

Processo Gestão Estratégica (PG1)  
Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da IGDN  
ISO 9001:2015

# Plano anual de atividades de 2020

Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN)

13 de fevereiro de 2020



REPÚBLICA  
PORTUGUESA  

---

DEFESA NACIONAL

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>NOTA INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN .....</b>	<b>3</b>
2.1.	ORGÂNICA.....	3
2.2.	MISSÃO E COMPETÊNCIAS.....	4
2.3.	VISÃO E VALORES .....	5
2.4.	COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE.....	5
2.5.	PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	6
2.6.	PARTES INTERESSADAS .....	8
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEAMENTO PARA OS ATINGIR .....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA IGDN.....</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>INICIATIVAS OPERACIONAIS.....</b>	<b>10</b>
5.1.	PROCESSO DE AUDITORIA (PN1).....	10
5.2.	PROCESSO DE ANÁLISE DE DENÚNCIAS (PN2) .....	11
5.3.	PROCESSO DE INQUÉRITO (PN3).....	12
5.4.	PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL (PN4) .....	12
5.5.	PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO (PN5) .....	12
5.6.	PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA (PG1) .....	13
5.7.	PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA (PG2) .....	13
5.8.	PROCESSO DE FORMAÇÃO (PS1).....	14
5.9.	PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS (PS2) .....	14
<b>6.</b>	<b>RECURSOS .....</b>	<b>14</b>
6.1.	RECURSOS HUMANOS .....	15
6.2.	RECURSOS FINANCEIROS .....	16
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>18</b>
	<b>DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>18</b>
	<b>SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS.....</b>	<b>18</b>
	<b>DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>19</b>
	<b>FIGURAS.....</b>	<b>19</b>

## 1. NOTA INTRODUTÓRIA

- (1) O Plano de Atividades de 2020 constitui-se como um dos principais instrumentos de gestão da organização, nele se pretendendo ver refletida a generalidade das atribuições conferidas por lei, num contexto de compromisso entre a manutenção da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o alargamento dos produtos e serviços disponibilizados, por forma a corresponder às expectativas do seu cliente<sup>1</sup>.

## 2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN

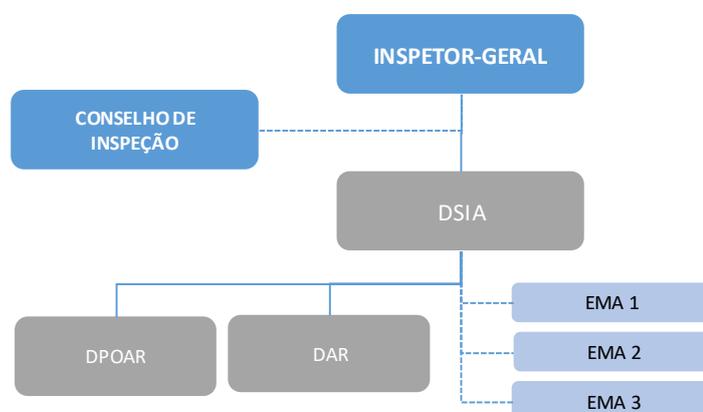
### 2.1. ORGÂNICA

- (2) A Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril - que aprovou o Conceito Estratégico de Defesa Nacional - e a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril - que aprovou a Reforma «Defesa 2020» - definiram as orientações políticas para a implementação da reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas.
- (3) No âmbito desta reforma, o Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, aprovou a nova orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN), visando a simplificação e otimização dos serviços, ajustando-os em função das boas práticas, mantendo como referencial a racionalização das estruturas orgânicas da Administração Pública (AP) e do seu modo de funcionamento, à luz dos objetivos de modernização administrativa, melhoria de funcionamento, economia de meios e redução da despesa pública.
- (4) Neste contexto, o Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, que aprovou a nova orgânica da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), procedeu à definição da sua missão, atribuições e tipo de organização interna, tendo sido adotado o modelo estrutural misto e acolhida a estrutura matricial na vertente operacional.
- (5) No seguimento daquele diploma, a Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro, determinou a estrutura nuclear e as competências da respetiva unidade orgânica nuclear - a Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria (DSIA) - fixando ainda o número máximo de unidades orgânicas flexíveis (2) e de chefes de equipas multidisciplinares (3).
- (6) Por último, o Despacho n.º 11649/2015, de 19 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional, definiu as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada da IGDN - a Divisão de Planeamento, Organização e de Análise de Risco (DPOAR) e a Divisão de Administração de Recursos (DAR) - bem como as equipas multidisciplinares compreendidas na respetiva estrutura matricial - Equipa Multidisciplinar de Auditoria 1 (EMA1), Equipa Multidisciplinar de Auditoria 2 (EMA2) e Equipa Multidisciplinar de Auditoria 3 (EMA3) - sob a coordenação do diretor de serviços da DSIA.

---

<sup>1</sup> O Ministro da Defesa Nacional.

FIGURA 01 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



- (7) Tendo por base as diferentes áreas funcionais previstas na estrutura orgânica e as respetivas competências, foram definidas as responsabilidades em relação ao SGQ e seus processos, que se encontram detalhadas nos procedimentos correspondentes.
- (8) A atribuição das responsabilidades e autoridade para a operacionalização de cada processo/procedimento do SGQ é assegurada anualmente por despacho do Inspetor-Geral que nomeia o respetivo Gestor.

## 2.2. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (9) Constitui missão da IGDN “... 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.”<sup>2</sup>
- (10) A IGDN prossegue as seguintes atribuições<sup>3</sup>:
- Realizar auditorias no âmbito do MDN, e no quadro das responsabilidades cometidas ao Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, numa perspetiva preventiva e pedagógica, através da avaliação integrada e acompanhamento dos riscos existentes nos processos das entidades auditadas;
  - Realizar inquéritos, sindicâncias, peritagens e outras ações que lhe sejam superiormente determinadas;
  - Assegurar a obtenção e o fornecimento de indicadores de desempenho relevantes para a gestão e restantes funções de suporte à governação;

<sup>2</sup> Cfr. artigo 1.º do Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho.

<sup>3</sup> Cfr. artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho.

- d) *Planear e coordenar a realização de parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, tendo em vista identificar, organizar e divulgar boas práticas de auditoria e de gestão, assegurando a memória organizacional desse conhecimento;*
  - e) *Realizar estudos, informações e relatórios, no domínio da análise de risco, e outros trabalhos sobre matérias da competência da IGDN;*
  - f) *Assegurar a articulação com os órgãos de controlo interno dos serviços e organismos do MDN e de inspeção dos ramos das Forças Armadas, visando a cooperação e partilha de informação sobre os órgãos ou serviços auditados pela IGDN, e sobre as boas práticas de auditoria e de gestão adotadas, garantindo a racionalidade, complementaridade e sinergia das intervenções.*
- (11) Importa realçar com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, a linha de orientação seguida na missão e nas atribuições da IGDN, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, em particular no que concerne ao acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, procurando-se a consolidação da IGDN enquanto serviço de apoio à governação.

### 2.3. VISÃO E VALORES

- (12) No quadro da sua missão e competências, constitui Visão da IGDN ***“Ser reconhecida como uma referência no setor de Auditoria, Inspeção e da Avaliação de risco contribuindo para a disseminação das boas práticas”***.
- (13) Na senda pela excelência, traduzida na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados e no acréscimo de valor para a Defesa Nacional, a IGDN norteia a sua atuação no respeito pelos seguintes Valores: ***Competência, Honestidade, Imparcialidade, Qualidade, Responsabilidade, Rigor e Transparência***.

### 2.4. COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

- (14) A política da qualidade da IGDN foi estabelecida tendo por base o contexto da organização e a sua estratégia, de modo a proporcionar um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade, incluindo compromissos para a satisfação dos requisitos aplicáveis ao SGQ e para a melhoria contínua deste sistema.
- (15) É através da política da qualidade que a direção da IGDN formaliza o compromisso da organização em garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão e a estratégia da organização.
- (16) A IGDN adota uma política da qualidade, assente em quatro compromissos, 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:
- a) Clientes e parceiros institucionais satisfeitos<sup>4</sup>;

---

<sup>4</sup> Através das seguintes ações: i. Oferecer produtos e serviços de qualidade e excelência aos clientes e parceiros institucionais da IGDN, antecipando as suas solicitações e superando as suas expectativas; ii. Acolher, de forma cordial e profissional, todos os parceiros institucionais, procurando as melhores soluções para satisfazer as suas expectativas, assegurando a boa imagem da IGDN e a disseminação dos seus produtos e serviços; iii. Garantir a manutenção e criação de novas parcerias estratégicas para partilhar os produtos e serviços da IGDN, promovendo a sua imagem como organização de referência na AP.

- b) Colaboradores envolvidos e responsabilidade social e ambiental<sup>5</sup>;
  - c) Melhoria contínua e garantia do SGQ e dos respetivos processos<sup>6</sup>;
  - d) Comunicação clara e transparente<sup>7</sup>.
- (17) A política da qualidade da IGDN é disponibilizada às partes interessadas e mantida como informação documentada, comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização através da:
- a) Afixação nos diversos placards existentes em vários locais da IGDN;
  - b) Divulgação no sítio da internet ([www.defesa.gov.pt](http://www.defesa.gov.pt)) e na intranet da IGDN;
  - c) Realização de reuniões periódicas de direção com todos os colaboradores da IGDN.

## 2.5. PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- (18) Para a concretização da visão, a satisfação contínua dos requisitos dos clientes<sup>8</sup> e o cumprimento do edifício legal que disciplina a sua atividade<sup>9</sup>, resultam dos processos operacionais do SGQ da IGDN os produtos e serviços listados na fig.02 da página seguinte.

---

<sup>5</sup> Através das seguintes ações: i. Garantir o envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com os clientes e parceiros institucionais; ii. Assegurar a valorização dos colaboradores, através da qualificação, promoção e diferenciação do mérito, no sentido de aumentar a sua motivação e produtividade; iii. Promover um bom ambiente de trabalho, identificando as necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal; iv. Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, contribuindo para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

<sup>6</sup> Através das seguintes ações: i. Assegurar o cumprimento dos requisitos aplicáveis ao SGQ da IGDN, designadamente os requisitos legais e regulamentares, dos clientes, da Norma ISO 9001:2015 e da própria organização; ii. Promover a inovação, modernização e a melhoria contínua do SGQ e dos respetivos processos da IGDN, de modo a fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências legais e regulamentares aplicáveis à organização.

<sup>7</sup> Assegurando atempadamente e de forma completa, a prestação da informação necessária e relevante ao exercício da atividade da IGDN, requerida pelos seus clientes e parceiros institucionais.

<sup>8</sup> O Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

<sup>9</sup> Concomitantemente aos diplomas legais regulamentares, designadamente os seguintes: Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI); o Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho, que 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; o Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de agosto, que Estabelece o regime da carreira especial de inspeção, procedendo à transição dos trabalhadores integrados nos corpos e carreiras de regime especial das inspeções-gerais.

FIGURA 2 - PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



- (19) Os produtos e serviços (outputs) do principal processo operacional da IGDN (Auditoria) têm vindo a decorrer da adoção de uma metodologia que integra a abordagem por processos, a qual combina o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e a gestão do risco<sup>10</sup>. Uma das principais vantagens desta lógica para os Clientes (e para a IGDN), consiste na possibilidade de assegurar uma cobertura, progressiva e criteriosa, da **Matriz de Riscos da Defesa Nacional**.
- (20) Por outro lado, a estratégia de segmentação permite a realização de ações de reduzida duração, direcionadas para cada entidade e processo da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, possibilitando a produção de **relatórios de auditoria (com análise de risco)** mais concisos, conclusivos e tempestivos, e integrar os seus resultados em **relatórios síntese de análise** (por processo ou entidade, homogéneos)<sup>11</sup>.
- (21) Concomitantemente, e atendendo às atribuições legais cometidas à IGDN, importa considerar no exercício 2020 a ampliação da oferta de produtos inspetivos, com estruturas modelares diferenciadas, que favoreçam o alcance, mais eficaz e eficiente, dos objetivos e, subsequentemente, a satisfação do principal cliente.
- (22) Da experiência granjeada verificou-se que, no prosseguimento da sua missão, a IGDN é periodicamente solicitada a pronunciar-se sobre matérias, relativamente às quais o modelo de intervenção e relatório baseados na análise de risco não figura o mais adequado à tipologia de intervenção pretendida, bem como à sequente divulgação dos resultados.

<sup>10</sup> Conforme principais referências nestes domínios, nomeadamente: a) ISO/IEC 31000: 2009 - Gestão do Risco. Princípios e linhas de orientação; b) ISO/IEC 31010: 2009 - Gestão do Risco. Técnicas de apreciação do risco; c) ISO Guide 73:2009 - Gestão do Risco. Vocabulário; d) ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário; e) ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (Certificável).

<sup>11</sup> Estes permitem concluir sobre a existência de arquiteturas de processos e indicadores de desempenho comuns a entidades homogéneas, e a sua comparabilidade, numa perspetiva de gestão integrada dos riscos da defesa nacional. Permitem ainda identificar, por processo, fatores de risco e riscos comuns a entidades homogéneas, e elaborar planos de medidas de mitigação transversais à Defesa Nacional, com base nas boas práticas processuais identificadas nas auditorias.

Importa, pois, acomodar no principal processo operacional da IGDN, outros produtos inspetivos - **relatórios de auditoria**<sup>12</sup> e de **inspeção**<sup>13</sup> - os quais, considerando as respetivas tipologias e natureza, podem assegurar uma resposta mais eficaz e eficiente (porquanto com menor e/ou mais focada alocação de recursos), complementando os produtos já existentes.

- (23) Estes produtos resultam, enquanto esforço de planeamento anual, da estratégia de segmentação operada no âmbito da Matriz de Risco da Defesa Nacional, cuja permanência se pretende assegurar com a realização, em paralelo, de ações de auditoria (e respetivos follow-up) baseadas no modelo do risco, assegurando desta forma a monitorização contínua e integrada dos processos críticos e das entidades auditadas do universo da Defesa Nacional.
- (24) Os serviços decorrentes do processo de Cooperação Institucional resultam da experiência adquirida na implementação da estratégia da IGDN, sustentada, fundamentalmente, no processo operacional de auditoria.

Este processo é, sobretudo, operacionalizado através de ações, entre as quais, de **formação**, de **intercâmbio de boas práticas** com organizações congéneres, nacionais e internacionais, bem como, a realização de **conferências, seminários e outros eventos**.

- (25) Os produtos e serviços procedentes dos processos operacionais de Inquérito, Apoio Técnico Especializado e Denúncias encontram-se, essencialmente, associados a solicitações inopinadas, e, por conseguinte, a respetiva densificação não é suscetível de consideração em plano.

## 2.6. PARTES INTERESSADAS

- (26) Face ao potencial impacto na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente, e as exigências legais aplicáveis, a IGDN determinou as partes interessadas “*Stakeholders*” e os respetivos requisitos que são relevantes para o SGQ.
- (27) Esta informação consta do Plano Estratégico desta Inspeção-Geral relativo ao triénio 2019-2021, disponível no seguinte caminho:

<https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/sc/IGDN/publ/idg/Paginas/default.aspx>

---

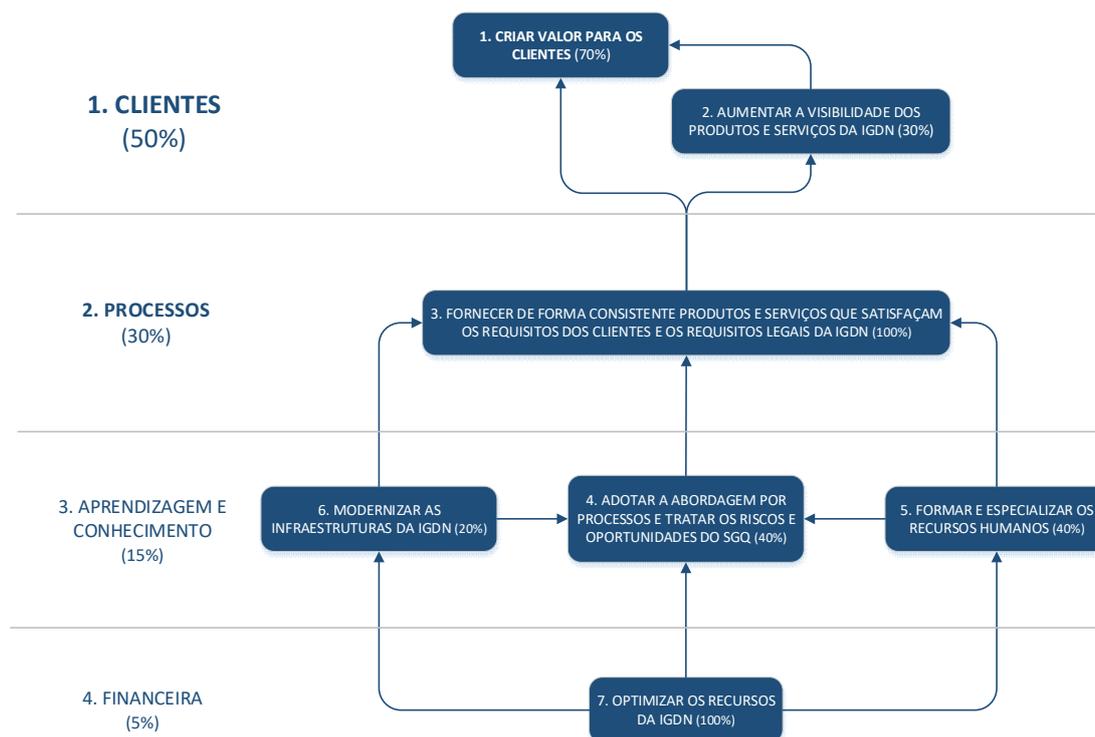
<sup>12</sup> Em conformidade com a respetiva natureza, as auditorias poderão classificar-se nos seguintes tipos: auditoria financeira; auditoria de conformidade e; auditoria de resultados. A auditoria financeira visa determinar se a informação financeira de uma entidade foi preparada, em todos os aspetos materiais, de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável, permitindo um juízo sobre essa mesma informação. Cabe ainda neste âmbito proceder à apreciação da legalidade e regularidade das operações realizadas ao longo do exercício, da integralidade e exatidão dos respetivos registos, do funcionamento e fiabilidade do sistema de controlo interno e da salvaguarda de todos os ativos. Da auditoria de conformidade resulta a emissão de uma conclusão de conformidade do objeto da auditoria face aos critérios definidos, contribuindo, desse modo, para formular uma apreciação sobre se as atividades, as operações financeiras e as informações cumprem, em todos os seus aspetos relevantes, com a legislação geral e específica em vigor e bem assim, com os princípios e as normas aplicáveis. A auditoria de resultados visa concluir, através da recolha de evidências sustentadas, se o desempenho das instituições e a execução das atividades, programas ou ações obedecem aos princípios de economia, eficiência e eficácia e se há condições de serem melhorados.

<sup>13</sup> Técnica de auditoria suportada no exame de registos ou de documentos e exame físico de ativos.

### 3. OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEAMENTO PARA OS ATINGIR

- (28) Decorrente do conjunto de objetivos e indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN apresentado na figura seguinte, foi elaborado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2020, que consta no Anexo 01.

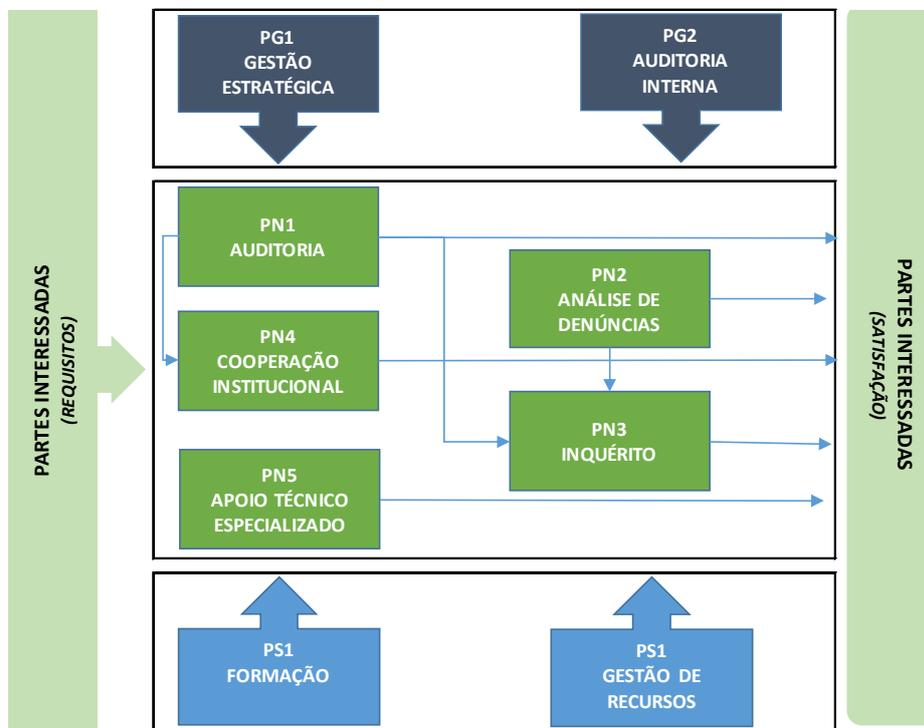
**FIGURA 03 - INTERAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA QUALIDADE DA IGDN**



### 4. SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA IGDN

- (29) Para operacionalizar com eficácia os objetivos da qualidade, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, encontra-se determinada a seguinte sequência e interação dos processos do SGQ da IGDN:

FIGURA 04 - SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA IGDN



- (30) Para cada processo do SGQ da IGDN, encontra-se formalizado um procedimento que descreve a metodologia para a sua operacionalização, através da sequência e detalhe<sup>14</sup> das atividades e pontos de controlo<sup>15</sup>, das respetivas entradas e saídas esperadas<sup>16</sup>, intervenientes, e dos momentos em que são apurados e monitorizados os resultados dos indicadores<sup>17</sup> e a significância dos riscos associados<sup>18</sup>.

## 5. INICIATIVAS OPERACIONAIS

- (31) Seguidamente, apresentam-se por cada um dos processos do SGQ da IGDN, as principais iniciativas operativas a promover durante o ano 2020.

### 5.1. PROCESSO DE AUDITORIA (PN1)

- (32) O processo de auditoria é o processo operacional mais relevante da IGDN.
- (33) A missão da IGDN, em conformidade com o seu diploma orgânico, consiste em “... 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

<sup>14</sup> Através dos respetivos fluxogramas e mapas de detalhe das atividades.

<sup>15</sup> Os pontos de controlo de cada um dos processos são específicos de cada um e variam em função dos riscos relacionados.

<sup>16</sup> Algumas consideradas como produtos (ex. relatórios de auditoria).

<sup>17</sup> Identificados no Mapa da Estratégia Corporativa.

<sup>18</sup> Conforme tabela de classificação de riscos adotada internamente para a realização das auditorias da IGDN.

*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.”*

- (34) Com esse objetivo, o plano de ações inspetivas para 2020, que decorre do plano trienal de auditorias aprovado para o período 2019/2021, contempla produtos inspetivos consistentes com a globalidade da missão atrás definida.
- (35) Pretende-se no ano 2020 reforçar o papel da IGDN enquanto entidade de controlo na área da Defesa Nacional, mantendo a experiência da realização de ações de auditoria baseadas no modelo da avaliação do risco, a que acrescerão outras ações, que permitam o exercício pleno das competências desta Inspeção-Geral, possibilitando desta forma, assegurar o melhor serviço de apoio à governação.
- (36) No Anexo 02 ao presente plano, consta refletida a listagem das ações inspetivas propostas realizar em 2020, das quais se destacam, considerando a atualidade, pertinência e materialidade dos assuntos a auditar, as seguintes:
- a) Acompanhamento da execução da Lei de Programação Militar (LPM) e da Lei das Infraestruturas Militares (LIM), a qual inclui a componente da contratação pública;
  - b) Contratação pública e empreitadas de obras públicas na Defesa Nacional;
  - c) Gestão do armazenamento e da segurança do armamento e do equipamento militar;
  - d) Implementação, na Defesa Nacional, do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP);
  - e) Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD);
  - f) Regime de incompatibilidades e impedimentos;
  - g) Sistema de faturação dos utentes no âmbito do Sistema de Saúde Militar.
- (37) Nestas ações inspetivas programadas pretende-se para além da apreciação da legalidade e regularidade dos atos praticados, complementarmente, e nos casos aplicáveis, a avaliação do desempenho e resultados atingidos.

## **5.2. PROCESSO DE ANÁLISE DE DENÚNCIAS (PN2)**

- (38) Os produtos desenvolvidos neste âmbito têm como finalidade o registo, análise e conclusão sobre as denúncias recebidas nesta Inspeção-Geral.
- (39) Considerando a natureza destes processos não é possível prever o seu número e conteúdo, sendo gerido em função do afluxo, servindo alguns como indicação e referência para futuros processos de auditoria, caso revistam interesse e as situações denunciadas tenham relevância.

### 5.3. PROCESSO DE INQUÉRITO (PN3)

- (40) O processo de inquérito, à semelhança do anterior, tem também ele uma natureza inopinada e decorre sempre de determinação superior, pelo que não é possível prever a sua realização em concreto no plano de atividades.

### 5.4. PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL (PN4)

- (41) Os serviços decorrentes do processo de Cooperação Institucional resultam, essencialmente, da experiência adquirida na implementação da estratégia da IGDN.
- (42) Este processo traduz-se num vetor importante de atuação desta Inspeção-Geral, que se pretende reforçar durante o ano 2020.
- (43) A experiência já desenvolvida, e com bons resultados, no âmbito do 5+5, aconselha o desencadear de um processo de cooperação institucional com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com vista a desenvolver, com carácter multilateral, a criação de uma rede de inspeções gerais na área da Defesa Nacional.
- (44) Complementarmente, será assegurado um processo permanente de articulação e coordenação com as inspeções-gerais dos Ramos e demais órgãos de controlo interno da Defesa Nacional, tendo em vista assegurar o desenvolvimento de um sistema de controlo no âmbito do Ministério da Defesa Nacional.
- (45) Por outro lado, ir-se-á privilegiar a realização de conferências, seminários, workshops e outras ações, com a participação e colaboração dos parceiros institucionais, internos e externos, para reflexão partilhada sobre matérias de interesse comum no universo da Defesa Nacional e, bem assim, para disseminação de boas práticas de gestão, aproveitando o conhecimento académico e experiência prática no tratamento e gestão de assuntos com interesse atual, designadamente:
- a) Contratação Pública;
  - b) SNC-AP;
  - c) Cibersegurança.
- (46) As ações programadas para 2020, no âmbito do processo de cooperação institucional, constam refletidas no Anexo 03 ao presente documento<sup>19</sup>.

### 5.5. PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO (PN5)

- (47) Os produtos/serviços a desenvolver no âmbito do processo de apoio técnico especializado assumem uma natureza inopinada e decorrem de determinação superior, pelo que não é possível prever a sua realização em concreto no plano de atividades.
- (48) Pretende-se neste âmbito materializar as competências previstas nas alíneas c) e e) do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho, manifestando disponibilidade para desenvolver, a solicitação do Ministro da Defesa Nacional, as atividades de apoio técnico (materializadas em estudos, informações, relatórios, pareceres, etc.) nas

---

<sup>19</sup> O Plano de Atividades para 2020 no âmbito da Cooperação Institucional da IGDN foi aprovado por despacho de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional de 02 de janeiro de 2020.

áreas da competência da IGDN, que sejam consideradas úteis para o exercício da governação da Defesa Nacional.

#### **5.6. PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA (PG1)**

- (49) No ano 2020 conclui-se o ciclo de três anos de validade do certificado ISO 9001:2015, pelo que a IGDN iniciará um novo processo de reconhecimento da qualidade (processo de certificação) que implicará a revisitação da estrutura do SGQ existente.
- (50) Neste processo será acomodada a incorporação de novos produtos e serviços associados aos processos da organização, com particular enfoque no processo operacional de auditoria (PN1), bem como materializadas as orientações de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e a visão do novo titular do órgão de gestão, situações que, em conjunto, poderão implicar ajustamentos na estratégia da organização.
- (51) Simultaneamente, emergirá a necessidade da revisão da estrutura documental do SGQ, nomeadamente, os planos estratégicos, o manual de gestão da qualidade e os manuais de procedimentos, bem como, as instruções e impressos dos processos do sistema.

#### **5.7. PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA (PG2)**

- (52) O processo de auditoria interna tem como finalidade proporcionar informação sobre o SGQ da IGDN e respetivos processos, designadamente se os mesmos estão em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015 e com os estabelecidos pela organização, e se o mesmo se encontra eficazmente implementado e mantido.
- (53) Visa, essencialmente, a deteção atempada de não conformidades e a tomada de ações corretivas apropriadas para eliminar as respetivas causas, evitando o seu prevalecimento.
- (54) Considerando o volume de recursos alocados a cada processo, a residualidade de produtos disponibilizados no âmbito processo de Inquérito (PN3), e o processo tendente à obtenção de uma nova certificação ISO 9001:2015 (que implicará a revisitação de toda a documentação associada ao processo de Gestão Estratégica - PG1), no ano 2020 serão promovidas auditorias internas aos seguintes processos da organização:
  - a) Auditoria interna ao processo de Auditoria (PN1);
  - b) Auditoria interna ao processo de Análise de Denúncias (PN2);
  - c) Auditoria interna ao processo de Cooperação Institucional (PN4);
  - d) Auditoria interna ao processo de Formação (PS1);
  - e) Auditoria interna ao processo de Gestão de Recursos (PS2).
- (55) A calendarização das mesmas ocorrerá em momento oportuno durante o ano 2020, após aferição da capacidade sobrança no seguimento da afetação de recursos (designadamente, humanos) ao processo de Auditoria (PN1).

## 5.8. PROCESSO DE FORMAÇÃO (PS1)

- (56) A formação profissional tem essencialmente por objetivo capacitar a IGDN, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes (melhorando o seu desempenho segundo referenciais de competências), para responder às exigências decorrentes da sua missão, atribuições e competências, contribuindo dessa forma para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos produtos e serviços por si prestados.
- (57) Considerando o setor de atividade em que se insere, o plano de formação da IGDN para 2020 foi elaborado em função do conjunto de ações inspetivas perspetivadas efetuar nesse exercício e seguintes, de forma a dotar o pessoal inserido na carreira de inspeção de um elevado nível de conhecimento em matérias que lhes permitam proporcionar um melhor desempenho no PN1.
- (58) Este pretende complementar o conjunto de ações programadas no âmbito do processo de cooperação institucional, na dimensão de desenvolvimento do capital humano da IGDN.
- (59) Conjuntamente, e considerando que as funções de suporte também contribuem para o resultado global da organização, este plano contempla um conjunto de ações direcionadas para o pessoal inserido nas carreiras de assistente técnico e de assistente operacional, visando proporcionar-lhes melhores índices de desempenho, conhecimento e motivação, sem prejuízo da eventual participação em ações que não lhe são primariamente dirigidas.
- (60) O plano de formação para 2020 consta refletido no Anexo 04 ao presente documento.

## 5.9. PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS (PS2)

- (61) No encaço das respetivas competências, a DAR continuará, durante o ano 2020, a assegurar as atividades de suporte da IGDN, de âmbito administrativo, financeiro e patrimonial, contribuindo para a melhoria das condições de funcionamento e apoio à missão.
- (62) Considerando os processos internos associados, assegurará, entre outros, a revisitação dos seguintes manuais/regulamentos internos:
  - a) Manual/Regulamento de Fundo de Maneio;
  - b) Regulamento de Horário de Trabalho;
  - c) Regulamento do Uso de Veículos.

## 6. RECURSOS

- (63) A operacionalização das iniciativas operacionais é concretizada anualmente através da definição dos Projetos e da designação dos respetivos responsáveis, a quem são cometidas as funções de direção das equipas multidisciplinares de auditoria (previstas na estrutura matricial da IGDN) que realizam as ações inspetivas e de gestão dos processos constantes no SGQ da IGDN. O Anexo 05 ao presente documento apresenta os Projetos definidos para 2020 e respetivos responsáveis.
- (64) 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

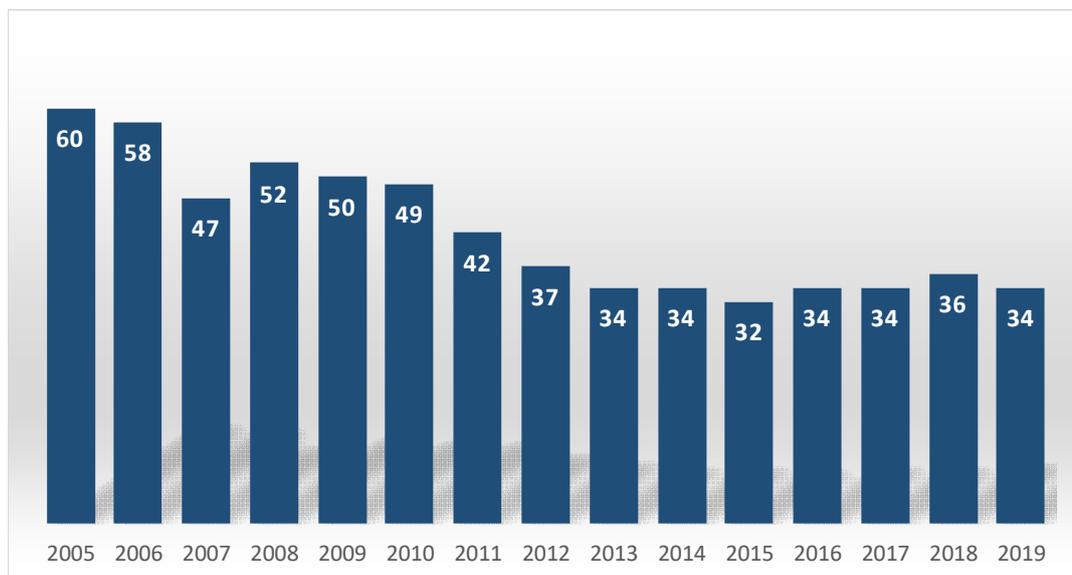
de 2020 e de constituição das respetivas equipas responsáveis pela sua execução, na sequência da homologação desse plano por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional.

- (65) Em função da capacidade instalada sobranste do planeamento do processo de Auditoria (PN1), os restantes recursos são afetos aos outros processos do SGQ de acordo com a seguinte prioridade:
- Processos de negócio, designadamente o processo de análise de denúncias (PN2) e o processo de cooperação institucional (PN4). O processo de inquérito (PN3) não tem afetação de recursos face à natureza imprevisível da sua ocorrência;
  - Processos de gestão (gestão estratégica e auditoria interna);
  - Processos de suporte (formação e gestão de recursos).

### 6.1. RECURSOS HUMANOS

- (66) Desde o ano 2005 a IGDN assistiu a uma diminuição do seu pessoal (civil e militar) - o qual equivale, na presente data, a cerca de 38% (-23) dos efetivos naquele ano - verificando-se, contudo, desde o ano 2016 (inclusive), uma inflexão ainda que ténue daquela tendência (vide fig. 05).

FIGURA 05 - EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN

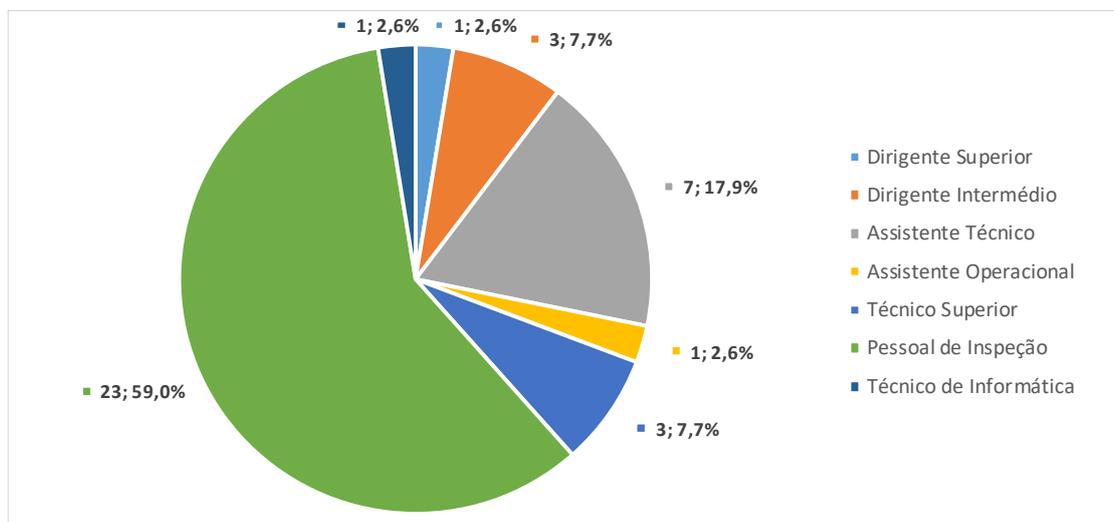


Fonte: Balanço social e mapa de pessoal da IGDN.

Nota: O n.º de efetivos considerado em 2019 reporta-se a 31dez2019.

- (67) Em conformidade com o mapa de pessoal de 2020 elaborado em articulação com a proposta de orçamento para esse ano, prevê-se um total de 39 colaboradores, distribuído por grupo profissional da forma evidenciada na figura seguinte:

**FIGURA 06 - DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2020**



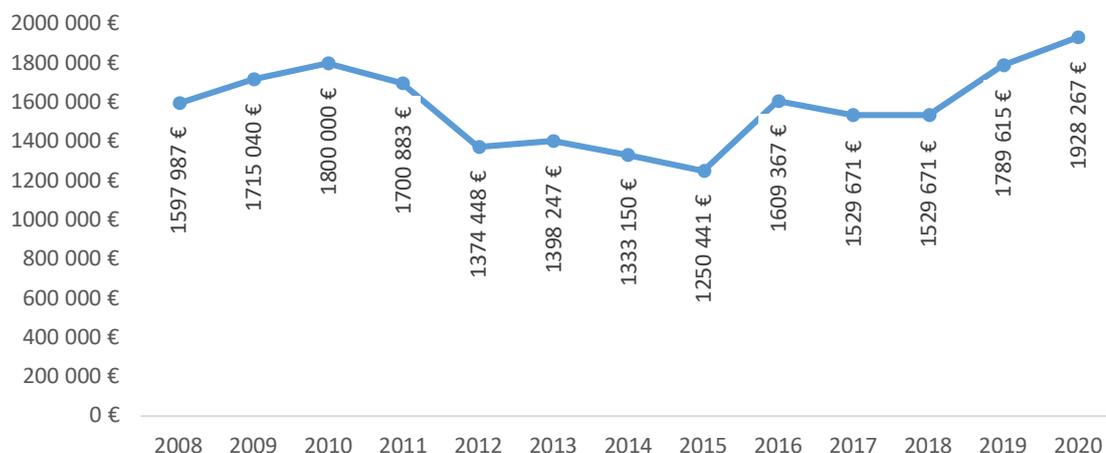
**Fonte:** Mapa de Pessoal 2020.

- (68) A figura permite constatar que o grupo profissional mais representativo é o pessoal inserido na carreira de inspeção (59,0%). Os grupos profissionais constituídos pelo pessoal da carreira de técnico superior (7,7%), de assistente técnico (17,9%), de técnico de informática (2,6%) e de assistente operacional (2,6%), representam, no seu conjunto, 30,8% do total dos efetivos programados para o ano 2020, destinados a assegurar as funções de suporte da IGDN.
- (69) Os restantes 10,2% encontram-se afetos a cargos dirigentes.
- (70) O planeamento operacional dos recursos humanos a afetar a cada processo e respetivas ações será preponderantemente efetuado no início do ano 2020, tendo por base a capacidade padrão prevista, medida em Dias Úteis de Colaborador (DUC).

## 6.2. RECURSOS FINANCEIROS

- (71) A gestão dos recursos financeiros da IGDN encontra-se subordinada às regras orçamentais legais fixadas e aplicáveis à generalidade dos serviços integrados da administração direta do Estado, apoiada neste particular pela Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional num quadro de prestação centralizada de serviços comuns. O planeamento, execução e controlo dos recursos financeiros e orçamentais afetos à IGDN, é suportado pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN).
- (72) A fig.07 permite observar a evolução no período 2008/2020 do orçamento inicial da IGDN, podendo constatar-se uma evolução positiva do mesmo a partir de 2016 (inclusive) após um período de maior contração da despesa pública verificado até então, destinado a acomodar, também, o pagamento das remunerações e demais abonos do pessoal militar colocado nesta Inspeção-Geral, assegurado até então pelos respetivos Ramos.

FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN



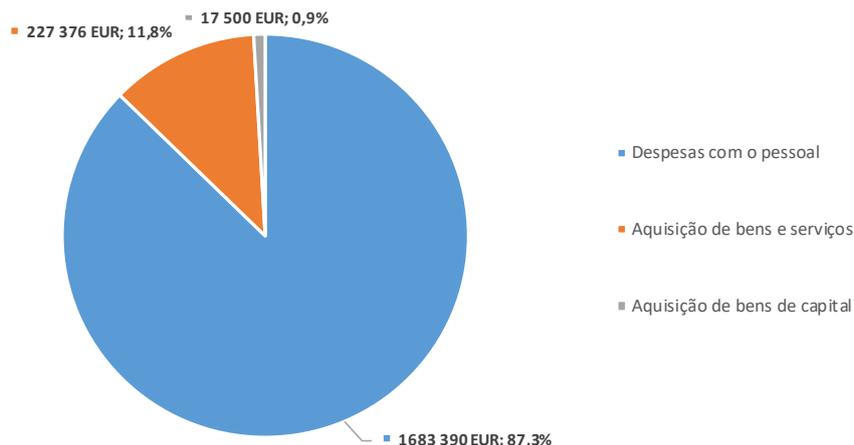
Fonte: SIG-DN.

Nota: O orçamento inicial considerado para 2020 coincide com a proposta orçamental remetida à SGMDN em 05jul2019, ainda não aprovada.

- (73) A preparação do projeto de orçamento, enquadrada na disciplina vertida na Lei de Enquadramento Orçamental<sup>20</sup>, SIADAP e na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)<sup>21</sup>, decorre, fundamentalmente dos quantitativos previstos no mapa de pessoal para o ano e do plafond fixado por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional.

Considerando a atipicidade verificada este ano no processo de planeamento e preparação do Orçamento do Estado para 2020, motivado, fundamentalmente, pelo contexto de eleições para a Assembleia da República, o mesmo evidenciou atrasos face a períodos homólogos, não obstante ter sido efetuado o primeiro exercício de orçamentação durante o mês de julho<sup>22</sup>. A distribuição proposta, por agrupamento de despesa, foi a seguinte:

FIGURA 08 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO IGDN PARA 2020



Fonte: Ofício n.º 262/2019 desta Inspeção-Geral, de 5 de julho.

<sup>20</sup> Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

<sup>21</sup> Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

<sup>22</sup> A coberto do Ofício n.º 262/2019 desta Inspeção-Geral, de 5 de julho, foi remetida à SGMDN, a proposta de orçamento para 2020 da IGDN, em resposta à solicitação daquela entidade efetuada a coberto do seu Ofício n.º S-SGMDN/2019/1349, Proc.º n.º DSPC2017.10/2019/3, de 5jun2019.

- (74) Para 2020, e face ao período homólogo anterior (2019), a proposta orçamental da IGDN contempla um acréscimo de 138.651 EUR (+7,75%), destinada a fazer face, sobretudo, ao descongelamento das progressões remuneratórias e à previsão de incorporação de novos RH para colmatar a aposentação de alguns colaboradores, bem como para acomodar um acréscimo de encargos com a realização de conferências/seminários, formação dos elementos do corpo inspetivo, e a renovação/atualização do parque informático.
- (75) Observa-se, à semelhança dos outros exercícios, a preponderância do agrupamento despesas com o pessoal (87,3%) no orçamento da IGDN, o que traduz uma dinâmica habitual em serviços e organismos desta natureza.

\*\*\*\*\*

IGDN em Lisboa, 13 de fevereiro de 2020

\*\*\*\*\*

O INSPETOR-GERAL

José Leite Martins

## ANEXOS

- ANEXO 01 ..... QUAR DA IGDN PARA 2020;
- ANEXO 02 ..... PLANO DE AÇÕES INSPETIVAS DA IGDN PARA 2020;
- ANEXO 03 ..... PLANO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL A PROMOVER EM 2020;
- ANEXO 04 ..... PLANO DE FORMAÇÃO DA IGDN PARA 2020
- ANEXO 05 ..... PROJETOS DEFINIDOS PARA 2020

## DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR ÚNICO ..... MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

## SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- CGDUC ..... CUSTO GLOBAL DO DIA ÚTIL DO COLABORADOR
- DUC ..... DIA ÚTIL DO COLABORADOR
- IGDN ..... INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL
- PDCA ..... PLAN-DO-CHECK-ACT
- QUAR ..... QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO
- SCI ..... SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO
- SGQ ..... SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

- SIG-DN..... SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DEFESA NACIONAL

## DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho - Define a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN;
- Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro - Determina a estrutura nuclear da IGDN, fixando em duas o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares;
- Despacho n.º 11649/2015, de 19 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional - Define as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada e as equipas multidisciplinares que integram a estrutura matricial da IGDN;
- 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;
- ISO/IEC 31000: 2009 - Gestão do Risco. Princípios e linhas de orientação. [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO Guide 73:2009 - Gestão do Risco. Vocabulário. [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário - [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (Certificável) - [www.iso.org](http://www.iso.org);
- Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) n.º 1/2009, de 1 de julho de 2009 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);
- Recomendação do CPC n.º 01/2010, de 1 de abril de 2010 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);
- Recomendação do CPC de 1 de julho de 2015 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);
- *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) - [www.coso.org](http://www.coso.org);
- FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*) - [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu);
- *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) - [www.intosai.org](http://www.intosai.org);

## FIGURAS

- FIGURA 01 ..... ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN
- FIGURA 02 ..... PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN
- FIGURA 03 ..... INTERAÇÕES ENTRE OS OBJETIVOS DA QUALIDADE DA IGDN
- FIGURA 04 ..... SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSO DA IGDN
- FIGURA 05 ..... EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN
- FIGURA 06 ..... DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2020
- FIGURA 07 ..... EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN
- FIGURA 08 ..... PROPOSTA DE ORÇAMENTO DA IGDN PARA 2020

## Anexo 01

---

### QUAR da IGDN para 2020

**ANO:2020**

Ministério da Defesa Nacional

**INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL**
**MISSÃO:**

A IGDN tem por missão "... assegurar, numa perspectiva 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."

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
**DESIGNAÇÃO**

- OE1 Criar Valor para o Cliente
- OE2 Aumentar a visibilidade dos produtos e serviços da IGDN
- OE3 Fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente e os requisitos legais da IGDN
- OE5 Formar e especializar os recursos humanos
- OE8 Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
- OE9 Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores
- OE10 Promover a segurança e saúde no trabalho
- OE11 Promover uma cultura de igualdade, livre de estereótipos de género

**OBJETIVOS**

**Eficácia** **Peso 55%**  
**Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente e os requisitos legais da IGDN** **Peso: 60%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.01 - Grau de realização das auditorias incluídas no Plano de Ações Inspetivas aprovado	na	na	90%	5%	100%	100%					

**Aumentar a visibilidade dos produtos e serviços da IGDN** **Peso: 30%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.02 - Grau de realização do Plano de Cooperação aprovado com entidades estrangeiras	na	na	80%	5%	100%	50%					
IND.03 - Grau de realização do Plano de Cooperação aprovado com entidades nacionais	na	na	90%	5%	100%	50%					

**Formar e especializar os Recursos Humanos** **Peso: 10%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.04 - Número de horas de qualificação e formação asseguradas	na	na	1170	117	1445	100%					

**Eficiência** **Peso 30%**  
**Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes e os requisitos legais da IGDN** **Peso: 40%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.05 - Número de ações inspetivas concluídas por inspetor	2,0	2,2	1,8	0,2	3,0	100%					

**Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal** **Peso: 20%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.06 - Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	na	90%	90%	5%	100%	100%					

**Promover a segurança e saúde no trabalho** **Peso: 15%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.07 - Taxa de trabalhadores que realizaram a consulta de Medicina do Trabalho	na	na	75%	5%	100%	100%					

**Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores**

**Peso: 15%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.08 - N.º de atividades promovidas	na	na	2,0	1,0	100%	100%					

**Promover uma cultura de igualdade, livre de estereótipos de género**

**Peso: 10%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.09 - Taxa de trabalhadores que receberam formação no âmbito da Igualdade de Género	na	na	50%	5%	100%	100%					

**Qualidade**

**Peso 15%**

**Criar Valor para o Cliente**

**Peso: 100%**

INDICADORES	2018	2019 (META)	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.10 - Grau de acolhimento das recomendações formuladas	na	na	90%	5%	100%	100%					

**NOTAS EXPLICATIVAS**

Os dados apresentados no QUAR de 2020 decorrem do planeamento em curso para esse exercício, o qual implica a alteração dos indicadores de avaliação do grau de realização dos objetivos estratégicos, pelo que não foi possível assegurar a comparabilidade face a períodos homólogos anteriores.

Face ao que antecede, os valores críticos fixados assentam no melhor resultado que em teoria (e considerando a informação atualmente disponível) se considera possível atingir em cada indicador.

Relativamente ao IND.05 - Número de ações inspetivas por inspetor, a meta para 2020 reflete o planeamento de ações de auditoria com uma abordagem metodológica diversificada face ao momento atual, que inclui a realização, designadamente, de auditorias de conformidade, as quais implicarão uma maior afetação de recursos durante a sua execução.

**AVALIAÇÃO FINAL**

**Eficácia**

**Eficiência**

**Qualidade**

**RECURSOS HUMANOS**

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS (P/QUADRIMESTRE)						REALIZADO 2020	
		EFETIVOS	PONTOS	30-04-2020		31-08-2020		31-12-2020		PONTOS	DESVIO
				EFETIVOS	PONTOS	EFETIVOS	PONTOS	EFETIVOS	PONTOS		
Dirigente - Direcção Superior	20	1	20		0		0		0		-20
Dirigente - Direcção intermédia	16	3	48		0		0		0		-48
Chefe de equipa multidisciplinar	12	3	36		0		0		0		-36
Inspetor	12	18	216		0		0		0		-216
Técnico Superior	12	2	24		0		0		0		-24
Coordenador Técnico	9	2	18		0		0		0		-18
Técnico de informática	9	1	9		0		0		0		-9
Assistente Técnico	8	6	48		0		0		0		-48
Assistente operacional	5	3	15		0		0		0		-15
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>434</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-434</b>

**RECURSOS FINANCEIROS**

DESIGNAÇÃO	PLANEADO	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUTADO						EXECUTADO 2020		
				30-04-2020		31-08-2020		31-12-2020		EXECUTADO	DESVIO	
				VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%			
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO (OF)	1 789 615,00 €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	1 789 615,00 €
Despesas c/Pessoal	1 582 501,00 €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	1 582 501,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	197 614,00 €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	197 614,00 €
Outras despesas correntes	- €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
Despesas de capital	9 500,00 €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	9 500,00 €
PIDDAC	- €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
OUTROS VALORES	- €	- €	- €	- €	-	- €	-	- €	-	- €	-	- €
<b>TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)</b>	<b>1 789 615,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>-</b>	<b>- €</b>	<b>-</b>	<b>- €</b>	<b>-</b>	<b>- €</b>	<b>-</b>	<b>1 789 615,00 €</b>

**INDICADORES/FONTES DE VERIFICAÇÃO**

DESIGNAÇÃO	INDICADORES	FONTES DE VERIFICAÇÃO
	FÓRMULA DE CÁLCULO	
IND.01 - Grau de realização das auditorias incluídas no Plano de Ações Inspetivas aprovado	$(N.º \text{ de ações de auditoria concluídas} / N.º \text{ de ações de auditoria planeadas}) * 100$ Notas: (1) Consideram-se aprovadas as ações de auditoria que constam do Plano de Ações Inspetivas para 2020, aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional. Consideram-se concluídas as ações de auditoria com parecer do Inspetor-Geral da Defesa Nacional. (2) Nas situações que são determinadas ações de auditoria extra-plano, as mesmas substituem, em idêntico n.º, ações planeadas com o mesmo grau de complexidade e abrangência.	Mapa de controlo do processo de auditoria.

IND.02 - Grau de realização do Plano de Cooperação aprovado com entidades estrangeiras	<p>(N.º de ações de cooperação realizadas com entidades estrangeiras / N.º de ações de cooperação planeadas com entidades estrangeiras) * 100</p> <p><u>Notas:</u></p> <p>(1) Consideram-se aprovadas as ações de cooperação com entidades estrangeiras que constam do Plano de Cooperação Institucional para 2020, aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional.</p> <p>(2) Nas situações que são determinadas ações de cooperação extra-plano, as mesmas substituem, em idêntico n.º, as ações planeadas.</p>	Mapa de controlo do processo de cooperação institucional.
IND.03 - Grau de realização do Plano de Cooperação aprovado com entidades nacionais	<p>(N.º de ações de cooperação realizadas com entidades nacionais / N.º de ações de cooperação planeadas com entidades nacionais) * 100</p> <p><u>Notas:</u></p> <p>(1) Consideram-se aprovadas as ações de cooperação com entidades nacionais que constam do Plano de Cooperação Institucional para 2020, aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional.</p> <p>(2) Nas situações que são determinadas ações de cooperação extra-plano, as mesmas substituem, em idêntico n.º, as ações planeadas.</p>	Mapa de controlo do processo de cooperação institucional.
IND.04 - Número de horas de qualificação e formação asseguradas	<p><b>N.º horas de qualificação e formação asseguradas durante o ano</b></p> <p><u>Nota:</u> Consideram-se neste âmbito todas as ações de formação, internas e externas, frequentadas pelos trabalhadores, incluindo a participação em conferências, seminários, workshops, ou outras ações similares.</p>	Mapa de controlo do processo de formação.
IND.05 - Número de ações inspetivas concluídas por inspetor	<p><b>N.º de ações inspetivas concluídas / N.º de inspetores</b></p> <p><u>Nota:</u> Consideram-se concluídas as ações de inspetivas com parecer do Inspetor-Geral da Defesa Nacional.</p>	Mapa de controlo do processo de auditoria.
IND.06 - Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	<p>(N.º de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua / N.º de trabalhadores que solicitaram jornada contínua) * 100</p> <p><u>Nota:</u> Consideram-se com parecer favorável as solicitações de jornada contínua que mereceram despacho favorável do Inspetor-Geral da Defesa Nacional.</p>	Base de dados interna de RH / SIAP.
IND.07 - Taxa de trabalhadores que realizaram a consulta de Medicina do Trabalho	<p>(N.º de trabalhadores que compareceram a consulta de Medicina do Trabalho / N.º de trabalhadores convocados para a realização de consulta de Medicina do trabalho) * 100</p>	Base de dados interna de RH / SIAP.
IND.08 - N.º de atividades promovidas	<p><b>N.º de iniciativas promovidas como fator de motivação dos trabalhadores</b></p> <p><u>Nota:</u> Consideram-se neste âmbito todas as iniciativas que permitam fomentar/reforçar o espírito de equipa entre os trabalhadores da IGDN</p>	Lista de eventos e divulgações na intranet.
IND.09 - Taxa de trabalhadores que receberam formação no âmbito da Igualdade de Género	<p>(N.º de trabalhadores que receberam formação no âmbito da Igualdade de Género / N.º de trabalhadores da IGDN) * 100</p>	Mapa de controlo do processo de formação.
IND.10 - Grau de acolhimento das recomendações formuladas	<p>(N.º de recomendações acolhidas / N.º de recomendações formuladas) * 100</p> <p><u>Nota:</u> Consideram-se as recomendações acolhidas quando: a) relativamente a elas não foi efetuado qualquer comentário no exercício do contraditório, ou; b) os comentários formulados não alteraram a sua substância.</p>	Dossier corrente das ações inspetivas.

## Anexo 03

---

### Plano de Ações de Cooperação Institucional a promover em 2020

**IGDN - PLANO DE ATIVIDADES 2020**  
**COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL COM ENTIDADES CONGÉNERES ESTRANGEIRAS**

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>PAÍS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRIORIDADE</b>
Visita do Interventor General de la Defensa à IGDN	Espanha	Troca de boas práticas no sector de auditoria e assinatura da Declaração de Intenções entre países	1
Visita de Inspetores da Intervención General de la Defensa à IGDN		Troca de boas práticas no sector de auditoria	1
Ida de inspetores da IGDN à Intervención General de la Defensa			1
Visita/Ida da IGDN à Inspeção da Defesa Nacional/Inspeção da Defesa Nacional à IGDN*	Angola	Formação na área de Inspeção e Auditoria	1
Visita/Ida da IGDN ao MDRDTL/MDRDTL à IGDN**	Timor-Leste	Apoio no levantamento (criação) da Inspeção Geral do Ministério da Defesa da República Democrática de Timor-Leste	1
Reunião CPLP	Países da CPLP	Encetar contactos com os países da CPLP com vista a desenvolver ações de carácter multilateral para criação de uma rede de inspeções gerais na área da defesa nacional	1
Ida da IGDN ao Contrôle Général de l'Armée***	Argélia	Troca de boas práticas no sector de auditoria	1
Ida da IGDN à Contraloría de la Armada****	Chile	Troca de boas práticas no setor de auditoria e assinatura da Declaração de Intenções entre países	2
Reunião 5+5	Mauritânia	Manter os contactos e participar na ação caso ocorra	2
Visita da Contraloría de la Armada à IGDN	Chile	Troca de boas práticas no setor de auditoria e assinatura da Declaração de Intenções entre países	3
Ida/Visita da IGDN/Inspection Général des Forces Armées Royales	Marrocos	Troca de boas práticas no sector de auditoria e assinatura da Declaração de Intenções entre países	3
Ida da IGDN à Inspection Général des Forces Armées Tunisiennes	Tunísia	Troca de boas práticas no sector de auditoria e assinatura da Declaração de Intenções entre países	3

\*A previsão desta ação decorre da necessidade especificamente levantada na área de formação por Angola.

\*\*A previsão desta ação decorre da necessidade especificamente levantada por Timor-Leste.

\*\*\*A previsão desta ação com prioridade 1 decorre do compromisso assumido aquando da visita da delegação argelina à IGDN em outubro do presente ano.

\*\*\*\*A previsão desta ação coincide com a deslocação do Navio-Escola Sagres ao Chile e a visita de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.

**IGDN - PLANO DE ATIVIDADES 2020**  
**CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS E JORNADAS DE TRABALHO**

---

<b>CONFERÊNCIAS/SEMINÁRIOS</b>
Implementação do Sistema de Normalização Contabilístico para as Administrações Públicas (SNC- AP)
Contratação Pública
Cibersegurança

<b>JORNADAS DE TRABALHO*</b>
Gestão do armazenamento e da segurança do armamento e do equipamento militar, incluindo munições e materiais explosivos
Gestão de armazéns e inventário de existências
Gestão de tesouraria e de contas bancárias

\*Os temas apresentados podem ser alvo de ajustamento em função dos resultados das auditorias para 2020.

## Anexo 04

---

### Plano de Formação da IGDN para 2020

**IGDN - PLANO DE ATIVIDADES 2020**  
**PLANO DE FORMAÇÃO**

<b>CÓDIGO DA AÇÃO</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA AÇÃO</b>	<b>PROCESSO INTERNO IGDN</b>	<b>N.º FORMANDOS PREVISTOS</b>	<b>TIPO FORMAÇÃO</b>	<b>ENTIDADE FORMADORA</b>	<b>CUSTOS ESTIMADOS</b>
2020/01	Sistema de Normalização Contabilístico para as Administrações Públicas	PN1/PS2	22	Interna	APPM SROC	2 800,00 EUR
2020/02	Código dos Contratos Públicos	PN1/PS2	22	Interna	A definir	1 937,25 EUR
2020/03	Amostragem em Auditoria	PN1	22	Interna	A definir	1 937,25 EUR
2020/04	Auditoria Financeira	PN1	22	Interna	A definir	1 291,50 EUR
2020/05	Avaliação do Sistema de Controlo Interno	PN1	22	Interna	A definir	1 291,50 EUR
2020/06	ISO 31000	PN1/PG1	22	Interna	APCER	1 500,00 EUR
2020/07	Curso de Formação de Formadores para a Igualdade de Género	PG1/PS2	2	Externa	SGMDN/ISCSP	0,00 EUR
2020/08	Igualdade de Género na Defesa Nacional	PG1/PS2	16	Interna	Formadores	0,00 EUR
2020/09	Código do Procedimento Administrativo	PN1/PS2	5	Externa	SGMDN	0,00 EUR
2020/10	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional - EAPS/FI	PN1/PS2	10	Externa	SGMDN	0,00 EUR
2020/11	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional - AA	PN1/PS2	10	Externa	SGMDN	0,00 EUR
2020/12	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional - RHV	PN1/PS2	10	Externa	SGMDN	0,00 EUR
2020/13	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional - BW	PN1/PS2	10	Externa	SGMDN	0,00 EUR
2020/14	Segurança da Informação	PS2	3	Externa	A definir	1 500,00 EUR
2020/15	Objetivos e Indicadores	PG1	2	Externa	INA	480,00 EUR
2020/16	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	PS2	2	Externa	INA	560,00 EUR
2020/17	Higiene e Segurança no Trabalho	PS2	2	Externa	INA	560,00 EUR
2020/18	Informática na Óptica do Utilizador	PS2	4	Externa	A definir	400,00 EUR
2020/19	Processamento de Remunerações	PS2	2	Externa	A definir	480,00 EUR

## Anexo 05

---

### Projetos definidos para 2020

**IGDN - PLANO DE ATIVIDADES 2020**  
**PROJETOS**

PROJETOS	RESPONSÁVEIS			
	EMA1	EMA2	EMA3	GESTOR DO PROCESSO
<b>Controlo Financeiro e Orçamental</b>				
<i>Auditoria baseada no Risco</i>	AI01; AI06; AI09 AI10 AI14			
<i>Auditoria de conformidade</i>				
<i>Inspeção</i>				
<i>Acompanhamento do processo de implementação/Levantamento</i>				
<b>Contratação Pública e Compliance</b>				
<i>Auditoria baseada no Risco</i>		AI05; AI12		
<i>Auditoria de conformidade</i>		AI03; AI07; AI08		
<i>Inspeção</i>				
<i>Acompanhamento do processo de implementação/Levantamento</i>		AI15		
<b>Infraestruturas e sistemas de informação</b>				
<i>Auditoria baseada no Risco</i>			AI04;	
<i>Auditoria de conformidade</i>			AI02; AI11	
<i>Inspeção</i>				
<i>Acompanhamento do processo de implementação/Levantamento</i>			AI13	
Apoio Técnico Especializado	X	X	X	X
Análise e Tratamento de Denúncias				X
Cooperação Institucional				X
Auditoria Interna				X
Formação				X

AI - Ação Inspetiva (numeração correspondente à definida no Plano de Ações Inspetivas para 2020 constante no Anexo 02).