



**Região Autónoma  
da Madeira**  
Governo Regional

Secretaria Regional das Finanças  
Inspeção Regional de Finanças

# *Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) PARA 2025*

**22/10/2024**

Página 1 de 14



**Região Autónoma  
da Madeira**  
Governo Regional

Secretaria Regional das Finanças  
Inspeção Regional de Finanças

## Índice

<b>1. Nota introdutória.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Objetivos Estratégicos para 2025.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Objetivos operacionais para 2025.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Avaliação do desempenho da IRF.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Quadro de Avaliação e Responsabilização 2025 (QUAR 2025).....</b>	<b>13</b>

## 1. Nota introdutória

A avaliação de desempenho dos serviços, prevista no Decreto Legislativo Regional (DLR) n.º 27/2009/M, de 21 de agosto<sup>1</sup>, alterado e republicado pelo DLR n.º 12/2015/M, de 21 de dezembro, realiza-se atendendo aos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade.

De acordo com o n.º 1 do art.º 9.º do referido diploma, essa avaliação assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualização a partir dos sistemas de informação do serviço.

## 2. Objetivos Estratégicos para 2025

Como já foi evidenciado no Plano de Atividades para 2025, o contexto estratégico tem subjacente uma lógica de médio/longo prazo, alicerçando-se a sua formulação e enquadramento num exercício aprofundado relativamente aos fatores considerados relevantes para formular um quadro de evolução de que resultará a estratégia mais adequada para o futuro. Avaliar todos esses fatores, endógenos e exógenos, capazes de proporcionar um conjunto de informação que “alimente” o desenvolvimento de um processo de planeamento coerente e sustentável, é também um desafio crucial.

No que concerne, aos objetivos estratégicos definidos para 2025, procedeu-se a alguns ajustamentos, relativamente aos anos mais recentes, com o intuito de alargarmos o âmbito das prioridades estratégicas e também de melhorar o enquadramento estratégico e a sua ligação ao contexto operacional.

Fundamentalmente, foi dado enfoque a um objetivo estratégico inerente à cooperação, no sentido do respetivo reforço e da sua institucionalização como fator cada vez mais permanente na gestão da IRF. Quando referimos, a questão institucional, não colocamos em causa de todo, a vertente informal que consideramos ser um fator essencial para uma consolidação institucional, corolário de um relacionamento exemplar entre as instituições. Há pois que, que harmonizar e conciliar uma “cultura”

---

<sup>1</sup> Diploma que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração regional autónoma da Madeira.

de cooperação e colaboração que assente numa lógica que seja verdadeiramente entendida pelos seus intervenientes, no sentido de proporcionar dinâmica e sobretudo, garantir um envolvimento sério e interessado pelas partes envolvidas.

Referenciou-se também, como um objetivo estratégico a transição digital na gestão pública, porque entendemos que constitui um desígnio incontornável que se coloca a todos os níveis, seja macro ou micro. É estender ao nível da IRF, o que já acontece na União Europeia, como no país e na RAM, onde a transição digital assume uma relevância que se espera, venha a contribuir para a transformação que se pretende. Apesar de à IRF não estarem cometidas atribuições ao nível da implementação e desenvolvimento de políticas públicas, tem, contudo, no âmbito da sua missão responsabilidades nessas matérias.

Neste sentido, da sua ação proporcionar-se-á contributos para que os processos de transformação se desenvolvam e acrescentem valor à gestão pública, conferindo um melhor serviço aos cidadãos, em paralelo com a salvaguarda e reforço dos níveis de rigor, transparência e legalidade.

Transpõe-se então do Plano de Atividades de 2025, os objetivos estratégicos definidos e que são os seguintes:

## **Objetivos estratégicos para 2025**

### **O1: Acrescentar valor para as entidades inspecionadas**

A concretização renovada deste objetivo, será também a própria afirmação da importância da IRF no contexto da sua intervenção e razão da existência de um organismo com estas características. Procuramos, sobretudo, ajudar a criar, no âmbito do universo de entidades sobre as quais a IRF tem competências de intervenção, mais e melhores instrumentos de gestão, que promovam maior transparência e rigor nas respetivas administrações. É este o principal intuito que move a ação da IRF e com o qual, inequivocamente, nos identificamos. É o contributo real para uma Administração Pública Regional ao serviço de todos os cidadãos.

## **O2: Reforçar o capital humano da IRF e respetivas competências**

A progressão dos índices de qualidade relativos ao trabalho desenvolvido pela IRF é fundamental nesta lógica de melhoria contínua da respetiva intervenção. Neste sentido, o elemento mais importante e decisivo para esse aumento de qualidade é, inquestionavelmente, a Formação dos recursos humanos. A adequação permanente dos seus conhecimentos e competências, alicerçado numa política de Formação contínua compatível com as necessidades é um fator incontornável para que se atinjam os patamares de qualidade que se pretendem.

Inerente ao fator recursos humanos e à expressão do quanto é importante a respetiva formação, introduz-se também uma outra componente, não menos importante e cujos princípios se encontram estabelecidos nos designados objetivos comuns de gestão de serviços públicos. Neste sentido, procurar-se-á implementar medidas que contribuam para a boa gestão dos trabalhadores, procurando reforçar os seus índices de motivação e bem-estar e estimulando também a sua participação nos processos que permitam potenciar os níveis de eficácia e eficiência do serviço, à luz das orientações estratégicas que estão subjacentes a uma Administração Pública Regional cada vez mais próxima dos cidadãos e que esteja efetivamente ao seu serviço.

Atendendo ao universo de entidades em que a IRF tem competências de intervenção e por todas as razões já expostas neste documento, realçando-se em particular o facto de não ter sido possível reforçar e estabilizar o quadro de inspetores, serão necessários alguns ajustamentos. Importa conciliar planos de integração na carreira, sem descuidar a formação dos inspetores em geral, de forma que nunca fique em causa as condições efetivas que estão subjacentes a este objetivo.

## **O3: Criar sinergias com outros organismos de controlo**

É pela IRF entendido que a cooperação entre as instituições de controlo é uma base incontornável do modelo de gestão adotado e como tal, uma das premissas estratégicas. Reforça-se o designado “ambiente” de cooperação às entidades com que a IRF se relaciona, salientando-se em particular aquelas que no âmbito institucional a IRF interage.

Repare-se também, que entendemos que o domínio da cooperação deve ser o mais amplo possível, de forma a explorar e extrair todas as vantagens que essas relações privilegiadas poderão proporcionar. Daí que, consideramos e fomentamos a relação formal e a informal, como um conjunto indissociável de abordagem para o reforço efetivo do relacionamento entre as instituições.

Como em capítulos anteriores, ficou bem vincado, há um conjunto de entidades fundamentais para o reforço da cooperação, destacando-se neste contexto, o CCSCI, não só pela sua constituição, que abrange as inspeções gerais e a inspeção regional da Região Autónoma dos Açores, mas também e fundamentalmente, porque deriva da sua própria criação, o objetivo de coordenador, uniformizar e facilitar o relacionamento entre os respetivos membros. Continuamos a ter uma grande expectativa para que a intervenção e dinâmica do CCSCI, proporcione no domínio da cooperação, o tal “ambiente” que garanta dinâmica a este objetivo estratégico.

Ainda no âmbito da cooperação, não podemos deixar de citar o quanto é importante o desenvolvimento e reforço das relações com a IGF, desde logo por ser a Autoridade de Auditoria, mas também, por nessa qualidade presidir ao CCSCI.

O conjunto alargado de todas as entidades com que a IRF se relacione, é claramente, um poderoso e inestimável pilar da sua gestão.

#### **04. Contribuir para a implementação da transição digital na gestão pública**

Este objetivo estratégico emerge da sua própria preponderância no âmbito dos modelos estratégicos que tanto a nível da União Europeia, como do País, foram claramente assumidos. É nesta base que a RAM dá um foco estratégico a esta vertente do desenvolvimento, nomeadamente no que se refere ao Plano de Desenvolvimento Económico e Social – 2030 (PDES-2030), onde a transformação digital constitui um dos objetivos centrais deste documento estratégico.

A transição digital, tem como um dos pilares estratégicos a Digitalização do Estado, fundamental para a melhoria da eficácia e eficiência da gestão pública e do serviço que é prestado aos cidadãos.

É evidente que as alterações, especialmente as de cartar estrutural, têm riscos associados, pelo que, as entidades inspetivas têm um papel muito importante, para que essas alterações se façam de forma sustentada, sem pôr em causa, pelo contrário, o rigor, a transparência, a eficácia e a eficiência na gestão pública.

A IRF, na sua ação, tanto a nível interno, como externo, terá este desígnio em atenção, querendo constituir-se como um parceiro ativo e colaborante, para a concretização de medidas, ações e projeto, que promovam a transição digital. É um compromisso estratégico que envolverá a IRF nestes processos, no sentido de colaborar no sucesso da sua implementação, não só no contexto funcional, mas também no assegurar que o processo não coloca em causa as condições e instrumentos que permitam aferir da regularidade, transparência e rigor, das operações e actos praticados.

### **3. Objetivos operacionais para 2025**

Visando a prossecução dos objetivos referenciados no capítulo 2, foram estabelecidos 3 princípios enquadradores (Eficácia, Eficiência e Qualidade) aos quais estão indexados objetivos operacionais e indicadores que permitirão aferir o grau de cumprimento de cada um dos mesmos.

#### **A. EFICÁCIA**

##### **□ Objetivo Operacional 1: Elevar o nível quantitativo e qualitativo do trabalho desenvolvido pela IRF**

As metas para 2025, incluem um conjunto de indicadores que permitirão obter uma informação consistente relativamente a este objetivo operacional, cuja amplitude e impacto, são elementos fundamentais na aferição da própria estratégia

**Indicador 1:** *N.º de ações de controlo concluídas. O indicador abrange as ações efetivamente concluídas no decurso do ano de 2025.*

Incluem-se na meta definida para 2025, 9 ações, as designadas ações transversais, nomeadamente monitorização dos Plano de Prevenção de Riscos da Corrupção (PPR) e respetivos relatórios, assim como dos Código de Conduta e relatórios associados, além da ação de “Follow-up”.

**Indicador 2:** *Percentagem das Recomendações implementadas e em fase de implementação.*

A meta fixada para 2025 é de 90%, sendo este um indicador que consideramos ser essencial para medir o impacto das recomendações formuladas pela IRF junto das entidades, o que será obtido, através da informação que nos será prestada por estas, relativamente ao grau de implementação das recomendações.

**Indicador 3:** *Grau de satisfação das entidades auditadas e destinatários dos produtos e resultados.*

Este indicador é deveras fundamental para aferir de uma forma mais global, consistente e coerente, as indicações que derivam do indicador anterior, ou vice-versa. Na prática, com a utilização deste indicador vamos obter uma informação relevante sobre o que as entidades auditadas e outros organismos envolvidos nos processos desenvolvidos pela IRF, têm relativamente ao trabalho produzido e à sua utilidade, para a melhoria do desempenho das respetivas organizações.

Com uma escala de classificação que varia entre 01 e 05, fixou-se em 3,5 a meta para este indicador, que será determinado pelos resultados obtidos na sequência de um inquérito a ser realizado junto deste “público-alvo”.

#### □ **Objetivo Operacional 2: Valorizar os recursos humanos**

Para uma avaliação deste objetivo operacional, considerou-se 2 indicadores, que no seu conjunto, proporcionam uma informação consistente, sendo de sublinhar que um destes indicadores é extraído no âmbito de um inquérito a realizar junto dos colaboradores da IRF.

**Indicador 4:** *N.º médio de ações de formação especializada frequentadas por colaborador.*

A meta para 2025, é de 2 formações por colaborador, comprometendo-se a IRF a desenvolver as diligências possíveis para assegurar.

**Indicador 5:** *Grau de satisfação dos colaboradores da IRF.*

Este é um indicador que será utilizado pela primeira vez, mas que tal como referido é deveras importante para obter uma informação mais consistente no que concerne à aferição do objetivo operacional em causa.

A meta para 2025 é de 3,5, o que a ser atingido revelará um grau de satisfação dos colaboradores bem vincado. A aferição deste indicador será feita através do lançamento de um inquérito junto dos colaboradores das IRF.

## **B. EFICIÊNCIA**

**Objetivo Operacional 3:** Assegurar a tempestividade das ações promovidas pela IRF

**Indicador 6:** *N.º médio de ações de controlo por inspetor. Correspondente à média por inspetor, de ações de controlo concluídas no ano.*

A meta definida para 2025 (0,69 por inspetor), está fundamentada nas especificidades inerentes aos trabalhos conducentes à realização de uma auditoria. Subjacente também, ao estabelecimento desta meta, está a avaliação dos recursos humanos, realçando-se pela sua envolvimento direta, o corpo de inspetores, tanto em termos de estabilidade, como também, à dimensão das equipas de trabalho a constituir, à experiência dos respetivos membros e ao grau de incorporação na carreira inspetiva.

## **C. QUALIDADE**

**Objetivo Operacional 4:** Reforçar a cooperação

**Indicador 7:** *Número de atividades desenvolvidas em colaboração/cooperação com outras entidades de controlo.*

Número de atividades desenvolvidas com outras entidades de controlo, no sentido em que a dinâmica inerente à cooperação tem um elemento decisivo que advém da sua própria definição, ou seja, o facto de estar envolvida uma outra entidade, no âmbito de ações que são desenvolvidas.

Na lógica de uma análise feita e que recaem no período mais recente, fixou-se este indicador para 2025 em 5 atividades a serem desenvolvidas.

**Objetivo Operacional 5:** Promover a introdução de fatores inovadores.

**Indicador 8:** *N.º médio de ações de sensibilização e transição digital frequentadas por colaborador.*

Para a aferição do cumprimento deste objetivo inovador, cujas características e especificidades são muito próprias, onde a par do desenvolvimento científico e tecnológico que são determinantes ao nível do desenvolvimento global é fundamental a adequada preparação das organizações em geral, para compreender, avaliar e implementar os elementos inovadores que desse processo se considere ser pertinente para a melhoria do serviço prestado. Neste quadro de acelerado desenvolvimento tecnológico, emerge como um elemento decisivo de transformação do mundo e das organizações a digitalização, pelo que a sua promoção é, claramente, um desígnio estratégico assumido e em franco progresso. Neste sentido, procurou-se centrar na digitalização a métrica inerente à introdução de fatores inovadores, pelo que, como indicador que nos pareceu mais adequado para monitorizar este objetivo, considerou-se o número médio de ações de sensibilização e transição digital, frequentado pelos colaboradores da IRF.

A meta para 2025, será fixada em 1 ação, conjugando diversos fatores que são determinantes para a dinâmica da realização e promoção deste tipo de ações, onde alguns fatores limitativos terão que ser tidos em devida consideração, nomeadamente ao nível financeiro e a possibilidade da intervenção da Direção Regional da Administração Pública em promover formação centrada nesta temática.

#### 4. Avaliação do desempenho da IRF

A avaliação global do desempenho da IRF tem em atenção os objetivos operacionais acima referidos, agrupadas segundo os três parâmetros previstos no Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto, com a seguinte ponderação:

Eficácia	0,60
Eficiência	0,20
Qualidade	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>

De seguida é apresentada a matriz resumo que traduz QUAR da IRF para 2025 e que se submete à aprovação do Senhor Secretário Regional das Finanças.

## 5. Quadro de Avaliação e Responsabilização 2025 (QUAR 2025)

**Organismo:** Inspeção Regional de Finanças

**Ano:** 2025

**Missão:** Assegurar o controlo financeiro da administração pública regional

**Visão:** Impulsionar uma cultura de rigor e boa gestão dos dinheiros públicos

**Objetivos Estratégicos:**

- O1 Acrescentar valor para as entidades inspecionadas
- O2 Reforçar o capital humano da IRF e respetivas competências
- O3 Criar sinergias com outros organismos de controlo
- O4 Contribuir para a implementação da transição digital na gestão pública

**Eficácia** **Ponderação:** 60%

**Objetivos Operacionais (OB)**

**OB 1 Elevar o nível quantitativo e qualitativo do trabalho desenvolvido pela IRF** **Ponderação:** 60%

Indicador	Meta 2024	Execução 2024	Meta 2025	Tolerância	Peso	Resultado 2025	Taxa realização	Avaliação
1-N.º de ações de controlo concluídas	9	ND	9	2	40%			
2- Percentagem das Recomendações implementadas e em fase de implementação	90%	ND	90%	10%	40%			
3- Grau de satisfação das entidades auditadas e destinatários dos produtos e resultados	ND	ND	3,50	0,50	20%			

**OB 2 Valorizar os recursos humanos** **Ponderação:** 40%

Indicador	Meta 2024	Execução 2024	Meta 2025	Tolerância	Peso	Resultado 2025	Taxa realização	Avaliação
4-Número médio de ações de formação especializada frequentadas, por colaborador	2,00	ND	2,00	0,50	80%			
5-Grau de satisfação dos colaboradores da IRF	ND	ND	3,50	0,50	20%			



**Eficiência** **Ponderação** 20%

**OB 3 Assegurar a tempestividade das ações promovidas pela IRF.** **Ponderação:** 100%

Indicador	Meta 2024	Execução 2024	Meta 2025	Tolerância	Peso	Resultado 2025	Taxa realização	Avaliação
6-N.º médio de ações de controlo por inspetor	0,69	ND	0,69	0,15	100%			

**Qualidade** **Ponderação** 20%

**OB 4 Reforçar a cooperação** **Ponderação:** 60%

Indicador	Meta 2024	Execução 2024	Meta 2025	Tolerância	Peso	Resultado 2025	Taxa realização	Avaliação
7-Número de atividades desenvolvidas em colaboração/cooperação com outras entidades de controlo	ND	ND	5,00	1,00	100%			

**OB 5 Promover a Introdução de fatores inovadores** **Ponderação:** 40%

Indicador	Meta 2024	Execução 2024	Meta 2025	Tolerância	Peso	Resultado 2025	Taxa realização	Avaliação
8-N.º médio de ações de sensibilização e transição digital frequentadas por colaborador.	ND	ND	1,00	0,25	100%			

#### Síntese

Avaliação de desempenho do serviço	Ponderação	Avaliação quantitativa	Avaliação qualitativa
Eficácia	60%		
Eficiência	20%		
Qualidade	20%		
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

#### Cálculo pontuação dos recursos

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados		Resultado		Desvio	
		N.º efetivos	Pontuação	n.º efetivos	Pontuação	n.º efetivos	Pontuação
Dirigentes - Direção superior	20	1	20				
Dirigentes - Direção intermédia	16	2	32				
Inspetor / Técnico superior	12	16	192				
Coordenador técnico	9	1	9				
Assistente técnico	8	1	8				
Assistente operacional	5	0	0				
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>261</b>				

Número de trabalhadores a exercer funções no serviço:

31/12/2023	31/12/2024 (previsão)	31/12/2025 (Planeados)
17	19	21

#### Recursos Financeiros

Orçamento (euros)	Orçamento inicial	Orçamento disponível	Realizado	Desvio	%
Funcionamento	1 149 900				
Investimentos do Plano	19 000				
<b>Total</b>	<b>1 168 900</b>	-			