



**PLANO ESTRATÉGICO
DO TRIBUNAL DE CONTAS
DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

2023 - 2026



ÍNDICE GERAL

Índice

ÍNDICE DE QUADROS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	2
FICHA TÉCNICA	3
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	4
INTRODUÇÃO	5
Nota de Apresentação.....	5
MISSÃO, VISÃO E VALORES	8
Modelo adotado para a formulação do Plano Estratégico	9
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	10
Análise da Estrutura Organizacional	10
Análise do Ambiente Interno	12
Análise do Ambiente Externo.....	14
Avaliação da implementação do Plano Estratégico 2019-2022	16
O PLANO ESTRATÉGICO 2023-2026	20
Matriz de implementação do Plano Estratégico	23
Custo Global dos Projetos	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
ANEXOS	46
Resultados dos Inquéritos	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50



ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: DEMONSTRATIVO DAS CONTAS RECEBIDAS E ANALISADAS E DOS RELATÓRIOS E PARECERES PRODUZIDOS E ENTREGUES	19
QUADRO 2: INQUÉRITO ÀS ENTIDADES JURISDICIONADAS	46
QUADRO 3: INQUÉRITO AOS CIDADÃOS.....	47
QUADRO 4: INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

1 2 FIGURA 1: ORGANOGRAMA TC	11
3 FIGURA 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	17



FICHA TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

Juiz Conselheiro Presidente

Ricardino Costa Alegre

APROVAÇÃO

Plenário Geral de 28 de dezembro de 2023

Presidente – JC Dr. Ricardino Costa Alegre
JC. Dr. José António de Monte Cristo
JC. Doutor Artur Celestino Lopes de Ceita da Vera Cruz
JC. Dra. Lúcia Lima Neto
JC. Dra. Edna Amado Vaz Rita

VALIDAÇÃO/COORDENAÇÃO

**Magistrados
Dirigentes
Diretor do Gabinete de Planeamento e
Controlo de Qualidade
Auditores/Verificadores
Técnicos Informáticos
Oficiais de Justiça/Funcionários**

Dadilson Jacquet Afonso Correia



Lista de siglas e abreviaturas

Siglas	Descrição
AFROSAI	Organização Africana das Instituições Superiores de Controlo
CGE	Conta Geral do Estado
CREFIAF	Apoio Regional às Entidades Fiscalizadoras Superiores da África Francófona e Lusófona
CRRI	Comité Regional de reforço das capacidades institucionais – Órgão executivo do CREFIAF
Db.	Dobras
GFP-QR	Quadro do relatório de gestão das finanças públicas
INTOSAI	Organização Internacional das Instituições Superiores de Auditoria
ISC	Instituições Superiores de Controlo
ISSAI	Normas Internacionais de Auditoria das Instituições Superiores de Controlo
LOPTC	Lei Orgânica e de Processos do Tribunal de Contas
OGE	Orçamento Geral do Estado
OISC-CPLP	Organização das Instituições Superiores de Controlo da Comunidade dos Países de Língua portuguesa
PED	Plano Estratégico de Desenvolvimento
RDSTP	República Democrática de São Tomé e Príncipe
SAI PMF	Marco de medição de desempenho das Entidades Superiores de Controlo
TC	Tribunal de Contas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VIC	Verificação Interna de Contas



INTRODUÇÃO



Nota de Apresentação

Desde a sua institucionalização, em 2003, que Tribunal de Contas enquadrou as suas atividades em Planos de Atividades Anuais. Contudo, a partir de 2013, com o apoio técnico do CREFIAF, as atividades passaram a ser projetadas em Planos Estratégico de desenvolvimento institucional, com referenciação das oportunidades, desafios, objetivos, ações, estratégias, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, bem como diretrizes operacionais.

Assim, até a presente data foram aprovados e implementados quatro Planos Estratégicos, incluindo o de 2023-2026, sob o qual recai a presente revisão.

A revisão ora introduzida procurou adaptar às opções estratégicas do Plano 2023-2026 face à nova realidade resultante da recente alteração legislativa, que incidiu sobre a Lei



n.º 11/2019, de 04 de novembro, republicada pela Lei n.º 10/2023 (Primeira Alteração à Lei n.º 11/2019 – Lei Orgânica e de Processos do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe), de 08 de setembro.

Na verdade, a alteração legislativa afetou a autonomia financeira do Tribunal de Contas, que se viu impossibilitado de cobrar emolumentos como contrapartida dos serviços prestados no âmbito da fiscalização prévia dos atos e contratos de obras públicas em que o Estado é parte, ficando desprovido de receitas próprias, identificadas como principal fonte de financiamento das atividades projetadas.

Deste modo, o novo contexto orçamental em que o Tribunal de Contas atuará nos próximos tempos impõe um reequacionamento das suas ações, identificando sobretudo novos potenciais financiadores, incluindo o Orçamento Geral de Estado e parceiros de cooperação.

Por outro lado, o Tribunal de Contas tem vindo a preocupar-se, cada vez mais, com as temáticas prementes da atualidade, mormente, o monitoramento da implementação dos ODS, e

os mecanismos de comunicação eficaz com as partes interessadas.

A opção por uma abordagem mais incisiva sobre a temática dos ODS atende às orientações da INTOSAI e da OISC-CPLP relativamente à necessidade das ISC apoiarem os Governos na avaliação da implementação desses objetivos e da importância de se obterem resultados concretos que permitam o escrutínio dos cidadãos sobre a utilização dos recursos públicos na sua prossecução.

No que se refere à comunicação, a OISC-CPLP também exortou para a necessidade de se promover a comunicação dos seus valores e benefícios das ICS, quanto a principal forma de demonstração da relevância do papel destas, fazendo diferença na vida dos cidadãos, através de comunicação verdadeira, clara, célere, com mensagem oportuna, relevante e útil.

Assim, a presente revisão do Plano Estratégico 2023-2026 afigura-se oportuna para atender, em primeiro lugar, ao novo contexto orçamental do Tribunal de Contas e, segundo, para conferir maior visibilidade as temáticas dos ODS e Comunicação eficaz com as partes interessadas.

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



Bem-haja!

São Tomé, 28 de dezembro de 2023.

O Presidente,


(Ricardino Costa Alegre)



MISSÃO, VISÃO E VALORES

= MISSÃO =

A missão representa a razão de existência de uma instituição, isto é, corresponde ao que a organização faz.

A missão do Tribunal de Contas é:

- Controlar a legalidade das receitas e despesas públicas;
- Julgar as contas que a lei mandar submeter-lhe;
- Dar parecer sobre a Conta Geral do Estado; e
- Efectivar as responsabilidades financeiras.

= VISÃO =

A visão representa o fim supremo que a instituição procura alcançar, é o objectivo futuro que motiva e inspira a instituição.

A visão do Tribunal de Contas é promover a prestação de contas, a qualidade e a responsabilidade nas finanças públicas, é ser um modelo na promoção de uma Administração Pública ágil, ética, efectiva e responsável.

= VALORES =

Os valores representam os princípios que devem balizar a actuação de todos os que trabalham numa organização, bem como os outros actores ligados à mesma. Os valores auxiliam a instituição a actuar de modo eficaz nas situações não programadas que se lhe aparecem.

Os valores do Tribunal de Contas são os seguintes:

Profissionalismo | Rigor | Independência | Transparência |

Responsabilidade | Inovação | Cooperação



Modelo adotado para a formulação do Plano Estratégico

Conforme referido supra, o presente Plano foi elaborado com a participação de todos os actores que colaboram com o Tribunal de Contas e está dividido em duas fases:

- **1.ª Fase – Diagnóstico institucional;**
- **2.ª Fase – Definição da estratégia e elaboração da matriz de implementação.**

A fase de diagnóstico institucional incluiu uma etapa interna e outra externa.

Durante a fase interna do diagnóstico, foi feita uma análise da estrutura organizacional do Tribunal de Contas. Procedeu-se também à análise do ambiente interno, através da identificação dos pontos fortes e menos fortes da organização e que têm impacto no desempenho do Tribunal de Contas. Ainda na fase interna do diagnóstico, foi realizada a avaliação da implementação do Plano Estratégico 2019-2022, sendo que esta avaliação revestiu-se de extrema importância para a elaboração do Plano Estratégico 2023-2026.

A fase interna do diagnóstico institucional foi uma etapa de autoconhecimento, cujo fim foi o de dar à instituição um melhor conhecimento da sua realidade e permitir a identificação dos desafios que a mesma enfrenta. Na realização dos diagnósticos, foram feitos inquéritos e foi igualmente solicitado aos colaboradores que apresentassem sugestões para a melhoria do desempenho do Tribunal de Contas perante a sociedade, bem como desafios que o mesmo pode apresentar a médio e longo prazo.

No diagnóstico externo, foram feitas entrevistas com os principais *stakeholders* através da entrega e circulação de um inquérito a fim de se obter a percepção dos *stakeholders* sobre o papel desempenhado pelo Tribunal de Contas e do seu impacto.

Os resultados do inquérito estão demonstrados através dos quadros apresentados como anexo a este documento.

Numa segunda fase e feito o diagnóstico institucional, passou-se à definição das estratégias, os quais visaram identificar as principais directrizes do Tribunal durante o período que corresponde ao plano estratégico, ou seja, as directrizes para o período que irá de 2023 até ao ano de 2026. Assim, foi elaborado um mapa com indicadores e iniciativas e que constituem a tradução do Plano Estratégico do Tribunal de Contas 2023-2026.



DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Análise da Estrutura Organizacional

O Tribunal de Contas é composto por cinco Juízes Conselheiros, sendo um deles o Presidente.

O Tribunal de Contas compreende, na sua sede, duas secções especializadas, às quais cabem exercer as competências previstas na Lei n.º 11/2019, de 4 de Novembro.

O Tribunal de Contas dispõe de Serviços de Apoio, os quais se encontram organizados ao abrigo da Lei n.º 12/2019, de 5 de Novembro – Serviços de Apoio e Estatuto do Pessoal do Tribunal de Contas, em Gabinete do Presidente e Secretaria-geral (SG). A SG comporta os seguintes serviços: Secretaria Judicial (SJ), Gabinete de Planeamento e Controlo de Qualidade (GPCQ), Direção dos Serviços de Apoio Técnico (DSAT) e Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros (DSAF).

A DSAT tem sob a sua coordenação os seguintes departamentos:

- ⊕ Departamento de Fiscalização Prévia e Concomitante;
- ⊕ Departamento da Conta Geral do Estado e de Fiscalização Orçamental;
- ⊕ Departamento de Auditoria e Controlo concomitante; e
- ⊕ Departamento de Verificação Interna de Contas.

A DSAF tem sob a sua coordenação os seguintes serviços:

- ⊕ Departamento de Finanças e Controlo de Gestão;
- ⊕ Departamento Administrativo e dos Recursos Humanos;
- ⊕ Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação, Arquivo e Documentação; e
- ⊕ Departamento de Gestão Patrimonial.



A estrutura organizacional do TC é a que consta da figura 1 que se segue.

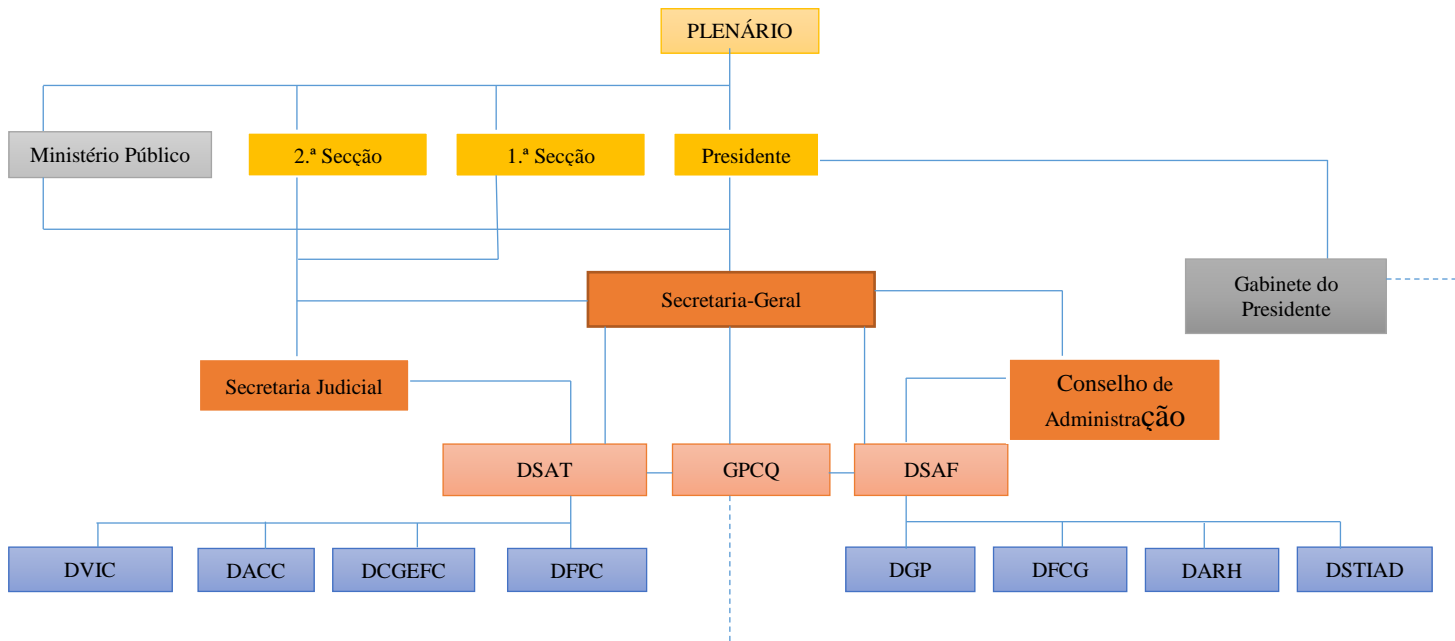


Figura 1: Organograma TC

Fonte: Despacho n.º 13 A/2020 do Gabinete do Presidente

Legenda: DSAT – Direção dos Serviços de Apoio Técnico

GPCQ – Gabinete de Planeamento e Controlo de Qualidade

DSAF - Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros

DFPC – Departamento de Fiscalização Prévia e Concomitante

DCGEFC – Departamento da Conta Geral do Estado e Fiscalização Orçamental

DACC – Departamento de Auditoria e Controlo Concomitante

DVIC – Departamento de Verificação Interna de Contas

DGP – Departamento de Gestão Patrimonial

DFCG – Departamento de Finanças e Controlo de Gestão

DARH – Departamento Administrativo e dos Recursos Humanos

DSTIAD – Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação, Arquivo e Documentação

O Ministério Público é representado junto da sede do Tribunal de Contas pelo Procurador-Geral da República, que pode delegar as suas funções num Procurador-Geral Adjunto.



Análise do Ambiente Interno

O Tribunal de Contas dispõe de colaboradores motivados e comprometidos com a missão e os valores defendidos pela instituição, que asseguram a implementação das boas práticas de gestão dos bens e dinheiros públicos.

No processo de elaboração do presente plano estratégico, estiveram envolvidos os Senhores Juízes Conselheiros, os dirigentes e trabalhadores dos Serviços de Apoio do Tribunal, tendo sido identificadas as linhas fundamentais que representam o contexto interno e externo do Tribunal de Contas. Neste processo participativo, foram reconhecidos os principais factores que influenciam a actividade e o desempenho do Tribunal de Contas, tendo os mesmos sido distribuídos em aspectos fortes e aspectos críticos.

Assim, do diagnóstico feito ao ambiente interno, concluiu-se que os aspectos fortes e positivos concretizam-se no seguinte:

- ⊕ Independência, colegialidade e autonomia, valores que são confirmados pelo quadro jurídico-legal do Tribunal, dos Senhores Juízes Conselheiros e restantes colaboradores;
- ⊕ Equipa técnica jovem, com margem de progressão em termos de aprendizagem e crescimento profissional;
- ⊕ Novas e modernas instalações de trabalho, construídas de raiz e adequadas às necessidades de funcionamento da instituição;
- ⊕ Apresentação pública do relatório anual de atividades e de contas de gestão da Instituição;
- ⊕ Elaboração e aprovação de manuais internos, validados e em vigor, designadamente o Manual de auditoria financeira, o Manual de procedimento administrativo, o Manual de verificação interna de contas, o Código de ética, o Regulamento aplicável ao ambiente institucional, e o Regulamento do Cofre;
- ⊕ Desenvolvimento de um conjunto de normas que auxiliam na política de transparência e rigor na execução das competências da Instituição, nomeadamente Instruções sobre elaboração e apresentação das contas validadas e em vigor (ISEAC n.º 01/2012), Avaliação de desempenho para os dirigentes, auditores, verificadores e demais funcionários em vigor (Resolução n.º 03/2021), e a Resolução sobre as secções especializadas;



- ⊕ Implementação do GES PROCESS;
- ⊕ Consultório médico em funcionamento; e
- ⊕ Sistema de marcação de presenças.

No entanto, ao nível do ambiente interno, ainda subsistem alguns aspectos críticos, os quais requerem melhorias, tanto ao nível da organização, como ao nível da cultura institucional e dos métodos e processos de acção, havendo a necessidade de:

- ⊕ Reformulação da estratégia de gestão dos recursos humanos, com o objectivo de reforçar quer o número quer a qualificação do pessoal;
- ⊕ Recrutamento de quadros qualificados de outras áreas de saber com interesse para a realização das competências do Tribunal, como por exemplo em obras públicas, ambiente, indústria extractiva, entre outras;
- ⊕ Implementação de um sistema de gestão de pessoal baseado em resultados e que tenha em conta os riscos profissionais do auditor;
- ⊕ Aposta na capacitação dos auditores em auditorias de desempenho;
- ⊕ Modernização tecnológica, mais concretamente no que diz respeito aos sistemas de informação e comunicação específicos; e
- ⊕ Reformulação da comunicação institucional, bem como dos mecanismos de divulgação dos resultados sobre as ações de controlo e cumprimento das decisões.



Análise do Ambiente Externo

O ambiente externo tem influência e por isso impacto em todas as organizações, sejam elas de natureza pública ou privada.

Neste sentido, é crucial analisar, com detalhe, os factores externos e deles extrair as variáveis que podem representar oportunidades ou ameaças e que podem, por sua vez, ter impacto nos objectivos estratégicos da instituição. Só depois disso, é possível definir a estratégia institucional. Exemplos de factores externos são o desenvolvimento económico, a participação da sociedade civil, a governação pública e a cooperação internacional.

Por esse motivo, foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* do Tribunal de Contas, no sentido de obter a percepção que essas entidades têm do papel do Tribunal de Contas e do exercício das suas funções. Os resultados do inquérito encontram-se demonstrados no anexo, apresentados no final do presente plano estratégico.

Por outro lado, da análise do ambiente externo, pode-se concluir que o Tribunal de Contas concretizou as seguintes oportunidades:

- ⊕ Integração junto das organizações internacionais do sector, nomeadamente a INTOSAI, AFROSAI, CREFIAF, OISC-CPLP, dentre outras;
- ⊕ Definição da estratégia de relacionamento com as partes interessadas, principalmente com a Assembleia Nacional e a Federação das ONG (Organizações Não Governamentais);
- ⊕ Acordos de cooperação com os Tribunais de Contas de Angola e de Portugal;
- ⊕ Perspetiva de retoma do projecto PRO-PALOP+TL;
- ⊕ Eleição do Tribunal de Contas como membro do CRRl;
- ⊕ Perspetiva de realização de auditorias conjuntas com o Tribunal de Contas de Angola e de Portugal;
- ⊕ Percepção positiva por parte dos cidadãos na retoma das audiências e julgamentos para a punição dos responsáveis por infracções financeiras;
- ⊕ Escrutínio por parte da Assembleia Nacional dos relatórios e pareceres do Tribunal de Contas sobre as Contas Gerais de Estado; e
- ⊕ Sentimento de responsabilidade por parte de agentes e gestores públicos.



O diagnóstico do ambiente externo concluiu também pela existência das seguintes ameaças, relativamente às quais o Tribunal de Contas deve procurar reduzir a sua exposição ou dependência:

- ⊕ Persistência do cenário de crise económica internacional, causado pela pandemia de COVID-19 e recentemente pela Guerra na Ucrânia e na Faixa de Gaza com reflexos na restrição do financiamento externo dos projetos;
- ⊕ Restrições orçamentais, austeridade e incertezas enquanto factores condicionantes do desempenho das ISC, bem como de outras instituições públicas;
- ⊕ Limitações à independência do Tribunal de Contas, o que tem impacto nas atividades da instituição; e
- ⊕ Baixo nível de prestação de contas das entidades que estão sujeitas à fiscalização do Tribunal.



Avaliação da implementação do Plano Estratégico 2019-2022

O Plano Estratégico 2019-2022 foi aprovado em Plenário Geral a 31 de dezembro de 2018, sob coordenação geral do Presidente em exercício, o Juiz Conselheiro Dr. José António de Monte Cristo, e tinha três objetivos estratégicos:

- ⊕ Objetivo Estratégico 1 – Dotação do Tribunal de Contas de recursos essenciais ao reforço da sua independência, capacidade técnica e modelo organizacional (OE1);
- ⊕ Objetivo Estratégico 2 - Consolidação do processo de implementação das normas e metodologias de auditorias internacionalmente aceites na perspetiva de que as recomendações do TC possam contribuir para o reforço da transparência e responsabilidade na gestão pública (OE2); e
- ⊕ Objetivo Estratégico 3 – Fortalecimento da capacidade institucional do Tribunal de Contas, visando o reconhecimento pela sociedade da missão que desempenha (OE3).

Para alcançar estes objectivos, foram previstas a implementação de 11 objetivos específicos, distribuídos em 59 projetos a serem executados ao longo dos quatro anos de vigência do Plano, tendo sido estimado um custo total de **USD 1 221 500,00 (Um milhão, duzentos e vinte e um mil, e quinhentos dólares)**. No entanto, devido à pandemia de Covid-19 e ao passamento físico do Juiz Conselheiro Dr. Bernardino dos Ramos Araújo, que era naquela altura Presidente do Tribunal de Contas, 2020 e 2021 foram dois anos atípicos na história do Tribunal de Contas. Com efeito, estes dois elementos constituíram causas de atraso ou abrandamento da implementação do Plano Estratégico 2019-2022.



Figura 2: Objetivos Estratégicos

Assim, dos 59 projetos, sendo 25 do OE1, 10 de OE2 e 24 de OE3, foram realizados 16 projetos, na ordem de 26,67%, o que correspondeu a **USD 631 000,00**, e 18 não realizados na ordem de 30,00% e correspondeu a **USD 301 000,00**. Neste contexto, a avaliação da implementação do plano evidenciou que 26 projetos, sendo 12 de OE1, 3 de OE2, e 11 de OE3, foram iniciados ou parcialmente realizados, o que corresponde em termos orçamentais a **USD 289 500,00**, na ordem de 43,33%.

Assim, o Plano Estratégico 2019-2022, avaliado em USD 1 221 500,00, foi projetado na perspectiva de alcançar os objetivos definidos através das seguintes fontes de financiamento:

- Fundos internos no valor de USD 526 500,00;
- Financiamento externo no valor de USD 165 500,00;
- Financiamento conjunto (interno e externo) no valor de USD 480 000,00; e
- Fundos não definidos no valor de USD 50 000,00.

Ainda no que concerne à execução do plano estratégico, cinco aspectos podem ser aqui elencados.

Primeiro, apesar das insuficiências e adversidades ocorridas e que atrasaram a implementação de forma eficiente e tempestiva do Plano Estratégico 2019-2022, a GES PROCESS foi uma



ferramenta importante para o cumprimento das atribuições e competências do Tribunal de Contas.

A GES PROCESS é uma plataforma digital que propõe-se cumprir o objectivo específico 1.3.2 do Plano Estratégico 2019-2022, ou seja, a atualização dos sistemas de informação, visando a implementação da aplicação mobile *SoftPhone* e de um correio electrónico corporativo assegurado por um sistema de intranet funcional, a diminuição do tempo de chegada das informações aos destinatários, a desmaterialização dos processos e procedimentos e no geral, uma comunicação interna eficaz.

Desde a implementação da GES PROCESS, o Tribunal de Contas tem registado uma maior tempestividade no cumprimento das suas acções e uma melhoria da eficiência e celeridade em matéria processual, quer na distribuição de tarefas quer na organização da Secretaria Judicial.

Segundo, a dinamização da GES PROCESS permitiu, a par da política de motivação do pessoal, impulsionar positivamente o Departamento de Fiscalização Prévia e Concomitante, o qual registou uma evolução considerável no número de processos analisados. Pois, a capacidade de gerenciar, de forma automatizada, milhares de processos através da GES PROCESS tornou mais eficiente a tramitação e o desempenho do referido Departamento.

Terceiro, a GES PROCESS articula-se em todas as áreas de fiscalização do Tribunal de Contas. Assim é no Departamento de Fiscalização Sucessiva e Concomitante, sendo que neste nível de controlo, a GES PROCESS se apresenta, cada vez mais, como uma ferramenta eficaz e eficiente de tratamento de dados e informação processual, inclusive na correspondência com os auditados, particularmente ao nível da verificação interna de contas.

Quarto - ainda no que concerne à fiscalização sucessiva e concomitante, a LOPTC veio estabelecer o prazo de seis meses para que o departamento que antes se denominava Departamento da Conta Geral do Estado e que passou a designar-se “Departamento da Conta Geral do Estado e Fiscalização Orçamental”, proceda à análise da Conta Geral do Estado, elabore o relatório e emita o respetivo parecer. Nos últimos exercícios, foram recebidas e analisadas as Contas Gerais do Estado dos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, conforme demonstra o quadro n.º 1.



Quadro 1: demonstrativo das contas recebidas e analisadas e dos relatórios e pareceres produzidos e entregues

Descrição	2016	2017	2018	2019	Média do tempo de análise e elaboração do relatório e parecer (em meses, no DCGEFO)
Data de entrada da CGE no TC	31-07-2018	26-06-2019	26-05-2020	12-03-2021	
Data de Entrega do Relatório e Parecer à Assembleia Nacional	12.2019	08.2020	04.2023	04.2023	18.5
Prazo médio de análise e elaboração do relatório e parecer (em meses, no DCGEFO)	15	13	27	19	

Da observação do quadro supra, denota-se que a análise das CGE e elaboração dos relatórios e respectivos pareceres são realizados durante o período médio de 18.5 meses, apesar de a LOPTC conferir apenas 6 meses, o que levanta a questão do cumprimento dos prazos e exige que se dê uma atenção particular ao cumprimento dos prazos nessa área de controlo. Pese embora isso, pode-se afirmar que houve uma redução significativa do tempo de análise e elaboração do relatório e parecer sobre a CGE e a respectiva entrega à Assembleia Nacional entre 2018 e 2019. Porém, a CGE do exercício de 2020 deu entrada a 05 de Abril de 2022 no Tribunal de Contas, sendo que o prazo de 6 meses estabelecido por lei para a entrega do relatório e o respectivo parecer já se encontra largamente ultrapassado.

Ressalta-se aqui, que a Lei n.º 11/2019- LOPTC, republicada Lei n.º 10/2023, Primeira Alteração a LOPTC, de 8 de setembro, reduz em 3 (três) meses, o prazo para a elaboração do Relatório e o Parecer sobre a CGE.

No que se refere à Verificação Interna de Contas, o número de entidades que não prestam contas ou prestam contas fora de prazo legal cresceu significativamente, nos últimos anos, principalmente no período da pandemia de COVID-19.



Por fim, ao nível do Departamento de Auditoria e Controlo Concomitante, durante o período de 2019-2022, intensificaram-se as ações de fiscalização e controlo das obras públicas.

Assim, depois de feito o diagnóstico institucional, passar-se-á ao delineamento das estratégias para o Plano Estratégico 2023-2026.

O PLANO ESTRATÉGICO 2023-2026

Estratégia pode ser definida como o conjunto de ações e objetivos necessários ao desempenho das competências e missão de uma instituição.

A estratégia organizacional serve para preparar a instituição para enfrentar diversos factores, internos e externos, que a podem potencialmente impactar, de modo a, por um lado, reforçar as suas competências e por outro lado, mitigar as suas fraquezas.

A estratégia que foi definida para os próximos quatro anos tem por objetivo auxiliar o Tribunal de Contas a cumprir a sua missão de controlar a legalidade das receitas e despesas públicas, julgar as contas que a lei mandar submeter-lhe, dar parecer sobre a Conta Geral do Estado e efectivar as responsabilidades financeiras. Visa também auxiliar o Tribunal de Contas a alcançar a sua visão que é a de promover a prestação de contas, a qualidade e a responsabilidade nas finanças públicas, ser um modelo na promoção de uma Administração Pública ágil, ética, efectiva e responsável.

Essa estratégia visa melhorar a gestão dos recursos materiais, humanos, orçamentais, financeiras e patrimoniais à disposição do Tribunal, e promover o uso das tecnologias de informação de modo a dar maior eficácia, eficiência, economicidade e efectividade na realização das competências do Tribunal.

Na elaboração do presente Plano Estratégico privilegiou-se o modelo do Plano Estratégico anterior, ou seja, o Plano Estratégico 2019-2022, tendo-se considerado também o inquérito às partes interessadas e o envolvimento dos recursos humanos do Tribunal de Contas, no qual foram tidas em conta as opiniões dos Senhores Juízes Conselheiros, pessoal dirigente, auditores e funcionários dos Serviços de Apoio do Tribunal.



Tendo em conta que a avaliação do Plano Estratégico 2019-2022 revelou que muitos projetos não foram realizados e outros encontram-se em curso ou por iniciar (aproximadamente 73,33% por realizar) devido a dois factores expressamente justificados (o passamento físico do Juiz Conselheiro Presidente Dr. Bernardino Araújo e a pandemia de Covid-19), optou-se, na elaboração do Plano Estratégico 2023-2026, pela continuidade do que vinha sendo feito. Nesta medida, o presente Plano Estratégico passa pela reformulação dos objetivos estratégicos 1, 2 e 3, seus objetivos específicos e respetivos projectos, sendo feitas adaptações sempre que as mesmas se mostrarem necessárias.

Assim, o Plano Estratégico 2023-2026 inclui os três objectivos estratégicos gerais presentes no Plano Estratégico anterior, que se seguem:

- ⊕ Objetivo Estratégico 1 – Dotação do Tribunal de Contas de recursos essenciais ao reforço da sua independência, capacidade técnica e modelo organizacional;
- ⊕ Objetivo Estratégico 2 - Consolidação do processo de implementação das normas e metodologias de auditoria internacionalmente aceites, na perspetiva de que as recomendações do Tribunal de Contas possam contribuir para o reforço da transparência e responsabilidade na gestão pública; e
- ⊕ Objetivo Estratégico 3 – Fortalecimento da capacidade institucional do Tribunal de Contas, visando o reconhecimento da missão que desempenha na sociedade.

Os objectivos estratégicos estabelecem o que deve ser feito de modo que a instituição cumpra a sua missão e alcance a sua visão do futuro. Estes objectivos dão informações sobre o resultado da execução da estratégia, o que permite testar os resultados de execução, e a necessidade de ajustes e correcção ao longo do período de execução do Plano.

Ora, dentro de cada objectivo estratégico geral supra identificado, existem objectivos específicos, os quais serão melhor desenvolvidos a seguir através da Matriz de Implementação.

A Matriz de Implementação está exemplificada por via de uma tabela onde consta a identificação do Objectivo Estratégico Geral, seguido da identificação do objectivo específico. Dentro de cada objectivo específico, existe informações seleccionadas e devidamente separadas sobre os elementos que ajudam a entender o Plano Estratégico de Desenvolvimento para o quadriénio 2023-2026. Estes elementos são os que se seguem:

- (i) Designação do projecto;



- (ii) Data para a implementação do projecto;
- (iii) Orçamento estimado e expresso em Dólares Americanos;
- (iv) Fonte de financiamento do projecto, o qual pode ser interna (Cofres do Tribunal de Contas, OGE) ou externa (parceiro financiador, nacional ou internacional);
- (v) Circunstâncias que indicam o sucesso do projecto (indicador de sucesso);
- (vi) Factores que podem, eventualmente, inviabilizar a execução do projecto; e
- (vii) Responsável pela execução do projecto.

Com vista a assegurar um processo de comunicação eficaz, elaborou-se um mapa estratégico que é a ferramenta usada para sistematizar a estratégia do Tribunal de Contas. Assim, o mapa estratégico traduz a missão, visão e estratégia do Tribunal de Contas e visa comunicar e definir, de maneira clara e transparente a estratégia de actuação da instituição.

O quadro que se segue representa a Matriz de Implementação do Plano Estratégico 2023-2026.



Matriz de implementação do Plano Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO GERAL 1						
Dotar o Tribunal de Contas de recursos essenciais ao reforço da sua independência, capacidade técnica e modelo organizacional						
Objetivo Específico 1.1						
Reduzir a dispersão normativa atualmente existente						
Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de financiamento	Indicador de sucesso	Factor de risco	Responsável
1.1.1 - Edição de uma coletânea de normas e regulamentos aplicáveis ao Tribunal de Contas, incluindo os textos conexos à Declaração de Lima e outras normas.	06.2023	5 000,00	Externo	Colectânea editada	Ausência de financiamento	Presidente
Subtotal				5 000,00		



Objetivo Específico 1.2						
Aperfeiçoamento da capacidade técnica e organizacional e melhoria dos mecanismos de comunicação interna						
Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de financiamento	Indicadores de Sucesso	Factor de Risco	Responsável
1.2.1 - Implementação das secções especializadas previstas na legislação em vigor	04.2023	0,00	Interno	- Entrada em funcionamento da I Secção - Entrada em funcionamento da II Secção - Consolidação da função jurisdicional	Não aplicável	Presidente
1.2.2 - Implementação da delegação regional do TC	10.2026	0,00	Interno e Externo	Entrada em funções da delegação regional do TC	Indisponibilidade orçamental - Falta de espaço físico	Presidente
1.2.3 - Concepção do novo método de planificação das auditorias	04.2023	0,00	Interno	Regulamento de estratégia da auditoria elaborado, validado e implementado	Não aplicável	Presidente / GPCQ
1.2.4 - Uma auditoria, um processo desde o início - realização das auditorias com a indicação do Juiz Relator	05.2023	0,00	Interno	Intervenção e orientação do Relator durante todas as fases das auditorias	Não aplicável	Plenário/ Presidente
1.2.5 - Concepção do Regulamento de tabela salarial do TC	06.2024	0,00	Interno	Regulamento de tabela salarial elaborado, aprovado e implementado	Não aplicável	Plenário/ Presidente
1.2.6 - Prossecução dos trabalhos conducentes à elaboração dos manuais de procedimentos para todas as unidades orgânicas do TC	09.2024	10 000,00	Externo	- Manual de procedimento da Secretaria-geral elaborado e aprovado - Manual de procedimento do Gabinete do Presidente elaborado	Escassez de recursos financeiros e humanos	Secretária -geral



				<p>e aprovado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimento da Secretaria Judicial elaborado e aprovado - Manual e/ou Guia de procedimento dos Serviços Informáticos elaborado e aprovado - Disseminação e implementação do manual de procedimentos administrativos - Sessões de disseminação e manuseamento dos manuais 		
1.2.7 - Formação, elaboração e implementação do guia sobre a fiscalização prévia e concomitante	04.2023	5 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação e apropriação do referido guia - Elevação de padrões de verificação no controlo prévio 	<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de recursos financeiros; - Sobrecarga horária 	Secretário -geral Adjunto/ DFPC
1.2.8 - Formação, elaboração e implementação do guia sobre a elaboração do relatório e parecer sobre a CGE	11.2023	5 000,00	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação e apropriação do mencionado guia - Elevação dos padrões de análise e emissão do parecer sobre a CGE 	<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de recursos financeiros - Sobrecarga horária 	Secretário -geral Adjunto/ DCGEFO
1.2.9 - Concepção de medidas conducentes à massificação do uso da intranet, visando a partilha e divulgação de informações na perspetiva de melhorar gradualmente a comunicação interna	Em curso até 2024	20 000,00	Governo e Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de desmaterialização de processos e procedimentos internos - Comunicação interna eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos capacitados limitados - Ausência de recursos financeiros 	Secretário -geral Adjunto /DSTIAD

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



1.2.10 - Atualização do plano estratégico de sistemas de informação	12.2024	10 000,00	Parceiros	Plano estratégico de sistemas de informação actualizado e em funcionamento	- Escassez de recursos financeiros - Ausência de técnicos especializados	Secretária -Geral/ DSTIAD
1.2.11 - Catalogação retrospectiva dos registos da actividade processual de 2003 a 2021 e organização e indexação dos processos arquivados	07.2023	10 000,00	Externo	Inventariação dos registos feita e arquivos indexados	Escassez de recursos financeiros	Secretaria Judicial/ DSTIAD
1.2.12 - Criação da estrutura de <i>Helpdesk</i> eficiente e profissionalizado	12.2024	15 000,00	Interno	- Crescimento do número de usuários das aplicações - Equipa de assistentes em atividade - Diminuição do tempo de chegada das informações aos destinatários	- Escassez de recursos financeiros - Ausência de técnicos especializados	Secretária -geral/ DSTIAD
1.2.13 - Concepção de políticas para promover a garantia da segurança de informação	Em curso até 12.2023	15 000,00	Governo e Parceiros	- Nível de fiabilidade e segurança da rede interna - Correio electrónico corporativo assegurado por um sistema de intranet funcional - Implementação da aplicação <i>Mobile SoftPhone</i> ;	Escassez de recursos financeiros	Presidente / DSTIAD
1.2.14 - Criação de biblioteca e arquivo digital	12.2023	15 000,00	Interno, Externo e Parceiros	Biblioteca e arquivo digital em pleno funcionamento	- Escassez de recursos financeiros - Ausência de técnicos	DSTIAD



					especializados	
Subtotal				105 000,00		

Objetivo Específico 1.3:

Promoção de medidas de natureza sociocultural, recreativa, desportiva e de fomento do espírito de solidariedade e entreaajuda que visem assegurar uma permanente valorização dos recursos humanos

Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de Financiamento	Indicadores de sucesso	Factor de Risco	Responsável
1.3.1 - Concepção e implementação de pacote de iniciativas que facilitem a gestão do conhecimento, promovendo a troca de experiência e divulgação de boas práticas em matéria das atribuições dos profissionais do TC	Em curso até 2024	20 000,00	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Quadros técnicos especializados - Intercâmbios realizados com instituições congéneres - Capacidade interna em promover acções de capacitação e formação - Realização de Ateliers e seminários direccionados aos quadros do TC 	Ausência de financiamento e recursos humanos	Presidente

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



1.3.2 - Prossecução de medidas conducentes à progressiva especialização de quadros, particularmente nas áreas relacionadas com a realização das competências legais no Tribunal	Em curso até 2024	20 000,00	Interno e Externo	Capacidade interna de conceção de ações de capacitação	Escassez de recursos financeiros	de	Presidente
1.3.3 - Promoção de iniciativas que estimulem a produção científica e o conhecimento em matéria de atividade conexas com a área do controlo externo das finanças públicas	2023-2024	10 000,00	Interno	- Qualidade dos trabalhos científicos produzidos - Implementação de concursos de monografia com prémios e distinções	Escassez de recursos financeiros	de	Comissão a ser constituída
1.3.4 - Elevação do nível de capacitação em matéria de conhecimento e construção de aplicações e uso da tecnologia digital, sobretudo em programas informáticos com utilidade funcional para o TC	2023-2024	10 000,00	Parceiros	- Aumento da eficácia e eficiência do TC no desempenho da sua missão - Uso de aplicações informáticas versáteis - Técnicos mais adestrados na área informática	Escassez de recursos financeiros e humanos	de	Presidente
1.3.5 - Implementação progressiva do plano de carreiras do pessoal	Em curso até 2024	0,00	Interno	- Regime remuneratório aprovado - Afetação dos quadros por área especializada	Ausência de técnicos especializados	de	Presidente
1.3.6 - Identificação e adoção de critérios de avaliação para definição de mecanismos de elevação da motivação e recompensa do pessoal, sem descuidar outras formas de distinção daqueles que se destacam no cumprimento das suas missões	Em curso até 2024	0,00	Interno	- Recompensa dos colaboradores pelo desempenho e promoção de competências - Melhoraria da remuneração do pessoal - Atribuição de prémios e	Escassez de recursos financeiros	de	Presidente

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



				distinções		
1.3.7 - Concepção do plano estratégico de formação e desenvolvimento	2023-2024	80 000,00	Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de quadros com capacitação profissional - Realização de pós graduações e mestrados com recursos mobilizados pelo TC - Plano de formação elaborado e aprovado 	Indisponibilidade dos parceiros	Presidente/ GPCQ
1.3.8 - Adoção de medidas tendentes a melhoraria da programação e mobilização para eventos alusivos às datas marcantes do TC	2023	5 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Instituição e comemoração do dia dos Magistrados do TC - Instituição e comemoração do dia da Sucessiva - Instituição e comemoração do dia da Prévía - Instituição e comemoração do dia da administração do Tribunal 	Escassez de financiamento	Magistrados e Dirigentes
1.3.9 - Promoção de iniciativas que visam a intensificação da prática do desporto e manutenção física	12.2025	8 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Maior inclusão dos colaboradores nas atividades da instituição - Academia interna para a prática desportiva em funcionamento 	Escassez de recursos financeiros e materiais	Presidente
Subtotal					153 000,00	



OBJETIVO ESTRATÉGICO GERAL 2

Consolidação do processo de implementação das normas e metodologias de auditorias internacionalmente aceites na perspetiva de que as recomendações do TC possam contribuir para o reforço da transparência e a responsabilidade na gestão pública

Objetivo Específico 2.1

Aperfeiçoamento dos procedimentos e mecanismos que garantam a elevação da qualidade, tempestividade e eficácia do controlo

Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de Financiamento	Indicadores de sucesso	Factor de Risco	Responsável
2.1.1 - Intensificação das ações de formação e capacitação com vista a elevar o nível de conhecimento e destreza dos auditores no manuseamento das normas internacionais universalmente aceites, designadamente as ISSAI	2023-2024	15 000,00	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Número de ações de formação realizadas - Melhoria da qualidade dos relatórios de auditorias - Melhoria do processo de planeamento das missões 	Ausência de patrocinadores	Dirigentes
2.1.2 - Consolidação do processo de apropriação e implementação do Manual de Auditoria Financeira (MAF)	2023-2024	0,00	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> - Número de ações de capacitação sobre o manuseamento do manual realizadas - Número de auditores que aplicam as matrizes e metodologias recomendadas pelo MAF 	Escassez de recursos humanos	Dirigentes

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



2.1.3 - Formação, elaboração e implementação do manual da auditoria de desempenho (MAD)	2023-2024	15 000,00	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de auditoria de desempenho elaborado e aprovado - Número de ações de capacitação sobre o manuseamento do manual realizadas - Planeamento de missões de auditoria de desempenho - Número de auditores que aplicam as matrizes e metodologias recomendadas pelo MAD 		Dirigentes
2.1.4 - Atualização das Instruções sobre a elaboração e apresentação das Contas (ISEAC)	2023	5 000,00	Interno	Novas ISEAC publicadas	Insuficiência de recursos humanos	Secretário-geral
2.1.5 - Formação, elaboração e implementação do guia sobre a fiscalização prévia e concomitante	04.2023	2 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Guia elaborado e aprovado - Número de ações de capacitação sobre o manuseamento do guia realizadas 	Escassez de recursos financeiros e materiais	Secretário-geral Adjunto/DSA T/ DFPC
2.1.6 - Seguimento permanente do processo de aplicação dos guias e manuais	2023-2024	4 500,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Elevação de <i>performance</i> dos auditores - Melhoria da qualidade dos relatórios de auditoria 	Sobrecarga de tarefas dos dirigentes	GPCQ/ Dirigentes

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



2.1.7 - Melhoria dos processos de julgamento e da efetivação da responsabilidade financeira	2023-2024	0,00	Não aplicável	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da responsabilidade e boa gestão dos recursos públicos - Melhoria de eficiência e celeridade em matéria de responsabilidade financeira 	Não aplicável	Magistrados
2.1.8 - Dinamização de iniciativas que propiciem o arranque do processo de realização de auditorias e instrução de processos com recurso à TIC, através de: a) Identificação dos recursos modernos de auditoria em português; b) Diligências com os parceiros externos para o financiamento de <i>softwares</i> de auditoria c) Formação e seguimento do pessoal para a utilização dos <i>softwares</i> de auditoria d) Incentivo a um maior uso das novas TIC nas tarefas quotidianas dos serviços de apoio e) Seguimento permanente do processo de aplicação dos guias e manuais	2023-2024	50 000,00	Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e apropriação de <i>Software</i> de auditoria - Auditorias realizadas com recursos à TIC - Tempestividade na apresentação dos relatórios e instrução de processos - Desmaterialização de processos e dos procedimentos de suporte à fiscalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade dos parceiros - Falta de recursos financeiros 	Presidente
Subtotal				91 500,00		



OBJETIVO ESTRATÉGICO GERAL 3

Fortalecimento da capacidade institucional do Tribunal de Contas visando o reconhecimento pela sociedade da importância da sua missão (Papel Fiscalizador)

Objetivo Específico 3.1

Reforço de medidas que assegurem a eficácia da gestão

Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de financiamento	Indicadores de sucesso	Factor de Risco	Responsável
3.1.1 - Elevação do nível de qualidade da prestação de serviço aos cidadãos, às entidades públicas e à sociedade em geral;	2023-2026	5 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Tempestividade na publicação das decisões e dos relatórios - Elevação do nível de celeridade processual -Melhoria da qualidade no atendimento ao público - Qualidade da informação disponibilizada aos utentes - Cumprimento dos prazos legais nos atos praticados pelo Tribunal 	Restrições orçamentais	Presidente
3.1.2 - Concepção e aplicação de sistema integrado de gestão que assegure, tanto o rigor e a objetividade das informações relacionadas com a atividade administrativa da instituição, como a segurança e a tempestividade dos atos jurisdicionais	Em curso até 2024	15 000,00	Interno e Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - GES-PROCESS operacional, dinâmico, eficaz e eficiente - Segurança, rigor e objetividade das informações jurisdicionais e administrativas 	Escassez de meios financeiros e humanos	Secretária-geral/ Secretário-geral Adjunto/ DSAF

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



3.1.3 - Desenvolvimento do sistema de gestão processual e administrativo do TC (SIGEPA) e adoção de Microsoft SQL Server como sistema de gestão de base	2023-2026	20 000,00	Interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Integração dos sistemas existentes no SIGEPA e actualização dos módulos - Inclusão de novos módulos (patrimonial, gestão de recursos humanos, gestão de requisições, trocas de mensagens internas e reclamações internas) 	Escassez de meios financeiros e humanos	DSAF/DSTIAD
3.1.4 - Implementação de sistema de gestão baseado em resultados	2024	10 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento de objectivos fixados - Aumento da produtividade - Elevação da imagem e da credibilidade da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Falhas de programação ou planeamento - Insuficiência de recursos e de estímulos (recompensa) - Fraco desempenho do pessoal 	Presidente
3.1.5 - Prossecução de medidas para o aperfeiçoamento e consolidação do sistema de controlo interno	2023-2024	5 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação do manual de procedimentos administrativos, MAF, MAD, e guias em vigor - Elevação do nível de segregação de funções e consistência de informação produzidas - Elevação dos padrões de gestão financeira, orçamental e processual 	Não aplicável	DSAF/GPCQ

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



3.1.6 - Prosecução de um modelo de prestação de contas públicas com base em auditoria externa às contas do Tribunal	2023-2024	25 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório e contas de gestão aprovadas e publicadas em tempo - Qualidade da informação contabilística - Confiança dos cidadãos no TC 	Insuficiência de recursos financeiros	Presidente
Subtotal				80 000,00		

Objetivo Específico 3.2

Promover uma cultura de comunicação pedagógica com as partes interessadas e monitorar e avaliar a evolução do desempenho, promovendo a aplicação das boas práticas

Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de financiamento	Indicadores de sucesso	Factor de Risco	Responsável
3.2.1 - Concepção da estratégia de comunicação com as partes interessadas	2023-2024	10 000,00	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de comunicação com as partes interessadas aprovado - Plano de hierarquização de parceiros aprovado - Estratégia de relacionamento com as partes interessadas elaborada - Protocolos de cooperação celebrados 	Insuficiência de recursos humanos e financeiros	Presidente
3.2.2 - Instituição de um gabinete de imprensa ou equipa encarregue pela estratégia de comunicação	06.2023	8 000,00	Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria de comunicação (mais acessível e compreensível) com a sociedade 	Insuficiência de meios financeiros	Presidente

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



<p>3.2.3 – Reforço das ações que visam melhorar, desenvolver e promover a identidade gráfica, a marca e a imagem do TC;</p>	<p>2023-2024</p>	<p>10 000,00</p>	<p>Interno e Externo</p>	<p>Aperfeiçoamento e divulgação de Logotipos diferenciados para a comunicação interna e externa;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação e divulgação da entidade gráfica do Tribunal através de (Revistas, brochuras, sacas de pano cru, bandeiras, t-shirts, papel timbrado, envelopes, Folder (capas) etc. - Atualização de Cartões de Identificação para os Magistrado, Funcionários, Agentes e demais colaboradores; - Padronização de Documentos e controlo de edição (Ofícios, Informações, Informação-Proposta Relatórios, Notificações, Despachos, Acórdãos, Deliberações, Resoluções, Citações, etc.) - Criação de cartão de visita, - Website dinâmico e ativo, capaz de converter o público em clientes assíduos dos assuntos do TC. 	<p>Insuficiência de meios financeiros e humanos</p>	<p>Presidente</p>
<p>3.2.4 - Reforço permanente de medidas que assegurem o bom uso, a manutenção e a funcionalidade do edifício sede;</p>	<p>2023-2024</p>	<p>50 000,00</p>	<p>Interno e Externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Edifício em bom estado de conservação e funcionamento - Redução dos gastos com a manutenção do edifício 	<p>Insuficiência de meios financeiros e humanos</p>	<p>Exactor</p>

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



<p>3.2.5 – Concepção de um vídeo promocional da instituição com o objectivo de difundir a marca Tribunal de Contas;</p>	2023-2024	50 000,00	Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Símbolos, insígnias, atos e eventos do Tribunal difundidos através do vídeo promocional, infundindo a ideia da marca Tribunal de Contas - Contribuição efectiva para a boa governação e a transparência na aplicação dos recursos públicos - Elevação da auto-estima dos colaboradores - Elevação do nível de confiança dos cidadãos no TC 	Indisponibilidade dos parceiros	Presidente
<p>3.2.6 - Retoma da edição da revista do Tribunal de Contas ou outro meio de divulgação gráfica dos atos do TC;</p>	2023-2024	20 500,00	Parceiros	Edição regular da revista do Tribunal de Contas	Indisponibilidade dos parceiros	Presidente
<p>3.2.7 - Sessões de vídeo-esclarecimento e outras ações visando incentivar o interesse do pessoal sobre a importância, valor arquitetónico, imponência e necessidade de preservação do edifício sede do TC;</p>	2023-2024	20 000,00	Interno e Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do edifício em bom estado de conservação e funcionamento - Difusão de informação e iniciativas que incentivem a preservação enquanto património público do edifício 	Recursos financeiros	Presidente

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



3.2.8 - Concepção de uma aplicação para monitoramento da implementação do PED;	04.2023	0,00	Interno	- Aplicação informática e equipa de monitoramento da implementação do PED em pleno funcionamento - Monitoramento tempestivo e periódico da implementação do PED 2023-2026	Não aplicável	DSTIAD/GPCQ
3.2.9 - Implementação de um processo de avaliação pelos pares;	2024	20 000,00	Interno e Externo	Acordo para avaliação pelos pares celebrado	Ausência de parceiros interessados	Presidente
3.2.10 - Criação de condições internas e busca de parcerias com vista à submissão ao processo de avaliação SAI PMF e GFP-QR, relativamente aos ODS.	2023-2024	30 000,00	Parceiros	Avaliação SAI PMF e GFP-QR realizada Avaliação e acompanhamento da implementação dos ODS	Ausência de parceiros interessados	Presidente
Subtotal						218 500,00



Objetivo Específico 3.3						
Fortalecimento de relações, buscando sinergias com outras instituições nacionais e internacionais que concorrem para o controle da administração pública, a transparência e a boa gestão dos fundos públicos						
Projetos	Cronograma	Orçamento em USD	Fonte de financiamento	Indicadores de sucesso	Factor de risco	Responsável
3.3.1 - Intensificação de ações de cooperação com as ISC congêneres e outros parceiros tradicionais	2023-2024	20 000,00	Interno e Externo	- Protocolos celebrados - Modelos de seguimentos definidos - Missões e eventos conjuntos realizados	Ausência de financiamento	Presidente
3.3.2 - Reforço da participação do TC nos eventos sob a égide dos organismos reitores do controle externo das finanças públicas, designadamente a INTOSAI, AFROSAI, CREFIAF, OISC-CPLP	2023-2024	20 000,00	Interno e Externo	- Participação do TC em seminários e congressos - Restituições sobre as ações de capacitação frequentadas - Implementação das directrizes emanadas	Insuficiência de recursos financeiros	Presidente
3.3.3 - Mais auditores e maior abrangência no controle anual da gestão dos recursos públicos	2024-2026	150 000,00	Externo	- Contratação de auditores e verificadores - Controle concomitante dos projetos financiados pelo BAD (Banco Africano de Desenvolvimento), Banco Mundial, União Europeia, e outros parceiros do país	Ausência de financiamento	Presidente/G PCQ

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



3.3.4 - Criação do contingente infantil a denominar "Pupilos da transparência", na perspectiva de inculcar nas gerações mais jovens uma cultura de respeito pelo bem público e conceitos conexos com a prestação de contas		20 000,00	Interno e Externo	Grupo infantil constituído e dotado de noções básicas sobre a transparência na gestão pública	Ausência de financiamento	Presidente
Subtotal Custo				210 000,00		

Custo Global dos Projetos

	Descrição	Custo - USD	Subtotal	Total geral
Objetivo Estratégico 1	Objetivo Específico 1.1	5 000,00	263 000,00	863 000,00
	Objetivo Específico 1.2	105 000,00		
	Objetivo Específico 1.3	153 000,00		
Objetivo Estratégico 2	Objetivo Específico 2.1	91 500,00	91 500,00	
Objetivo Estratégico 3	Objetivo Específico 3.1	80 000,00	508 500,00	
	Objetivo Específico 3.2	218 500,00		
	Objetivo Específico 3.3	210 000,00		



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Coibir a má gestão dos recursos públicos exige que a actuação do Tribunal de Contas seja pronta, efectiva e incorporada, pois só assim se alcançará a eficiência, eficácia, economicidade e efectividade nos gastos orçamentais.

Com a implementação do Plano Estratégico, o Tribunal de Contas pode estimular a transparência da Administração Pública e consequentemente reforçar a democracia e prestigiar a cidadania. Uma sociedade bem informada é uma sociedade capacitada para fazer o controlo social sobre a gestão feita pelos órgãos públicos.

Conforme se pode verificar pela matriz de implementação, os resultados esperados são mudanças a executar a médio e longo prazo, sendo determinante a contribuição não só do Tribunal de Contas e dos seus colaboradores, mas também de outras entidades externas como o Governo, Assembleia Nacional, sociedade civil e financiadores. Para os financiadores do OGE, interessa que o Tribunal de Contas maximize a análise da CGE e o seguimento da implementação, pelo Governo, das recomendações dadas pelo Tribunal de Contas. Por outro lado e uma vez que ao nível internacional, os países estão engajados na Agenda 2030 das Nações Unidas e na Agenda 2063 da União Africana, aos financiadores do OGE importa que o Tribunal de Contas monitorize igualmente a implementação dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentáveis das agendas supracitadas.

Nesta medida, tendo em conta os objectivos estratégicos gerais estabelecidos, o Tribunal de Contas preconiza, através do presente Plano Estratégico, atingir os resultados que são apresentados na tabela que se segue.



Objetivos Estratégicos	Principais Resultados Esperados	Mecanismos
<p>OE1 - Dotar o TC de recursos essenciais ao reforço da sua independência, capacidade técnica e modelo organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - TC independente financeiramente, que lidere pelo exemplo e que tome decisões com eficiência, independência e tempestividade; - Reconhecimento do TC como uma instituição modelo que projeta confiança, credibilidade e respeito junto da população, de entidades auditadas e no seio de instituições congêneres. 	<p>Melhoria da eficiência e celeridade em matéria de responsabilização financeira;</p> <p>Melhoria dos procedimentos e qualidade dos trabalhos dos auditores.</p>
<p>OE2 - Consolidação do processo de implementação das Normas e Metodologias de Auditoria internacionalmente aceites na perspectiva de que as recomendações do TC possam contribuir para o reforço da transparência e a responsabilidade na gestão pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura enraizada de prestação de contas, de auditorias (financeira, de conformidade e de desempenho) e de fiscalização concomitante de acordo com as normas da INTOSAI; - Seguimento e avaliação da implementação dos ODS através da ferramenta de avaliação PFM-RF; - Redução do prazo de emissão do relatório e parecer sobre a 	<p>Melhoria da qualidade dos relatórios de auditoria elaborados pelos Serviços Técnicos.</p>



CGE;

OE3 - Fortalecimento da capacidade institucional do Tribunal de Contas visando o reconhecimento pela sociedade da importância da sua missão	Maior relevância e aumento da confiança da sociedade em geral no TC.	Melhoria da fluidez de informação em linguagem acessível à população, com qualidade e tempestividade.
--	--	---

No entanto, para alcançar os objectivos estipulados para o quadriénio 2023-2026, o Tribunal de Contas deverá consagrar particular atenção aos desafios potenciadores de um maior impacto da ação da instituição nas finanças públicas, com visibilidade para toda a sociedade, nomeadamente nos domínios da:

- Capacitação e especialização dos recursos humanos;
- Consolidação do GES PROCESS como ferramenta integral e de dinamização de todas as áreas de atuação do Tribunal;
- Acompanhamento na utilização dos manuais para garantir a elevação da qualidade, tempestividade e eficácia do controlo;
- Concepção do método de planificação das auditorias;
- Aprovação da realização das auditorias com a indicação do Juiz Relator;
- Recompensa do mérito, designadamente através do desenvolvimento nas carreiras, vetor determinante para a motivação dos colaboradores, mitigando os efeitos de factores resultantes das medidas de austeridade na administração pública;

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



- Disponibilização de meios técnicos e de suporte de informação às tarefas do Tribunal, em especial de planeamento e execução das auditorias, tramitação processual e gestão interna;
- Intervenção nas áreas de elevado risco, designadamente o endividamento, a celebração e execução dos grandes contratos, a prevenção contra as infracções, as irregularidades, as fraudes financeiras, a corrupção e atos de má gestão;
- Efetivação da responsabilidade financeira dos gestores de dinheiros públicos;
- Monitoramento do cumprimento dos ODS e aplicação da ferramenta PFM-RF;
- Desenvolvimento e harmonização das metodologias e técnicas de auditoria e controlo;
- Realização de fiscalização orçamental;
- Realização de auditorias de desempenho;
- Fiabilidade e clareza das informações decorrentes do funcionamento da administração pública fornecidas aos cidadãos, visando o fomento do controlo social;
- Capacidade de realizar trabalhos coordenados com outros órgãos de controlo;
- Judicialização das deliberações do Tribunal;
- Alinhamento dos procedimentos de controlo com as ISSAIs;

Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026



- Consolidação dos procedimentos de controlo sucessivo: auditoria financeira e de conformidade.

Porém, mais importante do que definir os elementos estratégicos é comunicar de forma clara e simples a estratégia às partes interessadas. Com efeito, o processo de comunicação da estratégia junto dos *stakeholders* é decisivo, na medida em que os resultados dependem, em parte, da divulgação dos mecanismos existentes. É relevante que os gestores públicos e a sociedade em geral tenham conhecimento das políticas estratégicas do Tribunal de Contas, pois isso conduzirá necessariamente a um melhor desempenho da Administração Pública: melhoria da governação e gestão pública, desincentivo à má gestão dos recursos públicos e incentivo a uma administração pública transparente e responsável.



Anexos

Resultados dos Inquéritos

Quadro 2: Inquérito às entidades jurisdicionadas

Perguntas	Indicadores de respostas	Entidades contactadas		Qualidade das respostas
		Quantidade e	N.º Respostas recebidas - 9	
1-Como classifica a relação existente, do ponto de vista da comunicação, entre o TC e a sua instituição?	-Menos boa -Boa -Excelente	15	-Menos boa -1 -Boa - 6 -Excelente - 2	Indicador de boa relação de comunicação com o TC.
2-Qual o nível de satisfação, relativamente à intervenção do TC?	-Menos boa -Boa -Excelente	15	-Menos boa -1 -Boa - 7 -Excelente - 1	Indicador de bom nível de satisfação pelas intervenções do TC.
3-Terá o Tribunal de Contas, no âmbito da sua intervenção, contribuído para melhorar algo na sua instituição?	Sim Não	15	Sim - 8 Não - 1	Contribuição positiva: <i>área de organização documental, fluxos de caixa, seguimento de ODS, cumprimento de procedimentos.</i>
4-Numa escala de 1 a 5, que classificação atribuiria ao TC nos domínios seguintes: a) Objetividade e clareza dos	1 - Equivale à insatisfeito 2 - Equivale à pouco insatisfeito	15	a)- 4;4;3;5;4;5;3;4;1 b)- 2;2;3;3;3;3;4;3;1	a)- oito entidades satisfeitas para uma insatisfeita; b)- seis entidades satisfeitas



Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026

relatórios e pareceres; b) Tempestividade na produção dos relatórios e pareceres; c) Seguimento das recomendações; d) Tempo de resposta nos processos de visto; e) Divulgação e publicação do controlo realizado; e f) Atuação dos colaboradores do TC com quem tenha contactado.	3- Equivale à pouco satisfeito		
	4 - Equivale à satisfeito	c)- 2;3;4;3;4;3;3;5;1	c)- sete entidades satisfeitas para duas insatisfeitas;
	5 - Equivale à muito satisfeito	d)- 2;2;4;4;3;3;3;2	d)- seis entidades satisfeitas para três insatisfeitas;
		e)- 2;2;3;3;4;3;4;4;1	e)- seis entidades satisfeitas para duas insatisfeitas;
		f)- 3;4;2;4;4;4;5;5;5;	f)- oito entidades satisfeitas para uma insatisfeita;

Quadro 3: Inquérito aos cidadãos

Perguntas	Indicadores de respostas	Entidades contactadas		Qualidade das respostas
		Quantidade	N.º Respostas recebidas	
1-Como classifica a relação existente, do ponto de vista da comunicação, entre o TC e a sociedade?	-Menos boa -Boa -Excelente	13	-Menos boa -3 -Boa - 10 -Excelente - 0	Indicador de boa relação de comunicação com a sociedade.
2-Qual o nível de satisfação, relativamente à intervenção do TC no controlo da gestão das Finanças Públicas?	-Menos boa -Boa -Excelente	13	-Menos boa -2 -Boa - 9 -Excelente - 2	Indicador de bom nível de satisfação pelas intervenções do TC.
3-No âmbito do controlo das	-Menos boa	13	-Menos boa -6	Indicador de razoável



Plano Estratégico de Desenvolvimento 2023-2026

obras públicas, como classifica a intervenção do Tribunal de Contas?	-Boa -Excelente		-Boa - 7 -Excelente - 0	nível de satisfação pelas intervenções do TC.
4-Numa escala de 1 a 5, que classificação atribuiria ao TC nos domínios seguintes: a) Controlo da gestão e das obras públicas; b)Seguimento das recomendações; c) Objetividade e clareza dos relatórios e pareceres; d)Tempestividade na produção dos relatórios e pareceres; e e) Divulgação e publicação do controlo realizado;	1 - Equivale à insatisfeito 2 - Equivale à pouco insatisfeito 3 - Equivale à pouco satisfeito 4 - Equivale à satisfeito 5 - Equivale à muito satisfeito	13	a)- 3;0;4;3;3;3;1;3;3;3;3;5 b)- 3;0;4;3;4;4;4;3;4;4;2;0;5 c)- 2;0;4;3;2;5;3;4;3;3;2;3 d)- 2;0;4;3;3;4;4;5;4;3;2;0;3 e)- 3;1;4;3;4;4;2;3;4;4;2;0;4	a)- onze satisfeitos para dois insatisfeitos; b)- dez satisfeitos para três insatisfeitos; c)- dez satisfeitos para três insatisfeitos; d)- dez satisfeitos para três insatisfeitos; e)- nove satisfeitos para quatro insatisfeitos;

Quadro 4: Inquérito aos funcionários

Perguntas	Indicadores de respostas	Entidades contactadas		Qualidade das respostas
		Quantidade e	N.º Respostas recebidas - 31	
1-Como classifica a relação existente, do ponto de vista da	-Menos boa -Boa	36	-Menos boa - 12 -Boa - 16	Indicador de boa relação de comunicação com a



comunicação, entre o TC e a sociedade?	-Excelente		-Excelente - 3	sociedade.
2-Qual o nível de satisfação, relativamente à intervenção do TC no controlo da gestão das Finanças Públicas?	-Menos boa -Boa -Excelente	36	-Menos boa -5 -Boa - 22 -Excelente - 4	Indicador de bom nível de satisfação pelas intervenções do TC.
3-No âmbito do controlo das obras públicas, como classifica a intervenção do Tribunal de Contas?	-Menos boa -Boa -Excelente	36	-Menos boa -7 -Boa - 21 -Excelente - 3	Indicador de bom nível de satisfação pelas intervenções do TC.
4-Numa escala de 1 a 5, que classificação atribuiria ao TC nos domínios seguintes: a) Controlo da gestão e das obras públicas; b)Seguimento das recomendações; c) Objetividade e clareza dos relatórios e pareceres; d)Tempestividade na produção dos relatórios e pareceres; e e) Divulgação e publicação do controlo realizado;	1 - Equivale à insatisfeito 2 - Equivale à pouco insatisfeito 3- Equivale à pouco satisfeito 4 - Equivale à satisfeito 5 - Equivale à muito satisfeito	36	a)- 3:2:4:2:2:4:2:4:1:4:3:4:3:3:3:3:4:5; 2:2:3:1:4:3:3:2:4:2:2:3:2. b)- 3:2:4:2:3:4:2:3:2:3:3:4:2:0:3:2:4:1; 2:2:2:2:5:2:4:2:4:2:2:2:2 c)- 5:3:5:3:4:4:3:3:3:4:4:5:4:0:5:4:4:4; 4:2:3:4:3:2:4:2:4:3:3:5:2. d)- 4:3:5:2:5:4:2:3:2:3:4:5:4:0:3:2:4:2; 3:2:3:4:4:2:4:2:4:3:3:4:1. e)- 4:3:4:2:2:1:2:4:3:3:3:5:2:4:2:2:4:1:2 :2:2:2:2:1:2:2:4:2:2:2:3.	a)- dezanove satisfeitos para doze insatisfeitos; b)- catorze satisfeitos para dezassete insatisfeitos; c)- vinte e seis satisfeitos para cinco insatisfeitos; d)- vinte e um satisfeitos para dez insatisfeitos; e)- treze satisfeitos para dezoito insatisfeitos;



Referências Bibliográficas

1. Lei n.º 11/2019, de 4 de novembro, Lei Orgânica e de Processos do Tribunal de Contas;
2. Lei n.º 12/2019, de 5 de novembro, Serviços de Apoio e o Estatuto do Pessoal do Tribunal de Contas;
3. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe de 2019-2022;
4. Plano Estratégico do Tribunal de Contas de Portugal de 2020-2022;
5. Plano Estratégico do Tribunal de Contas de Cabo Verde de 2020-2024;
6. Instrução n.º 01/2012- Sobre Elaboração e Apresentação das Contas;
7. Manual de Auditoria Financeira do Tribunal de Contas de São Tomé e Príncipe; e
8. Resolução n.º 03/2021 (avaliação de desempenho para os dirigentes, auditores, verificadores e demais funcionários do Tribunal).