

TRIÉNIO 2016-2018

# Plano Estratégico da Inspeção- Geral da Defesa Nacional

Inspeção - Geral da Defesa Nacional (IGDN)

29 de janeiro de 2016



Parecer:

1. O presente plano apresenta a Estratégia da IGDN para o Triénio 2016-2018, decorrente da revisão e avaliação do percurso realizado no triénio anterior.
2. Sintetiza as conclusões dessa revisão ao nível das evoluções ocorridas internamente na IGDN, e na conjuntura externa, identificando os ajustamentos necessários às linhas de ação estratégica para assegurar a observância dos requisitos para a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, pela Norma ISO 9001:2015. Do conjunto dessas linhas de ação estratégica releva-se a:
  - a. Diferenciação dos principais produtos e serviços da IGDN através da incorporação no processo de Auditoria da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Riscos.
  - b. Segmentação do universo de controlo da IGDN por tipo de processo e Entidade Auditada, que determinam a estrutura e o modo de execução da proposta de Plano Trienal das Auditorias apresentada neste documento, e de construção da Matriz de Riscos da Defesa Nacional;
  - c. Especialização do corpo inspetivo no modelo de Avaliação de Risco e em cada um dos processos dessa Matriz, através do alinhamento da formação, dos objetivos individuais do SIADAP 3 e dos conhecimentos adquiridos através de parcerias estratégicas relevantes;
  - d. Divulgação dos produtos e serviços da IGDN junto dos Clientes e Parceiros Institucionais, através de canais de comunicação direta e do aumento de parcerias estratégicas relevantes (nacionais e estrangeiras), no domínio da formação sobre Gestão Estratégica e Avaliação de Risco;
3. Em face do que antecede, proponho a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, a homologação do presente Plano Estratégico da IGDN para o Triénio 2016-2018.

29.01.16

O Inspetor-Geral

Vitor Manuel Amaral Vieira

TGen

DESPACHO:

1. Aprova o presente Plano Estratégico de IGDN para o triénio - 2016/2018, sem prejuízo do disposto no DL 276/2007, de 31 de julho.
2. De-se conhecimento à IGDN.

15.02.2016

JOSÉ AZEREDO LOPES  
MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

## ÍNDICE

1.	NOTA INTRODUTÓRIA .....	4
2.	NORMA ISO 9001:2015 - PRINCIPAIS REQUISITOS.....	7
3.	ESTRUTURA DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA IGDN.....	8
4.	VISÃO E PROPOSTA DE VALOR .....	9
4.1.	VISÃO DO QUE SE PRETENDE SER: IMAGEM PARA OS CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS .....	9
4.2.	VISÃO DO QUE SE PRETENDE FAZER: PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	10
4.3.	VISÃO DO QUE SE PRETENDE TER: RECURSOS .....	14
5.	ANÁLISE DA ESTRATÉGIA.....	14
5.1.	ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS.....	15
5.1.1.	Clientes .....	17
5.1.2.	Parceiros Institucionais .....	21
5.1.3.	Matriz de Análise dos <i>Stakeholders</i> .....	23
5.2.	ANÁLISE SWOT .....	25
5.2.1.	Oportunidades e Ameaças .....	25
5.2.2.	Pontos Fracos e Pontos Fortes .....	28
5.2.3.	Matriz de Análise <i>SWOT</i> .....	39
6.	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	41
6.1.	MISSÃO, VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE .....	42
6.1.1.	Missão.....	42
6.1.2.	Valores .....	42
6.1.3.	Compromissos da Política da Qualidade .....	43
6.2.	LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA .....	44
6.3.	MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	46
7.	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	52
7.1.	ESTRUTURA ORGÂNICA.....	52
7.2.	ARQUITETURA E GESTÃO DOS PROCESSOS DO SGQ.....	53
8.	CONTROLO DA ESTRATÉGIA .....	55
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
	DISTRIBUIÇÃO .....	58
	SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS .....	59
	ANEXOS.....	59

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

- (1) A formulação e implementação da nova Estratégia da IGDN iniciada em 2013 constitui um marco determinante na construção e futura certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001:2015<sup>1</sup>.
- (2) O principal benefício esperado com a implementação e certificação do SGQ da IGDN pela Norma ISO 9001:2015 é a confirmação de uma proposta de criação de Valor, assente na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam continuamente os requisitos dos seus Clientes<sup>2</sup>, e as exigências legais<sup>3</sup> aplicáveis ao setor de atividade em que se insere.
- (3) Na concretização deste desafio, a Estratégia da IGDN sustenta-se num conjunto de linhas de ação, designadamente na **Diferenciação, Segmentação, Especialização, Controlo de Qualidade, Comunicação, Inovação e Gestão de Risco**, que têm constituído desde 2013 uma referência estável e enquadradora da sua atividade, determinante nos significativos progressos entretanto alcançados na construção e implementação do SGQ.
- (4) Em primeiro lugar releva-se a **Diferenciação** dos principais produtos da IGDN (Relatórios de Auditoria, Relatórios Síntese de Análise de Risco e Matriz de Riscos da Defesa Nacional), face às tradicionais práticas de auditoria utilizadas pelos seus Parceiros institucionais congéneres<sup>4</sup>.
- (5) A diferenciação dos referidos produtos da IGDN decorre da incorporação da abordagem por processos<sup>5</sup> e do modelo de Avaliação de Risco<sup>6</sup> nos seus processos internos críticos, em particular no seu principal processo de negócio (Auditoria), antecipando-se, à semelhança das principais iniciativas desenvolvidas na Administração Pública Portuguesa nesse domínio<sup>7</sup>, aos requisitos da Norma ISO 9001:2015 recentemente publicada.

<sup>1</sup> Versão final publicada em setembro de 2015. Os requisitos da Norma ISO 9001:2015 são genéricos e aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, ou dos produtos e serviços que disponibiliza.

<sup>2</sup> S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

<sup>3</sup> Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho - Institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI); Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho - Estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado aos quais tenha sido cometida a missão de assegurar o exercício de funções de controlo, interno ou externo.

<sup>4</sup> Nomeadamente ao nível do Conselho Coordenador do SCI.

<sup>5</sup> Esta abordagem permite compreender, gerir e controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado. Conforme Norma ISO 9001:2015 "A abordagem por processos envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA, com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados." "... Os pontos de monitorização e medição, que são necessários para o controlo, são específicos de cada processo e variam em função dos riscos relacionados".

<sup>6</sup> Consagrado nas principais normas internacionais em vigor nesse domínio Ex: Gestão do Risco Empresarial - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO; ISO 31000: 2009 - Risk Management. Principles and guidelines; Norma de Gestão de Riscos - FERMA (Federation of European Risk Management Associations); ISO / IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary.*

<sup>7</sup> Ex. Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção.

- (6) Compatível com o habitual ciclo das auditorias<sup>8</sup>, a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de Risco (principais requisitos da Norma ISO 9001:2015), permitem assegurar a produção de relatórios de auditoria mais concisos, conclusivos e tempestivos. Estes integram não só a tradicional análise inspetiva dos factos históricos e da respetiva legalidade, ou de possíveis situações de responsabilidade financeira que daí possam decorrer, mas também, com base nesses mesmos factos históricos, identificam os fatores de risco e avaliam os riscos associados existentes nos processos críticos das Entidades Auditadas, numa perspetiva preventiva, proativa, pedagógica, integradora e de melhoria das organizações.
- (7) Por outro lado, da incorporação da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco no processo de Auditoria da IGDN, resulta a possibilidade de Segmentação do seu universo de controlo por tipo de processo e Entidade Auditada, e a consequente integração dos resultados das auditorias em novos produtos que têm diferenciado a Inspeção-Geral da Concorrência junto dos seus Clientes e Parceiros Institucionais congéneres, nomeadamente:
- Relatórios Síntese de Análise de Risco<sup>9</sup>;
  - Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
- (8) Esta Matriz, a construir de forma progressiva e criteriosa ao longo dos vários triénios, permite identificar os processos críticos e as Entidades Auditadas da Defesa Nacional (Clientes), cuja elevada significância dos riscos determinam a adoção de medidas urgentes de mitigação, bem como aqueles (as) que, com menor significância dos riscos, possam constituir num determinado processo, uma referência, numa perspetiva de *benchmarking* e de difusão de boas práticas processuais.
- (9) Em termos de resultados, a estratégia de Diferenciação dos produtos e serviços e de Segmentação do universo de controlo da IGDN, por tipo de processo e Entidade Auditada, tem permitido, através da estruturação de modo criterioso<sup>10</sup> dos planos trienais e anuais de auditoria em ações mais curtas, aumentar significativamente o n.º de auditorias concluídas, de relatórios homologados e de relatórios homologados por inspetor. Em média, relativamente ao período entre 2010 e 2012, cresceram respetivamente cerca de 418%, 570% e 966%.
- (10) O sucesso da estratégia de Diferenciação e Segmentação depende contudo:
- Da Especialização do corpo inspetivo no modelo de Avaliação de Risco, em particular ao nível de cada um dos processos da Matriz de Risco da Defesa Nacional, através do alinhamento do processo de formação, dos objetivos individuais do SIADAP 3 e dos conhecimentos adquiridos através de parcerias estratégicas relevantes;
  - Do Controlo da Qualidade dos principais produtos e serviços da IGDN, que tem como objetivo reduzir a sua variabilidade e nível de significância dos riscos associados, em particular do processo de Auditoria (99% dos relatórios de auditoria homologados no triénio 2013-2015 foram sujeitos ao controlo de qualidade);

<sup>8</sup> Planeamento, Execução, Relato e Follow-up.

<sup>9</sup> Ao nível de um determinado processo da Matriz de Riscos da Defesa Nacional e de um conjunto de entidades auditadas homogéneas.

<sup>10</sup> Com base num conjunto de critérios que visam a construção progressiva da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, nomeadamente: Natureza das Entidades Auditadas; Expressão e relevância financeira dos orçamentos das Entidades Auditadas e dos respetivos processos; Evolução da cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, no que respeita nomeadamente aos processos específicos da Defesa Nacional; Evolução da % de Follow-up face ao número de auditorias aprovadas anualmente; Significância dos processos e dos fatores de risco identificados na análise das denúncias e reclamações recebidas.

- c) Da Comunicação e divulgação da estratégia e dos produtos e serviços da IGDN junto dos Clientes e Parceiros Institucionais, através de canais de comunicação direta, eficazes mecanismos de avaliação de satisfação<sup>11</sup>, e do aumento significativo de parcerias estratégicas relevantes (nacionais e estrangeiras<sup>12</sup>), nomeadamente ao nível da formação no domínio da Gestão Estratégica e do modelo de Avaliação de Risco;
  - d) Da Inovação e automatização dos instrumentos de controlo estratégico e de gestão documental e arquivo<sup>13</sup> da IGDN, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam tecnologias de comunicação e informação (TIC);
  - e) E da Gestão dos Riscos dos processos críticos da IGDN, em particular do processo de Auditoria, através da elaboração dos respetivos manuais de procedimentos tendo por base os requisitos da Norma ISO 9001:2015, nomeadamente a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de Risco, e a credenciação de colaboradores para a realização de auditorias internas no âmbito dessa norma.
- (11) Constata-se assim, desde 2013, um novo e determinante rumo na Estratégia da IGDN, focada na criação de Valor para os Clientes e na sua disseminação e consolidação de modo a tornar-se uma referência no “negócio<sup>14</sup>” da auditoria, no domínio do modelo de Avaliação de Risco.
- (12) Contudo, a avaliação do percurso percorrido no triénio 2013-2015, com base na evolução das ameaças e oportunidades no meio envolvente, e das forças e fraquezas sentidas internamente na IGDN, determinam ajustes à estratégia inicial de modo a realinhá-la no caminho da concretização da sua Visão, que é ser:
- “Referência certificada para os Clientes e Parceiros institucionais, ao nível nacional e internacional, no negócio<sup>15</sup> da Auditoria, através do domínio do modelo de Avaliação de Risco”.***
- (13) Este documento sintetiza as conclusões dessa revisão, através de um resumo das principais evoluções ocorridas internamente na IGDN, e na sua conjuntura externa, identificando os ajustamentos às linhas de ação estratégica, objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas a seguir no triénio 2016-2018, necessárias para tornar a sua Visão numa realidade materializada através da certificação do seu SGQ pela Norma ISO 9001:2015.

<sup>11</sup> Ex. Questionários de avaliação do grau de satisfação das Entidades Auditadas; Indicadores “% de questões contraditadas que não alteraram os projetos de relatórios de auditoria” e “% follow-up que identificaram a redução de níveis de significância de risco face à auditoria anterior”.

<sup>12</sup> No âmbito da “Iniciativa 5+5 defesa” e dos acordos bilaterais estabelecidos com entidades congéneres estrangeiras.

<sup>13</sup> Bases de dados de arquivo dos processos do SGQ da IGDN (Ex. *Dossiers* correntes das auditorias) e *dossiers* permanentes das Entidades Auditadas (fichas dos Clientes).

<sup>14</sup> Conforme a Norma ISO 9001:2015, “a referência a “negócio” pode ser interpretada num sentido lato para referir atividades nucleares para os propósitos da existência da organização; quer a organização seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.”

<sup>15</sup> “A referência a “negócio” na Norma ISO 9001:2015 pode ser interpretada num sentido lato para referir atividades nucleares para os propósitos da existência da organização; quer a organização seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.”

## 2. NORMA ISO 9001:2015 - PRINCIPAIS REQUISITOS

- (14) Conforme referido os benefícios esperados com a implementação e certificação de um SGQ pela Norma ISO 9001:2015 é a confirmação da aptidão para fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam continuamente tanto os requisitos dos Clientes, como as exigências legais aplicáveis ao setor de atividade em que se insere a organização.
- (15) Nesse sentido a Norma ISO 9001:2015 reforça a importância da implementação de um SGQ enquanto decisão estratégica para a gestão integrada do negócio das organizações, consolidando a utilização da abordagem por processos e acrescentando o conceito de “*pensamento baseado no risco*”. Este traduz-se na necessidade de manter o foco no Cliente, através da identificação e tratamento dos riscos<sup>16</sup> que podem afetar a conformidade dos produtos e serviços e a capacidade de satisfazer continuamente as suas necessidades.
- (16) Para além da introdução do conceito de “*pensamento baseado no risco*” a Norma ISO 9001:2015 reforça a importância da Liderança da “*Gestão de topo*” e do seu compromisso e responsabilização em relação à implementação de um SGQ, acrescentando ainda algumas diferenças na terminologia e conceitos face à edição anterior<sup>17</sup>, nomeadamente:
- Evolução do conceito de “Produtos” para “Produtos e Serviços”. Com a inclusão específica de “Serviços” pretende-se diferenciar “Produtos” de “Serviços” quanto à aplicação de alguns requisitos da Norma ISO 9001:2015;
  - Necessidade de compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas (*Stakeholders*), designadamente as que são relevantes para o SGQ;
  - Não existe referência a “exclusões” em relação à aplicabilidade dos requisitos da Norma ao SGQ. A Norma define as condições para a organização poder decidir que um requisito não é aplicável<sup>18</sup> a um determinado processo do seu SGQ.
  - Diminuição da exigência documental. A terminologia específica usada na anterior Norma ISO 9001:2008 (ex. Manual da Qualidade, Documentos e Registos) deixou de ser obrigatória, sendo substituída pelo termo “Informação documentada”. A organização é responsável por determinar que informação documentada é necessária reter, durante quanto tempo e qual o suporte a utilizar para o efeito.
  - A Norma refere a necessidade de gerir o conhecimento que a organização dispõe, para assegurar a operacionalização dos processos e a conformidade dos produtos e serviços. Os requisitos relativos ao conhecimento organizacional têm a finalidade de salvaguardar a organização da perda de conhecimento decorrente da rotação das pessoas, da incapacidade de reter e partilhar a informação e de promover a obtenção de conhecimento através da experiência e do *benchmarking*.

<sup>16</sup> Embora a Norma ISO 9001:2015 especifique que a organização deve planear ações para tratar os riscos, não existe nenhum requisito para métodos formais de gestão do risco. As organizações podem decidir desenvolver ou não uma metodologia mais extensa de gestão do risco do que a requerida pela Norma, através da aplicação de outras normas em vigor nesse domínio.

<sup>17</sup> ISO 9001:2008.

<sup>18</sup> A organização só pode decidir que um requisito não é aplicável se a sua decisão não tiver como consequência a incapacidade para obter a conformidade de produtos e serviços.

- (17) Não existe nenhum requisito da Norma ISO 9001:2015 que determine a obrigatoriedade de que os termos utilizados pela organização sejam substituídos pelos termos utilizados na norma para especificar requisitos do SGQ. *“As organizações podem escolher utilizar termos adequados à forma como fizeram a operacionalização ...”*.

### 3. ESTRUTURA DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA IGDN

- (18) Tendo por base os requisitos da Norma ISO 9001:2015 aplicáveis ao SGQ da IGDN, com este plano procurar-se-á responder às seguintes cinco questões fundamentais que acompanham as fases do Modelo de Gestão Estratégica da Inspeção-Geral e que determinam a sua capacidade para atingir a Visão e a proposta de criação de Valor estabelecida para os Clientes e Parceiros Institucionais:

FIGURA 01 - FASES DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA IGDN





#### 4. VISÃO E PROPOSTA DE VALOR

FIGURA 02 - FASE DA DEFINIÇÃO DA VISÃO E PROPOSTA DE VALOR DA IGDN



- (19) A primeira questão “Para onde queremos ir?” é respondida através da definição da Visão e da Proposta de Valor da IGDN para os seus Clientes e Parceiros Institucionais:
- Uma Visão do que se pretende Ser para os Clientes e Parceiros da IGDN;
  - Uma Visão do que se pretende Fazer, em termos do Portefólio de Produtos e Serviços que oferece aos seus Clientes e Parceiros Institucionais;
  - É uma Visão do que se pretende Ter, em termos de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e patrimoniais, necessários para se poder transmitir a esses produtos e serviços a qualidade desejada pelos Clientes e Parceiros Institucionais.

##### 4.1. VISÃO DO QUE SE PRETENDE SER: IMAGEM PARA OS CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS

- (20) Na atual conjuntura económica, cada vez mais global e competitiva, a capacidade das organizações de antecipar as tendências dos seus mercados ou setores de atividade, e de incorporar nos produtos e serviços as competências que as permitem diferenciar diante dos Clientes, são decisivas para justificar a sua Utilidade e existência de um modo sustentável.

- (21) E é precisamente pela necessidade de demonstrar uma proposta de criação de Valor, assente na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes<sup>19</sup>, e as exigências legais aplicáveis ao seu setor de atividade, que reside a Visão da IGDN:

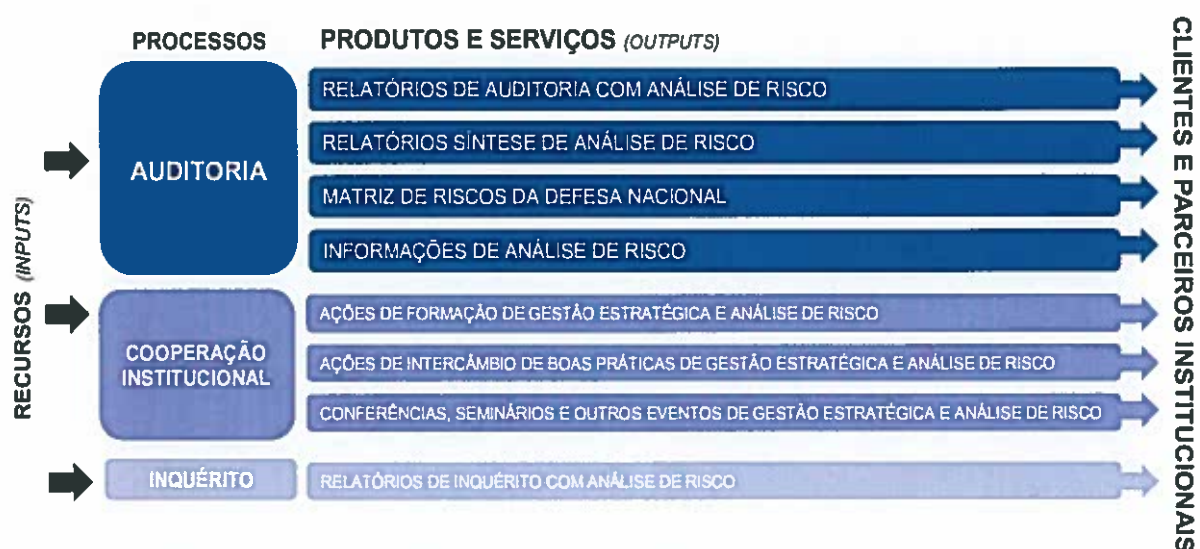
## Visão

“Referência certificada para os Clientes e Parceiros institucionais, ao nível nacional e internacional, no negócio da Auditoria, através do domínio do modelo de Avaliação de Risco”.

### 4.2. VISÃO DO QUE SE PRETENDE FAZER: PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- (22) Conforme ponto 4.3. da Norma ISO 9001:2015, a organização deve determinar os limites e o âmbito de aplicabilidade do seu SGQ, que deve indicar os tipos de produtos e serviços abrangidos e apresentar uma justificação<sup>20</sup> para qualquer requisito da referida norma que a organização determine não ser aplicável ao sistema.
- (23) Nesse sentido, apresenta-se seguidamente a Visão do que se quer Fazer em termos do Portefólio dos Produtos e Serviços nos quais a IGDN pretende ser excelente e especializada, para se poder diferenciar da Concorrência junto dos seus Clientes e Parceiros Institucionais:

FIGURA 03 - PORTEFÓLIO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



<sup>19</sup> S. Exa<sup>a</sup> o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

<sup>20</sup> Só pode ser alegada conformidade com a Norma se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem a capacidade para assegurar a conformidade dos seus produtos e serviços e o aumento da satisfação do Cliente.

### RELATÓRIOS DE AUDITORIA (E DE INQUÉRITOS)

- (24) Conforme referido no sumário executivo, a incorporação da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco no processo de Auditoria da IGDN, permite assegurar a produção de relatórios mais concisos, conclusivos e tempestivos, decorrentes da realização de ações mais curtas definidas em função da estratégia de segmentação do universo de controlo da Inspeção-Geral por tipo de processo e Entidade Auditada.
- (25) Este novo tipo de relatório de auditoria permite integrar não só a tradicional análise inspetiva dos factos históricos e da respetiva legalidade, ou de possíveis situações de responsabilidade financeira que daí possam decorrer, mas também, com base nesses mesmos factos históricos, identificar os fatores de risco e avaliar os riscos associados existentes nos processos críticos das Entidades Auditadas, numa perspetiva preventiva, proativa, pedagógica, integradora e de melhoria das organizações.
- (26) As principais vantagens deste produto da IGDN são:
- a) **Objetividade, relevância e utilidade:** Identifica e avalia os fatores de risco e riscos mais relevantes associados às atividades críticas e pontos de controlo dos processos críticos das Entidades Auditadas, através do respetivo mapeamento (com recurso à técnica dos fluxogramas<sup>21</sup>), e da elaboração dos respetivos Mapas<sup>22</sup> e Matrizes de riscos<sup>23</sup>;
  - b) **Pedagogia, prevenção e proatividade:** Contribui de forma pedagógica, preventiva e proativa para a melhoria do desempenho das Entidades Auditadas, através de propostas que visam prevenir e mitigar os riscos existentes nos seus processos críticos;
  - c) **Abrangência:** Abrange a análise de todo o universo dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, que inclui os da Matriz de Risco do SCI, os específicos da defesa nacional e outros de natureza diversa.
  - d) **Tempestividade:** Aumenta os padrões de tempestividade, através da redução significativa dos tempos médios de entrega dos relatórios aos Clientes da IGDN (S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas).
  - e) **Integração:** Possibilidade de agregar e integrar os resultados das auditorias em novos produtos da IGDN nomeadamente os Relatórios Síntese de Análise de Risco e a Matriz de Riscos da Defesa Nacional.

<sup>21</sup> Permite identificar as atividades críticas e os pontos de controlo mais importantes na prevenção dos riscos do processo, bem como os respetivos *inputs*, *outputs* e intervenientes.

<sup>22</sup> Codifica, tipifica (categoria do risco) e descreve cada risco do processo auditado, incorporando ainda a avaliação do seu impacto potencial (baixo, moderado, elevado), a respetiva probabilidade de ocorrência (baixa, moderada, elevada), bem como os pontos de controlo / atividades associados à sua prevenção.

<sup>23</sup> Representação gráfica da informação dos riscos apresentados no Mapa de Riscos, e que apresenta o perfil dos riscos em termos de probabilidade e impacto.

#### RELATÓRIOS SÍNTESE DE ANÁLISE DE RISCO

- (27) Na sequência da integração dos resultados das auditorias apresentados nos respetivos relatórios, este novo produto da IGDN tem como objetivos:
- a) Concluir para um determinado processo da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, e para um conjunto de Entidades Auditadas homogéneas, sobre a existência de uma arquitetura comum de subprocessos, atividades críticas e pontos de controlo e respetivos indicadores, que possibilitem uma gestão integrada dos riscos do processo e a comparação de desempenhos entre essas entidades;
  - b) Concluir sobre os principais fatores de risco e riscos associados ao processo auditado;
  - c) Identificar e propor um plano de medidas de mitigação, tendo por base as boas práticas processuais identificadas no conjunto das Entidades Auditadas que possam ser uma referência para o universo de controlo da Defesa Nacional em que se aplica;
  - d) Estabelecer um plano integrado de ações de follow-up com o objetivo de avaliar o grau de implementação das medidas preconizadas para mitigação dos fatores de risco e riscos associados aos processos com maior significância.

#### MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL

- (28) A Matriz de Riscos da Defesa Nacional (Anexo 01) é o principal produto da IGDN, disponibilizado a S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional, que tem permitido a sua diferenciação da Concorrência junto dos Clientes e Parceiros Institucionais Congéneres (nacionais e internacionais).
- (29) Conforme referido a estrutura desta Matriz decorre da incorporação da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco no processo de Auditoria, que determinou a segmentação do universo de controlo da IGDN por tipo de processo e Entidades Auditadas (Clientes da IGDN).
- (30) Ajustável face a eventuais alterações estruturais ocorridas no âmbito da Defesa Nacional, a Matriz de Riscos da Defesa Nacional permite identificar rápida e objetivamente, os processos críticos e as Entidades Auditadas, cuja elevada significância dos riscos determinam a adoção de medidas urgentes de mitigação, bem como, aqueles (as) que, com menor significância dos riscos, possam constituir num determinado processo, uma referência, numa perspetiva de *benchmarking* e de difusão de boas práticas.
- (31) O universo dos processos auditáveis pela IGDN constantes na Matriz decorre da integração dos processos da Matriz de Risco do SCI e dos específicos da Defesa Nacional, selecionados em função da materialidade, relevância, tempestividade, complementaridade ao controlo operacional, replicabilidade e transversalidade ao nível do MDN, e da possibilidade de mapeamento e identificação das atividades críticas e pontos de controlo mais importantes na prevenção e mitigação dos riscos existentes, respetivos *inputs*, *outputs* e intervenientes.



- (32) A construção progressiva da Matriz de Riscos da Defesa Nacional é assegurada pelos sucessivos Planos trienais e anuais de auditoria, elaborados de acordo com os seguintes critérios:
- a) Natureza das Entidades Auditadas (ex. Serviço integrado; Serviço e Fundo Autónomo);
  - b) Expressão e relevância financeira dos orçamentos das Entidades Auditadas e dos respetivos processos (ex: Despesa total executada; Despesas com pessoal; Despesas com aquisições de bens e serviços; Despesas com aquisições de investimento; Apoios financeiros concedidos; Receitas próprias cobradas);
  - c) Evolução das metas estabelecidas para os indicadores do processo de Auditoria, previstos no Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN;
  - d) Evolução do n.º de Relatório Síntese de Análise de Risco (lógica de fecho de blocos de auditorias a entidades homogéneas);
  - e) Evolução da Cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, em particular no que respeita aos processos específicos da Defesa Nacional;
  - f) Evolução da % de Follow-up face ao número de auditorias aprovadas anualmente (estratégia da IGDN para a monitorização da Matriz de Riscos da Defesa Nacional);
  - g) Significância dos processos e dos fatores de risco identificados na análise das denúncias e reclamações recebidas.

INFORMAÇÕES NO DOMÍNIO DA ANÁLISE DE RISCO

- (33) Visam responder a eventuais esclarecimentos solicitados pelos Clientes da IGDN, decorrentes de situações imprevistas ocorridas no âmbito dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.

ACÇÕES DE FORMAÇÃO, DE INTERCÂMBIO DE BOAS PRÁTICAS E CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS (E OUTROS EVENTOS) NO DOMÍNIO DA GESTÃO ESTRATÉGICA E ANÁLISE DE RISCO (AUDITORIA)

- (34) Estes serviços tem como objetivo divulgar a estratégia da IGDN, dotando os participantes das competências no domínio da Gestão Estratégica e Análise de Risco (Auditoria).

(Espaço intencionalmente em branco)

#### 4.3. VISÃO DO QUE SE PRETENDE TER: RECURSOS

- (35) Torna-se igualmente essencial existir uma Visão do que se pretende Ter em termos de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e patrimoniais para se poder transmitir a Qualidade desejada pelos Clientes relativamente ao Portefólio dos principais Produtos e Serviços da IGDN:
- a) Recursos humanos qualificados e especializados no modelo de Avaliação de risco e nas áreas de risco e processos que estão previstos na Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
  - b) Recursos tecnológicos que permitam melhorar a integridade e automatização do sistema de informação da IGDN, e aumentar a eficiência dos processos e a produtividade dos colaboradores.
  - c) Recursos financeiros e patrimoniais (ex. salas de trabalho, de reuniões e de refeições, etc) que satisfaçam as expetativas dos Clientes internos da IGDN, e as expetativas dos Parceiros institucionais que a visitam.

#### 5. ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

FIGURA 04 - FASE DA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA IGDN



- (36) A resposta à segunda questão “*Onde estamos?*”, permite compreender a que distância a realidade está da Visão definida para a IGDN.
- (37) Nesse sentido, importa rever e avaliar o percurso realizado no triénio 2013-2015, no que respeita à evolução da estrutura, interesses e influências dos *Stakeholders*, e das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, identificadas respetivamente no meio envolvente e internamente<sup>24</sup> na IGDN.
- (38) Esta informação é determinante para se poder identificar os ajustes necessários à estratégia definida no início de 2013, de modo a realinhá-la no caminho (linhas de ação estratégica) da concretização da Visão estabelecida para a IGDN.
- (39) Nesse sentido apresentam-se seguidamente os resultados das técnicas utilizadas na análise estratégica da IGDN, designadamente a Análise de *Stakeholders* e a Análise *SWOT*, dos quais, após integração, decorrem o conjunto das principais linhas de ação que sustentam a estratégia formulada para o triénio 2016-2018.

#### 5.1. ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

- (40) Conforme ponto 4.2. da Norma ISO 9001:2015, face ao potencial impacto na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes<sup>25</sup>, e as exigências legais aplicáveis ao seu setor de atividade, a IGDN deve determinar as partes interessadas “*Stakeholders*” e os respetivos requisitos que são relevantes para o SGQ. Deve igualmente monitorizar e rever a informação sobre essas partes interessadas e respetivos requisitos relevantes.
- (41) Para o efeito a IGDN aplica a técnica da Análise dos *Stakeholders*, através da qual são primeiramente identificados e ordenados (figura 05) os principais Clientes e Parceiros Institucionais da IGDN por grau de influência e de interesse na sua estratégia, e por tipo de produto e serviço procurado.
- (42) Seguidamente, importa compreender as expectativas e perceção de cada Cliente e Parceiro Institucional quanto à utilidade pública da estratégia, produtos e serviços da IGDN, através de mecanismos de avaliação de satisfação, e, em função dos interesses e influências de cada um, em que medida podem determinar o sucesso dessa mesma estratégia.
- (43) Com base na informação obtida, cada Cliente e Parceiro Institucional é posicionado na Matriz de Análise de *Stakeholders* da IGDN (figura 09), a partir da qual, será possível estabelecer as prioridades e as ações mais adequadas, em função da influência e interesse de cada um na estratégia da Inspeção-Geral.

<sup>24</sup> No que respeita aos valores, recursos e competências instaladas na IGDN, nomeadamente: Recursos humanos qualificados e especializados no modelo de Avaliação de risco e nas áreas de risco e processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional; Recursos tecnológicos que permitam inovar e melhorar a integridade do sistema de informação, e aumenta a eficiência dos processos e a produtividade dos colaboradores; Recursos financeiros e patrimoniais que asseguram as condições desejadas para que as expectativas dos clientes internos da IGDN e dos parceiros institucionais que a visitam, sejam satisfeitas.

<sup>25</sup> S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

FIGURA 05 - STAKEHOLDERS DA IGDN

Stakeholders IGDN	Influência Estratégica IGDN	Interesse Estratégico IGDN	PROCESSOS E RESPETIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN																	
			AUDITORIA			INQUÉRITO	COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL			PROCESSOS DE SUPORTE										
			Relatórios de Auditoria com base no Modelo de Análise de Risco	Relatórios Síntese de Análise de Risco	Matriz de Riscos da Defesa Nacional		Informações no domínio de Análise de Risco	Relatórios de Inquérito (com Análise de Risco)	Ações de formação no domínio da Gestão Estratégica e Auditoria (Análise de Risco)		Ações de Intercâmbio de boas práticas de Gestão Estratégica e Auditoria (Análise de Risco)	Conferências, seminários e outros eventos no domínio da Gestão Estratégica e Auditoria (Análise de Risco)								
Clientes	Alta	Alto	1. Ministro da Defesa Nacional	X		X		X												
			2. Entidades auditadas	X				X												
			3. Colaboradores da IGDN (Clientes internos)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			4. Inspeção-Geral de Finanças	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Parceiros Institucionais Nacionais	Baixa	Alto	5. Inspeções-gerais do SCI (nível sectorial)							X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			6. Inspeções-gerais dos Ramos das Forças Armadas							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
			7. Tribunal de Contas	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			8. Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			9. Secretaria-Geral do MDN										X	X	X	X	X	X	X	X
			10. Direção-Geral do Orçamento										X	X	X	X	X	X	X	X
			11. DGAEF - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público										X	X	X	X	X	X	X	X
			12. Estabelecimentos de Ensino Superior Militar										X	X	X	X	X	X	X	X
			13. Universidades Públicas e Privadas										X	X	X	X	X	X	X	X
			14. Entidades congéneres Estrangeiras										X	X	X	X	X	X	X	X
Parceiros Estrangeiros	Baixa	Alto																		

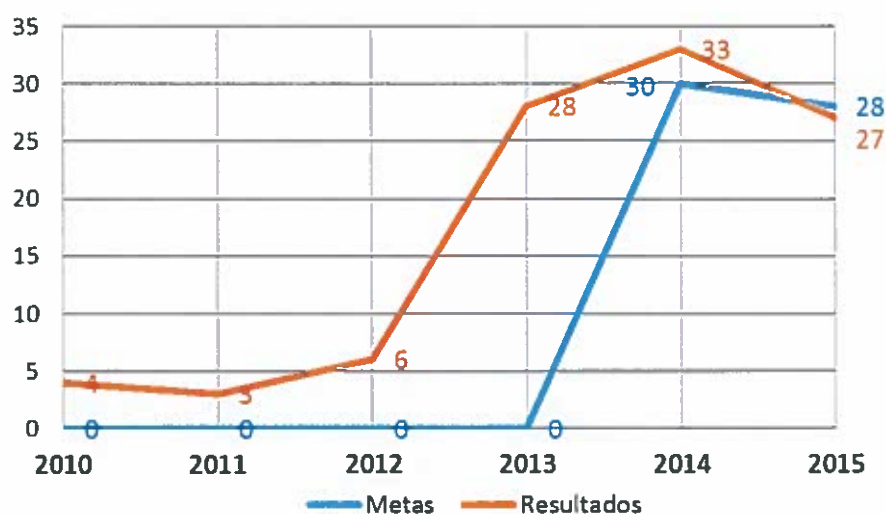


### 5.1.1. CLIENTES

#### S. EXA. O MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

- (44) A compreensão das expectativas de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e da sua perceção quanto à utilidade pública da estratégia e dos produtos e serviços da IGDN tem sido assegurada através das reuniões realizadas com o Inspetor-Geral da Defesa Nacional durante este último triénio e do indicador “N.º relatórios homologados pelo MDN”.
- (45) A evolução dos resultados deste indicador (figura 06), que decorre da implementação do Plano Estratégico<sup>26</sup> para o triénio 2013-2015, revela que comparativamente ao período entre 2010 e 2012, o n.º de relatórios anualmente homologados desde 2013 até à data, aumentou em média, cerca de 570%.

FIGURA 06 - EVOLUÇÃO DO N.º RELATÓRIOS HOMOLOGADOS (2010 A 2015)



Fonte: Painel de controlo do Plano Anual de Auditorias da IGDN, atualizado à data de 25/01/2016.

- (46) A subida exponencial deste indicador confirma a evolução significativa no modo como o principal Cliente da IGDN reconhece a utilidade e o contributo da estratégia da Inspeção-Geral na prevenção e mitigação dos riscos existentes nos processos das Entidades Auditadas no âmbito da Defesa Nacional.

<sup>26</sup> Aprovado pela S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional, em 28 de fevereiro de 2014.



#### ENTIDADES AUDITADAS

- (47) Para além de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional, destacam-se como Clientes as Entidades Auditadas, que sendo os destinatários finais dos seus principais produtos (relatórios de auditoria e relatórios síntese de análise de risco), determinam a estrutura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, de acordo com os seguintes critérios:
- Entidades previstas na Lei Orgânica do MDN;
  - Entidades com inscrição orçamental individualizada no Orçamento do Estado;
  - Distinção clara entre Entidades Auditadas e Entidade Primeiramente Responsável (EPR), que dentro da estrutura da Entidade Auditada é a responsável pelo processo auditado.
- (48) Relativamente ao conjunto das Entidades Auditadas que determinaram a estrutura inicial da Matriz de Riscos da Defesa Nacional<sup>27</sup>, estes últimos dois anos ficaram marcados por um conjunto de alterações estruturais no âmbito da Defesa Nacional, que influenciaram a evolução da cobertura do universo de controlo da IGDN, e a estratégia seguida nos planos de auditoria deste último triénio e do próximo relativo ao período 2016-2018.
- (49) No conjunto dessas alterações ao nível da estrutura da Defesa Nacional destacam-se:
- O Decreto-Lei n.º 84/2014, de 27 de maio, que cria o Hospital Militar das Forças Armadas (HFAR), e a respetiva inscrição orçamental individualizada no Orçamento do Estado;
  - O Decreto-lei 167/2014, de 6 de novembro, que define os termos da extinção dos estabelecimentos fabris do Exército denominados Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE) e Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME);
  - O Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, que aprova a nova Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional. Relativamente à anterior lei orgânica, veio determinar a fusão das antigas Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) e Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED) numa única direção, a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN);
  - A Resolução do Conselho de Ministros n.º 50/2015, de 17 de julho, que determinou a dissolução e estabeleceu o processo de liquidação da EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa, SGPS, S.A., tendo em vista a respetiva extinção.
- (50) A compreensão das necessidades das Entidades Auditadas e da sua perceção quanto à utilidade pública da estratégia e dos produtos e serviços da IGDN teve início em 2014, através da aplicação de um questionário que visa aferir o desempenho da equipa e qualidade do relatório de auditoria, e apurar o respetivo indicador do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN.
- (51) Os resultados desse indicador demonstram que na totalidade dos relatórios de auditoria homologados (59) desde a aplicação do questionário (2014), as Entidades Auditadas evidenciaram elevada satisfação com o desempenho da equipa e com a qualidade desses relatórios.

<sup>27</sup> Apresentada no Plano Estratégico da IGDN para o triénio 2013-2015, homologado em 28 de fevereiro de 2015.



- (52) Contudo, o tratamento dos resultados dos questionários não permite ainda monitorizar adequadamente a perceção das Entidades Auditadas acerca do desempenho da IGDN. Nesse sentido, têm sido promovidas ações de cooperação institucional, nomeadamente com o Exército<sup>28</sup>, com vista a desenvolver instrumentos que permitam analisar a consistência das questões colocadas às Entidades Auditadas e aferir possíveis correlações entre as respostas apresentadas, essenciais para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços da IGDN.
- (53) Para além dos questionários de avaliação, a compreensão das necessidades das Entidades Auditadas e da sua perceção quanto à utilidade pública dos produtos da IGDN, tem sido assegurada através dos seguintes indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN:
- a) “% Questões contraditadas que não alteraram os projetos de relatórios de auditoria”;
  - b) “% Follow-up que identificaram a redução de níveis de significância face à auditoria anterior”.
- (54) Os resultados destes indicadores, monitorizados desde 2014, demonstram respetivamente que, desde essa data, da totalidade dos projetos de relatórios de auditoria concluídos (59), as questões contraditadas não alteraram o seu conteúdo, e que da totalidade dos Follow-up realizados<sup>29</sup> verificou-se uma redução dos níveis de significância face a auditorias anteriores.
- (55) Estes dados confirmam a consistência e utilidade das medidas preconizadas pela IGDN na prevenção e mitigação dos riscos existentes nos processos auditados e do seu contributo para a melhoria do desempenho das Entidades Auditadas.

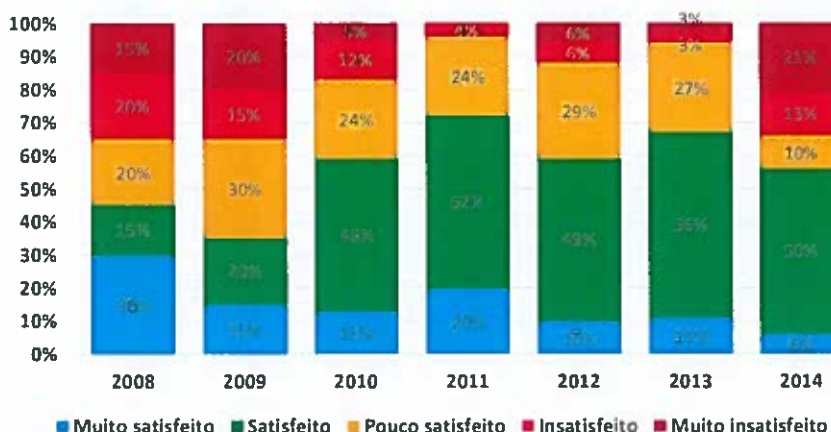
#### COLABORADORES DA IGDN

- (56) A avaliação do grau de satisfação dos Clientes internos (Colaboradores da IGDN) é assegurada através de um questionário dirigido anualmente ao universo dos colaboradores avaliados pelo SIADAP 3.
- (57) Este questionário versa um conjunto de temáticas, orientados para os Compromissos da Qualidade estabelecidos no Plano Estratégico do triénio 2013-2015, de modo a aferir o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolvem. Os resultados destes inquéritos são integrados na autoavaliação do serviço, apresentada no relatório anual de atividades da IGDN.

<sup>28</sup> Centro de Psicologia Aplicada do Exército.

<sup>29</sup> IGDN 01/2014 - Marinha - Gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e IGDN 03/2014 - Marinha - Tratamento das reclamações dos utentes de serviços públicos no setor da Defesa Nacional.

FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2008 - 2014)



Fonte: Questionários preenchidos.

(58) Muito embora, à semelhança do que sucede com as Entidades Auditadas, o tratamento dos resultados dos questionários não permitir monitorizar adequadamente a perceção dos Colaboradores acerca do desempenho da IGDN<sup>30</sup>, o feedback diariamente obtido demonstra um elevado grau de satisfação relativamente:

- Aos canais de comunicação da estratégia existentes, nomeadamente a realização de reuniões semanais e mensais de acompanhamento do ponto de situação do Mapa da Estratégia Corporativa e a afixação sistemática dos principais instrumentos de controlo estratégico<sup>31</sup> atualizados;
- À objetividade, clareza, uniformização e utilidade dos procedimentos do modelo de Análise de Risco que estruturam o Manual de Auditoria da IGDN, e respetivo impacto na qualidade dos produtos finais apresentados aos Clientes da IGDN;
- Ao contributo do controlo da qualidade nos resultados dos Relatórios de Auditoria e dos Relatórios Síntese de Análise de Risco produzidos pelas equipas de auditoria;
- Ao alinhamento e contributo dos cursos de formação e dos trabalhos do SIADAP 3 para a qualidade das tarefas nas auditorias em que participam cada inspetor;
- À constituição de equipas de auditoria de dimensão reduzida (2 a 3 pessoas no máximo), que permite aumentar os índices de responsabilização, articulação e eficiência dos inspetores e do processo de auditoria da IGDN;
- Ao aumento progressivo do n.º de chefes de equipas multidisciplinares formalmente previstos na estrutura orgânica da IGDN<sup>32</sup> e conseqüente possibilidade de um acréscimo remuneratório pelo exercício dessas funções.

<sup>30</sup> Nesse sentido, pretende-se potenciar as ações de cooperação institucional promovidas com o Centro de Psicologia Aplicada do Exército, para o desenvolvimento de instrumentos que permitam analisar a consistência das questões colocadas aos Colaboradores da IGDN e aferir possíveis correlações entre as respostas apresentadas.

<sup>31</sup> Painel de controlo do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN; Painel de controlo do Plano Anual de Auditorias; Matriz de Riscos da Defesa Nacional e Mapa de Controlo do indicador "Grau de satisfação das Entidades Auditadas".

<sup>32</sup> A Portaria n.º 320/2015, de 1 de outubro, determina a estrutura nuclear e as competências da respetiva unidade orgânica nuclear designada por Direção de serviços de Inspeção e Auditoria (DSIA), e fixa em dois o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares.

### 5.1.2. PARCEIROS INSTITUCIONAIS

- (59) A avaliação do grau de satisfação dos Parceiros Institucionais, nacionais e estrangeiros, é assegurado através do indicador “N.º ações realizadas entre parceiros estratégicos”, que reflete o número de vezes que a IGDN é procurada pelos seus parceiros institucionais para dar formação e partilhar conhecimentos sobre os domínios de Gestão Estratégica e Análise de Risco (processo de Auditoria).

#### PARCEIROS INSTITUCIONAIS NACIONAIS

- (60) Relativamente aos Parceiros Institucionais nacionais destacam-se:

- a) As entidades que integram o Conselho Coordenador do SCI, em particular as que tem demonstrado maior interesse nos produtos e serviços da IGDN, nomeadamente a Inspeção-Geral das Atividades em Saúde (IGAS) e a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM).

O interesse no modelo de gestão estratégica e de avaliação de risco adotado pela IGDN decorre nomeadamente da ação de divulgação do dia 23 de abril de 2014<sup>33</sup>, em que participaram a maioria das entidades do CC do SCI, bem como da visibilidade resultante do contributo apresentado no grupo de trabalho<sup>34</sup> que desenvolveu a Matriz de Risco do SCI.

Do grupo de trabalho resultou a Matriz de Risco do SCI, constituída por um conjunto de áreas de risco e processos críticos auditáveis essencialmente de natureza financeira, comuns a todas as entidades que integram o CC do SCI, e que deveria ser tido em conta, com as necessárias adaptações, nas estruturas das matrizes de risco de cada uma das referidas entidades, caso estas entendessem adotar este modelo.

No caso da IGDN, o conjunto das áreas de risco e processos da Matriz de Risco do SCI, foram integradas, com as devidas adaptações, na estrutura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.

- b) Os órgãos de controlo operacional da Defesa Nacional, designadamente as Inspeções-Gerais dos Ramos das Forças Armadas, ao nível da cooperação e partilha de informação sobre as Entidades Auditadas pela IGDN, e da formação e desenvolvimento de recursos humanos nos domínios da Gestão Estratégica e das boas práticas de auditoria assentes na Avaliação de Risco.
- c) O Tribunal de Contas e o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), órgão ao qual preside, pelo papel determinante que têm desenvolvido na consolidação da estratégia de diferenciação da IGDN, suportada no modelo de Gestão de Risco para as auditorias, através do conjunto de Recomendações<sup>35</sup> emitidas nesse domínio.

<sup>33</sup> Realizada pela IGDN nas suas instalações.

<sup>34</sup> Do qual a IGDN fez parte juntamente com a Inspeção-geral de Finanças (IGF), IGAS e Inspeção-geral dos Serviços de Justiça.

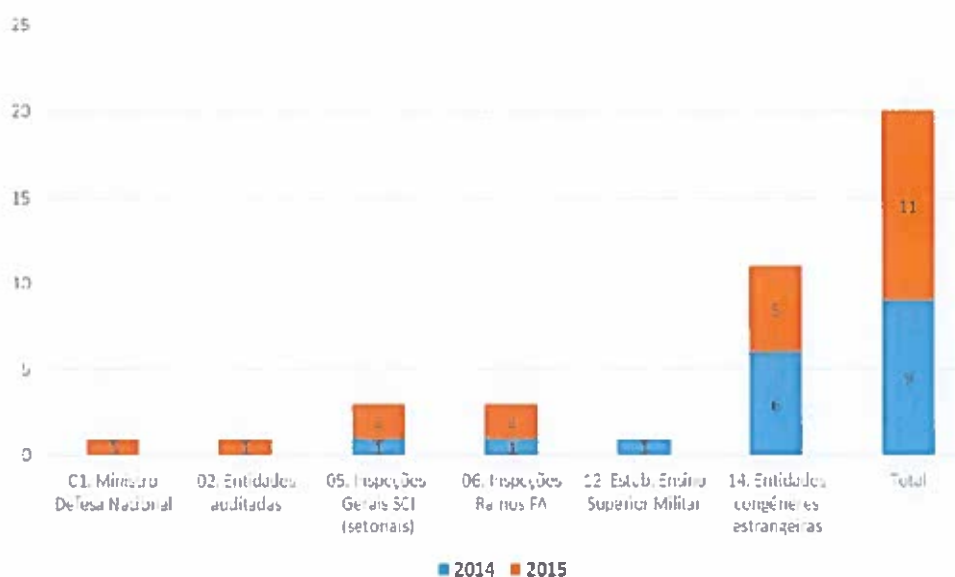
<sup>35</sup> Rec. de 1/07/09, sobre Planos de Gestão de Riscos de Infrações Conexas (PGRIC); Rec. n.º 1/2010, de 7/04, sobre publicidade dos PGRIC; Rec. de 6 de julho de 2011, sobre Planos de prevenção de riscos na área tributária; Rec. de 14/09/11, sobre Prevenção de riscos associados aos processos de privatizações; Rec. de 7/10/12, sobre Gestão de conflitos de interesse no setor público; Rec. de 7/01/15, sobre Prevenção de riscos de corrupção na contratação pública.

- d) As Entidades de Ensino Superior Militar (EESM)<sup>36</sup> e as Universidades (Públicas e privadas), pelo papel determinante que podem ter na disseminação da estratégia da IGDN, através da sua divulgação em artigos e teses de mestrado<sup>37</sup>, como exemplo da aplicabilidade prática de modelos de gestão estratégica empresarial e de gestão de risco num serviço público.

**PARCEIROS INSTITUCIONAIS ESTRANGEIROS**

- (61) Conforme gráfico seguinte, entre o universo dos principais parceiros institucionais, destacam-se os Parceiros Institucionais estrangeiros, essencialmente as entidades congéneres de Espanha e de Angola, que têm tido um papel determinante na disseminação e consolidação da estratégia da IGDN, através das visitas regulares de intercâmbio de boas práticas de auditoria que têm sido realizadas desde 2013, e do curso de formação de “Gestão Estratégica e Análise de Risco” ministrado pela IGDN, cuja 1ª edição ocorreu em Luanda entre abril e maio de 2014.

**FIGURA 08 - N.º AÇÕES DE DIVULGAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS DA IGDN (2014 - 2015)**



Fonte: Ficha do indicador “N.º de ações de divulgação realizadas com os Stakeholders da IGDN.

Observação: A quantidade de ações (1) de divulgação relativa a S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional apenas corresponde às visitas à IGDN, designadamente à visita efetuada em 11 de março de 2015. Não contempla por isso as reuniões realizadas com o Inspetor-Geral da Defesa Nacional durante este último triénio.

<sup>36</sup> Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea.

<sup>37</sup> Ex. Relatório para obtenção do Mestrado em “Auditoria Empresarial e Pública”, apresentado por Ana Margarida Henriques Arsénio, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.



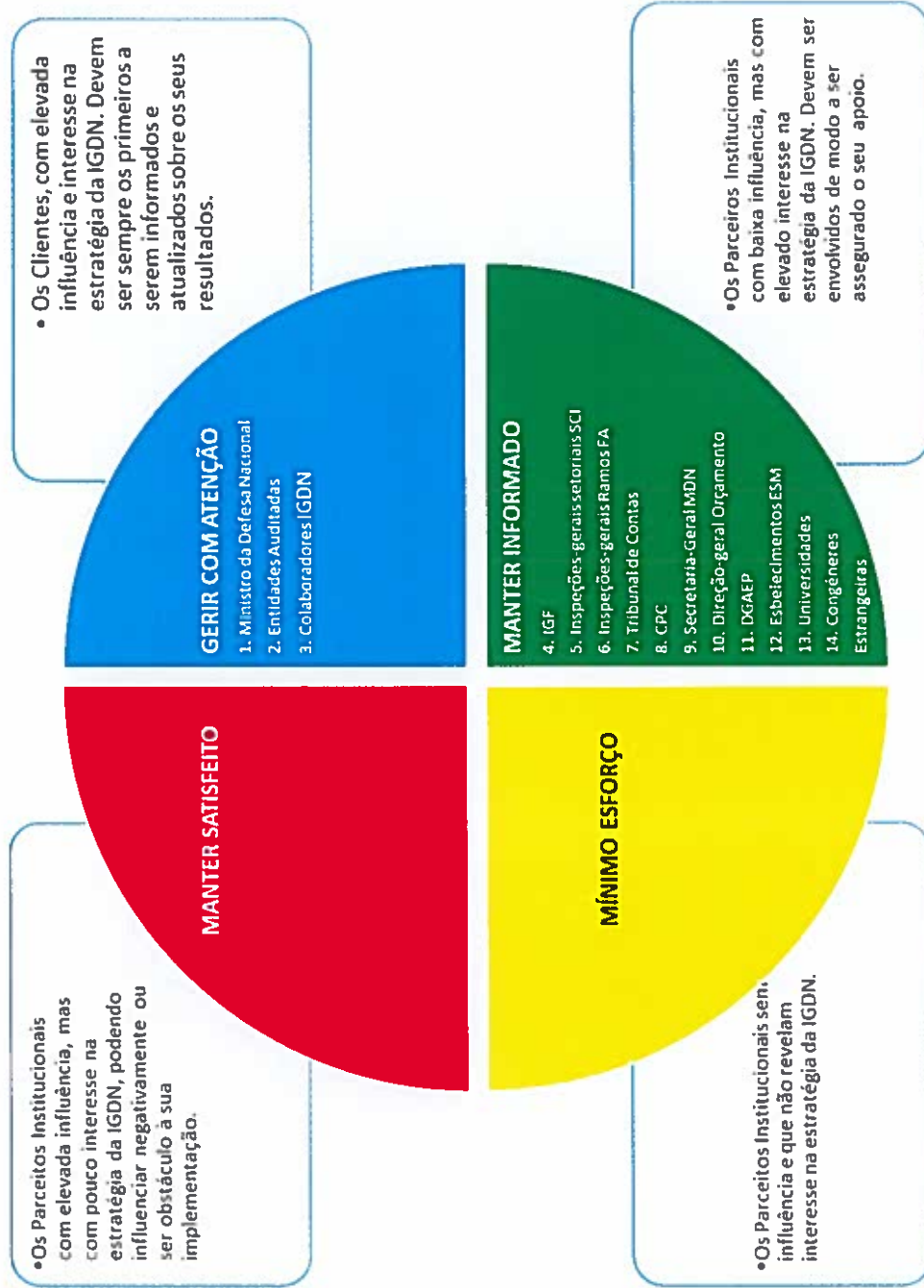
- (62) O *feedback* recebido do curso de formação “Gestão Estratégica e Análise de Risco” ministrado em Angola, e das visitas de intercâmbio de boas práticas com as congéneres de Espanha, Argélia e Marrocos, demonstram um elevado interesse na procura por estes serviços da IGDN, e o seu potencial de crescimento ao nível dos países lusófonos (Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné, Brasil e Timor), e dos restantes participantes na Iniciativa 5+5 Defesa, nomeadamente França e Itália.
- (63) O sucesso destes serviços ao nível dos parceiros institucionais estrangeiros constitui um importante catalisador no crescimento de um outro serviço semelhante (conferências, seminários e outros eventos no domínio da Gestão Estratégica e Análise de Risco), num nicho de mercado com grande potencial para se poder disseminar a estratégia da IGDN que ainda se encontra por explorar, que são as EESM e as Universidades.

### 5.1.3. MATRIZ DE ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*

- (64) Face ao exposto, é possível posicionar na matriz seguinte (figura 09), cada *Stakeholder em função* do seu interesse e influência no sucesso da estratégia da IGDN, de modo a estabelecerem-se prioridades e a focalizarem-se esforços.
- (65) A matriz seguinte permite assim concluir que os que têm grande influência e interesse na estratégia da IGDN são claramente os Clientes da IGDN (S. Exa. O Ministro da Defesa Nacional, as Entidades Auditadas e os Colaboradores internos da IGDN), que devem ser sempre os primeiros a serem informados e atualizados sobre os resultados da sua estratégia.
- (66) Em seguida, surgem os parceiros institucionais da área de negócio da IGDN, designadamente as entidades de controlo que integram o CC do SCI, as Inspeções-Gerais dos Ramos das Forças Armadas, o Tribunal de Contas, o CPC, e as congéneres estrangeiras, que apesar de baixa influência são determinantes na disseminação e consolidação da estratégia da IGDN.
- (67) Não forem identificados *Stakeholders* que possam constituir um obstáculo e influenciar negativamente os resultados da estratégia da IGDN, nem aqueles de menor importância, que nem tem interesse nem qualquer influência sobre a estratégia da IGDN.

(Espaço intencionalmente em branco)

FIGURA 09 - MATRIZ DE ANÁLISE DE STAKEHOLDERS DA IGDN





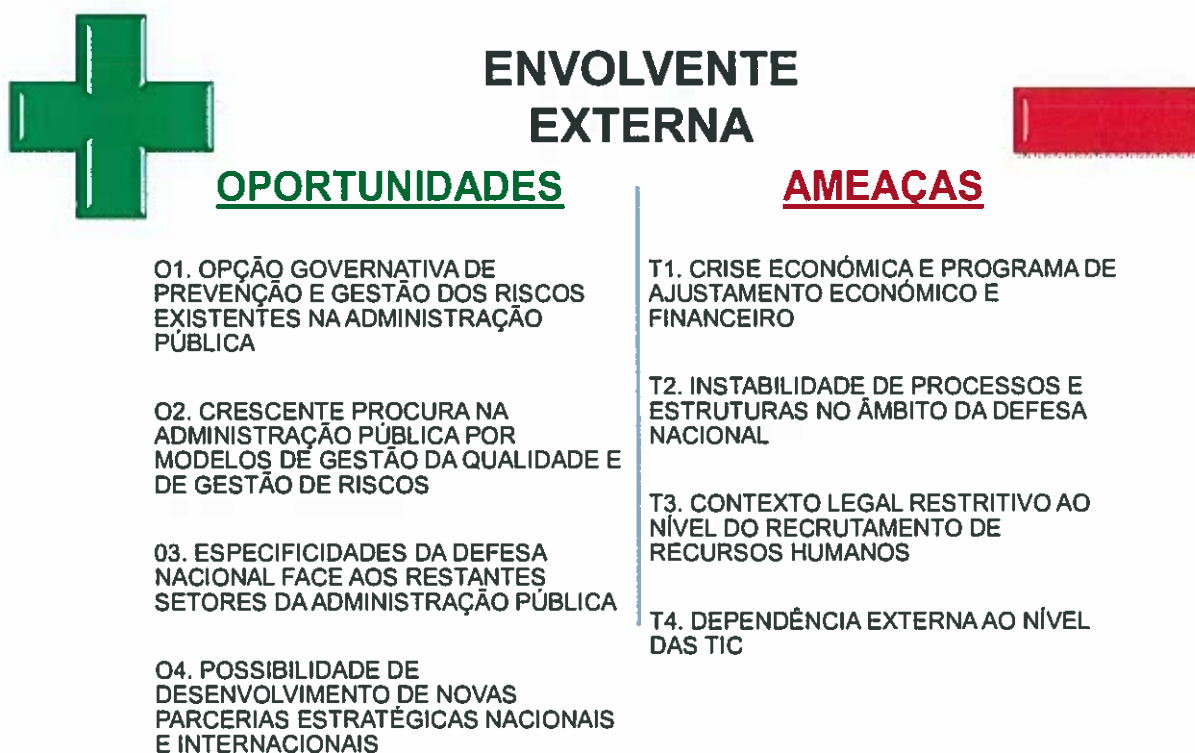
## 5.2. ANÁLISE SWOT

- (68) Dando resposta ao ponto 4.1. da Norma ISO 9001:2015, a Análise SWOT permite identificar as Ameaças<sup>38</sup> e Oportunidades<sup>39</sup> existentes no meio concorrencial em que a IGDN se insere, e reconhecer internamente os Pontos Fracos<sup>40</sup> e Fortes<sup>41</sup>, através da análise dos valores, recursos, e capacidades que eventualmente se tornaram ou podem tornar em competências distintivas da concorrência, e que importa aplicar ao produtos e serviços da Inspeção-Geral.

### 5.2.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

- (69) De acordo com a figura, serão seguidamente descritos sumariamente o significado e/ou impacto de cada Oportunidade e Ameaça, que importa ter em conta na formulação da estratégia relativa ao triénio 2016-2018:

FIGURA 10 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA A IGDN - TRIÉNIO 2016-2018



<sup>38</sup> As Ameaças são os fatores externos que podem vir a perturbar o bom funcionamento da IGDN e afetar negativamente os resultados da sua estratégia.

<sup>39</sup> As Oportunidades são os fatores da envolvente externa à IGDN que, se bem aproveitados, podem criar novas áreas de negócio ou fornecer vantagens competitivas face à sua concorrência.

<sup>40</sup> Os Pontos Fracos da organização correspondem às incapacidades, limitações ou deficiências estruturais ou funcionais, tangíveis ou intangíveis, que podem comprometer o desenvolvimento do negócio, e por isso devem ser eliminados ou mitigados.

<sup>41</sup> Os Pontos Fortes são os recursos e capacidades que a IGDN dispõe e que a diferenciam de forma positiva da concorrência, e que poderá utilizar para otimizar o seu desempenho e aumentar as suas vantagens competitivas.

### OPORTUNIDADES

- (70) Comparativamente à Matriz SWOT inicialmente definida para o triénio 2013-2015, não se verificaram alterações de relevo, pelo que se mantêm, designadamente:

#### O1. OPÇÃO GOVERNATIVA DE PREVENÇÃO E GESTÃO DOS RISCOS EXISTENTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- (71) A opção governativa de prevenção e gestão dos riscos existentes na Administração pública, em detrimento de uma atuação reativa face às irregularidades que possam ocorrer nesse setor, continua a afigurar-se como uma oportunidade de desenvolvimento, consolidação e disseminação da estratégia de diferenciação da IGDN, através do modelo de Análise de riscos que suporta os seus principais produtos e serviços.

#### O2. CRESCENTE PROCURA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE GESTÃO DE RISCOS

- (72) As principais iniciativas desenvolvidas no âmbito da Administração pública, nomeadamente as recomendações emitidas pelo CPC, e a experiência decorrente ao nível das congéneres estrangeiras, confirmam a procura crescente, nacional e internacional, por modelos de gestão integrados assentes em SGQ e no modelo de Gestão de Riscos.

#### O3. ESPECIFICIDADES DA DEFESA NACIONAL FACE AOS RESTANTES SETORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- (73) Do atual universo de 53 processos previstos na Matriz de Riscos da Defesa Nacional, cerca de 40% referem-se a processos específicos da defesa nacional, o que revela a oportunidade para a consolidação da estratégia da IGDN de diferenciação e de especialização, através da realização de auditorias orientadas para este tipo de processos e com base no modelo de avaliação de riscos.

#### O4. POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

- (74) A nível nacional, o interesse nos serviços da IGDN tem sido essencialmente demonstrado por algumas entidades que integram o CC do SCI, designadamente a IGAS e a SGPCM, e pelas Inspeções-gerais dos Ramos das Forças Armadas, o que reforça a importância do processo de cooperação institucional ao nível da formação e desenvolvimento de recursos humanos nos domínios da Gestão Estratégica e das boas práticas de auditoria assente na Análise de Risco.
- (75) Por outro lado, a procura dos parceiros institucionais estrangeiros pelos serviços da IGDN, no domínio da formação e desenvolvimento de recursos humanos, confirmam o seu potencial de crescimento, não só ao nível das parcerias já em curso (Espanha, Argélia e Angola), mas também ao nível das restantes entidades da Iniciativa 5+5 Defesa (ex. França e Itália), e dos países lusófonos (Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné, Brasil e Timor).

### AMEAÇAS

- (76) Comparativamente à Matriz SWOT inicialmente definida para o triénio 2013-2015, não se verificaram alterações de relevo, pelo que se mantêm, designadamente:

#### T1. CRISE ECONÓMICA E PROGRAMA DE AJUSTAMENTO ECONÓMICO E FINANCEIRO

- (77) A atual crise económica e a conseqüente necessidade de cumprimento do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro de Portugal continua a constituir uma ameaça que pode dificultar uma melhor concretização da Visão da IGDN, pelas fortes restrições orçamentais que condicionam a atividade e funcionamento da organização.

#### T2. INSTABILIDADE DE PROCESSOS E ESTRUTURAS NO ÂMBITO DA DEFESA NACIONAL

- (78) A instabilidade de processos e as constantes alterações estruturais na Defesa Nacional podem condicionar a consolidação da estratégia da IGDN, pelo esforço acrescido para a análise de novas estruturas e mapeamento de novos processos, e identificação e avaliação dos respetivos riscos.

#### T3. CONTEXTO LEGAL RESTRITIVO AO NÍVEL DOS RECURSOS HUMANOS

- (79) A IGDN encontra-se vinculada às regras de admissão de trabalhadores vigentes para a AP, as quais estabelecem mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Estas restrições aliadas à redução do número de pessoas desde 2005 limita significativamente a capacidade operacional da IGDN, nomeadamente ao nível da execução dos planos anuais de auditoria.
- (80) Condiciona ainda a atribuição de prémios de desempenho e eventuais mudanças de posição remuneratória, fatores essenciais para assegurar a diferenciação do mérito e a conseqüente motivação e aumento de produtividade dos colaboradores da organização.

#### T4. DEPENDÊNCIA EXTERNA AO NÍVEL DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

- (81) No que respeita à manutenção e desenvolvimento dos principais sistemas de informação, de segurança de infraestruturas tecnológicas e de comunicações, a IGDN encontra-se vinculada ao cumprimento das diretrizes e à definição de prioridades e capacidade de resposta do Centro de Dados da Defesa da Secretaria - Geral da Defesa Nacional.

(Espaço intencionalmente em branco)

## 5.2.2. PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES

- (82) De acordo com esta figura, serão seguidamente descritos sumariamente o significado e/ou impacto de cada Ponto Forte e Fraco da IGDN, que importa ter em conta na formulação da estratégia relativa ao triénio 2016-2018:

FIGURA 11 - PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA IGDN - TRIÉNIO 2016-2018



(Espaço intencionalmente em branco)

### PONTOS FORTES

- (83) Comparativamente à Matriz SWOT inicialmente definida para o triénio 2013-2015, foram verificadas melhorias significativas, nomeadamente:
- a) Criação dos mecanismos de avaliação da satisfação das Entidades Auditadas;
  - b) Redução da variabilidade do processo de Auditoria, através da elaboração e aprovação do Manual de Auditoria da IGDN<sup>42</sup> tendo por base o modelo de Análise de Risco, e da implementação de um Controlo de Qualidade rigoroso e sistemático.
  - c) Alinhamento do processo de formação e dos objetivos individuais no âmbito do SIADAP 3 com as necessidades do negócio da IGDN (Auditoria), designadamente no domínio do modelo de Análise de Risco, das especificidades de cada um dos processos da Matriz de Risco da Defesa Nacional e das técnicas de amostragem para auditoria.
  - d) Desenvolvimento de parcerias estratégicas relevantes, ao nível da formação e desenvolvimento de recursos humanos no domínio da Gestão estratégica e Análise de Risco, com destaque, ao nível nacional, para a IGAS, SGPCM e Inspeções-Gerais dos Ramos das Forças Armadas, e ao nível internacional, para as congéneres de Espanha, Angola e Argélia.

### S1. CAPACIDADE INSTALADA PARA CONSOLIDAR O MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO NO PROCESSO DE AUDITORIA DA IGDN E NOS RESPECTIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS ASSOCIADOS

- (84) A antecipação pela IGDN das tendências do setor de atividade onde se encontra inserida, através da incorporação do modelo de Avaliação de Risco<sup>43</sup> no processo de Auditoria e respetivos produtos e serviços<sup>44</sup>, aliada à experiência adquirida desde 2013 pelo corpo inspetivo no desenvolvimento desse modelo e ao facto do seu escalão etário ser o mais baixo na IGDN (situado entre os 35-39 anos), confirma a capacidade instalada para consolidar a longo prazo, a sua estratégia de Diferenciação que tem permitido não só satisfazer, como superar os crescentes padrões de qualidade exigidos pelos seus Clientes.

<sup>42</sup> 2.ª Edição aprovada em 09/09/2013.

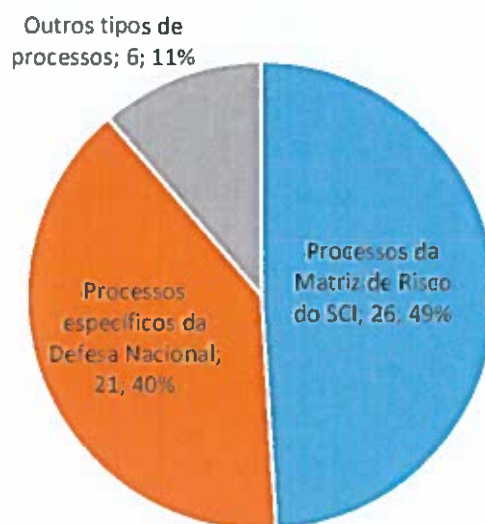
<sup>43</sup> Atendendo a que não existe nenhum referencial normativo (nacional ou internacional) específico para avaliação de riscos aplicável de forma transversal na AP, esse modelo foi desenvolvido internamente na IGDN, com base nas seguintes normas: Gestão do Risco Empresarial - COSO; ISO 31000: 2009 - *Risk Management. Principles and guidelines*; Norma de Gestão de Riscos - FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*); ISO / IEC Guide 73 *Risk Management - Vocabulary*.

<sup>44</sup> Relatórios de auditoria com base no modelo de Análise de Risco; Relatórios síntese de Análise de Risco; Matriz de Risco da Defesa Nacional; Relatórios de Inquérito, integrando o modelo de Análise de Risco e ações de formação e de divulgação de boas práticas no domínio da Gestão estratégica e da Análise de Risco.

**S2. SEGMENTAÇÃO DO UNIVERSO DE CONTROLO DA IGDN POR TIPO DE PROCESSO E ENTIDADE AUDITADA E CONSEQUENTE POSSIBILIDADE DE CONSTRUÇÃO PROGRESSIVA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL**

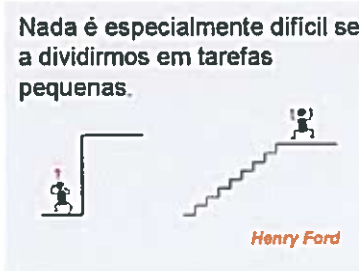
- (85) Do universo atual de 53 processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, cerca de 49% (26 processos) correspondem aos previstos na Matriz de Risco do SCI, que contem uma estrutura de processos auditáveis comum as todas as entidades de controlo que integram o CC do SCI. Dos restantes 51%, 40% (21 processos) referem-se a processos específicos da defesa nacional e 11% (6 processos) a processos de natureza diversa<sup>45</sup>.

**FIGURA 12 - ESTRUTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL**



Fonte: Matriz de Riscos da Defesa Nacional, à data de 25/01/2016.

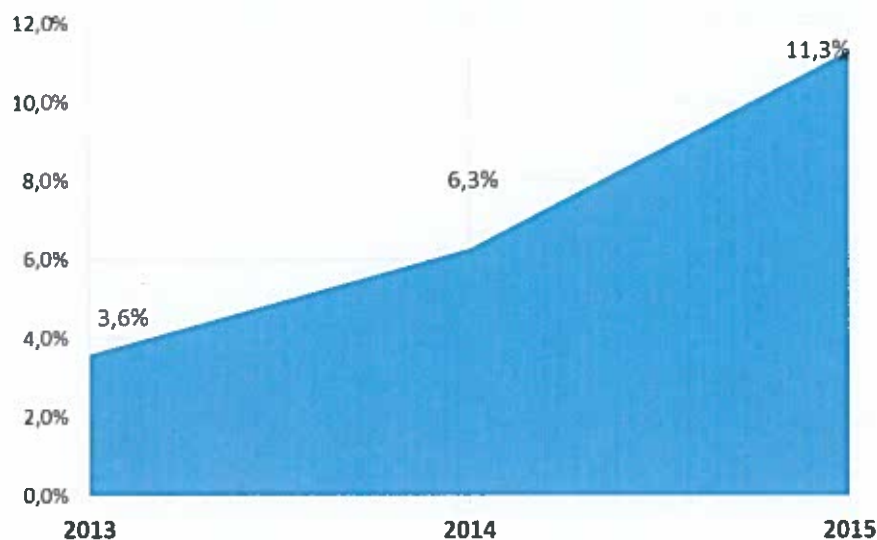
- (86) A Segmentação do mercado da IGDN, por tipo de processo e entidade responsável, conforme referido anteriormente, possibilita a construção progressiva da Matriz de Riscos da Defesa Nacional. Desde a sua implementação (2013) até à data, foi atingida uma cobertura de 11,3%<sup>46</sup> correspondente a um crescimento anual de aproximadamente 3%.



<sup>45</sup> Ex. Controlo de execução de sentenças transitadas em julgado no âmbito dos Tribunais Administrativos e Fiscais (TAF); Transferências correntes - Contribuições para países terceiros e organizações internacionais; Atribuição de subvenções públicas; Apoios financeiros concedidos pela Segurança Social; Gestão documental (entrada e saída de correspondência e arquivo de processos); Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no trabalho; Assistência médica; Gestão e avaliação ambiental;

<sup>46</sup> Resulta do rácio entre as 83 auditorias realizadas desde 2013, e o universo de 737 possíveis auditorias.

FIGURA 13 - COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL (2013-2015)



Fonte: Painel de controlo do Plano Anual de Auditorias da IGDN, atualizado à data de 25/01/2016.

**S3. CAPACIDADE INSTALADA PARA REALIZAR AUDITORIAS COM BASE NO MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO AO NÚMERO SIGNIFICATIVO DE PROCESSOS ESPECÍFICOS DA DEFESA NACIONAL PREVISTOS NA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL**

- (87) Conforme figura 12, 40% (21 processos) da estrutura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, refere-se a processos específicos da defesa nacional. Este facto aliado à experiência adquirida desde 2013 pelo corpo inspetivo na aplicação do modelo de Avaliação ao processo de Auditoria confirma a capacidade instalada para consolidar a longo prazo, a referida estratégia de Diferenciação.

(Espaço intencionalmente em branco)

**S4. ESPECIALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ÁREAS DE RISCO E PROCESSOS DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL ATRAVÉS DO ALINHAMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DOS OBJETIVOS DO SIADAP 3**

- (88) Para além da classificação por tipo de processo<sup>47</sup>, os processos previstos na Matriz de Riscos da Defesa Nacional são agrupados por diversas áreas de risco (atualmente são 16), conforme figura seguinte:

**FIGURA 14 - ÁREAS DE RISCO PREVISTAS NA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL**

Área de risco	n.º processos	Peso da área de risco
1. Gestão e avaliação do desempenho organizacional	5	9,43%
2. Planeamento orçamental	2	3,77%
3. Gestão das disponibilidades	2	3,77%
4. Gestão de receitas	2	3,77%
5. Gestão de investimentos	6	11,32%
6. Gestão e controlo de existências	2	3,77%
7. Contratação e realização da despesa pública (exceto despesas com pessoal)	4	7,55%
8. Gestão de recursos humanos e despesas com pessoal	15	28,30%
9. Apoios financeiros concedidos	3	5,66%
10. Gestão de sistemas de informação	2	3,77%
11. Gestão documental	1	1,89%
12. Segurança, higiene e saúde no trabalho	2	3,77%
13. Gestão da Assistência Médica nas Forças Armadas	1	1,89%
14. Gestão ambiental	1	1,89%
15. Gestão de sistemas de alimentação	2	3,77%
16. Gestão da ação social nas Forças Armadas	3	5,66%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Matriz de Riscos da Defesa Nacional, à data de 25/01/2016.

- (89) O quadro anterior confirma as vantagens do processo de Auditoria da IGDN assente na abordagem por processos e no modelo de Avaliação de riscos, nomeadamente da segmentação do universo de controlo por tipo de processo e Entidade Auditada que permite a realização de auditorias mais curtas e tempestivas, orientadas para a Especialização nas áreas e processos críticos da AP (Matriz de Risco do SCI) e em particular do MDN (específicos da defesa nacional).

<sup>47</sup> SCI, específicos da defesa nacional e de outra natureza.



- (90) A Especialização dos recursos humanos da IGDN no domínio do modelo de Avaliação de Risco e nas especificidades de cada um dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional é assegurada através do alinhamento do processo de formação, dos objetivos individuais no âmbito do SIADAP 3 e dos conhecimentos adquiridos através de parcerias estratégicas relevantes (ex. IGAS).

**S5. CONTROLO DE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN E CONSEQUENTE REDUZIDA VARIABILIDADE DO PROCESSO DE AUDITORIA**

- (91) A uniformização, sistematização e transversalidade dos procedimentos de Auditoria, decorrentes da aprovação do Manual de Auditoria da IGDN<sup>48</sup>, complementada pelo rigoroso Controlo da Qualidade dos padrões estabelecidos (99% dos relatórios homologados no triénio 2013-2015 foram sujeitos ao controlo de qualidade), contribui significativamente para a redução da sua variabilidade e ocorrência dos riscos associados<sup>49</sup>, e consequente aumento dos padrões de oportunidade, relevância e abrangência dos relatórios de auditoria.
- (92) Contribui igualmente para a gestão do conhecimento gerado pela experiência dos inspetores na avaliação dos riscos de um determinado processo, assegurando a sua reutilização em novas ações a esse mesmo processo. Dessa forma, permite reduzir os desperdícios decorrentes da grande quantidade de informação que normalmente é produzida em cada auditoria e o tempo necessário ao seu tratamento e sistematização.

**S6. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN ATRAVÉS DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO DIRETA E EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

- (93) Na procura dos padrões de qualidade que assegurem um serviço público de excelência que crie valor aos seus Clientes e Parceiros Institucionais, a IGDN tem reforçado a Comunicação e divulgação da sua estratégia, através de canais de comunicação direta e de eficazes mecanismos<sup>50</sup> de avaliação de satisfação dos seus Clientes, e do aumento significativo de parcerias estratégicas relevantes, nacionais e estrangeiras<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> Prevê a normalização da documentação gerada durante as auditorias, nomeadamente os documentos de planeamento (ex. Despachos de nomeação, Credenciais; Pedidos de Informação; Planos Globais de Auditoria; Diretivas de Execução) e os relatórios de auditoria, orientados para uma comunicação mais visual, clara, concisa e conclusiva sobre a avaliação dos riscos dos processos auditados (fluxogramas dos processos auditados, Matrizes dos riscos).

<sup>49</sup> Ex: Risco de imagem (relatórios de auditoria com lógicas e estruturas diferentes); Risco de continuidade do negócio (relatórios de auditoria com reduzida utilidade e tempestividade); Risco de aumento dos custos organizativos (auditorias com tempos improdutivos e com custos elevados).

<sup>50</sup> Tem como finalidade, conforme requisito 9.1.2 da Norma ISO 9001:2015, “... monitorizar a perceção do cliente quanto à medida, em que as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.” Ex. Questionários de avaliação do grau de satisfação das entidades auditadas, e do apuramento de outros indicadores constantes no Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, nomeadamente o indicador “% de questões contraditadas que não alteraram os projetos de relatórios de auditoria” e o indicador “% follow-up que identificaram a redução de níveis de significância de risco face à auditoria anterior”.

<sup>51</sup> No âmbito da “Iniciativa 5+5 defesa” e dos acordos bilaterais estabelecidos com entidades congêneres.

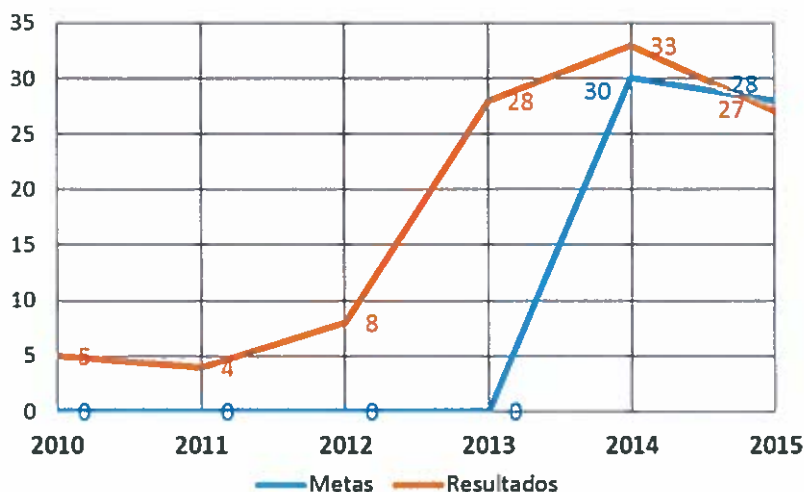
**57. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN ATRAVÉS DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES**

- (94) A Comunicação e divulgação da estratégia, produtos e serviços da IGDN tem sido progressivamente assegurada através do aumento significativo de parcerias estratégicas relevantes, nacionais e estrangeiras<sup>52</sup>, estabelecidas desde 2013, ao nível da formação e desenvolvimento de recursos humanos no domínio da Gestão Estratégica e da Análise de Risco.

**58. INOVAÇÃO NA ADOÇÃO DO MODELO MATRICIAL PARA A ÁREA INSPETIVA ASSENTE NA CONSTITUIÇÃO DE EQUIPAS DE AUDITORIA DE DIMENSÃO REDUZIDA (2 A 3 PESSOAS NO MÁXIMO)**

- (95) A abordagem segmentada, transversal e abrangente em que assenta a visão de se construir progressivamente a Matriz de Riscos da Defesa Nacional, aliada à adoção do modelo matricial para a área inspetiva, assente em equipas de auditoria de dimensão reduzida, tem permitido aumentar significativamente o n.º de auditorias concluídas, de relatórios homologados e de relatórios homologados por inspetor.
- (96) Conforme figura seguinte, em média, relativamente ao período entre 2010 e 2012, o n.º de auditorias concluídas durante o triénio 2013-2018 cresceu cerca de 418%.

FIGURA 15 - EVOLUÇÃO DO N.º RELATÓRIOS DE AUDITORIAS CONCLUÍDAS (2010 A 2015)

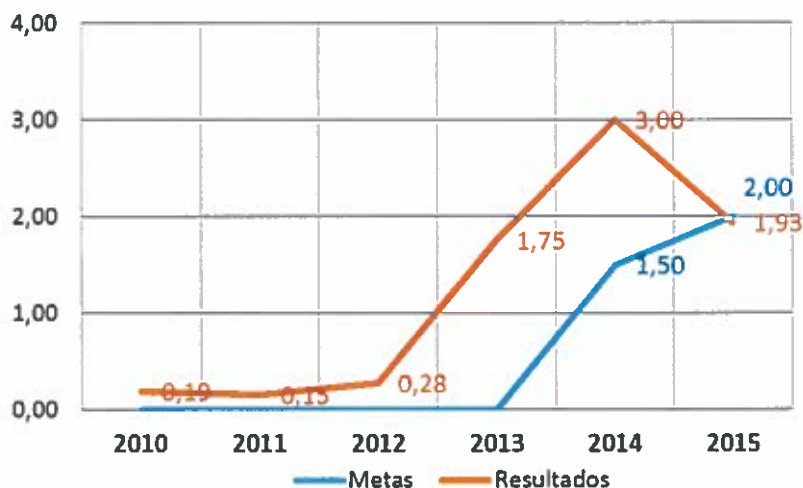


Fonte: Painel de controlo do Plano Anual de Auditorias da IGDN, atualizado à data de 25/01/2016.

- (97) Em resultado, conforme figura 06, em média, relativamente ao período entre 2010 e 2012, o n.º de relatórios homologados durante o triénio 2013-2015 cresceu cerca de 570%. No que respeita ao n.º de relatórios homologados por inspetor (principal indicador de produtividade dos inspetores), conforme figura seguinte, relativamente ao período entre 2010 e 2012, cresceu, em média, cerca de 966%.

<sup>52</sup> No âmbito da "Iniciativa 5+5 defesa" e dos acordos bilaterais estabelecidos com entidades congéneres.

FIGURA 16 - EVOLUÇÃO DO N.º RELATÓRIOS HOMOLOGADOS POR INSPECTOR (2010 A 2015)



Fonte: Painel de controlo do Plano Anual de Auditorias da IGDN, atualizado à data de 25/01/2016.

**S9. INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLO ESTRATÉGICO DA IGDN E DO RESPECTIVO SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

- (98) Nos últimos anos, a IGDN tem orientado o seu esforço no sentido de garantir a Inovação e automatização dos instrumentos de controlo estratégico, de gestão documental e arquivo<sup>53</sup>, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam TIC.
- (99) Uns dos exemplos dessa capacidade de inovação organizacional tem sido o desenvolvimento dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN e dos respetivos instrumentos de controlo estratégico<sup>54</sup>, que contudo continuam a carecer de mecanismos de automatização.

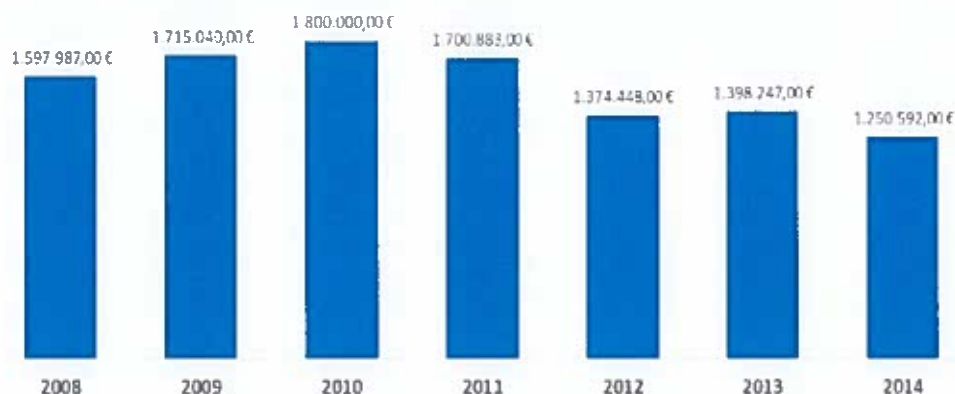
**S10. INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS LOGÍSTICAS, PATRIMONIAIS E TECNOLÓGICAS**

- (100) A necessidade de dispor de adequadas infraestruturas logísticas, patrimoniais e tecnológicas decorre da Visão estabelecida para a IGDN, nomeadamente da procura das condições que satisfaçam as expectativas dos seus Clientes, em particular dos seus Colaboradores internos, e dos Parceiros institucionais que a visitam.
- (101) Contudo, existem condicionantes decorrentes das regras específicas definidas para a AP, ao nível do planeamento e controlo dos recursos financeiros. Conforme gráfico seguinte, desde 2010, o valor do orçamento de funcionamento da IGDN tem sofrido uma redução progressiva, verificando-se, relativamente a 2014, uma diminuição de 30,5 % (menos 549.408 Euros).

<sup>53</sup> Bases de dados de arquivo dos *dossiers* permanentes e correntes de auditoria.

<sup>54</sup> Permitem controlar a evolução dos resultados dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, e acompanhar de forma detalhada a evolução dos Planos Anuais de Auditoria e a construção da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.

FIGURA 17 - EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO DA IGDN



Fonte: SIG-DN.

#### PONTOS FRACOS

- (102) Comparativamente aos Pontos Fracos apresentados na Matriz SWOT inicialmente definida para o triénio 2013-2015, continuam a subsistir:
- Número insuficiente de inspetores especializados no domínio dos processos de natureza financeira da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, e também ao nível das técnicas de amostragem para auditoria;
  - Manuais de procedimentos dos processos do SGQ da IGDN por elaborar de acordo com a norma ISO 9001 - 2015;
  - Volume de documentação e informação de auditoria por arquivar e desmaterializar.
- (103) O processo de reavaliação do PE 2013-2015 incorporou também uma atualização de novos pontos fracos entretanto identificados, designadamente:
- Inexistência de colaboradores credenciados para a realização de auditorias internas nos termos dos requisitos da norma ISO 9001:2015;
  - N.º de auditorias internas de preparação do processo de certificação do SGQ da IGDN na referida norma;
  - Potenciais parcerias estratégicas relevantes por desenvolver.

#### W1. POTENCIAIS PARCERIAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES POR DESENVOLVER

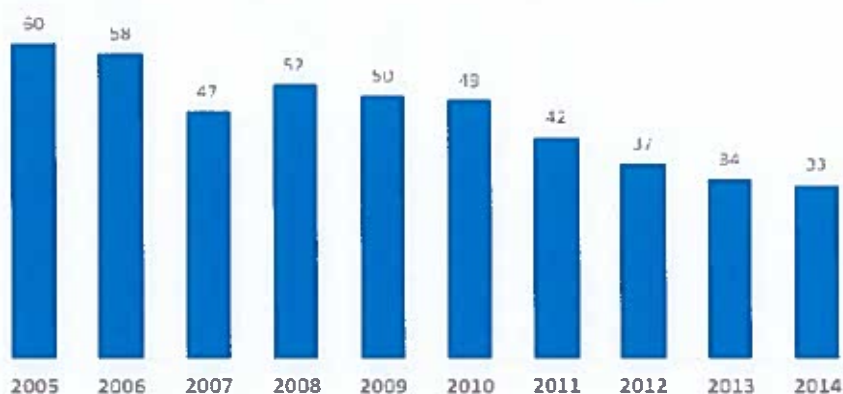
- (104) Ao nível dos parceiros institucionais merece particular destaque, na disseminação da nova estratégia da IGDN, o reforço da cooperação com as congéneres de Espanha, Argélia e de Angola, e a criação de novas parcerias estratégicas relevantes, tanto no âmbito da Iniciativa 5+5 Defesa (ex. congéneres de França e Itália), como ao nível dos Países Lusófonos (ex. Moçambique, Cabo Verde e Brasil).

- (105) No caso da congénere de Espanha, a proximidade geográfica e cultural, a dimensão na respetiva estrutura do Estado, e o crescimento verificado nestes últimos dois anos no número de visitas de intercâmbio de boas práticas de auditoria, torna-a desde logo um dos parceiros institucionais que carece de uma estratégia particular de atuação, nomeadamente ao nível das formações ministradas pela IGDN no domínio da Gestão Estratégica e Análise de Risco.
- (106) Relativamente à congénere de Angola, a previsão de realização da 2ª edição do curso “Gestão Estratégica e Análise de Risco”, em Luanda, em março e abril de 2016, perspetiva a consolidação desta importante parceria estratégica no sentido de garantir o seu apoio na disseminação internacional do modelo de gestão adotado pela IGDN.
- (107) Quanto às restantes congéneres, tanto no âmbito da Iniciativa 5+5 Defesa, como ao nível dos países Lusófonos, serão tomadas as iniciativas necessárias ao desenvolvimento de novas parcerias estratégicas, nomeadamente com França, Itália, Moçambique, Cabo Verde e Brasil.

**W2. NÚMERO INSUFICIENTE DE INSPETORES ESPECIALIZADOS NOS PROCESSOS DE NATUREZA FINANCEIRA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL E EM TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM PARA AUDITORIA**

- (108) Como na generalidade dos serviços públicos, também a IGDN continua a ressentir-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam o funcionamento da AP.
- (109) A principal consequência tem sido a redução do número de colaboradores ao longo destes últimos anos, em particular ao nível da carreira de inspetor, o que tem condicionado a concretização da estratégia de especialização no universo de processos auditáveis constantes na Matriz de Riscos da Defesa Nacional, através da formação dos recursos humanos no domínio do modelo de Análise de Risco, das especificidades de cada um desses processos e das técnicas de amostragem para auditoria.

**FIGURA 18 - EVOLUÇÃO DO N.º DE TRABALHADORES DA IGDN**



Fonte: Balanços sociais da IGDN.

- (110) Conforme gráfico anterior, desde 2005 o número total de recursos humanos da IGDN tem vindo a diminuir<sup>55</sup>, verificando-se, em 31 de dezembro de 2014, uma diminuição de cerca de 45% relativamente a esse ano (menos 27 colaboradores).
- (111) Esta situação tem condicionado o preenchimento do mapa de pessoal da IGDN na área mais crítica do seu negócio, designadamente a existência de número suficiente de inspetores especializados nos processos de natureza financeira<sup>56</sup> da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, que permitiria reduzir a dependência sentida nos últimos anos, relativamente aos poucos inspetores com experiência nesses domínios.

W3. MANUAIS DE PROCEDIMENTOS DOS PROCESSOS DO SGQ POR ELABORAR DE ACORDO COM OS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015

- (112) A certificação do SGQ da IGDN pela norma ISO 9001:2015 depende da incorporação dos modelos de Gestão de Risco e de Gestão por Processos nos manuais de procedimentos dos 9 processos abrangidos pelo referido sistema, designadamente: Auditoria, Inquérito, Análise de denúncias, Gestão Estratégica, Cooperação institucional, Formação, Controlo da Qualidade, Contratação e realização da despesa pública e Auditoria interna.

W4. INEXISTÊNCIA DE COLABORADORES CREDENCIADOS PARA A REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS INTERNAS NOS TERMOS DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015

- (113) O sucesso do processo de certificação do SGQ da IGDN pela norma ISO 9001:2015 depende igualmente da preparação e credenciação de colaboradores para a realização de auditorias internas no âmbito da referida norma.
- (114) Contudo, e apesar de existirem competências específicas inerentes às atribuições da IGDN, no que respeita à capacidade para desenvolver e divulgar o processo de auditoria assente no modelo de avaliação de riscos, persiste ainda a necessidade de credenciar colaboradores da IGDN para a realização de auditorias interna no âmbito da norma ISO 9001:2015.
- (115) Nesse sentido o plano de formação para o triénio 2016-2018, prevê a realização do curso que assegure essa credenciação e a capacidade para a realização de auditorias internas que permitam evidenciar e avaliar objetivamente o cumprimento dos requisitos da Norma ISO 9001:2015.

W5. N.º DE AUDITORIAS INTERNAS DE PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SGQ DA IGDN NA NORMA ISO 9001:2015

- (116) O sucesso do processo de certificação do SGQ da IGDN pela Norma ISO 9001:2015 depende, conforme requisitos do ponto 9.2 da referida norma, da condução de “... auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o SGQ está em conformidade com os próprios requisitos da organização para o seu SGQ e com os da Norma ISO 9001:2015, e se está eficazmente implementado e mantido”.

<sup>55</sup> Com exceção de 2008, que cresceu relativamente ao ano anterior.

<sup>56</sup> Provenientes da Matriz de Risco do SCI.

- (117) Para tal será planeado, estabelecido, implementado e mantido um programa de auditorias internas, definindo-se os critérios e âmbito de cada auditoria. Conforme referido, importa seguidamente selecionar os auditores que irão conduzir essas auditorias internas de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade das ações, e a comunicação dos seus resultados à Direção da IGDN.
- (118) Tendo por base esses resultados serão empreendidas as ações corretivas apropriadas, retendo a informação documentada como evidência da implementação dos programas de auditoria interna e dos respetivos resultados.

**W6. N.º DE PROCESSOS DO SGQ DA IGDN POR DESMATERIALIZAR**

- (119) Para a automatização desejada dos instrumentos de controlo estratégico, de gestão documental e arquivo<sup>57</sup> da IGDN, encontram-se em curso a procura de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam TIC.

**5.2.3. MATRIZ DE ANÁLISE SWOT**

- (120) O cruzamento entre os resultados da análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (oportunidades e ameaças) da IGDN gera as seguintes quatro combinações possíveis:

FIGURA 19 - LÓGICA DA MATRIZ SWOT

		AMBIENTE EXTERNO	
		<b>OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</b>	<b>THREATS (AMEAÇAS)</b>
AMBIENTE INTERNO	<b>STRENGTHS (PONTOS FORTES)</b>	<b>4</b> <b>DESENVOLVIMENTO</b> Alavancar com os pontos fortes as oportunidades existentes, gerando boas condições para o crescimento sustentado da IGDN.	<b>2</b> <b>MANUTENÇÃO</b> Monitorizar as áreas em que se identificaram ameaças potenciais, de modo a prevenir a perda das vantagens competitivas que a IGDN possui.
	<b>WEAKNESSES (PONTOS FRACOS)</b>	<b>3</b> <b>CRESCIMENTO</b> Corrigir os pontos fracos que estão a impedir o aproveitamento das oportunidades que se apresentam à IGDN.	<b>1</b> <b>SOBREVIVÊNCIA</b> Eliminar os pontos fracos da IGDN nas áreas em que enfrenta ameaças mais graves.

- (121) Estas combinações correspondem a cada um dos quadrantes da Matriz da Análise SWOT (figura 20), que contém o conjunto das principais linhas de ação que suportam a formulação da estratégia para o triénio 2016-2018.

<sup>57</sup> Bases de dados de arquivo dos *Dossiers* permanentes e correntes de auditoria, desenvolvida internamente na IGDN.

# ANÁLISE SWOT DA IGDN

Última versão: 29 de janeiro 2016

		AMBIENTE EXTERNO		
<p style="text-align: center;"><b>Triénio</b> <b>2016/2018</b></p>		<b>OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</b>		
		<p><b>01.</b> OPÇÃO GOVERNATIVA DE PREVENÇÃO E GESTÃO DOS RISCOS EXISTENTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</p> <p><b>02.</b> CRESCENTE PROCURA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE GESTÃO DE RISCOS</p> <p><b>03.</b> ESPECIFICIDADES DO SETOR DA DEFESA NACIONAL FACE AOS RESTANTES SETORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</p> <p><b>04.</b> POSSIBILIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS PARCERIAS ESTRATÉGICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS</p>	<p><b>T1.</b> CRISE ECONÓMICA E PROGRAMA DE AJUSTAMENTO ECONÓMICO E FINANCEIRO</p> <p><b>T2.</b> INSTABILIDADE DE PROCESSOS E ESTRUTURAS NO ÂMBITO DA DEFESA NACIONAL</p> <p><b>T3.</b> CONTEXTO LEGAL RESTRIATIVO AO NÍVEL DO RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p><b>T4.</b> DEPENDÊNCIA EXTERNA AO NÍVEL DAS TIC</p>	
<b>STRENGTHS (PONTOS FORTES)</b>		<b>DESENVOLVIMENTO (SO: MAX-MAX)</b>		
<p><b>S1.</b> CAPACIDADE INSTALADA PARA CONSOLIDAR O MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO NO PROCESSO DE AUDITORIA DA IGDN E NOS RESPECTIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS ASSOCIADOS</p> <p><b>S2.</b> SEGMENTAÇÃO DO UNIVERSO DE CONTROLO DA IGDN POR TIPO DE PROCESSO E ENTIDADE AUDITADA E CONSEQUENTE POSSIBILIDADE DE CONTRUÇÃO PROGRESSIVA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL</p> <p><b>S3.</b> CAPACIDADE INSTALADA PARA REALIZAR AUDITORIAS COM BASE NO MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCO AO NÚMERO SIGNIFICATIVO DE PROCESSOS ESPECÍFICOS DA DEFESA NACIONAL PREVISTOS NA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL</p> <p><b>S4.</b> ESPECIALIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS ÁREAS DE RISCO E PROCESSOS DA MATRIZ DE RISCO DO MDN ATRAVÉS DO ALINHAMENTO DO PROCESSO DE FORMAÇÃO E DOS OBJETIVOS DO SIADAP 3</p> <p><b>S5.</b> CONTROLO DE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN E CONSEQUENTE REDUZIDA VARIABILIDADE DO PROCESSO DE AUDITORIA</p> <p><b>S6.</b> COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN ATRAVÉS DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO DIRETA E EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</p> <p><b>S7.</b> COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN ATRAVÉS DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES</p> <p><b>S8.</b> INOVAÇÃO NA ADOÇÃO DO MODELO MATRICIAL PARA A ÁREA INSPEITIVA ASSENTE NA CONSTITUIÇÃO DE EQUIPAS DE AUDITORIA DE DIMENSÃO REDUZIDA (2 A 3 PESS. NO MÁX)</p> <p><b>S9.</b> INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLO ESTRATÉGICO DA IGDN E DO RESPEITO SISTEMA DE INFORMAÇÃO</p> <p><b>S10.</b> INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS LOGÍSTICAS, PATRIMONIAIS E TECNOLÓGICAS</p>	<p><b>S1/O2.</b> Melhorar continuamente os procedimentos do Manual de Auditoria da IGDN, tendo por base a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de riscos previstos nas normas internacionais neste domínio (COSO, ISO 31000 2009, FERMA) e nos requisitos da ISO 9001:2015, e a incorporação das boas práticas processuais identificadas no decurso das auditorias realizadas e das ações de cooperação institucional.</p> <p><b>S3/O3.</b> Aumentar progressivamente a cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional no âmbito dos processos específicos do setor da defesa nacional.</p> <p><b>S5/O2.</b> Aperfeiçoar o Controlo de Qualidade dos principais produtos e serviços da IGDN.</p> <p><b>S6/O1.</b> Aperfeiçoar os instrumentos de avaliação da satisfação dos Clientes (EA e Colaboradores internos), desenvolvendo os respetivos questionários e aumentando o n.º de <i>Follow-up's</i> às auditorias com níveis de significância elevados.</p> <p><b>S7/O4.</b> Consolidar as parcerias estratégicas relevantes com maior interesse na Estratégia da IGDN.</p> <p><b>S8/O2.</b> Potenciar a estrutura matricial da IGDN para a área inspetiva, aumentando progressivamente o n.º de equipas de auditoria multidisciplinares de constituição reduzida (2 a 3 pessoas no máximo).</p>	<b>MANUTENÇÃO (ST: MAX-MIN)</b>		
		<p><b>S2/T2.</b> Manter a estratégia de segmentação dos planos trienais e anuais de auditoria em ações mais curtas, sistematizadas por tipo de processo e EA, ajustando progressivamente a estrutura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional em função das alterações estruturais no âmbito da Defesa Nacional e da evolução da matriz de risco do SCI (no que respeita aos processos de natureza financeira).</p> <p><b>S4/T3.</b> Continuar a explorar novas fontes de financiamento, as parcerias estratégicas existentes e os trabalhos desenvolvidos no âmbito do SIADAP 3, para a especialização e formação dos inspetores no domínio da Análise de Risco e dos processos previstos na Matriz de Riscos da Defesa Nacional.</p> <p><b>S9/T4.</b> Inovar e automatizar os instrumentos de controlo estratégico, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam TIC.</p> <p><b>S10/T1.</b> Potenciar as fontes de financiamento disponíveis para modernização das infraestruturas logísticas, patrimoniais e tecnológicas (ex. parque informático) da IGDN.</p>		
<b>WEAKNESSES (PONTOS FRACOS)</b>		<b>CRESCIMENTO (WO: MIN-MAX)</b>		
<p><b>W1.</b> POTENCIAIS PARCERIAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES POR DESENVOLVER</p> <p><b>W2.</b> N.º INSUFICIENTE DE INSPECTORES ESPECIALIZADOS NOS PROCESSOS DE NATUREZA FINANCEIRA DA MATRIZ DE RISCO DO MDN E EM TÉCNICAS DE AMOSTRAGEM PARA AUDITORIA.</p> <p><b>W3.</b> MANUAIS DE PROCEDIMENTOS DOS PROCESSOS DO SGQ POR ELABORAR DE ACORDO COM OS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015</p> <p><b>W4.</b> INEXISTÊNCIA DE COLABORADORES CREDENCIADOS PARA A REALIZAÇÃO DE AUDITORIAS INTERNAS NOS TERMOS DOS REQUISITOS DA NORMA ISO 9001:2015</p> <p><b>W5.</b> N.º DE AUDITORIAS INTERNAS DE PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DO SGQ DA IGDN NA NORMA ISO 9001:2015</p> <p><b>W6.</b> N.º DE PROCESSOS DO SGQ DA IGDN POR DESMATERIALIZAR</p>	<p><b>W1/O3.</b> Criar novas parcerias estratégicas relevantes que demonstrem interesse na Estratégia da IGDN.</p> <p><b>W3/O2.</b> Elaborar os Manuais de procedimentos de todos os processos críticos do SGQ da IGDN, nos termos da nova ISO 9001:2015, incluindo o Manual de procedimentos do processo de Gestão de Risco / Auditoria Interna da IGDN.</p> <p><b>W4/O2.</b> Formar e credenciar os colaboradores da IGDN para a realização de auditorias internas no âmbito da norma ISO 9001: 2015.</p> <p><b>W5/O2.</b> Realizar auditorias internas para preparação do processo de certificação do Sistemas de Gestão da Qualidade da IGDN, no âmbito da norma ISO 9001:2015.</p>	<b>SOBREVIVÊNCIA (WT: MIN-MIN)</b>		
		<p><b>W2/T1.</b> Utilizar os recursos financeiros disponíveis para a contratação, formação e especialização de inspetores no domínio da avaliação dos riscos dos processos de natureza financeira da Matriz de Riscos da Defesa Nacional e das técnicas de amostragem para auditoria</p> <p><b>W6/T4.</b> Intensificar a desmaterialização do sistema de gestão documental e arquivo da IGDN, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam TIC.</p>		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>				



## 6. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

FIGURA 20 - FASE DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN



- (122) A resposta à pergunta “Que caminho queremos seguir” é dada através da definição das linhas de ação (o caminho) que tipifiquem a estratégia a seguir no triénio 2016-2018, tendo em vista aproximar a realidade à Visão definida para a IGDN.
- (123) A formulação dessa estratégia incorpora uma atualização relativamente a 2013, face ao caminho já percorrido internamente e à evolução verificada na conjuntura externa, em particular no setor de atividade em que se insere.
- (124) Não sendo alterado o rumo então definido, que se mantém globalmente válido, importa reforçar a Missão, Valores, Compromissos da Política da Qualidade e explicitar as linhas de ação que determinam o caminho que a IGDN pretende continuar a seguir para atingir a sua Visão, que se materializa na criação de Valor para os Clientes e na certificação do seu SGQ.

## 6.1. MISSÃO, VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

### 6.1.1. MISSÃO

- (125) Nos termos do n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho, que aprova a nova orgânica da IGDN, esta tem por missão:

*“Assegurar, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas e pelos serviços e organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN) sujeitos à superintendência ou tutela do Ministro da Defesa Nacional, e avaliando a sua gestão e resultados, através da realização de auditorias e outras ações de controlo.”*

### 6.1.2. VALORES

- (126) O Código de Ética<sup>58</sup> da IGDN constitui uma declaração de princípios, valores e normas éticas que devem pautar a conduta dos seus colaboradores, e pelos quais a organização pretende ser reconhecida pelos seus Clientes e Parceiros institucionais. Do conjunto desses valores organizacionais destacam-se os seguintes:

FIGURA 21 - PRINCIPAIS VALORES DA IGDN

#### 1. Honestidade e transparência

Cada colaborador da IGDN deve assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos, cumprindo de forma honesta, transparente, respeitosa, criteriosa e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais, tendo em vista a promoção da boa imagem da organização.

#### 2. Competência

Cada colaborador da IGDN deve agir de forma competente e empenhar-se continuamente na sua valorização profissional.

#### 3. Imparcialidade

Cada colaborador da IGDN deve tratar com o mesmo grau de isenção e imparcialidade e qualidade todos os assuntos, colaboradores, clientes e parceiros institucionais.

#### 4. Responsabilidade

Cada colaborador da IGDN deve assumir de forma clara a responsabilidade pelos resultados dos projetos, ações e tarefas que lhe foram atribuídas no âmbito das suas competências e objetivos estabelecidos.

<sup>58</sup> Teve em consideração os princípios consagrados em diversos diplomas normativos designadamente a Constituição da República Portuguesa, o Código do Procedimento Administrativo, os princípios da Carta de Ética da Administração Pública e as normas de conduta refletidas no Código de Ética e Normas de Auditoria da INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*).

### 6.1.3. COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

- (127) Para melhor concretizar a Missão e Visão da IGDN, foram identificados os seguintes Compromissos da Política da Qualidade, que visam orientar o desempenho da organização e dos seus colaboradores para a prestação de um serviço público de excelência que crie Valor para os seus Clientes:

FIGURA 22 - COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE DA IGDN

#### 1. Clientes e parceiros institucionais satisfeitos

- Prestar serviços de qualidade e de excelência aos clientes e parceiros institucionais da IGDN, antecipando as suas solicitações e superando as suas expectativas;
- Acolher, de forma cordial e profissional, todos os parceiros estratégicos, procurando as melhores soluções para satisfazer as suas expectativas, assegurando a boa imagem da organização e a disseminação dos seus produtos e serviços;
- Garantir a manutenção e criação de novas parcerias estratégicas e de canais de partilha de informação, promovendo a imagem da IGDN como organização de referência na AP.

#### 2. Colaboradores envolvidos e responsabilidade social

- Garantir o envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão da IGDN, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com os clientes e parceiros institucionais;
- Assegurar a valorização dos colaboradores da IGDN, através da qualificação, promoção e diferenciação do mérito, no sentido de aumentar a sua motivação e produtividade;
- Promover um bom ambiente de trabalho, identificando as necessidades e expectativas dos colaboradores e contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal;

#### 3. Melhoria contínua e garantia da qualidade dos processos

- Assegurar o cumprimento de todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à atividade da IGDN e exigidos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar o controlo de qualidade dos processos, em particular dos relatórios de auditoria, tendo por base os procedimentos previstos no Manual de Auditoria superiormente aprovado, tomando este processo mais estável e previsível, diminuindo desta forma a sua variabilidade e o grau de ocorrência dos respetivos riscos associados;
- Promover a criatividade, o trabalho em equipa, a modernização, a inovação e a melhoria contínua dos processos da IGDN, tendo em vista o aumento da qualidade e a excelência dos serviços prestados pela organização.

#### 4. Comunicação clara e transparente

- Assegurar atempadamente e de forma completa, a prestação da informação necessária e relevante ao exercício da atividade da IGDN, requerida pelos seus clientes e diversos parceiros institucionais.

## 6.2. LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

(128) Tendo por base os resultados da Análise Estratégica, em particular da Matriz da Análise SWOT, foram definidas as seguintes linhas de ação estratégica que determinam o caminho que a IGDN pretende continuar a seguir para atingir a sua Visão materializada pela certificação do seu SGQ.

- a) DIFERENCIAÇÃO
- b) SEGMENTAÇÃO
- c) ESPECIALIZAÇÃO
- d) CONTROLO DA QUALIDADE
- e) COMUNICAÇÃO
- f) INOVAÇÃO
- g) GESTÃO DO RISCO

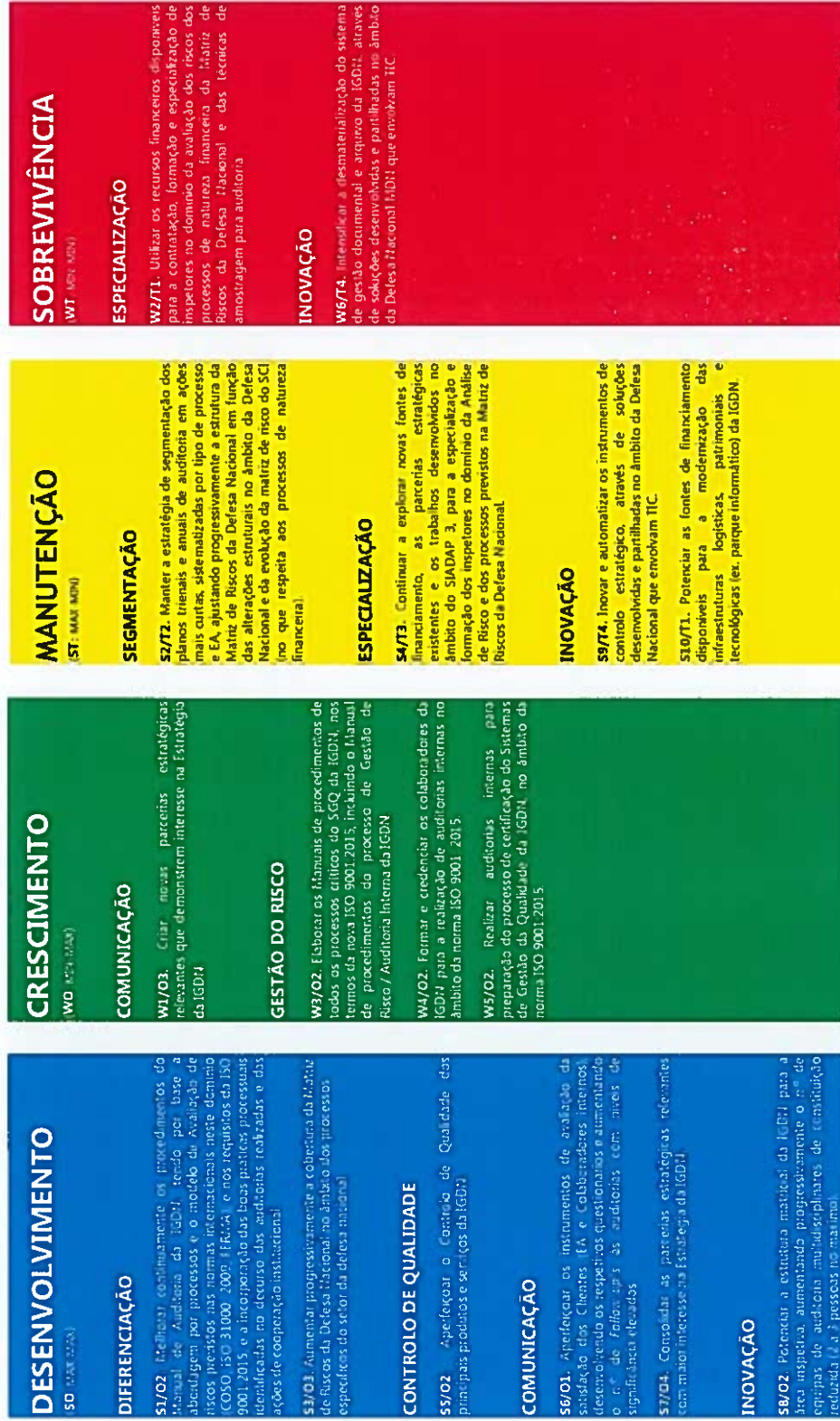
FIGURA 23 - LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE



(129) Para cada uma destas 7 linhas de ação estratégica são seguidamente identificados os pontos críticos onde incide a formulação do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN para o triénio 2016-2018, designadamente dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e das iniciativas estratégicas que as permitem operacionalizar:



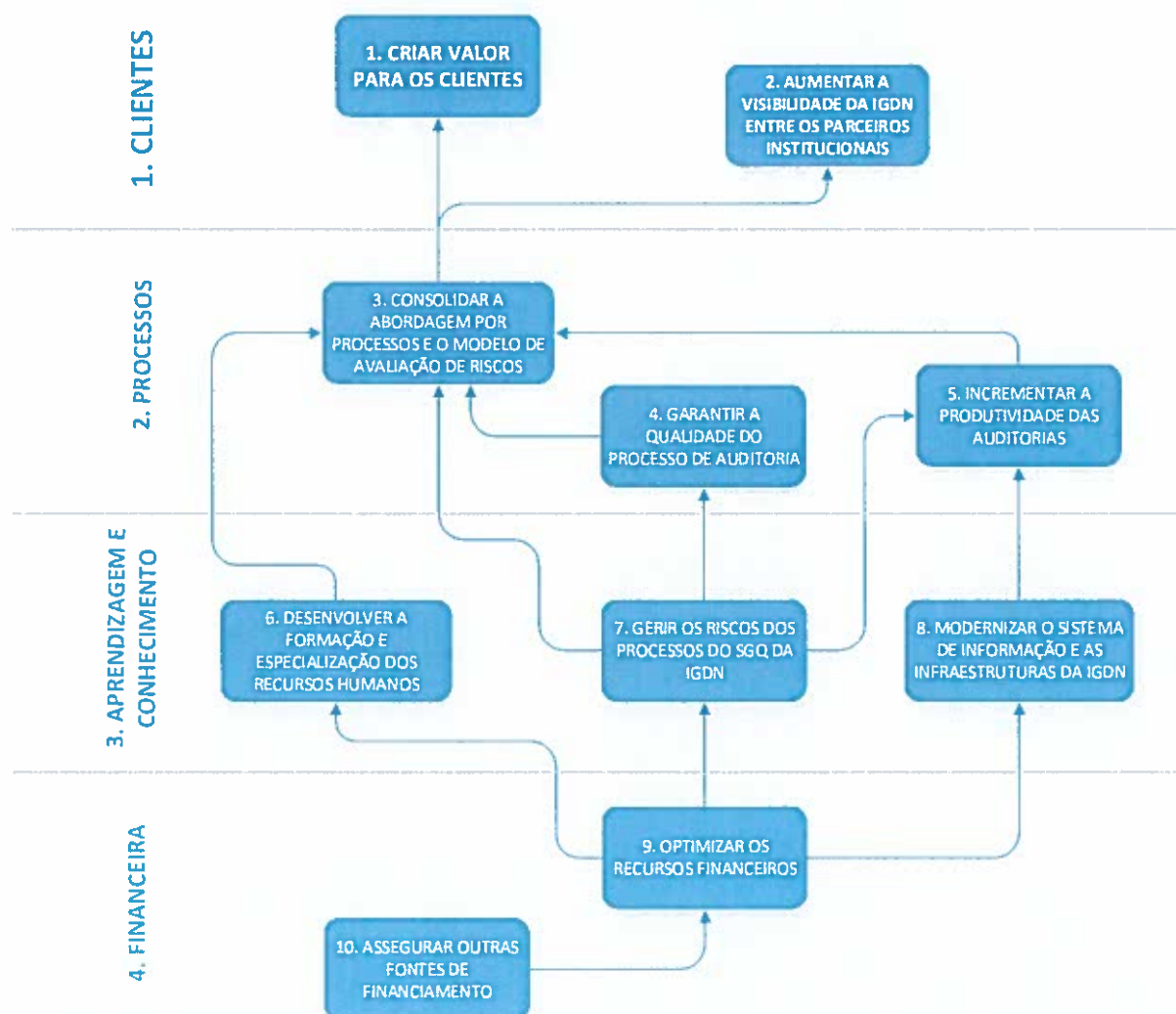
FIGURA 24 - LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA IGDN



### 6.3. MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: OBJETIVOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

(130) Decorrente das linhas de ação estratégicas identificadas e da lógica do *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>59</sup>, o Mapa da Estratégia Corporativa<sup>60</sup> para o triénio 2016-2018 apresenta 10 objetivos estratégicos, medidos por 33 indicadores e metas associadas, cujo cumprimento depende de 11 iniciativas estratégicas:

FIGURA 25 - MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA IGDN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fonte: Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN

<sup>59</sup> Metodologia adotada pela para formular e controlar a estratégia a IGDN.

<sup>60</sup> Descreve a lógica da estratégia da IGDN, através das perspetivas do BSC, identificando os objetivos estratégicos, indicadores, metas e as iniciativas estratégicas para as alcançar.



- (131) Este mapa tem sido desenvolvido na perspetiva da sua simplificação e melhoria contínua, apresentando algumas evoluções face à versão inicial, prevista no Plano Estratégico para o triénio 2013-2015, nomeadamente:
- A reordenação das perspetivas, colocando-se em último a “Financeira”, dada a natureza do serviço público prestado pela IGDN, sem fins lucrativos, e por essa perspetiva ter uma função exclusiva de suporte financeiro das restantes perspetivas;
  - O aumento do peso da perspetiva “Clientes” para 45%, em contrapartida da descida para 35% da perspetiva “Processos”, justificado pela estratégia progressiva de focalização na criação de valor e satisfação dos Clientes da IGDN;
  - A redução de 13 objetivos estratégicos para 10, justificada pela redundância de análise de alguns objetivos do Mapa da Estratégia Corporativa;
  - A redução de 40 indicadores para 33, justificada pela subjetividade, complexidade e redundância dos indicadores eliminados face a outros existentes;
  - A redução das tolerâncias associadas aos indicadores mais críticos;
  - A criação de novos indicadores para abranger outras dimensões de análise com impacto na estratégia da IGDN, nomeadamente: N.º de equipas multidisciplinares de auditoria; % cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (processos específicos da defesa nacional) e % de follow-up face ao número de auditorias anualmente aprovadas.
- (132) Os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas definidas no Mapa da Estratégia Corporativa determinam o modo como se irá verificar se as linhas de ação estratégicas definidas (o caminho) para atingir a Visão da IGDN estão a ser efetivamente seguidas<sup>61</sup>:

#### DIFERENCIAÇÃO

- (133) Para avaliar se o caminho da Diferenciação está a ser efetivamente seguido foram definidos indicadores<sup>62</sup> nos objetivos estratégicos “1. Criar valor para os Clientes” e “3. Consolidar a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de Risco”. Os resultados desses indicadores dependem essencialmente das seguintes iniciativas estratégicas:
- Operacionalização da proposta de Plano de Auditorias para o Triénio 2016-2018 (Anexo 02);
  - Consequente cobertura progressiva e criteriosa da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, nomeadamente no âmbito dos processos específicos do setor da defesa nacional;

<sup>61</sup> Através da fase do Controlo Estratégico (ponto 6 do presente plano).

<sup>62</sup> A Ex. “% Questões contraditadas que não alteraram os projetos de relatórios de auditoria”; “% follow-up com redução de níveis de significância face à auditoria anterior”; “N.º de relatórios de auditoria concluídos”; “N.º de relatórios síntese de análise de risco”; “% Follow face às auditorias anualmente aprovadas”; “% cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (processos específicos da defesa nacional)”; “N.º equipas multidisciplinares de auditoria”; “% denúncias analisadas”; “% inquéritos concluídos”. “N.º médio de relatórios homologados, por Inspetor”; “Tempo médio de uma auditoria”; “Cobertura de controlo da despesa”; “% execução do plano anual de auditorias”.



- c) Melhorar continuamente o Manual de Auditoria da IGDN, tendo por base a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de riscos previstos nas normas internacionais neste domínio (*COSO*, *ISO 31000: 2009*, *FERMA*) e nos requisitos da *ISO 9001:2015*, e a incorporação das boas práticas processuais identificadas no decurso das auditorias realizadas e das ações de cooperação institucional.
- d) Aposta contínua na otimização da estrutura matricial da IGDN para a área inspetiva, aumentando progressivamente o n.º de equipas de auditoria multidisciplinares de constituição reduzida (2 a 3 pessoas no máximo).

#### SEGMENTAÇÃO

- (134) Para avaliar se o caminho da Segmentação está a ser efetivamente seguido foram definidos os indicadores<sup>63</sup> associados à cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, previstos no objetivo estratégico “3. Consolidar a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de Risco”.
- (135) Os resultados desses indicadores decorrem da operacionalização do referido Plano de Auditorias para o triénio 2016-2018 e da consequente cobertura progressiva e criteriosa da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
- (136) Tendo por base esta estratégia de segmentação dos planos trienais e anuais de auditoria em ações mais curtas, sistematizadas por tipo de processo e Entidade Auditada, deve-se assegurar o ajustamento da estrutura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional em função das alterações estruturais no âmbito da Defesa Nacional e da evolução da matriz de risco do SCI (no que respeita aos processos de natureza financeira).

#### ESPECIALIZAÇÃO

- (137) Para avaliar se o caminho da Especialização está a ser efetivamente seguido foram definidos indicadores<sup>64</sup> nos objetivos estratégicos “3. Consolidar a abordagem por processos e o modelo de Avaliação de Risco” e “6. Desenvolver a formação e especialização dos recursos humanos”. Os resultados desses indicadores dependem essencialmente:
  - a) Da formação dos inspetores no domínio do modelo de Avaliação de Risco, de cada um dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, em particular dos processos de natureza financeira e dos específicos da defesa nacional, e das técnicas de amostragem para auditoria;
  - b) Dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do SIADAP 3, e essencialmente;
  - c) Dos conhecimentos adquiridos através das parcerias estratégicas existentes.

<sup>63</sup> “3.3. % cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional”; “3.5. % cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional - processos específicos da Defesa Nacional”.

<sup>64</sup> Ex. “% cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional”; “% cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (processos específicos da Defesa Nacional)”; “N.º médio de horas de formação por colaborador no domínio da análise de risco e dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional”; “Taxa de execução do plano anual de formação”; “% efetivos que frequentaram pelo menos 1 formação”; “% ações de formação interna”.

- (138) No âmbito da formação, destaca-se a importância do diagnóstico das lacunas de competências ou conhecimentos de cada um dos colaboradores da IGDN, tendo por base as necessidades efetivas da organização. Só depois desse diagnóstico será possível elaborar um rigoroso e eficiente plano de formação profissional para cada um dos colaboradores do serviço, tendo em vista execução adequada do referido plano trienal de auditorias.

#### CONTROLO DA QUALIDADE

- (139) Para avaliar se o caminho do Controlo da Qualidade está a ser efetivamente seguido foram definidos os indicadores<sup>65</sup> do objetivo estratégico “4. Garantir a qualidade do processo de Auditoria”.
- (140) Os resultados desses indicadores dependem da continuidade e aperfeiçoamento do controlo de qualidade dos principais produtos e serviços da IGDN, determinante no modo como internamente se garante a reduzida variabilidade do processo de auditoria<sup>66</sup> e do grau de ocorrência dos respetivos riscos<sup>67</sup> e como se incrementa a sua produtividade.
- (141) Essa produtividade será medida por padrões de oportunidade, relevância, abrangência e de gestão do conhecimento gerado pela experiência dos inspetores na avaliação dos riscos de um determinado processo, possibilitando a sua reutilização em novas ações a esse mesmo processo, e redução de desperdícios decorrentes do excesso de informação normalmente produzida em cada auditoria e do tempo necessário ao seu tratamento e sistematização.

#### COMUNICAÇÃO

- (142) Para avaliar se o caminho do Comunicação está a ser efetivamente seguido, foram definidos indicadores<sup>68</sup>, nos objetivos estratégicos da Perspetiva Clientes. A fiabilidade dos resultados desses indicadores dependem essencialmente:
- Do aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação (questionários) da satisfação dos Clientes (Entidades Auditadas e Colaboradores internos),
  - Da estratégia de aumentar progressivamente o n.º de Follow-up às auditorias com níveis de significância elevados;
  - Da boa execução dos planos anuais de cooperação Institucional, em particular ao nível das parcerias estratégicas (nacionais e estrangeiras) já estabelecidas no domínio da formação e de intercâmbio de boas práticas sobre gestão estratégica e análise de risco, e de novas parcerias estratégicas relevantes que demonstrem interesse na estratégia da IGDN.

<sup>65</sup> “% relatórios de auditoria sujeitos ao controlo da qualidade”; “% relatórios síntese de análise de risco sujeitos ao controlo da qualidade”.

<sup>66</sup> Depende do cumprimento dos procedimentos previstos no Manual de Auditoria da IGDN, em particular ao nível dos relatórios de auditoria. Este manual prevê a normalização de toda a documentação gerada durante as auditorias.

<sup>67</sup> Ex: Risco de imagem (relatórios de auditoria com lógicas e estruturas diferentes); Risco de continuidade do negócio (relatórios de auditoria com reduzida utilidade e tempestividade); Risco de aumento dos custos organizativos (auditorias com tempos improdutivo e com custos elevados).

<sup>68</sup> “N.º relatórios homologados pelo Ministro da Defesa Nacional”; “Índice de satisfação das entidades auditadas”; “Índice de satisfação dos colaboradores da IGDN”; “N.º ações realizadas com parceiros institucionais”; “% execução do Plano anual de Cooperação institucional”; “N.º auditorias para o SCI concluídas”.

### INOVAÇÃO

- (143) Para avaliar se o caminho da Inovação está a ser efetivamente seguido foram definidos os indicadores<sup>69</sup> associados aos objetivos estratégicos 8, 9 e 10, que respeitam essencialmente à existência de iniciativas, à otimização das fontes de financiamento e aos procedimentos centralizados na Unidade Ministerial de Compras (UMC), que permitem operacionalizar o plano de modernização do sistema de informação e das infraestruturas da IGDN, nomeadamente ao nível da:
- Automatização dos instrumentos de controlo estratégico e de desmaterialização do sistema de gestão documental e arquivo da IGDN, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam TIC;
  - Da prevenção e de segurança das instalações, bem como de economia e de eficiência energética, visando a consolidação de uma cultura de preservação ambiental.

### GESTÃO DO RISCO

- (144) Para avaliar se o caminho da Gestão do Risco está a ser efetivamente seguido, foram definidos os indicadores<sup>70</sup> do objetivo estratégico “7. Gerir os riscos dos processos críticos da IGDN”.
- (145) Os resultados desses indicadores decorrem:
- Da elaboração dos Manuais de procedimentos de todos os processos críticos do SGQ da IGDN, nos termos da nova ISO 9001:2015, incluindo o Manual de procedimentos do processo de Gestão de Risco / Auditoria Interna;
  - Da credenciação dos colaboradores da IGDN para a realização de auditorias internas no âmbito da norma ISO 9001:2015;
  - Da realização de auditorias internas para preparação do processo de certificação do SGQ da IGDN, no âmbito da norma ISO 9001:2015.

<sup>69</sup> “% outras fontes de financiamento / orçamento IGDN”; “% execução do orçamento da IGDN”; “% realização do plano informático”.

<sup>70</sup> “% processos do SGQ mapeados de acordo com os requisitos da ISO 9001:2015”; “N. colaboradores credenciados para realizar auditorias internas no âmbito da ISO 9001”; “% processos do SGQ objeto de auditorias internas”; “% cobertura da Matriz de Riscos da IGDN”.

## 7. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

FIGURA 26 - FASE DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA IGDN



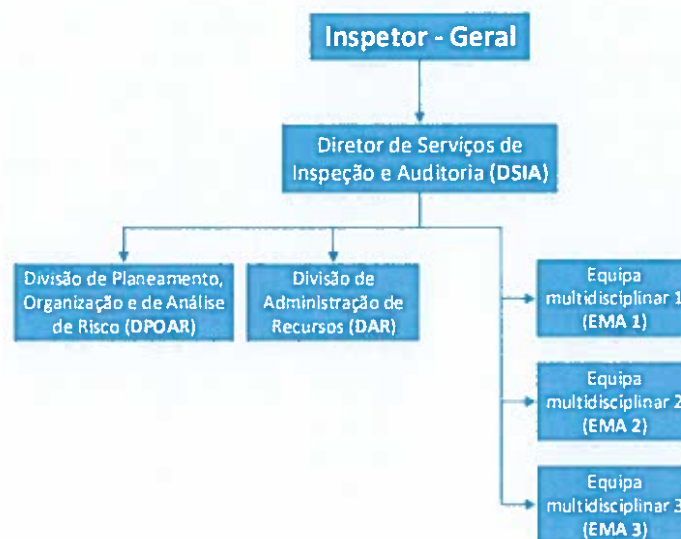
- (146) A resposta à questão “Como é que nos vamos fazer ao caminho” para atingir a Visão da IGDN é dada na fase da implementação da estratégia.
- (147) Nesta fase será explicitado o modo como a IGDN se organiza ao nível da estrutura orgânica e como deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente o SGQ de acordo com os requisitos da Norma ISO 9001:2015.

### 7.1. ESTRUTURA ORGÂNICA

- (148) Na sequência do Decreto - Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, que aprovou a nova lei orgânica do Ministério da Defesa Nacional, foram definidas, através do Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN.
- (149) A Portaria n.º 320/2015, de 1 de outubro veio, por sua vez, determinar a estrutura nuclear da IGDN, fixando em dois o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares.

- (150) Na sequência dos diplomas anteriores, o Despacho n.º 11649/2013, de 7 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional, definiu as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada e as equipas multidisciplinares que integram a estrutura matricial da IGDN, conforme figura seguinte:

FIGURA 27 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



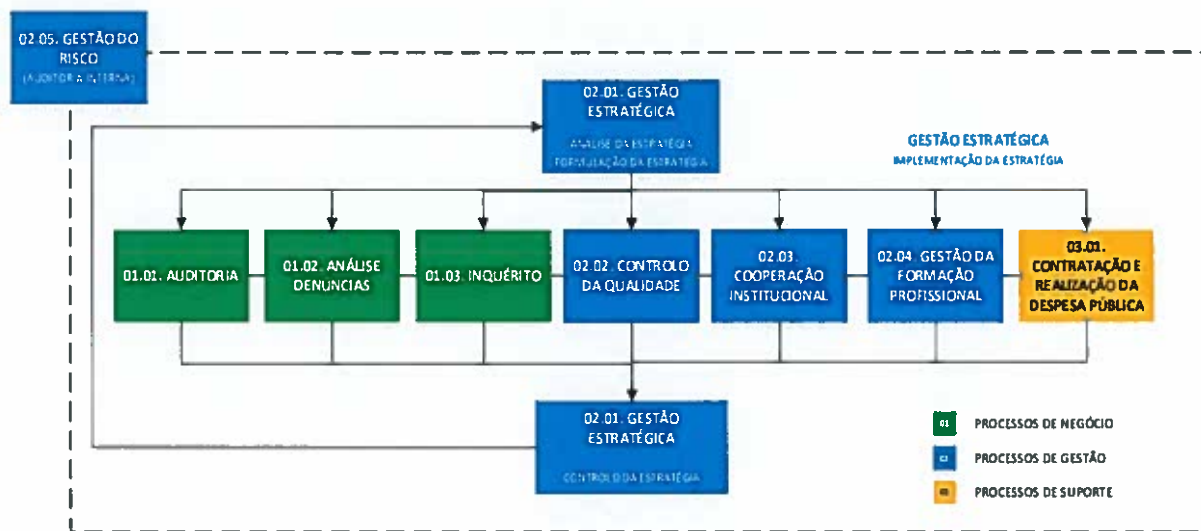
## 7.2. ARQUITETURA E GESTÃO DOS PROCESSOS DO SGQ

- (151) Conforme requisitos do ponto 4.4. da Norma ISO 9001:2015, a IGDN para estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua o seu SGQ “... deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização e deve:

- Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;*
- Determinar a sequência e interação destes processos;*
- Determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e controlo eficazes destes processos;*
- Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;*
- Atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;*
- Tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinadas de acordo com os requisitos de 6.1;*
- Avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;*
- Melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.”*

- (152) Deve ainda “... manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos” e “... reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.”
- (153) Tendo por base estes requisitos, e seguindo o ciclo de gestão PDCA<sup>71</sup>, a figura seguinte apresenta a arquitetura e interação dos processos do SGQ da IGDN:

FIGURA 28 - ARQUITETURA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DO SGQ DA IGDN



- (154) A sequência dos processos e dos respetivos subprocessos do SGQ da IGDN consta do Anexo 03 de acordo com a tipologia e classificação adotada na abordagem por Processos (Processos de Negócio<sup>72</sup>; Processos de Gestão<sup>73</sup> e Processos de Suporte<sup>74</sup>).
- (155) A determinação dos recursos necessários para operacionalizar os processos do SGQ da IGDN decorre do despacho anual do Inspetor-geral de calendarização do plano anual de auditorias e de constituição das equipas responsáveis pela sua execução. Em função da capacidade instalada sobrance do planeamento do Processo “01.01. Auditoria”, os restantes recursos são afetos aos outros processos do SGQ de acordo com a seguinte prioridade:
- Processos de negócio (Análise de denúncias e Inquérito). Sem afetação de recursos face à natureza imprevisível da sua ocorrência;
  - Processos de gestão (Gestão estratégica; Controlo da qualidade; Cooperação institucional; Formação e Auditoria interna);
  - Processos de suporte (Contratação e realização da despesa pública).

<sup>71</sup> P (PLAN - Planear); D (DO - Fazer); C (CHECK - Verificar) e A (ACT - Atuar).

<sup>72</sup> Processos que interagem diretamente com os clientes. Contribuem para a realização dos produtos ou serviços principais da organização.

<sup>73</sup> Contribuem para a definição da política e dos objetivos gerais da organização, bem como para o planeamento e avaliação regular das atividades desenvolvidas.

<sup>74</sup> Não criam valor perceptível para o cliente, mas são necessários ao sucesso dos processos de negócio da organização. São todos aqueles que têm como objetivo prestar serviços de suporte a todas as áreas de negócio da IGDN.

- (156) A atribuição das responsabilidades e autoridades para a gestão e implementação de cada processo do SGQ é assegurada anualmente por despacho do Inspetor-Geral que nomeia o respetivo Gestor.
- (157) Para cada processo do SGQ da IGDN (figura 28), a Divisão de Planeamento, Organização e de Análise de Risco (DPOAR) em coordenação com o Gestor do Processo, é responsável por elaborar o respetivo Manual de Procedimentos. Este documento descreve os métodos que permitem operacionalizar o processo, através da sequência e detalhe<sup>75</sup> das atividades e pontos de controlo<sup>76</sup>, das respetivas entradas e saídas esperadas<sup>77</sup> e intervenientes, e dos momentos em que são apurados e monitorizados os resultados dos indicadores<sup>78</sup> e a significância dos riscos associados<sup>79</sup>.

## 8. CONTROLO DA ESTRATÉGIA

FIGURA 28 - FASE DO CONTROLO DA ESTRATÉGIA DA IGDN



<sup>75</sup> Através dos respetivos fluxogramas e mapas de detalhe das atividades.

<sup>76</sup> Os pontos de controlo de cada um dos processos são específicos de cada um e variam em função dos riscos relacionados.

<sup>77</sup> Algumas consideradas como produtos (ex. relatórios e auditoria).

<sup>78</sup> Identificados no Mapa da Estratégia Corporativa.

<sup>79</sup> Conforme tabela de classificação de riscos adotada internamente para a realização das auditorias da IGDN.

- (158) A resposta à questão “Como podemos assegurar que caminhamos em direção ao destino desejado?”, e conforme ponto 9 da Norma ISO 9001:2015, é dada através do subprocesso “02.01.04. Controlo Estratégico” do processo “02.01. Gestão Estratégica” que determina os requisitos e procedimentos para a monitorização, medição, análise e avaliação do Mapa da Estratégia Corporativa, nomeadamente:
- “O que necessita ser monitorizado e medido”;
  - “Os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos”;
  - “Quando se deve proceder à monitorização e à medição”;
  - “Quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição”;
  - E quando e como deve ser retida a informação documentada adequada como evidência dos resultados obtidos.
- (159) Para acompanhar e avaliar o desempenho desejado no Mapa da Estratégia Corporativa e o contributo de cada processo do SGQ e indicadores associados para essa avaliação, o Gestor do Processo é responsável por assegurar a fiabilidade das fontes de verificação dos resultados de cada indicador do(s) processo(s) que lhe foi atribuído.
- (160) Para o efeito deverá preencher a informação constante na ficha do processo<sup>80</sup> de que é responsável e nas fichas dos respetivos indicadores<sup>81</sup> e reportá-la tempestivamente no final de cada mês à DPOAR, para acompanhamento e controlo do Mapa da Estratégia Corporativa.
- (161) Com base na informação atualizada constante na ficha do processo e nas fichas dos indicadores remetidas pelos respetivos responsáveis, a DPOAR procede à elaboração dos principais instrumentos de controlo estratégico, nomeadamente:
- O Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa, que integra uma visão global do desempenho da IGDN;
  - E ao nível específico do processo de auditoria, a Matriz de Riscos da Defesa Nacional, o Painel de controlo do Plano Anual de auditorias<sup>82</sup> e o Mapa de controlo dos *outputs* deste processo.

<sup>80</sup> A ficha do processo contém: O gestor responsável; Os objetivos estratégicos associados; Os indicadores que medem o desempenho do processo; As principais entradas (*inputs*), subprocessos e as principais saídas (*outputs*); e os métodos para o realizar (Manuais de procedimentos).

<sup>81</sup> A ficha do indicador contém: O processo do SGQ associado; A fórmula de cálculo; A finalidade; A perspetiva do BSC; O objetivo estratégico associado; O peso no objetivo estratégico; A indicação se trata de um indicador do QUAR e o respetivo parâmetro em que se insere; A unidade de medida; O responsável pelo apuramento do resultado e das fontes de verificação; O tipo de indicador (ex. anual de incremento positivo ou negativo); A frequência de atualização e as principais iniciativas estratégicas associadas. Consta ainda da ficha do indicador, a evolução das metas e dos resultados, o estado do resultado atual e as observações pertinentes para identificação dos desvios verificados e respetivas causas.

<sup>82</sup> Permite decompor, por Chefe de equipa e respetiva ação os resultados anuais de cada um dos principais indicadores do processo de Auditoria.



- (162) Estes instrumentos de controlo estratégico são publicados e afixados na IGDN, sempre que atualizados, sendo em sede das reuniões mensais de direção, explicitados a todo o corpo inspetivo os seguintes aspetos que permitir antecipar tendências de desempenho:
- O desempenho atual;
  - As razões fundamentais para a meta não ser atingida;
  - O plano das alterações necessárias para que os controlos e procedimentos do SGQ funcionem conforme os manuais de procedimentos e atinjam os resultados pretendidos;
  - Se existe envolvimento ativo e o compromisso dos colaboradores dos diversos níveis da organização, em particular dos Gestores dos processos, de modo a garantir a fiabilidade, disponibilidade e atualidade das fontes de verificação dos indicadores de que são responsáveis.
- (163) Com o sistema descrito anteriormente, um desvio num indicador fica automaticamente associado a um desvio de desempenho do processo e objetivo estratégico associado, permitindo uma avaliação imediata e integrada do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN.
- (164) Tendo por base os resultados da monitorização, medição, análise e avaliação do Mapa da Estratégia Corporativa, a direção da IGDN procede anualmente à revisão do SGQ, de modo a assegurar a sua contínua eficácia e alinhamento com as linhas de ação estratégica definidas para a Inspeção-Geral.
- (165) Em complemento ao Controlo estratégico, releva-se a importância:
- De um adequado sistema de gestão documental e de arquivo, de modo a responder aos requisitos do ponto 4.4.2 da Norma ISO 9001:2015, no que respeita à informação documentada necessária para fornecer as evidências de que os processos da IGDN são implementados de acordo com o planeado e demonstrar os resultados obtidos em cada processo;
  - Das auditorias internas da IGDN no tratamento dos riscos e das oportunidades que decorrem da operacionalização dos processos. Essas ações seguem a metodologia utilizada pela IGDN nas auditorias que realiza aos seus Clientes (Entidades Auditadas), e deverão permitir avaliar o nível de significância dos riscos de cada processo do SGQ, e integrar os seus resultados na Matriz de Risco<sup>83</sup> da própria IGDN.

<sup>83</sup> Permite identificar de forma rápida e objetiva, os processos críticos e as unidades orgânicas flexíveis / gestores dos processos, cuja elevada significância dos riscos determinam a adoção de medidas urgentes de mitigação.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

- (166) Conforme referido, o principal benefício esperado com a implementação e certificação do SGQ da IGDN pela Norma ISO 9001:2015 é a confirmação de uma proposta de criação de Valor, assente na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam continuamente os requisitos dos Clientes, e as exigências legais aplicáveis ao setor de atividade em que se insere.
- (167) Na concretização deste desafio, a Direção da IGDN reforça a importância da implementação e certificação do seu SGQ enquanto decisão estratégica para a gestão integrada do seu negócio, comprometendo-se a manter o foco no Cliente, e a assegurar que os objetivos de qualidade fixados para o sistema estão alinhados com as linhas de ação estratégica e a Visão definidas para a organização.
- (168) Compromete-se ainda por garantir que os respetivos processos cumprem com os requisitos da Norma ISO 9001:2015, nomeadamente no que respeita à abordagem por processos e ao designado “*pensamento baseado em risco*”, através da identificação e tratamento dos riscos que podem afetar a conformidade dos produtos e serviços e a capacidade de satisfazer continuamente as suas necessidades.
- (169) Por fim responsabiliza-se por assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades para garantir que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas, por avaliar e reportar sobre o desempenho do SGQ e sobre as oportunidades de melhoria, e por certificar que a integridade do sistema é mantida quando se planeiam e implementam alterações.
- (170) Estes são os principais requisitos para se garantir que a IGDN mantém-se no caminho para a atingir a Visão em que acredita ser possível materializar através da Certificação do seu SGQ pela Norma ISO 9001:2015.

\*\*\*\*\*  
IGDN em Lisboa, 29 de janeiro de 2016  
\*\*\*\*\*

O INSPETOR-GERAL DA DEFESA NACIONAL



Vitor Manuel Amaral Vieira

TGEN

## DISTRIBUIÇÃO

- Exemplar único ..... Ministro da Defesa Nacional

## SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- BSC ..... *Balanced Scorecard*
- COSO ..... *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- CPC ..... Conselho de Prevenção da Corrupção
- DSIA ..... Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria
- DPOAR ..... Divisão de Planeamento, Organização e Análise de Risco
- EESM ..... Entidades de Ensino Superior Militar
- FERMA..... *Federation of European Risk Management Associations*
- IGAS ..... Inspeção-Geral das Atividades em Saúde
- IGDN..... Inspeção-Geral da Defesa Nacional
- INTOSAI ..... *International Organization of Supreme Audit Institutions*
- SCI..... Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
- SIADAP ..... Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- SGQ..... Sistemas de Gestão da Qualidade
- SGPCM ..... Secretaria-Geral da Presidência de Conselho de Ministros
- TIC..... Tecnologias de informação e comunicação
- UMC ..... Unidade Ministerial de Compras

## ANEXOS

- Anexo 01..... Matriz de Riscos da Defesa Nacional
- Anexo 02..... Proposta de Plano de Auditorias para o Triénio 2016-2018
- Anexo 03..... Arquitetura dos Processos da IGDN (Classificador)