 2 – Cronograma das actividades	66
Anexo 3 – Programa da missão	67
Anexo 4 – Guiões das entrevistas internas e externas	69
Anexo 5 – Perfil da sessão de trabalho	76
Anexo 6 – Análise da situação Interna e Externa	77
Anexo 7 – Organograma actual	81
Anexo 8 – Distribuição das áreas de trabalho	82
Anexo 9 – Caracterização dos Recursos Humanos	83
Anexo 10 – Listagem das entidades sujeitas ao controlo do TC	85
Anexo 11 – Proposta de organograma do TC – 2007 / 2010	91
Anexo 12 – Implementação do Plano Estratégico a 4 anos	92
Anexo 13 – Plano de Formação 2007 / 2010 – AF Referencial	96
Anexo 14 – Lista de Siglas.	113

I Introdução

Cabo Verde é um país na fronteira entre o grupo de países menos avançados (PMA) e o grupo de países de desenvolvimento médio (PDM). A situação económica e social melhorou de forma consistente desde a independência nacional, em 1975, graças à convergência de três factores principais: o esforço interno de boa governação, as remessas dos emigrantes e a cooperação internacional, através da ajuda pública ao desenvolvimento.

As Grandes Opções do Plano 2002/05 enfatizam a importância que o regime democrático consagrado na Constituição da República tem para o progresso do país, considerando que existe uma relação directa entre a democracia, o desenvolvimento humano sustentável e o respeito pelos direitos humanos.

A boa governação é uma das prioridades por ser considerada um recurso estratégico do país, devendo por isso pautar-se por princípios de rigor e transparência para intensificar a democracia através da afirmação da cidadania. Em geral, a boa governação tem impacto positivo no investimento directo estrangeiro.

Assim sendo, a melhoria progressiva do acesso das pessoas, agentes económicos, instituições privadas e da sociedade civil aos serviços públicos, que faz parte dos objectivos estratégicos da agenda do governo, deverá conseguir-se aumentando a transparência da administração, a capacidade de prestação de contas e a igualdade de oportunidades.

O processo de “Reforma da Gestão das Finanças Públicas de Cabo Verde” situa-se no contexto da Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza, assim como das Grandes Opções do Plano no que se refere à boa governação e tem em consideração o Country Financial Accountability Assessment (CFAA), que enfatiza a importância da avaliação da gestão das finanças públicas, do aumento da capacidade de gestão e do aperfeiçoamento dos mecanismos de prestação de contas.

As Instituições Superiores de Controlo (ISC) são as organizações que promovem a transparência e a responsabilidade de prestar contas, as quais asseguram por sua vez a boa governação¹. No caso vertente, o Tribunal de Contas de Cabo Verde (TC) é a Instituição Superior de Controlo externo das finanças públicas no quadro da Constituição da República e da política do governo para a área.

Com a entrada em vigor da Constituição de 1992, foi iniciado, através da Lei nº 84/IV/93, de 12 de Julho, o processo legislativo para adequar o Tribunal de Contas, criado pela Lei nº 25/III/87, de 31 de Dezembro, ao normativo constitucional. Porém, o referido processo legislativo não foi completado pois, a Lei 84/IV/93, de 12 de Julho, ocupou-se apenas das competências, organização e funcionamento do Tribunal de Contas, deixando sem tratamento legal a estrutura e orgânica dos serviços de apoio, bem como a tramitação processual do exercício das competências do TC, o que permite a vigência de quase todas as leis editados em 1989 no âmbito da então reforma do Tribunal de Contas.

Com jurisdição e poderes de controlo financeiro em território nacional e no estrangeiro cometidos nomeadamente pela Constituição da República (artigo 216º) e a Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho (artigo 2º), compete ao Tribunal de Contas:

- Dar parecer sobre a Conta Geral do Estado
- Fiscalizar a legalidade das despesas públicas
- Julgar as contas que a lei manda submeter-lhe.

Para a concretização dos objectivos que lhe são próprios e para completar o processo legislativo atrás referido, o Tribunal de Contas elaborou e remeteu ao Governo, em 2001, um pacote legislativo contendo além da lei de organização e funcionamento do TC, os seguintes projectos: a) lei orgânica dos serviços de apoio do TC; b) regulamento orgânico do cofre do TC e o regime jurídico dos emolumentos.

¹ INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

Face àquela iniciativa do Tribunal de Contas, o Governo entendeu criar, por despacho nº 32/2004, de Sua Excelência o Senhor Primeiro Ministro, datado de 14 de Junho de 2004 e publicado no Boletim Oficial nº 20, I série, de 12 de Julho de 2004, uma comissão com o objectivo de “apreciar o documento elaborado pelo Tribunal de Contas e, após isso, reelaborar o anteprojecto da Lei de Organização e Funcionamento do Tribunal de Contas que será apresentado ao Ministro das Finanças e Planeamento, para o Governo o possa apresentar à Assembleia Nacional”.

A comissão ora criada, presidida por um Juiz do Tribunal de Contas, cumpriu o seu mandato e, em Dezembro de 2004, remeteu ao Governo o respectivo relatório no qual se apresenta um novo quadro legal que define a orgânica, as competências, as atribuições e o funcionamento do Tribunal.

Neste contexto, face às responsabilidades constitucionais, ao ambiente envolvente que exigem a reforma do sector financeiro do Estado e ao empenhamento do TC num processo de reestruturação para alcançar maior eficácia na acção e no cumprimento da lei, este Tribunal solicitou o apoio do Banco Mundial para a elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional e Técnico.

A presente Proposta de Plano Estratégico tem as balizas e o alcance previstos nos seguintes documentos de referência: (i) Avaliação da Capacidade Institucional e Concepção da Estratégia, inscritas no programa de actividades financiadas pelo Banco Mundial; (ii) Carta Convite do Tribunal de Contas, Ref. n.º 16/GPTC/2006; (iii) Termos de Referência (anexo 1); (iv) Proposta Técnica da consultora/ cronograma das actividades (anexo 2).

O presente documento está organizado em duas partes cujos objectivos e conteúdos se indicam:

- i) análise da situação do Tribunal de Contas que: (a) constitui a base de apoio para a elaboração do Plano Estratégico, caracterizando o contexto nacional e prevendo as suas implicações no sistema de controlo externo; (b) avalia a situação interna com especial enfoque na capacidade da organização para cumprir as suas atribuições, considerando as vias e os meios para maximizar os seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos; (c) faz o balanço da cooperação com os parceiros internos e externos.
- ii) plano estratégico de desenvolvimento institucional, que é o documento orientador da reestruturação e do desenvolvimento do sistema de controlo externo elaborado a partir da análise de situação e visa reforçar a capacidade institucional e técnica do Tribunal de Contas. O desenvolvimento do PE está organizado em duas componentes:
 - 1) técnica e institucional, que trata essencialmente das seguintes matérias: missão, objectivos, estratégias de desenvolvimento, medidas por estratégia, áreas de actuação, pressupostos e resultados esperados, indicadores de acompanhamento e avaliação e implementação;
 - 2) recursos humanos e formação: orientada para a caracterização da função pessoal e o desenho da estratégia de formação (EF) que decorre da análise técnica e institucional e visa: (i) suprir carências e insuficiências detectadas em determinadas áreas de actuação do TC, nomeadamente nos domínios do conhecimento, das competências e das atitudes; (ii) assegurar sustentabilidade técnica ao desenvolvimento institucional; (iii) estimular a geração e o aproveitamento de sinergias; (iv) criar condições propícias à inovação.

A EF integra quatro elementos complementares: (i) as acções estratégicas, incluindo a definição dos princípios orientadores, a escolha dos métodos e os meios operacionais, a selecção e definição dos mecanismos (ii) o Plano de Formação (PF) para quatro anos (2007-2010), incluindo os objectivos, as áreas e as orientações gerais sobre os conteúdos. (iii) os indicadores de acompanhamento e avaliação e (iv) as linhas de orientação para a implementação.

Faz ainda parte integrante do PE um conjunto de catorze anexos.

II Objectivo

O preâmbulo do despacho de Sua Exa. o Sr. Primeiro, atrás referido, frisa que a competência cometida ao TC “ não tem sido exercida com a eficácia, a utilidade e a celeridade indispensáveis aos superiores interesses da País, por razões de ordem financeira que não permitem afectar ao Tribunal de Contas um quadro mais vasto de juizes e de técnicos de alto nível, e de outras que se ligam à obsolescência das suas estruturas de apoio”.

Emanadas também do despacho que temos vinda a citar, as principais orientações para a elaboração do anteprojecto são:

- Reforço da independência, auto-governo e autoridade do Tribunal de Contas;
- Reconsideração do papel do Tribunal de Contas como órgão fundamental de moralização da actividade administrativa, de combate à corrupção e desperdício e garantia da legalidade, eficiência, eficácia da Administração, bem como o controlo dos dinheiros públicos;
- Alargamento da fiscalização do Tribunal ao sector administrativo e empresarial da Administração Central, à administração autónoma, às sociedades de capitais públicos e as de economia mista.

Convém referir que essas orientações foram reforçadas pelo Juiz Presidente do TC, no seu discurso de abertura por ocasião do Fórum Parlamentar sob Boa Governança, Controlo das finanças públicas e Luta Contra a Corrupção que teve lugar na Praia, de 17 - 19 de Outubro passado, deixando antever que a nova Lei de Organização e Processos do Tribunal de Contas, já anunciada, preservará o reforço de competências.

Ciente do importante papel a desempenhar na consolidação da democracia e modernização do Estado, da necessidade de corresponder de forma clara aos principais desafios e orientações saídos do Despacho 32/2004, de 12 de Julho, o Tribunal de Contas de Cabo Verde pretende dotar-se dos instrumentos adequados para poder desempenhar eficazmente a sua missão.

Assim, o objectivo principal deste documento é a apresentação de uma estratégia para aumentar a capacidade técnica e institucional do TC para que ele possa actuar de forma cada vez mais eficaz enquanto instituição superior de controlo externo das finanças públicas.

III Metodologia

Esta proposta resulta de pesquisa documental pertinente, análise de publicações do TC e outras instituições relevantes, aplicação do método de análise SWOT (strength, weakness, opportunity and threat / FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e entrevistas internas e externas realizadas na cidade da Praia durante o mês de Junho de 2006.

Com os objectivos de recolha directa de informação e criação de condições favoráveis à interacção e partilha, adoptou-se uma abordagem participativa que envolveu os Juizes, dirigentes e técnicos do TC assim como de entidades externas convidadas².

A abordagem participativa consistiu essencialmente em:

- i) analisar os estudos e os relatórios existentes para que a perspectiva actual se enquadrasse no conjunto das preocupações expressas pelo TC e na dinâmica da reforma da gestão das finanças públicas de Cabo Verde;

² Ver anexo 3 Programa da missão

- ii) consultar a legislação relativa ao TC de Cabo Verde e aos Tribunais de Conta de outros países, designadamente os países membros da CPLP;
- iii) considerar a legislação relativa à gestão dos recursos humanos (RH) na Administração Pública em geral e no TC em particular;
- iv) realizar entrevistas internas com suporte em guiões adaptados à situação profissional dos entrevistados (anexo 4) para conhecer a organização e a gestão do TC, a situação dos RH, as necessidades de formação, o clima da instituição e a opinião dos entrevistados acerca da situação validando ou refutando hipóteses de trabalho previamente formuladas;
- v) realizar entrevistas externas baseadas em guiões específicos (anexo 4) para perceber a imagem que os principais parceiros têm do TC, identificar as possibilidades de colaboração e sensibilizar para a necessidade de interacção e aproveitamento de sinergias em benefício comum.

A sessão de trabalho³ com quadros do TC e parceiros externos, nomeadamente a Inspeção Geral de Finanças, possibilitou úteis comentários e propostas em ambiente de trabalho no TC e revelou-se particularmente eficaz na rápida identificação e imediata aferição de situações críticas e expectativas sem resposta (anexo 6).

IV Diagnóstico

No quadro da Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza bem como das Grandes Opções do Plano, em particular naquilo que diz respeito à boa governação e ao apoio financeiro e assistência técnica dos parceiros de desenvolvimento (Países Baixos, União Europeia e Banco Mundial) considerou-se a avaliação da gestão das finanças públicas (CFAA), a elaboração de um plano de acção e o desenvolvimento de um conjunto de propostas de novos instrumentos de gestão financeira. Estes instrumentos visam essencialmente:

- a) a prossecução da política de consolidação orçamental e fiscal
- b) a melhoria da capacidade de mobilização de recursos externos
- c) o reforço do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF)
- d) o rigor e a disciplina financeira com melhor controlo das contas públicas
- e) o conhecimento e a transparência na gestão das Finanças Públicas.

1. CONTEXTO NACIONAL E IMPLICAÇÕES NO SISTEMA DE CONTROLO EXTERNO

O Plano de Acção designado por CFAA (Country Financial Accountability Assessment) é o principal instrumento de implementação de reforma da gestão das finanças públicas em Cabo Verde e é composto por nove módulos, sendo o último (M9) destinado ao reforço da capacidade do TC nomeadamente através da:

- revisão dos diplomas legais do TC
- regulamentação dos mesmos diplomas legais
- revisão dos procedimentos
- reestruturação e reforço dos serviços de apoio
- divulgação dos diplomas legais através de brochuras, seminários e outros meios adequados.

³ Ver anexo 5 Perfil da Sessão de Trabalho

Espera-se que a mudança e a inovação em curso preparem o TC para o desempenho eficaz do seu papel na consolidação da democracia e modernização do Estado.

2. CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO

Existe um plano de acção bianual (2005/2006) não detalhado – mas não um plano formal de actividades. Apesar disso e da insuficiência de recursos humanos e orçamentais fez-se um significativo esforço para melhorar a organização e o funcionamento do TC. Entre as melhorias nas instalações e condições de trabalho destacam-se:

- transformação de espaços abertos em gabinetes
- contratação de uma empresa de segurança e serviço de recepção
- organização dos livros técnicos para consulta num espaço próprio
- arquivo dos processos analisados em espaço alugado para o efeito.

2.1 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho, estabelece a competência, a organização e o funcionamento do Tribunal de Contas e o estatuto dos respectivos Juizes. Ao abrigo desta lei o TC reúne-se em plenário constituído pelo Presidente e todos Juizes uma vez por semana. Porém, as competências relativas ao Visto podem ser exercidas por um Juiz de turno.

Os processos são distribuídos a todos os Juizes, o Presidente incluído. Um Juiz de turno aprecia quinzenalmente os processos de Visto, os quais são distribuídos em função da data de entrada.

As recusas de Visto são julgadas em conferência, cabendo ao Juiz que despachou o papel de relator. A distribuição dos processos de fiscalização sucessiva faz-se de acordo com as áreas de trabalho dos Juizes e as Contas de Gerência são distribuídas mediante listas de entidades previamente acordadas.

O Ministério Público é representado junto do Tribunal de Contas pelo Procurador Geral da República, o qual pode delegar estas funções num procurador da Região Judicial da Praia. O TC submete à apreciação do Ministério Público os processos de fiscalização prévia e sucessiva.

Em sentido formal, o TC não tem um plano anual de actividades detalhado nem participado. A coordenação da sua acção é feita ad hoc e de forma casuística, não havendo, por conseguinte, a prática de encontros regulares dos dirigentes entre si e com os colaboradores para planeamento, acompanhamento, balanço da execução de actividades e emissão de orientações.

Estrutura e Orgânica dos Serviços de Apoio

A orgânica dos serviços de apoio é definida pelo Decreto-Lei n.º 32/89, de 3 de Junho, parcial e implicitamente revogada pela Lei 84/IV/ 93, de 12 de Junho. O tratamento que esta última lei dá à estrutura orgânica é

tão manifestamente insuficiente que se limita a afirmar no seu capítulo VIII que “o Tribunal de Contas dispõe de serviços de apoio Técnico e Administrativo integrados no gabinete do presidente, nos gabinetes dos juizes, sendo apoiado por duas Direcções de Serviço” sem definir a estrutura destas, à semelhança, por exemplo, do que fez o Decreto-Lei nº 32/ 89, de 3 de Junho, que criou uma Direcção de Serviço e definiu a respectiva orgânica.

Lacunas e indefinições da Lei 84/IV/93 fazem recorrer ao Decreto-Lei n.º 32/89 que é também insuficiente. Face a esta situação, o TC adoptou uma estrutura informal (anexo 7) que designou por “Organigrama Funcional do TC”.

Nos termos do Organigrama Funcional, o TC dispõe de serviços de apoio Técnico e Administrativo, integrados por duas Direcções de Serviço dirigidas por um Director Geral, o qual não chegou a ser nomeado. As Direcções de Serviço são:

- A Direcção de Serviços Administrativos, Financeiros e do Património, que integra as áreas de: (i) Administração, Contabilidade e Património; (ii) Recursos Humanos (RH); (iii) Fiscalização Prévia.
- A Direcção dos Serviços Técnicos, que integra os núcleos da Fiscalização Sucessiva e do Parecer da Conta Geral do Estado;
- A Secretaria e o Cofre do Tribunal de Contas, cujo regulamento foi aprovado pelo Decreto n.º 35/89, de 3 de Junho.

Destaca-se o inadequado posicionamento da fiscalização prévia junto da Direcção dos Serviços Administrativos e Financeiros. Trata-se de uma posição que pode prejudicar o bom desempenho da fiscalização prévia por não se enquadrar na actividade fim prevista para a administração e finanças e esta não se encontrar vocacionada nem suportar áreas do domínio técnico como aquela.

Funcionamento

As áreas de trabalho (Contas de Gerência e Parecer sobre a Conta Geral do Estado) foram redistribuídas, por sorteio, aos Juizes (o Presidente incluído) e aos Auditores, estes também afectos por áreas e Juizes (anexo 8). Por vezes, a circunstância de haver técnicos ligados a uma só área e técnicos ligados a duas áreas e a ausência de mecanismos de acompanhamento e coordenação permanentes dão origem a situações de desconforto e instabilidade no cumprimento das tarefas.

O pessoal técnico e administrativo reporta ao Director de Serviço e os dois Directores de Serviço reportam ao Juiz Presidente.

Os Auditores têm dupla dependência dos Juizes: a dependência funcional é exercida em matérias de carácter técnico e a dependência hierárquica em matérias de índole administrativa. Como exemplo desta última, destaca-se a avaliação anual do desempenho dos Auditores que é feita pelos Juizes Conselheiros.

A dupla dependência dos Auditores verifica-se também em relação aos Directores, em assuntos de carácter técnico e administrativo, em geral. Ora, a dupla dependência em si não constitui problema desde que cada uma seja fixada claramente – o que parece não acontecer neste caso. Esta situação até origina certa perturbação na organização, acompanhamento e avaliação do trabalho dos técnicos.

Por outro lado, a Lei 84/IV/93, de 12 de Junho, limita-se a afirmar no seu artigo 44º, alínea 2) que “os serviços de apoio do Tribunal de Contas dependem hierárquica e funcionalmente do Tribunal e do seu Presidente”. Os serviços têm a sua estrutura própria e são integrados por funcionários que, logicamente dependem hierárquica e funcionalmente do Director do serviço respectivo.

No entanto há quem se interrogue sobre a aplicabilidade deste dispositivo à gestão do pessoal, sendo certo que as seguintes perguntas fazem sentido: de quem depende o Auditor em termos funcionais e em termos hierárquicos? Quais são o papel e as competências do gestor dos RH? Quais são as responsabilidades dos Directores de Serviço em relação aos Auditores?

Na verdade, a localização e o nível de autoridade e responsabilidade do órgão de gestão de RH devem ter em conta o carácter contingencial da gestão que pode obrigar a ajustamentos em função de factores tais como a quantidade e a qualidade dos RH relacionadas com as tarefas a cumprir, a filosofia de gestão e as normas em vigor.

Porém, a unicidade do comando e a uniformidade de critérios na aplicação das técnicas de gestão devem ser aplicadas a todos os níveis porque constituem a matriz da organização e são garantia de coesão e desenvolvimento mais ou menos harmonioso da instituição. Neste sentido, não será demais realçar o facto de que à autoridade de linha da chefia corresponde igual nível de responsabilidade em relação aos colaboradores subordinados.

No caso em análise, a insuficiente definição do papel das chefias propicia a ocorrência de situações como a do Director do Serviço Técnico, por exemplo, que tem sido mais um intermediário na tramitação processual do que o líder de uma equipa ou o gestor de uma importante área de actividade.

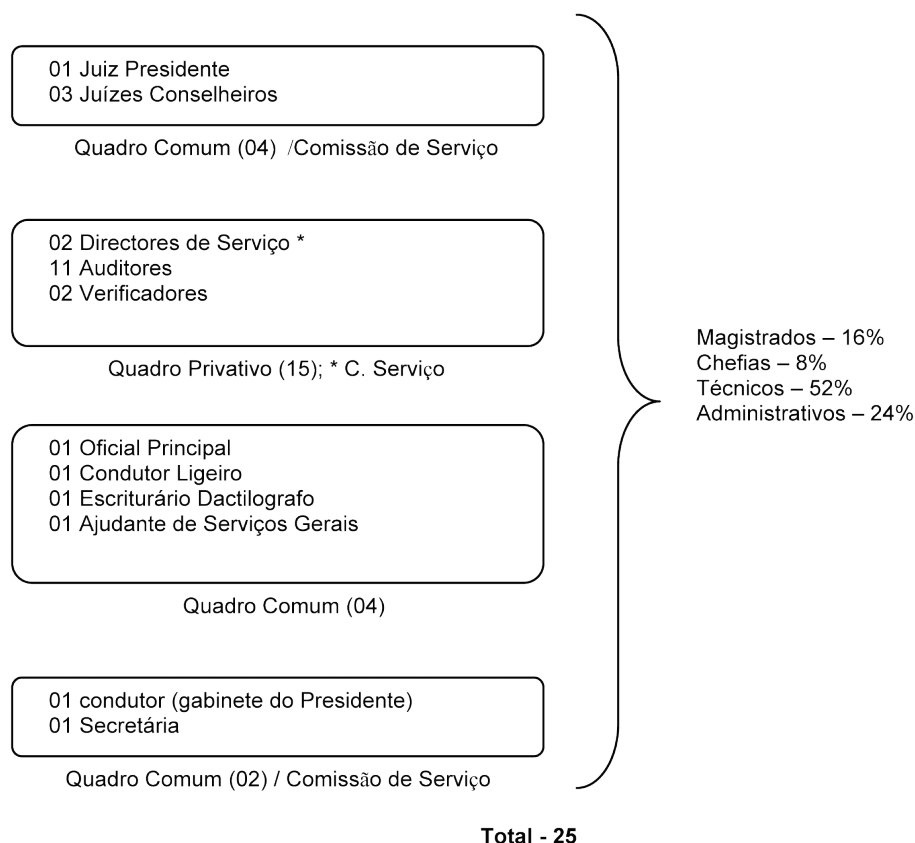
2.2 RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO

O Tribunal de Contas dispõe de um corpo único e especializado de funcionários sujeitos a regras próprias de ingresso e evolução profissional na carreira regulada pelo decreto-lei n.º 34/ 99, de 17 de Maio, o qual estabelece “os princípios, regras e critérios da organização e desenvolvimento dos cargos que integram as carreiras de pessoal do quadro privativo do Tribunal de Contas”.

Recursos Humanos

O referido quadro de pessoal privativo consta do Mapa I anexo ao citado decreto-lei (artigo 4º). O mesmo prevê trinta e seis lugares (sendo três de dirigentes, vinte e cinco de auditores e oito de verificadores), quinze dos quais (2 directores de serviço, 11 auditores e 2 verificadores) encontram-se actualmente preenchidos (41,6%). A caracterização dos RH está disponível no anexo 9.

Quatro funcionários do quadro comum prestam serviço nas áreas de secretariado, administração e condução. Assinale-se ainda que quatro cargos são ocupados em comissão de serviço (4 Juizes, o condutor e a Secretária do Juiz Presidente). Os RH actualmente disponíveis no TC estão distribuídos como mostra a figura seguinte:



O estatuto remuneratório do pessoal do quadro privativo é diferente da função pública em geral e, também, da Inspeção Geral de Finanças, que é mais vantajosa, nos termos da alínea 2c), artigo 43º da Lei n.º 84/IV/93.

Em 2005, o orçamento de despesas com pessoal foi de 34.153.934\$00 (74,4% do orçamento total). Deste valor, 95% (32.412.434\$00) foram previstos como transferência do Orçamento Geral do Estado e 5% (1.741.500\$00) do Cofre do TC.

Formação

A formação é teoricamente da responsabilidade da Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros mas, na prática, tem funcionado esporadicamente e mais por reacção a estímulos exteriores, tais como convites para participação em acções promovidas por outros organismos nacionais ou estrangeiros do que para cumprir um plano pré-estabelecido para satisfazer as necessidades de renovação e desenvolvimento do TC.

Através do projecto de avaliação da gestão das finanças públicas (CFAA), o TC já participou ou vai participar em acções de formação pertinentes, tais como:

- Formação em auditoria financeira, seguida de estágio em municípios;
- Formação sobre a emissão do Parecer sobre a Conta Geral do Estado;
- Formação em Finanças Públicas e Direito Financeiro.

Como mostra o quadro seguinte, a habilitação académica do pessoal é adequada às necessidades do TC. Os

Juízes, com a excepção de um que é mestre em gestão, os Directores e os Auditores possuem o grau de licenciatura nas áreas de Economia, Direito, Administração Pública, Contabilidade e Relações Internacionais.

Categoria	Formação académica / área
Juízes	Superior, áreas de direito e economia
Directores de serviço	Superior, áreas de direito e economia
Auditores	Superior, áreas de direito, economia, relações internacionais, administração pública
Auditores adjuntos	Média, economia e contabilidade
Verificadores	Secundário - profissional, administração

Os meios disponíveis são igualmente modestos, limitando-se a:

- 1 retroprojector
- 1 televisor + 1 vídeo
- 1 quadro de papel + 1 quadro Didax

Espera-se destinar ainda em 2006 um espaço na sede do TC à formação que já tem equipamento doado por CREFIAF: ⁴

- 1 projector com tela
- 1 computador portátil
- 1 scanner
- 1 impressora lazer
- 1 fotocopiadora
- 1 aparelho de fax

Apesar de a função formação não estar institucionalizada, o TC sentiu a necessidade de preparar um núcleo para responder às necessidades de organização e gestão da formação de RH.

⁴ Conselho Regional de Formação das Instituições do Controlo das Finaças Públicas da África Francófona Sub-sahariana.

Sintetizando a situação relativa à formação de RH pode afirmar-se que:

- i) os assuntos relacionados com os recursos humanos e formação são da responsabilidade da Direcção de Serviço Administrativo, Financeiro e Património;
- ii) o TC administra os RH numa base reactiva e segundo a legislação da Administração Pública que tem as regras de gestão aplicáveis aos funcionários do aparelho de Estado⁵ em geral e que requer adaptação à especificidade de cada instituição;
- iii) não tendo um plano de acção próprio para responder às necessidades do desenvolvimento pessoal, profissional e institucional, o TC limita-se a aproveitar esporádicas oportunidades de formação oferecidas por organismos nacionais e estrangeiros.

Por outro lado, mesmo quando definidas na óptica da modernização da Administração Pública, a legislação atrás mencionada não se adapta automaticamente à especificidade de cada sector ou instituição. Por estas razões, a estratégia de desenvolvimento em matéria de gestão de RH precisa de ser mais pró-activa e orientada para a adequação das referidas normas à realidade do TC, sua missão, suas necessidades de transformação interna e seus objectivos a curto, médio e longo prazo. Trata-se de um desafio que exige criatividade, dinamismo e participação.

2.3 ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

o TC tem centrado a sua actividade nas entidades que estão sujeitas à sua jurisdição e controlo, de acordo com a lei, designadamente: o Estado e os seus serviços, os institutos públicos, as autarquias locais e suas associações, bem como outros entes públicos que a lei determinar.

Compete ainda ao TC: (i) dar Parecer sobre a Conta Geral do Estado; (ii) fiscalizar previamente a legalidade e a cobertura orçamental dos contratos administrativos, documentos geradores de despesa ou representativos de responsabilidades financeiras; (iii) julgar as contas dos organismos, serviços e entidades sujeitos à jurisdição do TC; (iv) fiscalizar a legalidade das despesas dos organismos, serviços e demais entidades em regime de instalação.

No cumprimento da sua competência principal, o TC desenvolve as suas actividades de controlo à priori (fiscalização prévia) e de controlo à posteriori (fiscalização sucessiva).

Fiscalização Sucessiva

Uma das principais modalidades do controlo sucessivo do Tribunal de Contas traduz-se na fiscalização da execução do Orçamento do Estado através da emissão do Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado (CGE).

Parecer sobre a Conta Geral do Estado

Esta modalidade de controlo encontra-se prevista na Constituição da República e na Lei Orgânica do Tribunal de Contas, Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho.

⁵ Existe apenas uma excepção quanto a normas próprias do TC que são as de ingresso e evolução profissional na respectiva carreira regulado pelo decreto-lei n.º 34/ 99 de 17 de Maio que estabelece "os princípios, regras e critérios da organização e desenvolvimento dos cargos que integram as carreiras de pessoal de quadro privativo do Tribunal de Contas".

De acordo com a Constituição da República, a Assembleia Nacional (AN) aprecia e vota a CGE depois de ouvir o TC. Assim, em cada ano, compete aos órgãos próprios do Ministério das Finanças remeter à AN, até 31 de Dezembro, a Conta do ano imediatamente anterior, a qual será remetida ao Tribunal, pela Assembleia, para emissão de Parecer.

A Lei vigente não fixa, no entanto, qualquer prazo para remessa da Conta ao TC nem para a emissão do Parecer deste. No âmbito das Reformas da Administração Financeira já referidas a Direcção Geral da Contabilidade Pública criou uma equipa técnica para a elaboração das Contas atrasadas de 1998 a 2003, as quais deram entrada no Tribunal nos anos 2005 e 2006.

Tendo em vista apreciar estas Contas e emitir os respectivos Pareceres, o TC designou dois Juízes Conselheiros, cada um responsável por três Contas e constituiu uma equipa de quatro técnicos para ajudar os dois Juízes. Estes técnicos estão também afectos à análise de contas de gerência e auditorias, o que reduz a celeridade exigida pela emissão dos Pareceres atrasados.

Para a emissão do Parecer sobre a CGE, o TC tem de apreciar, designadamente: (i) a actividade financeira do Estado, no ano ao qual a Conta se reporta nos domínios do património, receitas, despesas, tesouraria e crédito público; (ii) o cumprimento da Lei de Enquadramento do Orçamento do Estado e legislação complementar; (iii) o inventário do património do Estado; (iv) a movimentação de fundos por operações de tesouraria; (v) as responsabilidades, directas e indirectas do Estado, incluindo a concessão de avales; (vi) as subvenções, os subsídios, benefícios fiscais, créditos e outras formas de apoio concedido directa ou indirectamente pelo Estado.

A Conta de 1998 já foi apreciada e o TC emitiu o respectivo Parecer. A Conta de 1999 encontra-se agendada para apreciação e a Conta de 2000 está ainda na fase de análise.

Como resultado de uma cooperação com o Tribunal de Contas de Portugal, a Conta de 2000 está a ser analisada segundo uma metodologia que, além da preparação de um conjunto coerente de informação a solicitar ao Ministério das Finanças, atribui a cada membro da equipa a responsabilidade de analisar capítulos específicos previamente distribuídos. Apesar disso, face à escassez de pessoal qualificado e tendo em consideração os atrasos acumulados, a recuperação é difícil e exige medidas excepcionais de reforço da equipa e aperfeiçoamento dos métodos de análise.

Verificação Interna de Contas

Ao Tribunal de Contas compete o julgamento das contas que a Lei mandar submeter-lhe, com o fim de apreciar a legalidade da arrecadação das receitas e da realização das despesas, incluindo a apreciação da gestão económico-financeira e patrimonial das entidades abrangidas.

Actualmente estão sujeitas ao controlo do TC cerca de 166 entidades (anexo 10), as quais devem remeter as suas contas de gerência, de acordo com as instruções de execução obrigatória, após seis meses contados do último dia do período a que dizem respeito. Assim, salvo nos casos de gerências partidas, as contas respeitantes a um determinado ano económico devem ser apresentadas até 30 de Junho do ano seguinte, sendo o prazo de julgamento de um ano.

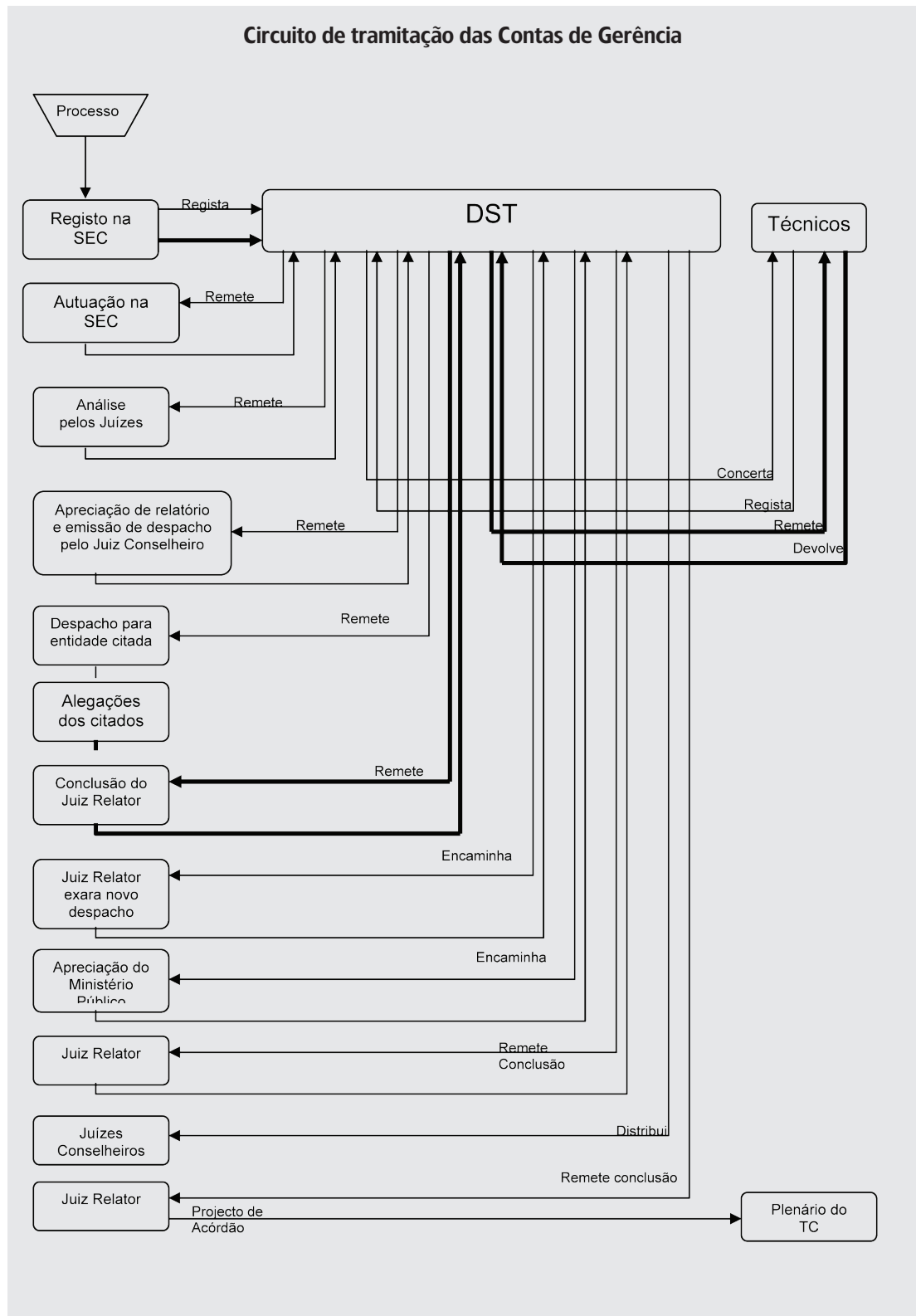
Sobre a forma de prestação das contas e dos documentos que as devem acompanhar o TC emitiu instruções que foram publicadas no Boletim Oficial. Para efeitos de julgamento, a verificação interna das contas (VIC) traduz-se fundamentalmente no exame e conferência dos documentos de despesa.

A tramitação das Contas de Gerência e as orientações para a elaboração do respectivo relatório constam do Regimento Interno do TC aprovado pela Resolução n.º 2/TC/97, de 21 de Julho. Na prática, da entrada do processo à apresentação do acórdão no plenário do TC a tramitação dá os 23 passos seguintes:

1. O processo entra na Secretaria (SEC) para registo
2. A SEC encaminha o processo para a Direcção de Serviços Técnicos (DST)
3. A DST recebe, regista e manda autuar
4. A SEC devolve o processo autuado à DST
5. A DST remete periodicamente aos Juizes, por correio electrónico, o quadro actualizado de entrada e movimento dos processos
6. O Juiz acorda com a equipa a prioridade das contas a analisar
7. A DST, após recebimento de uma conta, acerta de imediato com o técnico, a conta a distribuir
8. O Técnico recebe a conta, analisa-a sumariamente e no caso de entender que são necessários documentos ou esclarecimentos complementares reporta o facto à DST. No caso contrário, faz a análise exaustiva e devolve a Conta à DST acompanhada do relatório inicial
9. A DST recebe, regista e remete o processo ao Juiz
10. O Juiz aprecia o relatório e exara um despacho de citação dos responsáveis, devolvendo seguidamente o processo à DST
11. A DST cumpre o despacho do Juiz e aguarda resposta da entidade citada no prazo de 30 dias
12. As alegações dos citados são registadas na SEC e submetidas à DST
13. A DST procede à junção dessa peça ao processo (juntada aos autos)
14. A DST remete o processo ao Juiz Relator para conclusão
15. O Juiz despacha para o Técnico elaborar o relatório final
16. O Técnico elabora relatório final e devolve à DST
17. A DST recebe o relatório final e encaminha ao Juiz Relator
18. Juiz Relator aprecia e exara um despacho de remessa ao Ministério Público
19. A DST recebe o despacho e encaminha através do Protocolo sem passar pela SEC e aguarda resposta do Ministério Público
20. A DST recebe o processo do Ministério Público e faz conclusão ao Juiz relator
21. O Juiz Relator manda abrir vista aos demais Juizes Conselheiros
22. A DST distribui aos Juizes para vista no prazo de 8 dias.
23. A DST faz conclusão ao Juiz Relator que recebe e prepara o projecto de acórdão para ser presente no plenário do Tribunal de Contas.

Verifica-se pela análise do circuito que a mesma Conta pode passar seis vezes pelo Juiz, doze vezes pelo

Director de Serviços Técnicos e duas vezes pelo Técnico responsável. A elaboração do relatório deve ter lugar no prazo de trinta dias, salvo diligências instrutórias, sendo previsto um período de 30 dias para o contraditório ou junção de documentos.



O quadro seguinte apresenta elementos elucidativos do movimento processual das Contas de Gerência respeitante ao ano de 2005:

Ponto de situação das Contas de Gerência em 31.12.2005

TOTAIS

Contas Transitadas (de 2004), **484**

Contas Entradas 2005, **64**

Total (1), **584**

Contas Analisadas 2005, **74**

Contas Devolvidas em 2005 para complemento instrução, **0**

Contas Julgadas 2005, **17**

Total (2), **91**

Total (3) Contas a transitar 2005/2006 = total (1) – total (2) , **457**

Contas Pendentes em 31.12.2005 = total (3) , **457**

- Em processo de Citação, **89**

- No Ministério Público, **76**

- Outra situação, **292**

. por analisar *, **216**

. em análise **, **17**

. para julgamento ***, **59**

*Leia-se autuadas, à espera de despacho de distribuição por parte dos Juízes

** Entenda-se distribuídas ou com diligências administrativas em curso

*** Processos com o Juiz para preparação de projecto de acórdão

Através da análise do quadro e dos mapas constantes do anexo 10 (Listagem de entidades / situação de contas) verifica-se que se encontram em análise contas dos anos de 2000 e 2001 e que a partir de 2002 a maior parte das contas respeitantes às Embaixadas e Consulados não deu entrada.

Pelo mesmo quadro e de acordo com informação dos serviços do TC, conclui-se que existem pelo menos dois pontos de estrangulamento no circuito: Ministério Público e citação, resultando o atraso, neste último caso e em regra, da dificuldade em encontrar os responsáveis pelas Contas nos serviços a que dizem respeito por se tratar de gerências antigas.

Quanto à metodologia de análise, também não existem orientações específicas, além da estipulada no já referido Regimento (artigo 16º), não havendo portanto uma uniformização de tratamento pelos técnicos, que de modo geral procedem ao exame exaustivo de todos os documentos, no que podem levar 2 a 3 meses, ultrapassando sistematicamente o prazo legal, que é de 30 dias.

Auditorias

O Regimento prevê que o controlo do Tribunal de Contas possa ser exercido também através de auditorias, tendo por objectivo verificar a legalidade e a economia, eficácia e eficiência das operações de receitas e despesas.

O Regimento estabelece o prazo de 10 dias para a elaboração do relatório, dando orientações específicas; o prazo de 15 dias para Vista do Ministério Público; e o prazo de 30 dias para o contraditório.

Durante o ano de 2005 foram feitas 7 auditorias financeiras a Municípios, três das quais realizadas no âmbito de uma acção de formação desenvolvida por dois formadores do Tribunal de Contas de Portugal.

No ano de 2006 foram já realizadas 2 auditorias:

- 1 ao Instituto Nacional de Gestão dos Recursos Hídricos, integrando uma equipa mista, 1 auditor do TC e 2 inspectores da Inspecção Geral de Finanças;
- 1 ao Instituto Internacional de Língua Portuguesa.

De acordo com o art. 22º da respectiva Lei Orgânica, o Tribunal de Contas tem direito à coadjuvação de todas as entidades públicas e privadas, devendo os relatórios dos diversos serviços de inspecção, sempre que contenham matéria de interesse para a sua acção ou eventuais infracções financeiras, ser-lhes remetido.

Refira-se a este propósito a cooperação privilegiada com a Inspecção-Geral de Finanças, que tem resultado numa articulação de actividades relacionadas com auditorias a realizar, nomeadamente aos consulados.

Fiscalização Prévia

No âmbito da competência de fiscalização prévia das despesas públicas, o Tribunal de Contas exerce o controlo da legalidade administrativa e financeira dos actos do Estado e de outros entes públicos, verificando se os diplomas, despachos, contratos e outros documentos estão em conformidade com as leis em vigor e se os encargos têm cabimento em verba orçamental própria (art. 12º da Lei 84/IV/93). A fiscalização prévia é exercida através da concessão ou recusa de Visto e da declaração de conformidade, dando-se Visto tácito 30 dias após entrada no TC.

A Lei isenta diversos actos e contratos da fiscalização preventiva, estabelecendo que só estão sujeitos a Visto os contratos das autarquias e municípios que excedam um valor superior ao fixado por lei. Não estão sujeitos a fiscalização prévia as minutas de contratos de fornecimentos de bens e serviços à Administração Pública que sejam inferiores a 7. 500 contos.

Durante o ano de 2005 deram entrada no TC para fiscalização prévia 1.568 processos, sendo apenas 11 referentes a contratos de empreitadas e fornecimentos e a maioria respeitante a actos administrativos de pessoal.

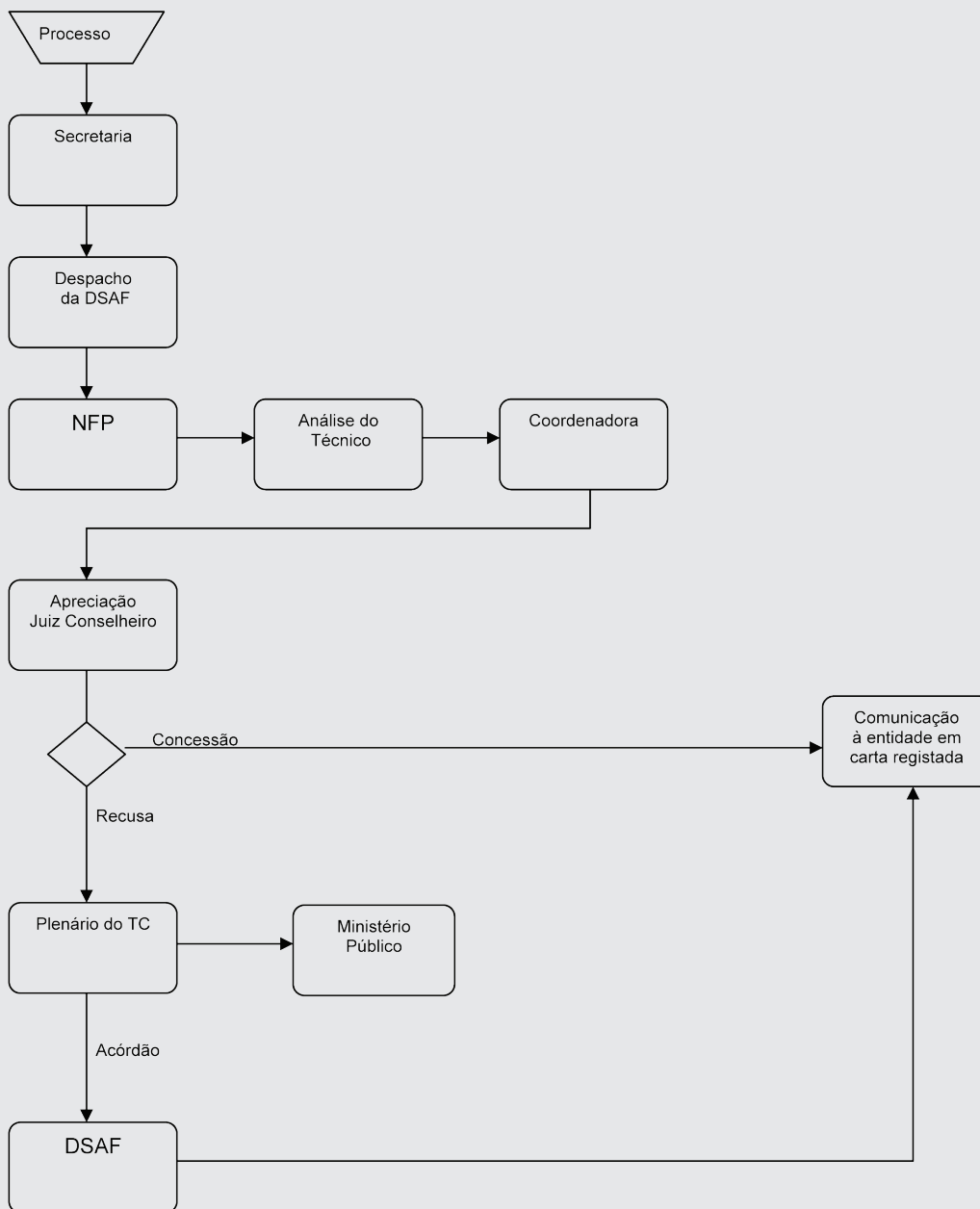
Do universo dos 1.568 processos:

- 1.510 foram visados, sendo 26 com recomendações;
- 25 receberam recusa de visto;
- 203 foram devolvidos por estarem mal instruídos ou não carecerem de visto;
- 161 transitaram para o ano de 2006.

O circuito interno dos processos submetidos a Visto, cujo esquema pode ser consultado na página seguinte, tem 8 momentos principais:

1. O processo entra na Secretaria (SEC);
2. O processo vai da SEC para a Directora de Serviços Administrativos e Financeiros (DSAF) que despacha para o Núcleo de Fiscalização Prévia (NFP) composto por 3 técnicos, 2 dos quais são de apoio;
3. O técnico do NFP tem 11 dias para a análise e informação;
4. O técnico remete o processo à coordenadora do NFP;
5. O processo sobe ao Juiz Conselheiro para apreciação;
6. A decisão de concessão de visto é comunicada à entidade por carta registada;
7. A decisão de recusa de visto é presente ao Plenário do TC para Acórdão. Não estando o Ministério Público presente nas reuniões do Plenário, ele tem sido notificado nos termos da lei vigente, salvo nas decisões de aposição de visto, para evitar o bloqueio da Administração;
8. O Acórdão é remetido à DSAF, que comunica à entidade por carta registada com aviso de recepção.

Circuito dos processos submetidos a Visto



DSAF: Directora dos Serviços Administrativos e Financeiros
 NFP: Núcleo da Fiscalização Prévia
 TC: Tribunal de Contas

Em colaboração com o NOSI (Núcleo Operacional para a Sociedade de Informação) foi preparado um programa para apoiar a Gestão Processual do Visto mas, de acordo com os serviços, nunca foi experimentado e já se encontra desactualizado.

2.4 MEIOS DISPONÍVEIS

O TC tem dois espaços alugados na Achada de Santo António e localizados frente a frente, sendo um destinado ao Arquivo dos processos e outro à Sede. Despende, anualmente com o aluguer a verba de 4.260.000\$00 (quatro milhões, duzentos e sessenta mil escudos CV). A construção de um espaço apropriado com recurso a empréstimo bancário seria eventualmente mais vantajoso para o TC e o Estado.

Meios Materiais

O TC encontra-se bem equipado com mobiliário adequado, ar condicionado e ventoinhas. O equipamento informático não está actualizado mas está funcional. Existem 23 (vinte e três) computadores, dois dos quais são portáteis, 13 (treze) impressoras e 1 (uma) fotocopiadora. Existe um computador para cada técnico.

Meios Financeiros

O Orçamento global da Instituição é de 45.852.009\$00 (quarenta e cinco milhões, oitocentos e cinquenta e dois mil e nove escudos), sendo 86,6% assegurado pelo Orçamento do Estado e 13,4% pelo Cofre do TC.

O montante total de fundos provenientes da cobrança de emolumentos foi de 4.808.625\$00 (quatro milhões oitocentos e oito mil seiscentos e vinte e cinco escudos) em 2005, enquanto o valor total das cobranças em processos de Visto foi de 3.925.344\$ (três milhões novecentos e vinte e cinco mil trezentos e quarenta e quatro escudos).

Em 2005, como já foi referido, o orçamento de despesas com pessoal foi de 34.153.934\$00 (trinta e quatro milhões, cento e cinquenta e três mil, novecentos e trinta e quatro escudos), 74,4% do orçamento do TC. Deste montante, 95% foi assegurado pelo Orçamento Geral do Estado e 5 % pelo Cofre do TC.

2.5. CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS

Para a definição da estratégia da organização é importante:

- (i) analisar a sua situação interna, avaliando os pontos fortes para os transformar em oportunidades e os pontos fracos para minimizar as ameaças;
- (ii) considerar os elementos mais relevantes do meio envolvente para tentar reduzir os efeitos dos eventuais factores negativos e maximizar as vantagens.

Considerando que o pessoal é o principal recurso do TC, é preciso não esquecer que certos recursos materiais, tecnológicos e organizacionais são necessários para otimizar a combinação dos recursos humanos e financeiros. Neste sentido, a gestão e a comunicação são particularmente importantes.

São igualmente importantes: (i) a eficiência operacional dos serviços prestados; (ii) a combinação da produtividade com a qualidade e o cumprimento de prazos; (iii) a articulação e a actualização da informação relativa às políticas do governo, a legislação vigente e a dinâmica interna da instituição; (iv) a comunicação com a sociedade e a imagem da instituição e dos seus membros; (v) a relação com os parceiros – beneficiários, incluindo o Governo, o Parlamento, o Ministério Público, a Inspeção Geral de Finanças e demais órgãos de controlo interno, as entidades sujeitas à prestação de contas, bem como os parceiros nacionais e internacionais.

Assim, resume-se seguidamente os aspectos essenciais do diagnóstico efectuado⁶ :

Pontos Fortes. Como principais pontos fortes enquadrados nos tópicos acima referidos destacam-se:

- A boa receptividade e disponibilidade do pessoal, que regra geral, tem formação académica adequada e está bem informado. Apesar da existência de dificuldades muito sérias no fornecimento de energia eléctrica, por enquanto sem solução à vista, o acesso à Internet e o uso da Intranet são elementos potencializadores de um bom ambiente de trabalho.
- No âmbito dos recursos tecnológicos, cada técnico tem um computador e foi já desenvolvido um programa informático de apoio à tramitação processual do visto carecendo no entanto de actualização e implementação.
- A comunicação formal e informal é satisfatória, sendo o TC bastante aberto ao exterior.
- Foi apresentado ao Governo um pacote legislativo para melhorar a acção do TC.
- Existem bom relacionamento com os órgãos da Administração Pública em geral, boa articulação com os parceiros, nomeadamente o Parlamento (sendo todos os anos organizado um fórum para dar a conhecer a utilização dos recursos públicos e os desafios da política de boa governação) e com a IGF, principalmente na articulação dos controlos.

Pontos Fracos. De entre os pontos fracos são de referir:

- Recursos humanos escassos e com insuficiente formação específica, necessidade de mais Juizes, o nível salarial inferior ao praticado noutros serviços de inspecção e que dificulta o recrutamento e a retenção.
- Falta de definição do perfil dos dirigentes, auditores e verificadores e de normas de gestão de recursos humanos (recrutamento, gestão de carreiras, avaliação do desempenho e formação), dando-se pouca atenção ao efeito multiplicador da formação.
- A não apreciação das Contas em tempo oportuno reduz drasticamente a motivação do pessoal, que vê o esforço individual e colectivo a ter pouco efeito prático.
- Falta de suporte informático, nomeadamente: (i) um programa SIGOF para a análise das Contas das Entidades a nível central e municipal; (ii) a finalização e implementação do programa informático de apoio à tramitação processual do visto; (iii) um sistema de gestão processual das Contas.
- Escassez de meios financeiros para o recrutamento de pessoal qualificado enquanto as instalações do TC são dispendiosas e inadequadas.
- Metodologias de análise e Instruções sobre prestação de contas desactualizadas.

⁶ O diagnóstico efectuado na sessão de trabalho, organizada para o efeito, está registado no anexo 6, Análise da Situação Interna e Externa.

- Ausência de um plano de actividades com indicação das contas a verificar e das auditorias a realizar, bem como de procedimentos escritos e manuais para cada área de actuação.
- Não houve organização interna para o estudo e a discussão da nova legislação do sistema financeiro. Organização interna inadequada, fiscalização prévia deslocada e falta de estabilidade no desempenho de funções.
- Ausência de gestão por objectivos e insuficiente acompanhamento: o plano anual de actividades é pouco detalhado e participado. A ausência de encontros regulares dos dirigentes entre si e com os colaboradores para a planificação, envolvimento dos técnicos, seguimento para procurar soluções oportunas, conhecer o ponto de situação de cada processo e dar novas orientações.
- Morosidade na tramitação dos processos de contas e visto de aposentação. Atraso na análise das Contas Gerais do Estado e das contas de gerência o que reduz a eficácia do TC. A burocracia é excessiva.
- A imagem e o relacionamento com os parceiros reflectem insuficiente conhecimento da actividade e exigências do TC por parte da Administração Pública. A circulação de informação acerca da TC é insuficiente.
- O relacionamento entre o Tribunal de Contas e o Ministério Público precisa de incremento de ambas as partes.

Oportunidades. As principais oportunidades parecem ser:

- Oferta de formação em áreas de interesse do TC (auditoria, gestão, contabilidade, direito), quer académica, quer profissional. Instituições de Ensino Superior disponíveis para colaborar no recrutamento (como fonte), bem como na sensibilização dos estudantes no âmbito da formação do cidadão para as boas práticas de gestão e ainda no desenvolvimento de estudos específicos para o TC.
- O TC pode também receber estagiários das instituições de ensino superior. O Ministério de Infra-estrutura e Transportes mostra-se disponível para colaborar em acções de formação no âmbito da contratação pública de empreitadas.
- A actualização da tabela emolumentar poderá contribuir para a melhoria de incentivos ao pessoal através do Cofre do TC de forma transparente e mediante aplicação rigorosa do respectivo regulamento.
- As Instruções do TC que devem ter em consideração a nova legislação para o sistema financeiro, nomeadamente: a Lei da Contabilidade Pública e a Lei do Enquadramento Orçamental, bem como o novo pacote legislativo do TC.
- O SIGOF que possibilita um melhor acompanhamento da execução orçamental.
- O novo pacote legislativo do TC aprovado permitirá uma estrutura e gestão adequadas.
- A publicação e divulgação dos Acórdãos do TC na Intranet dão aos funcionários a oportunidade de conhecer o resultado do seu trabalho e a jurisprudência produzida pelo TC. É igualmente recomendável o relançamento da revista do TC.
- Conscientes da importância vital do bom funcionamento do TC, os parceiros mostram-se disponíveis para interacção e colaboração mais intensas.

Ameaças. Destacam-se como principais ameaças ao desenvolvimento do TC:

- Recursos humanos não estão tecnicamente preparados para acompanhar as novas funcionalidades do SIGOF e do SIM (Sistema Informático Municipal) bem como as reformas em curso na administração financeira central e local.
- Por outro lado, não estando o SIGOF bem consolidado as probabilidades de falhas no seu funcionamento são de considerar.
- Falta de envolvimento do TC no processo de desenvolvimento da reforma da Administração Pública e Financeira do Estado.
- A aprovação tardia do pacote legislativo do TC, pode ser um grande obstáculo ao desenvolvimento deste;
- Incumprimento dos prazos para a apresentação das Contas e deficiente instrução dos processos submetidos ao TC, devida à fraca capacidade técnica e profissional dos gestores financeiros. Incumprimento da legislação financeira vigente e das decisões do TC desenvolvem o sentimento de impunidade.
- Morosidade dos processos no Ministério Público.
- Fraco conhecimento do papel, obrigações constitucionais e legais, e importância do TC na Administração Pública (AP).

2.6 QUESTÕES-CHAVE

Para fazer face aos problemas que presentemente afectam a capacidade e a qualidade dos serviços prestados há que considerar as seguintes questões-chave para o desenvolvimento do TC que foram analisadas na Sessão de Trabalho anteriormente referida:

1. Afectação de fundos do Orçamento Geral do Estado (OGE) compatíveis com os recursos mobilizáveis, o crescimento e o desenvolvimento do TC;
2. Aprovação do pacote legislativo proposto e que visa adequar as competências do TC às novas exigências do controlo financeiro;
3. Emissão do Relatório e Parecer sobre a CGE nos prazos legalmente estabelecidos;
4. Intensificação do controlo da legalidade e da regularidade e a articulação entre o controlo prévio, concomitante e sucessivo com o Ministério Público – desenvolvimento da auditoria financeira e a sua articulação com a verificação interna e externa de Contas;
5. Participação efectiva do Ministério Público nos trabalhos do TC;
6. Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação técnica em conformidade com as normas e os padrões profissionais internacionalmente aceites;
7. Revisão das Instruções do TC;
8. Revisão das condições de formação especializada e remuneração do pessoal;

9. Melhoria da comunicação interna;
10. Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como meio de aumentar a eficiência das acções de controlo, gestão interna e relações entre o TC, as entidades sujeitas à prestação de contas, o Ministério das Finanças, incluindo a IGF e os cidadãos;
11. Conhecimento por parte da sociedade do papel, atribuições e competências do TC no controlo da utilização dos recursos públicos.

3. COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL

O TC tem desenvolvido relações de colaboração e articulação com diferentes entidades. Esta actividade, reconhecida e apreciada pelas entidades contactadas, tem - se orientado para:

3.1 INSTITUIÇÕES NACIONAIS

1. O estabelecimento de estratégias de intervenção e desenvolvimento de acções concertadas com entidades que se dedicam ao controlo da actividade do Estado, tais como:
 - Assembleia Nacional, designadamente a Comissão Especializada de Finanças e Orçamento – controlo politico
 - Ministério Público – controlo da legalidade e dos direitos dos cidadãos
 - Inspeção Geral das Finanças – controlo interno

2. O desenvolvimento da acção pedagógica e de sensibilização junto das entidades sujeitas à prestação de contas:
 - Órgãos de soberania
 - Ministério das Finanças e da Administração Pública
 - Municípios
 - Embaixadas e Consulados
 - Institutos Públicos.

3.2 INSTITUIÇÕES ESTRANGEIRAS

O Tribunal tem consolidado e alargado as suas relações com os parceiros externos em vários domínios e acordado programas de acção que já se encontram em execução e dos quais se destacam:

Projectos de cooperação

- **MCA (Millenium Challenge Account) – Estados Unidos da América**

Das discussões havidas acordou-se que o TC seria abrangido por este programa através do financiamento das seguintes actividades: (i) capacitação de RH, (ii) elaboração de manuais de procedimentos para as

áreas de verificação e auditoria, (iii) visitas de estudo dos magistrados e técnicos visando a organização dos Serviços de Auditoria do TC.

- **CFAA (Country Financial Accountability Assessment) – Banco Mundial**

Como se referiu no ponto 1 deste capítulo, procedeu-se à avaliação da gestão das finanças públicas do país, elaborou-se um plano de acção com o desenvolvimento de um conjunto de acções e novos instrumentos de gestão financeira que prevêm o “reforço das capacidades do Tribunal de Contas para:

- rever os diplomas legais
- regulamentar os diplomas legais
- rever os procedimentos à luz dos novos diplomas legais
- reforçar e reestruturar o serviços de apoio
- divulgar os novos textos legais através de brochuras e seminários”.

- **Protocolo de Cooperação com o Governo Francês**

No quadro da parceria entre Cabo Verde e a França no domínio da governação, foi assinado, em 2005, um protocolo de cooperação entre a Assembleia Nacional, o Tribunal de Contas de Cabo Verde e a Embaixada da França. Este protocolo visa “facilitar a formação em Cabo Verde e em França, trocar informações pertinentes sobre as boas práticas nos domínios das finanças públicas, contas do Estado e a transparência orçamental e financeira, susceptíveis de contribuir para o reforço das capacidades nacionais de controlo”.

Prevê-se neste âmbito a realização anual de uma acção nacional de sensibilização nos domínios de direito financeiro e finanças públicas ou controlo das contas. Assim, foi efectuado, em 2005, um Fórum Parlamentar com a participação de entidades nacionais e estrangeiras, e prevê-se a realização de outro em Outubro do corrente ano.

Cooperação com as Instituições Supremas de Controlo da CPLP

De igual modo estabeleceram-se contactos com o Tribunal de Contas de Portugal (TCP) e o Tribunal de Contas de Angola (TCA). Relativamente ao primeiro, tem havido contactos mais regulares entre os Presidentes, missões de técnicos do TCP ao TC no âmbito da fiscalização preventiva como da sucessiva.

Pela mesma razão, técnicos e Juizes – Conselheiros do TC têm visitado o TCP. Trata-se de uma parceria que importa consolidar e aprofundar.

Um técnico participou numa acção de formação no domínio da verificação financeira, organizada pelo Tribunal de Contas de Angola.

No mês de Julho de 2006, o Presidente do TC participa na IV Assembleia Geral das Instituições Superiores de controlo da CPLP que decorrerá em Maputo.

Participação em eventos internacionais

O Tribunal tem participado em eventos internacionais (conferências, congressos e acções de formação) no âmbito da INTOSAI, AFROSAI e cooperação bilateral por intermédio do Presidente, Juizes Conselheiros, Directores de Serviço e Auditores.

4. CONCLUSÕES

Com base no levantamento e análise de dados apresentou-se neste capítulo IV o diagnóstico da capacidade actual do TC que, apesar dos constrangimentos, tem feito um esforço considerável de organização interna, no domínio da revisão da Lei de Organização e Funcionamento do Tribunal, dos recrutamentos, organização do trabalho e melhoria recursos financeiros. Do mesmo modo tem desenvolvido relações úteis de colaboração com entidades nacionais e estrangeiras.

Avaliada a situação actual e considerando: (i) as competências cometidas ao TC enquanto instituição superior de controlo externo das finanças públicas de Cabo Verde, (ii) as reformas em curso na administração financeira do Estado e (iii) as reformas da Administração Pública em preparação, é possível extrair algumas conclusões:

1. o Tribunal de Contas tem condições para ser um garante eficaz da boa governação, transparência e responsabilização na prestação das contas públicas;
2. a Lei de organização e funcionamento do TC (Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho) revela desajustamentos e imprecisões face às novas exigências do controlo financeiro;
3. a organização dos serviços preconizada nesta Lei é inadequada e a estrutura actual dos serviços de apoio técnico e administrativo não permite o eficaz exercício das competências cometidas ao TC;
4. os recursos financeiros são manifestamente insuficientes para o correcto desenvolvimento das suas atribuições e competências e desadaptados relativamente às necessidades de crescimento;
5. o quadro de pessoal é insuficiente e desajustado e o estatuto remuneratório do pessoal técnico não é compatível com as funções dos serviços da Administração Pública incumbidos de inspecção, conforme estipula a legislação em vigor – artigo 43º, alínea c) da lei 84/IV/93;
6. alguns dos circuitos de gestão processual, bem como metodologias utilizadas necessitam de ser revistos tendo em vista a sua melhoria e racionalização;
7. a análise das contas de gerência e das contas gerais do Estado atrasadas requer uma actuação tempestiva e eficaz do TC;
8. a análise dos processos atrasados no TC deve merecer por parte deste decisão quanto ao modo da respectiva recuperação, ponderando o impacto dos resultados destes trabalhos já fora dos prazos legais;
9. a não permanência do Ministério Público no TC motiva estrangulamento no despacho dos processos, reflectindo-se nos resultados do TC.

Finalmente, verifica-se que o TC não se encontra suficientemente capacitado para o completo desempenho das funções que a Constituição da República e a Lei lhe conferem. Porém, com os recursos disponíveis e outros a mobilizar, é possível maior racionalização nos processos de trabalho. Este aspecto é desenvolvido no capítulo VI – Proposta de acção imediata.

V Plano Estratégico de Desenvolvimento do TC

VISÃO	O Tribunal de Contas de Cabo Verde promove a excelência na gestão do património público e contribui para a boa governação.
MISSÃO	O Tribunal de Contas de Cabo Verde tem por missão zelar pela melhoria da prestação de contas, promoção da cultura de integridade, responsabilidade e transparência como forma de otimizar a utilização dos recursos públicos.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Efectividade • Independência • Justiça • Profissionalismo
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir o Relatório e o Parecer sobre a Conta Geral do Estado, atempadamente • Alargar e intensificar o âmbito do controlo sucessivo • Assegurar o controlo sucessivo e concomitante • Melhorar a fiscalização prévia dos contratos • Reforçar a capacidade do Tribunal de Contas
ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da capacidade de análise e emissão do Parecer sobre a CGE • Reforço da capacidade no sector de fiscalização preventiva e sucessiva • Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação • Melhoria da capacidade técnica e do desenvolvimento de procedimentos • Aprovação do pacote legislativo do Tribunal de Contas • Fortalecimento da independência económica e financeira do TC • Aumento dos RH e melhoria da remuneração e da formação especializada • Desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional e de comunicação • Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação • Desenvolvimento de mecanismos de interacção com outras instituições e com a sociedade em geral.

Introdução

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas 2007–2010 constitui um documento orientador do processo de estruturação e desenvolvimento de um sistema credível de controlo externo em Cabo Verde, encarado como um dos grandes designios nacionais, tendo em conta o seu papel decisivo no processo de promoção da boa governação a nível da gestão das finanças públicas do país.

Corolário de uma nova visão do controlo da utilização dos bens públicos, o presente Plano Estratégico representa, com efeito, uma etapa importante na edificação de um sistema de controlo externo, necessariamente flexível, de modo a corresponder às exigências decorrentes do processo de transformação da sociedade cabo-verdiana e, designadamente, da reforma em curso do sistema de gestão das finanças públicas.

Como foi referido no capítulo IV (Diagnóstico), o Plano de Acção para a reforma do sistema da gestão das finanças públicas, o CFAA prevê o reforço das capacidades do Tribunal de Contas para: (i) rever e regulamentar os textos legais, (ii) rever os procedimentos à luz dos novos textos legais, (iii) reforçar e reestruturar os serviços de apoio e (iv) divulgar os novos textos legais através da edição de brochuras e da realização de seminários. Isto, como forma de contribuir para o maior rigor e disciplina financeira, melhor controlo das contas públicas e ainda o melhor conhecimento e transparência na gestão das Finanças Públicas.

O diagnóstico feito e apresentado no capítulo anterior, evidenciando os pontos fortes e pontos fracos, assim como as ameaças e oportunidades que se apresentam ao Tribunal de Contas, articulado com uma metodologia pragmática constituem a base de apoio para a elaboração deste Plano Estratégico (PE) que trata de duas componentes principais: o desenvolvimento institucional e a formação de RH.

Trata-se de um plano estratégico ao mesmo tempo ambicioso, realista e centrado na resolução de problemas organizacionais e técnicos no quadro da política de capacitação institucional e de promoção da boa governação nas finanças públicas. Face à sua natureza estrutural, o horizonte temporal de implementação é de médio prazo: 4 anos.

VI COMPONENTE TÉCNICA E INSTITUCIONAL

1. ENQUADRAMENTO LEGAL

O Tribunal de Contas de Cabo Verde (TC) é, nos termos da Constituição da República (artigo 216º) e da Lei n.º 84/IV/93 (artigo 2º), o órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas e do julgamento das contas que a lei mandar submeter-lhe. Competindo-lhe, ainda, dar Parecer sobre a Conta Geral do Estado (Lei n.º 84/IV/93, artigo 2º).

Representa, assim, a Instituição Superior de Controlo externo das finanças públicas de Cabo Verde, apresentando-se como um órgão de soberania independente e autónomo dos demais órgãos, nomeadamente do Governo. Embora dependendo deste último no que respeita à fixação dos limites orçamentais.

A presente Lei Orgânica, no seu artigo 19º, já atribui competência ao Plenário, para aprovação do relatório anual do Tribunal, bem como aprovação do plano anual de actividades. Refira-se, no entanto, que qualquer plano anual se deve enquadrar numa estratégia plurianual, de modo a que seja possível programar antecipadamente, face aos objectivos estabelecidos, os caminhos a percorrer, os resultados a atingir e os

meios a afectar. Contudo, a nova proposta de Lei de Organização e Funcionamento do TC, que se encontra para aprovação, já prevê a definição das linhas de estratégia, para um período de três anos.

2. MODELO INSTITUCIONAL

O Tribunal de Contas segue um modelo distinto do de Auditor Geral, órgão singular, com forte ligação ao Parlamento e com funções exclusivas de auditoria.

As actividades relativas ao controlo financeiro inserem-se no modelo designado por fiscalização jurisdicional, ou seja, por via de um tribunal. O Tribunal de Contas tem natureza colegial e exerce a função de auditoria e a função jurisdicional de julgamento da responsabilidade financeira.

Privilegia o controlo da legalidade e da regularidade financeiras, bem como a apreciação da boa gestão financeira, exercendo o controlo à priori, concomitante e à posteriori.

3. AMBIENTE EXTERNO

A definição dos objectivos estratégicos deve assentar na análise dos aspectos relevantes do seu ambiente externo e nas exigências que este parece colocar, numa perspectiva de médio prazo, à sua acção. Nessa análise destacam-se os seguintes aspectos:

- i) **Reformas globais no sistema de gestão financeira da Administração Pública** – no âmbito do CFAA, já referido, foi lançado um amplo movimento de reformas, com novos instrumentos de gestão financeira, necessariamente condicionantes da actividade do TC. Citem-se, a título de exemplo, o Novo Regime Financeiro e da Contabilidade Pública, os Classificadores Orçamentais, Novo Plano Nacional da Contabilidade Pública, Lei de Bases do sistema de Planeamento e de Enquadramento Orçamental, o Programa de Reforma da Tributação sobre a Despesa, o Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) e o sistema alfandegário automatizado SYDONIA++ (Système D'OUANIER Automatisé) a nível das alfândegas.

Neste contexto, o TC terá necessariamente que se capacitar, com vista a conhecer e ter acesso privilegiado aos novos instrumentos.

Também, a nível dos organismos prestadores de contas e dos sistemas de controlo interno existem ainda insuficiências ao nível da capacitação dos respectivos responsáveis, organização, articulação e funcionamento, que obrigam o Tribunal a reforçar a sua intervenção de controlo financeiro.

- ii) **Aprovação do novo pacote legislativo do TC** – irá certamente possibilitar ao TC ter uma estrutura e gestão mais adequadas para fazer face às novas exigências que lhe são postas, permitindo o desenvolvimento de um controlo mais eficaz e atempado. Porém um novo pacote legislativo pressupõe necessariamente maiores e melhores recursos, sem os quais o TC não evoluirá.
- iii) Os desafios do Tribunal na sua relação com outros poderes do Estado e Sociedade – considerando o insuficiente conhecimento por parte da Administração Pública e da Sociedade em geral, da actividade do Tribunal, bem como das exigências de prestação de contas, o Tribunal terá que orientar a sua actividade para uma maior divulgação do seu papel.

Também a ausência do Ministério Público nas reuniões do Plenário do TC terá necessariamente que ser objecto de uma estratégia que passa igualmente pelo envolvimento de outros poderes do Estado.

4. AMBIENTE INTERNO

Para a definição dos objectivos estratégicos, torna-se também importante a análise da sua situação interna, por forma a avaliar os recursos existentes, a eficiência na utilização destes, determinando os seus pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes. De entre os pontos fortes há que reconhecer a existência de um quadro de pessoal bem informado, com boa formação de base, receptividade e disponibilidade para o trabalho. Uma carreira específica com salários diferenciados, embora não igualada à carreira de Inspeção de alto nível.

A nível dos recursos informáticos disponíveis, registe-se a afectação de um computador por técnico.

A circulação da informação é assegurada através da existência de uma Intranet e do acesso facilitado à Internet. A comunicação formal e informal funciona bem e o relacionamento em geral com os parceiros também é bom.

Ponto Fracos. A actual Lei de Organização e Processo, passados que são treze anos após o início da sua vigência, revela, nalguns aspectos, desajustamentos e imprecisões para fazer face às novas exigências pelo que, como já foi referido, o TC preparou já um novo pacote legislativo.

Os actuais recursos humanos e financeiros são manifestamente insuficientes para fazer face ao desenvolvimento cabal das competências do Tribunal. As instalações são pouco adequadas e dispendiosas. O Tribunal administra os seus RH numa base reactiva decorrente da legislação da Administração Pública que tem as suas regras de gestão aplicáveis à generalidade dos profissionais do aparelho do Estado, mas que nem sempre se adequa à especificidade de determinada instituição.

No que respeita aos recursos informáticos falta um programa informático específico para o TC, para análise das contas das entidades com base no SIGOF, finalizar e implementar o programa informático de apoio à tramitação processual, para além do desenvolvimento de outras aplicações informáticas, tendentes a facilitar o trabalho do TC.

As metodologias e instruções existentes são desadequadas e insuficientes.

A morosidade na tramitação e a análise dos processos de contas e das Contas Gerais do Estado em atraso, face aos recursos disponíveis, prejudicam a eficácia do TC.

O plano de acção bianual é pouco detalhado e participado e não existe um programa de formação específico para o Tribunal.

5. VISÃO

O Tribunal de Contas de Cabo Verde promove a excelência na gestão do património público e contribui para a boa governação.

6. MISSÃO

O Tribunal de Contas de Cabo Verde tem por missão zelar pela melhoria da prestação de contas, promoção da cultura de integridade, responsabilidade e transparência como forma de otimizar a utilização dos recursos públicos.

7. VALORES

A acção do Tribunal de Contas de Cabo Verde é balizada pelos valores do desenvolvimento humano que a Constituição da República consagra, em particular:

- **Ética** da solidariedade, rigor e eficácia na utilização dos recursos públicos;
- **Efectividade** da acção individual e colectiva para atingir a eficiência máxima;
- **Independência** e colaboração em defesa do bem comum;
- **Justiça** e igualdade de tratamento em tempo útil e legalmente estabelecido;
- **Profissionalismo** compatível com o desenvolvimento pessoal e institucional.

8. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando: (i) o cumprimento da missão do TC, (ii) a necessidade de potenciar os pontos fortes (iii) e de ultrapassar os pontos fracos, são definidos os seguintes objectivos estratégicos para o quadriénio 2007 – 2010:

- 1 – Emitir o Relatório e o Parecer sobre a Conta Geral do Estado atempadamente, elevando a sua qualidade técnica e analítica;
- 2 – Alargar e intensificar o âmbito do controlo sucessivo, incluindo não só o controlo da legalidade e da regularidade, mas também da boa gestão financeira, segundo os critérios de economia, eficiência, eficácia, ecologia e ética;
- 3 – Assegurar o controlo sucessivo e concomitante dos órgãos e instituições sujeitas à jurisdição do TC, segundo critérios de prioridades a definir, entre os quais o risco financeiro e o nível de controlo interno.
- 4 – Melhorar a fiscalização prévia dos contratos, com destaque para os de empreitadas de obras públicas e de fornecimento de bens e serviços;
- 5 – Capacitar o Tribunal de Contas de forma garantir uma maior eficiência no seu funcionamento face às suas competências e atribuições

9. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

A estratégias a seguir indicadas visam dar as principais orientações para a prossecução dos objectivos estratégicos acima estabelecidos:

1. Reforço da capacidade de análise e emissão do Parecer sobre a CGE, tendo como padrão de referência experiências de países mais avançados, e adoptando medidas tendentes à reformulação da respectiva metodologia de trabalho e à actualização dos Pareceres;
2. Reforço da capacidade no sector de fiscalização preventiva e sucessiva, tendo em vista a realização e aumento da cobertura dos contratos de obras públicas e de fornecimento de bens e serviços, das auditorias e da verificação de contas, adoptando medidas tendentes à redução dos processos pendentes;

3. Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação técnica, de acordo com as normas e os padrões profissionais internacionalmente aceites;
4. Melhoria da capacidade técnica e do desenvolvimento de procedimentos, para um efectivo acompanhamento das reformas globais da Administração Pública e Financeira, bem como da execução do Orçamento Geral do Estado;
5. Aprovação do pacote legislativo do Tribunal de Contas, com vista à adequação das suas competências às novas exigências do controlo financeiro;
6. Criação de mecanismos para o fortalecimento da independência económica e financeira do TC, compatível com o seu crescimento e desenvolvimento;
7. Aumento dos recursos humanos, melhoria das condições de remuneração e da formação especializada;
8. Desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional, reforçando a capacidade de gestão operacional e de comunicação interna;
9. Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência no desenvolvimento das acções de controlo, na gestão interna e nas relações entre o TC, as entidades controladas, o Ministério das Finanças, em particular a IGF, e os cidadãos;
10. Desenvolvimento de mecanismos de interacção com outros poderes, designadamente com o Ministério Público, com outras instituições e com a sociedade em geral.

10. RELACIONAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS E OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

OBJECTIVOS ESTRATÉGIAS	1 Emissão do Relatório e Parecer sobre CGE	2 Alargar e intensificar o âmbito do Controlo sucessivo	3 Assegurar o controlo sucessivo e concomitante	4 Melhorar a fiscalização prévia dos contratos	5 Capacitar o TC
1. Reforço da capacidade de análise e emissão do Parecer sobre a CGE.	X	X	X		
2. Reforço da capacidade no sector da fiscalização preventiva e sucessiva		X	X	X	
3. Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação técnica.	X	X	X	X	
4. Melhoria da capacidade técnica e desenvolvimento de procedimentos	X	X	X	X	X
5. Aprovação do pacote legislativo do TC.	X	X	X	X	X
6. Criação de mecanismos para o fortalecimento da independência económica e financeira do TC.					X
7. Aumento dos RH, melhoria das condições de remuneração e da formação especializada.					X
8. Desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional, reforçando a capacidade de gestão operacional e de comunicação interna.					X
9. Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.	X	X	X	X	X
10. Desenvolvimento de mecanismos de interacção com outros poderes, (MP), órgãos e, com a sociedade em geral.				X	X

11. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Para avaliação e mensuração do desenvolvimento das acções destinadas à consecução das orientações estratégicas acima definidas enumeram-se seguidamente alguns indicadores de realização:

1. Parecer da Conta Geral do Estado do ano X, emitido no ano X+1;
2. Manual de procedimentos para a CGE desenvolvido no ano 200x;
3. Número de auditorias efectuadas no ano X+1 > ano X;
4. Índice de verificação interna de contas analisadas no prazo;
5. Número de manuais de procedimentos;
6. Existência de manual de auditoria;
7. Nível de conhecimento das Reformas da Administração Pública (AP) pelos técnicos do TC;
8. Grau de utilização do SIGOF no controlo desenvolvido pelo TC;
9. Maior impacto da acção de controlo financeiro do TC;
10. Maior cobertura do controlo financeiro do TC;
11. Orçamento do TC melhorado;
12. Reforço do orçamento e garantia da sua estabilização;
13. Estrutura organizacional adequada ao papel e necessidades do TC;
14. Número de bases de dados específicas desenvolvidas para o TC;
15. Número de acessos a sistemas e bases de dados externas;
16. Número de processos despachados pelo Ministério Público;
17. Índice de satisfação geral acerca dos resultados do trabalho do TC
18. Índice de satisfação do Parlamento acerca dos resultados do trabalho do TC;
19. Índice de conhecimento do TC, pelo cidadão.

12. MEDIDAS POR ESTRATÉGIA

As medidas abaixo indicadas consubstanciam acções genéricas que visam contribuir para a concretização de cada uma das dez Estratégias definidas.

- 1.** Reforço da capacidade de análise e emissão do Parecer sobre a CGE, tendo como padrão de referência experiências de países mais avançados, e adoptando medidas tendentes à reformulação da respectiva metodologia de trabalho e à actualização dos Pareceres.

Medidas

- 1.1. Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento de análise da CGE e recuperação da análise das Contas atrasadas;
- 1.2. Criação de uma unidade operacional especializada na análise da CGE;
- 1.3. Afectação de mais recursos a esta unidade;
- 1.4. Implementação do plano anual para a análise dos dados apresentados na CGE;
- 1.5. Definição e implementação de procedimentos e métodos para a análise da CGE (manual de procedimentos para a análise da Conta Geral do Estado);
- 1.6. Integração, no Relatório, dos resultados das verificações efectuadas por outros sectores;
- 1.7. Desenvolvimento e implementação de um sistema de controlo qualidade;
- 1.8. Desenvolvimento e implementação de um programa de formação para a análise da CGE.

- 2.** Reforço da capacidade no sector de fiscalização preventiva e sucessiva, tendo em vista a realização e aumento da cobertura dos contratos de obras públicas e de fornecimento de bens e serviços, das auditorias e da verificação de contas, adoptando medidas tendentes à redução dos processos pendentes.

Medidas

- 2.1. Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento de auditoria financeira, aumentando a sua cobertura e a da verificação interna de contas, tendo em vista a redução dos processos pendentes;
- 2.2. Criação de uma unidade operacional especializada em auditoria financeira e verificação interna de contas;
- 2.3. Desenvolvimento e implementação de procedimentos, métodos e técnicas de auditoria financeira, incluindo legalidade e regularidade (manual de auditoria);
- 2.4. Desenvolvimento e implementação de procedimentos para verificação interna de contas (manual de procedimentos);
- 2.5. Revisão e publicação das Instruções do TC para a prestação de contas dos diversos organismos do Estado, em articulação com as reformas financeiras da AP;
- 2.6. Criação de uma base de dados para a gestão processual das contas de gerência;

- 2.7. Desenvolvimento e implementação de um programa da formação para a auditoria financeira e verificação das contas;
- 2.8. Afectação de mais pessoal técnico;
- 2.9. Desenvolvimento e implementação um sistema de controlo qualidade.

3. Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação técnica, de acordo com as normas e os padrões profissionais internacionalmente aceites.

Medidas

- 3.1. Elaboração de manuais de procedimentos para as diferentes áreas;
- 3.2. Elaboração e/ou adaptação de manual de auditoria;
- 3.3. Revisão das Instruções de prestação de contas;
- 3.4. Adopção das normas profissionais de auditoria da INTOSAI e sua adequação à realidade cabo-verdiana.

4. Melhoria da capacidade técnica e do desenvolvimento de procedimentos, para um efectivo acompanhamento das reformas globais da Administração Pública e Financeira, bem como da execução do Orçamento Geral do Estado.

Medidas

- 4.1. Criação de um grupo de acompanhamento das reformas financeiras do Estado, e da execução do OGE;
- 4.2. Desenvolvimento de acções de interacção com o Ministério das Finanças e com o NOSI;
- 4.3. Formação e estudo organizado das diferentes reformas e sistemas e sua implicação no controlo a desenvolver pelo TC;
- 4.4. Acesso on-line ao SIGOF;
- 4.5. Estudo e implementação das adaptações necessárias aos programas informáticos já desenvolvidos ou a desenvolver para o TC, tendo em vista o acesso ao SIGOF e aos outros sistemas no âmbito da reformas financeiras.

5. Aprovação do pacote legislativo do Tribunal de Contas, com vista à adequação das suas competências às novas exigências do controlo financeiro.

Medidas

- 5.1. Desenvolvimento de acções de sensibilização junto do Governo e da Assembleia Nacional;
- 5.2. Desenvolvimento de acções de sensibilização junto dos parceiros nacionais e internacionais;
- 5.3. Implementação dos textos jurídicos básicos do Tribunal e do regime de emolumentos.

6. Criação de mecanismos para o fortalecimento da independência económica e financeira do TC, compatível com o seu crescimento e desenvolvimento.

Medidas

- 6.1. Aprovação de leis e regulamentos necessários ao desenvolvimento e à garantia da independência económica e financeira do TC;
- 6.2. Reforço do orçamento de investimento e de funcionamento;
- 6.3. Consignação de uma percentagem do OGE para o orçamento do TC;
- 6.4. Apoio financeiro directo dos parceiros internacionais aos projectos específicos do TC;
- 6.5. Revisão da tabela emolumentar.

7. Melhoria das condições de remuneração e da formação especializada dos recursos humanos.

Medidas

- 7.1. Criação de uma unidade operacional para a gestão dos recursos humanos e formação;
- 7.2. Preparação de um pacote com a revisão do quadro de pessoal e respectiva tabela salarial, dando cumprimento ao disposto na Lei Orgânica do TC, artigo 43º, alínea c)⁷ ;
- 7.3. Estabelecimento de um sistema para gestão e desenvolvimento de recursos humanos, nomeadamente a preparação de um pacote específico com: i) definição dos perfis profissionais, ii) normas para o recrutamento, gestão das carreiras e retenção de pessoal e iii) sistema de avaliação do desempenho e potencial;
- 7.4. Preparação de um programa de formação para o TC, por áreas de actuação;
- 7.5. Desenvolvimento de procedimentos para a planificação das actividades de formação (manual de Gestão da Formação).

⁷ “O seu estatuto remuneratório deve ser compatível com as funções dos serviços da Administração Pública incumbidos de inspecção no quadro do sistema retributivo da Função Pública”

8. Desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional, reforçando a capacidade de gestão operacional e de comunicação interna.

Medidas

- 8.1. Estabelecimento de uma estrutura organizacional que promova a eficiência e a eficácia da organização como um todo, defina as atribuições e o relacionamento de cada unidade operacional bem como o papel das chefias no processo de desenvolvimento organizacional⁸ ;
- 8.2. Melhoria dos meios de comunicação interna.

9. Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, como uma ferramenta para aumentar a eficiência no desenvolvimento das acções de controlo, na gestão interna e nas relações entre o TC, as entidades controladas, o Ministério das Finanças, a IGF e os cidadãos.

Medidas

- 9.1 Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento/aquisição de sistemas/aplicações de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- 9.2 Criação de um núcleo operacional especializada em TIC;
- 9.3 Desenvolvimento de programas informáticos adaptados às necessidades do TC;
- 9.4 Desenvolvimento e implementação de um programa da formação na área de TIC;
- 9.5 Utilização de TIC no processo de auditoria;
- 9.6 Garantia do acesso a sistemas e bases de dados externos relevantes para o controlo do TC;
- 9.7 Melhoria da página da Internet do TC.

10. Desenvolvimento de mecanismos de interacção com outros poderes, designadamente com o Ministério Público, com outras instituições e com a sociedade em geral.

Medidas

- 10.1 Incremento da cooperação e coordenação entre o TC e o Parlamento;
- 10.2 Melhoria da articulação, incremento da cooperação e coordenação entre o TC e o Ministério Público;

⁸ Proposta de estrutura organizacional intermédia (Anexo 11)

- 10.3 Incremento dos mecanismos de colaboração com o controlo interno, nomeadamente com a IGF;
- 10.4 Reforço da cooperação bilateral com outras Instituições Superiores de controlo, nomeadamente com as da CPLP e da AFROSAI;
- 10.5 Criação de mecanismos para divulgação da actividade do TC junto dos contribuintes e do público em geral;
- 10.6 Edição da Revista do Tribunal (retomar);
- 10.7 Melhoria dos meios de comunicação externa.

13. ÁREAS DE ACTUAÇÃO

O propósito do plano estratégico é estabelecer as orientações para o desenvolvimento e capacitação do Tribunal de Contas por forma a garantir uma maior eficiência no seu funcionamento, face às suas competências e atribuições. Assim, para que os objectivos sejam atingidos dever-se-á actuar simultaneamente, a curto e médio prazo, nas áreas a seguir sugeridas:

- 1) Parecer sobre a Conta Geral do Estado
- 2) Auditoria e verificação interna de contas
- 3) Controlo prévio e concomitante
- 4) Recursos Humanos e Formação
- 5) Gestão e Organização
- 6) Metodologias e Tecnologias de Informação

Relativamente às áreas atrás propostas o TC deve actuar a dois níveis:

- 1) organizacional, consiste em conceber e implementar os instrumentos de organização do trabalho tais como: a) definição das atribuições específicas e relações das unidades que integram a estrutura orgânica; b) definição dos processos de trabalho; c) definição dos perfis profissionais dos postos de trabalho.
- 2) técnico, estando o sistema de trabalho definido e organizado, consiste em implementar as medidas por estratégia – conforme referido no ponto 12) anterior – e produzir os resultados indicados no ponto 15) posterior.

14. PRESSUPOSTOS

Para que o TC atinja os seus objectivos, cumprindo a sua missão e para que o Plano Estratégico tenha êxito, alguns pressupostos, a diferentes níveis, terão que ser assegurados:

- Aprovação do novo Pacote Legislativo;
- Independência financeira e administrativa do TC (assegurada pelas contribuições financeiras do Governo para o orçamento do TC, bem como das contribuições dos dadores) garantida;

- Autonomia para definir e gerir, ele próprio, o seu sistema salarial, ou, na sua impossibilidade, seja dotado de salários diferenciados e atractivos e equiparados às demais inspecções de alto nível;
- Maior capacitação para recrutamento e retenção de pessoal formado no TC;
- A remessa das contas, actos e contratos atempadamente ao TC, devidamente instruídos, pelos organismos objecto de controlo;
- Livre acesso do TC a qualquer documento, informação e sistema necessários ao desenvolvimento do seu trabalho;
- Acolhimento das recomendações do TC, através de medidas do Parlamento/ Governo;
- Assistência técnica para apoiar a implementação do PE, assegurada.

15. RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação deste Plano Estratégico⁹ e uma vez que sejam satisfeitos os pressupostos, espera-se que sejam atingidos os seguintes resultados:

1. Emissão do Parecer sobre a CGE dentro dos prazos fixados;
2. Qualidade do parecer sobre a CGE reforçada;
3. Aumentada a qualidade e cobertura das auditorias;
4. Verificação das contas de gerência dentro do prazo;
5. Desenvolvidas metodologias para as diferentes áreas de actuação;
6. Conhecimento, pelos técnicos das Reformas da AP;
7. Acesso ao SIGOF implementado;
8. Pacote legislativo do TC aprovado;
9. Controlo financeiro do TC melhorado;
10. Mecanismos de fortalecimento e independência do TC criados;
11. Mais quadros técnicos habilitados profissionalmente;
12. Desenvolvida e implementada uma nova estrutura organizacional;
13. Sistemas informáticos desenvolvidos e implementados;
14. Coordenação melhorada com entidades públicas e órgãos internacionais;
15. Mecanismos de comunicação com a sociedade desenvolvidos.

⁹ Ver Anexo 12 – Implementação do Plano Estratégico.

Vii. COMPONENTE RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO

Recursos Humanos

Como se pode constatar no anexo 1¹⁰ o desenvolvimento específico desta vertente não consta dos termos de referência. Contudo, tanto as conclusões do diagnóstico interno como os dados retidos da análise do ambiente externo apontam para a urgência de uma política de desenvolvimento de recursos humanos assente, fundamentalmente, em três pilares: a) elevado índice de tecnicidade; b) responsabilização do agente público perante o cliente e c) reforço da capacidade institucional.

É também nesta perspectiva que os Recursos Humanos e a Formação, foram escolhidos como área de actuação – no ponto 13 antecedente – e, pelos motivos referidos, no parágrafo anterior, esta vertente é transversal a toda a actividade de capacitação e desenvolvimento do TC. Por isso, o Tribunal terá que investir fortemente nos seus recursos humanos desenvolvendo a função pessoal, concebendo e implementando os instrumentos de apoio, aludidos no ponto VI Implementação do PE.

Formação

A formação profissional não pode ser considerada um remédio para todos os males das organizações sob pena de se cair em programas inadequados e pouco relevantes. Há sempre que fazer um diagnóstico adequado que permita detectar quais os problemas de desempenho da instituição, possíveis de resolver através da formação. E, posteriormente, conjugar então a formação com outras medidas de gestão por forma a maximizar o seu impacto e potenciar o investimento efectuado.

A estratégia de formação aqui preconizada decorre dos objectivos estratégicos e das respectivas estratégias de desenvolvimento do TC identificados anteriormente na componente institucional. Efectivamente, face à formação específica necessária para acompanhar os desafios impostos ao TC pela dinâmica do desenvolvimento do país e pelas reformas do sector financeiro em curso, dispensa-se particular atenção às temáticas relacionadas com o desenvolvimento das competências técnicas específicas do TC. Para as outras temáticas foram inventariadas acções de formação prioritárias.

1. FINALIDADE

O novo modelo de organização do trabalho – assente em maiores níveis de descentralização, centrado em grupos de competência, desenvolvido por equipas de constituição flexível e orientadas sobretudo para resultados e não tanto para processos – estabelece uma necessidade crescente de saber agir, seja do ponto de vista dos conhecimentos técnicos, seja no domínio das competências relacionais.

Este é o contexto em que se desenha a estratégia de formação com vista a definir um plano¹¹ para a melhoria contínua de saberes e competências no TC e que permita simultaneamente:

- elevar, de forma sustentada, o nível de qualificação dos funcionários;
- aumentar a produtividade e obter melhores resultados;
- estruturar a oferta formativa e priorizá-la para satisfazer as necessidades de formação identificadas, presentes e futuras, com particular realce para as áreas de controlo prévio/concomitante, Parecer sobre a CGE e controlo sucessivo.

¹⁰ Anexo 1 – Termos de Referência.

¹¹ Para 4 anos, no caso em apreço.

2. ESTRUTURAÇÃO

Integram a estratégia de formação:

- As acções estratégicas, de intervenção prioritária, determinadas pelo i) o enquadramento estrutural da função formação e a sua articulação com as outras actividades, ii) as atribuições, iii) os recursos humanos e materiais, iv) os princípios orientadores, v) as prioridades e vi) os parceiros;
- O Plano de Formação (PF) que: a) descreve as suas características, b) define o referencial das acções de formação a desenvolver de 2007 a 2010 e integra uma ficha¹² para cada acção de formação e c) apresenta o resumo das acções de formação a realizar;
- Os indicadores de acompanhamento e avaliação da componente Recursos Humanos e Formação;
- A implementação¹³ que define as orientações para a execução da componente em análise.

3. ACÇÕES ESTRATÉGICAS

Para assegurar a melhor utilização dos recursos disponibilizados à operacionalização do plano de formação é essencial definir as acções prioritárias de intervenção na área. Estas acções, desenvolvidas no quadro seguinte, são: (i) o enquadramento estrutural e a articulação com as outras áreas, (ii) as atribuições, (iii) os recursos humanos e materiais, (iv) os princípios orientadores, (v) as prioridades e (vi) os parceiros.

¹² Anexo 13, Plano de Formação / AF Referencial.

¹³ A linhas de orientação para a implementação desta componente são apresentadas conjuntamente com a componente técnica e institucional, no capítulo VI Implementação do PE.

Acções	Intervenção / Medidas
<p>1. Enquadramento estrutural e articulação com as outras áreas</p>	<p>1.1. considerando a dimensão do Tribunal e constituindo a formação uma função de apoio transversal a toda a instituição ela deve ser institucionalizada numa primeira fase no âmbito da unidade de gestão de recursos e, numa segunda, havendo justificação para tal, como uma área de assessoria junto do Presidente;</p> <p>1.2. a natureza das suas funções aponta no entanto para uma grande autonomia operacional, articulação e comunicação permanente com todas as áreas do Tribunal;</p> <p>1.3. para responder às necessidades de formação é importante existir uma interacção e diálogo permanentes entre a área da formação e as áreas técnicas, fundamentalmente no que respeita a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificação das necessidades de formação - identificação do público alvo (funcionários a formar) - colaboração na elaboração do plano de formação - identificação dos potenciais formadores, de acordo com os requisitos estabelecidos <p>1.4. uma vez que a formação envolve todas as áreas do Tribunal e para operacionalizar o ponto 1.3 anterior, e outros, é pertinente a criação de uma comissão que integre um representante de cada área (a nível da chefia) onde as questões relacionadas com a formação são analisadas de forma sistemática. Esta comissão deve reunir-se regularmente.</p>
<p>2. Atribuições</p>	<p>Devem constituir as principais atribuições da área de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - apoiar na definição da política de formação; - realizar, periodicamente, em articulação com as diversas áreas, o diagnóstico de necessidades em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional; - elaborar o plano de formação anual e respectivo orçamento tendo em conta as acções que se mostrem adequadas ao aumento da eficácia e da eficiência dos serviços e à qualificação dos RH; - programar e realizar, de acordo com o plano, acções de formação e aperfeiçoamento profissional; - definir o perfil do formador e assegurar, a nível do TC, a preparação pedagógica de formadores especialistas nas diversas áreas; - assegurar a avaliação das acções de formação (antes, durante e depois da realização); - promover a concepção do manual de gestão da formação; - conceber e manter actualizadas bases de dados relativas: i) a toda a formação realizada, ii) aos formadores externos com perfil adequado e iii) às possibilidades de formação existentes no país e no estrangeiro, particularmente no âmbito da INTOSAI, AFROSAI, CPLP e instituições congéneres.

Acções	Intervenção / Medidas
<p>3. Recursos Humanos e Materiais</p>	<p>Para responder eficazmente às necessidades da instituição e fazer face ao desenvolvimento da área da formação e ainda pressupondo o posicionamento estrutural atrás referido, o coordenador da área deve ter o seguinte perfil:</p> <p>Requisitos básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> – formação académica superior na área das ciências sociais, preferencialmente Gestão de RH, Gestão ou Sociologia do Trabalho; – conhecimentos e experiência de gestão e coordenação de programas de formação; – capacidade para liderar e coordenar equipas de trabalho – dinamismo e iniciativa – facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal – conhecimentos de informática na óptica do utilizador. <p>Requisitos técnico - profissionais ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – garantir, através do seu desempenho e da sua equipa, a realização de acções de formação, que respondam eficazmente às necessidades actuais e futuras, do TC, o que pressupõe que estas sejam devidamente diagnosticadas, planeadas, executadas e avaliadas; – funcionar como elo de articulação entre as várias áreas técnicas promovendo: i) a visão da instituição, entendida como a imagem do futuro que para ela se deseja e ii) difundir o sistema de valores, suporte dessa visão, ou seja, sedimentar a cultura da organização através da prática quotidiana dos valores adoptados; – incentivar a criatividade na adopção de soluções organizativas e escolha de metodologias pedagógicas inovadoras; – mobilizar a instituição para uma ideia comum de serviço de qualidade, centrado em resultados, gerindo com flexibilidade e privilegiando a participação. <p>O desempenho com êxito das tarefas atrás descritas pressupõe um bom conhecimento do TC nas suas várias vertentes, particularmente: i) ética (missão, visão e objectivos estratégicos), ii) estrutural (agrupamento das funções, sua distribuição orgânica e competências), iii) tecnológico (os “saberes” essenciais dominantes) e psicossociológico (as zonas de conflito de competências).</p> <p>Quanto aos recursos materiais básicos e numa primeira fase - enquanto o TC se mantiver nas instalações actuais - os meios actualmente disponíveis e os previstos (espaço próprio e equipamento) são suficientes.</p> <p>Naturalmente que com o desenvolvimento do TC e da respectiva actividade formativa, outras necessidades de recursos humanos e materiais deverão ser equacionadas.</p>
<p>4. Princípios orientadores</p>	<p>A política de formação é estabelecida com base na melhoria constante do potencial de RH existente e orienta-se por um conjunto de princípios:</p> <p>Objectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> – contribuir para a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços; – assegurar a qualificação dos funcionários para o desempenho das funções que lhes são atribuídas; – contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários;

Acções	Intervenção / Medidas
<p>4. Princípios orientadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - promover a igualdade de oportunidades no acesso à formação e progresso nas carreiras profissionais; - promover o profissionalismo capacitando os funcionários com habilidades de operacionalização do controlo externo que lhes permita responder com qualidade e em tempo oportuno às necessidades dos cidadãos, dos utentes e de uma economia em desenvolvimento. <p>Princípios</p> <ul style="list-style-type: none"> - universalidade, porque abrange genericamente todos os funcionários; - continuidade, porque se reveste de uma acção formativa permanente ao longo da carreira do funcionário; - utilidade funcional, porque se relaciona com as necessidades dos serviços e com as aspirações de desenvolvimento socioprofissional dos respectivos funcionários; - multidisciplinaridade, porque tem em conta a evolução do saber e dos meios tecnológicos e abarca diversos ramos do conhecimento; <p>Características</p> <p>A formação académica é apenas um ponto de partida insuficiente para fazer face à constante evolução das realidades envolventes e assumindo a formação profissional um papel essencial em contextos de mudança (desenvolvimento), recomenda-se que na execução do plano de formação se tenha em conta três níveis de acção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>formação técnica</i>, que dê competências técnicas para o exercício das funções nas diferentes áreas; - <i>formação pessoal</i>, que implica a capacidade de conhecer e de ganhar confiança em si próprio (auto-estima), de observar e analisar criticamente o que o rodeia e relacionar-se de forma pró - activa com o outro; - <i>formação para a iniciativa</i>, que promova o profissionalismo e dê competências para a condução e negociação de processos nas áreas de gestão aplicada, particularmente, ao controlo da legalidade dos actos administrativos, à fiscalização da legalidade das despesas publicas e à auditoria. <p>No âmbito da implementação do plano de formação é pois fundamental articular módulos de formação técnica, módulos de formação pessoal e módulos de formação para a iniciativa. Esta lógica de formação habilita o TC a enfrentar os desafios que resultam das especificidades e fragilidades do meio sócio económico cabo-verdiano.</p> <p>Tipo</p> <p>A formação profissional a realizar é:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>inicial</i> quando visa habilitar os formandos para o exercício das respectivas funções. Desenvolve-se em dois momentos distintos: i) fase anterior à admissão como condicionante da mesma e neste caso designa-se formação inicial de acesso e ii) fase imediatamente posterior à admissão, integrando-se no período probatório e chama-se formação inicial de ingresso. Este processo é sempre objecto de avaliação e classificação; desenvolvimento do Tribunal. - <i>contínua</i> quando visa promover a actualização e a valorização profissional e pessoal dos funcionários em concertação com as políticas de desenvolvimento do Tribunal.

Acções	Intervenção / Medidas
<p>4. Princípios orientadores</p>	<p>Modalidade</p> <p>A formação contínua reveste-se das seguintes modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aperfeiçoamento e visa o aprofundamento e a melhoria das capacidades já existentes. É orientada para a aquisição de novos conhecimentos - ou a actualização de conhecimentos já adquiridos - com vista à melhoria da competência e eficiência ou à familiarização com novas metodologias e processos de trabalho. Esta situação ocorre normalmente na situação de manutenção do posto de trabalho; - especialização e visa conferir e desenvolver (aprofundar) conhecimentos ou aptidões profissionais relativamente a determinada técnica, proporcionando o exercício especializado de funções nos correspondentes domínios. Caso seja orientada para a aquisição de qualificações ou competências técnicas de nível mais elevado, com vista à promoção na carreira ou à assumpção de novas responsabilidades, designa-se de promoção; <p>Metodologia de operacionalização</p> <ul style="list-style-type: none"> - a área da formação, em concertação com as chefias, é responsável pela implementação da política de formação decorrente do plano anual de actividades do Tribunal. - tendo em conta a estratégia de formação e as propostas das chefias, a área de formação elabora, em concertação com a comissão para a formação, e submete, anualmente, à aprovação do Presidente do Tribunal a proposta de plano anual de formação; - deste modo compete à área da formação reunir, organizar e avaliar técnica e financeiramente as propostas antes de as submeter ao Presidente; - acções de capacitação que sejam de manifesto interesse para a instituição, embora não previstas no programa anual de formação, podem ser propostas pelas chefias à área da formação que lhes dará o devido tratamento. <p>Tendo em vista maximizar o investimento na formação e introduzir uma metodologia sistémica de operacionalização da mesma dever ser desenvolvido um Manual de Gestão da Formação, específico para o Tribunal. Deste manual constam os suportes para a preparação e operacionalização das acções de formação, nomeadamente: i) estrutura tipo do perfil da acção, ii) estrutura tipo do programa de formação, iii) estrutura tipo dos planos das sessões, iv) questionários para os diferentes níveis de avaliação, v) estrutura do relatório, vi) perfil dos formadores e condições para a sua contratação, etc.</p> <p>Avaliação</p> <p>Um dos aspectos importantes a considerar na actividade formativa é a avaliação. Esta tem por finalidade determinar, em termos da sua eficácia, o valor das actividades e/ou produtos da formação. Envolve aspectos de natureza qualitativa e quantitativa.</p> <p>Existe muitas vezes a preocupação de se avaliar apenas os resultados imediatos da formação, ou seja, se os objectivos preconizados foram ou não alcançados. Os formandos podem até ter apreendido as matérias e exercitado práticas mas se não tiverem oportunidade de aplicar essas competências no trabalho não se espere quaisquer efeitos no futuro. A avaliação deve estar presente antes, durante e depois da formação e a sua finalidade última é melhorar o processo de formação. melhor se adapte à sua situação.</p> <p>Existem diversos modelos de avaliação da formação que fornecem estruturas conceptuais, práticas e de fácil compreensão para avaliar os resultados da formação. O Tribunal deve conceber o modelo sistémico de avaliação da formação que melhor se adapte à sua situação.</p>

Acções	Intervenção / Medidas
<p>4. Princípios orientadores</p>	<p>Formação / Carreira / Avaliação do desempenho</p> <p>Habitualmente a progressão na carreira é feita com base em três critérios: avaliação do desempenho, concurso e acções de formação. Os três critérios podem ser utilizados de forma isolada ou conjugada. A alternativa mais completa e que assegura maior rigor é a que combina os três critérios pois favorece uma menor margem de erro na selecção dos funcionários para a progressão e maximiza o acompanhamento do desempenho dos mesmos.</p> <p>O modo como a acção formativa e a avaliação do desempenho podem ser utilizadas na progressão na carreira deve ser objecto de estudo e regulamentação. Efectivamente, a melhor forma de motivar os funcionários para a formação profissional é assegurar a sua utilidade não só em termos do exercício de novas competências mas também dos efeitos práticos no que tange à valorização profissional e progressão na carreira.</p> <p>Acompanhamento</p> <p>A formação funciona em estreita ligação com o contexto de trabalho do funcionário. O processo não termina após a frequência de determinado curso ou acção de formação. É importante que o funcionário após a participação numa acção de formação não encontre bloqueios à implementação dos conhecimentos, as atitudes e/ ou comportamentos adquiridos. Neste contexto, o acompanhamento é implementado no local de trabalho dos formandos e permite colmatar possíveis lacunas da acção de formação, fornecer informação complementar e recolher elementos com vista à avaliação dos resultados. Permite assim a validação da acção, ou melhor, a aferição do seu impacto organizacional, a correcção de eventuais desvios e a identificação de outras “disfunções” que poderão originar novas acções de formação.</p> <p>O acompanhamento é uma tarefa da chefia, apoiada pela área da formação.</p> <p>Efeito multiplicador</p> <p>O acompanhamento pode ainda implicar a transmissão de conhecimentos a outros colegas que não tiveram oportunidade de participar em determinada acção formativa. Assim, sempre que as chefias e os técnicos frequentem acções de formação e estágios, ministrados por entidades externas, devem colocar à disposição do Tribunal os conhecimentos adquiridos bem como o respectivo material didáctico. Para isso sessões de apresentação dos temas devem ser organizados em colaboração com a área da formação.</p>
<p>5. Prioridades</p>	<p>O diagnóstico da situação da organização considera que a insuficiência de formação específica para o desenvolvimento da actividade de controlo e fiscalização constitui um ponto fraco do Tribunal. E a componente institucional do PE encara a formação dos recursos humanos como um elemento chave do desenvolvimento da capacidade técnica e institucional do TC, aconselha uma forte aposta na formação profissional e aponta para necessidades de formação em 3 áreas prioritárias relacionadas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o desenvolvimento das competências técnicas específicas do TC, enquadradas na fiscalização prévia, concomitante e sucessiva; • a organização e o desenvolvimento de recursos no domínio da gestão interna, assumindo-se como principais preocupações a gestão da mudança, a gestão por objectivos, o desenvolvimento da actividade de chefia bem assim o desenvolvimento de outras competências na área comportamental; • o domínio das TIC (tecnologias de informação e comunicação) particularmente direccionadas para a actividade fim do TC.

Acções	Intervenção / Medidas
<p>6. Parcerias</p>	<p>Nesta fase em que o TC inicia um processo de desenvolvimento institucional, é imprescindível o recurso a parcerias com entidades que prestam serviços de formação e desenvolvimento de recursos humanos quer no âmbito académico, quer profissional. Por outro lado, protocolos de colaboração entre o TC e entidades nacionais e estrangeiras também se revestem de grande importância.</p> <p>A nível nacional:</p> <p>Parcerias Institucionais - a cooperação com outras Instituições da Administração Pública que desenvolvem formação em áreas similares e/ou complementares ao TC, nomeadamente o Ministério das Finanças e Administração Pública e a Inspeção Geral das Finanças devem ser desenvolvidas.</p> <p>Ensino Académico - Estão actualmente implantadas em Cabo Verde instituições de ensino superior que ministram cursos de interesse para o TC, nomeadamente o Instituto das Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE) e a Universidade Jean Piaget.</p> <p>É de manter um contacto regular com estas entidades por forma a dar-se a conhecer, usufruir das oportunidades de formação que oferecem e influenciar o seus currícula futuros de modo a cobrir necessidades específicas do TC, para as quais não existe ainda resposta.</p> <p>Empresas de Auditoria - há várias empresas nacionais e estrangeiras que operam, a este nível, no mercado cabo-verdiano. Dispõem normalmente de quadros qualificados na área da auditoria, podendo fornecer formadores, organizar formação em sala “à medida”, organizar estágios, etc. Em geral estas empresas não têm um calendário de formação estabelecido numa base anual. Organizam, no entanto, frequentemente formação a pedido. É de interesse para o TC manter um contacto regular que permita enviar formandos sempre que tal se considere oportuno.</p> <p>Empresas e Entidades que prestam serviços de formação profissional - operam em Cabo Verde algumas empresas nacionais e estrangeiras, que podem prestar serviços de formação nas áreas de desenvolvimento de competências gerais tais como: gestão e desenvolvimento de chefias, área comportamental e pedagógica, temáticas relacionadas com a melhoria da qualidade do apoio técnico, administrativo, etc.</p> <p>Há também entidades nacionais, como o Instituto Nacional de Administração e Gestão e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, que no respectivo ramo podem apoiar o TC a implementar o seu plano de formação.</p> <p>A nível internacional:</p> <p>Entidades congéneres - É de extrema utilidade para o TC estreitar os laços de cooperação e aproveitar as oportunidades de formação oferecidas por instituições congéneres, nomeadamente: Tribunal de Contas da União (Brasil) / Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas de Portugal, Tribunal Administrativo de Moçambique, INTOSAI/ IDI, AFROSAI.</p> <p>O CREFIAF (Conselho Regional de Formação das Instituições do Controlo das Finanças Públicas da África Francófona sub-saariana) e o CIPFA - Education and Training Center / Inglaterra (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) não sendo congéneres do TC são instituições que oferecem boas oportunidades de cooperação a nível da formação.</p> <p>Empresas e Entidades que prestam serviços de formação profissional - Por forma a aumentar o leque de oferta na área da formação geral é pertinente referir ainda algumas entidades portuguesas (devido à facilidade linguística) que poderão ser contactadas na fase de implementação do plano: INA - Instituto Nacional de Administração, e a AEP (Associação Empresarial de Portugal)/ Porto.</p>

4. PLANO DE FORMAÇÃO 2007/2010

Características

Sublinham-se duas principais características do PF:

- plano modesto, para ser exequível em termos de capacidade financeira e organizacional;
- prioridade indicativa na medida em que depende do início da implementação do PE e das opções que forem feitas quanto ao tipo de formação, organização, escolhas tecnológicas e condições locais.

Além dos elementos decorrentes da análise dos documentos estruturantes da política económica e social do país, em geral, e do TC, em particular, o PF tem em especial consideração os seguintes elementos:

- novas funções, antecipando necessidades (visão prospectiva);
- reforço da capacidade de resposta às novas formas de trabalho;
- exercício da cidadania, implicando participação e responsabilização;
- efeito multiplicador do investimento na formação;
- cruzamento destes elementos com as respostas a questionários e entrevistas.

Referencial das acções de formação¹⁴

O referencial das acções de formação contém um conjunto de elementos que permite definir um sistema de referência para, no momento da respectiva programação, servir de base à elaboração do perfil das mesmas. É apresentado em ficha, no anexo 13, onde se identifica e atribui um código à acção, definem-se os objectivos pretendidos e enunciam-se as linhas gerais do conteúdo programático das acções identificadas. É ainda definido para um total de 27 acções de formação e distribuído pelas seguintes áreas:

- Auditoria Financeira – 7
- Conta Geral do Estado – 2
- Auditoria Internacional – 1
- Contabilidade e Finanças – 8
- Direito – 6
- Tribunal de Contas – 1
- Estágio (formação inicial) - 1
- Gestão – 1

¹⁴ Anexo 13, Plano de Formação / AF Referencial.

Resumo do PF

O Plano de Formação inclui: 10 áreas, 60 acções e 2083 horas. Apresentado no capítulo VI, seguinte, está estruturado em Serviços de Apoio Técnico – Operativo e Serviços de Apoio Instrumental e contém as seguintes informações:

- identificação das áreas de formação e das correspondentes acções de formação para responder aos objectivos da actividade fim do TC;
- destinatários e duração aproximada das acções de formação;
- prioridade na execução das acções;
- número de quadros a formar no período de implementação do PF;
- número de áreas abrangidas;
- número de acções e de horas de formação;

5. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA COMPONENTE RECURSOS HUMANOS /FORMAÇÃO

Com vista ao acompanhamento permanente e avaliação periódica, sugere-se a construção de um painel de indicadores de modo a perceber-se as respectivas evoluções / flutuações e efectuar, atempadamente, os consequentes ajustamentos. Assim, na construção do referido painel, deve-se ter em conta os seguintes indicadores:

Recursos Humanos

1. atribuições e responsabilidade do órgão encarregue da gestão dos RH, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
2. perfil dos postos de trabalho¹⁵ (enquadramento orgânico; objectivo, atribuições, resultados, competências, requisitos da carreira), concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
3. plano de recursos humanos, desenvolvido anualmente, no ano anterior àquele que disser respeito;
4. plano e gestão das carreiras, adequado ao TC, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
5. novo quadro salarial concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
6. plano de incentivos e benefícios, previstos, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
7. sistema de avaliação do desempenho e potencial, adequado ao TC, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y;
8. balanço social anual, efectuado anualmente, até ao final do trimestre do ano seguinte àquele que disser respeito.

¹⁵ Este instrumento dever ser elaborado para todos os postos de trabalho do TC, com prioridade para os que integram os Serviços de Apoio Técnico Operativo (SATO).

Formação

1. plano de formação, elaborado anualmente, no ano anterior àquele a que disser respeito
2. plano anual de formação implementado de acordo com as acções prioritárias de intervenção na área¹⁶
3. número de acções de formação realizadas
4. número de funcionários formados
5. procedimentos para a organização e gestão da formação, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y
6. guião para a avaliação da formação, concebido no ano 200X e iniciada a sua implementação no ano 200Y
7. impacto da formação sobre os indicadores da organização

VI IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O que acima foi referido e projectado para o Plano Estratégico, quer no âmbito da componente técnica e institucional, quer na dos recursos humanos e formação não terá qualquer resultado operacional se não passar necessariamente pela respectiva implementação. É pois deste aspecto que este ponto trata.

1. COMPONENTE TÉCNICA E INSTITUCIONAL

Assim, no âmbito da componente técnica e institucional a implementação do PE a quatro anos (2007-2010) encontra-se retratada no anexo 12. Através do mesmo verificamos, que as medidas/acções a implementar/desenvolver no âmbito de cada estratégia, à qual foram já associados determinados resultados, concorrendo para a consecução dos objectivos estratégicos definidos, encontram-se calendarizadas dentro do período em apreço. Se da estrutura constante do anexo referido retirarmos todas as acções com desenvolvimento previsto para 2007, obteremos certamente uma boa base para a construção do plano operacional ou seja do Plano de Actividades para 2007.

Ainda neste contexto e no que respeita à implementação das medidas incluídas na estratégia 1 - "Parecer sobre a CGE" sugere-se a contratação de um consultor externo de curta duração, especialista nesta área, por um período aproximado de 6 meses, tendo em vista: a actualização dos Pareceres, a preparação futura da metodologia para a elaboração dos mesmos e a formação de 1 a 2 técnicos que darão continuidade aos trabalhos.

2. COMPONENTE DOS RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO

Todas as acções a desenvolver neste âmbito enquadram-se na Estratégia 7, concorrendo para a concretização do OE 4 (cfr. Anexo 12).

Pela importância que esta componente reveste dar-lhe-emos aqui um tratamento mais pormenorizado no que respeita à sua implementação.

¹⁶ Ver ponto 2.1 antecedente - Acções estratégicas.

Também para esta área, tendo em vista a concepção e a implementação dos instrumentos que a seguir se propõem, se sugere a contratação de um consultor externo de curta duração, especialista na área, por um período aproximado de 6 meses a 1 ano, devendo ainda formar 1 a 2 técnicos do TC, para dar continuidade aos trabalhos.

Recursos Humanos

Neste contexto e para desenvolver a função pessoal, a nível do TC, os seguintes instrumentos de apoio devem ser concebidos e implementados, no período de execução do PE:

Designação	Ano de Execução			
	2007	2008	2009	2010
Atribuições e responsabilidade do órgão encarregue da gestão dos RH	X			
Perfil dos postos de trabalho ¹⁷ (enquadramento orgânico; objectivo, atribuições, resultados, competências, requisitos da carreira)	X	X		
Plano anual de recursos humanos	X	X	X	X
Planeamento e gestão das carreiras, adequado ao TC		X	X	
Plano de incentivos e benefícios, previstos		X	X	
Sistema de avaliação do desempenho e potencial, adequado ao TC		X	X	X
Procedimentos para a organização e gestão da formação	X			
Guião para a avaliação da formação		X	X	
Balanço social anual	X	X	X	X

Formação

Na implementação do PF sugere-se a co - responsabilização da unidade de gestão RH e Formação na divulgação, organização, execução e avaliação do processo. As unidades abrangidas desempenham a função de catalizadores das iniciativas, apoio na organização, gestão e avaliação, assim como seguimento dos formandos no posto de trabalho.

O PF desdobrar - se - à em programas anuais de formação, em conformidade com as prioridades, contingências e capacidade da instituição de recrutar técnicos, organizar e gerir as acções de formação e mobilizar os fundos necessários. São indicados os respectivos anos de realização das acções que constituirão a base de programação anual da formação.

Nas acções de formação de interesse comum a vários grupos profissionais, tem-se em consideração o nível de profundidade requerido por certas matérias e as necessidades específicas de cada grupo profissional participante. Assim, o perfil da formação é flexível para responder a situações concretas. Por esta razão, a acção de formação é organizada em dois momentos: o de âmbito geral no qual participarão todos os grupos interessados e o de âmbito específico e por módulos, nos quais os participantes podem ser diferentes de acordo com as necessidades.

¹⁷ Este instrumento dever ser elaborado para todos os postos de trabalho do TC, com prioridade para os que integram os Serviços de Apoio Técnico Operativo (SATO).

A especificidade de actuação do Tribunal, a necessidade de maximizar o efeito multiplicador da formação e o imperativo de rentabilizar o investimento na formação aconselham, além do PF, a dar atenção particular aos seguintes aspectos da problemática de capacitação pessoal, profissional e institucional:

- os quadros superiores e intermédios deveriam ser preparados para explicar e aplicar os conceitos e as regras fundamentais nas respectivas áreas;
- os quadros que tiverem a oportunidade de participar em actividades formativas relevantes, deverão poder transmitir com crescente eficácia a experiência e os conhecimentos aos membros da respectiva equipa;
- de uma forma geral e independentemente da área de trabalho, os novos quadros do TC devem ser preparados em (i) auditoria, noções elementares, (ii) informática, domínio da ferramenta informática, aplicações dos principais sistemas operacionais, folhas de cálculo e base de dados e (iii) valores defendidos pelo TC e (iv) trabalho em equipa.
- a formação de formadores, nas áreas de apoio técnico operativo, deve ser considerada de importância estratégica e constituir uma exigência do perfil dos quadros das referidas áreas.

Apresenta-se seguidamente o Plano de Formação resumo e sugere-se a sua implementação de acordo com o seguinte calendário:

PLANO DE FORMAÇÃO / RESUMO

SERVIÇOS DE APOIO TÉCNICO-OPERATIVO					
Destinatários	Área	Acções de Formação	C.Hor.	Ano de Execução ¹⁸	Código
Juiz Conselheiro Auditor Verificador	Auditoria Financeira	Princípios, normas e técnicas de auditoria	80	2007	AF-01
		Métodos estatísticos e amostragem em auditoria	20	2007	AF-02
		Elaboração de relatos e conclusões de auditoria	09	2007	AF-03
		Técnicas de análise de dados em auditoria	20	2007	AF-04
		Concepção e gestão de um sistema de planeamento de auditoria a instituições públicas	28	2008	AF-05
		Técnicas de comunicação em auditoria	08	2009	AF-06
		Estágio em auditoria	252	2010	AF-07
	Conta Geral do Estado	Procedimentos de análise da Conta Geral do Estado	32	2007	CGE-01
		Elaboração do Relatório e do Parecer da CGE	16	2007	CGE-02
Auditor Verificador	Auditoria Internacional	Normas Internacionais de Auditoria	8	2008	AI-01
Auditor	Contabilidade e Finanças	Contabilidade Pública I	40	2007	CF-01
		Contabilidade Pública II	40	2007	CF-02
		Contabilidade Pública III	40	2007	CF-03
		Finanças Públicas	20	2008	CF-04
		Classificadores do Orçamento do Estado	16	2008	CF-05
Auditor	Contabilidade e Finanças	Modernização da tributação fiscal e aduaneira	20	2008	CF-06
		Contabilidade e Finanças p/ Quadros não Financeiros	32	2008	CF-07
		Contabilidade Geral	40	2009	CF-08
		Programação Orçamental	32	2009	CF-09
		Execução Orçamental	40	2009	CF-10
		Tesouro Público	40	2009	CF-11
		Contabilidade das Autarquias Locais	40	2010	CF-12
Auditor	Direito	Procedimentos de Análise dos Contratos Administrativos	24	2007	DI-01
		Regime jurídico de empreitadas de obras públicas	20	2007	DI-02
		Actos e contratos administrativos	40	2008	DI-03
		Regime Jurídico da Tutela Administrativa e das Finanças das autarquias locais	36	2008	DI-04
		Direito para Quadros não Juristas	32	2008	DI-05
		Responsabilidade Financeira	16	2009	DI-06
		Direito processual administrativo	24	2009	DI-07
		Legislação fiscal e aduaneira	60	2009	DI-08
		Direito administrativo	24	2010	DI-09
		Direito das sociedades	16	2010	DI-10
Sub – Total	5	32	1165		

¹⁸ De realçar que para o último ano (2010) são previstas poucas acções de formação considerando que se trata do ano de consolidação reservado também para a correcção dos desvios, normalmente detectados, no processo de revisão do plano estratégico.

Destinatários	Área	Acções de Formação	C.Hor.	Ano de Execução	Código
Auditor Verificador	Tribunal de Contas	História, enquadramento no conjunto dos órgãos do Estado, organização e funcionamento	12	2007	TC-01
		Lei Orgânica do TC	8		TC-02
		Regime Jurídico da Fiscalização Prévia das Despesas Públicas	12		TC-03
		Regime Jurídico da Fiscalização Sucessiva das Despesas Públicas	12		TC-04
		Despachos Normativos do TC	16		TC-05
		Instruções do TC	16		TC-06
		Contencioso Administrativo, Fiscal e Aduaneiro	8		TC-07
Dirigentes Técnicos	Gestão Comportamental	Comunicação organizacional	16	2008	GC-01
		Motivação e dinamização de equipas de trabalho	16		GC-02
		Negociação e gestão de conflitos	16		GC-03
		Liderança das equipas de trabalho	20		GC-04
		Organização pessoal e gestão do tempo		16	GC-05
Auditor Verificador Estagiário	Estágio (Formação Inicial)	Organização e funcionamento do Aparelho do Estado	360	2007	ES-01
		Organização e funcionamento do TC			ES-02
		Auditoria			ES-03
		Finanças Públicas e o Direito Financeiro			ES-04
		Administração Pública e o Direito Administrativo			ES-05
		Processo e procedimentos no TC			ES-06
		Ética e deontologia profissional do auditor			ES-07
Sub -Total	3	19	528		

SERVIÇOS DE APOIO INSTRUMENTAL

Destinatários	Área	Acções de Formação	C.Hor.	Ano de Execução	Código
Juiz, Dirigente Auditor Verificador Técnico	Informática	Processamento de texto, Folha de cálculo, Base de dados e PowerPoint	80	2008	IF-01
		Aplicações relevantes para o TC **	*	*	
Técnico	Gestão	Gestão da formação	40	2007	GT-01
		Gestão Administrativa e Financeira	40	2008	GT-02
		Técnicas de Gestão de RH	40	2008	GT-03
		Formação de formadores	80	2008	GT-04
		Planificação, Classificação, Indexação e Arquivo	40	2008	GT-05
		Classificação e Gestão de Documentos	40	2008	GT-06
		Gestão da Mudança	30	2008	GT-07
Sub-Total	2	9	390		
TOTAL	10	60	2083		

* a definir

** entre as quais o SIGOF para o ano 2007

3. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PE

- Para apoiar a implementação do PE, na sua generalidade, consideram-se duas hipóteses alternativas:

Hipótese 1 – Contratação de 1 consultor externo, pelo período aproximado de um ano, afecto a tempo inteiro ao TC, para apoiar a implementação do PE, trabalhando em estreita colaboração com o NCI (Núcleo de Consultoria Interna). A avaliação da implementação do PE, com a periodicidade semestral, será feita por outro consultor em coordenação com a Direcção do TC; ou

Hipótese 2 – Implementação do PE pelo NCI, com o apoio trimestral de um consultor externo a contratar, o qual deverá fazer a avaliação em coordenação com a Direcção do TC.

- Para o desenvolvimento de determinadas actividades é de se encarar a contratação pontual de especialistas na matéria. Por outro lado, como foi referido nos pontos 1) e 2) deste capítulo, estima-se também a necessidade, pela sua relevância, do apoio de dois consultores, de curta duração, para as áreas da Conta Geral do Estado e dos Recursos Humanos e Formação.

O presente plano será executado com flexibilidade, ajustando-se a novas circunstâncias e exigências ao longo da implementação. Avalia-se e controla-se o desenvolvimento do plano estratégico, detectando-se e corrigindo os desvios.

A periodicidade do processo de revisão é pois fundamental e necessita de constante percepção do ambiente que o cerca, do dever de considerar as incessantes mudanças de cenário e da evolução tecnológica e ainda da aprendizagem organizacional. Porém, o seu significado e valor residem no facto de identificar, de forma realista, acções institucionais que devem ser adoptadas para que o Tribunal de Contas de Cabo Verde supere obstáculos e cumpra a sua missão.

VII PROPOSTA DE ACÇÃO IMEDIATA

1. Dispondo o TC do diagnóstico de capacidade e da proposta de estratégia de desenvolvimento técnico e institucional para 2007 / 2010 importa definir um conjunto de medidas de transição da situação actual para aquela que resultará da implementação do Plano Estratégico ora proposto. As medidas de transição visam fundamentalmente melhorar o funcionamento do TC para resolver o problema dos atrasos na análise das Contas de Gerência e nos Relatórios e Pareceres das CGE. A análise da situação revela as seguintes situações e pontos fracos a exigir acção:

- as competências cometidas ao TC através da Lei de organização e funcionamento do TC (Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho) enquanto instituição superior de controlo externo das finanças públicas de Cabo Verde e as reformas em curso na administração financeira do Estado;
- o facto de as Contas Gerais do Estado relativas ao período de 2000 - 2004 terem dado entrada no TC com atraso;
- o elevado número Contas de Gerência pendentes para análise;
- o considerável número de Contas Gerais do Estado pendentes para Parecer;
- a circunstância de os escassos recursos humanos do TC actuarem numa espécie de círculo vicioso que os impede de influenciar eficazmente o presente e o futuro;

- a necessidade legal e prática de o TC proceder à análise das contas de gerência e da CGE nos prazos definidos por lei e exigidos pela boa governação;
- a possibilidade de combinar os recursos existentes de forma diferente para obter ganhos de eficiência e que esta pode ser, ela própria, mobilizadora de recursos adicionais;
- o TC corre o risco de ser ultrapassado e falhar no cumprimento da sua missão se hesitar face a tarefas urgentes tais como: (i) o estabelecimento de prioridades, (ii) a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, (iii) a promoção da inovação de forma gradual mas constante, recorrendo à criatividade dos seus membros para inventar soluções novas.

2. Algumas medidas imediatas devem romper o círculo vicioso dos processos atrasados, introduzindo pequenas melhorias metodológicas e criando condições formais e humanas favoráveis à implementação do Plano Estratégico. Este desafio é muito pragmático e consiste essencialmente em combinar criativamente o pensamento estratégico com a rotina operacional. As medidas necessárias, urgentes e viáveis dizem respeito ao funcionamento do TC, às Contas de Gerência e à Conta Geral do Estado.

2.1 Funcionamento do TC

As seguintes sugestões dizem respeito a acções imprescindíveis, são permitidas pela legislação em vigor e não provocam aumento de encargos permanentes:

2.1.1 maior assertividade na condução do processo de renovação do TC internamente e na sua relação com o Governo, particularmente no que diz respeito ao novo Pacote Legislativo;

2.1.2 opção pela análise formal, quer dizer de conformidade e legalidade das Contas Gerais do Estado em atraso (2001 a 2003), pelo controlo pormenorizado das contas de 2004 e 2005 tendo em consideração o princípio de economia que desaconselha utilizar os recursos escassos para a obtenção de resultados já fora dos prazos legais e sem muitas possibilidades de produzir efeitos práticos;

2.1.3 reforço da equipa de técnicos eventualmente com recurso a contratos de prestação de serviços por tempo limitado, o que permite o aproveitamento de competências nacionais a custo moderado;

2.1.4 recurso à consultoria externa ao TC que a Lei 84/IV/93 permite através do artigo 23º (Recurso a Empresas de Auditoria);

2.2. Contas de Gerência

O objectivo a atingir pode resumir-se na eliminação dos atrasos acumulados e normalização do funcionamento do TC. Exige:

2.2.1 a análise de situação de todas as Contas de Gerência em atraso;

2.2.2 afectação de uma equipa de técnicos permanente para resolver o problema, sendo conveniente os seus membros não pertencerem simultaneamente a outras equipas;

2.2.3 concentração dos esforços na análise das últimas CG entradas, ficando as restantes no TC ou serem devolvidas às entidades ao abrigo do estatuído na Lei 84/IV/93, artigo 15º, ponto 5).

2.2.4 revisão / adopção de uma metodologia específica, tendo em conta a situação de atraso, para a análise das referidas CG;

2.2.5 adopção de uma metodologia de análise das Contas de Gerência para o futuro e em conformidade com a reforma do sistema financeiro em curso.

2.3. Conta Geral do Estado

O objectivo destas medidas extraordinárias é igualmente eliminar atrasos e sintonizar a acção dos técnicos e do TC com a dinâmica das reformas, as exigências da lei e o princípio de utilidade efectiva:

2.3.1 afectação de uma equipa de técnicos permanente, eventualmente reforçada com serviço contratado e cujos membros não pertençam simultaneamente a outra equipa;

2.3.2 adopção de uma metodologia adequada à situação de atraso e recuperação das Contas Gerais do Estado de 2001 a 2003, procedendo à análise e aprovação formal das mesmas;

2.3.4 análise pormenorizada das CGE de 2004 e 2005 e elaboração dos respectivos Pareceres.

A urgência sugere que estes três conjuntos de medidas de transição sejam apreciados em paralelo com a apreciação e finalização do Plano Estratégico. O primeiro passo seguinte será a elaboração do plano operacional ou seja do Plano de Actividades para 2007.

VIII CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em cada organização a estratégia realizada será essencialmente o resultado da sua atitude perante as diferentes dimensões que apresentam as distintas variáveis que compõem o desafio estratégico: envolventes, recursos, capacidades e objectivos. Com efeito, as dinâmicas do processo estratégico são diferentes em função da rapidez de mudança, do nível de incerteza que caracteriza as envolventes interna e externa e do grau de concretização dos pressupostos.

O estágio actual de desenvolvimento do TC, a inadequação da respectiva legislação de organização e funcionamento, a insuficiência de pessoal em número e qualificação específica e ainda os poucos recursos financeiros, limitam as estratégias que podem ser delineadas e implementadas com sucesso. Porém, o desafio é encontrar as políticas que criem espaço e incentivos necessários para libertar o potencial criativo dos recursos disponíveis na procura de soluções para os problemas de gestão da instituição.

Na estratégia, o mais importante não é o que nela se propõe em si mesmo mas a capacidade de criar os requisitos que a implementação requer e tornam possível o desenvolvimento do processo, a obtenção de resultados concretos e o surgimento da inovação estratégica:

- **novas vozes:** escutar os recém-chegados à organização e os agentes externos, ultrapassando as fronteiras tradicionais da instituição;
- **novas perspectivas:** analisar a realidade sob pontos de vista diferentes;
- **novas experiências:** incentivar pequenas experiências para fazer coisas diferentes e de modo diferente, sem correr alto risco.

A capacidade de liderança dos dirigentes do topo da instituição é incontornável, nomeadamente:

- na determinação da estratégia de desenvolvimento e da configuração do processo estratégico;
- no grau de difusão que se pretende dar à estratégia, tanto no âmbito externo como interno;
- no grau de centralização ou descentralização na tomada de decisões;
- na criação de capacidade de inovar e acrescentar valor.

A gestão dos resultados também requer a avaliação contínua da implementação das estratégias geral e parciais e consequentes ajustamentos. Esta actividade exige uma componente técnica forte pois dela depende a capacidade de execução do que é projectado.

Neste ponto, faz sentido referir a necessidade de dotar o TC dos meios humanos e financeiros possíveis e necessários para superar a fragilidade interna e viabilizar resposta abrangente às necessidades dos cidadãos e da sociedade.

Para tal há que promover um conjunto articulado de intervenções de natureza financeira, de recursos humanos, institucional, cultural e comunicacional.

Aproveita-se esta ocasião para agradecer ao senhor Presidente do Tribunal de Contas de Cabo Verde e seus colaboradores a atenção e o apoio dispensados no cumprimento da desafiante tarefa de contribuir para o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional do Tribunal de Contas de Cabo Verde.

Lisboa, Dezembro de 2006

ANEXO 1 • TERMOS DE REFERÊNCIA

ANEXO A - Recrutamento de 1 (um) Consultor Internacional

Contextualização

O Governo de Cabo Verde recebeu um donativo do Banco Mundial através do Fundo para o Desenvolvimento Institucional (IDF), cujo objectivo consiste em reforçar a capacidade técnica e institucional do Tribunal de Contas, incidindo sobre as seguintes componentes:

- 1) Avaliação da Capacidade Institucional e concepção da Estratégia
- 2) Manual de Auditoria, Software, Biblioteca e Acções de Formação
- 3) Reforço da capacidade de Instituições Locais de Formação em Contabilidade e Auditoria

Assim sendo, e para levar a cabo as actividades que integram a componente Avaliação da Capacidade institucional e concepção da Estratégia, pretende-se recrutar um CONSULTOR INTERNACIONAL de acordo com as seguintes especificações:

Objectivo/missão:

Dotar o Tribunal de Contas de um Diagnóstico da sua Capacidade de Organização, bem como de Instrumentos de Gestão que permitam uma intervenção eficaz por forma a reforçar a sua Capacidade Institucional e o aperfeiçoamento do seu quadro de pessoal.

Actividades a desenvolver:

1. Diagnóstico preciso da capacidade de organização do Tribunal de Contas nomeadamente dos Serviços de Apoio ao mesmo no que tange aos parâmetros necessários ao cumprimento das suas atribuições.
2. Elaboração de uma estratégia de Organização a médio prazo por forma a reforçar e estruturar o TC reduzindo os pontos fracos detectados no relatório de avaliação.
3. Estratégia de Formação - decorrente da Estratégia Global da instituição, com a indicação clara das temáticas a serem ministradas, tendo em atenção a carência ou insuficiência de aprofundamentos em determinadas áreas de actuação do Tribunal.

Resultados esperados:

Os resultados esperados do serviço de consultoria serão remetidos em suporte electrónico e hard copy e incluem um:

- i. Relatório sobre a capacidade de organização do Tribunal de Contas;
- ii. Plano estratégico do Tribunal a médio prazo;
- iii. Manual das necessidades de formação.

ANEXO 1 • TERMOS DE REFERÊNCIA

Língua e local de trabalho:

Os trabalhos decorrerão numa sala com acesso à Internet que será colocada ao dispor do Consultor, na Sede do Tribunal de Contas, e serão desenvolvidos na língua portuguesa devendo os outputs serem apresentados na mesma língua.

Organização do Trabalho

O consultor seleccionado trabalhará na sede dessa instituição, em estreita colaboração com o Presidente do Tribunal de Contas, ou outras Individualidades e ou Entidades que para tal lhe for indicado ou solicitado pelo Presidente do Tribunal de Contas.

O resultado do trabalho provisório deverá ser entregue ao Presidente do TC para apreciação e comentários. Após discussão e validação internas do resultado provisório, o Consultor apresentará a versão final dos documentos referidos nos resultados esperados incluindo os comentários do Tribunal de Contas.

Calendário de execução do trabalho

Este trabalho deverá ser executado no prazo de 30 dias mediante entrega da proposta dos documentos constantes do resultado esperado ficando porém concluída com a entrega da versão final.

Qualificações requeridas

A selecção do consultor basear-se-á nos seguintes critérios de avaliação:

1. Estudos superiores em Gestão, Administração Pública, planeamento, economia ou áreas afins e formação complementar ou especialização em áreas sociais, recursos humanos preferencialmente;
2. Experiência específica de consultoria, a nível internacional, em relação a missões similares de pelo menos, quinze anos;
3. Conhecimento do país e domínio das línguas inglesa, francesa e portuguesa;
4. Aptidão na organização dos trabalhos, coordenação de equipas e integridade profissional;
5. Domínio de informática a nível de utilizador.

ANEXO B - Obrigações do Consultor em matéria de elaboração de relatórios

O resultado do trabalho provisório deverá ser entregue ao Presidente do Tribunal de Contas para apreciação e comentários.

Após discussão e validação internas do resultado provisório, o Consultor apresentará a versão final dos documentos referidos nos resultados esperados incluindo os comentários do Tribunal de Contas.

ANEXO 2 • CRONOGRAMA DAS ACTIVIDADES

Actividades	Mês/semana		Maio/ Junho / Julho						Observações
	1	2	3	4	5	6			
Fase 1-Planeamento da missão • recolha e análise de legislação e de informação documental geral • elaboração dos guiões das entrevistas • elaboração do programa de trabalho de campo	29/05 – 02/06	05/06 – 09/06	12/06 – 16/06	19/06 – 23/06	26/06 – 30/06	03/07 a 07/07	Realizado em Portugal		
Fase 2 – Trabalho de campo • reuniões de trabalho – Presidente e Juizes Conselheiros • entrevistas – Chefias e técnicos do TC • reuniões de trabalho – Entidades • levantamento de informação específica produzida pelo TC • análise da informação recolhida	Dias 29, 30 e 31						Realizado em Cabo Verde		
Fase 3 – Relatório Provisório • formulação de hipóteses • concertação para a viabilização das mesmas • elaboração do RP • apresentação do RP	Dias 1 – viagem			Dias 19, 20 e 21 em CV			Realizado em Cabo Verde		
Fase 4 - Relatório Final • sistematização da informação recolhida • integração dos resultados da apreciação do RP • elaboração do RF • apresentação do RF				Dias 22 viagem e 23 cont. dos trabalhos em Portugal			Realizado em Portugal		

Nota: Alguns acertos foram efectuados, nomeadamente a prorrogação da data de apresentação do Relatório Final – efectuada em 26 de Julho.

ANEXO 3 • PROGRAMA DA MISSÃO

Programa da missão ao TCCV - Semana de 02 a 09 de Junho

Entidades	Data e horário dos Encontros	Contactos
02/06 (sexta-feira)		
Presidente do Tribunal de Contas	09h30min.	Gabinete Presidente Tribunal de Contas
Apresentação ao Pessoal e Instalação	14h00min.	Tribunal de Contas
Directora Administrativa	15h00min.	Gabinete - Tribunal de Contas
05/06 (segunda-feira)		
Director Técnico	08h00min	Gabinete - Tribunal de Contas
Juiz Conselheiro Horácio Fernandes (Conta Geral do Estado e Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias)	09h00min.	Sala de reuniões - Tribunal de Contas
Juíza Conselheira Sara Boal (Institutos Públicos, Serviços Aduaneiros e Organizações Privadas que beneficiam de fundos do Estado)	10h30min.	Gabinete - Tribunal de Contas
Juiz Conselheiro José Pedro (Conta Geral do Estado e Fundos e Serviços Autónomos, incluindo Embaixadas e Consulados)	15h00min.	Gabinete - Tribunal de Contas
Técnico 1 – Marta Neves - Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias	16h30min.	Sala de Reuniões - Tribunal de Contas
Técnico 2 – David Rocha - Parecer Conta Geral do Estado	17h00min.	Sala de Reuniões - Tribunal de Contas
Técnico 3 – José Pedro Agues - Órgãos de Soberania, Partidos Políticos e Comissão Nacional de Eleições	17h30min.	Sala de Reuniões -Tribunal de Contas
06/06 (terça-feira)		
Comissão de Finanças e Orçamento – Assembleia Nacional	9h00min.	Dr Fernando Freire Tel: 2608064
Directora Geral da Administração Pública - Secretaria de Estado da Administração Pública	10h30min.	Dra Dicla Évora Tel: 2622802
NOSI	14h30min.	Eng. Jorge Lopes
Director do Gabinete de Estudos e Planeamento / Assessor do Ministro das Finanças e Administração Pública	15h30min.	Dr. Angelo Barbosa e Dr. Carlos Santos
Equipa para Elaboração da Conta Geral do Estado e Director Geral do Orçamento	16h30min.	Drs. Celina Cruz e Claudino Semedo
07/06 (quarta-feira)		
Director Geral do Poder Local	08h30min.	Salomão Furtado – Dr António Martins
Coordenadora do Projecto PIR PALOP e Directora Adm. do INAG	09h30min.	Josefa Lopes; Tel: 2624298/9 Basilissa Lima
Instituto das Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE)	10h30min.	Dra Sofia Figueiredo
Universidade JEAN PEAGET	14:30min.	Mestre Marco Lamas e Dr L. Tavares; Tel 2609000
Secretário Geral da Associação Nacional dos Municípios	16h30min.	Dr. Walter Sá

Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional

ANEXO 3 • PROGRAMA DA MISSÃO

08/06 (quinta-feira)		
Procurador da Republica	08h30min.	Dr. Alcindo Soares; Tel: 2615748
Director Geral da Presidência da Republica	09h30min.	Dr. Teodoro Évora Tel: 2 612445
Cofre Geral da Justiça	15h00min.	Dr. Benvindo Oliveira Tel: 2623257
DAF Câmara Municipal da Praia	16h30min.	Dr. Ariano Barbosa Tel: 2604016 - 2604000
09/06 (sexta-feira)		
Hospital Agostinho Neto	10h00min.	Dr. Miguel Lopes
MIT – Eng.º Dias	15h00min.	Eng Dias; tel. 2 6126 46
Inspecção Geral Finanças	16h30min.	Dr. José Mário Sousa
12/06 (segunda-feira)		
Técnico 4 – Victor Monteiro Institutos Públicos, Serviços Aduaneiros e Organizações Privadas que beneficiam de fundos do Estado	15h00min.	Tribunal de Contas
14/06 (quarta-feira)		
Instituto de Emprego e Formação Profissional	8h30min	Dra. Antónia Rodrigues Tel. 2616446

ANEXO 4 • GUIÕES DAS ENTREVISTAS INTERNAS E EXTERNAS

Guião de Entrevista

Dia:/ 06/ 2006

Hora:

Local:.....

População Alvo: Presidente do Tribunal e Juizes Conselheiros**Objectivo:** Recolha de informação e opinião relativa:

- i) ao funcionamento operacional do TC
- ii) à organização e gestão dos recursos humanos do TC
- iii) ao relacionamento com outras entidades/instituições
- iv) aos aspectos de concepção, programação e implementação do Plano Estratégico (PE)
- v) às condicionantes associadas ao alcance dos resultados e efeitos previstos do PE.

A quem se destina o PE? (para além do próprio TC)

i) funcionamento operacional do TC

a) Serviços Técnicos

- organização/estrutura: a estrutura actual responde bem às linhas de orientação estratégica/ objectivos traçados pelo TC? O que funciona bem e o que não funciona?
- parte técnica:

Designação	Situação Actual	Situação Esperada
fiscalização sucessiva		
Quantos organismos se encontram sujeitos ao controlo TC (universo de controlo) ¹		
Quantas contas deviam entrar		
Quantas contas entraram		
Quantas contas são verificadas		
Quantas são julgadas		
Quantas se encontram pendentes		
Quantas auditorias realizadas		
fiscalização prévia		
(despesas: contratos de empreitada)		
Quantos contratos entram		
Quantos são verificados		
Quantas respostas são dadas		
N.º de processos pendentes		

¹ Sistema de gestão de entidades que devem prestar contas ao TC (cadastro das entidades)

ANEXO 4 • GUIÕES DAS ENTREVISTAS INTERNAS E EXTERNAS

visto de pessoal		
Quantos contratos entram		
Quantos são verificados		
Quantas respostas são dadas		
N.º de processos pendentes		
Parecer Conta Geral do Estado		
Contas entradas para Parecer (n.º /anos)		
Pareceres emitidos		
Trabalhos desenvolvidos: - acompanhamento da execução orçamental - estabelecimento de procedimentos para recolha de informação para preparação do Parecer		

b) Serviços Administrativos e Financeiros

- organização/estrutura: a estrutura actual responde bem às linhas de orientação estratégica/ objectivos traçados pelo TC? O que funciona bem e o que não funciona?

c) Geral

- Quais as principais alterações introduzidas pela proposta da nova Lei de Bases para o TC(em preparação)?
- Qual o alcance do estipulado na Lei nº84/IV/93, de 12 de Julho – artigo 44, ponto 2
- (“os serviços de apoio do Tribunal de Contas dependem hierárquica e funcionalmente do Tribunal e do seu Presidente”).
- Quais as implicações que as reformas em curso na AP (Descentralização, Governo electrónico, Administração financeira) irão ter no TC?
- Qual a articulação com o departamento governamental responsável pelo projecto de soluções de governo electrónico e generalização das TIC nos serviços públicos?
- Que sistema de informação/comunicação possuem (comunicação interna e comunicação externa)?
- Que melhorias tendo em vista os resultados / objectivos?

ii) organização e gestão dos recursos humanos do TC

- Qual a resposta da actual estrutura encarregue da grh? Que pessoal lhe está afecto?
- O que se faz para gerir (R/S, integração, salários, perfis profissionais, carreira, formação, avaliação do desempenho, etc) os rh?
- Como caracteriza: o ambiente de trabalho, a comunicação e a cultura da organização?
- O quadro privativo existente é suficiente para atrair e reter técnicos qualificados?

ANEXO 4 • GUIÕES DAS ENTREVISTAS INTERNAS E EXTERNAS

iii) relacionamento com outras entidades/instituições/organizações

Quais são as instituições, a nível nacional, com que o TC se relaciona (mais de perto)

- Estão estabelecidos contactos periódicos para:
 - troca de informações,
 - articulação dos controles (IGF)
 - concertação (Parlamento)
 - divulgação da legislação pertinente
- Situação dos organismos sujeitos ao controlo do TC
 - nível de conhecimento da legislação sobre prestação de contas
 - organização interna / controlo interno
- Que parcerias internas e externas existem?
- De que organizações internacionais fazem parte?
- Cooperação internacional?
- Comunidade doadora?

iv) aspectos de concepção, programação e implementação do Plano Estratégico

- O que é que o Plano estratégico deve abordar?
- Definição da missão? Visão? Valores?
- Quais os objectivos estratégicos a definir?
- Linhas de orientação estratégica? (cfr. LOE Plano de Actividades 2005/2006)
- Período de implementação do PE? (em princípio o mesmo que o PE)
- 1. Definição de organização e procedimentos para a implementação do PE
- 1.1. Quais os apoios (financeiros, consultoria, outros) /estrutura disponíveis para a implementação do PE?
- 1.2. Quem vai fazer o acompanhamento e a avaliação da implementação do PE?

v) condicionantes associadas ao alcance dos resultados e efeitos previstos do PE

- Quais as principais dificuldades para a implementação do PE? (condicionantes)

Condicionantes internas

- Recursos financeiros
- Recursos humanos
- Recursos materiais /tecnológicos
- Formação / Assessoria

Condicionantes externas

- Implicação das reformas da AP no TC
- Prestação de contas pelas entidades, instituições.
- Conhecimento das instruções obrigatórias pelas entidades, instituições

Guião de Entrevista

Dia:/ 06/ 2006 Hora: Local:.....

População Alvo: Chefias

Objectivo: Recolha de informação e opinião relativa:

- i) ao funcionamento da respectiva unidade e do TC
- ii) à organização, formação e desempenho dos recursos humanos
- iii) ao modelo de estrutura e organização da unidade
- iv) à identificação das variáveis críticas associadas à implementação do PE .

i) funcionamento da respectiva unidade e do TC

- Inserção na estrutura do TC
- Relacionamento e dependências hierárquica e funcional (Pres, Juizes, colegas, colaboradores)
- Como estão organizados para o desenvolvimento do trabalho (despachos, encontros periódicos, reuniões, outros)?
- Qual a sua opinião acerca da comunicação formal e informal praticada no TC?

ii) organização, formação e desempenho dos recursos humanos

Situação Actual								
Nome	Idade	Hab. Académica	Categoria	Função	Área de trabalho	Antiguidade no TC	Formação Profissional	OBS

- Situação desejada: quantos, que formação

iii) estrutura e organização da unidade;

Como é feita a articulação do trabalho com os superiores hierárquicos e com os colaboradores (despachos, encontros periódicos, reuniões, outros)?

Colabora na planificação e na avaliação do trabalho do TC? Tem feed back do trabalho desenvolvido?

A unidade tem um plano próprio de execução / operacional das actividades?

Quais as acções que a unidade desenvolve / devia desenvolver tendo em vista as respectivas competências e os resultados esperados?

Resultados	
Actuais	Esperados

Existem processos pendentes na unidade? Quais? Quantos? Principais motivos?

ANEXO 4 • GUIÕES DAS ENTREVISTAS INTERNAS E EXTERNAS

iv) identificação das variáveis críticas associadas à implementação do PE.

- Variáveis internas
 - meios humanos (nº e qualificação)
 - meios materiais e informáticos
 - meios financeiros
 - tipo de gestão (incluindo a comunicação)

- Variáveis externas
 - remessa atempada da informação à unidade
 - conhecimento das instruções por parte das entidades

Geral: duas ideias para o melhoramento do desempenho da unidade e do TC

Guião de Entrevista

Dia:/ 06/ 2006 Hora: Local:.....

População Alvo: Técnicos

Objectivo: Recolha de informação e opinião relativa:

- i) à organização e funcionamento da respectiva unidade e do TC
- ii) ao respectivo desempenho e formação
- iii) à identificação das variáveis críticas associadas à implementação do PE.

i) organização e funcionamento da respectiva unidade e do TC

- Como se organiza para o desenvolvimento do trabalho (orientação da chefia, reuniões, outros)? Colabora na planificação e na avaliação do trabalho da unidade? Tem feed back do trabalho que desenvolve?
- Tem um plano de trabalho próprio decorrente do plano de actividades da unidade?
- Como é feita a articulação do trabalho com os superiores hierárquicos e com os colegas (despachos, encontros periódicos, reuniões, outros)?
- Qual o relacionamento e as dependências hierárquica e funcional existentes (Chefia, Juizes, colegas, colaboradores)
- Qual a sua opinião acerca da comunicação formal e informal praticada no TC?

ii) desempenho e formação

- Tem os conhecimentos necessários para o desempenho da função?
- Tem os suportes técnicos necessários (orientação técnica, legislação, metodologias, manuais, meios informáticos etc.)?
- Os meios materiais são adequados?
- Como se sente no desempenho das suas funções?
- Quais as tarefas que desenvolve tendo em vista as respectivas funções e os resultados esperados?

iii) identificação das variáveis críticas associadas à implementação do PE.

- Variáveis internas
 - meios humanos (nº e qualificação); meios materiais e informáticos
 - meios financeiros; tipo de gestão (incluindo a comunicação)
- Variáveis externas
 - remessa atempada da informação à unidade; conhecimento das instruções por parte das entidades

Geral: duas ideias para o melhoramento do desempenho da unidade e do TC

Guião de Entrevista

Dia: / 06 / 2006

Hora:

Local:.....

População Alvo: Entidades / Instituições**Objectivo:** Recolha de informação e opinião relativa:

- i) ao trabalho desenvolvido ou a desenvolver pelo TC
- ii) às relações já existentes ou a estabelecer entre estas entidades e o TC
- iii) ao modo como estas entidades podem contribuir para o cumprimento das atribuições do TC.

i) trabalho desenvolvido ou a desenvolver pelo TC

- Conhece o que o TC faz?
- Qual a sua opinião sobre desempenho do TC?

ii) relações já existentes ou a estabelecer entre estas entidades e o TC

- Que tipo de relações existem entre as duas instituições?
- Estão estabelecidas relações /contactos regulares com o TC para:
 - troca de informação
 - remessa de documentos (contas, processos de visto, etc para fiscalização)
 - concertação/ articulação, pe, através de plano de actividades, remessa de relatórios de auditoria realizadas (IGF)
 - concertação (acções de articulação): com a comissão especializada de finanças (Parlamento)

iii) ao modo como estas entidades podem contribuir para o cumprimento das atribuições do TC

- Como é que a sua entidade pode contribuir para melhorar o trabalho do TC?
 - Ex. Integração nas equipas de auditoria de técnicos do TC, como formação em trabalho (IGF)/ articulação dos controlos
 - Ex. remessa atempada de documentos ao TC (MF)/ Disponibilização de informação
 - Ex. apoio à capacitação e ao desenvolvimento do trabalho (Parlamento)
 - autonomia financeira
 - apoiar o trabalho desenvolvido tornando-o operacional
 - remessa atempada de informação

Geral: duas ideias para o melhoramento do desempenho da unidade e do TC

ANEXO 5 • PERFIL DA SESSÃO DE TRABALHO

PERFIL DA ACÇÃO

Sessão de Trabalho

1) **IDENTIFICAÇÃO:** Preparação do Plano Estratégico para 2007/ 2010

2) **OBJECTIVO:**

- caracterizar as envolventes interna e externa
- prever as medidas para potenciar os pontos fortes neutralizar e os pontos fracos
- perspectivar as questões-chave para o desenvolvimento estratégico

3) **PÚBLICO ALVO**

Tribunal de Contas: Presidente e Juizes Conselheiros (4), Chefias (1), Auditores (5)

Entidades convidadas:

- Dr. Fernando Freire – Presidente da Comissão de Finanças e Orçamento da Assembleia Nacional
- Dr. Alcindo Soares – Procurador da República
- Dr. José Mário Sousa – Inspector Geral das Finanças
- Dr. Carlos Santos – Director do Gabinete de estudos e Planeamento do Ministério das Finanças e da Administração Pública

4) **PROGRAMA**

1. introdução
2. trabalho em grupo
3. apresentação e discussão do trabalho dos grupos: pontos fortes, pontos fracos, medidas e priorização das questões-chave
4. intervalo
5. apresentação dos resultados: caracterização das envolventes interna e externa e priorização das questões-chave
6. avaliação da sessão

5) **METODOLOGIA**

Trabalho em grupo, com base em suportes pré-definidos;
Análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças);
Análise das contribuições, em plenário.

6) **DATA E LOCAL**

Dia 19 (Segunda feira), das 8h30 às 13h30 – Sede do Tribunal de Contas

Praia, 12 de Junho de 2006

ANEXO 6 • ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA E EXTERNA

QUADRO I - Análise interna/ externa

TÓPICOS	PONTOS FORTES	MEDIDAS	PONTOS FRACOS	MEDIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Factores positivos internos que podem ser controlados pela Instituição Vantagens da Instituição O que a instituição faz bem ou melhor que as outras 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fortes se tomem oportunidades (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Factores negativos internos O que se pode melhorar O que se deve evitar 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fracos não se tornem ameaças (2)
1. Recursos Humanos e (int)				
Competências	<ul style="list-style-type: none"> Existência de competências 	<ul style="list-style-type: none"> Definição de áreas e critérios de formação 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiência de RH 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor afectação dos RH
Atracção e retenção	<ul style="list-style-type: none"> Existência de quadro privativo 	<ul style="list-style-type: none"> Especialização por áreas em função das atribuições do TC 	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto salarial inadequado por não aplicação da lei Deficiente aproveitamento dos RH 	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação dos quadros e adequação do estatuto remuneratório
Salários				
Formação				
Experiência				
2. Recursos Financeiros Materiais e Tecnológicos (int)				
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> Autonomia administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do regulamento do cofre e emolumentos 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de autonomia financeira 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da lei orgânica
Equipamento	<ul style="list-style-type: none"> Existência de receita própria /cofre 	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoamento da eficiência e eficácia das cobranças 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiência das dotações orçamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Actualização dos regulamentos do cofre
Infra-estruturas	<ul style="list-style-type: none"> TC razoavelmente equipado 	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria no relacionamento com o Ministério das Finanças 	<ul style="list-style-type: none"> Fraca base de incidência dos emolumentos Inexistência de uma sede própria 	<ul style="list-style-type: none"> Actualização da base de incidência das cobranças das receitas (emolumentos) Construção de uma sede própria
3. Metodologias/ Procedimentos (int)				
Manuais	<ul style="list-style-type: none"> Regimento interno 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão do regimento interno 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de manuais de orientação técnica: auditoria, verificações internas e parecer da CGE 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de manuais respectivos
Normas escritas	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação interna informal 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação das normas INTOSAI a nível interno 		
Guiões	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação das normas INTOSAI 			
Normas INTOSAI				

(1) Oportunidades – factores positivos ou favoráveis do ambiente, que a entidade deverá aproveitar; fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fortes que são factores positivos internos

(2) Ameaças – factores negativos ou desfavoráveis do ambiente, normalmente fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fracos que são factores negativos internos

ANEXO 6 • ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA E EXTERNA

QUADRO I – Análise interna/ externa

TÓPICOS	PONTOS FORTES	MEDIDAS	PONTOS FRACOS	MEDIDAS
4. Organização e Gestão (int)	<ul style="list-style-type: none"> Factores positivos internos que podem ser controlados pela Instituição Vantagens da Instituição O que a instituição faz bem ou melhor que as outras 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fortes se tornem oportunidades (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Factores negativos internos O que se pode melhorar O que se deve evitar 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fracos não se tornem ameaças (2)
Estrutura organizacional Organização do trabalho Funcionamento Planeamento/ acompanhamento/ balanço das actividades	<ul style="list-style-type: none"> Existência de uma lei de org. e func. do TC Regime interno Instruções publicadas 	<ul style="list-style-type: none"> Actualização e cumprimento dos instrumentos de gestão (lei orgânica e instruções) Cumprimento das atribuições de acordo com a actual orgânica 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de um gabinete de estudos e planeamento – falta de acompanhamento do Plano Lei orgânica inadequada Acumulação da atribuição administrativa e técnica Funcionamento das sessões apenas plenária 	<ul style="list-style-type: none"> Reorganização do funcionamento das sessões Redefinição da orgânica do TC
5. Comunicação Interna (int)	<ul style="list-style-type: none"> Acesso à rede do governo (intranet) 	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção e financiamento do sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Não independência na gestão da rede interna Insuficiência de divulgação / circulação das informações 	<ul style="list-style-type: none"> Publicitação das informações de gestão
6. Factores Político/Legais	<ul style="list-style-type: none"> Legislação Regulamentos Políticas governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Concepção constitucional da missão do TC Lei de Bases do TC (autonomia do TC e independência dos juizes) Discurso político e pragmático do Governo favorável ao reforço do TC 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovação do pacote legislativo em carteira Aceleração do processo da reforma da Adm. Fin. do Estado Reforço da autonomia do TC e da independência dos juizes nomeados por concurso/carreira própria (através do Parlamento, casos de países onde 1 a 5% do OE e para fiscalização externa) 	<ul style="list-style-type: none"> Quadro do pessoal reduzido (quantitativo e qualitativo) Abundância de leis com multas/lacunas; desactualizadas e contraditórias TC não é ouvido em matéria de reforma administrativa e financeira do Estado

(1) Oportunidades – factores positivos ou favoráveis do ambiente, que a entidade deverá aproveitar; fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fortes que são factores positivos internos

(2) Ameaças – factores negativos ou desfavoráveis do ambiente, normalmente fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fracos que são factores negativos internos

ANEXO 6 • ANÁLISE DA SITUAÇÃO INTERNA E EXTERNA

QUADRO I - Análise interna/ externa

TÓPICOS	PONTOS FORTES	MEDIDAS	PONTOS FRACOS	MEDIDAS
	<ul style="list-style-type: none"> Factores positivos internos que podem ser controlados pela Instituição Vantagens da Instituição O que a instituição faz bem ou melhor que as outras 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fortes se tornem oportunidades (1) 	<ul style="list-style-type: none"> Factores negativos internos O que se pode melhorar O que se deve evitar 	<ul style="list-style-type: none"> Para que os pontos fracos não se tornem ameaças (2)
7. Serviços Prestados/Eficiência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Publicação da revista do TC Publicação do relatório anual do TC Instruções genéricas do TC 	<ul style="list-style-type: none"> Publicação regular da revista do TC Actualização/revisão das instruções genéricas do TC 	<ul style="list-style-type: none"> Incumprimento dos prazos (nível interno e externo) Insuficiência quantitativa e qualitativa do pessoal técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Representante do MP permanente no TC Cumprimento dos prazos legais quanto à tramitação processual definição de critérios de priorização para a gestão do pessoal (q contas a analisar)
8. Factores Socio-Culturais	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento da existência do TC Reconhecimento mitigo do TC Publicação das decisões do TC no BO 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação dos questionamentos da opinião pública Materialização efectiva de execução das instruções do TC 	<ul style="list-style-type: none"> Dualidade de competências entre o TC, tribunal fiscal aduaneiro e de comarca Não julgamento em tempo útil das contas Não verificação das reposições 	<ul style="list-style-type: none"> cumprimento integral das decisões do TC Instauração do processo de multa por não cumprimento da lei
9. Parceiros/Beneficiários (ext)	<ul style="list-style-type: none"> Relações institucionais satisfatórias entre TC, Parlamento, IGF, e Cooperação Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Intensificação das relações existentes Identificação de novos parceiros (internos/externos) 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência do MP no TC Insuficiência dos recursos financeiros do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> Presença efectiva do MP no TC Aumento de recursos para actuação na fiscalização
Governo Parlamento Ministério Público* IGF e outras instituições de controlo, entidades prestadoras de Contas, outros parceiros (doadores)				

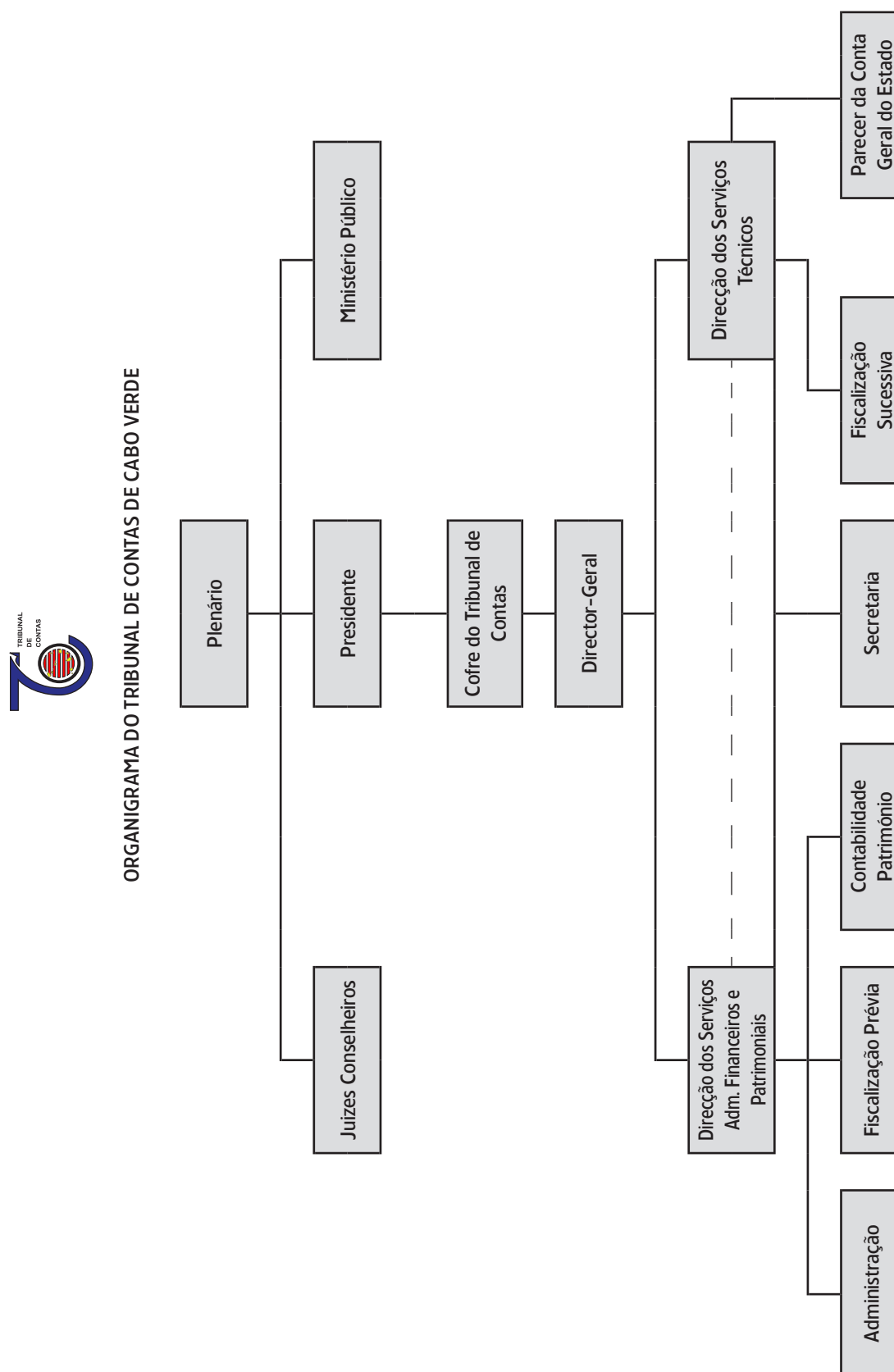
(1) Oportunidades - factores positivos ou favoráveis do ambiente, que a entidade deverá aproveitar; fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fortes que são factores positivos internos

(2) Ameaças - factores negativos ou desfavoráveis do ambiente, normalmente fora do controlo da entidade; diferentes dos pontos fracos que são factores negativos internos

QUADRO II - Questões Chave

Questões Chave para o desenvolvimento estratégico do Tribunal de Contas	Prioridades
Aprovação mais rápido possível do pacote legislativo em carteira	1
Elaboração de manuais de orientação técnica	2
Permanência no TC do Ministério Público	3
Reforço da autonomia e independência dos Juizes	4
Critérios de priorização da gestão dos processos	5
Aprovação e publicação do pacote legislativo: orgânica /reg. cofre /emolumentos	1
Revisão do regimento	2
Revisão das instruções do TC	3
Adopção de manuais de auditoria	4
Melhoria de comunicação interna	5
Aumento de recursos humanos	1
Reestruturação do quadro e consequente adequação do estatuto remuneratório	2
Elaboração de um programa de formação específico	3
Presença efectiva do MP no TC	4
Adequação da legislação	5

ANEXO 7 • ORGANOGRAMA ACTUAL



ANEXO 8 • DISTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS DE TRABALHO

FISCALIZAÇÃO SUCESSIVA		
CONTAS DE GERÊNCIA		
MAGISTRADOS	ÁREA	PESSOAL DE APOIO TÉCNICO
Juiz-Presidente, <i>Dr. José Carlos Delgado</i>	Órgãos de Soberania, Partidos políticos e Comissão Nacional de Eleições	Sr. José Pedro Agues
Juiz-Conselheiro, <i>Dr. José Pedro Delgado</i>	Fundos e Serviços Autônomos, incluindo Embaixadas e Consulados, e alguns municípios	Dr. Luciano Fortes e Sr. David Rocha
Juiza-Conselheira, <i>Dra. Sara Boutil</i>	Institutos Públicos, Serviços Aduaneiros e Organizações Privadas que beneficiam de Fundos do Estado e alguns municípios	Dr. Victor Monteiro e Sra. Natalina Lima
Juiz-Conselheiro, <i>Dr. Horácio Fernandes</i>	Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias	Dra. Susana Ramos e Dra. Marta Neves
PARECER SOBRE A CONTA GERAL DO ESTADO		
MAGISTRADOS	CONTAS GERAIS DO ESTADO	PESSOAL DE APOIO TÉCNICO
Juiz-Conselheiro, <i>Dr. José Pedro Delgado</i>	1998 a 2000	Dr. Luciano Fortes, Dra. Iolanda Fortes, Sr. David Rocha e Sr. José Pedro Agues
Juiz-Conselheiro, <i>Dr. Horácio Fernandes</i>	2001 a 2003	Dr. Luciano Fortes, Dra. Iolanda Fortes, Sr. David Rocha e Sr. José Pedro Agues

ANEXO 9 • CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

CARACTERIZAÇÃO DO PESSOAL - Em 31 de Maio de 2006

SITUAÇÃO ACTUAL										
Nomes	Idade	Habilitação Académica	Categoria	Função	Formação Profissional	Área de Trabalho	Tempo Serv. no TC		OBS	
José Carlos da Luz Delgado	53	Licenciado em Direito	Técnico Superior M.J.	Juiz Presidente	* Cfr CV anexo	Órgãos de Soberania, Partidos Políticos e Comissão Nacional de Eleições	2	0	12	
Horácio Dias Fernandes	53	Licenc. Economia Mestre Gestão	Técnico Superior INE	Juiz Conselheiro	* Cfr CV anexo	Parecer CGE (Rotativo), Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias	4	3	7	
Sara Maria Freire De Andrade R.Boal	46	Licenciado em Direito	Juiz Direito 1ª Classe	Juiz Conselheiro	* Cfr CV anexo	Institutos Públicos, Serv. Aduaneiros e Organizações Privadas q beneficiam de Fundos do Estado	2	8	10	
José Pedro da Costa Delgado	51	Licenciatura Economia	Inspector IGF	Juiz Conselheiro	* Cfr CV anexo	Parecer CGE (Rotativo), Fundos e Serviços Autónomos, incluindo Embaixadas e Consulados	2	-	12	
Carla Maria Borges Bettencourt	36	Licenciatura Economia	Auditor Principal 14/B	Director de Serviço	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	Direção Serviços Administrativos e Financeiros / Patrimoniais e Fiscalização Preventiva	6	2	1	
Henrique Tavares C. e Silva	45	Licenciado em Direito	Auditor Principal 14/B	Director de Serviço	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	Direção Serviços Técnicos	8	7	26	
Marta Moreira Lopes Neves	34	Lic. Relações Internacionais	Auditor Principal 14/B		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias	9		8	
Susana Maria Moura Santos Ramos	32	Licenciado em Direito	Auditor Principal 14/B		H, K, L, M, N, O, Q	Municípios, suas Associações e Escolas Secundárias	8	10	4	
Luciano da Cruz Fortes	38	Licenciatura Economia	Auditor 13/A		C, F, H, K, N, O, P, Q	Parecer sobre Conta Geral do Estado/Fundos e Serviços Autónomos, incluindo Embaixadas e Consulados	8	3	3	
Victor Manuel Varela Monteiro	39	Licenciatura Adm. Pública	Auditor 13/C		A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	Institutos Públicos, Serv. Aduaneiros e Organizações Privadas q beneficiam de Fundos do Estado	13	6	28	
Alice Lima fONSECA	32	Licenciado em Direito	Auditor 13/A		C, K, L, N, O, P, Q	Fiscalização Preventiva	2	5	1	
Rosa Iolanda Carvalho Silva Fortes	40	Lic. Contabilidade e Administração	Auditor 13/A		K, L, M	Parecer sobre Conta Geral do Estado/ Apoio ao Presidente em matéria de Procurement	1	1	20	
José Pedro dos Reis Agues	33	Curso Médio Economia	Aud. Adj.Princ. 12/C		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Órgãos de Soberania, Partidos Políticos e Comissão Nacional de Eleições / Parecer Conta Geral do Estado	13	2	8	
Natalina Spencer Lima	39	Curso Médio Economia	Aud. Adj.Princ. 12/C		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Institutos Públicos, Serv. Aduaneiros e Organizações Privadas q beneficiam de Fundos do Estado	12	7	18	
David Carlos Monteiro Rocha	34	Curso Médio Economia	Aud. Adj.Princ. 12/B		K, L, M, N, O, Q	Parecer sobre Conta Geral do Estado/Fundos e Serviços Autónomos, incluindo Embaixadas e Consulados	9	-	24	
Ulisses Emanuel T.Almeida Cardoso	31	Curso Médio Contabilidade	Auditor Adjunto 11/B		H, K, L, M, N, O, Q	Contabilidade e Património	5	4	1	
Maria Manuela Costa B. Pereira	44	Curso Médio Contabilidade	Auditor Adjunto 11/A		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Em estágio nas diversas áreas da Fiscalização Sucessiva/ apoio pontual à Fiscalização Prévia	7	2	24	
Miguel Horta da Silva	45	Curso Profissional Adm.	Verificador 1ª 10/D		A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	Fiscalização Preventiva	13	7	16	Licença sem venc.
Ana Malálda L. Correia Amado	39	Curso Profissional Adm.	Verificador 9/D		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Fiscalização Preventiva	14	5	6	
Maria José Gomes Rodrigues	44	Curso profissional Adm.	Oficial Principal 9/D		C, H, K, L, M, N, O, P, Q	Secretaria / Apoio pontual na gestão dos Recursos Humanos	0	7	15	
lilda Mª. de Fátima C. Mosso Ramos	37	Ano Zero	Secretaria Presidente			Serviço de apoio ao Presidente	2	-	12	
Corsino Lima Crisostomo	37	Ensino Básico Elementar	Condutor Presidente			Serviço de apoio ao Presidente	2	-	12	
José Daniel de Pina Tavares	45	Ensino Básico Complementar	Cond. A. Ligº 2/E			Distribuição de correspondências/ Faz as vezes de Oficial de diligências tb	17	11	2	
Catarina Gonçalves Teixeira Gomes	46	Ensino Preparatório	Escrit. Dact. 2/D			Secretaria / Apoio pontual na gestão dos Recursos Humanos	18	7	3	
Clementina Miranda Gonçalves	41	Ensino Básico Elementar	Ajud. S. Gerº1/C			Logística, reprografia e encadernação	11	4	0	

ANEXO 9 • CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- A. Atelier de validação do Relatório do Desenvolvimento Humano Sustentável de Cabo Verde - 1999; organizado pelo PNUD a 5 de Outubro de 2000;
- B. Jornada Técnica sobre o Sistema de Gestão Municipal, organizada pelo Projecto de Cooperação Canárias - Cabo Verde, de 30 de Novembro a 1 de Dezembro de 2000;
- C. Seminário "O papel do Tribunal de Contas na Sociedade"; organizado pelo Tribunal de Contas de 21 a 22 de Novembro de 2000;
- D. XV Conferência Internacional de Finanças Governamental", Miami-Florida, 2 a 6 de Abril de 2001;
- E. II Encontro de Economistas Nacionais; organizado pelo BCV a 29 de Junho de 2001;
- F. Fórum "Onde Estamos para onde vamos"; organizado pelo Jornal "A SEMANA" de 19 a 21 de Julho de 2001;
- G. Conferência "A Introdução do IVA em Cabo Verde", 10 de Maio de 2002
- H. Seminário "O Tribunal de Contas e as Perspectivas de Controlo das Contas Públicas no Séc.XXI", organizado pelo TC nos dias 25 e 26 de Junho de 2002;
- I. 1ª Assembleia Geral das Instituições Supremas de Controlo da CPLP - Luanda, 6 a 8 de Novembro de 2002;
- J. Fórum, Para a construção de um quadro de consenso nacional para a transformação de Cabo Verde - Praia, 9 a 11 de Abril de 2003;
- K. Auditoria Financeira, Tribunal de Contas de Cabo Verde, 30 de Maio a 03 de Junho de 2005
- L. Fórum "O Papel dos Deputados na tomada das Contas do Estado" - Assembleia Nacional, 4 e 5 de Outubro de 2005
- M. Formação em "Mercados Públicos" - INAG, 6 e 7 de Outubro de 2005
- N. Formação na área de finanças Públicas
- O. Formação na área de Auditoria e Serviços Públicos
- P. Formação na área de Elaboração do Orçamento do Estado
- Q. Formação na área de Contabilidade Avançada e Avaliação de Controlo Interno

ANEXO 10 • LISTAGEM DAS ENTIDADES SUJEITAS AO CONTROLO DO TC

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CG DOS ORGÃOS DE SOBERANIA, PARTIDOS POLITICOS, CNE 1991/2004

ORGÃOS	ANOS														
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PRESIDENCIA A NACIONAL	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
PGR	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
STJ	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
CNE	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
PARTIDOS POLITICOS															
MPD	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
PAICV	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
PCD	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada
PSD	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada	Entrada

NÃO ESTAVAM ANTES SUJEITOS A PRESTAÇÃO DE CONTAS



Julgada



Analisada



Autuada



Entrada



Não remeteram ao TC as GC nos termos da lei



ANEXO 10.1 • LISTAGEM DE ENTIDADES / SITUAÇÃO DAS CONTAS

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CONTAS DE GERÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DESDE 1991/2004

MUNICÍPIOS	ANOS														
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ANMunicípios															
Boavista															
Brava															
Maio															
Mosteiros	*		*												
Paul	*														
Porto Novo															
Praia	*														
Ribeira Grande	*														
S. Catarina															
S. Domingos															
S. Miguel															
S. Nicolau	*														
S. Vicente															
S. Filipe															
Sal															
Sta. Cruz															
Tarrafal															



Criadas em 1994 e 1997, respectivamente



Julgada



Analisada



Autuada



N. Entr.



CG não foi remetida ao TC nos termos da lei



Jurisdicional (citação, JC ou no Ministério Público)

* Processos não foram encontrados no TC, embora conste que deram entrada e alguns foram autuados
 ** Só constam os documentos justificativos sem as CG/M nº2

ANEXO 10.2 • LISTAGEM DE ENTIDADES / SITUAÇÃO DAS CONTAS

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CONTAS DE GERENCIA DAS ALFANDÉGAS E POSTOS ADUANEIROS

ENTIDADES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ALFANDÉGAS														
PRAIA														
MINDELO	*		*											
ESPARGOS	*	*												
P. ADUANEIRAS														
PORTO NOVO	*	*												
TARRAFAL SN	*	*												
PREGUIÇA	*													
SAL REI	*	*		*	*									
PALMEIRA	*	*												
PORTO INGLÉS - MAIO														
ASSOMADA	*	*	*											
FURNA	*	*	*	*	*	*								
SÃO FILIPE	*	*	*						Entrada OBS					

 Julgada

 Aduada

 Jurisdicional (citação, JC ou no Ministério Público)

 Jurisdicional (citação, JC ou no Ministério Público)

* As GC não foram

OBS: fomos informados que o responsável foi aposentado compulsivamente na sequência de um processo disciplinar que lhe fora instaurado por alcance de dinheiros públicos

ANEXO 10.3 • LISTAGEM DE ENTIDADES / SITUAÇÃO DAS CONTAS

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CONTAS DE GERÊNCIA DAS EMBAIXADAS E CONSULADOS

EMBAIXADAS	ANOS															
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
MOSCOVO																
LUANDA																
WASHINGTON																
LISBOA	&	&	&	&												
DAKAR	a)	a)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ROMA																
HAIA																
MISSÃO ONU	*															
CUBA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
PARIS	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
SUÉCIA																
ÁUSTRIA																
BRUXELAS																
BRASILIA																
CHINA																
BONA	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
MISSÃO FAO	b)	b)	b)	b)												



Por Entrar



Julgada



Analisada



Autuada

* Contas solicitadas

** A partir de 1995 o Consulado em Paris transformou-se em Embaixada

& - Sem documentos

a) Não tem balancetes

b) Sem análise por estar em língua estrangeira

ANEXO 10.3 • LISTAGEM DE ENTIDADES / SITUAÇÃO DAS CONTAS

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CONTAS DE GERÊNCIA DAS EMBAIXADAS E CONSULADOS

CONSULADOS	ANOS															
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ROTerdão																
BOSTON																
S. TOMÉ e P.																
ROMA																
MADRID																
PARIS																
HONG KONG																
LUXEMBURGO																







 Julgada
  Analisada
  Autuada

** A partir de 1995 o Consulado em Paris transformou-se em Embaixada

ANEXO 10.4 • LISTAGEM DE ENTIDADES / SITUAÇÃO DAS CONTAS

PONTO DA SITUAÇÃO DAS CG DOS INSTITUTOS, DESDE 1991 / 2005

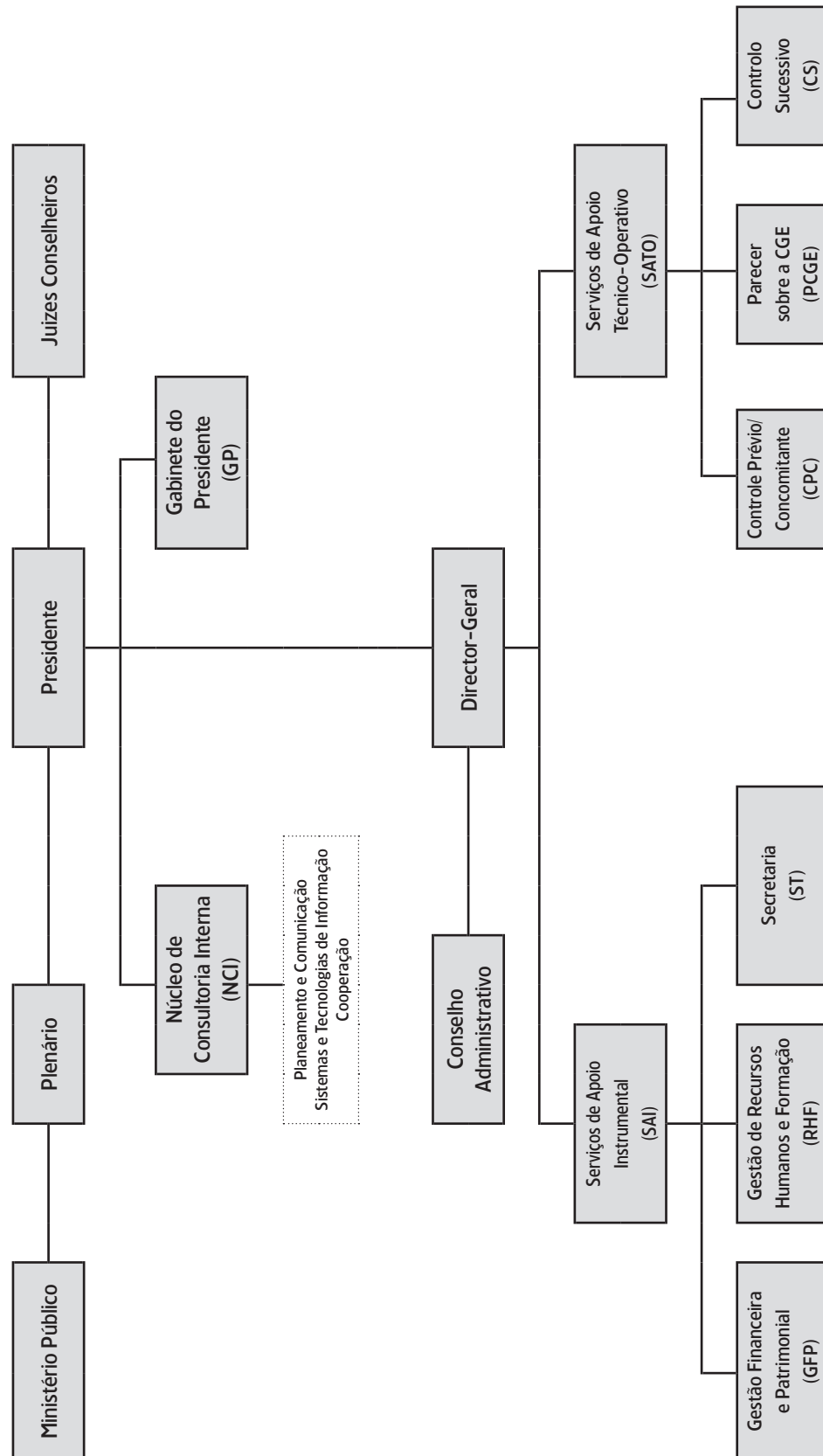
INSTITUTOS	ANOS														
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
IAHN	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	MP	Autuada	Autuada	Analisada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	
CENFA/INAG	Julgada	Julgada	Julgada	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	
EFPEB/PR	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Autuada			
EFPEBE/SV	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	MP	MP	Autuada			
IADE	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	RF	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	Autuada	
IAP	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	P/citar	Analisada	extinta				
ICASE	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Analisada	Analisada	Autuada	Autuada				
ICF	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	RF	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	
INE	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Autuada	Autuada	Autuada				
ICM	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	RF	RF	MP	P/citar	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	
IEFP	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Analisada	Analisada	Analisada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	
IFH	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	Transformada em SA					
IIPC												Fase Jurisdicional			
INDP	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada						
INERF	Julgada	Julgada	MP	Julgada	Julgada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada
INGRH	Julgada	Julgada	MP	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada
INIA/INIDA	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	MP	MP	Analisada	Analisada	Analisada	Analisada				
INIC/IPC	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	MP	Autuada						
INPS	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada						
IPGSC/PR	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	Fase Jurisdicional	Autuada	Autuada	Autuada			
ISCV	Julgada	Julgada	Julgada	Autuada	Autuada	Extinta									
ISE	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	RF	Fase Jurisdicional	Analisada	Analisada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada
ISECMAR	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada
INGEOF	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Julgada	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	Fase Jurisdicional	RF	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	Autuada
ICS	Nunca prestou Contas														
IBN											Autuada	Autuada	Autuada	Autuada	
IPE															
IE															
IEM															
ISCEE-PRAIA															
ISCEE-MINDELO															
I COMUNIDADES											Analisada	Analisada	Analisada	Analisada	
IAERO CIVIL												Autuada	Autuada		

	Criadas em 1992, 1993, 1994, 1995 e 1997, respectivamente		Julgada		Analisada		Autuada
	Não remeteram ao TC as CG nos termos da lei		Fase Jurisdicional (citação, JC ou no Ministério Público)				

OBS - Consta que vários processos foram autuados sem documentos de suporte

ANEXO 11 • PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DO TC, 2007 – 2010

ORGANIGRAMA DO TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE 2007-2010



ANEXO 12 • IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO A 4 ANOS

	DESENVOLVIMENTO		Prioridade	Calendarização Distribuição por ano			
	Objectivo Estratégico	Responsabilidade Areas de Actuação		2007	2008	2009	2010
<p>ESTRATÉGIA 1: Reforço da capacidade de análise e emissão do PCGE, adoptando medidas tendentes à reformulação da respectiva metodologia de trabalho e à actualização dos Pareceres</p> <p>Indicador de realização</p> <p>1) Parecer da Conta Geral do Estado do ano X, emitido no ano X+1</p> <p>2) Manual de procedimentos para a CGE desenvolvido no ano 200x</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Emissão do Parecer sobre a CGE dentro dos prazos fixados</p> <p>Qualidade do parecer sobre a CGE reforçada</p> <p>Medidas / Acções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento de análise da CGE, e recuperação da análise das Contas atrasadas. 2. Criação de uma divisão operacional especializada na análise da CGE. 3. Afectação de mais recursos a esta divisão. 4. Implementação do plano anual para a análise dos dados apresentados na CGE. 5. Definição e implementação de procedimentos e métodos para a análise da CGE (manual de procedimentos para a análise da CGE). 6. Integração, no Relatório, dos resultados das verificações efectuadas por outros sectores. 7. Desenvolvimento e implementação um sistema de controlo qualidade 8. Desenvolvimento e implementação de um programa da formação para a análise da CGE. 	OE1 OE2 OE3	TC PCGE		X	X	X	X
<p>ESTRATÉGIA 2: Reforço da capacidade no sector de fiscalização preventiva e sucessiva aumento da cobertura dos contratos das auditorias e da verificação de contas, adoptando medidas tendentes à redução dos processos pendentes</p> <p>Indicador de realização:</p> <p>1) Número de auditorias efectuadas no ano X+1 > ano X</p> <p>2) Índice de verificação interna de contas analisadas no prazo</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Aumentada a qualidade e cobertura das auditorias</p> <p>Verificação das contas de gerência dentro do prazo</p> <p>Medidas / Acções:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento de auditoria financeira, aumentando a sua cobertura e da verificação interna de contas, tendo em vista a redução dos processos pendentes 2. Criação de uma divisão operacional especializada em auditoria financeira e verificação interna de contas 3. Desenvolvimento e implementação de procedimentos, métodos e técnicas de auditoria financeira, incluindo legalidade e regularidade (manual de auditoria). 4. Desenvolvimento e implementação de procedimentos para verificação interna de contas. (manual de procedimentos). 5. Revisão e publicação das Instruções do TC para a prestação de contas dos diversos organismos do Estado, em articulação com as reformas financeiras da A.P. 6. Criação de uma base de dados para a gestão processual das contas de gerência. 7. Desenvolvimento e implementação de um programa da formação para a auditoria financeira e verificação das contas. 8. Afectação de mais pessoal técnico. 9. Desenvolvimento e implementação um sistema de controlo qualidade. 	OE2 OE3	TC CS		X	X	X	X

ANEXO 12 • IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO A 4 ANOS

DESENVOLVIMENTO	Objectivo Estratégico	Responsabilidade Áreas de Actuação	Prioridade	Calendarização Distribuição por ano			
				2007	2008	2009	2010
<p>ESTRATÉGIA 3: Desenvolvimento de metodologias de controlo e manuais de orientação técnica, de acordo com as normas e os padrões profissionais internacionalmente aceites</p> <p>Indicador de realização</p> <p>1) Número de manuais de procedimentos</p> <p>2) Existência de manual de auditoria do TCCV</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Desenvolvidas metodologias para as diferentes áreas de actuação</p> <p>Medidas / Acções:</p> <p>1. Elaboração de manuais de procedimentos para as diferentes áreas</p> <p>2. Elaboração e/ou adaptação de manual de auditoria.</p> <p>3. Revisão das Instruções de prestação de contas.</p> <p>4. Adopção das normas profissionais de auditoria da INTOSAI e sua adequação à realidade Cabo Verdiana.</p>	OE1 OE2 OE3	PCGE CS RHF NCI					
<p>ESTRATÉGIA 4: Melhorar a capacidade técnica e do desenvolvimento de procedimentos, para um efectivo acompanhamento das reformas globais da A. P. e Financeira e da execução do OGE;</p> <p>Indicador de realização:</p> <p>1) Nível de conhecimento das Reformas da AP pelos técnicos do TC</p> <p>2) Grau de utilização do SIGOF no controlo desenvolvido pelo TC</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Conhecimento, pelos técnicos das Reformas da AP</p> <p>Acesso ao SIGOF implementado</p> <p>Medidas / Acções:</p> <p>1. Criação de um núcleo de acompanhamento das reformas financeiras do Estado.</p> <p>2. Desenvolvimento de acções de interacção com o Ministério das Finanças e com o NOSI.</p> <p>3. Formação e estudo organizado das diferentes reformas e sistemas e sua implicação no controlo a desenvolver pelo TC.</p> <p>4. Acesso on-line ao SIGOF.</p>	OE1 OE2 OE3 OE4	TC NCP PCGE CS					
<p>ESTRATÉGIA 5: Aprovação do pacote legislativo do Tribunal de Contas, com vista à adequação das suas competências às novas exigências do controlo financeiro</p> <p>Indicador de realização:</p> <p>1) Maior impacto da acção de controlo financeiro do TC</p> <p>2) Maior cobertura do controlo financeiro do TC</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>Pacote legislativo do TC aprovado</p> <p>Controlo financeiro do TC melhorado</p> <p>Medidas / Acções:</p> <p>1. Desenvolvimento de acções de sensibilização junto do Governo e da Assembleia Nacional.</p> <p>2. Desenvolvimento de acções de sensibilização junto dos parceiros nacionais e internacionais.</p> <p>3. Implementação dos textos jurídicos básicos do Tribunal e do regime de emolumentos.</p>	OE1 OE2 OE3 OE4	TC					

Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional

ANEXO 12 • IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO A 4 ANOS

		Objectivo Estratégico		Responsabilidade Areas de Actuação		Prioridade		Calendarização			
								Distribuição por ano			
		2007	2008	2009	2010						
DESENVOLVIMENTO											
ESTRATÉGIA 6:	Criação de mecanismos para o fortalecimento da independência económica e financeira do TC, compatível com o seu crescimento e desenvolvimento	OE4 OE5	TC CGFP								
Indicador de realização		1) Orçamento do TC melhorado 2) Orçamento de investimento e funcionamento alocado directamente ao TC pela AR									
Resultados esperados:		Mecanismos de fortalecimento e independência do TC criados									
Medidas / Acções:		1. Aprovação de leis e regulamentos necessários ao desenvolvimento e à garantia da independência económica e financeira do TC. 2. Existência de orçamento de investimento e de funcionamento alocado directamente ao TC pela AR. 3. Consignação de uma percentagem do OE para o orçamento do TC. 4. Apoio financeiro directo dos parceiros internacionais aos projectos específicos do TC. 5. Revisão da tabela emolumentar.									
ESTRATÉGIA 7:	Aumento dos recursos humanos, melhoria das condições de remuneração e da formação especializada	OE4	TC RHF								
Indicador de realização:		1) Novo quadro salarial 2) Programa de gestão de recursos humanos 3) Programa de formação específico									
Resultados esperados:		Mais quadros técnicos habilitados profissionalmente									
Medidas / Acções:		1. Criação de uma divisão operacional para recursos humanos e formação (RHF). 2. Preparação de um pacote com a revisão do quadro de pessoal e respectiva tabela salarial, dando cumprimento ao disposto na Lei Orgânica do TC 3. Recrutamento, promoção e retenção de pessoal. 4. Preparação de um programa de formação para o TC, por áreas de actuação. 5. Desenvolvimento de procedimentos para a planificação das actividades de formação.									
ESTRATÉGIA 8:	Desenvolvimento de uma nova estrutura organizacional, reforçando a capacidade de gestão operacional e de comunicação interna	OE4	TC								
Indicador de realização:		1) Estrutura organizacional adequada ao papel e necessidades do TC									
Resultados esperados:		Desenvolvida e implementada uma nova estrutura organizacional									
Medidas / Acções:		1. Estabelecimento de uma estrutura organizacional que promova a eficiência e a eficácia da organização como um todo e que defina o papel das chefias no processo de desenvolvimento organizacional 2. Melhoria dos meios de comunicação interna									

ANEXO 12 • IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO A 4 ANOS

	Objectivo Estratégico	Responsabilidade Areas de Actuação	Prioridade	Calendarização Distribuição por ano			
				2007	2008	2009	2010
DESENVOLVIMENTO							
ESTRATÉGIA 9: Desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação	OE1 OE2 OE3 OE4	NCI					
<p>Indicador de realização</p> <p>1) Número de bases de dados específicas desenvolvidas para o TC</p> <p>2) Número de acessos a sistemas e bases de dados externas</p>							
Resultados esperados:							
Sistemas informáticos desenvolvidos e implementados							
Medidas / Acções:							
1. Formulação de uma estratégia detalhada para o desenvolvimento/aquisição de sistemas/aplicações de TIC							
2. Criação de uma divisão operacional especializada em TIC							
3. Desenvolvimento de programas informáticos adaptados às necessidades do TC.							
4. Desenvolvimento e implementação de um programa de formação na área de TIC.							
5. Utilização de TIC no processo de auditoria							
6. Garantia do acesso a sistemas e bases de dados externos relevantes para o controlo do TC							
7. Melhoria da página da Internet do TC							
ESTRATÉGIA 10: Desenvolvimento de mecanismos de interacção com outros poderes, designadamente com o Ministério Público, órgãos e, com a sociedade em geral	OE1 OE2 OE3	TC DG NCI					
<p>Indicador de realização:</p> <p>1) Número de processos despachados pelo Ministério Público</p> <p>2) Índice de satisfação geral acerca dos resultados do trabalho do TCCV</p> <p>3) Índice de satisfação do Parlamento acerca dos resultados do trabalho do TCCV</p> <p>4) Índice de conhecimento do TCCV pelo cidadão</p>							
Resultados esperados:							
Coordenação melhorada com entidades públicas e órgãos internacionais							
Mecanismos de comunicação com a sociedade desenvolvidos							
Medidas / Acções:							
1. Incremento da cooperação e coordenação entre o TC e o Parlamento							
2. Incremento da cooperação e coordenação entre o TC e o Ministério Público							
3. Incremento dos mecanismos de colaboração com o controlo interno, nomeadamente com a IGF							
4. Reforço da cooperação bilateral com outras instituições Superiores de controlo, nomeadamente com as da CPLP e da AFROSAI							
5. Criação de mecanismos para divulgação da actividade do TC junto dos contribuintes e do público em geral.							
6. Edição da Revista do Tribunal (retomar);							
7. Melhoria dos meios de comunicação externa							

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Princípios, Normas e Técnicas de Auditoria

CÓDIGO: AF - 01

¹ PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 80 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Alargar e aprofundar os conhecimentos sobre auditoria e dominar os respectivos princípios, métodos e técnicas, através da análise de casos práticos.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Noções introdutórias: evolução histórica, noção, tipos, objectivos, perfil do auditor.

Planeamento das auditorias financeiras ao sector público.

Estudo e avaliação dos controlos internos do auditado e respectivo impacto na determinação da natureza e extensão dos testes substantivos.

Noções elementares de técnicas de amostragem.

Testes de auditoria.

Elaboração de programas de trabalho por áreas de auditoria.

Preparação de papéis de trabalho para recolha de adequada evidência de auditoria e suporte das conclusões a incluir no relatório de auditoria.

Técnicas de indexação cruzada dos papéis de trabalho e organização do respectivo arquivo: dossier corrente e dossier permanente.

Tipos de “opinião” de auditoria.

Estruturação de forma clara, concisa, completa e conclusiva do relatório de auditoria – a partir de um modelo de “estrutura – tipo”.

¹ As prioridades estão associadas ao ano da realização da acção, sendo, por exemplo, a prioridade 1 a mais importante e a ser desenvolvida no ano 2007. Segue-se a prioridade 2 a ser desenvolvida no ano 2008 e assim sucessivamente até à prioridade 4 (2010). De realçar que para o último ano (2010) são previstas poucas acções de formação considerando que se trata do ano de consolidação reservado também para a correcção dos desvios normalmente detectados no processo de revisão do plano estratégico.

Plano de Formação 2007-2010 – Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Métodos estatísticos e amostragem em auditoria

CÓDIGO: AF - 02

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 20 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador ²

OBJECTIVOS GERAIS: conhecer e saber utilizar os métodos estatísticos e as técnicas de amostragem em auditoria

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Métodos estatísticos:

Noções gerais: definição, tipos e objectivos.

Os métodos estatísticos em auditoria.

Técnicas de amostragem:

Noções gerais: definição, tipos e objectivos.

As técnicas de amostragem em auditoria.

Exercícios práticos.

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Elaboração de relatos e conclusões de auditoria

CÓDIGO: AF - 03

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 09 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber utilizar os princípios a respeitar na estrutura e elaboração de relatos de auditoria.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

A estrutura do relatório de auditoria: objectivos e princípios gerais a observar.

Relato e conclusões: conceito, competência para a elaboração, elementos básicos, características, forma e extensão, estrutura tipo, exemplos, redacção, estrutura, linguagem e apresentação.

² Que tenham frequentado acções de princípios, normas e técnicas de auditoria.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Técnicas de análise de dados em auditoria

CÓDIGO: AF - 04

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 20 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador³

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber utilizar as ferramentas vocacionadas para a extracção e análise de dados em auditoria.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Técnicas de análise de dados em auditoria: definição, tipo e objectivos.

As ferramentas vocacionadas para a extracção e análise de dados em auditoria, incluindo o método de amostragem para testes de controlo e os métodos de amostragem para testes substantivos.

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Concepção e gestão de um sistema de planeamento de auditoria a instituições públicas

CÓDIGO: AF - 05

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 28 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Identificar e saber utilizar as técnicas de concepção e gestão de sistemas de planeamento de auditoria a instituições públicas.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

O planeamento do trabalho de auditoria.

A constituição e a manutenção do banco de dados de cada instituição.

O programa anual.

O planeamento de cada acção.

³ Com noções básicas de métodos de amostragem e frequência de acções de métodos estatísticos em auditoria.

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Técnicas de Comunicação em Auditoria

CÓDIGO: AF - 06

PRIORIDADE: 3

CARGA HORÁRIA: 8 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer as principais técnicas e instrumentos comportamentais para a intervenção em auditoria.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

O papel do Auditor do Tribunal de Contas: perfil do auditor - relações profissionais diversificadas.

A realização da auditoria: análise de documentos, observação da realidade, entrevista de recolha de dados.

Reunião de início de auditoria: apresentação da equipa de auditoria, apresentação dos objectivos.

A entrevista: planeamento da entrevista, plano de actuação e condução da entrevista (estabelecer bom clima, saber questionar, saber escutar, gerir conflitos).

Técnicas para uma comunicação eficaz: utilização da voz, linguagem gestual, feed-back, barreiras à comunicação, comportamento gera comportamento.

Comunicação dos resultados: condução de uma reunião de apresentação de resultados.

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Estágio em Auditoria

CÓDIGO: AF - 07

PRIORIDADE: 4

CARGA HORÁRIA: 252 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer formas de intervenção em auditoria e acompanhar o desenvolvimento de casos concretos.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Nota: Há necessidade de conhecer e vivenciar a realidade de uma instituição congénere, experiente e que utilize um modelo de organização e funcionamento idêntico ao TC. O Tribunal de Contas de Portugal e do Brasil podem ser uma hipótese, sem naturalmente descurar outras de interesse. A organização dos estágios deve estar a cargo da área da Formação, em concertação com o Serviço respectivo.

Anualmente deve-se programar a saída, para estágio, do número de quadros conveniente; grupos de duas ou três pessoas seria o ideal, de forma a não perturbar o trabalho do Serviço nem da instituição acolhedora. As áreas de estágio devem ser: auditoria e processos de visto.

O programa de estágio deverá ser montado com base em três vertentes⁴: (i) conhecimento da realidade (como estão organizadas e como funcionam as áreas objecto de estágio), (ii) formação teórica na área e (iii) formação prática. A instituição acolhedora deve prever um coordenador geral dos estágios e um orientador para cada área de estágio. O programa de estágio deve ser preparado e negociado com muita antecedência (um ano).

⁴ O programa de estágio deve também ter em consideração a função e a experiência do estagiário.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Procedimentos de análise da Conta Geral do Estado (CGE)

CÓDIGO: CGE-01

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 32 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Saber como analisar a CGE, com base num guião de procedimentos.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Nota: Considerando a especificidade da Conta Geral do Estado e ainda o facto de ser uma actividade que se iniciou este ano, esta acção de formação deve ser executada com base num guião a ser elaborado para o efeito, de modo a permitir uma análise correcta e rápida. O guião deve tratar, entre outros, os seguintes aspectos: as fases sequenciais de análise, os procedimentos a considerar, os aspectos importantes a observar, os pontos críticos a considerar e a legislação relevante de apoio.

ÁREA: Auditoria Financeira (AF)

DESIGNAÇÃO: Elaboração do Relatório e do Parecer da CGE

CÓDIGO: CGE-02

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 16 h

DESTINATÁRIOS: Juiz Conselheiro, Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Aperfeiçoar a forma e o conteúdo do Relatório e do Parecer à CGE.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Nota: A Direcção do TC deve definir o conteúdo e a forma que pretende para o Relatório e Parecer da CGE. O formador deve então transmitir estes elementos aos formandos e fazer os exercícios que a prática aconselhar.

Por outro lado, o programa da acção de formação relativa à *Elaboração de relatos e conclusões em auditoria* deve ser utilizado, com as devidas adaptações, para este caso - Conta Geral do Estado.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Auditoria Internacional (AI)

DESIGNAÇÃO: Normas Internacionais de Auditoria

CÓDIGO: AI – 01

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 8 h

DESTINATÁRIOS: Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer as normas internacionais de auditoria em geral e as de auditoria pública da INTOSAI; conhecer os objectivos, a organização e o funcionamento da INTOSAI e da AFROSAI.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

As normas internacionais de auditoria.

As normas de auditoria pública da INTOSAI.

Os objectivos e o funcionamento da AFROSAI.

A integração do Tribunal de Contas nas organizações internacionais e regionais de auditoria.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Contabilidade Pública I

CÓDIGO: CF- 01

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber aplicar o Novo Regime Financeiro e da Contabilidade Pública; adquirir noções de contabilidade pública, particularmente na vertente da execução orçamental; conhecer os diferentes tipos de contabilidade aplicada pelos diferentes serviços e organismos públicos.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

As reformas da administração financeira.

Análise, interpretação e aplicabilidade ao trabalho do Tribunal de Contas de:

- Novo Regime Financeiro e da Contabilidade Pública (DL 29/2001 de 19 de Novembro) assente nos princípios internacionalmente aceites, de transparência na gestão da “coisa pública” que substitui o Regulamento Geral da Administração da Fazenda, da Fiscalização Superior e da Contabilidade Pública nas províncias ultramarinas, diploma colonial em vigor desde 3 de Outubro de 1903.
- seus regulamentos e legislação anterior não revogada

A modernização dos procedimentos ao nível do sistema de planificação, gestão orçamental, financeira e tributária – noções gerais.

Orçamento do Estado: noções gerais, princípios e regras, procedimentos para a sua elaboração, dotações orçamentais, execução e alterações orçamentais.

Receitas e Despesas públicas :definições, noções elementares sobre classificações legais, realização de despesas (correntes, de capital, fases da despesa, competência para autorizar as despesas).

Noções do Regime de Administração Financeira do Estado: características dos serviços públicos e sistemas de contabilidade.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)
--

DESIGNAÇÃO: Contabilidade Pública II

CÓDIGO: CF- 02

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber como utilizar o Novo Plano Nacional de Contabilidade Pública e o Sistema do Planeamento e de Enquadramento Orçamental.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:
--

O novo Plano Nacional de Contabilidade Pública (DL 10/2006 de 30 de Janeiro) que institui o sistema contabilístico consagrado nos princípios contabilísticos internacionalmente aceites, nomeadamente através do estabelecimento dos critérios de valorimetria, quadro de contas, notas explicativas das contas e o manual de operações contabilísticas que define as regras de movimentação das contas baseadas na técnica das partidas dobradas e os quadros demonstrativos de prestação de contas.

O Sistema do Planeamento e de Enquadramento Orçamental que reflecte os novos princípios e modelos do sistema de planeamento e orçamento numa abordagem integradora do Plano Nacional com a plurianualidade do Orçamento Programa.

A descentralização da execução orçamental. As figuras de ordenador financeiro e controlador financeiro.

O contrato orçamental.

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Contabilidade Pública III

CÓDIGO: CF- 03

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber utilizar o SIGOF enquanto instrumento de apoio à actividade do TC.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO

Sistema integrado de gestão orçamental e financeira (SIGOF):

- definição, âmbito e características;
- procedimentos e ferramentas informáticas;
- manuais de procedimentos para o sistema de planeamento e para a elaboração do orçamento no SIGOF;
- o novo modelo das Finanças Públicas, o TC e o SIGOF: mecanismos de acesso, informação integrada e adopção de ferramentas informáticas para o acompanhamento e o controlo da gestão orçamental e financeira.

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Finanças Públicas

CÓDIGO: CF- 04

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 20 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Identificar os meios de financiamento do Estado; identificar as funções do Orçamento do Estado; reconhecer a necessidade de inventariar os bens do Estado, avaliar o seu património e elaborar o balanço do Estado.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Introdução às Finanças Públicas: necessidades colectivas e bens públicos, finanças públicas e finanças privadas, impostos, serviços públicos.

Gestão orçamental: Orçamento do Estado, indicadores de gestão.

Gestão patrimonial: património do Estado, bens do Estado, cadastro e inventário, factos patrimoniais.

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Classificadores do Orçamento do Estado

CÓDIGO: CF- 05

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 16 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Distinguir os classificadores e conhecer a sua utilização.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Os classificadores orçamentais : objectivos, classificação económica das receitas, classificação económica das despesas, classificação funcional das despesas, classificação territorial das despesas.

Nota: os classificadores devem ser estudados na óptica do novo sistema de classificadores orgânicos e funcionais, das receitas e despesas pública. Deve-se realçar a perspectiva integradora de consolidação e uniformização das contas do sector público, garantindo uma adequação e harmonização com o Plano Nacional de Desenvolvimento, as Contas Nacionais e com a nova abordagem do Orçamento Programa.

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Modernização da Tributação Fiscal e Aduaneira

CÓDIGO: CF- 06

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 20 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: conhecer os instrumentos da reforma administrativa e saber como se relacionam com a actividade do TC.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Reformas fiscais e aduaneiras: caracterização, incidência e diplomas relevantes.

Nova Pauta Aduaneira e o Código Aduaneiro de Cabo Verde.

Benefícios fiscais e Retenção na Fonte.

Fiscalização tributária, aduaneira e acção inspectora do Estado.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Contabilidade e Finanças para Quadros não Financeiros

CÓDIGO: CF- 07

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 32 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Dominar os conceitos e as linguagens contabilística e financeira sistematizar o conhecimento dos métodos e técnicas de análise contabilística e económico-financeira.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Enquadramento e objectivos da contabilidade.

A contabilidade como sistema de informação.

Conceitos Fundamentais de Contabilidade.

Enquadramento e objectivos da análise financeira: fluxos reais e financeiros, os ciclos financeiros.

Instrumentos de análise financeira: mapas contabilísticos - balanço e a demonstração de resultados, métodos e técnicas de análise, rácios e indicadores; exemplo prático.

A gestão financeira: análise do equilíbrio financeiro, o risco.

Análise de projectos de investimento: metodologias de análise e métodos de avaliação.

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Contabilidade e Finanças (CF)

DESIGNAÇÃO: Contabilidade Geral

CÓDIGO: CF- 08

PRIORIDADE: 3

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Analisar, económica e financeiramente, as peças finais de prestação de contas e a sua articulação; compreender os respectivos conceitos e a sua aplicação aos serviços da contabilidade; aprofundar os conhecimentos do regime de prestação de contas ao tribunal.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

A contabilidade como sistema de informação.

Princípios contabilísticos geralmente aceites.

O património da empresa. O activo e o passivo, o capital próprio.

O inventário e o balanço.

A dinâmica patrimonial.

Demonstração de resultados. Custos e proveitos.

Regras de movimentação das contas.

As contas de disponibilidades.

As contas de terceiros.

As contas de existências.

As contas de imobilizações.

As contas de capital, reservas e resultados transitados.

As contas de custos e perdas.

As contas de proveitos e ganhos.

As contas de resultados.

As contas de amortizações.

As contas de provisões.

A contabilidade financeira e a contabilidade analítica.

A contabilidade geral e a informática.

Avaliação económico – financeira dos documentos de prestação de contas.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Procedimentos de Análise dos Contratos Administrativos

CÓDIGO: DI – 01

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 24 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer e saber utilizar os procedimentos de análise dos contratos administrativos com vista a melhor utilização dos recursos, nessa fase de verificação dos mesmos.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Nota: Esta acção de formação deve ser executada com base num guião a ser elaborado para o efeito, de modo a permitir um tratamento técnico, correcto e rápido, desta actividade. O guião deve tratar os principais procedimentos a observar.

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Regime jurídico de empreitadas de obras públicas

CÓDIGO: DI – 02

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 20 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: conhecer o regime jurídico de empreitadas de obras públicas, conhecer e saber utilizar as técnicas de análise de contratos de obras públicas.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

(a definir)

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Actos e Contratos Administrativos

CÓDIGO: DI – 03

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer a essência dos actos e dos contratos administrativos; Caracterizar as ilegalidades que podem afectar os actos e contratos administrativos; identificar e - distinguir a inexistência jurídica, da nulidade e anulabilidade.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Administração Pública: atribuições e competência.

Actividade Administrativa.

O Acto Administrativo: delimitação do conceito, características, validade e eficácia, vícios do acto administrativo, formas de invalidade (nulidade e anulabilidade).

O Contrato Administrativo.

A fiscalização prévia do Tribunal de Contas e os vícios dos actos e contratos administrativos. A fiscalização sucessiva.

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Regime Jurídico da Tutela Administrativa e das Finanças, das Autarquias Locais

CÓDIGO: DI – 04

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 36 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Dominar os conceitos fundamentais e conhecer as normas e preceitos legais que orientam a efectivação das receitas e despesas e a gestão do património das Autarquias Locais.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Enquadramento – Quadro Jurídico – Regime Jurídico da Tutela Administrativa do Estado, sobre as Autarquias Locais – Regime Jurídico das Finanças e do Património das Autarquias Locais.

Nota: a estas matérias deve-se acrescentar o pacote da regulamentação da legislação sobre as autarquias.

ANEXO 13 • PLANO DE FORMAÇÃO 2007 – 2010 AF REFERENCIAL

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Direito para Quadros não Juristas

CÓDIGO: DI – 05

PRIORIDADE: 2

CARGA HORÁRIA: 32 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Conhecer os princípios gerais de direito e a sua articulação com as especificidades do trabalho do TC; adquirir habilidades para lidar com o direito.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Noções Gerais de Direito: Direito e sociedade, Direito e Estado, noção de Direito, ramos do Direito, norma jurídica, relação jurídica, interpretação e integração da Lei.

Noções Gerais de Direito Administrativo: organização administrativa, actividade administrativa, controlo da actividade administrativa,

ÁREA: Direito (DI)

DESIGNAÇÃO: Responsabilidade Financeira

CÓDIGO: DI – 06

PRIORIDADE: 3

CARGA HORÁRIA: 16 h

DESTINATÁRIOS: Auditor

OBJECTIVOS GERAIS: Caracterizar o regime jurídico da responsabilidade financeira e conhecer o processo de apuramento da responsabilidade financeira.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Regime jurídico da responsabilidade financeira – caracterização geral.

Responsabilidade financeira reintegratória: factos constitutivos, responsáveis, avaliação da culpa.

Responsabilidade financeira sancionatória: factos constitutivos, responsáveis, avaliação da culpa.

Outras infracções. Causas de extinção do procedimento por responsabilidade financeira.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Tribunal de Contas (TC)

DESIGNAÇÃO: Introdução ao Tribunal de Contas

CÓDIGO: TC – 01...07

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 84 h

DESTINATÁRIOS: Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: conhecer a organização e o funcionamento do TC bem como a estrutura e os regimes constantes da Lei Orgânica do TC.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Esta acção de formação é de carácter estruturante e visa abranger a generalidade dos funcionários em exercício de funções de fiscalização e que, por isso, proporciona conhecimentos de:

História, enquadramento no conjunto dos órgãos do Estado, organização e funcionamento.

Lei Orgânica.

Regime Jurídico da Fiscalização Prévia das Despesas Públicas.

Regime Jurídico da Fiscalização Sucessiva das Despesas Públicas.

Despachos Normativos.

Instruções.

Contencioso Administrativo, Fiscal e Aduaneiro.

Plano de Formação 2007-2010 - Referencial das Acções de Formação

ÁREA: Estágio (ES)

DESIGNAÇÃO: Formação Inicial

CÓDIGO: FI – 01...07

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 360 h

DESTINATÁRIOS: Auditor e Verificador

OBJECTIVOS GERAIS: preparação e formação técnico-prática do estagiário para o desempenho eficaz das funções correspondentes ao conteúdo funcional das carreiras de auditor e de verificador bem como a avaliação da sua capacidade de adaptação ao serviço.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Organização e funcionamento do Aparelho do Estado.

Organização e funcionamento do TC.

Auditoria.

Finanças Públicas e o Direito Financeiro.

Administração Pública e o Direito Administrativo.

Processo e procedimentos no TC.

Ética e deontologia profissional do auditor.

ÁREA: Gestão (GT)

DESIGNAÇÃO: Gestão da formação

CÓDIGO: GT – 01

PRIORIDADE: 1

CARGA HORÁRIA: 40 h

DESTINATÁRIOS: Técnico

OBJECTIVOS GERAIS: conhecer os conceitos e as técnicas de organização e coordenação da formação.

LINHAS GERAIS DO CONTEUDO PROGRAMÁTICO:

Abordagem de todo o processo integrado da formação:

Diagnóstico organizacional e de necessidades de formação.

Definição de objectivos, elaboração, orçamentação, execução e avaliação dos programas de formação.

Articulação da formação com a gestão global.

ANEXO 14 • LISTA DE SIGLAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal/Porto	ISC	Instituições Superiores de Controlo
AF	Auditoria financeira	ISCEE	Instituto das Ciências Económicas e Empresariais
AFROSAI	African Organization of Supreme Audit Institutions	LOE	Linhas de orientação estratégica
AI	Auditoria Internacional	M9	módulo 9
AN	Assembleia Nacional	MCA	Millenium Challenge Account
AP	Administração Pública	MF	Ministério das Finanças
BO	Boletim Oficial	MIT	Ministério de Infraestruturas e Transportes
CEE	Ciências Económicas e Empresariais	MP	Ministério Público
CFAA	Country Financial Accountability Assessment	NCI	Núcleo de Consultoria Interna
CG	Contas de Gerência	NFP	Núcleo de Fiscalização Prévia
CGE	Conta Geral do Estado	NOSI	Núcleo Operacional para a Sociedade de Informação
CIPFA	Education and Training Center	OE	Objectivo Estratégico
CO	Contabilidade	OGE	Orçamento Geral do Estado
CPC	Controlo Prévio e Concomitante	PDM	Países de Desenvolvimento Médio
CPLP	Comunidade dos países de língua Portuguesa	PE	Plano Estratégico
CREFIAP	Conselho Regional de Formação das Instituições do Controlo das Finanças Públicas da África Francófona Sub-saariana	PF	Plano de Formação
CS	Controlo Sucessivo	PGCE	Parecer sobre a Conta Geral do Estado
CV	Cabo Verde	PMA	Países menos avançados
DAF	Departamento de Administração e Finanças	RF	Relatório Final
DI	Direito	RH	Recursos humanos
DSAF	Direcção de Serviços Administrativos e Financeiros	RHF	Gestão de Recursos Humanos e Formação
DST	Direcção dos Serviços Técnicos	RP	Relatório Provisório
EF	Estratégia de formação	SAI	Serviços de Apoio Instrumental
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças	SATC	Serviços de Apoio do Tribunal de Contas
GFP	Gestão Financeira e Patrimonial	SATO	Serviços de Apoio Técnico-Operativo
GP	Gabinete do Presidente	SEC	Secretaria
IDI	International Development Initiative	SYDONIA	SY stème DO ua NI er A utomatisé
IGF	Inspecção Geral de Finanças	SIGOF	Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira
INA	Instituto Nacional de Administração	SIM	Sistema Informático Municipal
INAG	Instituto Nacional de Administração e Gestão	SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions	TC	Tribunal de Contas de Cabo Verde
		TCA	Tribunal de Contas de Angola
		TCP	Tribunal de Contas de Portugal
		TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

FICHA TECNICA

Elaboração do Plano Estratégico:

No âmbito do Projecto de Reforço da Capacidade Técnica e Institucional – IDF/Banco Mundial

Propriedade:

Tribunal de Contas de Cabo Verde

Prédio Diocesana Center, Achada Sto António – C.P.126

Tel. 2623552/2626490 • Fax 2623551 • E-mail: tcontascaboverde@tcontas.gov.cv

Praia – Cabo Verde

Capa:

Tribunal de Contas

Composição e Concepção Gráfica

Impressão e Acabamento

OPAL, Publicidade de Cabo Verde, Lda

Tiragem

300 exemplares

Financiamento:

Projecto CFAA (Country Financial Accountability Assessment)

<http://www.tc.cv>

E-mail : tcontscaboverde@tcontas.gov.cv

PRÉDIO DIOCESANA CENTER

Caixa Postal 126 - Praia

República de Cabo Verde

Tel: (00238) 2623552/2626490; Fax: (00238) 2623551