

11. Gestão financeira												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientação estratégica	A ausência de um plano estratégico torna o planeamento financeiro difícil. O INSP tenta cumprir os requisitos de gestão financeira estabelecidos por outros sectores do governo e por doadores.			Dados históricos e de outro tipo são usados para levar a cabo o planeamento financeiro em algumas áreas-chave. O INSP cumpre geralmente com os requisitos de gestão financeira estabelecidos por outros sectores do governo e por doadores.			O INSP leva a cabo o planeamento financeiro numa base anual. As projecções orçamentais baseiam-se em dados históricos, e são feitas tentativas para realizar projecções exactas. A prioridade é assegurar uma gestão financeira sólida.			Os gestores estão empenhadas no planeamento financeiro contínuo, na avaliação orçamental e na reatribuição de recursos para tirar proveito de oportunidades ou resolver situações inesperadas. Utilizam abordagens actualizadas para fazerem projecções.		
Sistemas	Os sistemas computadorizados para gestão financeira e acompanhamento de orçamentos são, normalmente, geridos por grupos fora do INSP. É difícil para os administradores e funcionários do INSP obterem as informações financeiras necessárias. Os funcionários desenvolvem individualmente os seus próprios sistemas para fazer o rastreamento de recursos para projectos.			O INSP está a implementar sistemas computadorizados para acompanhamento de orçamentos e gestão financeira, mas estes encontram-se muitas vezes fragmentados. O INSP criou documentos-modelo que os funcionários utilizam para fazer o rastreamento das despesas. Existem sistemas para realizar, pelo menos, a reconciliação trimestral e elaborar relatórios sobre a maioria dos projectos.			O INSP dispõe de um sistema formal de informações de gestão que permite recolher, analisar, rastrear e produzir relatórios com informações financeiras. Implementou políticas e procedimentos para garantir uma boa gestão dos recursos, que são normalmente seguidos.			Os sistemas de gestão orçamental e financeira do INSP dão ênfase à responsabilidade e à segurança. Tanto quanto possível, os controlos internos para impedir fraudes, desperdícios ou abusos são automatizados, de modo a não dependerem do comportamento humano.		
Recursos	O número de computadores e o software disponível não são adequados para satisfazer as necessidades do INSP. Poucos ou nenhuns funcionários recebem formação em gestão financeira ou execução orçamental.			O INSP dispõe de alguns funcionários com formação em gestão financeira e orçamental. Por vezes, os computadores são velhos e lentos, e os sistemas computadorizados ligados à área financeira e orçamental são difíceis de utilizar.			O INSP dispõe de funcionários experientes e com a devida formação, dedicados à gestão financeira e orçamental. Os computadores e o software de gestão financeira são suficientemente bons para quase todas as necessidades. São utilizados passos básicos para assegurar a segurança dos sistemas.			Os computadores e o software para planeamento orçamental e gestão financeira do INSP fazem com que seja relativamente fácil para os funcionários e para as chefias obterem relatórios e informações necessárias para otimizar as funções do INSP. O INSP encarregou especialistas em segurança para assegurarem a segurança destes sistemas.		
Qualidade	Normalmente, os orçamentos projectados são substancialmente diferentes dos custos reais dos projectos. Os relatórios financeiros são de fraca qualidade e contêm erros. Os projectos estão frequentemente abaixo ou acima do orçamento. Alguns fundos supostamente disponíveis para o INSP parecem "perder-se".			As projecções dos fundos necessários estão a melhorar à medida que os funcionários ganham experiência. Normalmente é fácil seguir o rasto dos gastos com projectos individuais, mas no geral a despesa do INSP é difícil de avaliar. Os relatórios financeiros e orçamentais são muitas vezes emitidos tardiamente ou faltam informações, mas a informação essencial pode ser obtida com esforço.			As projecções orçamentais estão normalmente próximas das despesas reais. Os relatórios orçamentais e financeiros contêm poucos erros, embora por vezes faltem informações e possam ser emitidos com um ligeiro atraso. As auditorias externas atestam a qualidade dos sistemas financeiros e orçamentais.			As projecções orçamentais são avaliadas numa base contínua, sendo efectuados ajustamentos conforme necessário. Os relatórios orçamentais e financeiros são quase sempre emitidos na devida altura, são completos e não contêm erros.		
Envolvimento	Os funcionários despendem o mínimo de tempo possível com questões financeiras ou orçamentais. Quando são necessários relatórios, os funcionários perdem bastante tempo a tentar extrair a informação necessária dos sistemas existentes.			Os funcionários tentam responsabilizar-se pelo planeamento financeiro e orçamental e pela gestão dos seus projectos, mas sentem-se frustrados quando é difícil obterem os dados de que necessitam.			A maioria dos funcionários estão informados sobre os processos e controlos financeiros, e compreendem a importância dos mesmos para a saúde financeira do INSP. Conseguem fazer o rastreamento das despesas nos seus próprios projectos.			Funcionários que não trabalham na área financeira recebem formação básica sobre gestão e responsabilidade financeira. Os funcionários utilizam regularmente a informação orçamental e financeira para melhorar a gestão dos programas e a tomada de decisões.		
Impacto	O INSP tem bastante dificuldade em documentar a forma como os recursos são utilizados. Em resultado disso, os doadores mostram-se relutantes em disponibilizar recursos para o INSP.			Dado que é patente uma melhoria na gestão financeira do INSP e nos relatórios elaborados, os doadores estão cada vez mais inclinados a disponibilizar recursos directamente ao INSP. Ocorrem frequentemente erros e problemas, mas a maioria podem ser resolvidos.			Existem poucas irregularidades contabilísticas no INSP, e os sistemas restringem a má administração e a ocorrência de erros. Os relatórios financeiros ao nível de um projecto específico e ao nível do INSP são claros, completos e emitidos na devida altura, mesmo à medida que as actividades financeiras do INSP se tornam mais complexas. A maioria das questões e recomendações identificadas através de auditorias externas são resolvidas.			Um bom planeamento financeiro e uma boa gestão aumentam a quantidade de coisas que o INSP consegue fazer com os recursos disponíveis. Relatórios regulares e de elevada qualidade permitem a tomada de decisões acertadas por parte do INSP e dos intervenientes.		