

2016

Plano Anual de Atividades da Inspeção-Geral da Defesa Nacional

Inspeção - Geral da Defesa Nacional (IGDN)

14 de março de 2016



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**

DEFESA NACIONAL



PARECER:

1. O presente Plano de Atividades operacionaliza para o exercício de 2016, as grandes linhas de ação da IGDN, as quais têm por base o Plano Estratégico para o triénio 2016-2018, homologado por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, em 15 de fevereiro de 2016.
2. Os objetivos, indicadores e metas a concretizar para o ano de 2016, visam tornar a Visão da IGDN numa realidade - que se pretende ver materializada com a certificação do seu SGQ - prosseguindo no esforço de criação de Valor para o Cliente, assente na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam continuamente os seus requisitos e as exigências legais aplicáveis ao setor de atividade em que se insere.
3. Em face do que antecede, proponho a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, a aprovação do Plano de Atividades da IGDN para 2016.

16.03.16

O Inspector-Geral

Vitor Manuel Amaral Vieira

TGen

DESPACHO:

1. Homologar o presente Plano Anual de Atividades de IGDN para 2016.
2. Dê-se cumprimento à IGDN.

51.03.2016

JOSÉ AZEREDO LOPES
MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

ÍNDICE

1.	NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
2.	ORIENTAÇÕES GERAIS PROSEGUIDAS PELA IGDN	6
2.1.	MISSÃO	6
2.2.	VISÃO DA IGDN	6
2.3.	VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE	6
2.4.	PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	9
2.5.	PARTES INTERESSADAS DA IGDN.....	12
3.	LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
4.	OBJETIVOS, INDICADORES E METAS - MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	16
5.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	18
6.	ARQUITETURA E GESTÃO DOS PROCESSOS DO SGQ	18
7.	ESTRUTURA ORGÂNICA.....	22
8.	RECURSOS	23
8.1.	RECURSOS HUMANOS.....	23
8.2.	RECURSOS FINANCEIROS	24
	DISTRIBUIÇÃO	27
	SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS.....	27
	FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS.....	27

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 Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001:2015¹.
- (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 Clientes² e as exigências legais³ aplicáveis ao setor de atividade em que se insere.
- (3) Na concretização deste desafio, destaca-se a diferenciação dos produtos e serviços da IGDN decorrente da incorporação da abordagem por processos⁴ e do modelo de Avaliação de Risco⁵ no seu principal processo de negócio (Auditoria), em linha com as principais iniciativas desenvolvidas na Administração Pública Portuguesa nesse domínio⁶ e com os requisitos da Norma ISO 9001:2015 recentemente publicada.
- (4) Da incorporação da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco no processo de Auditoria, resultou a Segmentação do universo de controlo da IGDN por tipo de processo e Entidade Auditada e a possibilidade de integrar os resultados de todas as auditorias realizadas na Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
- (5) Esta Matriz, a preencher de modo progressivo e criterioso 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.
- (6) Para além da estratégia de Diferenciação e Segmentação destaca-se:
 - a) A 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,

¹ 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.

² S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

³ 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.

⁴ 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".

⁵ 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*.

⁶ Ex. Recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção.



- b) O 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);
- c) A 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 satisfação⁷, e do aumento significativo de parcerias estratégicas relevantes (nacionais e estrangeiras⁸), nomeadamente ao nível da formação no domínio da Gestão Estratégica e do modelo de Avaliação de Risco;
- d) A Inovação e automatização dos instrumentos de controlo estratégico e de gestão documental e arquivo⁹ da IGDN, através de soluções desenvolvidas e partilhadas no âmbito da Defesa Nacional que envolvam tecnologias de comunicação e informação (TIC);
- e) E a 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.
- (7) 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 “negócio¹⁰” da auditoria, no domínio do modelo de Avaliação de Risco.
- (8) Face ao que antecede, e tendo por base as aprovações do Plano Estratégico para o triénio 2016-2018 e do Plano Anual de Auditorias para 2016, por despachos de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional, de 15 de fevereiro e 6 de janeiro de 2016 respetivamente, bem como a comunicação¹¹ sobre o adiamento do prazo de entrega do QUAR e do presente documento, este plano estabelece os objetivos, indicadores, metas e as iniciativas estratégicas¹² a concretizar este ano, de modo a tornar a Visão da Inspeção-Geral numa realidade que se pretende materializada com a certificação do seu SGQ pela Norma ISO 9001:2015.

⁷ 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”.

⁸ No âmbito da “Iniciativa 5+5 defesa” e dos acordos bilaterais estabelecidos com entidades congêneras estrangeiras.

⁹ 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).

¹⁰ 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.”

¹¹ Informação da SG.MDN, com a referência S-SGMDN/2015/4689, de 22/10/2015.

¹² As iniciativas estratégicas correspondem aos projetos e às ações necessárias para a organização melhorar os pontos fracos e potenciar os pontos fortes, no sentido de alcançar as metas e os objetivos fixados no mapa da estratégia corporativa.

2. ORIENTAÇÕES GERAIS PROSEGUIDAS PELA IGDN

2.1. MISSÃO

- (9) 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.”

2.2. VISÃO DA IGDN

FIGURA 1 - 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”.

2.3. VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

- (10) O Código de Ética¹³ 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:

¹³ 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*).

FIGURA 2 - 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 acompanhar-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.

- (11) 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:

(Espaço intencionalmente em branco)

FIGURA 3 - 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, tornando 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.

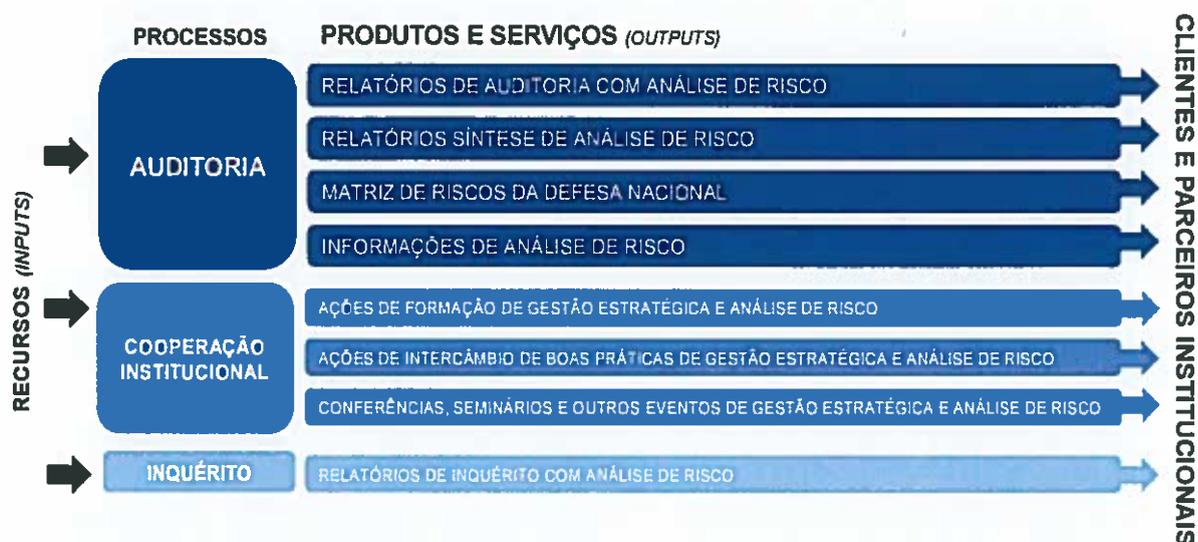
4. Comunicação clara e transparente

- 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.

2.4. PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- (12) Conforme requisito 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. No caso da IGDN, os produtos e serviços que oferece aos seus Clientes são os seguintes:

FIGURA 4 - PORTEFÓLIO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



RELATÓRIOS DE AUDITORIA (E DE INQUÉRITOS)

- (13) 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.
- (14) 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.
- (15) As principais vantagens deste produto da IGDN são:
- 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 fluxogramas¹⁴), e da elaboração dos respetivos Mapas¹⁵ e Matrizes de riscos¹⁶;

- 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.

RELATÓRIOS SÍNTESE DE ANÁLISE DE RISCO

- (16) 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

- (17) A Matriz de Riscos da Defesa Nacional é o principal produto da IGDN, que decorre da incorporação da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco no processo de

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Representação gráfica da informação dos riscos apresentados no Mapa de Riscos, e que apresenta o perfil dos riscos em termos de probabilidade e impacto.

- Auditoria, que determinou a segmentação do universo de controlo da IGDN por tipo de processo e Entidades Auditadas (Clientes da IGDN).
- (18) 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.
- (19) O universo dos processos auditáveis pela IGDN constantes na Matriz decorre da integração dos processos da Matriz de Risco do SCl 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.
- (20) 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:
- Natureza das Entidades Auditadas (ex. Serviço integrado; Serviço e Fundo Autónomo);
 - 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);
 - Evolução das metas estabelecidas para os indicadores do processo de Auditoria, previstos no Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN;
 - Evolução do n.º de Relatório Síntese de Análise de Risco (lógica de fecho de blocos de auditorias a entidades homogéneas);
 - Evolução da Cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, em particular no que respeita aos processos específicos da Defesa Nacional;
 - 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);
 - Significância dos processos e dos fatores de risco identificados na análise das denúncias e reclamações recebidas.

INFORMAÇÕES NO DOMÍNIO DA ANÁLISE DE RISCO

- (21) 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.



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

- (22) 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).

2.5. PARTES INTERESSADAS DA IGDN

- (23) Conforme requisito 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 Clientes¹⁷, 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.
- (24) 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.
- (25) Seguidamente, importa compreender as expetativas 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.
- (26) Com base na informação obtida, cada Cliente e Parceiro Institucional é posicionado na Matriz de Análise de *Stakeholders* da IGDN (figura 05), 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.

¹⁷ S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

3. LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

(27) 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 no triénio 2016-2018, para atingir a sua Visão materializada pela certificação do SGQ:

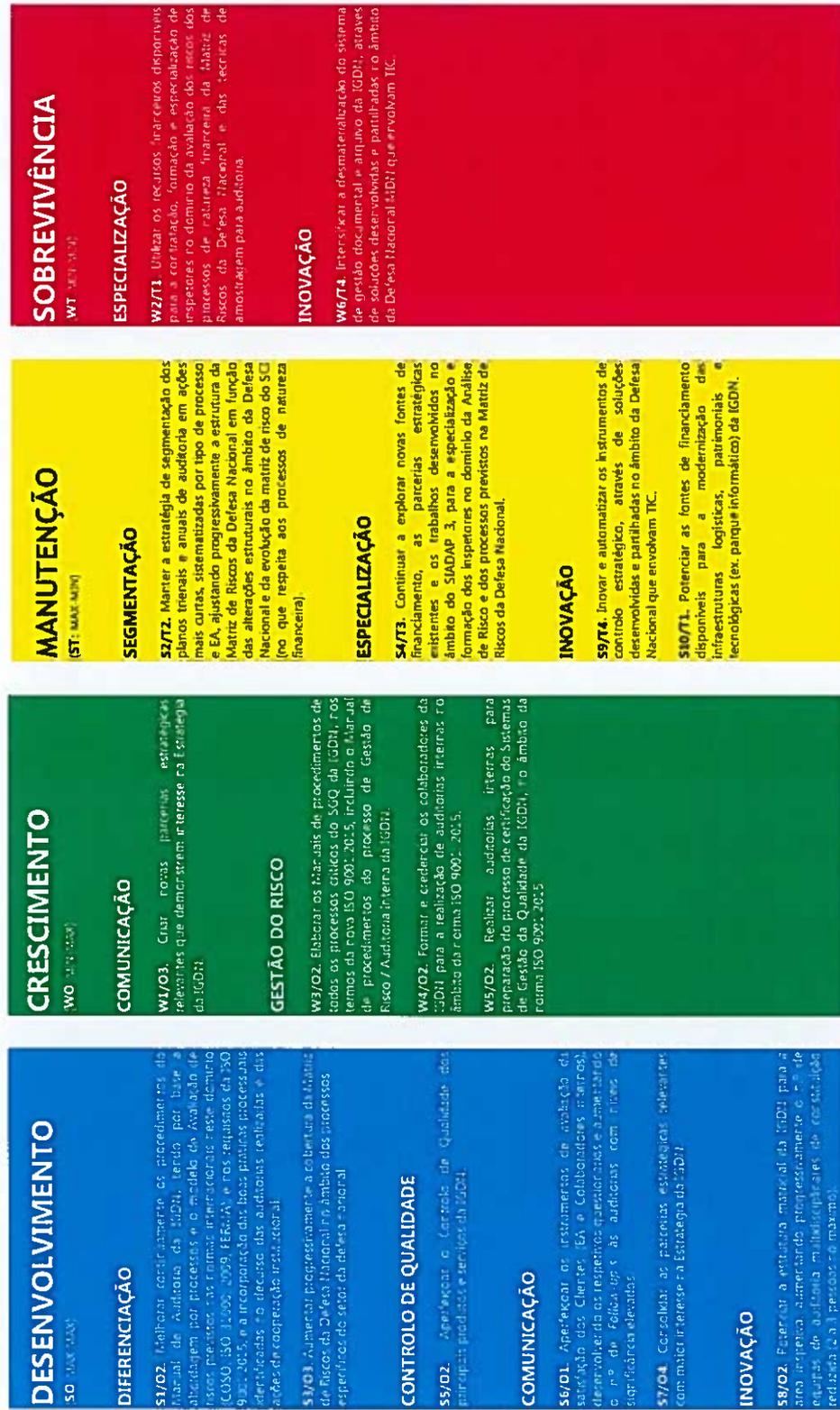
- a) DIFERENCIAÇÃO
- b) SEGMENTAÇÃO
- c) ESPECIALIZAÇÃO
- d) CONTROLO DA QUALIDADE
- e) COMUNICAÇÃO
- f) INOVAÇÃO
- g) GESTÃO DO RISCO

FIGURA 6 - LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA A CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE



(28) 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, em particular para 2016, designadamente dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e das iniciativas estratégicas que as permitem operacionalizar:

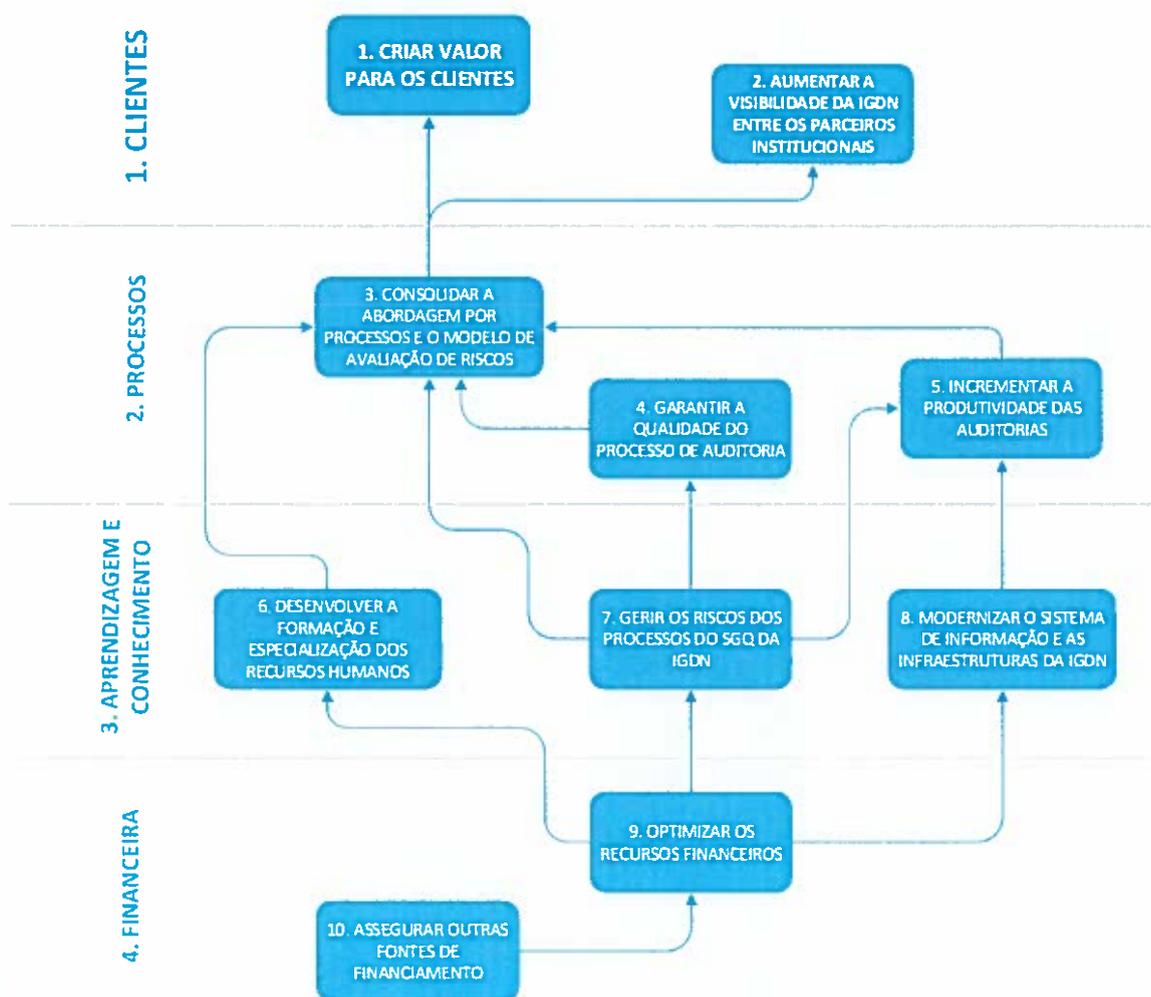
FIGURA 7 - LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA DA IGDN



4. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS - MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

(29) Decorrente das linhas de ação estratégicas anteriormente apresentadas, o Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio 2016-2018 apresenta 10 objetivos estratégicos, medidos por 33 indicadores e metas associadas, cujo cumprimento depende de 11 iniciativas estratégicas (vide figura seguinte).

FIGURA 8 - MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA IGDN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fonte: Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN.

(30) No mapa seguinte apresentam-se os Objetivos, Indicadores, Metas e as Iniciativas Estratégicas para 2016.

5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

(31) Relativamente a 2016 as iniciativas estratégicas a realizar são as seguintes:

- a) Executar o Plano de Auditorias para 2016, aprovado por despacho¹⁸ de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, datado de 6 de janeiro de 2016.
- b) Edificar a estrutura documental do SGQ da IGDN de acordo com os requisitos Norma ISO 9001:2015;
- c) Elaborar os Manuais de procedimentos dos processos do SGQ de acordo com a Norma ISO 9001:2015;
- d) Credenciar colaboradores da IGDN para a realização de auditorias internas na Norma ISO 9001:2015;
- e) Inovar e automatizar os instrumentos de controlo estratégico;
- f) Executar Plano de desmaterialização do sistema de gestão documental e arquivo;
- g) Executar o Plano de Formação para o ano de 2016, o qual contribuirá para a consolidação dos objetivos estratégicos fixados no que respeita à qualificação e desenvolvimento dos recursos humanos, garantindo o acesso efetivo à formação profissional a todos os trabalhadores. Atenderá ainda às necessidades de especialização dos recursos humanos da IGDN, no que respeita ao domínio do modelo de Avaliação de Risco e das especificidades de cada um dos processos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional;
- h) Executar o Plano de Cooperação Institucional para o ano de 2016;
- i) Executar o Plano de Controlo da Qualidade dos principais produtos e serviços;
- j) Aperfeiçoar os instrumentos de avaliação da satisfação dos Clientes;
- k) Realizar auditorias internas de preparação para a certificação do SGQ;
- l) Executar o plano de modernização das infraestruturas da IGDN para o ano de 2016.

(32) A operacionalização destas iniciativas estratégicas será assegurada 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.

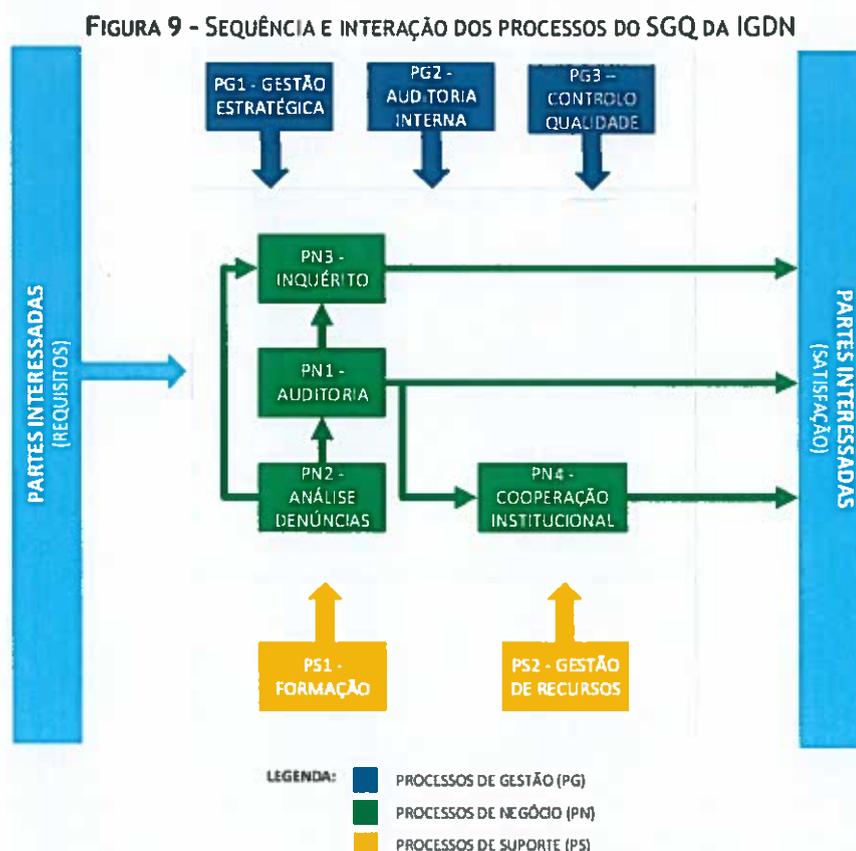
6. ARQUITETURA E GESTÃO DOS PROCESSOS DO SGQ

(33) Conforme requisitos 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:

- a) *Determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;*

¹⁸ Cfr. Comunicado pelo Ofício n.º 69/CG, Pº 9021/94 (1A), de 08 de janeiro de 2016, do Gabinete do MDN.

- b) *Determinar a sequência e interação destes processos;*
 - c) *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;*
 - d) *Determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;*
 - e) *Atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;*
 - f) *Tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinadas de acordo com os requisitos de 6.1;*
 - g) *Avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;*
 - h) *Melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade.”*
- (34) *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.”*
- (35) Tendo por base estes requisitos, e seguindo o ciclo de gestão PDCA¹⁹, a figura seguinte apresenta a arquitetura e interação dos processos do SGQ da IGDN:



¹⁹ P (PLAN - Planear); D (DO - Fazer); C (CHECK - Verificar) e A (ACT - Atuar).

- (36) A sequência e interação dos processos do SGQ da IGDN apresentada na figura anterior foi definida de acordo com a tipologia e classificação adotada na abordagem por Processos (Processos de Negócio²⁰; Processos de Gestão²¹ e Processos de Suporte²²).
- (37) 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.
- (38) 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.
- (39) Para cada processo do SGQ da IGDN, 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 detalhe²³ das atividades e pontos de controlo²⁴, das respetivas entradas e saídas esperadas²⁵ e intervenientes, e dos momentos em que são apurados e monitorizados os resultados dos indicadores²⁶ e a significância dos riscos associados²⁷.
- (40) 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.
- (41) Para o efeito preenche a informação constante na ficha do processo²⁸ de que é responsável e nas fichas dos respetivos indicadores²⁹ e reportá-la tempestivamente no final de cada mês à DPOAR, para acompanhamento e controlo do Mapa da Estratégia Corporativa.
- (42) 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:
- a) O Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa, que integra uma visão global do desempenho da IGDN;

²⁰ Processos que interagem diretamente com os clientes. Contribuem para a realização dos produtos ou serviços principais da organização.

²¹ Contribuem para a definição da política e dos objetivos gerais da organização, bem como para o planeamento e avaliação regular das atividades desenvolvidas.

²² 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.

²³ Através dos respetivos fluxogramas e mapas de detalhe das atividades.

²⁴ Os pontos de controlo de cada um dos processos são específicos de cada um e variam em função dos riscos relacionados.

²⁵ Algumas consideradas como produtos (ex. relatórios e auditoria).

²⁶ Identificados no Mapa da Estratégia Corporativa.

²⁷ Conformar tabela de classificação de riscos adotada internamente para a realização das auditorias da IGDN.

²⁸ 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*).

²⁹ 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. Constatam 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.

- b) E ao nível específico do processo de auditoria, a Matriz de Riscos da Defesa Nacional, o Painel de controlo do Plano Anual de auditorias³⁰ e o Mapa de controlo dos *outputs* deste processo.
- (43) 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:
- a) O desempenho atual;
 - b) As razões fundamentais para a meta não ser atingida;
 - c) O plano das alterações necessárias para que os controlos e procedimentos do SGQ funcionem conforme os manuais de procedimentos e atinjam os resultados pretendidos;
 - d) 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.
- (44) 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.
- (45) 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.
- (46) Em complemento ao Controlo estratégico, releva-se a importância da implementação 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;
- (47) Igualmente importante é a realização 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 Risco³¹ da própria IGDN.

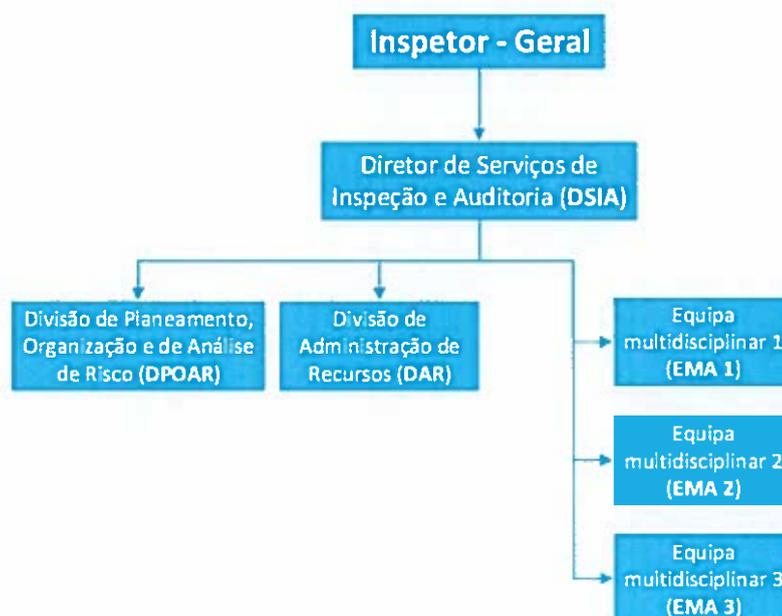
³⁰ Permite decompor, por Chefe de equipa e respetiva ação os resultados anuais de cada um dos principais indicadores do processo de Auditoria.

³¹ 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.

7. ESTRUTURA ORGÂNICA

- (48) 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.
- (49) 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.
- (50) 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 10 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



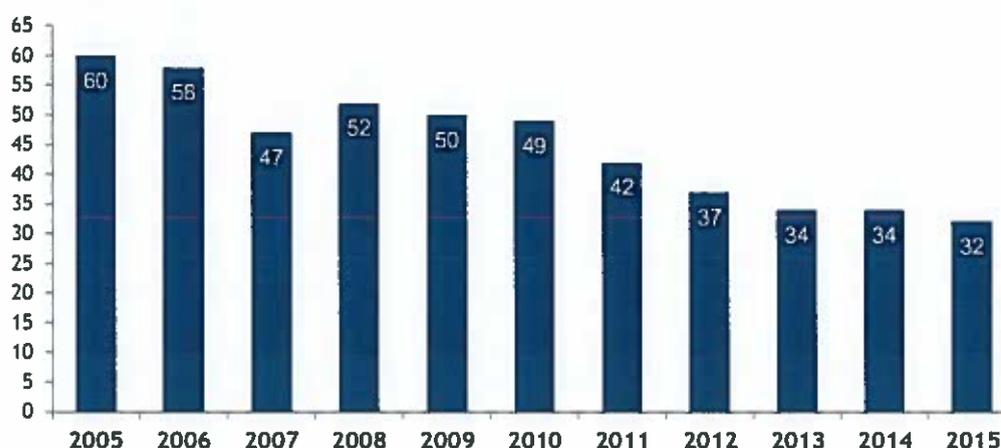
(Espaço intencionalmente em branco)

8. RECURSOS

8.1. RECURSOS HUMANOS

- (51) A IGDN enquanto organismo público, encontra-se vinculada às políticas de recursos humanos definidas para o setor, e nesse sentido, a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da AP, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores.
- (52) Conforme gráfico seguinte, desde 2005 o número total de recursos humanos da IGDN (Civis + militares) tem vindo a diminuir³², verificando-se à presente data, uma diminuição de cerca de 39% relativamente a esse ano (menos 20 colaboradores):

FIGURA 11 - EVOLUÇÃO DO Nº DE EFETIVOS DA IGDN



Fonte: Balanços sociais da IGDN.

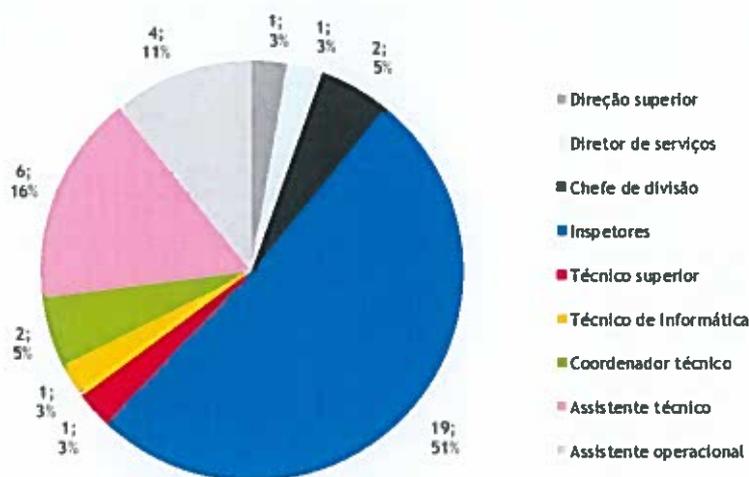
- (53) De acordo com o mapa de pessoal de 2016, em fase de aprovação ministerial, elaborado em articulação com a proposta de orçamento para esse ano, prevê-se para o exercício da atividade da IGDN em 2016, um total de 37 colaboradores:

FIGURA 12 - POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2016

Cargo/carreira/categoria	nº postos de trabalho previstos
Direção superior	1
Diretor de serviços	1
Chefe de divisão	2
Inspetores	19
Técnico superior	1
Técnico de informática	1
Coordenador técnico	2
Assistente técnico	6
Assistente operacional	4
Total	37

³² Com exceção de 2008, que cresceu relativamente ao ano anterior.

FIGURA 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2016



Fonte: Mapa de Pessoal da IGDN para 2016.

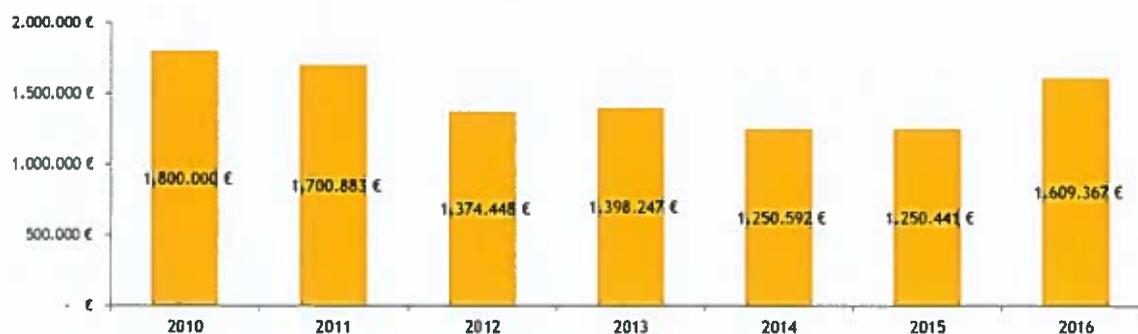
- (54) No que respeita à distribuição dos postos de trabalho previstos para 2016, o quadro e gráfico anteriores revelam que a maior parcela corresponde ao corpo inspetivo (51%), seguida da categoria de assistente técnico (16%) que, em conjunto com a categoria de assistente operacional (11%), totalizam 27%.
- (55) Os restantes 22% encontram-se distribuídos pelos cargos de dirigentes (11%) e pelos técnicos de informática, técnicos superiores e coordenadores técnicos (11%).
- (56) O planeamento operacional dos recursos humanos a afetar a cada projeto e respetivas ações será efetuado no início de 2016, tendo por base a capacidade padrão prevista, medida em Dia Útil de Colaborador (DUC). O seu processamento será efetuado no Sistema de Informação de Monitorização de Projetos e Organização do Conhecimento (SIMPOC) da IGDN, que permite quantificar os recursos empregues e respetivos custos de cada projeto.
- (57) Os custos de cada projeto são obtidos através da aplicação de um custo-padrão (192.46€), designado por CGDUC (Custo Global do Dia Útil de Colaborador) resultante da divisão do orçamento de funcionamento da IGDN previsto para 2016 (1.609.367 €), pela capacidade total instalada da IGDN para esse ano (8.362 DUC).

8.2. RECURSOS FINANCEIROS

- (58) No que respeita à gestão dos seus recursos financeiros, a IGDN, enquanto organismo público, obedece a regras específicas definidas para o setor, pautando-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento e controlo dos recursos financeiros, suportado pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN).

- (59) Para o efeito, anualmente, em função das necessidades previstas e da evolução das rubricas orçamentais ao longo dos últimos anos é elaborado o orçamento da IGDN que suporta a realização das suas despesas de funcionamento.

FIGURA 14 - EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN



Fonte: SIG-DN e proposta orçamental da IGDN para 2016.

Nota: Para 2016 o valor apresentado corresponde à proposta de orçamento para o exercício.

- (60) Conforme gráfico anterior, desde 2010, o valor do orçamento de funcionamento tem sofrido uma redução progressiva. Situação revertida em 2016, pelo facto de terem sido previstas na proposta de orçamento as verbas destinadas ao pagamento de remunerações, e demais abonos de pessoal, dos militares das Forças Armadas colocados na IGDN.
- (61) No que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, a centralização progressiva na Unidade Ministerial de Compras (UMC) do MDN dos procedimentos de aquisição, tem contribuído para o aumento dos níveis de serviço internos, bem como para agilizar e simplificar os procedimentos administrativos, reduzindo os custos com essa atividade.
- (62) A preparação do projeto de orçamento da IGDN para 2016, regeu-se pela Lei de Enquadramento Orçamental³³, pelo SIADAP e pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)³⁴ e decorre do mapa de pessoal para esse ano e do *plafond* fixado por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional³⁵.
- (63) A distribuição dos valores propostos em sede da preparação do orçamento da IGDN para 2016, por agrupamento de despesa, é a seguinte:

³³ Aprovada pela Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

³⁴ Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

³⁵ Comunicado através de e-mail, de 08 de janeiro de 2016.

FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO DA PROPOSTA DE ORÇAMENTO DA IGDN PARA 2016



Fonte: Proposta de Orçamento da IGDN para 2016.

- (64) As dotações inscritas no agrupamento 01- Despesas com o pessoal, que abrange as rubricas com a classificação económica de 01.01.01 a 01.03.10, apontam para um acréscimo de 366.761€ (33,53%) relativamente ao ano de 2015 e destinam-se ao pagamento de remunerações e demais abonos de pessoal.
- (65) Esse aumento, conforme já referido, resulta da orçamentação das remunerações dos militares que prestam serviço na Inspeção-Geral - na sequência de orientações superiores para os organismos do Ministério da Defesa Nacional - e ainda pelo facto de existir a necessidade de recrutamento de pessoal para 2016, designadamente de um (1) trabalhador para a categoria de inspetor, da carreira especial de inspeção.
- (66) No que respeita às dotações inscritas no agrupamento 02 - Aquisição de bens e serviços, que abrange rubricas com a classificação económica de 02.01.01 a 02.02.25, apontam para um acréscimo de 11.165€ (+8,68%) relativamente ao ano anterior. Este acréscimo deve-se essencialmente à necessidade de orçamentar as despesas resultantes da implementação do princípio da onerosidade³⁶.
- (67) Por fim, no que respeita ao agrupamento 07 - Aquisição de bens de capital, são incluídas as rubricas com a classificação económica de 07.01.01 a 07.01.15, verificando-se um decréscimo de 19.000€ (-67,86%), que decorre essencialmente da necessidade de reforçar a rubrica 02.02.04 para suporte dos custos relativos ao referido princípio da onerosidade.

³⁶ Nos termos do disposto no n.º 2 do art.º 4.º da Portaria n.º 278/2012, de 14 de setembro.

DISTRIBUIÇÃO

- Exemplar único Ministro da Defesa Nacional.

SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- AP..... Administração Pública
- BSC Balanced Scorecard
- CGDUC Custo Global do Dia Útil de Colaborador
- COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- DGO..... Direção Geral do Orçamento
- DUC..... Dia útil do colaborador
- IGDN..... Inspeção-Geral da Defesa Nacional
- LVCR..... Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações
- MDN..... Ministério da Defesa Nacional
- PA..... Plano anual de atividades
- QUAR..... Quadro de Avaliação e Responsabilização
- SCI Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
- SG-MDN Secretaria - Geral do Ministério da Defesa Nacional
- SIADAP Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- SIG-DN..... Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
- SIMPOC..... Sistema de informação de monitorização de projetos e organização do conhecimento
- TIC..... Tecnologias de informação e comunicação
- UMC..... Unidade Ministerial de Compras

FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

- Figura 1 Visão da IGDN
- Figura 2 Principais Valores da IGDN
- Figura 3 Compromissos da Política da Qualidade da IGDN
- Figura 4 Portefólio de Produtos e Serviços da IGDN
- Figura 5 Partes Interessadas da IGDN
- Figura 6 Linhas de Ação Estratégica para a Certificação da Qualidade
- Figura 7 Linhas de Ação Estratégica da IGDN
- Figura 8 Mapa da Estratégica Corporativa da IGDN - *Objetivos Estratégicos*
- Figura 9 Sequência e Interação dos Processos do SGQ da IGDN
- Figura 10..... Estrutura Orgânica da IGDN
- Figura 11..... Evolução do N.º de Efetivos da IGDN
- Figura 12..... Postos de Trabalho Previstos para 2016
- Figura 13..... Distribuição dos Postos de Trabalho Previstos para 2016
- Figura 14..... Evolução dos Orçamentos Iniciais da IGDN
- Figura 15..... Distribuição da Proposta de Orçamento da IGDN para 2016