

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Orientação para o Futuro **MISSÃO**  
Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão  
Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos  
Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos **ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de  
Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos  
Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias  
de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO** Missã  
**PLANEAMENTO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos  
Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão Objectivos Estratégicos **ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
**MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos  
Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos  
Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos  
Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão **PLANEAMENTO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos  
Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS**  
**DE DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão  
Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão  
Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO**  
Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão  
**ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento  
Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valore  
Visão Estratégias de Desenvolvimento **PLANEAMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Orientação para o Futuro  
**PLANEAMENTO** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão  
Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão  
**OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão  
Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores  
Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão  
Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores  
Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão  
Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores  
Visão **ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores **PLANEAMENTO** Visão

2015



2012

# TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE

## II PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO

Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão  
Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos **ESTRATÉGICOS** Valores  
Visão Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento  
Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores



2015



2012

## FICHA TÉCNICA

### Concepção e organização

Henrique Silva – Auditor Geral

Maria de Jesus Gomes Andrade - Auditora

Directora dos Serviços Administrativos e Financeiros - Rosa Iolanda Fortes

Coordenadores das áreas: Ana M. Furtado, David M. Rocha, Elizabeth A. Salomão, João da C. Borges da Silva,  
Sandrine dos Santos Mendes

Consultoras: **Helena Curado Tolentino** e **Eleonora Pais de Almeida**  
DER Consultores

### Colaboração Externa

Assembleia Nacional - Orlanda Santos, Presidente da Comissão Especializada das Finanças e Orçamento

Câmara Municipal do Porto Novo/Santo Antão - Amadeu Cruz, Presidente

Câmara Municipal de S. Vicente - Augusto Neves, Presidente

Direcção Geral da Administração Pública - Alfredo I. Araújo de Pina, Director de Serviço dos Recursos Humanos

Ministério das Finanças e do Plano - Sandro Brito, Director Nacional do Plano

Elias Monteiro, Director Nacional da Contabilidade

José Mário Sousa, Inspector Geral

Procuradoria Geral da República - Alcindo Soares, Procurador Geral Adjunto

### 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](mailto:tcontascaboverde@tcontas.gov.cv)

[www.tribunalcontas.cv](http://www.tribunalcontas.cv)

Praia – Cabo Verde

### Composição e Concepção Gráfica | Impressão e Acabamento

OPAL, Publicidade de Cabo Verde, Lda

## NOTA DE APRESENTAÇÃO

Este Plano Estratégico formula os objectivos, selecciona as áreas e os programas de acção e define os métodos de execução, levando em conta as condições internas e externas nas quais o Tribunal de Contas de Cabo Verde evoluirá no quadriénio 2012 – 2015. Elaborado com base e no respeito pelos princípios da promoção da boa governação, transparência na gestão da coisa pública e reforço da função de controlo do Estado, o Plano Estratégico II tem como fim último reforçar a capacidade do Tribunal de Contas, enquanto Instituição Superior do Controlo Externo das Finanças Públicas.

O documento que agora se apresenta contou desde a sua génese com a ampla participação dos Senhores Juízes Conselheiros, das Chefias, dos Coordenadores e Servidores do Tribunal e de entidades externas. Tal facto permitiu o seu enriquecimento, com a identificação objectiva e clara dos ganhos conseguidos no Plano Estratégico I, mas também dos mais variados constrangimentos que condicionam e vêm condicionando, até à data presente, a actuação do Tribunal de Contas de Cabo Verde.

Trata-se de um importante instrumento que surge na sequência do plano anterior que, conforme avaliação feita, foi realizado em cerca de 50 por cento, um resultado modesto que, em nossa opinião, se ficou a dever, em grande parte, a factores externos, dos quais depende e continua a depender a eficaz actuação do Tribunal. Entre as medidas portadoras de melhor desempenho - as quais constituem pressupostos importantes a respeitar - se destacam a aprovação de uma nova lei de organização e funcionamento do Tribunal pelo Parlamento, o reforço do quadro técnico e o acesso ao SIGOF (Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira).

Como documento orientador do futuro, este Plano Estratégico II pretende responder de forma concreta aos desafios com que a nossa Instituição se confronta. Com o devido enquadramento, está estruturado nos capítulos seguintes:

- Missão, Valores, Visão, Objectivos e Estratégias de Desenvolvimento;
- Competências organizacionais;
- Projectos, Acções, Resultados e Indicadores;
- Implementação e Avaliação;
- Pressupostos e Resultados;
- Considerações Finais.

O capítulo das competências organizacionais é uma novidade do PE II. Elas foram identificadas no âmbito do processo de elaboração do Manual de Funções e de Competências do Tribunal. As competências organizacionais distinguem o Tribunal no seu negócio e ambiente de actuação e a adequada identificação e percepção das mesmas permitirá melhor direccionar as acções de capacitação e desenvolvimento institucional – condições fundamentais para a manutenção do necessário equilíbrio dos resultados de curto, médio e longo prazo.

Não tendo o condão de ser perene nem estático, a sua evolução é fundamental para que o Tribunal de Contas possa superar os obstáculos e cumprir a sua missão com espírito de entrega dos servidores que se sentirão devidamente recompensados pelo bom desempenho de uma organização para a qual é bom trabalhar. A formulação de acções, a previsão de resultados e os indicadores de avaliação são, igualmente, importantes ferramentas do PE II.

Aproveito o momento e o local para dirigir uma palavra de reconhecimento a todos quantos tornaram este II Plano Estratégico possível, em particular, à consultora Helena Curado Tolentino, que contou com a colaboração da colega Eleonora Pais de Almeida. Expresso igual gratidão aos Senhores Juízes Conselheiros, à Senhora Directora dos Serviços Administrativos e Financeiros, aos Coordenadores e todos os Servidores do Tribunal, pela sua participação activa no processo que conduziu à sua discussão e aprovação, convidando-os a empenharem-se com o mesmo ardor na sua utilização e aperfeiçoamento ao longo da execução.



José Carlos Delgado  
Presidente



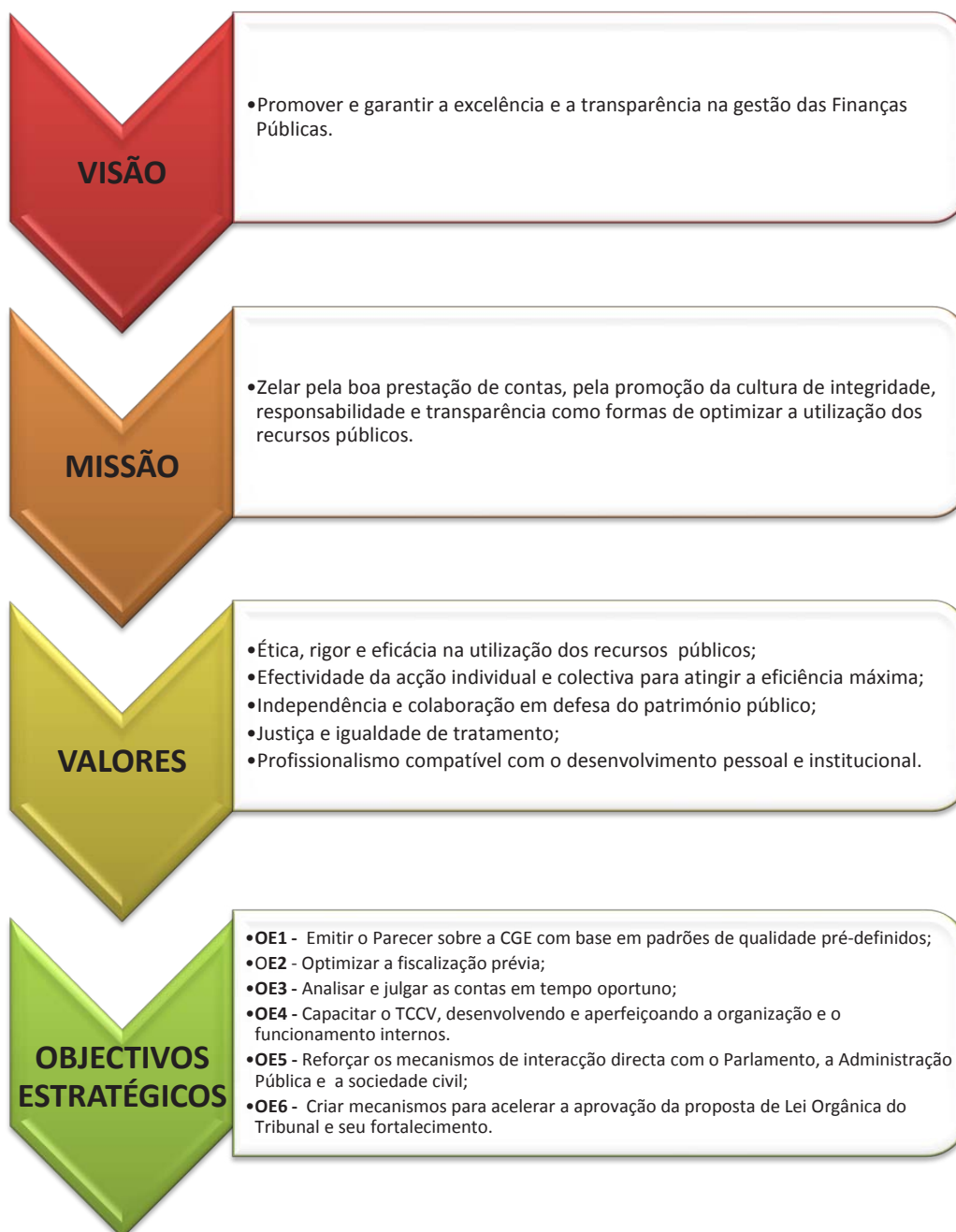
ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	11
I- ENQUADRAMENTO .....	13
1.1. Síntese da avaliação do PE I 2007/ 2010 .....	15
1.2. Caracterização do Ambiente Externo .....	16
1.5. Caracterização do Ambiente Interno .....	18
II - MISSÃO, VALORES, VISÃO, OBJECTIVOS e ESTRATÉGIAS de DESENVOLVIMENTO .....	20
2.1 Missão .....	20
2.2 Valores .....	20
2.3 Visão .....	20
2.4 Objectivos Estratégicos .....	21
2.5. Estratégias de Desenvolvimento .....	22
III - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	23
IV - PROJECTOS, ACÇÕES, RESULTADOS e INDICADORES .....	24
<b>Objectivo Estratégico 1</b> .....	<b>25</b>
Estratégia de Desenvolvimento 1.1 .....	25
Estratégia de Desenvolvimento 1.2 .....	27
<b>Objectivo Estratégico 2</b> .....	<b>28</b>
Estratégia de Desenvolvimento 2.1 .....	28
Estratégia de Desenvolvimento 2.2 .....	29
Estratégia de Desenvolvimento 2.3 .....	29
<b>Objectivo Estratégico 3</b> .....	<b>30</b>
Estratégia de Desenvolvimento 3.1 .....	30
Estratégia de Desenvolvimento 3.2 .....	30
Estratégia de Desenvolvimento 3.3 .....	32
Estratégia de Desenvolvimento 3.4 .....	33
<b>Objectivo Estratégico 4</b> .....	<b>34</b>
Estratégia de Desenvolvimento 4.1 .....	35
Estratégia de Desenvolvimento 4.2 .....	35
Estratégia de Desenvolvimento 4.3 .....	36
Estratégia de Desenvolvimento 4.4 .....	37
<b>Objectivo Estratégico 5</b> .....	<b>38</b>
Estratégia de Desenvolvimento 5.1 .....	38
Estratégia de Desenvolvimento 5.2 .....	38
Estratégia de Desenvolvimento 5.3 .....	39
Estratégia de Desenvolvimento 5.4 .....	39
Estratégia de Desenvolvimento 5.5 .....	39

# TRIBUNAL DE CONTAS DE CABO VERDE

<b>Objectivo Estratégico 6</b> .....	<b>40</b>
Estratégia de Desenvolvimento 6.1 .....	40
Estratégia de Desenvolvimento 6.2 .....	41
V - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	42
VI - PRESSUPOSTOS E RESULTADOS .....	49
VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52







## INTRODUÇÃO

Com jurisdição e poderes de controlo financeiro, em território nacional e no estrangeiro, cometidos nomeadamente pela Constituição da República (artigo 216º) e pela Lei n.º 84/IV/93, de 12 de Julho (artigo 2º), o Tribunal de Contas é a instituição superior de controlo financeiro externo, incumbindo-lhe efectivar a justiça financeira em nome dos cidadãos, ou seja, averiguar se as receitas e as despesas públicas são realizadas de acordo com a lei e se não forem, punir as infracções financeiras.

De acordo com a INTOSAI<sup>1</sup>, 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 governação. O Tribunal desempenha estas importantes funções através do controlo prévio (fiscalização prévia) e do controlo sucessivo (fiscalização sucessiva).

Estão sujeitos ao seu controlo, 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 ao TCCV: (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 TCCV; (iv) fiscalizar a legalidade das despesas dos organismos, serviços e demais entidades em regime de instalação.

Assim, uma das principais modalidades do controlo sucessivo do TCCV traduz-se na fiscalização da execução do Orçamento do Estado, através da emissão do Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado (CGE). Compete-lhe também 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.

No âmbito da competência de fiscalização prévia das despesas públicas, o TCCV 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).

---

1 INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions



## I – ENQUADRAMENTO

O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Tribunal de Contas de Cabo Verde, (PE II – 2012 / 2015) fundamenta-se nas orientações do Programa do Governo para a VIII Legislatura (2011 – 2016) no que concerne à promoção da boa governação, transparência na gestão da coisa pública e reforço da função de controlo do Estado com vista a assegurar uma administração eficaz e eficiente.

A elaboração do PE II – 2012/2015 contou com uma ampla participação. O PE II foi preparado com base em vários documentos, nomeadamente: i) os resultados do Questionário Diagnóstico (respondido pelos Juízes Conselheiros do Tribunal de Contas de Cabo Verde, pelas respectivas chefias e por entidades externas), ii) as propostas resultantes do Atelier de Validação da Avaliação da Execução do Plano Estratégico 2007/2010 (realizado com todos os colaboradores do TCCV, na Cidade da Praia, em Junho de 2011), iii) as propostas constantes do Relatório apresentado na sequência da missão de dois magistrados dos Tribunais de Contas de Portugal e de França, “Definição de uma nova abordagem estratégica para o Tribunal de Contas de Cabo Verde”, bem assim de uma análise do referido relatório feita por um Juiz Conselheiros do TCCV e iv) os contributos decorrentes das apresentações internas (aos Juízes Conselheiros, auditores, técnicos e administrativos do TCCV) da versão preliminar do presente documento.

Neste contexto, procedeu-se à identificação de áreas prioritárias de actuação e aos objectivos estratégicos para o quadriénio 2012-2015, tendo em vista o reforço da capacitação do Tribunal de Contas de Cabo Verde, bem como o aumento do impacto da sua actividade, enquanto Instituição Superior de Controlo Externo das Finanças Públicas. Importa ainda ter em conta os vectores de actuação definidos pelo próprio TCCV, no que respeita às prioridades de controlo e às principais linhas de orientação da sua actividade para o período coberto por este Plano.

A avaliação do PE anterior indica que o mesmo foi realizado em cerca de 50%, tendo a “melhoria das condições de remuneração e da formação especializada dos recursos humanos” sido a estratégia com melhor grau de execução (90%). Sendo certo que o modesto resultado, na globalidade, se ficou a dever, em grande parte, a factores externos que não foram colmatados e dos quais dependeu e continua a depender a eficaz actuação do TCCV - como sejam a aprovação na especialidade da nova Lei Orgânica do Tribunal, a aprovação do seu orçamento pelo Parlamento, a possibilidade de contratar mais técnicos e o acesso ao SIGOF - optou-se neste plano por estabelecer objectivos e estratégias que estejam em grande parte ao alcance do próprio Tribunal.

É também de se realçar que as orientações estratégicas para a gestão dos recursos humanos, preconizadas no anterior Plano - Plano Estratégico de Desenvolvimento do Tribunal de Contas de Cabo Verde, 2007-2010 (PE I – 2007 / 2010) - estão actualizadas e, de alguma forma, devem ser retomadas na execução do PE II – 2012 / 2015. No que concerne à formação, considerando o elevado grau de execução acima referido, o presente plano limita-se a dar continuidade às políticas preconizadas no plano anterior, tendo também em conta as linhas directrizes da IDI - INTOSAI Development Initiatives - para organizar, gerir e administrar as unidades de formação das Instituições Superiores de Controlo bem assim as orientações da II Assembleia Extraordinária do CREFIAF<sup>2</sup> relativamente a esta matéria. O PE II aponta ainda medidas formativas nos diferentes sectores, necessárias para colmatar insuficiências detectadas.

Porém, a questão fulcral, durante o período de execução do PE II - 2012 / 2015, é o que deve ser feito para a superação dos constrangimentos que condicionam a actuação do TCCV enquanto verdadeira Instituição Superior de Controlo, garante da correcta aplicação dos dinheiros públicos em cumprimento das recomendações da INTOSAI e das suas ISSAIs<sup>3</sup> bem como da agenda estratégica do governo, definida

2 CREFIAF - Conselho Regional de Formação das Instituições Supremas de Controlo das Finanças dos países da Africa Francófona subsaariana.

3 ISSAI – International Standards of Supreme Audit Institutions

para o período 2011 – 2016. O presente documento constitui a base de apoio para a capacitação do TCCV de forma a responder a essa questão e encontra-se estruturado em sete capítulos:

- I – Enquadramento
- II – Missão, Valores, Visão, Objectivos e Estratégias de Desenvolvimento
- III – Competências Organizacionais
- IV – Projectos, Acções, Resultados e Indicadores
- V – Implementação e Avaliação do Plano Estratégico
- VI – Pressupostos e Resultados
- VII – Considerações Finais

### 1.1. Síntese da Avaliação do Plano Estratégico 2007 / 2010

O primeiro Plano Estratégico de Desenvolvimento do Tribunal de Contas de Cabo Verde foi implementado no período 2007 / 2010 e a sua avaliação, feita por uma equipa de consultores contratada para o efeito, decorreu no primeiro semestre de 2011. Em Junho deste mesmo ano foi realizado um ateliê de validação dos resultados da referida avaliação, os quais recapitulamos através da síntese seguinte:

#### Principais Insuficiências

- Enquadramento legal desajustado à nova realidade financeira do país e às recomendações da INTOSAI;
- Baixo nível de prestação de contas;
- Fraco desempenho na análise e no julgamento de contas:
  1. Incumprimento dos despachos dos Juizes em tempo oportuno;
  2. Incumprimento do prazo legal de 30 dias de resposta à citação em que os SATC concluem os autos ao Juiz Relator para os devidos efeitos legais;
  3. Morosidade processual;
  4. Inexistência de uma autêntica gestão e controlo dos processos.
- Inexistência de um sistema de informação de gestão: Orientado para a produção e o apuramento de dados e de estatísticas.

#### Pontos Fortes

- Recuperação dos Pareceres sobre a CGE;
- Maior número de processos de visto analisados;
- Melhoria da gestão dos processos da fiscalização prévia (aplicação informática de tramitação processual);
- Maior capacitação do TCCV:
  - RH e formação
  - Desenvolvimento da instituição com base em metas, objectivos e caminhos para os conseguir
  - Trabalho melhor estruturado (constituição de equipas), maior organização interna e mais recursos (um portátil para cada auditor)
- Reforço da credibilidade interna e externa.

#### Oportunidades

- Acesso às ferramentas informáticas de gestão financeira existentes;
- Abordagem mais flexível ao mandato de controlo;
- Utilização dos métodos e técnicas de auditoria;
- Maior divulgação dos resultados.

#### Desafios

##### Celeridade processual

- Instituição de mecanismo de controlo e de cumprimento rigoroso dos prazos por todos os intervenientes no processo de contas;
- Simplificação e agilização da vista aos processos por parte do Ministério Público e dos Juizes adjuntos;
- Desenvolvimento e implementação de um verdadeiro sistema de informação de gestão e controlo dos processos.

## 1.2. Caracterização do Ambiente Externo

Para que o Tribunal possa cumprir bem a sua missão é indispensável ter uma boa percepção do ambiente que o rodeia. Este integra um conjunto de variáveis nacionais e internacionais que afectam ou podem vir a afectar a instituição, constituindo por um lado oportunidades para a actuação do Tribunal e por outro, ameaças que devem ser evitadas. Da análise efectuada destacam-se os seguintes aspectos a acautelar:

Quanto à **evolução** mais recente do ambiente,

- **Exigência da sociedade em relação à qualidade das finanças públicas e à justiça financeira.** O TCCV pode e deve desempenhar um papel na promoção da informação clara, rigorosa e imparcial dos cidadãos nesta matéria;
- **Existência de legislação adequada ao exercício da actividade do TCCV e às reformas sucessivas e multivariadas empreendidas pela Administração Pública.** Sendo que a nível da administração financeira pública de Cabo Verde foi aprovado, nos últimos anos, um conjunto de diplomas<sup>4</sup> que alteram o âmbito de actuação do Tribunal, torna-se ainda mais pertinente a aprovação da Lei Orgânica do Tribunal;
- **Os grandes investimentos, o dinheiro público utilizado e a utilidade social desses investimentos e a dívida externa contraída** (que poderá vir a sacrificar as gerações vindouras) implicam que as competências do TCCV sejam necessariamente alargadas ao controlo das empresas públicas, das parcerias público-privadas e ao desenvolvimento de auditorias de desempenho;
- **Gestão dos dinheiros públicos pelas ONG e pelas Associações de Desenvolvimento Comunitário.** Importa garantir ao cidadão em geral, ao governo e aos doadores, que todos os auxílios concedidos foram aplicados aos fins a que se destinavam.

**Expectativas da Sociedade.** A sociedade espera do TCCV, nomeadamente:

- Responsabilização dos gestores decorrente da sua actuação;
- Acompanhamento dos investimentos públicos de uma forma mais activa;
- Empenho e demonstração dos resultados do seu trabalho, enquanto órgão de controlo externo que fiscaliza efectivamente;
- Utilização das tecnologias de informação na realização e divulgação da sua actividade;
- Divulgação e clarificação das suas funções e seu âmbito jurisdicional;
- Interação com as entidades relevantes e o público em geral - divulgação das acções e intervenções mais significativas e publicitação dos seus actos.

### Oportunidades e Desafios

Do conjunto de aspectos atrás evidenciados, decorrem para o período abrangido pelo PE II (2012-2015) oportunidades e desafios significativos que importa considerar:

- É desde logo o caso da **cooperação com o Parlamento** e o princípio do controlo da coisa pública, feita nomeadamente através da elaboração do Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado e da sua apresentação à Comissão Especializada das Finanças e Orçamento;
- **Interação e colaboração com os parceiros**, onde se poderá incluir a articulação dos controlos

<sup>4</sup> Ver, por exemplo, o novo regime do sector empresarial do Estado, aprovado em 2009, Lei n.º 47/VII/2009, de 7 de Dezembro, o novo regime das aquisições públicas, Lei n.º 177VII/2007, de 10 de Setembro.



a desenvolver com os órgãos de controlo interno da Administração Pública (AP);

- **Envolvimento significativo do TC nas reformas empreendidas pela Administração Pública**, como meio para agilizar o seu trabalho, considerando-se também aqui o acesso ao SIGOF (Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira);
- **Promoção de seminários** como forma de promover a prestação de contas, de dar a conhecer as instruções do Tribunal, de promover a melhoria da instrução dos processos;
- **Ações de formação conjuntas**. Refira-se, como exemplo, o seminário organizado todos os anos com o Parlamento;
- **Descentralização** como meio para ter presença noutras ilhas. Este será mais um desafio, talvez de difícil concretização para o período deste Plano, mas que poderá começar a ser pensado para o futuro.

### Ameaças

Face ao que atrás se referiu, importa prevenir as ameaças que poderão criar obstáculo à actuação e cumprimento da missão do TCCV, evitando assim que se instale na sociedade o sentimento de que a impunidade acabará por beneficiar os agentes que cometem infracções financeiras.

Dentro das ameaças identificadas, algumas estão mais fora do alcance do TCCV por dependerem de decisões externas, noutras o Tribunal poderá contribuir para que sejam em grande parte prevenidas ou ultrapassadas.

Incluem-se no primeiro caso:

- **A não aprovação da nova lei de organização e funcionamento do TCCV pela Assembleia Nacional** constitui uma das maiores ameaças que se colocam à actuação do Tribunal enquanto Instituição Superior de Controlo, em conformidade com as recomendações da INTOSAI;
- **A não representação permanente<sup>5</sup> do Ministério Público no TCCV e a não participação presencial dessa instituição nas sessões** constituem um obstáculo à obtenção dos resultados finais;
- **A falta de autonomia financeira, bem como os insuficientes recursos financeiros, materiais e humanos são outra ameaça.**
- **A capacidade técnica e profissional dos gestores públicos**, em geral fraca, contribui para a deficiente instrução dos processos;

Incluem-se no grupo de casos que dizem directamente respeito ao TCCV e para cuja solução a sua intervenção será crucial:

- Cumprimento da legislação financeira em vigor, assim como das suas próprias decisões;
- Cumprimento dos prazos para a apresentação das Contas;
- Instrução dos processos que lhe são submetidos;
- Conhecimento do papel, obrigações constitucionais e legais, assim como da sua importância para a Administração Pública;
- Imagem junto dos organismos e instituições públicas.

## 1.3. Caracterização do Ambiente Interno

A análise da situação interna é também um factor relevante a ter em consideração num processo de planeamento estratégico, pelo que se deve proceder à identificação dos **pontos fortes – forças**, que propiciam condições favoráveis para a organização atingir as suas metas e dos **pontos fracos – fraquezas**, características menos favoráveis que representam riscos na prossecução das metas.

### Pontos Fortes

- A existência de um **quadro de pessoal** bem informado, com boa formação de base, receptividade e disponibilidade para o trabalho, bem como uma carreira específica com salários diferenciados;
- A afectação de um computador a cada técnico e o desenvolvimento de um programa informático de apoio à tramitação processual do Visto são factos dignos de registo no âmbito das medidas que visam facilitar o acesso aos **recursos informáticos**;
- A **circulação da informação** é assegurada através da existência da Intranet, do acesso facilitado à Internet e o bom funcionamento da comunicação formal e informal;
- O **relacionamento** com os órgãos da Administração Pública em geral e a **articulação** com os parceiros, nomeadamente o Parlamento e a Inspeção Geral das Finanças (IGF) é bom.

### Pontos Fracos

- **Nomeação do Presidente, dos Juizes** e conformidade com os respectivos mandatos. O Presidente e os Juizes do Tribunal são nomeados sob proposta do Governo e por mandatos curtos. Esta forma de designação e nomeação pode pôr em risco o exercício independente da sua função;
- Os actuais **recursos humanos e financeiros** são insuficientes para fazer face ao desenvolvimento cabal das competências do Tribunal e as instalações são pouco adequadas;
- A **estrutura orgânica** está desactualizada, sendo fraca a coordenação geral dos trabalhos;
- O **alinhamento da actividade estratégica com a actividade operacional é deficiente**: não existe um **plano anual de actividades detalhado**, com indicação das contas a verificar e das auditorias a realizar, bem como procedimentos escritos e manuais para cada área de actuação;
- A **tramitação dos processos de contas de gerência** é marcada pela morosidade e a desactualização de metodologias de análise e instruções sobre prestação de contas, bem como a escassez de julgamentos, reduzem o grau de responsabilização e penalização e, por conseguinte, a eficácia e a motivação do pessoal;
- O não **acesso aos sistemas de informação governamentais e institucionais** (SIGOF, SIM) e a não utilização dessas ferramentas no desenvolvimento da sua actividade corrente constituem uma fraqueza com enormes consequências;
- A insuficiência de **suportes informáticos específicos** para apoio à análise das contas e de sistemas de informação de gestão e de planeamento;
- A deficiente e irregular **divulgação dos resultados da actividade**, através da melhoria e do incremento dos meios de difusão da sua actividade, como sejam a actualização e divulgação do portal e a relação consistente com os órgãos de comunicação social.

O cruzamento dos dados da avaliação do PE I 2007 / 2010 sobre o ambiente interno e externo realçou as oportunidades e os desafios que devem ser enfrentados pelo TCCV e a reflexão estratégica deu orientações claras quanto ao caminho a seguir para realizar a Visão.

Assim, o PE II 2012 /2015 desenvolve-se em torno do objecto central que é promover e *garantir a excelência e a transparência na gestão das Finanças Públicas*. A figura seguinte sintetiza a relação entre a Visão e os 6 Objectivos Estratégicos:

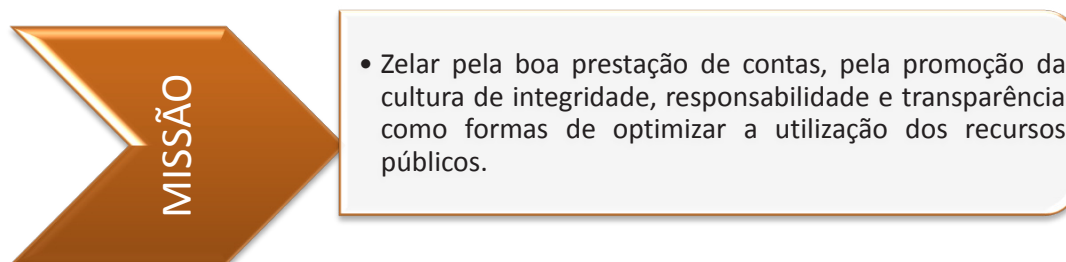


## II – MISSÃO, VALORES, VISÃO, OBJECTIVOS e ESTRATÉGIAS de DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Missão

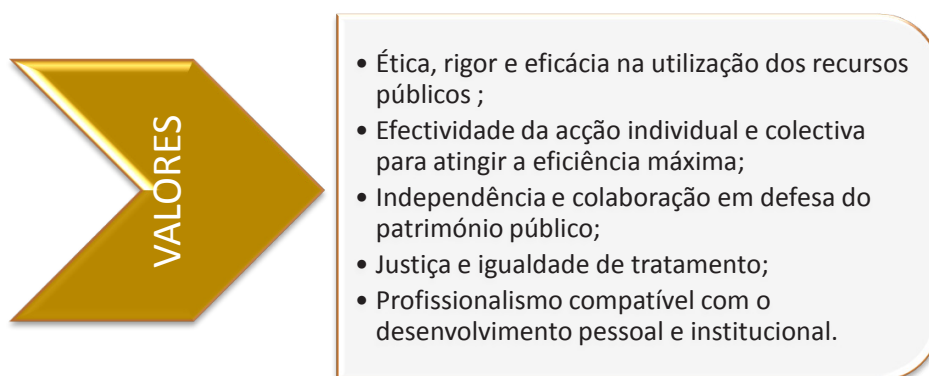
A missão representa a razão de ser da instituição. É o objectivo fundamental e define para onde se pretende ir.

Nos termos da Constituição e da Lei, o Tribunal de Contas de Cabo Verde tem por missão:



### 2.2 Valores

Os valores são os princípios e as normas de conduta que devem ser respeitados e norteiam a actuação da instituição no cumprimento da sua missão. A acção do Tribunal de Contas de Cabo Verde é balizada pelo estipulado no Código de Ética e Normas de Auditoria da INTOSAI, pela Lei de Bases da Função Pública<sup>6</sup> e pelos valores do desenvolvimento humano que a Constituição da República consagra.

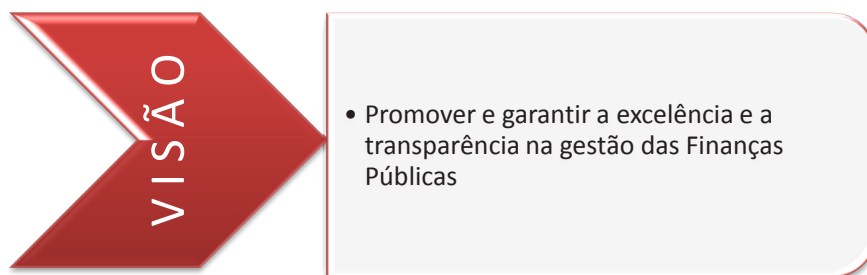


### 2.3 Visão

A Visão é o estado futuro desejado e alinhado com a missão. É o objectivo a longo prazo que requer mudanças significativas para criar e alcançar o progresso da instituição.

Considerando a missão e identificado o ambiente externo e interno, a Visão projectada no Plano Estratégico 2012-2015 deverá ser concretizada - por intermédio dos objectivos estratégicos - de forma simples, clara e sucinta, integrando as ideias-força do colectivo do Tribunal.

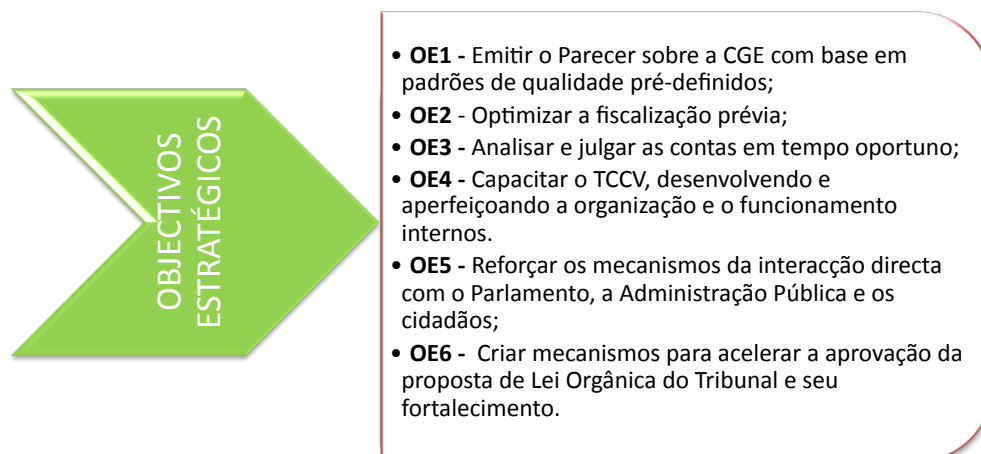
<sup>6</sup> Decreto-lei nº 42/VII/2009 de 27 de Julho



## 2.4 Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos traduzem os resultados essenciais a atingir pela instituição no cumprimento da sua Missão, de forma a alcançar a Visão.

A fim de concretizar a Missão e alcançar a Visão para o futuro, potenciar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos, são definidos os seguintes objectivos estratégicos do Tribunal para o quadriénio:



## 2.5 Estratégias de Desenvolvimento

Definidos os objectivos estratégicos para o quadriénio, há que estabelecer como é que vão ser atingidos, isto é as estratégias a desenvolver.

Objectivos Estratégicos	Estratégias de Desenvolvimento
1. Emitir o Parecer sobre a CGE com base em padrões de qualidade pré-definidos.	1.1 Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados; 1.2 Desenvolver e implementar um sistema de controlo de qualidade (SCQ) do Parecer da CGE elevando a respectiva qualidade técnica e analítica.
2. Optimizar a fiscalização prévia.	2.1. Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados; 2.2 Orientar a incidência da fiscalização prévia para a área da contratação pública; 2.3. Aumentar o impacto da fiscalização prévia.
3. Analisar e julgar as contas em tempo oportuno.	3.1. Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados; 3.2 Melhorar o grau da prestação de contas; 3.3. Reduzir os atrasos na análise e julgamento das contas, assim como no apuramento de responsabilidades financeiras e intensificar o controlo sucessivo; 3.4. Melhorar a articulação com o controlo interno.
4. Capacitar o TCCV, desenvolvendo e aperfeiçoando a organização e o funcionamento internos.	4.1 Preparar respostas específicas à futura reforma do TCCV; 4.2. Reforçar a participação do TCCV na sociedade da informação; 4.3. Alinhar a gestão com a missão, visão, valores e objectivos estratégicos do TCCV; 4.4 Capacitar os Recursos Humanos.
5. Reforçar os mecanismos da interacção directa com o Parlamento, a Administração Pública e os cidadãos.	5.1. Diligenciar por uma relação privilegiada com a Comissão Especializada da Assembleia Nacional em matéria de Finanças e Orçamento; 5.2 Diligenciar por uma relação privilegiada com a Administração Pública; 5.3 Diligenciar por uma relação privilegiada com os cidadãos, directamente e através de organizações da sociedade civil; 5.4 Melhorar a divulgação das actividades de controlo; 5.5 Melhorar o sistema de comunicação interna.
6. Criar mecanismos para acelerar a aprovação da proposta de Lei Orgânica do Tribunal de Contas e para o seu fortalecimento.	6.1 Diligenciar pela obtenção de um novo enquadramento legal baseado no projecto já elaborado; 6.2 Diligenciar pela criação de mecanismos de fortalecimento da autonomia económica e financeira do TCCV compatível com a sua missão.

### III - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O capítulo das competências organizacionais é uma novidade deste PE II. Elas foram identificadas no âmbito do processo de elaboração do Manual de Funções e de Competências do Tribunal<sup>17</sup> e traduzem um conjunto de recursos organizados que facilitam o pleno cumprimento da missão e a realização dos objectivos estratégicos da instituição.

As competências organizacionais distinguem o Tribunal no seu negócio e ambiente de actuação e a adequada identificação e percepção das mesmas permite melhor direccionar as acções de capacitação e desenvolvimento institucional – condições fundamentais para manutenção do necessário equilíbrio dos resultados de curto, médio e longo prazo.

Seis são as competências organizacionais identificadas como diferenciais para assegurar o cumprimento da missão institucional do Tribunal de Contas.



Com este capítulo o referencial estratégico institucional do TCCV fica mais enriquecido pois reúne, assim, os elementos indispensáveis para orientar as actividades do Tribunal e garantir a relevância da instituição na defesa da efectiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

7 Resolução nº 2/TC/2011, de 28 de Julho, que aprovou o Directório de Competências e o Manual de Funções do TCCV.

## IV - ACÇÕES, RESULTADOS e INDICADORES de ACOMPANHAMENTO

Para ser eficaz, o TCCV terá que reduzir as ineficiências e concentrar-se na procura do maior impacto da sua actividade, contribuindo deste modo para uma agenda estratégica mais eficaz do governo e melhor desempenho global do país.

Constata-se que o Tribunal necessita de continuar a lutar pela concretização das medidas preconizadas no Plano Estratégico I e que não tiveram sucesso mas que são de importância fundamental para assegurar a sua operacionalidade no presente e no futuro. Há um conjunto de circunstâncias que podem ser resolvidas pelo próprio Tribunal, quer através de uma melhor gestão da organização e dos procedimentos, quer através de uma atitude mais flexível e mais activa na interpretação e utilização da margem de acção que a actual legislação lhe confere.

Sabe-se, por exemplo, que a actualidade na apresentação e apreciação das contas é um elemento chave da gestão financeira moderna e tem sido promovida por muitos países avançados. Estes, com base em recursos humanos capacitados e em ferramentas informáticas, têm conseguido antecipar a apreciação das contas ao ponto de ela condicionar a aprovação dos orçamentos seguintes. No TCCV há ainda um longo caminho a percorrer na direcção da apresentação e apreciação atempadas das contas e, para facilitar essa acção, para além de mecanismos de celeridade processual a empreender, existe a possibilidade, prevista na lei<sup>8</sup>, de o Tribunal recorrer a empresas de auditoria para a realização de tarefas indispensáveis ao exercício das suas funções.

O Tribunal, para realizar eficazmente o Plano que se apresenta, terá também que sensibilizar mais fortemente o Parlamento, o Governo e os parceiros internacionais sobre a importância do seu papel e da sua acção. Neste contexto, para que o TCCV possa efectivamente cumprir a sua missão, são traçados seis objectivos estratégicos e vinte estratégias de desenvolvimento para o período 2012 / 2015, todos orientados para as diferentes áreas de actuação do Tribunal. Para cada objectivo e correspondentes estratégias, formulou-se um conjunto de acções principais a desenvolver, em forma de projecto. Esta forma de operacionalizar o planeamento estratégico visa dar mais agilidade e qualidade ao serviço prestado, com impactos positivos para o trabalho diário dos profissionais do Tribunal e para a sociedade caboverdiana.

Os projectos, desenvolvidos anualmente, devem respeitar as normas da INTOSAI, as regras e os procedimentos constantes das leis e regulamentos em vigor, os manuais de procedimentos e as Instruções do Tribunal, nas condições em que foram aprovados pelo Plenário, em conformidade com a Resolução nº 1/TC/2011 de 28 de Julho. Tendo em vista o acompanhamento e a avaliação deste Plano, também são indicados os resultados esperados e ou os indicadores de medida previstos.

---

8 Artigo 23º da Lei nº 84/IV/93.



**Objectivo Estratégico 1 - Emitir o Parecer sobre a CGE com base em padrões de qualidade pré- definidos.**

### Enquadramento

No Plano Estratégico I a emissão do Parecer sobre a Conta Geral do Estado (PCGE) no ano n+2 constituiu um sucesso, o qual deve ser consolidado através da utilização do respectivo manual de procedimentos, do controlo de qualidade e de um sistemático seguimento das recomendações. Também o diligenciar pela alteração da data de apresentação da CGE, bem como pelo acesso ao SIGOF, permitirá a emissão da CGE atempadamente e com melhor qualidade.

### Estratégias de Desenvolvimento/ Acções / Resultados

#### 1.1. Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Processo de acompanhamento da execução orçamental via SIGOF	<p>A) Diagnóstico para identificar problemas e soluções na utilização do SIGOF, efectuado no primeiro semestre de 2012;</p> <p>B) Debate interno para melhor aproveitamento do SIGOF e SIM e soluções adoptadas, efectuado no primeiro semestre de 2012;</p> <p>C) Acompanhamento da execução orçamental em tempo real, garantido o acesso ao SIGOF, efectuado no segundo semestre de 2012.</p>

<p>2. Fixação de um novo cronograma dos trabalhos preparatórios para a emissão do PCGE, utilizando o respectivo manual de procedimentos.</p>	<p>Cronograma anualmente elaborado, para o desenvolvimento dos seguintes trabalhos de acordo com o Manual de Auditoria e de procedimentos do PCGE:</p> <p><b>A) Emissão do PCGE</b>                  Parecer da CGE do ano 2010, emitido em 2012;                  Parecer da CGE do ano 2011, emitido em 2013;                  Parecer da CGE do ano 2012 emitido em 2014;                  Parecer da CGE do ano 2013, emitido em 2015.</p> <p><b>B) Análise dos dados</b>                  Dados da CGE do ano 2011 (fechada pelo Ministério das Finanças /MF mas não remetida ao TCCV), analisados até 2012;                  Dados da CGE do ano 2012 (conta fechada pelo MF mas não remetida ao TCCV), analisados até 20 13;                   Dados da CGE do ano 2013 (conta fechada pelo MF mas não remetida ao TCCV), analisados até 2014;</p> <p><b>C) Acompanhamento Online / SIGOF</b>                   Execução orçamental da CGE do ano 2012, acompanhada no ano de 2012;                  Execução orçamental da CGE do ano 2013, acompanhada no ano de 2013;                  Execução orçamental da CGE do ano 2014, acompanhada no ano de 2014;                  Execução orçamental da CGE do ano 2015, acompanhada no ano de 2015;</p> <p><b>D) Proposta de Orçamento do Estado do ano n+1 conhecida e analisada<sup>9</sup></b>, (nomeadamente o cumprimento das recomendações e sugestões formuladas pelo TCCV em anteriores pareceres):                  Proposta de orçamento do ano 2013 analisada em 2012;                  Proposta de orçamento do ano 2014 analisada em 2013;                  Proposta de orçamento do ano 2015 analisada em 2014;                  Proposta de orçamento do ano 2016 analisada em 2015.</p>
<p>3. Acompanhamento das contas provisórias trimestrais</p>	<p>4 Relatórios periódicos anuais, intercalares, sobre o acompanhamento das contas provisórias trimestrais, analisados.</p>
<p>4. Estudo e implementação das práticas, métodos e técnicas de trabalho utilizados nos países mais avançados e fortalecimento da relação inter-equipas de trabalho.</p>	<p>Parecer elaborado com maior qualidade (conforme os termos dos manuais de procedimentos aprovados) pela incorporação das melhores práticas, técnicas e métodos nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- técnicas de amostragem em 2012;</li> <li>- recurso a ferramentas informáticas (SIGOF e Team Mate) e recurso / utilização de dados de auditorias fornecidos pelas outras áreas do TCCV em 2013 e</li> <li>- Parecer com base em auditorias temáticas em 2014.</li> </ul>
<p>5. Acesso à base de dados única do TCCV, programação conjunta das auditorias a serem realizadas e integração no PCGE dos resultados do controlo prévio e sucessivo</p>	<p>Parecer da CGE com integração de resultados do controlo prévio e do controlo sucessivo.</p>

<sup>9</sup> No âmbito das relações de trabalho com a Comissão Especializada de Finanças e Orçamento da Assembleia Nacional. A este propósito ver o Objectivo Estratégico 5.

**1.2. Desenvolver e implementar um sistema de controlo de qualidade (SCQ) do Parecer da CGE elevando a respectiva qualidade técnica e analítica.**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p>1. Implementação do Manual de Auditoria e de Procedimentos do PCGE.</p>	<p>Manual progressivamente implementado:</p> <p>Ano 2012 - 50% (emissão do PCGE, utilização da ferramenta Team Mate e o acompanhamento dos documentos previsionais);</p> <p>Ano 2013 - 70% (+ consolidação do ano 2012+ utilização do SIGOF e utilização dos dados de auditorias das outras áreas) relação inter-equipas);</p> <p>Ano 2014 -100% (+ consolidação do ano 2013 + seguimento, estruturado, das contas provisórias e tratamento dos dados para a respectiva agregação no PCGE);</p> <p>Ano 2015 – Consolidação da implementação do Manual e apresentação dos ajustamentos a introduzir ao mesmo visando a respectiva adequação para futuro.</p>
<p>2. Utilização do programa informático de auditoria <i>Team Mate</i></p>	<p>Maior qualidade das auditorias realizadas de acordo com a matriz de qualidade a desenvolver (ver ponto 5) abaixo.</p>
<p>3. Seguimento das recomendações formuladas no âmbito do PCGE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento final de apreciação da Conta Geral do Estado, emitido pela Assembleia Nacional, conhecido;</li> <li>- Respectivo teor, analisado e confrontação do mesmo, na parte que interessa, com as recomendações do TCCV;</li> <li>- Cumprimento das recomendações retidas pela Assembleia Nacional, verificado por Parecer, e reflectidas nas Contas seguintes;</li> <li>- Motivos da não absorção das recomendações, identificados e actuação no sentido de contornar a nova situação.</li> </ul>
<p>4. Criação de um núcleo de acompanhamento da aplicação das normas constantes dos manuais, nas auditorias e no Parecer da CGE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Núcleo criado no ano 2012;</li> <li>- Sistema de controlo de qualidade das auditorias e do Parecer da CGE, criado no ano 2012;</li> <li>- Sistema de controlo de qualidade das auditorias e do Parecer da CGE, implementado no primeiro trimestre de 2013.</li> <li>- Normas e procedimentos constantes do Manual de Auditoria e de procedimentos do PCGE correctamente implementados:</li> </ul> <p>Ano 2012 - 50 %; 2013 - 70%; 2014 - 100%;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do PCGE aumentada, com base nos padrões definidos pelo SCQ, em:</li> </ul> <p>Ano 2014 – 30%;      Ano 2015 – 30%</p>

**Objectivo Estratégico 2 - Optimizar a fiscalização prévia.**

**Enquadramento**

De acordo com a ISSAI 1 a fiscalização prévia é indispensável para garantir a gestão adequada dos recursos públicos e pode ser realizada por uma instituição superior de controlo externo ou por outra entidade de controlo. Esta competência tem sido desenvolvida celeremente pelo TCCV, mas essencialmente sobre actos relativos a pessoal e baixo valor, pelo que o Tribunal deverá orientar a fiscalização prévia para campos de actuação chave, como o endividamento e a contratação pública e fazendo um melhor e mais actuante controlo dos processos sujeitos à fiscalização prévia e não remetidos.

Por outro lado, a actual forma de exercer o controlo prévio pelo Tribunal tem sido discutida, tanto interna como externamente, existindo posições fundamentadas no sentido da sua manutenção, restrição ou mesmo eliminação. Há pois que reflectir sobre esta problemática e adoptar a estratégia adequada.

Entretanto, como se refere atrás, a necessidade da extensão da fiscalização prévia para a área do endividamento é essencial. Assim, prevê-se iniciar esta acção, em 2012, com as autarquias locais, sendo a mesma alargada paulatinamente (durante o período coberto pelo PE II) a outras entidades logo que o processo iniciado esteja consolidado.

Com vista a rentabilizar o trabalho de terreno e obter maior sinergia das equipas de auditoria, deve-se considerar, sempre que possível, a constituição de equipas mistas integrando auditores tanto da fiscalização prévia como da sucessiva.

**Estratégias de Desenvolvimento/ Acções / Resultados**

**2.1 Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
Aplicação do manual de procedimentos respeitante à fiscalização prévia.	Cronograma, anualmente elaborado, para o desenvolvimento dos trabalhos da fiscalização prévia;  Trabalhos de fiscalização prévia desenvolvidos de acordo com as normas e os procedimentos do manual de auditoria;  Ano 2015 – Consolidação da implementação do Manual e apresentação dos ajustamentos a introduzir ao mesmo visando a respectiva adequação para futuro.

**2.2. Orientar a incidência da fiscalização prévia para a área da contratação pública.**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p><b>1. Fiscalização da contratação pública</b> nos seguintes domínios:</p> <p>1 Empreitadas de obras públicas                  2 Concessão de obras públicas                  3 Concessão de serviços públicos                  4 Fornecimento de bens e serviços                  5 Parcerias público - privadas                  6 Concessão de exploração do domínio público                  7 Concessão de uso privativo do domínio público.</p> <p>⇒ Procedimento igual para os domínios 2 a 7, do projecto 1.</p>	<p><b>Fiscalização da contratação pública</b></p> <p>1. Empreitadas de obras públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entidades contratantes a nível nacional, identificadas anualmente;</li> <li>- Metodologia (solicitar planos de fiscalização e relatórios de acções de controlo interno / ordenadores e controladores financeiros, IGF, ARAP, entre outros) para identificação das entidades que têm pacotes de empreitadas a realizar no ano n +1, definida;</li> <li>- Empreitadas realizadas pelas entidades, fiscalizadas:                          40% em 2012                          50% em 2013                          70% em 2014                          90% em 2015</li> </ul> <p>⇒ Procedimento igual para os domínios 2 a 7, do projecto 1.</p>

**2.3. Aumentar o impacto da fiscalização prévia**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p>1. Reflexão sobre a actual estratégia de controlo prévio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peças e passos que devem ser dispensados no âmbito da simplificação do processo de fiscalização preventiva dos actos e contratos e recurso a ferramentas informáticas (interno + tripartido/ TCCV, AP, MF), inventariados até Maio de 2012;</li> <li>- Processo de fiscalização preventiva dos actos e contratos simplificado, para vigorar em 2013;</li> <li>- Processo de passagem controlada dos poderes de fiscalização prévia para os serviços de controlo interno (modelo de controlo prévio selectivo, nova legislação), iniciada a respectiva análise em 2012;</li> </ul> <p>Passagem controlada dos poderes de fiscalização prévia para os serviços de controlo interno, efectuada 2014;</p> <p>Controlo do controlo interno iniciado em 2014/ 2015.</p>
<p>2. Controlo da execução dos processos devolvidos ou cujo Visto foi recusado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos devolvidos e que não foram executados, identificados trimestralmente;</li> <li>- Processos que supridas as insuficiências e irregularidades foram de novo submetidos a Visto, identificados trimestralmente;</li> <li>- Processos que não tendo sido supridas as irregularidades foram executados, identificados trimestralmente e os responsáveis sancionados semestralmente.</li> </ul>
<p>2. Controlo e sancionamento dos casos de não submissão a Visto a que estavam sujeitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento, semanal, dos actos e contratos sujeitos a Visto prévio, publicados no Boletim Oficial, efectuado;</li> <li>- Sua submissão a Visto prévio do TCCV, bem como os termos em que tenham sido visados, confirmada semanalmente;</li> <li>- Processos de multa aos responsáveis, instaurados mensalmente.</li> </ul>
<p>3. Divulgação dos resultados da actuação da fiscalização prévia</p>	<p>Actuação da fiscalização prévia divulgada, trimestralmente, no portal do Tribunal de Contas.</p>
<p>4. Promoção de medidas de sensibilização e de informação sobre a obrigatoriedade da remessa dos contratos a Visto do TCCV e sobre a correcta instrução dos mesmos.</p>	<p>Divulgação das novas Instruções do Tribunal, efectuada em 2012.</p>

**Objectivo Estratégico 3 - Analisar e julgar as contas em tempo oportuno.**

**Enquadramento**

Considerando o excessivo desfasamento temporal entre a data de apresentação das contas e a data em que a conta é verificada, analisada e julgada, urge agir no sentido de reduzir os atrasos e depurar o ambiente de incumprimento generalizado dos prazos processuais.

Por outro lado, mesmo na ausência do novo quadro legal, o TCCV pode tirar maior partido da legislação vigente preenchendo os vazios existentes com recurso aos princípios, à regulamentação e activação da sua autonomia organizativa e gestonária. Esta atitude deve ser também encarada como uma das principais condições para a boa implementação da nova lei de organização e funcionamento do Tribunal.

O TCCV deverá planear a sua actividade de controlo usando critérios e métodos profissionais e internacionalmente recomendados para a selecção das acções a realizar e das verificações a fazer, recorrendo sempre que possível aos sistemas de controlo interno e usando os mecanismos sancionatórios previstos em lei.

**Estratégias de Desenvolvimento/ Acções / Resultados**

**3.1 Desenvolver nova metodologia de trabalho segundo padrões de referência mais avançados**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
Aplicação do manual de procedimentos respeitante à fiscalização concomitante e sucessiva.	<p>-Cronograma, anualmente elaborado, para o desenvolvimento dos trabalhos da fiscalização concomitante e sucessiva, no ano anterior àquele que disser respeito;</p> <p>- Trabalhos de fiscalização concomitante e sucessiva desenvolvidos de acordo com as instruções do TCCV, as normas e os procedimentos do manual de auditoria, com início no ano de 2012;</p> <p>- Modelos de análise do risco, técnicas de análise de sistemas e de amostragem, listas de verificação diferenciadas, limites de materialidade e sistema de controlo da qualidade, utilizados;</p> <p>Ano 2015 – Consolidação da implementação do Manual e apresentação dos ajustamentos a introduzir visando a respectiva adequação <b>às necessidades do futuro.</b></p>

**3.2. Melhorar o grau da prestação de contas / Impor a prestação de contas a todas as entidades sujeitas ao controlo do TCCV**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Aprovação e implementação das novas instruções para a prestação de contas	Instruções do TCCV publicadas no Boletim Oficial e no portal do TCCV, no primeiro trimestre de 2012.

<p>2. Identificação e interpelação formal das entidades, anualmente, que não prestaram contas para o fazerem ou se justificarem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Causas de incumprimento analisadas, anualmente, no primeiro semestre de 2012;</li> <li>- Medidas para suprimento de deficiências, propostas no primeiro semestre de 2012;</li> <li>- Controlo atempado do cumprimento das medidas, efectuado a partir de Julho de 2012.</li> </ul>
<p>3. Desenvolvimento de acções pedagógicas ou recomendação de acções formativas, anualmente, quando necessário.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recomendações aos actuais responsáveis da entidade, mesmo que não tenham intervenção no processo, formuladas anualmente, a partir do terceiro trimestre;</li> <li>- Acompanhamento do cumprimento das recomendações, efectuado;</li> <li>- Valorização, sempre que possível, do trabalho de análise de contas feito através de recomendações, divulgação de relatórios, sínteses no relatório anual de actividades, etc.</li> </ul> <p>Uma (1) acção pedagógica realizada anualmente.</p>
<p>4. Sancionamento da não prestação de contas e do incumprimento das determinações do Tribunal (ver OE 3.3 numero 3).</p>	<p>Sanções aplicadas, anualmente, a 100% das entidades na situação de incumprimento.</p> <p>Condenações publicitadas no portal do TCCV.</p>
<p>5. <b>Fiscalização do endividamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do endividamento efectuada, de 2012 a 2015, com risco ou não, em todas as acções de auditoria ou de verificação de contas de gerência das autarquias locais. Para o efeito devem ser utilizados os mapas das Instruções de prestação de contas;</li> <li>- Plano de contracção de empréstimos, já executado ou em vias de execução, solicitado às autarquias locais e Associação Nacional dos Municípios, com inicio em 2012;</li> <li>- Empréstimos contraídos, constantes do plano de contracção de empréstimos, fiscalizados:</li> </ul> <p>40% em 2012  50% em 2013  70% em 2014  90% em 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Face aos dados da análise, verificação da dívida efectuada, de forma mais aprofundada, de acordo com o preceituado no manual de procedimentos.</li> <li>- Seguimento das recomendações e das acções constantes nos acórdãos, efectuado.</li> </ul>

**3.3. Reduzir os atrasos na análise e julgamento das contas, assim como no apuramento de responsabilidades financeiras e intensificar o controlo sucessivo.**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p>1. Definição e implementação de uma estratégia de prioridades (baseada no volume financeiro, risco e actualidade) para as contas de gerência do ano 2002 a 2008, pendentes de verificação e análise.</p>	<p>Estratégia definida - no segundo trimestre de 2012 e implementada no terceiro trimestre do mesmo ano – considerando o estabelecimento dos diferentes níveis de verificação das contas e dos respectivos tipos de relatório;</p> <p><b>Processos pendentes</b> (são considerados processos pendentes os referentes ao período de 2002 a 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução, no sentido do arquivamento de processos com base nas competências do plenário – al. e) art. 10.º da Lei n. 84/IV/93, aprovada pelo Plenário do TCCV;</li> <li>- Processos concluídos, quando se justificar, por via de uma declaração de conformidade /quitação, mediante proposta do Juiz relator, com vista do MP e demais Juízes.</li> <li>- Processos pendentes concluídos<sup>10</sup> em função da estratégia definida para as contas de gerência (2002 a 2008):</li> </ul> <p>Anos 2002, 2003, 2004, 2005 concluídos até Agosto de 2012; Anos 2006, 2007 e 2008 concluídos até Dezembro de 2012.</p> <p><b>Processos correntes</b> (São considerados processos correntes os referentes ao período de 2009 a 2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos com recomendações, e sem irregularidades e/ou ilegalidades graves, concluídos no ano, em função da estratégia de prioridades definida, anualmente pelo Plenário.</li> </ul> <p>Em 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os processos de contas relativos a 2009: N são verificados e emitidas as respectivas declarações de conformidade (quitação) e Z analisadas e elaborados os respectivos relatórios.</li> </ul> <p>Em 2013</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os processos de contas relativos a 2010 e 2011: N são verificados e emitidas as respectivas declarações de conformidade (quitação) e Z analisadas e elaborados os respectivos relatórios.</li> </ul>
<p>2. Simplificação e agilização da vista aos processos por parte do MP e Juízes adjuntos.</p>	<p>1. Processo de tramitação de multas agilizado (de forma a torná-lo mais célere), no primeiro trimestre de 2012;</p> <p>2. Mecanismos, na fase jurisdicional, que confirmam maior celeridade processual, definidos no segundo trimestre de 2012.</p>

<sup>10</sup> Com recurso a contratação de serviços.



<p>3. Instituição de um mecanismo de controlo e de cumprimento rigoroso dos prazos, por todos os intervenientes no processo de contas.</p> <p><i>(ver estratégia de desenvolvimento 4.3 projecto 4. Desenvolvimento e implementação de um sistema de informação de gestão e controlo dos processos, sistema esse partilhado pelos Juízes relatores e pelos Serviços de Apoio Técnico).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de controlo elaborada em Abril 2012 e respectivo controlo efectuado, mensalmente, pelos coordenadores (fixação de prazos curtos para as diligências instrutórias e processuais, controlar esses prazos e dar andamento rápido subsequente aos processos);</li> <li>- Director dos Serviços Técnicos, recrutado até Abril de 2012;</li> <li>- Oficial de diligências recrutado até Maio de 2012;</li> <li>- Montagem da secretaria judicial até Junho de 2012;</li> <li>- Citação dos responsáveis efectuada no ano n + 2, relativamente ao ano de gerência da conta (resolução de forma eficaz dos problemas de citação dos responsáveis).</li> </ul>
--	---

### 3.4. Melhorar a articulação com o controlo interno.

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p>1. Análise dos planos de fiscalização e dos relatórios de inspecção ou de auditoria interna sobre entidades ou matérias sujeitas ao controlo do Tribunal.</p>	<p>Planos de fiscalização das inspecções e dos relatórios da IGF e das outras entidades de controlo, conhecidos e analisados, anualmente: 2012 - 2015 Entidades (IGF, ARAP e órgãos de inspecção sectoriais).</p>
<p>2. Obtenção, das várias autoridades e agências, da comunicação dos relatórios de inspecção ou auditoria interna sobre entidades ou matérias sujeitas ao controlo do Tribunal.</p>	<p>Listagem das várias autoridades e agências que produzem relatórios de inspecção ou auditoria interna sobre entidades ou matérias sujeitas ao controlo do Tribunal, efectuada anualmente; Relatórios de inspecção ou auditoria interna efectuados pelas entidades listadas, conhecidos: 40% - 2012 50% - 2013 60% - 2014 80% - 2015</p>
<p>3. Solicitação aos órgãos de controlo interno que realizem acções ou insiram nos seus controlos verificações específicas que o Tribunal considere necessários.</p>	<p>Verificações específicas, a realizar pelos órgãos de controlo interno, programadas anualmente e comunicadas ao respectivo órgão de controlo;</p> <p>Informação anualmente recebida, registada e definida a estratégia de controlo tendo em conta a eficiência do controlo interno sobre as entidades controladas;</p> <p>Indicações aos órgãos de controlo interno sobre os requisitos a observar na identificação de infracções financeiras, entregues anualmente.</p>

**Objectivo Estratégico 4** - Capacitar o TCCV, desenvolvendo e aperfeiçoando a organização e o funcionamento internos.

### Enquadramento

Tendo presente as competências cometidas ao Tribunal de Contas de Cabo Verde e os desafios para o próximo quadriénio, torna-se necessário:

- Definir uma estratégia de transição;
- Melhorar e investir nos sistemas de informação e de gestão;
- Aumentar o número e a qualificação dos recursos humanos.

A futura reforma do Tribunal exige que esta se prepare para implementar, da melhor forma, a nova estratégia de controlo. Assim, impõe-se a definição e implementação de uma estratégia de transição com vista à mudança da actuação e adaptação das funções ao novo enquadramento legal (face ao previsível alargamento e à modificação das suas competências e meios) e correspondentes medidas organizativas e de planeamento.

Importa também realçar a necessidade de instauração de mecanismos de controlo dos prazos legais e judiciais, do seu cumprimento rigoroso e da implementação de um verdadeiro sistema de gestão e controlo dos processos.

Por outro lado, os auditores devem conhecer o ordenamento jurídico vigente, os métodos, técnicas e procedimentos de fiscalização<sup>11</sup> e, de acordo com as normas da INTOSAI, a responsabilidade de cada profissional que desenvolve os trabalhos de auditoria actualizar e aperfeiçoar, continuamente, as capacidades necessárias para o desempenho de suas actividades.

Ao Tribunal compete apoiar o desenvolvimento profissional dos auditores e técnicos fornecendo-lhes instrumentos que os habilitem a desenvolver as suas actividades de fiscalização em conformidade com as normas pré-estabelecidas, elevando a qualidade e a credibilidade do resultado da actuação do Tribunal de Contas.

O plano estratégico anterior, na componente respeitante à formação especializada dos recursos humanos, recrutamento, promoção e retenção de pessoal foi executado em 90%. Note-se, contudo, que não se conhece o impacto que a aplicação dessas medidas produziu na instituição.

Para o PE II o TCCV deve aderir às directrizes do INTOSAI Development Initiative – IDI, para a organização, gestão e administração das unidades de formação das instituições superiores de controlo:

1. O Plano de formação das ISC deve estar alinhado com o seu plano estratégico de recursos humanos;
2. A estrutura da organização da unidade de formação deve ser concebida em função da missão e objectivos estratégicos;
3. Os grandes objectivos da formação devem ser concebidos para ajudar as ISC a realizar a sua missão e atingir os objectivos estratégicos;
4. A unidade de formação deve manter ligações estreitas com outros órgãos que fazem parte do sistema de recursos humanos da instituição assim como com o órgão responsável pelas operações de auditoria;
5. A unidade de formação deve dotar-se de um sistema de planeamento e seguimento.

Por ocasião da II Assembleia Extraordinária do CREFIAF, realizada em Setembro de 2010, na ilha do Sal, as Instituições Superiores de Controlo comprometeram-se em dotar as referidas Instituições duma estrutura de formação e cooperação, e proporcionar uma formação aos responsáveis das referidas células.

Neste contexto é imprescindível a utilização de um conjunto de instrumentos já produzidos e indispensáveis à estruturação dos processos de trabalho do TCCV, nomeadamente: i) objectivos estratégicos para 2012-2015, ii) manuais de auditoria e de procedimentos, iii) Instruções do Tribunal para a prestação de contas,

<sup>11</sup> De acordo com os princípios éticos e de conduta e com os procedimentos de auditoria considerados no Manual de Auditoria do TCCV.

iv) planificação das actividades sectoriais, v) directório de competências e manual de funções e vi) manual de avaliação de desempenho.

### Estratégias de Desenvolvimento/ Acções / Resultados

#### 4.1 Preparar respostas específicas à futura reforma do TCCV.

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Reinterpretação dos poderes actuais, de modo a realizar ao máximo as presentes competências.	Grupo de trabalho criado, com plano de actuação estabelecido e aprovado em Julho de 2012; Início da implementação das medidas previstas no plano de actuação, até quinze dias após a aprovação das mesmas.
2. Correção das deficiências internas com vista à transição, decorrentes da aprovação da nova legislação.	Grupo de trabalho criado com plano de actuação estabelecido e aprovado até 2013; Início da implementação das medidas previstas no plano de actuação, até quinze dias após a aprovação das mesmas.
3. Criação de um grupo para definir uma estratégia de adaptação das funções ao novo enquadramento legal (face ao eventual alargamento e à modificação das competências e meios) e correspondentes medidas organizativas e de planeamento.	Grupo de trabalho criado com plano de actuação estabelecido e aprovado até 2013; Início da implementação das medidas previstas no plano de actuação, até quinze dias após a aprovação das mesmas.
4. Análise e acompanhamento das reformas financeiras do Estado.	Reformas financeiras do Estado, programadas para o período 2012 -2016, identificadas até Fevereiro 2012; Dois coordenadores para estabelecer os requisitos e efectuar o acompanhamento das referidas reformas, designados em Fevereiro de 2012.
5. Levantamento e acesso a bases de dados relevantes sobre o sector empresarial do Estado.	Empresas do sector empresarial e municipal elencadas e caracterizadas até Janeiro de 2013; Bases de dados do Sector Empresarial do Estado elencadas, e as relevantes, seleccionadas até Fevereiro de 2013; Análise dos elementos recolhidos efectuada e uma proposta de actuação elaborada e aprovada, até Março de 2013.
6. Formação de recursos humanos especializados sobre o sector empresarial do Estado	Sistema financeiro e contabilístico do sector empresarial do Estado, conhecido e analisado; Formação dos Auditores em Auditoria de Desempenho, realizada.

#### 4.2. Reforçar a participação do TCCV na sociedade da informação

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Formulação de uma estratégia detalhada para desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).	Estratégia detalhada para a implementação das TIC, aprovada em 2012.
2. Implementação de sistemas de informação eficazes para a gestão das entidades controladas.	- Sistema que centralize toda a informação sobre a entidade controlada, desenvolvido e implementado em 2012; - Utilização de ferramentas informáticas no processo de auditoria, iniciada em 2013.

<p>3. Acesso a sistemas e bases de dados externos relevantes para o controlo do TCCV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listagem de sistemas e bases de dados externos relevantes, efectuada anualmente;</li> <li>- Tipos de acessos relevantes para o Tribunal (conforme os sistemas e bases de dados externos) definidos e comunicados às entidades anualmente;</li> <li>- Diligências pelo acesso ao SIGOF e outros sistemas, efectuadas de forma activa e estruturada.</li> </ul>
---	--

#### 4.3. Alinhar a gestão com a missão, a visão, os valores e os objectivos estratégicos do TCCV

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
<p>1. Planificação e controlo interno das actividades, com vista a melhor coordenação e articulação das diferentes áreas e maior eficiência do TCCV.</p> <p>2. Seguimento e avaliação da nova metodologia de planificação e controlo das actividades;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de planificação e controlo das actividades do TCCV, concebida em 2012 e início da respectiva implementação em 2013.</li> <li>• Reflexão sobre a aplicação da nova metodologia de planificação e controlo efectuada e ajustamentos definidos, realizada no último trimestre de 2014.</li> </ul>
<p>3. Implementação do Plano Estratégico 2012/2015;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Estratégico II apresentado aos parceiros nacionais e estrangeiros, em Abril de 2012;</li> <li>• Planos Operacionais, anuais, elaborados com base nos projectos/ acções principais, devendo os dois primeiros anos ser mais detalhados, até Maio 2012.</li> </ul>
<p>4. Seguimento e avaliação do Plano Estratégico 2012/2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução a meio percurso do PE II, avaliado e ajustamentos introduzidos, no ultimo trimestre de 2013;</li> <li>• Execução final do PE II, avaliado no último trimestre de 2015.</li> </ul>
<p>5. Desenvolvimento e implementação de um sistema de informação de gestão e controlo dos processos, sistema partilhado entre os Juizes relatores e os Serviços de Apoio Técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de informação de gestão (também orientado para a produção e apuramento de dados e de estatísticas) e controlo dos processos:</li> <li>• Fiscalização prévia, consolidação;</li> <li>• Fiscalização sucessiva e outras áreas, desenvolvido até ao terceiro trimestre de 2012 e iniciada a sua implementação no último trimestre de 2012.</li> </ul>
<p>6. Seguimento e avaliação da aplicação dos novos manuais de procedimentos e das Instruções do Tribunal.</p>	<p>Reflexão (2) sobre a aplicação dos novos manuais de procedimentos e ajustamentos definidos, realizadas em Dezembro de 2013 e Dezembro de 2015.</p>
<p>7. Implementação da gestão de pessoas por competências (consiste em planear, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução dos objectivos institucionais).</p>	<p>Planeamento anual dos recursos humanos, efectuado;</p> <p>Plano anual de recrutamento, realizado;</p> <p>Plano anual de gestão das carreiras, realizado;</p> <p>Plano anual de formação, executado;</p> <p>Avaliação de desempenho, executada.</p>
<p>8. Reforço de pessoal.</p>	<p>Director do Serviço Técnico recrutado, em Abril de 2012;</p> <p>04 técnicos (Secretaria, Informática e Gabinete de Assessoria do Presidente) recrutados em 2012.</p>
<p>9. Desenvolvimento de um sistema de controlo de qualidade dos principais produtos do TCCV, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano e Relatório anual de actividades do TCCV;</li> <li>- Planos e relatórios de auditoria;</li> <li>- Parecer da Conta Geral do Estado;</li> <li>- Acórdãos do Tribunal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de trabalho para a produção e implementação de instrumentos para o controlo de qualidade, criado no segundo semestre de 2012;</li> <li>- Sistema de controlo de qualidade implementado:</li> <li>Ano 2012 – Planos e relatórios de auditoria;</li> <li>Ano 2013 – Plano e Relatório anual de actividades;</li> <li>Ano 2014 – Parecer da Conta Geral do Estado;</li> <li>Ano 2015 – Acórdãos do Tribunal.</li> </ul>

## 4.4 Capacitar os Recursos Humanos

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Promoção de acções de formação relevantes e transversais às várias áreas do TCCV.	08 acções de formação <sup>11</sup> (a nível técnico e comportamental), realizadas e destinadas a técnicos, auditores, coordenadores e dirigentes.
2. Apresentação da Estratégia das Tecnologias de Informação e Comunicação no TCCV.	Técnicos, auditores, coordenadores e dirigentes informados sobre a estratégia das TIC, em 2012/13.
<b>Capacitação da Equipa da Conta Geral do Estado em áreas específicas:</b>	
1. Utilização do Manual de Auditoria e de Procedimentos para emissão do PCGE	Manual de auditoria e de procedimentos do PCGE implementados de acordo com os métodos e as técnicas previstos; 4 Auditores capazes de utilizar correctamente os métodos e as técnicas previstos, até ao ano 2012.
2. Utilização do programa informático de auditoria ( <i>Team Mate</i> ).	8 Auditorias realizadas com o recurso ao programa informático <i>Team Mate</i> no âmbito do PCGE, até ao ano 2012; 4 Auditores capazes de utilizar correctamente o referido programa informático, até ao 2012.
3. Utilização dos programas informáticos SIGOF, SIM e E-Gov	Informações da execução orçamental utilizadas on-line: Ano 2013 –SIGOF Ano 2014 –SIM Ano 2015 – E-gov 4 Auditores capacitados, até ao ano 2014.
4. Elaboração do cronograma de trabalhos preparatórios de acordo com a nova metodologia	Cronograma implementado e os prazos para a emissão do PCGE, reduzidos; 4 Auditores capacitados, até ao ano 2013.
5. Actualização permanente do conhecimento especializado nas seguintes áreas: Controlo de Qualidade, Segurança Social, Fiscal, Divida, Receita e Despesa.	PCGE elaborado com maior qualidade técnica e analítica; 2 Auditores capacitados no Controlo de Qualidade do PCGE, até ao ano 2013; 2 Auditores capacitados em auditar as contas da Segurança Social, na análise dos dados e sua incorporação no PCGE, até ao ano 2012.
<b>Capacitação da Equipa da Fiscalização Prévia em áreas específicas:</b>	
1. Utilização do Manual de Auditoria e de Procedimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• todos os auditores capazes de utilizar correctamente os métodos e as técnicas previstos no manual, até 2013;</li> <li>• todos os auditores capacitados para a aplicação das novas Instruções do Tribunal, até 2012.</li> </ul>
2. Utilização do programa informático de auditoria ( <i>Team Mate</i> ) e de tramitação processual.	8 Auditorias realizadas com o recurso ao programa informático <i>Team Mate</i> , até ao ano 2015; 5 Auditores capazes de utilizar correctamente o referido programa informático, até ao 2013.
3. Aquisições Públicas	2 auditores capazes de fiscalizar correctamente no domínio das aquisições públicas, até 2014.
<b>Capacitação da Equipa de Fiscalização Sucessiva em áreas específicas:</b>	
A. Metodologia de avaliação do sistema de controlo interno; B. Sistema de controlo de qualidade; C. Verificação interna de contas; D. Formação de formadores das Instruções de prestação de contas do TCCV; E. Endividamento F. Utilização do programa informático de auditoria ( <i>Team Mate</i> ) e de tramitação processual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os auditores informados relativamente ao contributo do sistema de controlo interno para o desempenho de funções de controlo financeiro a exercido pelo TCCV;</li> <li>• Todos os auditores capazes de utilizar correctamente os métodos e as técnicas previstos no manual, 2013;</li> <li>• 2 auditores capazes de fiscalizar correctamente no domínio do endividamento, até 2014.</li> <li>• Todos auditores capazes de utilizar correctamente o programa informático <i>Team Mate</i>, até 2013.</li> </ul>

12 Ver também as acções de formação assinaladas nos planos de desenvolvimento individual (PDI).

**Objectivo Estratégico 5** - Reforçar os mecanismos da interacção com o Parlamento, a Administração Pública e os cidadãos

### Enquadramento

O cidadão - contribuinte, o Parlamento e a Administração Pública são os principais destinatários dos resultados do trabalho produzido pelo Tribunal. Por outro lado, o Tribunal não poderá funcionar sem o devido enquadramento legal e certas condições asseguradas pelo Parlamento e o Governo.

### Estratégias de Desenvolvimento/ Acções / Resultados

#### 5.1. Diligenciar por uma relação privilegiada com a Comissão Especializada da Assembleia Nacional em matéria de Finanças e Orçamento.

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores de medida
Instituição de mecanismos de comunicação e de relacionamento com o Parlamento e promoção de sessões de trabalho periódicas, com a Comissão Especializada em matéria de Finanças e Orçamento.	<p>Mecanismos de comunicação com o Parlamento instituídos no primeiro trimestre de 2012;</p> <p>Duas (2) ou mais sessões anuais de trabalho, organizadas pelo TCCV e realizadas, para:</p> <p>A. Auscultação e discussão de melhorias a introduzir na proposta de Orçamento do Estado do ano n+1 - nomeadamente o cumprimento das recomendações e sugestões formuladas pelo TCCV em anteriores pareceres - e contribuição para o enriquecimento do trabalho da Comissão Especializada, no âmbito do acompanhamento da execução orçamental;</p> <p>B. <i>Audição parlamentar</i> para a prestação de esclarecimentos sobre o PCGE, visando o debate e a aprovação da CGE;</p> <p>C. Promoção de outras sessões de trabalho e de concertação, sempre que haja motivos justificados.</p>

#### 5.2. Diligenciar por uma relação privilegiada com a Administração Pública

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores de medida
Promoção de encontros técnicos periódicos.	<p>Dois (2) encontros<sup>12</sup> anuais, organizados e realizados, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação de legislação pertinente;</li> <li>- Concertação e ajustamentos necessários para a adequada implementação da legislação e melhoria da forma de prestação de contas.</li> </ul>

<sup>13</sup> Os encontros devem ser organizados por sectores de actividade e com a colaboração dos destinatários.

**5.3. Diligenciar por uma relação privilegiada com os cidadãos, directamente e através de organizações da sociedade civil**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
Promoção de acções periódicas.	Campanha anual, organizada e realizada, (utilizando vários meios de divulgação) para: - Sensibilização do cidadão quanto à cultura de prestação de contas; - Divulgação do papel do Tribunal e auscultação de propostas; - Divulgação dos principais projectos do TCCV e resultados da sua actividade.

**5.4. Melhorar a divulgação das actividades de controlo do TCCV**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Desenvolvimento e aprovação de uma estratégia de comunicação e de relação com os <i>media</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova imagem corporativa a implementar em 2011/12;</li> <li>Actividades desenvolvidas divulgadas periodicamente de forma mais consistente através do envio regular de notas de imprensa e outras acções.</li> </ul>
2. Actualização do website do Tribunal, incluindo os relatórios e acórdãos logo que comunicados às entidades.	Página Web finalizada em 2012 e a actualização permanente do site, efectuada.
3. Divulgação do parecer da CGE logo que entregue ao Parlamento.	Declaração à imprensa elaborada e enviada, anualmente, aos órgãos de comunicação social a respectiva nota de imprensa; Parecer da CGE publicada anualmente no portal do TCCV.
4. Divulgação dos acórdãos e instruções do Tribunal em brochura	Elaboradas 2 Edições /ano dos Acórdãos e das Instruções do Tribunal para serem divulgadas em formato de brochura.
5. Edição do Anuário do TCCV	Elaborada 1 Edição /ano do Anuário do TCCV para ser divulgada em formato de brochura.
6. Reformulação do relatório anual de actividades para incluir síntese dos resultados do controlo.	Relatório anual editado e publicado através do portal do TCCV, até Março de cada ano a que respeita.

**5.5. Melhorar o sistema de comunicação interna**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores de medida
Implementação de um sistema de sinalética interna e externamente.	Identidade visual da Instituição melhorada com base na nova imagem corporativa, durante os anos 2011/12
Edição do jornal de parede	Edição mensal, com o envolvimento do Pessoal do TCCV, do jornal de parede com início no segundo trimestre de 2012.
Actualização, periódica, do website	Pessoal do TCCV e público informados sobre as actividades desenvolvidas pela instituição.
Padronização da nova imagem Tribunal em todos os suportes de comunicação interna.	Novo estacionário implementado, durante o ano de 2012; Manual de identidade visual disponibilizado a todos os colaboradores, até Janeiro de 2012.

**Objectivo Estratégico 6** - Criar mecanismos para acelerar a aprovação da proposta de Lei Orgânica do Tribunal e para o seu fortalecimento.

## Enquadramento

Tendo em conta o grande passo em frente que representaria na modernização do controlo financeiro externo e, para que actue de acordo com as normas da INTOSAI, o Tribunal necessita do seu projecto legislativo aprovado e dos seus meios reforçados. Neste contexto, o TCCV deve diligenciar junto da Assembleia Nacional, do Governo, dos Grupos Parlamentares e das Comissões pertinentes pela aprovação, preparando-se ao mesmo tempo para a implementação.

### 6.1 Diligenciar pela obtenção de um novo enquadramento legal do TCCV baseado no projecto já elaborado

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores
1. Sistematização e evidência das razões de urgência e dos benefícios de um novo enquadramento legal (de acordo com o projecto já elaborado) no contexto da reforma financeira do Estado cabo-verdiano.	Comunicação escrita do TCCV com razões e benefícios de um novo enquadramento legal, elaborado até Junho de 2012; Remessa da referida comunicação à Presidência da República, Assembleia Nacional e Primeiro Ministro, até Junho de 2012.
2. Desenvolvimento de novas acções de sensibilização junto do Governo e da Assembleia Nacional, em particular junto da Comissão Especializada de Economia e Finanças.	Acções de sensibilização efectuadas até Setembro de 2012; (nessas acções deve-se incluir um programa de trabalho específico, com a comunicação social, para evidenciar publicamente a importância da reforma do TCCV).
3. Desenvolvimento de novas acções de sensibilização junto dos parceiros nacionais e internacionais.	Apresentação do Plano Estratégico II a parceiros nacionais e estrangeiros, até Abril de 2012; Intervenções públicas que evidenciem, de forma clara, o que o Tribunal não pode actualmente fazer e o que é que todos têm a ganhar com as alterações, programadas e realizadas até Maio de 2012.
4. Participação activa do TCCV no processo de reformulação e aprovação da proposta de Lei Orgânica do Tribunal, em concertação com as entidades governamentais e parlamentares responsáveis pelo processo.	- Grupo para o acompanhamento do processo de reformulação e aprovação da proposta de Lei Orgânica do Tribunal, criado até Abril de 2012; - Plano de trabalho definido (e actividades proactivas desenvolvidas para o alcance dos objectivos fixados).
5. Estímulo à visita de Presidentes e membros de instituições congéneres ao TCCV e promoção da audição dos mesmos publicamente e em órgãos de soberania CV sobre a importância da reforma do Tribunal.	- Organização da realização da VII Assembleia Geral das OISC / CPLP, a realizar em 2012, em CV; - Visita ao Parlamento (Presidente, Grupos Parlamentares e Comissões) dos Presidentes dos Tribunais de Contas (no âmbito da VII AG), realizada; - Presidente da República convidado para fazer a abertura da VII AG; - Convites aos órgãos de soberania para participação na VII AG.
6. Obtenção de contributos das organizações de ISC a que o TCCV pertence para evidenciar pública e institucionalmente a importância da reforma.	- Tema "As competências das ISC e as Normas da INTOSAI" abordado por um dos Presidentes do TC, no âmbito da AG das OISC da CPLP; - Seminário organizado e uma individualidade da AFROSAI – F / CREFIAF convidada, no segundo semestre de 2012.



**6.2 Diligenciar pela criação de mecanismos de fortalecimento da autonomia económica e financeira do TCCV, compatível com a sua missão**

Projectos /Acções Principais	Resultados / Indicadores de medida
1. Acções de sensibilização junto do Parlamento e do Governo, para obter a aprovação de leis e regulamentos necessários à garantia da independência económica e financeira do TCCV.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sessão de trabalho organizada pelo TCCV, a nível da Presidência do Parlamento e do Primeiro Ministro, realizada no primeiro trimestre de 2012;</li> <li>- Legislação revista, por iniciativa do TCCV, e proposta apresentada ao governo 30 dias após a realização da sessão de trabalho anterior.</li> </ul>
2. Reforço do orçamento de funcionamento e de investimento.	Sessão de trabalho, (Parlamento, TCCV, GOV), a nível técnico, para a preparação da proposta de reforço do orçamento, realizada até Maio 2012.
3. Obtenção de uma percentagem do OGE para o orçamento do Tribunal.	Sessão de trabalho, (Parlamento, TCCV, GOV), a nível técnico, para a consensualização de uma proposta, realizada até Junho 2012.
4. Revisão da tabela emolumentar.	Tabela emolumentar revista e proposta apresentada ao governo até 30 de Maio 2012.
5. Apoio financeiro directo dos parceiros internacionais aos projectos específicos do TCCV.	Ateliê com os parceiros (instituições internacionais) realizado em Junho 2012.

V - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

4.1 Na generalidade

O Tribunal tem potencial para encontrar novas formas de actuação que poderão acelerar a optimização da fiscalização prévia e intensificar o controlo sucessivo. Porém, o progresso da instituição depende da eficácia na implementação e acompanhamento da execução do Plano Estratégico. Esta eficácia está directamente relacionada com a capacidade de coordenar as actividades internas e de articular as medidas para reduzir os pontos fracos. Para isso, há que implementar um processo de seguimento e avaliação com ferramentas adequadas ao exame das realizações, à obtenção de informação útil, à medida dos progressos e, enfim à garantia de que as lições aprendidas serão registadas e as medidas correctivas aplicadas.

A concretização do Plano Estratégico II pressupõe que, por cada um dos quatro anos, seja elaborado um Plano Operacional de Actividades com o detalhe das acções principais, incluídas neste Plano, e a programação de outras consideradas necessárias à concretização dos objectivos estratégicos. Organizar-se como um projecto, com foco bem definido, para cada acção é indispensável. Deve ser especificado o horizonte temporal, os recursos a afectar, os custos, a indicação da equipa responsável pelo seu desenvolvimento e os resultados esperados.

Sendo o acompanhamento da execução do PE II 2012/2015 indispensável ao adequado alinhamento do sistema de controlo do TCCV à respectiva Visão e Missão, o seu seguimento deve ser periódico e respeitar os seguintes passos:



A avaliação anual deste Plano é feita nos Relatórios de Actividades e tem por base os balanços trimestrais que devem indicar e medir, especificamente, quais os desvios detectados e em como o Tribunal melhorou a eficiência dos serviços.

#### **4.2 No desenvolvimento dos recursos humanos e da formação**

Considerando a necessidade de adequar as normas e os procedimentos à sua realidade e reorientar a estratégia de actuação para melhorar a gestão dos recursos e alcançar maior grau de eficiência na acção fiscalizadora, o TCCV concebeu os instrumentos de desenvolvimento da política de gestão de recursos humanos e elaborou o respectivo plano de gestão. Neste contexto foram aprovados, no decorrer de 2011, os seguintes instrumentos de gestão de Recursos Humanos: Directório de Competências e Manual de Funções.

O primeiro, apresenta o modelo de gestão de pessoas por competências e define as competências organizacionais e as competências profissionais do TCCV e o segundo, estabelece o perfil das funções da instituição. Estes instrumentos devem ser considerados na implementação da estratégia de recursos humanos do TCCV em particular no que se refere ao recrutamento, gestão das carreiras, formação e avaliação do desempenho.

É também de se realçar que as orientações estratégicas para a gestão dos recursos humanos, preconizadas no anterior PE I – 2007 / 2010, estão actualizadas e devem ser prosseguidas, com as devidas adaptações, na implementação do PE II – 2012 / 2015. Deste modo, os aspectos essenciais do capítulo VII - **Componente Recursos Humanos e Formação** do Plano anterior são aqui retomados:

##### **Recursos Humanos**

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 e, pelos motivos referidos no parágrafo anterior, esta vertente é transversal a toda a actividade de capacitação e desenvolvimento do Tribunal. Por isso, o TCCV terá que investir fortemente nos seus recursos humanos desenvolvendo a função pessoal, concebendo e implementando os instrumentos de apoio.

##### **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 passíveis 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 Tribunal identificados anteriormente na componente institucional. Efectivamente, face à formação específica necessária para acompanhar os desafios impostos ao TCCV 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 TCCV. 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 plano para a melhoria contínua de saberes e competências no TCCV 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.

## 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) os princípios orientadores, iii) as prioridades e iv) os parceiros;
- A implementação que define as orientações para a execução da componente em análise.

### 2.1. 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 princípios orientadores, (iv) as prioridades e (v) os parceiros.

Acções	Intervenção / Medidas
<p><b>1. Enquadramento estrutural e articulação com as outras áreas</b></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"> <li>- identificação das necessidades de formação</li> <li>- identificação do público alvo (funcionários a formar)</li> <li>- colaboração na elaboração do plano de formação</li> <li>- identificação dos potenciais formadores, de acordo com os requisitos estabelecidos</li> </ul> <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"> <li>– apoiar na definição da política de formação;</li> <li>– realizar, periodicamente, em articulação com as diversas áreas, o diagnóstico de necessidades em matéria de formação e aperfeiçoamento profissional;</li> <li>– 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;</li> <li>– programar e realizar, de acordo com o plano, acções de formação e aperfeiçoamento profissional;</li> <li>– definir o perfil do formador e assegurar, a nível do TCCV, a preparação pedagógica de formadores especialistas nas diversas áreas;</li> <li>– assegurar a avaliação das acções de formação (antes, durante e depois da realização);</li> <li>– promover a concepção do manual de gestão da formação;</li> <li>– 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.</li> </ul>
<p>3. 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><b>Objectivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– contribuir para a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços;</li> <li>– assegurar a qualificação dos funcionários para o desempenho das funções que lhes são atribuídas;</li> <li>– contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários;</li> <li>– promover a igualdade de oportunidades no acesso à formação e progresso nas carreiras profissionais;</li> <li>– 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.</li> </ul> <p><b>Princípios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– universalidade, porque abrange genericamente todos os funcionários</li> <li>– continuidade, porque se reveste de uma acção formativa permanente ao longo da carreira do funcionário;</li> <li>– utilidade funcional, porque se relaciona com as necessidades dos serviços e com as aspirações de desenvolvimento socioprofissional dos respectivos funcionários;</li> <li>– multidisciplinaridade, porque tem em conta a evolução do saber e dos meios tecnológicos e abarca diversos ramos do conhecimento;</li> </ul> <p><b>Características</b></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"> <li>– <i>formação técnica</i>, que dê competências técnicas para o exercício das funções nas diferentes áreas;</li> <li>– <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;</li> <li>– <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 públicas e à auditoria.</li> </ul>

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 TCCV a enfrentar os desafios que resultam das especificidades e fragilidades do meio sócio económico cabo-verdiano.

#### **Tipo**

A formação profissional a realizar é:

- *inicial* 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;
- *contínua* quando visa promover a actualização e a valorização profissional e pessoal dos funcionários em concertação com as políticas de desenvolvimento do Tribunal.

#### **Modalidade**

A formação contínua reveste-se das seguintes modalidades:

- *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*;

#### **Metodologia de operacionalização**

- 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.

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.

#### **Acompanhamento**

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.

O acompanhamento é uma tarefa da chefia, apoiada pela área da formação.

	<p><b>Efeito multiplicador</b></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><b>4. Prioridades</b></p>	<p>A formação necessária ao desenvolvimento do Tribunal aponta para três áreas prioritárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamental, considerando o balanço de competências e os planos de desenvolvimento individual (PDI);</li> <li>• Metodologias de análise e verificação de contas: manuais e instruções de prestação de contas; Programa informático <i>TEAM Mate</i>;</li> <li>• Competências técnicas específicas:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodologia de avaliação do sistema de controlo interno;</li> <li>2. Sistema de controlo de qualidade.</li> <li>3. Verificação interna de contas.</li> <li>4. Aquisição Pública e Endividamento.</li> <li>5. Controlo de Qualidade, Segurança Social, Fiscal, Dívida, Receita e Despesa.</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>5. Parcerias</b></p>	<p>Nesta fase em que o TCCV 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 Tribunal e entidades nacionais e estrangeiras também se revestem de grande importância.</p> <p><b>A nível nacional:</b></p> <p><b>Parcerias Institucionais</b> - a cooperação com outras Instituições da Administração Pública que desenvolvem formação em áreas similares e/ou complementares ao TCCV, nomeadamente o Ministério das Finanças e Administração Pública e a Inspeção Geral das Finanças devem ser desenvolvidas.</p> <p><b>Ensino Académico</b> - Estão actualmente implantadas em Cabo Verde instituições de ensino superior que ministram cursos de interesse para o TCCV, nomeadamente o Instituto das Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), o Instituto Superior de Ciências jurídicas e Sociais e a Universidade Jean Piaget.</p> <p>É de manter um contacto regular com estas entidades de forma a dar-se a conhecer, usufruir das oportunidades de formação que oferecem e influenciar os seus currícula futuros de modo a cobrir necessidades específicas do TCCV, para as quais não existe ainda resposta.</p> <p><b>Empresas de Auditoria</b> –Existem várias empresas nacionais e estrangeiras a operarem no mercado cabo-verdiano. Dispõem normalmente de quadros qualificados na área da auditoria, podendo fornecer formadores, organizar formação em sala “à medida”, organizar estágios. 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 TCCV manter um contacto regular que permita enviar formandos sempre que tal se considere oportuno.</p> <p><b>Empresas e Entidades que prestam serviços de formação profissional</b> - 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.</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 TCCV a implementar o seu plano de formação.</p>

	<p><b>A nível internacional</b></p> <p><b>Entidades congéneres</b> - É de extrema utilidade para o TCCV 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 Africa Francófona sub-saariana) e o CIPFA – Education and Training Center / Inglaterra (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) não sendo congéneres do TCCV são instituições que oferecem boas oportunidades de cooperação a nível da formação.</p> <p><b>Empresas e Entidades que prestam serviços de formação profissional</b> - De 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>
--	--

Na implementação do plano de formação 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 catalisadores 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.

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 TCCV 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 TCCV 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.



## VI – PRESSUPOSTOS e RESULTADOS

Há uma forte interdependência entre o Governo, o Parlamento e o Tribunal de Contas na materialização da boa governação<sup>13</sup> pois esta engloba domínios transversais às referidas entidades. Porém, pela própria natureza e missão do TCCV, na sua função eminentemente de controlo e promotora da transparência na gestão da *coisa pública*, este só conseguirá implementar com sucesso o Plano Estratégico II e contribuir eficazmente para a realização do Programa do Governo se determinados pressupostos forem observados.

Pelo contrário, o que foi projectado terá efeitos práticos insuficientes se os pressupostos não forem respeitados e os resultados não forem medidos através de indicadores de realização. É pois destes dois aspectos que os parágrafos seguintes tratam.

### Pressupostos

- Aprovação do pacote legislativo;
- Garantida a independência financeira e administrativa do TCCV (assegurada pelas contribuições financeiras do Governo para o orçamento privativo, bem como das contribuições dos doadores);
- Remessa atempada das contas, actos e contratos, devidamente instruídos pelos organismos sujeitos à fiscalização do Tribunal, permitindo assim que as metas sejam alcançadas nomeadamente as estipuladas para o julgamento dos processos;
- Livre acesso do TCCV a qualquer documento, informação e sistema necessários ao desenvolvimento do seu trabalho;
- Acolhimento das recomendações do TCCV, através de medidas do Parlamento e do Governo;
- Assegurada a assistência técnica para apoiar a implementação do Plano Estratégico II.

**Resultados Esperados**

Com a implementação do Plano Estratégico II, e uma vez que sejam satisfeitos os pressupostos, espera-se atingir os seguintes resultados:

1	Parecer sobre a CGE melhorado com incorporação dos resultados do controlo prévio, sucessivo e acompanhamento das recomendações.																																																																						
2	CGE analisada com recurso ao manual de auditoria e procedimentos: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Descrição</th> <th colspan="5">CGE</th> </tr> <tr> <th>Ano Base</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relatório de Análise Preliminar da CGE</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Relatórios Iniciais de Auditoria</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Relatórios Finais de Auditoria</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Relatórios Iniciais de Verificações in-loco</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Relatórios Finais de Verificações in-loco</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Documento análise conta consolidada 4º Trimestre</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Documento análise execução OE</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Documento acompanhamento Proposta OE</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Parecer sobre as CGE</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Descrição	CGE					Ano Base					2011	2012	2013	2014	2015	Relatório de Análise Preliminar da CGE	1	1	1	1	1	Relatórios Iniciais de Auditoria	1	1	2	2	2	Relatórios Finais de Auditoria	1	1	2	2	2	Relatórios Iniciais de Verificações in-loco	2	4	5	6	6	Relatórios Finais de Verificações in-loco	2	4	5	6	6	Documento análise conta consolidada 4º Trimestre	-	1	1	1	1	Documento análise execução OE	-	1	1	1	1	Documento acompanhamento Proposta OE	-	1	1	1	1	Parecer sobre as CGE	1	1	1	1	1
Descrição	CGE																																																																						
	Ano Base																																																																						
	2011	2012	2013	2014	2015																																																																		
Relatório de Análise Preliminar da CGE	1	1	1	1	1																																																																		
Relatórios Iniciais de Auditoria	1	1	2	2	2																																																																		
Relatórios Finais de Auditoria	1	1	2	2	2																																																																		
Relatórios Iniciais de Verificações in-loco	2	4	5	6	6																																																																		
Relatórios Finais de Verificações in-loco	2	4	5	6	6																																																																		
Documento análise conta consolidada 4º Trimestre	-	1	1	1	1																																																																		
Documento análise execução OE	-	1	1	1	1																																																																		
Documento acompanhamento Proposta OE	-	1	1	1	1																																																																		
Parecer sobre as CGE	1	1	1	1	1																																																																		
3	<b>Aumento da fiscalização prévia sobre contratação pública</b> Empreitadas realizadas pelas entidades, fiscalizadas: 40% em 2012; 50% em 2013; 70% em 2014; 90% em 2015																																																																						
4	<b>Aumento da fiscalização sucessiva sobre o endividamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empréstimos contraídos, constantes do plano de contracção de empréstimos, fiscalizados: 40% em 2012; 50% em 2013; 70% em 2014; 90% em 2015;</li> <li>• Seguimento das recomendações e das acções constantes nos acórdãos, efectuado.</li> </ul>																																																																						
5	<b>Aumento do controlo e sancionamento dos actos e contratos remetidos para Visto.</b> Infracções relativamente a:  <b>CONTAS DE GERENCIA</b> , não envio ou remessa tardia – instauração do processo de multa, anualmente, até 30 de Julho, a todas as entidades que não prestaram contas na data prevista na legislação em vigor;  <b>FISCALIZAÇÃO PRÉVIA</b> , <ul style="list-style-type: none"> <li>• não envio dos actos e contratos sujeitos a Visto prévio - instauração do processo de multa, trimestralmente, a todas as entidades identificadas como infractoras;</li> <li>• publicação e execução de actos e contratos sem sujeição a Visto prévio - instauração do processo de multa, trimestralmente, a todas as entidades identificadas como infractoras;</li> <li>• alteração por parte dos jurisdicionados dos despachos dos Juizes do TCCV – comunicação dos referidos actos ao Ministério Público, para os devidos efeitos.</li> </ul>																																																																						
6	Estratégia para análise e selecção das contas definida e implementada.																																																																						

6	Aumento do n.º de contas analisadas:																
	Descrição	Municípios					Institutos					Embaixadas					total
		base	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015			
	Julgamentos		18	19	20	22	20	21	22	24	18	19	20	21	244		
	Relatórios Finais (Auditoria Completa)	13	20	21	23	24	22	23	25	26	11	20	21	22	24	322	
	Relatórios Iniciais (VIC)	47	73	77	82	88	9	41	43	45	48	16	29	30	32	34	693
	Relatórios de auditoria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
7	<b>Aumento das relações com os órgãos de controlo interno.</b> Quatro (4) planos de fiscalização das inspeções e dos relatórios da IGF e da ARAP, conhecidos e analisados anualmente.																
8	Estratégia para adaptação ao novo enquadramento legal definida e implementada.																
9	Estratégia para desenvolvimento das TIC concebida e implementada.																
10	<b>Programas informáticos específicos implementados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Mate</li> <li>• Sistema de gestão de entidades controladas</li> </ul>																
11	Sistema de informação de gestão e controlo dos processos, desenvolvido e implementado.																
12	Quatro Planos Anuais e Relatórios de Actividades elaborados atempadamente.																
13	Quatro Planos de gestão de RH elaborados e implementados anualmente.																
14	Quatro Planos de formação elaborados e implementados, anualmente; Doze (12) acções de formação em sala concebidas e executadas.																
15	Duas (2) Sessões anuais com o Parlamento realizadas.																
16	Dois (2) Encontros anuais com os órgãos da Administração Pública realizados.																
17	Núcleo de imprensa/imagem do TC criado.																
18	Sítio do TCCV melhorado e actualizado - Divulgação, mensal, de actos/notícias do TCCV.																
19	Quatro publicações do TCCV divulgadas.																
20	Comunicação escrita sobre os benefícios da nova Lei Orgânica do TCCV elaborado e remetido às entidades.																
21	Acções de sensibilização para aprovação da Lei Orgânica e fortalecimento do TCCV, realizadas.																
22	Lei Orgânica do Tribunal aprovada																

## VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa do Governo 2011-2016 elege a Boa Governação como uma das áreas-chave da VIII Legislatura. Por sua vez, a boa governação contribuirá para a consolidação de uma administração pública eficaz e uma gestão financeira e económica sã e promotora da ética e da transparência na administração do património público.

O mesmo Programa do Governo dá orientações no sentido de as instituições públicas aumentarem o respectivo grau de eficácia, aprofundando a interação e a criação de sinergias, para aumentar os ganhos da governação.

Na actual situação, o Tribunal pode melhorar o desempenho implementando as acções/projectos constantes deste Plano, contribuindo assim para a concretização dos seus objectivos estratégicos e da Boa Governação. Porém, o que condiciona substancialmente a realização das metas para o período é a aprovação do pacote legislativo, o qual é considerado um factor determinante da modernização do Tribunal de Contas. Assim, é de registar que a reforma legislativa do Tribunal é considerada muito relevante e que as incertezas relativas à sua aprovação afectam negativamente o seu desempenho.

O Tribunal está consciente do esforço suplementar que tem de fazer para romper o círculo vicioso dos processos atrasados. Para isso preconiza neste PE II um conjunto de melhorias metodológicas e condições formais e humanas.

O TCCV, enquanto instituição superior de controlo externo independente das Finanças Públicas, encontra-se empenhado na procura de novos caminhos e novos métodos, tendo em vista maior eficácia e maior impacto da sua acção. Este desafio consiste essencialmente em combinar criativamente o pensamento estratégico com a rotina operacional. As medidas necessárias, urgentes e viáveis dizem respeito ao funcionamento do Tribunal e às Contas de Gerência.

O Tribunal, imbuído do espírito de colaboração, em sintonia com o estipulado no Programa do Governo para a VIII Legislatura, dá a maior atenção ao relacionamento e à colaboração com a Administração Pública, o Governo, o Parlamento e os parceiros nacionais e estrangeiros. Promoverá, pois, um conjunto de intervenções de natureza institucional e comunicacional para viabilizar uma resposta abrangente às necessidades dos cidadãos, da sociedade e do Estado. Para que isso aconteça, o Tribunal precisa também de projectar na sociedade a percepção de que o mesmo tem visão de futuro que está sendo construída mediante acções consubstanciadas no seu Plano Estratégico.

Aproveita-se a oportunidade para agradecer aos dois magistrados dos Tribunais de Contas de Portugal e de França pela relevante contribuição para o desenvolvimento do Tribunal.

Ao senhor Presidente, Juízes Conselheiros, Directora Administrativa e Financeira, Auditor Geral, Coordenadores de equipas, Auditores e Técnicos o nosso apreço pela colaboração concedida no contexto de um esforço notável para melhorar a organização e o funcionamento do Tribunal de Contas de Cabo Verde.

Praia, Dezembro de 2011.



ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão E

Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Orientação para o Futuro **MISSÃO**

Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão

Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos

Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos **ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de

Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos

Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias

de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO** Missã

**PLANEAMENTO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos

Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão Objectivos Estratégicos **ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

**MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos

Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos

Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos

Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão **PLANEAMENTO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos

Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS**

**DE DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão

Objectivos Estratégicos Valores Visão **ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão

Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO**

Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão

**ESTRATÉGIAS** de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores **VISÃO** Estratégias de Desenvolvimento

Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valore

Visão Estratégias de Desenvolvimento **PLANEAMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Orientação para o Futuro

**PLANEAMENTO** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão

Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão

**OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão

Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão **OBJECTIVOS** Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores

Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão

Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS** Valores

Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão

Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de **DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores

Visão **ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO** Missão Objectivos Estratégicos Valores **PLANEAMENTO** Visão



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  
[www.tribunalcontas.cv](http://www.tribunalcontas.cv)  
Praia – Cabo Verde

Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão

Objectivos Estratégicos **VALORES** Visão Estratégias de Desenvolvimento Missão Objectivos **ESTRATÉGICOS** Valores

Visão Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento

Missão Objectivos Estratégicos Valores Visão Estratégias de Desenvolvimento **MISSÃO** Objectivos Estratégicos Valores