

Plano Estratégico da EO

2026 - 2030



FICHA TÉCNICA

© Entidade Orçamental
Novembro de 2025

Título da publicação:
Plano Estratégico da EO 2026 - 2030

Coordenação:
Unidade de gestão de Avaliação, Desempenho e Conformidade

Direção:
Diretor-Geral - Jaime Alves
Subdiretores(as)-Gerais - Mário Monteiro, Filipe Alves,
Célia Soares, Joaquim Muxagata, Margarida Liberato

Contactos:
Rua da Alfândega, n.º 5, 2.º | 1149-006 Lisboa
Telefone: (+351) 218 846 300
Internet: www.eo.gov.pt | E-mail: geral@eo.gov.pt

PLANO ESTRATÉGICO 2026 - 2030 - HISTÓRICO DE VERSÕES -

Versão	Data de aprovação	Descrição	Próxima revisão
Versão 1.0	30/11/2025	Plano Estratégico da EO 2026 - 2030	2030

Índice

MENSAGEM DO DIRETOR GERAL.....	3
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
1. ENQUADRAMENTO E CONTEXTO DA EO	5
1.1. Missão, Visão e Valores	6
1.2. Estrutura organizacional.....	8
1.3. Parceiros Institucionais da EO (<i>Stakeholders</i>)	9
2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO À EO	10
3. ESTRATÉGIA DA EO	14
3.1. Vetores e Objetivos Estratégicos	14
3.2. Objetivos estratégicos	16
3.3. Objetivos operacionais	22
3.4. Alinhamento político	24
4. MODELO DE GOVERNAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E GESTÃO DO RISCO	26
4.1. Princípios de governação da estratégia.....	27
4.2. Estrutura de governação e responsabilidades.....	27
4.3. Sistema de monitorização, avaliação e reporte.....	29
4.4. Integração com o sistema de gestão do risco e integridade	30
5. CONCLUSÃO E COMPROMISSO	31
ANEXOS.....	33
Anexo I - Análise Ambiente Interno e Externo	33
Anexo II – Grau de Realização dos Objetivos Operacionais e Estratégicos	37
Anexo III - Mapa de Alinhamento dos Objetivos Estratégicos	39
Anexo IV – Mapa de Alinhamento Político dos Objetivos Operacionais	40
Anexo V – Matriz de Responsabilidades (RACI) de Governação do Plano Estratégico	41
Dicionário de termos e siglas.....	43
Siglas e acrónimos.....	46



Índice de figuras

Figura 1 Grandes números do Plano Estratégico.....	4
Figura 2 Modelo Estratégico da EO	6
Figura 3 Missão, Visão e Valores	7
Figura 4 Principais atribuições da EO.....	8
Figura 5 Estrutura Nuclear da EO	9
Figura 6 Principais <i>stakeholders</i> da EO.....	10
Figura 7 Matriz de Forças e Fraquezas Oportunidades e Ameaças.....	11
Figura 8 Vetores Estratégicos 2026-2030	14
Figura 9 Matriz de alinhamento estratégico.....	22



MENSAGEM DO DIRETOR GERAL

O presente **Plano Estratégico da Entidade Orçamental (EO)** constitui um ponto de viragem na consolidação do modelo de governação financeira pública. Surge na sequência da reestruturação orgânica de 2025, que reforçou a capacidade institucional da EO, garantindo coerência, integridade e transparência em todo o ciclo orçamental.

A **Missão** da EO: “superintender na elaboração e execução do Orçamento do Estado, na contabilidade do Estado, no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado, e assegurar a participação do Ministério das Finanças no quadro da negociação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia”, constitui a âncora estratégica deste Plano e o denominador comum das iniciativas que estruturam o próximo ciclo de transformação.



Este não é um exercício meramente programático. Representa uma ambição partilhada de elevar padrões, reforçar o escrutínio e consolidar uma cultura de transparência e *accountability*, pilares essenciais de uma administração pública moderna e orientada para resultados.

Assente numa leitura sistemática do contexto interno e externo, o Plano materializa uma abordagem metodológica robusta, suportada em instrumentos de diagnóstico reconhecidos, nomeadamente a Análise SWOT e o Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), que permitiram mapear desafios, alavancar oportunidades e priorizar áreas críticas de intervenção com base em evidência.



A estratégia definida para 2026-2030 organiza-se em três eixos transformadores: **Investir nas Pessoas, Explorar a Tecnologia e Desenvolver a Gestão**. Estes vetores refletem uma visão de futuro assente numa EO mais ágil, digital, colaborativa e resiliente, capaz de responder com eficácia às exigências crescentes da governação financeira pública, tanto no plano nacional como europeu.

É igualmente uma mensagem clara de reconhecimento das equipas, dirigentes, técnicos e demais trabalhadores, cujo rigor, profissionalismo e sentido de missão sustentam diariamente a credibilidade institucional da EO.

Com esta estratégia, a EO reafirma o compromisso de garantir uma gestão pública exemplar, assegurando o uso eficiente dos recursos, reforçando a confiança dos *stakeholders* e contribuindo para um Estado mais moderno, transparente e orientado para resultados.



SUMÁRIO EXECUTIVO

Entre 2026 e 2030, a EO seguirá uma agenda de transformação alinhada com o Programa do Governo, a Reforma do Ministério das Finanças, as Grandes Opções do Governo, a Agenda 2030 (ODS) e o modelo de Orçamentação por Programas. O Plano Estratégico consolida esta visão de médio prazo, articulando missão, visão, valores e política da qualidade com uma arquitetura de gestão orientada para resultados, transparência e criação de valor público.

Para reforçar esta visão de conjunto e proporcionar uma leitura imediata do impacto esperado, apresenta-se de seguida um quadro sintético com os principais **grandes números** que materializam este Plano Estratégico, funcionando como sumário executivo da ambição institucional para o período 2026-2030:

Figura 1 | Grandes números do Plano Estratégico



A estratégia organiza-se em 3 Vetores Estratégicos: **V1. Investir nas Pessoas, V2. Explorar a Tecnologia e V3. Desenvolver a Gestão**, que enquadram a modernização do modelo de governação financeira pública: reforço das competências e da atratividade da EO; transformação tecnológica e digitalização dos sistemas e processos; e consolidação de práticas de gestão baseadas em evidência, controlo interno e *accountability*. Estes vetores materializam-se em **quatro Objetivos Estratégicos (OE)**, que cobrem o desenvolvimento do capital humano, a modernização tecnológica, a melhoria da gestão e a implementação da reforma das finanças públicas e do controlo orçamental.

1. ENQUADRAMENTO E CONTEXTO DA EO

O presente documento define as orientações e os objetivos estratégicos da EO para o próximo quinquénio, refletindo a sua visão de médio prazo e enquadrando a ação institucional no novo ciclo estratégico 2026-2030.

Consolida, igualmente, a nossa visão, missão e os nossos valores corporativos e os compromissos da política da qualidade, bem como apresenta as novas orientações estratégicas que orientarão a atuação da EO neste período.

O Plano Estratégico (PE) constitui o instrumento de planeamento plurianual e prospetivo que define a visão, as grandes linhas orientadoras e as prioridades de ação da EO, em articulação com o mandato da atual Direção. Assenta num quadro orçamental de médio prazo que visa reforçar a sustentabilidade, coerência e integração das políticas públicas.

O Plano está alinhado com os principais instrumentos de planeamento e orientação estratégica do Estado e do Ministério das Finanças, refletindo a coerência com as políticas públicas nacionais e europeias. Entre os principais instrumentos de enquadramento destacam-se:

- **o Programa do Governo (XXV)**, cujos Eixos Prioritários reforçam a valorização das pessoas, a modernização do Estado, a digitalização e a melhoria dos serviços públicos;
- **as Linhas de Orientação para a Reforma do Ministério das Finanças** (Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 121/2025, de 12/08), que estabelecem os pilares de transformação organizacional, digitalização e simplificação administrativa;
- **as Grandes Opções 2024–2028 (GO) do Governo** (Lei n.º 45-B/2024, de 31/12), que destacam a qualificação dos trabalhadores, a inovação tecnológica, a eficiência da administração pública e a governação orientada para resultados;
- **os principais instrumentos de política setorial e europeia**, nomeadamente a Agenda do Trabalho Digno, a Estratégia Digital Nacional, o AI Act (*Artificial Intelligence Act* - Regulamento (UE) n.º 2024/1689, 01/08), a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública e os mecanismos de monitorização do Semestre Europeu;
- **a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, que enquadram a atuação da EO em matéria de qualificação, inovação, sustentabilidade, transparência e instituições eficazes;
- **e o modelo de Orçamentação por Programas (MBO)¹**, que associa metas e indicadores financeiros e não financeiros ao desempenho institucional e à contribuição da EO para as políticas públicas.

A metodologia de construção da estratégia baseou-se numa análise integrada dos fatores internos e externos que influenciam a atuação da EO, incorporando instrumentos de diagnóstico e planeamento amplamente reconhecidos na administração pública, como a Análise SWOT e o Modelo CAF (*Common Assessment*

¹ Conceito introduzido pela Lei de Enquadramento Orçamental – Artigo 45.º, aprovada pela Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, na sua atual redação | MBO - A missão de base orgânica é o nível mais agregado da especificação por programas. Inclui o conjunto de despesas e respetivas fontes de financiamento que concorrem para a realização das diferentes políticas públicas setoriais, de acordo com a lei orgânica do governo.



Framework). Esta abordagem permitiu identificar os desafios e oportunidades, definir prioridades e articular as ações estratégicas de forma coerente e mensurável.

O processo de formulação estratégica desenvolveu-se de forma sistemática, conforme representado na figura seguinte:

Figura 2 | Modelo Estratégico da EO

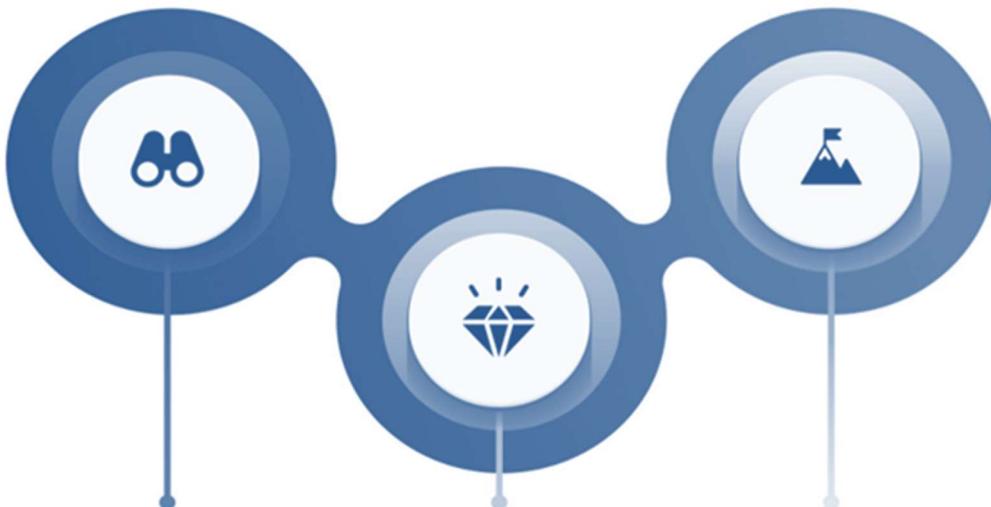


1.1. Missão, Visão e Valores

A EO é uma entidade inserida na administração direta do Estado, sob a direção do Ministro de Estado e das Finanças, dotada de autonomia administrativa.

A sua natureza jurídica, missão, atribuições, órgãos e modelo organizacional estão definidos no Decreto-Lei n.º 53/2025, de 28/03. Por sua vez, a estrutura organizacional e as competências da EO, bem como a identificação das suas unidades orgânicas nucleares, encontram-se estabelecidas na Portaria n.º 233/2025/1, de 26/05.

Figura 3 | Missão, Visão e Valores



VISÃO

Sera referência nacional na governação financeira pública, garantindo um quadro orçamental credível, transparente e inovador, que suporte a estabilidade macroeconómica e a confiança dos cidadãos e parceiros europeus na sustentabilidade das finanças públicas.

VALORES

- Independência e rigor técnico
- Transparéncia e Responsabilidade
- Inovação e Digitalização
- Sentido de Responsabilidade e de Serviço Público
- Espírito de Equipa e Cooperação
- Sustentabilidade e Estabilidade Financeira

MISSÃO

Superintender na elaboração e execução do Orçamento do Estado, na contabilidade do Estado, no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado, e assegurar a participação do Ministério das Finanças no quadro da negociação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia.

A EO mantém o compromisso de cumprir a sua missão pública, assumindo a responsabilidade de superintender a elaboração e a execução do Orçamento do Estado e de exercer um papel ativo no controlo da gestão orçamental, promovendo uma utilização criteriosa e eficiente dos recursos públicos. Este contributo é determinante para garantir uma política orçamental sólida, orientada para a sustentabilidade das finanças públicas, o crescimento económico e a criação de valor para o país, reforçando um Estado mais eficiente, transparente e orientado para resultados.

A Figura seguinte sintetiza de forma integrada as principais atribuições da EO, organizadas pelos domínios fundamentais de intervenção e alinhadas com o enquadramento legal aplicável, constituindo a base operativa sobre a qual assenta a concretização da estratégia institucional.

Figura 4 | Principais atribuições da EO

1. Planeamento e Preparação do Orçamento e da Conta Geral do Estado	a) Preparar o Orçamento do Estado; b) Elaborar a Conta Geral do Estado; m) Elaborar o quadro plurianual do Orçamento do Estado e manter atualizado um quadro previsional da evolução das contas orçamentais do setor público administrativo; e n) Preparar proposta de projetos de diploma de execução orçamental e instruções para o seu cumprimento e elaborar pareceres jurídicos e orçamentais sobre os projetos de diplomas que impliquem despesas e receitas públicas;
2. Acompanhamento Execução e Controlo Orçamental	c) Acompanhar a evolução da conta das administrações públicas, na perspetiva do cumprimento dos objetivos de política definidos; h) Analisar, acompanhar e controlar a execução dos programas orçamentais, em colaboração com os respetivos coordenadores; i) Propor orientações para melhorar o desempenho da política orçamental; j) Desencadear as iniciativas necessárias para efeitos da realização de auditorias orçamentais e colaborar com a Inspeção-Geral de Finanças em ações deste âmbito; e p) Gerir o capítulo 70 do Orçamento do Estado no que se refere aos recursos próprios europeus;
3. Informação e Transparéncia Orçamental e Financeira	d) Produzir e difundir a informação respeitante à execução orçamental e às matérias relativas às finanças públicas; f) Elaborar estimativas das contas das administrações públicas na ótica da contabilidade nacional e colaborar na elaboração das contas nacionais; e k) Superintender na elaboração e divulgação de normas de contabilização de receitas e despesas públicas e colaborar na definição de regras e procedimentos necessários à elaboração das demonstrações financeiras do Estado, de acordo com o modelo conceptual definido pela Comissão de Normalização Contabilística;
4. Normas, Sistemas e Processo Orçamental	g) Definir e acompanhar, numa ótica de melhoria contínua, os princípios e normas do processo orçamental, incluindo a definição dos requisitos funcionais dos sistemas de gestão e informação orçamental; l) Coordenar o sistema de gestão e informação orçamental; e r) Estabelecer, em coordenação com a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAF, I. P.), a conceção de instrumentos de suporte e ou execução financeiros e orçamentais;
5. Articulação Interinstitucional e Setorial	e) Garantir uma efetiva articulação em matéria orçamental com os coordenadores dos programas orçamentais; q) Acompanhar os programas celebrados entre o Estado e os municípios e os Governos Regionais; o) Assegurar, em articulação com o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI), a participação do MF no quadro da aprovação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia; e t) Emitir orientações com vista à harmonização de entendimentos e conformadoras da atuação dos serviços e organismos da Administração Pública no âmbito das suas atribuições.
6. Capacitação e Desenvolvimento de Competências	s) Assegurar, em articulação com o Centro de Pessoas e Administração Pública (CEPAP), a definição e coordenação de um centro de competências para a gestão financeira pública, garantindo uma rede de partilha de conhecimento, designadamente por via de formação de competências, bem como de boas práticas, adotando modelos de trabalho colaborativo com as entidades relevantes nesta área;

1.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da EO, definida pela Portaria n.º 233/2025/1, de 26/05, constitui uma resposta estratégica às novas exigências da gestão financeira pública, refletindo a adaptação da entidade aos desafios emergentes e à crescente complexidade dos processos orçamentais. A estrutura nuclear e as respetivas competências assentam em princípios orientadores que suportam a modernização institucional, destacando-se:

- Responder de forma eficaz às exigências da Reforma da Gestão Financeira Pública;
- Assegurar uma supervisão abrangente de todo o processo orçamental, desde a programação até à apresentação do Orçamento do Estado;
- Promover a normalização e padronização de procedimentos, reforçando a coerência e a qualidade em todas as fases do ciclo orçamental;

- Valorizar a gestão da informação como eixo central de uma administração financeira pública eficiente e orientada para resultados;
- Fomentar a qualidade, a inovação e a melhoria contínua, promovendo um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento de soluções transformadoras.

Esta abordagem reafirma o compromisso da EO com o reforço da sua capacidade institucional, promovendo uma atuação mais adaptável, eficaz e alinhada com as exigências crescentes da gestão financeira pública, contribuindo para uma Administração Pública mais moderna, eficiente e orientada para resultados.

Em 2026, prosseguem os trabalhos associados ao Centro de Competências em Gestão Financeira Pública (CCGFP), assegurando a continuidade das atividades necessárias à sua plena operacionalização.

Figura 5 | Estrutura Nuclear da EO



Fonte: Portaria n.º 233/2025/1, de 26/05

1.3. Parceiros Institucionais da EO (*Stakeholders*)

A EO mantém relações institucionais com um alargado conjunto de entidades, procurando, de forma contínua, consolidar parcerias existentes e desenvolver novas formas de cooperação. Este esforço visa reforçar o desempenho organizacional e promover uma colaboração eficaz entre os diversos parceiros.

As entidades com que a EO interage distinguem-se pelo âmbito de atuação e pelas competências atribuídas, o que exige abordagens diferenciadas e ajustadas à natureza e complexidade de cada interlocutor. Para dar resposta a esta diversidade, a EO adota estratégias específicas de articulação, alinhadas com os objetivos comuns e as responsabilidades institucionais de cada parceiro.

Como exemplo da amplitude e complexidade destas relações, em 2026, o universo de entidades sob acompanhamento orçamental da EO ascende a 476 entidades², o que evidencia a dimensão e a relevância da sua atuação no contexto da gestão financeira pública.

² A Circular Série A, n.º 1412, de 23 de junho de 2025, identifica 627 entidades no perímetro orçamental da Administração Central. Para este apuramento, excluem-se 146 entidades classificadas como “Transferências do Orçamento do Estado” e 5 associadas a tipologias especiais, resultando num total de 476 entidades contabilísticas.



Figura 6 | Principais stakeholders da EO



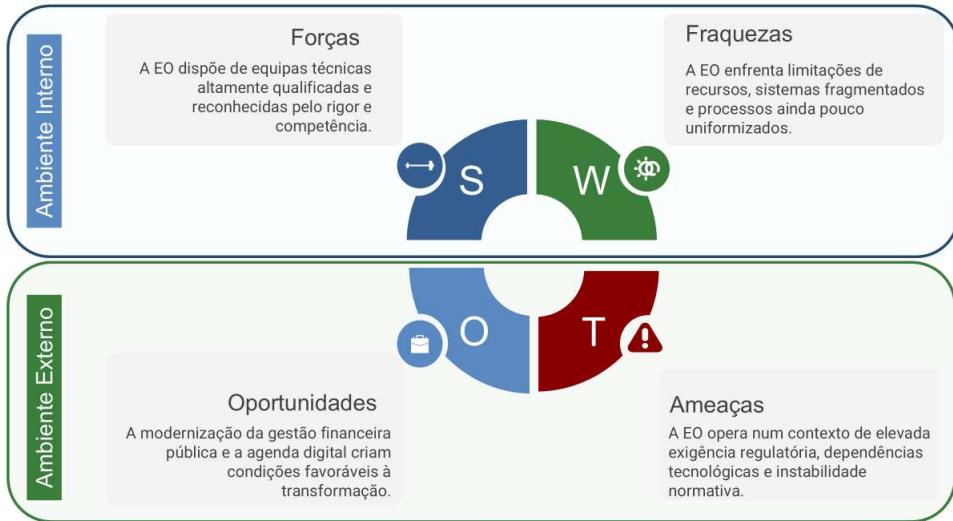
Legenda: AR - Assembleia da República; BdP – Banco de Portugal; CE - Comissão Europeia; CFP - Conselho das Finanças Públicas; DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais; FMI - Fundo Monetário Internacional; IGF - Inspeção Geral de Finanças - Autoridade de Auditoria; INE – Instituto Nacional de Estatística; OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico; PO - Programas Orçamentais; TdC - Tribunal de Contas.

2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO À EO

A análise SWOT constitui um instrumento-chave de diagnóstico estratégico, permitindo à EO avaliar, de forma integrada, os fatores internos que moldam a sua capacidade de atuação e as dinâmicas externas que influenciam o seu posicionamento institucional. Esta abordagem sistemática reforça a capacidade de antecipação, suporta decisões estruturantes e garante que a Estratégia 2026-2030 assenta num entendimento claro das realidades organizacionais e do enquadramento político, tecnológico e regulatório que enquadra a gestão financeira pública.

A matriz seguinte sintetiza estes elementos, distinguindo o contributo da envolvente interna e o impacto das tendências externas mais determinantes:

Figura 7 | Matriz de Forças e Fraquezas | Oportunidades e Ameaças



No processo de definição estratégica, procedeu-se a uma leitura estruturada das variáveis críticas que influenciam a capacidade institucional da EO. Identificaram-se as **Forças**, essencialmente associadas à qualificação técnica, à estabilidade dos procedimentos e à credibilidade das equipas; bem como as **Fraquezas**, traduzidas em limitações de recursos, dependências operacionais e processos ainda pouco uniformizados.

Do ponto de vista externo, destacam-se **Oportunidades** decorrentes da modernização das finanças públicas, da agenda digital e dos programas de investimento estruturante, criando um ambiente favorável à transformação organizacional. Em paralelo, reconhecem-se **Ameaças** relevantes associadas à pressão regulatória, à evolução tecnológica acelerada e à volatilidade inerente ao contexto político-normativo.

Esta leitura integrada sustenta as opções estratégicas da EO e orienta a priorização das iniciativas apresentadas nos capítulos seguintes.

De seguida apresenta-se uma apreciação consolidada dos elementos mais relevantes de cada quadrante da matriz SWOT, evidenciando a forma como estes se articulam com os três vetores estratégicos: **V1 Investir nas Pessoas, V2 Explorar a Tecnologia e V3 Desenvolver a Gestão** e, por consequência, com os objetivos estratégicos da EO para o ciclo 2026-2030 (**OE1 – OE4**).

A desagregação detalhada dos fatores de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontra-se sistematizada no **Anexo I - Análise Ambiente Interno e Externo**.



FORÇAS



As forças traduzem os recursos, competências e capacidades internas que diferenciam a EO e sustentam a execução da sua missão.

As forças da EO (S1-S9) consolidam a base institucional sobre a qual assenta a sua capacidade de gerar valor público. Destacam-se, em primeiro lugar, os ativos humanos qualificados (S1), alinhados com o vetor **V1 - Investir nas Pessoas** e estruturantes para o **OE1**, refletindo uma equipa tecnicamente competente, resiliente (S2) e reconhecida pelo rigor analítico e profissionalismo (S3). A este capital humano soma-se um compromisso institucional com formação contínua, mentoria e desenvolvimento de competências através do CCGFP (S4).

No domínio tecnológico, associado ao vetor **V2 - Explorar a Tecnologia** e ao **OE2**, sobressai a existência de práticas maduras de gestão da qualidade (S5), capacidade instalada de desenvolvimento aplicacional e manutenção evolutiva de sistemas (S6), bem como uma forte competência em análise de dados e exploração orçamental (S7).

Do ponto de vista da governação, e em coerência com o vetor **V3 - Desenvolver a Gestão** e com os **OE3** e **OE4**, a EO beneficia de elevado rigor normativo (S8), presença consolidada no ciclo orçamental e histórico de articulação qualificada com o MF, IGF, TdC e instituições europeias (S9), fatores que aumentam credibilidade, previsibilidade e influência institucional.

Codificação das Forças: S1-S9.

FRAQUEZAS



As fraquezas evidenciam limitações estruturais e operacionais que reduzem a eficiência institucional e exigem intervenção estratégica.

As fraquezas da EO (W1-W10) refletem constrangimentos internos que carecem de resposta estruturada ao longo do ciclo 2026-2030. No domínio dos recursos humanos, associado ao vetor **V1 - Investir nas Pessoas** e ao **OE1**, persistem limitações decorrentes da insuficiência e envelhecimento do quadro (W1), perda de conhecimento crítico por rotatividade (W2) e pressão crescente sobre equipas com funções altamente especializadas (W3).

Do ponto de vista tecnológico, e em articulação com o vetor **V2 - Explorar a Tecnologia** e o **OE2**, subsistem sistemas fragmentados e com baixa interoperabilidade (W4), dependências de tecnologias legadas (W5) e infraestruturas insuficientes para suportar novos modelos de dados, automação e segurança (W6). No domínio da gestão, relacionado com o vetor **V3 - Desenvolver a Gestão** e com os **OE3** e **OE4**, observam-se processos heterogéneos (W7), práticas de monitorização ainda pouco consolidadas (W8), articulação estratégica irregular entre unidades (W9) e limitações físicas associadas às instalações (W10). Estas fragilidades reforçam a urgência de acelerar a modernização tecnológica, fortalecer o modelo de gestão e investir de forma intencional na renovação e capacitação interna.

Codificação das Fraquezas: W1-W10.



OPORTUNIDADES

As oportunidades representam tendências externas e iniciativas do ecossistema público que potenciam a modernização e o reforço da atuação da EO.

O contexto externo oferece um conjunto significativo de oportunidades (O1-O13) que reforçam o papel estratégico da EO e potenciam os vetores **V1**, **V2** e **V3**. No domínio das pessoas (**V1 - OE1**), a Agenda do Trabalho Digno e as políticas de valorização do emprego público (O1-O2) criam condições favoráveis para atrair talento, renovar o quadro e reforçar competências emergentes.

No domínio tecnológico (**V2 - OE2**), a Reforma da Administração Financeira do Estado (O3), o PRR enquanto fonte de financiamento estrutural para transformação digital (O4), a Estratégia Digital Nacional, o AI Act e políticas europeias de interoperabilidade (O5) criam um contexto propício para acelerar a automação, modernizar sistemas e adotar soluções de IA.

Finalmente, no domínio da gestão (**V3 - OE3, OE4**), destaca-se o reforço das práticas de governação baseada em evidência (O7), o enquadramento normativo resultante do Regime Geral de Prevenção da Corrupção e os instrumentos de *compliance* (O8), a expansão da coordenação europeia (O9), a adoção do CAF e modelos de melhoria contínua (O10) e a centralidade crescente das agendas **ESG** - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governação) e **ODS** - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (*Sustainable Development Goals*): O11-O13.

Este conjunto articulado de tendências cria um ambiente favorável à transformação institucional, permitindo à EO alinhar-se com as prioridades nacionais e europeias de modernização administrativa.

Codificação das Oportunidades: O1-O13.

AMEAÇAS

As ameaças correspondem a fatores de risco provenientes do ambiente externo que podem comprometer a execução, estabilidade e previsibilidade da ação da EO.

As ameaças identificadas (T1-T9) refletem riscos externos que afetam diretamente a estabilidade operacional, a continuidade de negócio e a previsibilidade do processo orçamental. Associadas aos vetores **V2 - Explorar a Tecnologia** (T2, T3, T5) e **V3 - Desenvolver a Gestão** (T1, T4), com impacto predominante nos **OE2, OE3 e OE4**, incluem a instabilidade normativa e o ritmo acelerado de alteração legislativa (T1), dependências tecnológicas críticas que podem comprometer interoperabilidade e evolução (T2) e o aumento dos custos operacionais e tecnológicos (T3).

Adicionalmente, as exigências crescentes da tutela, IGF, TdC e instituições europeias em matéria de reporte e *compliance* (T4), bem como os riscos de cibersegurança e proteção de dados (T5), colocam pressão significativa sobre os sistemas e processos da EO.

Eventos externos imprevisíveis, como falhas sistémicas, crises sanitárias, ambientais ou tecnológicas (T6), constituem ameaças efetivas à continuidade e à resiliência do processo orçamental. Por sua vez, a variabilidade da qualidade e da tempestividade dos reportes das entidades da AP (T7), enquanto elementos



estruturantes do BIORC (*Business Intelligence* do Orçamento), representa um risco permanente para a fiabilidade da informação disponibilizada pela EO.

Estas ameaças reforçam a necessidade de fortalecer sistemas, diversificar dependências tecnológicas e consolidar modelos de controlo e gestão de risco.

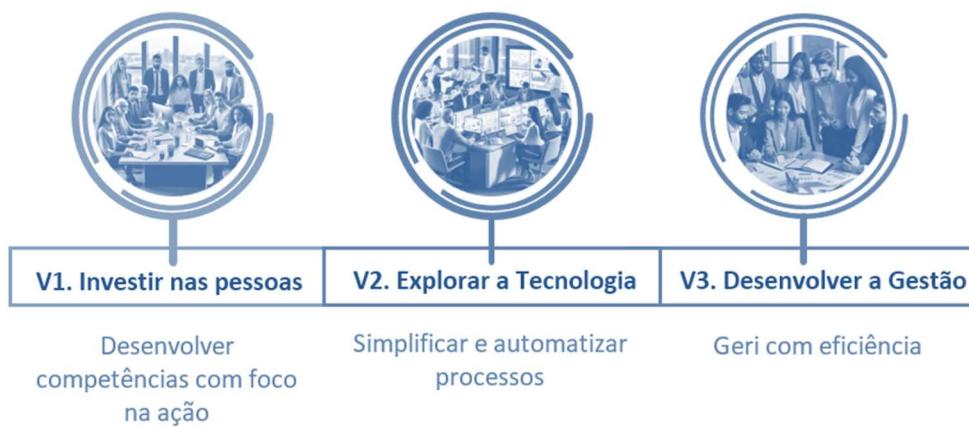
Codificação das Ameaças: T1-T9

3. ESTRATÉGIA DA EO

3.1. Vetores e Objetivos Estratégicos

A estratégia da EO para o período de 2026 a 2030, operacionaliza-se através de três eixos de ação: **V1. Investir nas Pessoas**, **V2. Explorar a Tecnologia** e **V3. Desenvolver a Gestão**, que orientam a transformação organizacional e a consolidação da governação financeira pública. Estes eixos enquadram a definição dos quatro **Objetivos Estratégicos (OE)** que estruturam a atuação da EO ao longo deste período, conforme descrito na secção abaixo:

Figura 8 | Vetores Estratégicos 2026-2030



V1. INVESTIR NAS PESSOAS

Este eixo reforça a prioridade atribuída ao desenvolvimento e valorização dos trabalhadores, assegurando a continuidade do serviço público, a renovação de competências e a preservação do conhecimento técnico especializado. As iniciativas incluem recrutamento estratégico, programas de formação ajustados às necessidades das áreas de negócio, mecanismos de mentoria e tutoria para transmissão estruturada de conhecimento e ações de integração e *team building* que consolidam a cultura organizacional. Trata-se de uma dimensão essencial para garantir a sustentabilidade das funções críticas da EO e mitigar riscos associados à perda de conhecimento e à rotatividade.



V2. EXPLORAR A TECNOLOGIA



A modernização tecnológica assume-se como um motor decisivo para a eficiência e a transparência da gestão financeira pública. Este eixo integra projetos de reengenharia e evolução dos sistemas de informação, reforço da interoperabilidade e simplificação dos processos, redução das obrigações de reporte e promoção da automação (incluindo RPA e *chatbots*). Paralelamente, reforça-se a componente analítica através de modelos multidimensionais e soluções *self-service* de exploração de dados. O objetivo é construir um ecossistema tecnológico mais integrado, seguro e orientado para a decisão.

V3. DESENVOLVER A GESTÃO

Este eixo foca-se na consolidação de práticas de gestão pública orientadas por resultados, reforçando o alinhamento entre objetivos, recursos e desempenho. Inclui o desenvolvimento de *dashboards* de gestão, a uniformização e simplificação de procedimentos, o reforço da definição de objetivos e indicadores e a melhoria da articulação entre instrumentos de gestão (OE, Conta Geral do Estado, execução orçamental, QUAR, entre outros). Visa aumentar a capacidade de planeamento, monitorização e avaliação, garantindo maior previsibilidade e qualidade nos processos da EO.



A EO assume, de forma clara, o compromisso expresso na sua **Visão** institucional:

“Ser a referência nacional na governação financeira pública, garantindo um quadro orçamental credível, transparente e inovador, que suporte a estabilidade macroeconómica e a confiança dos cidadãos e parceiros europeus na sustentabilidade das finanças públicas.”

A partir desta visão, e ancorada nos três vetores estratégicos: **Investir nas Pessoas, Explorar a Tecnologia e Desenvolver a Gestão**, foram definidos **quatro OE** que orientam a atuação da organização e suportam o cumprimento da sua missão institucional:

- **OE1 | Investir nas Pessoas** e na Rede de Competências, promover a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores da EO e assegurar, através do CCGFP a capacitação e inovação colaborativa na gestão financeira pública.
- **OE2 | Explorar a tecnologia** - modernizar os sistemas, automatizar os processos e promover a digitalização organizacional.
- **OE3 | Desenvolver a Gestão** - modernizar a gestão com foco em resultados, transparência e controlo.
- **OE4 | Promover a implementação da Reforma das Finanças Públicas e do Controlo Orçamental.**

3.2. Objetivos estratégicos

A integração destes objetivos na estratégia para o período 2026-2030, reforça o compromisso da EO com a transparência, a responsabilização e a gestão orientada para os resultados. Todas as atividades são planeadas, monitorizadas e avaliadas de forma sistemática, assegurando coerência com os seus princípios estratégicos. Este modelo de gestão, orientado para resultados, permite uma visão integrada do desempenho institucional e facilita os ajustes necessários ao longo do ciclo de gestão.

Os investimentos estruturantes e transversais mantêm um papel central na estratégia, com especial enfoque nos processos de reforma e melhoria contínua, orientados para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na inovação, na excelência e na criação de valor público.

Entre os eixos prioritários destaca-se o desenvolvimento das qualificações dos colaboradores, promovendo a aquisição de competências essenciais ao sucesso da organização. Esta aposta visa não apenas reforçar os níveis de motivação e compromisso, como também criar um ambiente propício à realização pessoal e profissional.

Transformar desafios em oportunidades é o objetivo central desta abordagem, contribuindo para a formação de uma equipa altamente qualificada, motivada e alinhada com os objetivos institucionais.

Estes pilares estratégicos são determinantes para sustentar uma gestão moderna, eficiente e de elevada qualidade, capaz de responder às necessidades e expectativas dos *stakeholders* e de reforçar a credibilidade e sustentabilidade do sistema orçamental público.

A caracterização dos objetivos estratégicos apresenta-se de seguida:

OE 1. INVESTIR NAS PESSOAS E NA REDE DE COMPETÊNCIAS, PROMOVER A VALORIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES DA EO E ASSEGURAR, ATRAVÉS DO CENTRO DE COMPETÊNCIAS (CCGFP) A CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO COLABORATIVA NA GESTÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Este OE constitui a base humana da estratégia institucional e traduz o compromisso da EO em garantir quadros qualificados, motivados e alinhados com as exigências crescentes da governação financeira pública.

Decorre diretamente do vetor estratégico **V1 - Investir nas Pessoas**, reconhecendo que a sustentabilidade da missão da EO depende da capacidade de atrair, desenvolver e reter talento, assegurar a continuidade de funções críticas e preservar conhecimento especializado em áreas determinantes do ciclo orçamental e da gestão financeira pública.

A concretização do OE1 estrutura-se em três dimensões fundamentais, alinhadas com as metas definidas para 2030:

Meta 1 | Reforço da confiança e da relação com os stakeholders

A meta de alcançar, até 2030, um **Índice de Satisfação dos Stakeholders $\geq 75\%$** evidencia que investir nas pessoas tem impacto direto na qualidade dos serviços prestados e na credibilidade institucional da EO. Melhores equipas, mais capacitadas e mais alinhadas com a missão, traduzem-se em respostas mais

consistentes, decisões mais informadas e maior confiança por parte dos organismos setoriais, áreas governativas, parceiros europeus e demais entidades que interagem com a EO.

Meta 2 | Reforço e renovação do quadro de pessoal

A renovação planeada do mapa de pessoal, assegurando pelo menos **1 entrada por cada 2 aposentações**, é crítica para garantir continuidade de serviço, mitigar riscos associados à perda de conhecimento crítico e manter a capacidade operacional num contexto de envelhecimento dos recursos humanos e crescente complexidade das funções desempenhadas pela EO.

Meta 3 | Capacitação, formação e mentoria

A meta de garantir que **60% dos trabalhadores** sejam abrangidos anualmente por ações de formação e mentoria reforça a aposta na qualificação contínua. Esta dimensão promove o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, acelera a integração de novos trabalhadores, reforça a produtividade das equipas e assegura maior consistência na execução das atividades.

Assim, o OE1 afirma-se como um vetor crítico da transformação institucional. Ao investir de forma estratégica no seu capital humano, a EO reforça a sua capacidade operacional, melhora o desempenho organizacional e consolida as bases para um modelo de gestão pública mais robusto, sustentável e orientado para resultados.

OE 2. EXPLORAR A TECNOLOGIA - MODERNIZAR OS SISTEMAS, AUTOMATIZAR OS PROCESSOS E PROMOVER A DIGITALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O presente OE traduz o compromisso da EO com a transformação tecnológica estruturante, capaz de reforçar a eficiência administrativa, a fiabilidade da informação, a transparência e a *accountability* no ciclo orçamental.

Este objetivo decorre diretamente do vetor estratégico **V2 - Explorar a Tecnologia**, reconhecendo que a modernização dos sistemas de informação, a automação inteligente dos processos e a consolidação de práticas digitais integradas são condições indispensáveis para responder às exigências crescentes da gestão financeira pública e à complexidade dos serviços prestados pela EO.

A concretização do OE2 estrutura-se em três dimensões centrais, alinhadas com as metas definidas para 2030:

Meta 1 | Reengenharia de Sistemas de Informação (*Metas M1.1 e M1.2*)

A EO enfrenta um legado tecnológico com mais de uma década, assente em plataformas descontinuadas e sistemas cuja arquitetura limita a eficiência, a segurança e a integração. A reengenharia dos sistemas de informação é, por isso, um elemento fundamental para garantir fiabilidade, interoperabilidade e continuidade operacional.

- **M1.1 – Modernizar, até 2030, um total 6 sistemas de informação**, assegurando a implementação de **um sistema por ano**, incluindo o Sistema de Gestão Documental, Portal de Internet, Portal de Intranet, Serviços OnLine (SOL) e modelos analíticos fundamentais para o apoio à decisão.



- **M1.2 - Aumentar a taxa de interoperabilidade com os sistemas centrais do Ministério das Finanças em 15% até 2030**, reforçando a integração dos ecossistemas digitais e garantindo maior automatização na circulação de dados, maior segurança e menor duplicação de esforços.

Esta dimensão implica repensar processos, eliminar redundâncias, reduzir dependências tecnológicas ultrapassadas (como *InfoPath Forms* ou plataformas sem suporte) e garantir que a evolução tecnológica acompanha as necessidades operacionais e regulatórias da administração financeira do Estado.

Meta 2 | Inovação Organizacional (*Metas M2.1 e M2.2*)

Explorar a tecnologia significa também introduzir abordagens inovadoras que apoiem a operação, melhorem a produtividade das equipas e reforcem a capacidade analítica da EO.

- **M2.1 - Implementar, até 2030, pelo menos 3 soluções tecnológicas inovadoras**, nomeadamente:
 - agentes de automação de processos (RPA) aplicados a tarefas repetitivas e de validação de dados;
 - *chatbots* baseados em *Large Language Models* (LLM) com aprendizagem por reforço com *feedback humano* (RLHF³);
 - *dashboards* analíticos *self-service* que permitam aos utilizadores aceder, explorar e cruzar informação autonomamente.
- **M2.2 - Automatizar 10 processos internos até 2030**, reduzindo erros manuais, eliminando etapas redundantes e libertando equipas para funções de maior valor acrescentado.

Esta dimensão traduz a transição de uma lógica de digitalização básica para um modelo de **inovação orientada a dados**, onde a tecnologia se torna um motor ativo da simplificação, eficiência e transparência organizacional.

Meta 3 | Simplificação de Processos (*Metas M3.1 e M3.2*)

A digitalização integral da organização só é eficaz quando acompanhada por uma revisão crítica dos processos e dos mecanismos de reporte. A multiplicação de formulários, pedidos de informação e fluxos paralelos ao longo dos anos exige uma abordagem estrutural de simplificação.

- **M3.1 – Reduzir em 10%, até 2030, o volume de reportes manuais**, substituindo-os por mecanismos digitais integrados, de recolha única e automatizada.
- **M3.2 – Aumentar, em +5% ao ano, a taxa de centralização de reportes nos SOL**, garantindo que a informação é submetida, validada e auditada num ponto único.

A simplificação e centralização dos reportes permitirão reduzir significativamente o volume de emails e interações manuais - hoje estimado em centenas por ano -, melhorar a rastreabilidade, reduzir erros e

³ RLHF - Reinforcement Learning from Human Feedback

assegurar maior consistência e rapidez na análise dos dados, contribuindo para uma gestão pública mais fiável e orientada para evidência.

Este OE2 é determinante para a capacidade futura da EO. A modernização tecnológica e a automação inteligente dos processos reforçam a robustez da administração financeira pública, aumentam a eficiência na execução do Orçamento do Estado, fortalecem a transparência e garantem um modelo de governação orçamental mais ágil, seguro e preparado para responder às exigências de um contexto económico e digital em rápida evolução.

OE 3. DESENVOLVER A GESTÃO - MODERNIZAR A GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS, TRANSPARÊNCIA E CONTROLO

O terceiro OE traduz a ambição da EO de consolidar um modelo de governação mais integrado, orientado por evidência, e capaz de assegurar maior previsibilidade, qualidade e rigor em todas as etapas do ciclo orçamental.

Este objetivo decorre do vetor estratégico **V3 - Desenvolver a Gestão**, que reconhece que a modernização da gestão pública exige uma abordagem sistemática de definição, monitorização e avaliação de objetivos, suportada por dados fiáveis e por instrumentos de controlo interno adequados à complexidade da missão da EO.

A EO enfrenta desafios específicos: além de cumprir os instrumentos tradicionais de gestão (Orçamento, Grandes Opções, QUAR, Plano de Atividades, Controlo Interno e Prestação de Contas), assume responsabilidades adicionais e altamente especializadas – como a elaboração da proposta do Orçamento do Estado, a elaboração da Conta Geral do Estado e o acompanhamento contínuo da Execução Orçamental. Esta multiplicidade de obrigações exige uma gestão mais estruturada, integrada e suportada por sistemas inteligentes.

O OE3 será concretizado através de três ações principais, alinhadas com as metas para 2030:

Meta M1| Criar e implementar uma plataforma de *dashboard analítico self-service*, integrada com pelo menos 60% dos sistemas internos até 2030

A EO carece atualmente de uma visão integrada da informação relevante para a gestão. Os objetivos estratégicos e operacionais são medidos em sistemas autónomos, não interoperáveis entre si, dificultando a consolidação de resultados, atrasando processos de análise e aumentando o risco de decisões baseadas em informação fragmentada, esta meta responde diretamente a esta necessidade.

A nova solução pretende permitir:

- integrar informação dispersa em vários sistemas;
- disponibilizar séries temporais e repositórios históricos;
- permitir composições analíticas em modelo *self-service*;
- produzir relatórios de gestão com maior rapidez, rigor e autonomia;
- reforçar a transparência e a qualidade da prestação de contas;
- apoiar a decisão ao nível da direção, chefias intermédias e órgãos de tutela.



Meta M2|Garantir, até 2030, que 80% dos objetivos estratégicos da EO (OE1-OE4) são monitorizados através de sistemas interoperáveis

A meta referida reforça a necessidade de uma governação orientada por dados, alinhada com os instrumentos de gestão e com as políticas públicas que envolvem a EO.

Esta meta permitirá:

- assegurar coerência entre planeamento, execução, monitorização e avaliação;
- reduzir assimetrias de informação entre unidades internas;
- melhorar a previsibilidade e a capacidade de correção atempada de desvios;
- facilitar o reporte à tutela e a organismos nacionais e internacionais;
- reforçar a transparência e *accountability* institucional.

Ao uniformizar a monitorização dos objetivos em sistemas integrados, a EO passa a dispor de um modelo de gestão mais maduro, comparável e alinhado com padrões internacionais de boa governação.

Meta M3|Formar 40% dos dirigentes superiores e intermédios em gestão de objetivos e análise de dados até 2030

A modernização da gestão exige não apenas ferramentas tecnológicas, mas também competências robustas para definir, medir e interpretar objetivos e indicadores, pelo que a presente meta assegura que as lideranças possuem:

- competências de definição de objetivos claros e mensuráveis;
- capacidade de leitura e interpretação de indicadores e dashboards;
- práticas de gestão orientadas à evidência;
- maior autonomia na análise dos respetivos processos e unidades;
- alinhamento com as melhores práticas de governação pública.

Esta capacitação será reforçada por sessões participativas, formação especializada e disseminação de boas práticas, contribuindo para uma liderança mais preparada e alinhada com os desafios do ciclo orçamental.

O OE3 é determinante para consolidar um modelo de gestão pública mais coordenado, moderno e orientado para resultados. Permite ultrapassar a fragmentação de sistemas, reforça a transparência e facilita a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Ao investir em integração tecnológica, monitorização estruturada e capacitação das lideranças, a EO dá um passo decisivo para garantir rigor, eficiência e qualidade na execução do seu mandato institucional.

OE 4. PROMOVER A IMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA DAS FINANÇAS PÚBLICAS E DO CONTROLO ORÇAMENTAL

A concretização da Reforma das Finanças Públicas exige uma EO com elevada capacidade técnica, forte articulação institucional e processos internos robustos, capazes de sustentar a evolução contínua do quadro orçamental nacional. Neste contexto, o OE4 posiciona-se como um pilar crítico da estratégia da EO, diretamente ligado aos vetores estratégicos **V2. Explorar a Tecnologia** e **V3. Desenvolver a Gestão**,

assegurando que os instrumentos, os processos e os mecanismos de controlo evoluem em linha com as exigências de modernização da gestão financeira pública.

A centralidade deste objetivo decorre da necessidade de reforçar a presença da EO nos espaços onde se define, regula e acompanha a política orçamental, garantindo uma participação ativa e tecnicamente qualificada nas iniciativas de reforma. Simultaneamente, exige o fortalecimento da governança interna, nomeadamente através da revisão sistemática dos processos de maior risco e da resposta atempada às entidades de controlo externo, pilares essenciais de transparência, *accountability* e credibilidade institucional.

Neste enquadramento, foram definidas três metas estratégicas até 2030, que operacionalizam a ambição do OE4:

Meta 1 | Garantir, anualmente, $\geq 95\%$ da participação efetiva da EO em representações institucionais e missões técnicas (até 2030)

A presença regular da EO em espaços estratégicos, nacionais e internacionais, é fundamental para assegurar alinhamento político-técnico, antecipação de impactos e influência na evolução das reformas orçamentais. Esta meta reforça o papel da EO como entidade coordenadora e garante da consistência do processo orçamental, assegurando que todas as representações formais são acompanhadas com rigor, continuidade e qualidade técnica.

Meta 2 | Assegurar a revisão documentada dos manuais de procedimentos (3 procedimentos por ano até 2030)

A revisão dos procedimentos dos processos críticos constitui uma prática essencial de maturidade organizacional, central para o V3 - Desenvolver a Gestão. Ao rever anualmente três procedimentos relativos a processos de maior risco, a EO assegura a mitigação de vulnerabilidades, reforça a coerência metodológica, promove a normalização procedural e melhora a rastreabilidade e conformidade das atividades nucleares. Trata-se de uma abordagem preventiva, que sustenta a integridade do processo orçamental e reforça o controlo interno.

Meta 3 | Responder dentro do prazo legal a $\geq 95\%$ das solicitações anuais das entidades de controlo externo (até 2030)

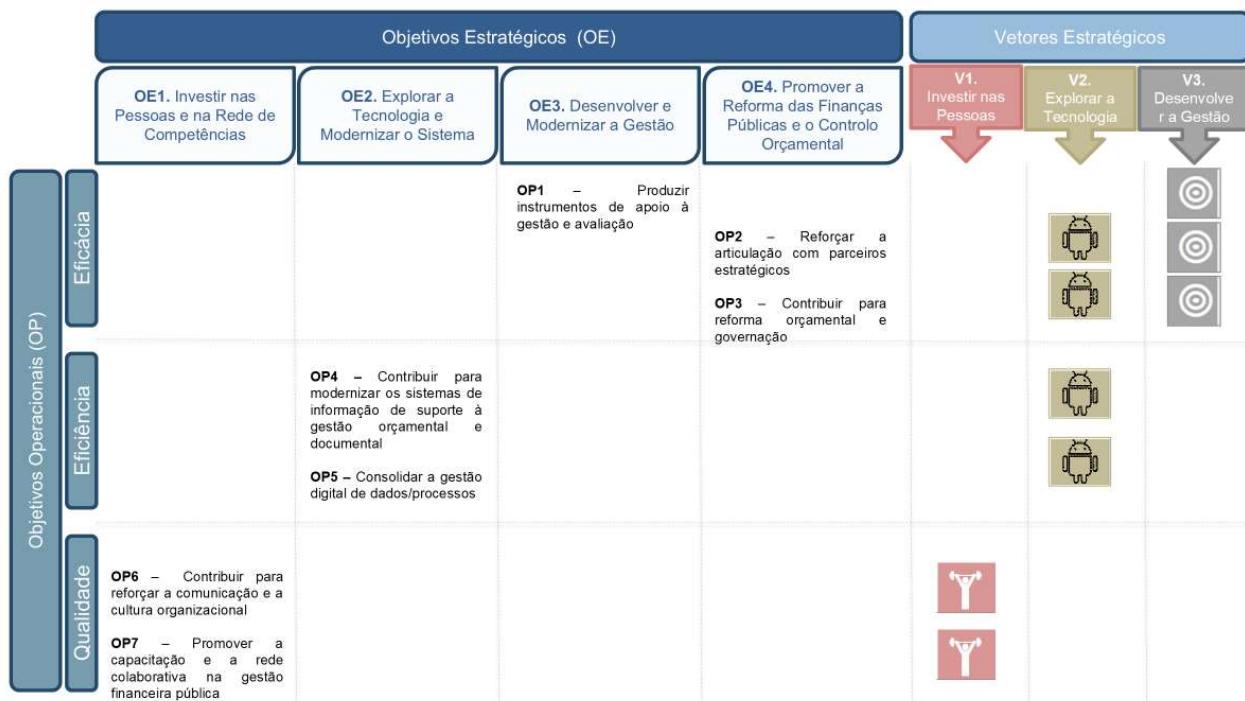
O relacionamento com entidades como a IGF e o Tribunal de Contas é um vetor decisivo para a credibilidade e transparência da gestão pública. A capacidade de resposta atempada, completa e tecnicamente fundamentada demonstra robustez institucional, aumenta a confiança dos órgãos de escrutínio e garante a conformidade com o enquadramento legal. Esta meta articula-se diretamente com o vetor V2 - Explorar a Tecnologia, ao exigir processos digitalizados, rastreáveis e integrados que suportem a preparação célere da informação.

No seu conjunto, o OE4 traduz uma visão integrada da reforma orçamental: reforçar a presença institucional, consolidar processos críticos e garantir elevados padrões de transparência e cumprimento legal. Ao combinar tecnologia, gestão e cooperação institucional, este objetivo permite à EO posicionar-se como **agente central**

da modernização das finanças públicas, assegurando consistência, rigor e confiança no sistema orçamental nacional.

O Quadro de Avaliação e Responsabilização anual da EO - QUAR⁴ - assenta numa estrutura com **sete Objetivos Operacionais (OP)**, concebidos para assegurar a tradução efetiva dos objetivos estratégicos em resultados mensuráveis. Cada OP atua como um eixo de implementação, garantindo a coerência entre a orientação estratégica e a execução operacional. Esta lógica de alinhamento encontra-se plenamente integrada no Plano Estratégico da EO para o período 2026-2030, que consolida a estratégia institucional e define os parâmetros de atuação para todo o ciclo de gestão. A articulação é evidenciada na seguinte figura:

Figura 9 | Matriz de alinhamento estratégico



3.3. Objetivos operacionais

Os **Objetivos Operacionais** estruturam a tradução anual da estratégia da EO, garantindo que os objetivos estratégicos se materializam em iniciativas concretas de gestão, modernização e capacitação institucional. A sua arquitetura assegura coerência entre planeamento, execução, controlo e avaliação, funcionando como o elo operativo que liga a ambição estratégica à realidade operacional da organização, são eles:

- **OP1 | Produzir instrumentos de apoio à gestão e avaliação**

⁴ Nos termos do art.º 10.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28/12, na sua redação atual, o QUAR é o instrumento de avaliação anual do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP.

O OP1 assegura o desenvolvimento de um ecossistema de gestão baseado em evidência, estruturando instrumentos que reforcem o rigor, a previsibilidade e a transparência da tomada de decisão. Visa integrar informação dispersa, uniformizar práticas de monitorização e criar mecanismos de avaliação que permitam à EO atuar de forma mais informada, alinhada e consistente. Este objetivo constitui um pilar essencial para elevar a maturidade organizacional e consolidar uma cultura de gestão orientada a resultados.

- **OP2|Reforçar a articulação com parceiros estratégicos**

O OP2 promove a governação colaborativa e a presença qualificada da EO nas instâncias decisórias do sistema orçamental. Foca-se na coordenação técnica com organismos nacionais, entidades europeias e parceiros institucionais relevantes, assegurando coerência nas reformas e antecipação de impactos. Ao reforçar a articulação interinstitucional, este objetivo permite harmonizar entendimentos, melhorar a consistência técnica e fortalecer o papel da EO como ator central na política orçamental.

- **OP3|Contribuir para a reforma orçamental e para a governação**

O OP3 assegura a robustez interna necessária à implementação bem-sucedida da reforma das finanças públicas. Centra-se na revisão regular dos processos críticos, no reforço do controlo interno e na maturidade da gestão de riscos, garantindo conformidade legal, rastreabilidade e coerência metodológica. Este objetivo sustenta uma atuação institucional resiliente, preparada para responder às exigências regulamentares e às entidades de controlo, elevando a confiança na capacidade da EO de liderar processos de governação financeira.

- **OP4|Contribuir para modernizar os sistemas de informação de suporte à gestão orçamental e documental**

O OP4 orienta a transformação tecnológica da EO, assegurando que os sistemas de informação evoluem de forma segura, escalável e coerente com as exigências do ciclo orçamental. Promove a renovação tecnológica, a interoperabilidade e a eliminação de redundâncias, criando as condições para processos mais ágeis, dados mais fiáveis e uma operação mais resiliente. Este objetivo reforça a infraestrutura digital que sustenta a gestão e a prestação de contas.

- **OP5|Consolidar a gestão digital de dados e processos**

O OP5 foca-se na automação, simplificação e digitalização integral da atividade operacional, reduzindo cargas administrativas e melhorando a rastreabilidade dos fluxos de informação. Visa transformar processos manuais em mecanismos digitais inteligentes, potenciar soluções inovadoras e assegurar que a gestão dos dados é coerente, segura e eficiente. Este objetivo contribui para um modelo organizacional mais ágil, moderno e orientado à eficiência.

- **OP6|Contribuir para reforçar a comunicação e a cultura organizacional**

O OP6 visa fortalecer a cultura interna, promover alinhamento entre equipas e reforçar a relação com stakeholders. Foca-se na construção de um ambiente de colaboração, confiança e clareza comunicacional, assegurando que os trabalhadores se sintam informados, envolvidos e alinhados com a missão institucional. Este objetivo influencia diretamente a qualidade da experiência organizacional e a percepção externa da EO.

- **OP7 | Promover a capacitação e a rede colaborativa na gestão financeira pública**

O OP7 assegura a sustentabilidade do capital humano através da qualificação contínua, da transferência estruturada de conhecimento e da renovação do mapa de pessoal. Foca-se no desenvolvimento de competências críticas, na mentoria, na aprendizagem colaborativa e na preparação de equipas para os desafios técnicos da governação financeira. Este objetivo garante a continuidade operacional e a valorização das pessoas, pilares centrais da estratégia da EO.

No seu conjunto, os objetivos operacionais materializam a execução anual da estratégia, funcionando como instrumentos dinâmicos que são definidos, ajustados e monitorizados em ciclos anuais de gestão. Garantem que a EO dispõe de mecanismos robustos de governação, reforça a coordenação institucional, consolida a maturidade interna, moderniza o ecossistema tecnológico e investe na capacitação das pessoas. Estes objetivos constituem o eixo operativo que traduz a visão estratégica em resultados concretos, sustentados por indicadores de desempenho (KPI) que permitem avaliar, com rigor e transparência, a eficácia da execução e o progresso da organização ao longo do ciclo de gestão. Estão estruturados em cascata e integram um alinhamento direto com os objetivos estratégicos da EO, para os quais contribuem, conforme evidenciado no **Anexo II – Grau de Realização dos Objetivos Operacionais e Estratégicos**.

3.4. Alinhamento político

A estratégia da EO para o período 2026-2030 assenta num alinhamento político claro e multidimensional, garantindo coerência entre as prioridades internas da organização e os compromissos estabelecidos ao nível governamental, ministerial, setorial e europeu. Este alinhamento é determinante para assegurar que a ação estratégica da EO contribui para a modernização da gestão financeira pública, reforçando simultaneamente a credibilidade, a transparência e a confiança institucional. O presente capítulo apresenta, de forma integrada, a articulação entre cada OE e OP e os principais instrumentos de enquadramento político, remetendo para o **Anexo III e IV - Mapas de Alinhamento Político**, onde esta correspondência se encontra sistematizada.

O **Programa do Governo (XXV)** constitui o enquadramento superior da ação pública e introduz prioridades que se refletem diretamente nos três vetores estratégicos da EO. No domínio das pessoas, sublinha a valorização do trabalho e a necessidade de assegurar serviços públicos qualificados, convergindo com o OE1 e as suas metas de satisfação dos *stakeholders*, renovação do mapa de pessoal e reforço das competências internas. No campo da digitalização e modernização, orienta o investimento tecnológico e a eliminação de burocracia, suportando as metas do OE2 relativas à reengenharia de sistemas de informação, automação de processos e simplificação dos mecanismos de reporte. Por fim, reforça a importância de uma Administração Pública mais transparente e orientada para resultados, princípios que sustentam o OE3 e o OE4, respeitantes à governação baseada em evidência, ao controlo orçamental e à participação qualificada nos processos de reforma.



REPÚBLICA
PORTUGUESA

XXV GOVERNO

As **Linhas de Orientação para a Reforma do Ministério das Finanças**, estabelecidas na RCM n.º 121/2025, de 12/08, reforçam três eixos estruturantes: **Pessoas, Digitalização e Simplificação**. Estes eixos encontram correspondência direta nos objetivos estratégicos da EO. O **OE1** concretiza o eixo “Pessoas”, integrando ações de formação, tutoria e desenvolvimento de carreiras; o **OE2** materializa a dimensão “Digitalização”, com a modernização tecnológica e a adoção de soluções inovadoras; e o **OE3** reforça a componente “Simplificação”, promovendo a integração de sistemas, a produção analítica *self-service* e a normalização dos instrumentos de gestão. A própria ambição de assegurar respostas céleres e fundamentadas à tutela e às entidades de controlo, prevista no **OE4**, está alinhada com o requisito ministerial de fortalecer os mecanismos de responsabilização e controlo interno.

As **GO 2024-2028** (Lei n.º 45-B/2024, de 31/12) acrescentam uma dimensão transversal particularmente relevante: a necessidade de fortalecer a eficiência do Estado, dinamizar a inovação pública e assegurar práticas de governação que reforcem a confiança nos organismos que gerem recursos públicos. No âmbito do **OE1**, as GO destacam a importância da **qualificação** das equipas da Administração Pública, reforçando o investimento na capacitação que a EO prevê alcançar através das suas metas para 2030. No **OE2**, reforçam o compromisso nacional com a **digitalização** e com a integração de sistemas críticos, objetivos que a EO assume como centrais, tanto na modernização dos seus sistemas como na interoperabilidade com o Ministério das Finanças. A vertente de **governação pública** orientada para resultados, presente nas GO, é operacionalizada no **OE3** através da criação da plataforma analítica integrada e do reforço dos mecanismos de monitorização. Já o **OE4** contribui diretamente para as prioridades de **reforma estrutural das finanças públicas**, assegurando processos mais rigorosos, previsíveis e alinhados com padrões europeus.



No domínio dos **Instrumentos de Política Setorial e Europeia**, a atuação da EO articula-se com várias iniciativas estruturantes. A Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023, de 03/04) reforça diretamente o **OE1** ao promover melhores condições de trabalho, igualdade de oportunidades e qualificação contínua, criando um enquadramento favorável à valorização dos trabalhadores, à renovação do mapa de pessoal e ao aumento da satisfação dos *stakeholders*.

A Portaria n.º 53/2025/1, de 26/02 do Ministério das Finanças, que implementa o calendário de **medidas digitais** e o atendimento omnicanal, reforça o compromisso do **OE2** com a simplificação digital e com a centralização dos reportes nos Serviços Online.

A Estratégia Digital Nacional e o Regulamento Europeu relativo à Inteligência Artificial (*AI Act*) enquadram a ambição tecnológica da EO, sobretudo na implementação de soluções como RPA (*Robotic Process Automation* - Automação Robótica de Processos), modelos analíticos avançados e agentes LLM (*Large Language Model* - Modelos de Linguagem de Grande Escala) com supervisão humana. A RCM n.º 131/2021, de 10/09 (estabelece a Estratégia Nacional de Avaliação de Políticas Públicas), é particularmente relevante



para as metas estabelecidas no **OE2**. Estes instrumentos setoriais reforçam ainda a importância da integridade e da avaliação, dimensões presentes nas ações previstas no **OE4**.

A **Agenda 2030 das Nações Unidas** constitui outro pilar relevante do alinhamento estratégico. O OE1 contribui diretamente para os ODS 4, 8, 10 e 16, que reforçam a valorização das pessoas, a igualdade de oportunidades e a solidez institucional. O OE2 corresponde ao ODS 9 (Inovação e Infraestruturas), ao ODS 12 (Consumo Sustentável) e ao ODS 16, ao promover um ecossistema tecnológico moderno e eficiente. O OE3 está alinhado com os ODS 11 e 16, dado que incentiva uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada para resultados. O OE4 reforça compromissos que se cruzam com os ODS 12, 16 e 17, assegurando uma atuação responsável, rigorosa e articulada com instâncias nacionais e europeias.



Por fim, a Orçamentação por Programas da Missão de Base Orgânica das Finanças (MBO) reforça a necessidade de associar cada OE a indicadores mensuráveis que permitam monitorizar o contributo da EO para as políticas públicas. Neste quadro, o **OE1** é acompanhado por indicadores não financeiros que medem a capacidade de formação e cooperação técnica; o **OE2** integra um indicador financeiro que monitoriza o reforço anual do investimento tecnológico; o **OE3** é avaliado através de métricas de tempo de resposta e iniciativas de acompanhamento por programas; e o **OE4** é monitorizado por indicadores financeiros que medem a execução orçamental e a precisão das previsões, assegurando a ligação direta entre objetivos, recursos e resultados.

Em síntese, o Alinhamento Político demonstra que a estratégia da EO para 2026-2030 não constitui apenas um exercício interno de planeamento, insere-se num contexto institucional mais amplo, refletindo compromissos nacionais e europeus e contribuindo para a transformação sustentável da gestão financeira pública. Ao articular **Pessoas, Tecnologia e Gestão** com as prioridades governamentais e as exigências da governação orçamental, a EO reforça a sua missão institucional e a sua relevância no ecossistema das finanças públicas.

4. MODELO DE GOVERNAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E GESTÃO DO RISCO

O Plano Estratégico 2026-2030 da EO assenta num modelo de governação que assegura a coerência entre a definição da estratégia, a sua execução operacional, a monitorização de resultados e a gestão de riscos. Este modelo visa garantir que os três vetores estratégicos - **V1. Investir nas Pessoas, V2. Explorar a Tecnologia e V3. Desenvolver a Gestão** - e os quatro objetivos estratégicos (**OE1-OE4**), se traduzem em decisões concretas, devidamente suportadas por informação fiável, mecanismos de controlo interno e instrumentos de responsabilização.

A governação da estratégia não constitui, assim, um exercício autónomo, mas integra-se no ecossistema de instrumentos de gestão da EO: **Plano de Atividades, QUAR, instrumentos de controlo interno, Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, Código de Conduta** e demais planos internos. O

presente capítulo descreve o modelo adotado, clarificando princípios, papéis, ciclos de monitorização e articulação com a gestão de risco.

4.1. Princípios de governação da estratégia

A governação do **Plano Estratégico 2026-2030** orienta-se por um conjunto de princípios estruturantes, que enquadram a atuação dos órgãos de direção, das unidades orgânicas e das equipas envolvidas:

- **Clareza de papéis e responsabilização:** cada nível hierárquico conhece o seu contributo específico para os OE1-OE4 e respetivos objetivos operacionais, garantindo uma linha de vista direta entre decisões, recursos e resultados.
- **Alinhamento com políticas públicas:** a estratégia da EO é desenhada e avaliada em coerência com o Programa do Governo, a Reforma do Ministério das Finanças, as GO do Governo, a Agenda 2030/ODS, a Orçamentação por MBO, e demais instrumentos estruturantes.
- **Gestão baseada em evidência:** as decisões estratégicas e operacionais assentam em indicadores, painéis de controlo e informação analítica produzida por sistemas integrados, reduzindo a dependência de percepções subjetivas.
- **Transparéncia e prestação de contas:** os compromissos assumidos no plano são passíveis de escrutínio, através de mecanismos formais de reporte à tutela, às entidades de controlo externo e aos *stakeholders* relevantes.
- **Integração com o controlo interno e o RGPC:** a execução da estratégia é articulada com o sistema de controlo interno e com os instrumentos de prevenção de riscos de corrupção, assegurando coerência entre objetivos, riscos e medidas de mitigação.
- **Melhoria contínua:** o plano é revisto de forma estruturada sempre que a evolução do contexto político, económico, tecnológico ou organizacional o justifique, incorporando lições aprendidas e resultados de avaliação.

Estes princípios asseguram que o Plano Estratégico não se limita a orientar o discurso institucional, mas constitui um **referencial de governação efetivo**, integrado no funcionamento diário da EO.

4.2. Estrutura de governação e responsabilidades

A governação do Plano Estratégico organiza-se em diferentes níveis de responsabilidade, garantindo simultaneamente visão global, coordenação transversal e execução operacional, de acordo com a matriz RACI estabelecida no **Anexo V – Matriz de Responsabilidades (RACI) de Governação do Plano Estratégico**:

- **Diretor-Geral**
 - Assume a responsabilidade máxima pela definição, implementação e revisão do Plano Estratégico 2026-2030.
 - Valida os principais alinhamentos com a tutela e com o Ministério das Finanças.



- Preside às instâncias de decisão estratégica e aprova os relatórios de monitorização a remeter à tutela e às entidades de controlo externo.
- Asseguram a articulação entre os Vetores Estratégicos (V1-V3) e as áreas funcionais sob a sua responsabilidade.
- **Subdiretores(as)-Gerais**
 - Asseguram a articulação entre os Vetores Estratégicos (V1-V3) e as áreas funcionais sob a sua responsabilidade.
 - Acompanham a execução dos Objetivos Estratégicos e dos Objetivos Operacionais associados às unidades orgânicas que tutelam.
 - Propõem ajustamentos de prioridades, recursos e iniciativas, em função dos resultados de monitorização.
- **Unidade de Gestão de Avaliação, Desempenho e Conformidade**
 - Atua, nos termos das competências atribuídas pela Portaria n.º 233/2025/1, de 26/05, como estrutura de coordenação técnica da estratégia, assegurando a consolidação da informação relativa aos OE, OP, metas e indicadores (KPI).
 - Elabora propostas de Plano de Atividades e QUAR, garantindo a sua coerência com o Plano Estratégico.
 - Coordena articulação com as restantes Unidades Orgânicas na recolha de contributos para a sua elaboração;
 - Mantém e atualiza os quadros de monitorização e os painéis de controlo, produzindo relatórios periódicos para a Direção;
 - Garante a integração dos riscos estratégicos e operacionais nos processos de planeamento, monitorização e revisão da estratégia;
 - Acompanha a implementação de medidas de controlo associadas aos processos de maior risco, em articulação com os OE e OP relevantes;
- **Unidades orgânicas**
 - São responsáveis pela implementação operacional dos OP e das iniciativas associadas a cada OE;
 - Definem, executam e monitorizam as atividades anuais, assegurando o reporte atempado de informação de desempenho;
 - Garantem alinhamento entre a estratégia e os Sistemas de Avaliação de Desempenho SIADAP-2 e 3⁵;

⁵ Nos termos da al. b), n.º do art.º 62.º do SIADAP, a definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respetivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores.

- Identificam riscos operacionais e oportunidades de melhoria, articulando-se com as estruturas responsáveis pela gestão do risco e pelo controlo interno.

- **Comissões e grupos de trabalho temáticos**

- Podem ser constituídos para acompanhar projetos estruturantes (por exemplo, modernização tecnológica, reforma das finanças públicas, implementação de novas metodologias analíticas).
- Asseguram a coordenação técnica de iniciativas com forte impacto transversal nos vetores V1, V2 e V3.

Este modelo assegura uma governação matricial da estratégia: os OE e OP atravessam várias unidades orgânicas, sendo a responsabilidade estratégica atribuída à Direção, cabendo à UGADC o acompanhamento e controlo do Plano Estratégico.

4.3. Sistema de monitorização, avaliação e reporte

A monitorização do Plano Estratégico 2026-2030 é realizada de forma sistemática, articulando indicadores (KPI), objetivos operacionais e instrumentos de gestão anual. O sistema assenta em três componentes principais:

a) Integração com o QUAR e o Plano de Atividades

Os OE são articulados com os OP, estabelecendo relações de contribuição e alinhamento, consolidados no QUAR e no Plano de Atividades anual. Esta integração garante que:

- Cada OE dispõe de OP concretos, com metas calendarizadas e indicadores associados;
- A execução do Plano Estratégico é avaliada anualmente através da **avaliação de desempenho institucional⁶**;
- Os resultados obtidos no QUAR retroalimentam a atualização da estratégia, permitindo a revisão de metas e iniciativas.

b) Ciclo de monitorização e revisão periódica

A EO adota um **ciclo de monitorização estruturado**, com os seguintes momentos-chave:

- **Monitorização trimestral** - análise interna de progresso por OE e OP, com base em indicadores disponíveis nos sistemas de informação e em reporte das unidades orgânicas.
- **Balanço anual** - consolidação dos resultados do QUAR, análise do grau de execução das metas 2030, identificação de desvios e propostas de ação corretiva.

⁶ Prevista no art.º 15.º do SIADAP, aprovado pela Lei 66-B/2007, de 28/12 na sua versão mais atualizada.

- **Revisão intermédia do plano** - sempre que ocorra alteração relevante no contexto político, normativo, macroeconómico ou tecnológico, a Direção pode determinar ajustamentos às metas, iniciativas e prioridades, mantendo a consistência global da estratégia 2026-2030.

Este ciclo assegura que o plano se mantém **dinâmico**, preservando o rumo estratégico, mas permitindo adaptações fundamentadas em evidência.

c) Ferramentas analíticas e painéis de controlo

Em coerência com o OE2 e o OE3, a EO irá consolidar a utilização de:

- **Plataformas analíticas integradas** (por exemplo, modelos de *Business Intelligence* e *dashboards self-service*) que permitam cruzar informação proveniente de sistemas orçamentais, de recursos humanos, de gestão documental e de avaliação de desempenho;
- **Painéis de controlo estratégicos** por vetor (V1, V2, V3) e por OE, com visualização de metas, evolução temporal e estado de execução;
- **Relatórios de gestão** com periodicidade definida (trimestral e anual), suportando a decisão da Direção, o reporte à tutela e a prestação de contas a entidades de controlo.

A generalização de ferramentas analíticas interoperáveis contribui para reforçar a **gestão baseada em evidência** e reduzir a dependência de processos manuais e dispersos de recolha de dados.

4.4. Integração com o sistema de gestão do risco e integridade

A gestão do risco é parte integrante da governação do Plano Estratégico 2026-2030, não sendo tratada como um exercício paralelo. A articulação entre estratégia e risco concretiza-se em várias dimensões:

- **Ligação à análise SWOT:** as ameaças (T1-T9) e fraquezas (W1-W10) identificadas na matriz SWOT são traduzidas em riscos estratégicos e operacionais que informam a priorização dos OE e das iniciativas.
- **Articulação com o RGPC e o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção:** os riscos associados a integridade, transparência, reporte, cibersegurança e qualidade da informação são acompanhados em estreita ligação com o PPR, o Código de Conduta e os mecanismos previstos no Regime Geral de Prevenção da Corrupção.
- **Revisão sistemática dos procedimentos dos processos de maior risco:** em alinhamento com o OE4, é assegurada a revisão documentada e periódica dos procedimentos associados a processos críticos, reforçando a normalização procedural, a rastreabilidade e a eficácia dos controlos.
- **Integração em painéis de monitorização:** os riscos estratégicos e as medidas de mitigação associadas são incorporados nos painéis de controlo, permitindo à Direção acompanhar não apenas resultados, mas também **exposição ao risco**.

A gestão do risco é, assim, tratada como uma **componente estrutural da estratégia**: influencia a definição dos objetivos, a seleção das iniciativas, a afetação de recursos e as prioridades de modernização tecnológica e organizacional.

5. CONCLUSÃO E COMPROMISSO

O Plano Estratégico 2026-2030 da EO consolida uma agenda de transformação institucional clara, integrada e alinhada com o enquadramento político, estratégico e regulamentar em que a EO se insere. A articulação entre missão, visão, valores, política da qualidade e arquitetura de gestão orientada para resultados permite enquadrar, de forma coerente, o contributo da organização para a modernização das finanças públicas e para a sustentabilidade do sistema orçamental nacional. A definição dos três vetores estratégicos: **V1. Investir nas Pessoas, V2. Explorar a Tecnologia e V3. Desenvolver a Gestão**, e dos **quatro objetivos estratégicos** (OE1-OE4), assegura uma visão integrada que cobre o capital humano, os sistemas de informação, os modelos de governação e a implementação da reforma das finanças públicas e do controlo orçamental.

A leitura combinada do alinhamento político e da análise **SWOT** evidencia que a estratégia da EO não resulta de um exercício abstrato de planeamento, mas de uma resposta estruturada a desafios concretos: escassez e envelhecimento de recursos, fragmentação tecnológica, pressão regulatória e necessidade de reforçar a transparência e a *accountability*. Em paralelo, tira partido de oportunidades significativas associadas à Agenda do Trabalho Digno, à Estratégia Digital Nacional, aos normativos setoriais e do quadro europeu, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e à Agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*). Este enquadramento externo, combinado com as forças internas da EO: qualificação técnica, credibilidade e experiência acumulada no ciclo orçamental, cria condições objetivas para sustentar uma trajetória de modernização consistente até 2030.

A operacionalização dos objetivos estratégicos através do QUAR e dos OP, bem como a explicitação de metas e indicadores financeiros e não financeiros, garantem que o Plano Estratégico não se esgota em enunciados de intenção. Pelo contrário, traduz-se num quadro de compromissos mensuráveis: melhorar o índice de satisfação dos *stakeholders*, renovar o mapa de pessoal, modernizar sistemas críticos, reforçar a interoperabilidade, reduzir reportes manuais, consolidar plataformas analíticas, assegurar a participação em representações institucionais e garantir respostas atempadas às entidades de controlo. A ligação entre estes objetivos e os instrumentos de gestão (Plano de Atividades, QUAR, instrumentos de controlo interno, prestação de contas e planos setoriais) assegura a integração entre planeamento, execução, monitorização e avaliação.

Neste contexto, o Plano Estratégico 2026-2030 deve ser entendido como um compromisso de médio prazo, mas também como um instrumento dinâmico, sujeito a monitorização periódica, ajustamentos informados por dados e aprendizagem organizacional contínua. A evolução do enquadramento macroeconómico, tecnológico e regulatório exigirá revisões calibradas de metas, iniciativas e prioridades, mantendo, contudo, estável o núcleo estratégico: investir nas pessoas, explorar a tecnologia e desenvolver a gestão ao serviço de uma governação financeira pública mais robusta, transparente e orientada para resultados.

Em síntese, a EO assume, com este Plano, uma posição clara no ecossistema das finanças públicas: ser um agente ativo da reforma, um garante de rigor e credibilidade orçamental e uma organização capaz de transformar constrangimentos em oportunidades de melhoria. A concretização desta ambição dependerá da mobilização de dirigentes e equipas, da articulação com os parceiros institucionais e da utilização sistemática

de informação para suportar a decisão. É neste quadro que o Plano Estratégico 2026-2030 se afirma como referência para a ação quotidiana e como roteiro de transformação para o futuro.



ANEXOS

Anexo I - Análise Ambiente Interno e Externo

AMBIENTE INTERNO

FORÇAS (STRENGTHS) →

Forças (Strengths) - S1-S9	Vetores OE
S1. Equipa técnica altamente qualificada e com experiência consolidada em contabilidade pública, execução orçamental e controlo.	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
S2. Cultura de resiliência, rigor e tecnicidade das equipas.	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
S3. Reconhecimento positivo dos <i>stakeholders</i> quanto à qualidade técnica (evidências QAS ⁷).	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
S4. Compromisso institucional com formação contínua, mentoria e desenvolvimento (CCGFP).	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
S5. Sistema de Gestão da Qualidade implementado e com processos formalizados.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
S6. Capacidade instalada para desenvolvimento aplicacional (SIGO, SOL, BIORC).	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
S7. Forte competência em análise de dados e tratamento de informação orçamental.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
S8. Elevado rigor metodológico e normativo, alinhado com referenciais nacionais e europeus.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
S9. Articulação técnica consolidada com MF, IGF, TdC e instituições europeias.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo

⁷ QAS – questionários de avaliação da satisfação dos *stakeholders* (internos e externos).

FRAQUEZAS (*WEAKNESSES*)

Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) - W1-W10		Vetores OE
W1. Insuficiência de recursos humanos e envelhecimento do quadro.		V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
W2. Rotatividade e perda de conhecimento crítico.		V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
W3. Pressão crescente sobre equipas com funções altamente especializadas.		V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
W4. Sistemas fragmentados e com baixa interoperabilidade.		V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
W5. Dependência de tecnologias legadas e plataformas descontinuadas.		V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
W6. Infraestruturas tecnológicas insuficientes para cargas de dados e segurança.		V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
W7. Processos internos heterogéneos e pouco normalizados.		V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
W8. Monitorização insuficiente e ausência de práticas uniformes de gestão por objetivos.		V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
W9. Articulação estratégica desigual com parceiros internos e externos.		V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
W10. Limitações das instalações para necessidades operacionais atuais.		V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)



Oportunidades (Opportunities) - O1-O13	Vetores OE
O1. Agenda do Trabalho Digno e políticas de valorização do emprego público.	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
O2. Plano Estratégico de Recursos Humanos da AP.	V1 - Investir nas Pessoas OE1 - Pessoas e Competências
O3. Reforma da Administração Financeira do Estado e gestão financeira pública.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
O4. PRR como fonte de financiamento para transformação digital e capacitação.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
O5. Estratégia Digital Nacional, AI Act e políticas europeias de interoperabilidade.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
O6. Programa de interoperabilidade, simplificação administrativa e GovTech.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
O7. Reforço da governação baseada em evidência (RCM n.º 131/2021, 10/09).	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
O8. Implementação do RGPC e reforço do controlo interno.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo
O9. Redes europeias de coordenação fiscal, orçamental e estatística.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo
O10. Adoção do CAF e modelos de melhoria contínua.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
O11. Agenda ESG e ODS como padrão de referência institucional.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
O12. Plano de compras estratégico e centralização de serviços.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
O13. Alinhamento estratégico com parceiros do MF.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo

AMEAÇAS (*THREATS*)

Ameaças (<i>Threats</i>) - T1-T9	Vetores OE
T1. Instabilidade normativa e alterações frequentes ao enquadramento legal.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão OE4 - Reforma e Controlo
T2. Dependência crítica de fornecedores e limitações de interoperabilidade.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
T3. Incremento relevante de custos operacionais e tecnológicos.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
T4. Exigências crescentes da tutela, IGF, TdC e UE em matéria de reporte e compliance.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão OE4 - Reforma e Controlo
T5. Riscos de cibersegurança e proteção de dados (RGPD).	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização
T6. Disrupções externas: falhas sistémicas, crises sanitárias e ambientais.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo
T7. Qualidade e tempestividade variável da informação recebida da AP.	V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
T8. Atrasos ou obstáculos a processos de interoperabilidade nacional/europeia.	V2 - Explorar a Tecnologia OE2 - Tecnologia e Digitalização V3 - Desenvolver a Gestão OE3 - Modernizar a Gestão
T9. Incerteza macroeconómica com impacto no ciclo orçamental.	V3 - Desenvolver a Gestão OE4 - Reforma e Controlo

Fonte: Elaboração própria.

Anexo II – Grau de Realização dos Objetivos Operacionais e Estratégicos

Objetivo estratégico - OE i)	Metas OE	Objetivo Operacional (OP)	Parâmetro Dimensão	Grau de Realização do OP no Parâmetro
OE3 - Desenvolver Gestão - Modernizar a Gestão com Foco em Resultados, Transparência e Controlo	<p>M1 - Criar e implementar, uma plataforma de <i>dashboard</i> analítico <i>self-service</i> integrada com pelo menos 60% dos sistemas internos (% de Integração dos sistemas Internos em <i>Dashboard</i>).</p> <p>M2 - Garantir, até 2030, que 80% dos objetivos estratégicos da EO (OE1 - OE4) são monitorizados através de sistemas interoperáveis.</p> <p>M3 - Formar 40% dos dirigentes superiores e intermédios em gestão de objetivos e análise de dados.</p>	OP1 – Produzir instrumentos de apoio à gestão e avaliação	Eficácia	30%
OE4 - Promover a Implementação da Reforma das Finanças Públicas e do Controlo Orçamental	<p>M1 - Garantir, entre 2026 e 2030, a participação efetiva da EO em, pelo menos, 95% das representações institucionais e missões técnicas para as quais seja formalmente convocada.</p> <p>M2 - Assegurar a revisão documentada dos manuais de procedimentos até 2030 (3 procedimentos por ano).</p> <p>M3 - Assegurar que, entre 2026 e 2030, pelo menos 95% das solicitações das entidades de controlo externo (entre outras IGF e TdC) são respondidas dentro do prazo legal estabelecido.</p>	OP2 – Reforçar a articulação com parceiros estratégicos OP3 – Contribuir para a reforma orçamental e governação	Eficácia	30%
OE2 - Explorar a tecnologia - Modernizar os Sistemas, Automatizar os Processos e Promover a Digitalização Organizacional	<p>M1. Reengenharia de sistemas de informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M1.1 - Modernizar gradualmente, até 2030, 6 sistemas de Informação, com a implementação de um sistema em cada ano; - M1.2 - Garantir, até 2030, um aumento da taxa de interoperabilidade com os sistemas centrais do Ministério das Finanças até 15%." <p>M2. Inovação organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M2.1- Implementar pelo menos três soluções tecnológicas inovadoras: RPA, <i>chatbots</i> de aprendizagem supervisionada <i>Large Language Model</i> (LLM) ajustado com <i>feedback</i> humano (RLHF) e <i>dashboards self-service</i>, em áreas operacionais até 2030; - M2.2- Automatizar 10 dos processos da EO até 2030. 	OP4 – Contribuir para modernizar os sistemas de informação de suporte à gestão orçamental e documental OP5 – Consolidar a gestão digital de dados/processos	Eficiência	45%
				55%

Objetivo estratégico - OE i)	Metas OE	Objetivo Operacional (OP)	Parâmetro Dimensão	Grau de Realização do OP no Parâmetro
OE2 - Explorar a tecnologia - Modernizar os Sistemas, Automatizar os Processos e Promover a Digitalização Organizacional	M3. Simplificação de processos: - M3.1 - Reduzir, até 2030, em 10% o volume de reportes manuais, assegurando a sua substituição por mecanismos digitais integrados; - M3.2 - Assegurar a centralização dos reportes nos Serviços OnLine (SOL), aumentando a respetiva taxa de centralização em 5% ao ano.	OP5 – Consolidar a gestão digital de dados/processos	Eficiência	55%
OE1 – Investir nas Pessoas e na Rede de Competências, promover a valorização e o desenvolvimento dos trabalhadores da EO e assegurar, através do Centro de Competências (CCGFP) a capacitação e inovação colaborativa na gestão financeira pública	M1 – Garantir, até 2030, um Índice de Satisfação dos Stakeholders (IQS) igual ou superior a 75%. M2 - Assegurar a renovação do mapa de pessoal (substituição de pelo menos 1 entrada por cada 2 aposentações). M3 - Alcançar 60% de colaboradores abrangidos por ações de formação/mentoria em cada ano.	OP6 – Contribuir para reforçar a comunicação e a cultura organizacional OP7 – Promover a capacitação e a rede colaborativa na gestão financeira pública	Qualidade	60%

i) Nota: a ordem obedece à posição que o parâmetro ocupa no QUAR: *Eficácia* → *Eficiência* → *Qualidade*

Fonte: Elaboração própria

Anexo III - Mapa de Alinhamento dos Objetivos Estratégicos

V3 - Desenvolver a Gestão		Alinhamento Estratégico Político					
V2 - Explorar a Tecnologia		Programa de Governo (XXV) Eixos Prioritários	Linha Orient. Reforma Min.(RCM 121/2025, 12/08)	GOP 2024-2028 (Lei n.º 45-B/2024, 31/12)	Instrumentos de Política Setorial Europeia	Agenda 2030 Objetivo Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Orçamento por Programas MBO Finanças
V1 - Investir nas Pessoas	Metas (M#)						
Objetivos Estratégicos (OE)	Metas (M#)						
OE1 - Investir nas Pessoas e na Rede de Competências, promover a valorização e o M1 - Garantir, até 2030, um Índice de Satisfação dos desenvolvimentos dos trabalhadores da EO e Stakeholders (IQS) igual ou superior a 75%. assurar, através do Centro de M2 - Assegurar a renovação do mapa de pessoal Competências (CCGFP) a capacitação e (substituição) de pelo menos 1 entrada por cada 2 inovação colaborativa na gestão financeira aposentações); pública	Metas a alcançar até 2030: M1 - Alcançar 60% de colaboradores abrangidos por ações de formação/mentoría em cada ano	I. Uma política de rendimentos que valoriza o trabalho, a poupança, o mérito e a justiça social V. Serviços essenciais a funcionar com qualidade e para todos	§ 4, al. d), iii - Transformação Organizacional - Pessoas	Eixo 1 - Um país mais justo e solidário (valorização e capacitação dos trabalhadores da AP) Eixo 3 - Um país com um Estado mais eficiente (reforço da Administração Pública com redes de competências e inovação colaborativa)	Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023, 03/04) Igualdade, bem-estar e condições justas	ODS4 - Educação de Qualidade; ODS8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico ODS10 - Redução das Desigualdades ODS16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes ODS17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos	Indicador Não Financeiro 3: N.º de ações em matérias jurídico-orçamentais e coordenação setorial da administração, com a meta de realizar ≥ 5 ações de formação por ano;
OE2 - Explorar a Tecnologia - Modernizar os Sistemas, Automatizar os Processos e Promover a Digitalização Organizacional	Metas a alcançar até 2030: M1.1 - Reengenharia de sistemas de informação: - M1.1.1 - Modernizar gradualmente, até 2030, 6 sistemas de Informação, com a implementação de um sistema em cada ano - M1.1.2 - Garantir, até 2030, um aumento da taxa de interoperabilidade com os sistemas centrais do Ministério das Finanças até 15%. M2. Inovação organizacional: - M2.1 - Implementar pelo menos três soluções tecnológicas inovadoras: RPA, chatbots de Sistemas, Automatizar os Processos e aprendizagem supervisionada Large Language Model (LLM) ajustado com feedback humano (RLHF) e dashboards self-service, em áreas operacionais até 2030;" - M2.2 - Automatizar 10 dos processos da EO até 2030; M3. Simplificação de processos: - M3.1 - Reduzir, até 2030, em 10% o volume de reportes manuais, assegurando a sua substituição por mecanismos digitais integrados; - M3.2 - Assegurar a centralização dos reportes nos Serviços OnLine (SOL), aumentando a respetiva taxa de centralização em 5% ao ano	II. Reforma do Estado e guerra à burocracia V. Serviços essenciais a funcionar com qualidade e para todos X. Reforço estratégico do investimento tecnológico e digital	§ 4, al. d), ii - Transformação Organizacional-Digitalização	Eixo 2 - Um país mais rico, inovador e competitivo (inovação tecnológica, digitalização e modernização organizacional) Eixo 3 - Um país com um Estado mais eficiente (modernização da administração financeira e digitalização dos processos)	Portaria n.º 53/2025/1, 26/02 (do MF) - Calendário de medidas digitais e atendimento omnicanal Estratégia Digital Nacional /AI Act (UE 2024/1689)	ODS9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas ODS12 - Produção e Consumo Sustentáveis ODS16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes ODS17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos	Indicador Financeiro 2: Investimento em sistemas de monitorização e controlo, com a meta de garantir um aumento superior a 10% face ao ano transato.
OE3 - Desenvolver Gestão - Modernizar a Gestão com Foco em Resultados, Transparência e Controlo	Metas a alcançar até 2030: M1 - Criar e implementar, uma plataforma de dashboard analítico self-service integrada com pelo menos 60% dos sistemas internos (% de Integração dos sistemas Internos em Dashboard); M2 - Garantir, até 2030, que 80% dos objetivos estratégicos da EO (OE1 - OE4) são monitorizados através de sistemas interoperáveis. M3 - Formar 40% dos dirigentes superiores e intermédios em gestão de objetivos e análise de dados;	II. Reforma do Estado e guerra à burocracia V. Serviços essenciais a funcionar com qualidade e para todos	§ 4, al. d), i - Transformação Organizacional-Simplificação	Eixo 3 - Um país com um Estado mais eficiente (governação pública orientada para resultados e accountability) Eixo 4 - Um país mais democrático, aberto e transparente (reforço da transparência, acesso à informação e accountability pública)	Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2023, 10/09 - Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026 Estratégia Nacional Anticorrupção.	ODS8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico ODS11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis (na ótica da gestão pública eficiente); ODS16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	Indicador Não Financeiro 1: Tempo médio de resposta a pedidos de regulação ou coordenação, com a meta de assegurar um prazo ≤ 15 dias em média;
OE4 - Promover a Implementação da Reforma formalmente convocada; das Finanças Públicas e do Controlo Orçamental	Metas a alcançar até 2030: M1 - Garantir, entre 2026 e 2030, a participação efetiva da EO em, pelo menos, 95% das representações institucionais e missões técnicas para as quais seja	VI. Segurança, justiça e combate à corrupção	§ 4, al. d), i e iii - Transformação Organizacional-Simplificação e Digitalização	Eixo 3 - Um país com um Estado mais eficiente (reforma das finanças públicas e controlo orçamental) Eixo 6 - Um país mais global e humanista (articulação com instâncias europeias, relatórios de monitorização e compromissos internacionais)	Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2023, 10/09 - Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026 Regulamentos Europeus - Semestre Europeu (2 Pack + 6 Pack)	ODS8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico; ODS12 - Produção e Consumo Sustentáveis; ODS16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes; ODS17 - Parcerias.	Indicador Financeiro 1: Taxa de execução orçamental(% do orçamento utilizado face ao previsto), com a meta de garantir uma execução ≥ 80%;

Anexo IV – Mapa de Alinhamento Político dos Objetivos Operacionais

Objetivos Operacionais (OP) #	Indicadores (KPI)	Metas (#)										
Eficácia	OP1 – Produzir instrumentos de apoio à gestão e avaliação	KPI 1 – Percentagem de sistemas internos integrados na plataforma de dashboard analítico self-service (%)	OE3.M1	OE4	OE3		§ 4, al. d), i	Eixo 3 e 4	RCM n.º 131/2021, 10/09 – Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026		Indicador Não Financeiro 1 e 2	
		KPI 2 – Número de KPI (relacionados com os 4 OE) monitorizados através de sistemas interoperáveis	OE3.M2									
	OP2 – Reforçar a articulação com parceiros estratégicos	KPI 4 – Taxa de participação em representações institucionais (RI)/Missões oficiais pela EO (%)	OE4.M1				§ 4, al. d), i e iii	Eixo 3 e 6	RCM n.º 131/2021, 10/09 – Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026			
	OP3 – Contribuir para reforma orçamental e governação	KPI 5 – Número de procedimentos com revisão documentada concluída (%)	OE4.M2									
		KPI 6 – Percentagem de solicitações das Entidades de Controlo (EdC) respondidas no prazo (%)	OE4.M3				Reg. Semestre Europeu (2 Pack + 6 Pack)	Eixo 3 e 6	Reg. Semestre Europeu (2 Pack + 6 Pack)			
Eficiência	OP4 – Contribuir para modernizar os sistemas de informação de suporte à gestão orçamental e documental	KPI 7 – N.º de Sistemas de Informação Modernizados da EO	OE2.M1.1	OE2	OE3		§ 4, al. d), ii	Eixo 2 e 3	Portaria n.º 53/2025/1, 26/02 (do MF) – Calendário de medidas digitais e atendimento omnicanal		Indicador Financeiro 2	
		KPI 8 – Taxa de Interoperabilidade Tecnológica com os Sistemas Centrais do MF (%)	OE2.M1.2									
	OP5 – Consolidar a gestão digital de dados/processos	KPI 9 – N.º de soluções tecnológicas inovadoras implementadas	OE2.M2.1				Eixo II, V e X	Eixo 2 e 3	Estratégia Digital Nacional / AI Act (UE 2024/1689)			
		KPI 10 – Número de Processos Automatizados (n.º)	OE2.M2.2									
		KPI 11 – Percentagem de Reportes Manuais Substituídos por Mecanismos Digitais (%)	OE2.M3.1				§ 4, al. d), iii	Eixo 1 e 3	Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023, 03/04) Igualdade, bem-estar e condições justas			
		KPI 12 – Percentagem de reportes efetuados através dos Serviços OnLine (SOL) (%)	OE2.M3.2									
Qualidade	OP6 – Contribuir para reforçar a comunicação e a cultura organizacional	KPI 13 – Grau de Satisfação dos Stakeholders (IQS) %	OE1.M1	OE1	OE3		§ 4, al. d), iii	Eixo 1 e 3	Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023, 03/04) Igualdade, bem-estar e condições justas		Indicador Não Financeiro 3 e 4	
	OP7 – Promover a capacitação e a rede colaborativa na gestão financeira pública	KPI 15 – Taxa de Abrangência em Formação e Mentoria (%)	OE1.M3									

Anexo V – Matriz de Responsabilidades (RACI) de Governação do Plano Estratégico

A matriz RACI seguinte clarifica, de forma estruturada, os níveis de responsabilidade associados à implementação, monitorização e revisão do Plano Estratégico 2026-2030. Este enquadramento permite distinguir quem executa (R), quem decide (A), quem é consultado (C) e quem deve ser informado (I) em cada etapa do ciclo de governação, assegurando uma coordenação transversal eficaz entre Direção, Subdireções-Gerais, UGADC e restantes Unidades Orgânicas:

Atividade / Responsabilidade	Diretor-Geral	Subdiretores-Gerais	UGADC	Unidades Orgânicas
Definir e aprovar o Plano Estratégico 2026-2030	A	C	C	I
Validar alinhamentos estratégicos com tutela / MF	A	C	I	I
Definir prioridades estratégicas e OE/OP	A	R	C	C
Consolidar contributos técnicos e assegurar coerência global do Plano	I	C	R	C
Coordenação transversal dos Vetores Estratégicos (V1-V3)	I	R	C	C
Elaboração do PAA e QUAR alinhados com o Plano Estratégico	I	C	R	C
Monitorização dos OE, OP, metas e KPI	I	C	R	R
Atualização de dashboards, relatórios e painéis de controlo	I	I	R	C
Identificação e gestão integrada dos riscos estratégicos	I	C	R	R
Identificação de riscos operacionais e oportunidades de melhoria	I	C	C	R
Execução operacional das iniciativas e OP	I	C	I	R
Aprovação dos relatórios de monitorização para tutela e entidades externas	A	C	R	I
Proposta e acompanhamento de ajustes estratégicos	A	R	R	C
Acompanhamento de projetos estruturantes (modernização, reformas, inovação)	I	C	C	C
Articulação técnica transversal entre UO	I	C	R	R

Fonte: Elaboração própria

- **R – Responsible (Responsável pela execução):** Executa a atividade, desenvolve o trabalho técnico e assegura a implementação operacional.
- **A – Accountable (Responsável final / Quem aprova):** Detém autoridade final, valida decisões e responde pelos resultados. Cada atividade deve ter apenas um “A”.

- **C – *Consulted* (Consultado):** Prestam contributos técnicos, pareceres ou validação temática. Envolvimento bidirecional.
- **I – *Informed* (Informado):** Devem ser mantidas ao corrente do progresso, decisões ou resultados, sem intervenção ativa.

Dicionário de termos e siglas

A

Accountability

Responsabilização pública pelo desempenho, resultados e uso de recursos; implica transparência, reporte e prestação de contas.

Action Plan

Plano estruturado de ações e iniciativas.

Agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*)

Um conjunto de práticas e metas para empresas que consideram fatores Ambientais (E), Sociais (S) e de Governança (G), visando um desenvolvimento sustentável e responsável.

AGIF – Climate Adaptation Project

Projeto internacional da OCDE e AGIF focado na adaptação climática e prevenção de fogos rurais.

AI Act – Artificial Intelligence Act

Regulamento Europeu – *Regulamento (EU) n.º 2024/1689, 01/08* – relativo à Inteligência Artificial.

APIs (Application Programming Interfaces)

Interfaces que permitem comunicação e troca de dados entre sistemas distintos.

B

Barómetro ECO.AP 2030

Mecanismo nacional de monitorização anual de eficiência energética e sustentabilidade das entidades públicas.

Benchmarking

Comparação sistemática do desempenho com entidades de referência.

Building Policy Coherence for Sustainable Development (PCSD)

Projeto da OCDE que reforça a coerência das políticas públicas com os ODS.

C

Case Study

Estudo de caso.

Chatbot

Programa de computador que simula uma conversa humana para interagir com utilizadores através de texto ou voz.

Climate Adaptation – Rural Fires Prevention in Portugal

Projeto internacional da OCDE/AGIF para prevenção de fogos rurais e adaptação climática.

COFOG Task Force (Classification of the Functions of Government)

Grupo técnico Eurostat para classificação das funções do governo (SEC 2010).

Compliance

Conformidade com normas, regulamentos e procedimentos.

Coordinator

Responsável pela coordenação de trabalhos ou reuniões técnicas.

D

Dashboard

Painel visual interativo com indicadores de gestão em tempo real.

Data Governance

Estrutura de gestão de qualidade, segurança e fiabilidade dos dados.

Data Quality

Qualidade e consistência dos dados.

Digital-by-default

Princípio de disponibilização de serviços prioritariamente digitais.

Digital Transformation

Processo de modernização baseado em tecnologias digitais.

Due Diligence

Avaliação aprofundada de conformidade ou qualidade.

E

Evidence-based decision-making

Tomada de decisão fundamentada em evidência e dados.

Executive Summary

Síntese executiva de um relatório.

European Semester (Semestre Europeu)

Processo anual de coordenação e supervisão económica da UE.

Eurostat Peer Review / Dialogue Visit

Visita técnica de revisão ou diálogo metodológico do Eurostat.

F

FAQ (Frequently Asked Questions)

Conjunto de perguntas frequentes e respetivas respostas.

Forecast Mission

Missões (primavera e outono) da CE para recolha de informação e validação de previsões económicas.

Framework

Modelo ou estrutura conceptual de referência.

G

Gender Budgeting Network (OCDE)

Rede dedicada à integração da perspetiva de género no orçamento público.

Governance

Estrutura de governação, responsabilização e tomada de decisão.



Green Budgeting

Metodologia de integração de objetivos ambientais no orçamento.

H

Helpdesk

Linha de suporte técnico ao utilizador.

High-Level Coordination Meeting

Reunião de coordenação de alto nível.

I

Impact Assessment

Avaliação sistemática de impacto de políticas ou medidas.

Interoperability

Capacidade de sistemas distintos comunicarem e trocarem dados entre si.

International Budget Partnership (IBP)

Organização internacional promotora de transparência orçamental.

IQS – Internal Quality Survey

Inquérito interno de avaliação da qualidade.

IT Services

Serviços de tecnologias de informação.

L

Large Language Models (LLM)

Modelos avançados de IA baseados em linguagem natural.

Leadership

Competência de direção, mobilização e orientação estratégica.

Lifecycle Management

Gestão do ciclo de vida de sistemas, produtos ou processos.

M

Methodological Issues Task Force (MGDD)

Grupo técnico de harmonização metodológica sobre défice e dívida (Eurostat).

Monitoring Report

Relatório de monitorização.

Multiannual Planning

Planeamento plurianual, aplicado em ciclos orçamentais e estratégicos.

N

Network on Performance and Results (OCDE)

Rede internacional de avaliação de desempenho e resultados.

Non-regular activities

Atividades não regulares identificadas no ciclo de planeamento.

O

Open Budget Survey

Inquérito global sobre transparéncia orçamental.

Open Data

Dados abertos disponibilizados ao público.

Operational Excellence

Estratégia de melhoria contínua e desempenho superior.

P

Peer Review

Avaliação por pares conduzida por equipas externas.

Performance and Results Network (OCDE)

Rede internacional focada em desempenho, resultados e accountability.

Pilot Project

Projeto piloto de experimentação.

Plastics Own Resource Meeting

Reunião técnica europeia sobre o recurso próprio “Plásticos”.

Portal Mais Transparéncia

Portal público de dados abertos com informação orçamental.

Post-Programme Surveillance (PPS)

Mecanismo europeu de seguimento pós-programa de assistência financeira.

Proof of Concept (PoC)

Demonstração inicial da viabilidade de uma solução técnica.

Public Governance Review

Revisão internacional de governação pública pela OCDE.

Q

Quality Assurance

Garantia da qualidade de processos ou sistemas.

Quality Control

Controlo de qualidade operacional.

R

Reporting

Processo de reporte estruturado de informação.

Review Meeting

Reunião de revisão de progresso.

RPA (Robotic Process Automation)

Automatização robótica de processos através de software.

S

Self-service Analytics

Modelo analítico que permite aos utilizadores explorarem dados autonomamente.

Senior Budget Officials (SBO)

Rede internacional de altos responsáveis orçamentais da OCDE.

Spring Forecast Mission

Missão de previsão económica da CE realizada na primavera.

Stakeholder Engagement

Envolvimento estruturado das partes interessadas.

Structural Reform Support Service (SRSS)

Serviço europeu de apoio a reformas estruturais.

T**Task Force**

Grupo técnico temporário para resolver temas específicos.

Task Force on Methodological Issues (MGDD)

Força-tarefa Eurostat dedicada a questões técnicas de défice e dívida.

Timeline

Linha temporal sequencial de atividades.

Tracking System

Sistema de registo e monitorização de pedidos (ex.: Track-it).

U**UAT / PRD (User Acceptance Testing / Production)**

Testes de aceitação pelos utilizadores antes de a solução entrar em produção; PRD é o ambiente final operativo.

Update Cycle

Ciclo de atualização regular de sistemas ou relatórios.

V**Validation Workflow**

Fluxo estruturado de validação de dados ou processos.

Value for Money

Análise da eficiência, eficácia e economia da despesa pública.

Vision Statement

Declaração de visão estratégica de uma organização.

W**Workflow**

Fluxo de trabalho organizado por etapas.

Workstream

Linha temática de trabalho dentro de um projeto mais amplo.



Siglas e acrónimos

AC	Administração Central	LEO	Lei de Enquadramento Orçamental
AL	Administração Local	MEE	Mecanismo Europeu de Estabilidade
AMA	Agência para a Modernização Administrativa	MF	Ministério das Finanças
AO	Alteração(ões) Orçamental(ais)	MGDD	<i>Task Force on Methodological Issues</i>
AP	Administração Pública	MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
AR	Administração Regional	OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira	ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
BCE	Banco Central Europeu	OE	Objetivo(s) Estratégico(s)
BdP	Banco de Portugal	OP	Objetivo Operacional
BIORC	Sistema de <i>Business Intelligence</i> do Orçamento	PA	Pagamentos em Atraso
CAF	<i>Common Assessment Framework</i> Estrutura Comum de Avaliação	PDLOE	Pedido de Dispensa ao abrigo da Lei do Orçamento do Estado
CAPF	Conselho de Acompanhamento das Políticas Financeiras	PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
CCF	Conselho de Coordenação Financeira	PE	Pacto de Estabilidade
CE	Comissão Europeia	PLC	Pedido de Libertação de Crédito
CFP	Conselho das Finanças Públicas	PME	Previsão Mensal de Execução
CGE	Conta Geral do Estado	PMI	Previsão Mensal Inicial
CIRCABC	<i>Communication and Information Resource Centre for Administrations, Businesses and Citizens (CE)</i>	POENMP	Plano Orçamental-Estrutural Nacional de Médio Prazo
CN	Contabilidade Nacional	PO	Programa Orçamental
COPE	Comunicação das Operações e Posições com o Exterior (Banco de Portugal)	PPS	<i>Post-Programme Surveillance</i>
COREPER	Comité dos Representantes Permanentes da União Europeia	PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
COVID-19	Doença por Coronavírus SARS-CoV-2	QAS	Questionários de avaliação da satisfação dos stakeholders.
CTIC	Conselho para as Tecnologias de Informação e Comunicação na AP	QPPO	Quadro Plurianual de Programação Orçamental
CUT	Conta Única no Tesouro	QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas	RA	Regiões Autónomas
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	RAA	Região Autónoma dos Açores
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais	RAM	Região Autónoma da Madeira
DIGESTO	Sistema Integrado para o Tratamento da Informação Jurídica	REPER	Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia
DLEO	Decreto-Lei de Execução Orçamental	REPO	Relatório da Execução dos Programas Orçamentais
ECE	Entidade Contabilística Estado	RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
ECPO	Entidades Coordenadoras dos Programas Orçamentais	RH	Recursos Humanos
EFC	<i>Economic and Financial Statistics Committee</i>	RIGORE	Rede Integrada de Gestão de Recursos do Estado
EM	Empresas Municipais	SCC	Sistema Central de Contabilidade
EO	Entidade Orçamental	SCEP	Sistema Central de Encargos Plurianuais
EOA	Empréstimos e Operações Ativas	SCR	Sistema Central de Receitas
EPE	Entidades Públicas Empresariais	SDDS	<i>Special Data Dissemination Standard</i>
EPR	Entidades Públicas Reclassefificadas	SecEO	Secretaria de Estado do Orçamento
ES	Entrega de Saldos	SEO	Síntese de Execução Orçamental
eSPap	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.	SFA	Serviços e Fundos Autónomos
ETF	Entidade do Tesouro e Finanças	SGD	Sistema de Gestão Documental
Eurostat	Autoridade Estatística da União Europeia	SGR	Sistema de Gestão de Receitas
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i> Perguntas Frequentes	SI	Serviços Integrados
FD	Fundos Disponíveis	SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
FMI	Fundo Monetário Internacional	SIF	Sistema de Informação Financeira (Segurança Social)
GEAP	Grupo de Estatísticas das Administrações Públicas	SIG-DN	Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado	SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental
GeRHup	Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado	SIIAL	Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais
GPEARI	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	SICI	Sistema de Informação de Projetos de Investimento
GO	Lei das Grandes Opções do Governo	SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
GR	Governo Regional	SOE	Sistema do Orçamento do Estado
GSEAO	Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento	SOL	Serviços OnLine da EO
IGCP	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, E.P.E.	SRSS	<i>Structural Reform Support Service</i>
IGF	Inspeção Geral de Finanças - Autoridade de Auditoria	SS	Segurança Social
INE	Instituto Nacional de Estatística	STF	Solicitação de Transferência de Fundos
ISFL AL	Instituições Sem Fins Lucrativos da Administração Local	TdC	Tribunal de Contas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado	TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
LCPA	Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso	TS	Transições de Saldos
		TSICE	Transferências, Subsídios e Indemnizações / Créditos Extintos
		UE	União Europeia

UniLEO	Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental
UO	Unidade(s) Orgânica(s)
UTAO	Unidade Técnica de Apoio Orçamental
UTE	Unidade de Tesouraria do Estado



Entidade
Orçamental

Novembro de 2025



Processo:

Ref.º SEO:

Assunto:

Gab. Sec. Estado do Orçamento	
Ent.º	P.º
Em	Dip.
A Chefe do Gabinete	
DGO	ESPAD
ADSE	CGA
IGF	SG

Despacho/Pareceres DGO:

Diretor(a)-Geral

Subdiretor(a)-Geral

Diretor(a) de Serviços