

2020

Relatório Anual de Atividades da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN)

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

abril de 2021



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**

DEFESA NACIONAL

ÍNDICE

1.	ENQUADRAMENTO	3
2.	APRESENTAÇÃO DA IGDN.....	3
2.1.	MISSÃO E COMPETÊNCIAS	3
2.2.	VISÃO E VALORES	4
2.3.	PARTES INTERESSADAS	4
2.4.	PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	5
2.6.	POLÍTICA DA QUALIDADE.....	7
2.7.	ESTRUTURA ORGÂNICA.....	8
3.	AUTO - AVALIAÇÃO	9
3.1.	ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	9
3.2.	DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO	15
3.3.	COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS	16
3.4.	AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES	16
3.5.	RECURSOS FINANCEIROS	17
3.6.	RECURSOS HUMANOS	19
4.	AVALIAÇÃO FINAL	20
4.1.	APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	20
4.2.	CONCLUSÕES PROSPETIVAS	21
	DISTRIBUIÇÃO	22
	ANEXOS.....	22
	SIGLAS E ACRÓNIMOS	22
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	23

1. ENQUADRAMENTO

- (1) O Relatório Anual de Atividades (RA) constitui-se como um dos principais instrumentos de gestão da organização. Neste, expõe-se a atividade desenvolvida pela IGDN em 2020, num contexto de manutenção da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e de uma estratégia de alargamento dos produtos e serviços disponibilizados, por forma a refletir a globalidade das atribuições e corresponder à expectativa do seu Cliente¹.
- (2) Os dados e a informação constantes neste RA resultam da monitorização e medição da atividade realizada em 2020, habilitando a análise e a avaliação do desempenho desta Inspeção-Geral, relativamente aos seguintes aspetos:
 - a) Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços da IGDN;
 - b) Grau de satisfação dos clientes e retorno de informação das partes interessadas relevantes;
 - c) Desempenho global e eficácia do SGQ face às metas previstas, inscritas no Plano Anual de Atividades (PA) e no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR);
 - d) Grau de realização dos objetivos da qualidade da IGDN;
 - e) Eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades do SGQ;
 - f) Resultados das auditorias Internas ao SGQ;
 - g) Não Conformidades (NC), ações corretivas e Oportunidades de Melhoria (OM) do SGQ.

2. APRESENTAÇÃO DA IGDN

2.1. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (3) Constitui missão da IGDN, enquanto serviço de apoio à governação, “... 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
- (4) A IGDN prossegue as seguintes atribuições³:
 - a) “Realizar auditorias no âmbito do MDN, e no quadro das responsabilidades cometidas ao Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), numa perspetiva preventiva e pedagógica, através da avaliação integrada e acompanhamento dos riscos existentes nos processos das entidades auditadas;
 - b) Realizar inquéritos, sindicâncias, peritagens e outras ações que lhe sejam superiormente determinadas;

¹ O Ministro da Defesa Nacional.

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

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

- c) *Assegurar a obtenção e o fornecimento de indicadores de desempenho relevantes para a gestão e restantes funções de suporte à governação;*
- 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.”*

2.2. VISÃO E VALORES

- (5) 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”.***
- (6) Na senda pela excelência, vertida na qualidade dos produtos/serviços produzidos e no valor criado para a Defesa Nacional, a IGDN considera na sua atuação os Valores da: ***Competência, Honestidade, Imparcialidade, Qualidade, Responsabilidade, Rigor e Transparência.***

2.3. PARTES INTERESSADAS

- (7) Face ao potencial impacto da capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente e as exigências legais aplicáveis, a IGDN identificou as partes interessadas e os respetivos requisitos relevantes para o SGQ, organizados na fig.01 da página seguinte por grau de influência e interesse para a/na sua estratégia⁴.
- (8) Conforme evidencia a figura, para além do Ministro da Defesa Nacional, as Entidades Auditadas assumem-se como destinatários principais dos diversos produtos da IGDN. São ainda parceiros institucionais relevantes para a IGDN no âmbito da partilha de boas práticas, os da Iniciativa 5+5 (Inspeções-Gerais), dos Acordos Bilaterais (a nível internacional) e do SCI.

(intencionalmente em branco)

⁴ ‘Análise de Stakeholders’, aprovada em 31jan2020, pelo Inspetor-Geral da Defesa Nacional.

FIGURA 01 - PARTES INTERESSADAS

PARTES INTERESSADAS		Influência na Estratégia da IGDN	Interesse na Estratégia da IGDN	PROCESSOS E RESPECTIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN								Conexões Ocasionalmente
				AUDITORIA			INQUÉRITO	DENÚNCIAS	APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO	COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL	SUPORTE	
				Relatórios de Ações Inspecivas	Relatório síntese	Matriz de Riscos da Defesa Nacional						
Cliente	1. Ministro da Defesa Nacional	Alta	Alto	x	x	x	x	x	x			
Universo Alvo	2. Entidades Auditadas	Alta	Alto	x	x	x	x	x	x	x		
	3. Entidades auditadas com responsabilidade de formação*	Média	Médio	x	x	x	x	x	x	x		
IGDN	4. Colaboradores da IGDN	Alta	Alto	x	x	x	x	x	x	x		
Parceiros Institucionais Nacionais	5. Industrias da Defesa	Média	Alta	x	x	x	x	x		x		
	6. Inspeção-Geral de Finanças	Média	Alto							x		
	7. Inspeções-Gerais do SCI (nível sectorial)	Baixa	Alto							x		
	8. Inspeções-Gerais dos Ramos das Forças Armadas	Média	Alto							x		
	9. Tribunal de Contas	Média	Alto	x	x		x	x		x	x	
	10. Ministério Público	Média	Alto	x	x		x	x				
	11. Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)	Baixa	Médio								x	
	12. Secretaria-Geral do MDN	Média	Alto							x	x	
	13. Direção-Geral do Orçamento	Média	Alto								x	
	14. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	Média	Alto								x	
Instituições Estrangeiras	15. Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional	Média	Alto							x	x	
	16. INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas	Média	Médio							x	x	
	17. Universidades Públicas	Baixa	Médio							x		
	18. Entidades Congéneres Estrangeiras	Média	Alto							x		
Outros Stakeholders	19. Cidadãos	Alta	Alto									x
	20. Órgãos de Comunicação Social	Baixa	Baixo									x
	21. Autoridade para as Condições de Trabalho	Baixa	Baixo									x
	22. Comissão para a Igualdade no Trabalho e Emprego	Baixa	Baixo									x
	23. Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos	Baixa	Baixo									x
	24. Comissão Nacional de Proteção de Dados	Média	Baixo									x
	25. Autoridade Nacional de Segurança	Média	Baixo									x
	26. Alto Comissariado para as Migrações	Baixa	Baixo									x

* Todas as Entidades com responsabilidade de Formação com interesse para a IGDN

Fonte: IGDN.

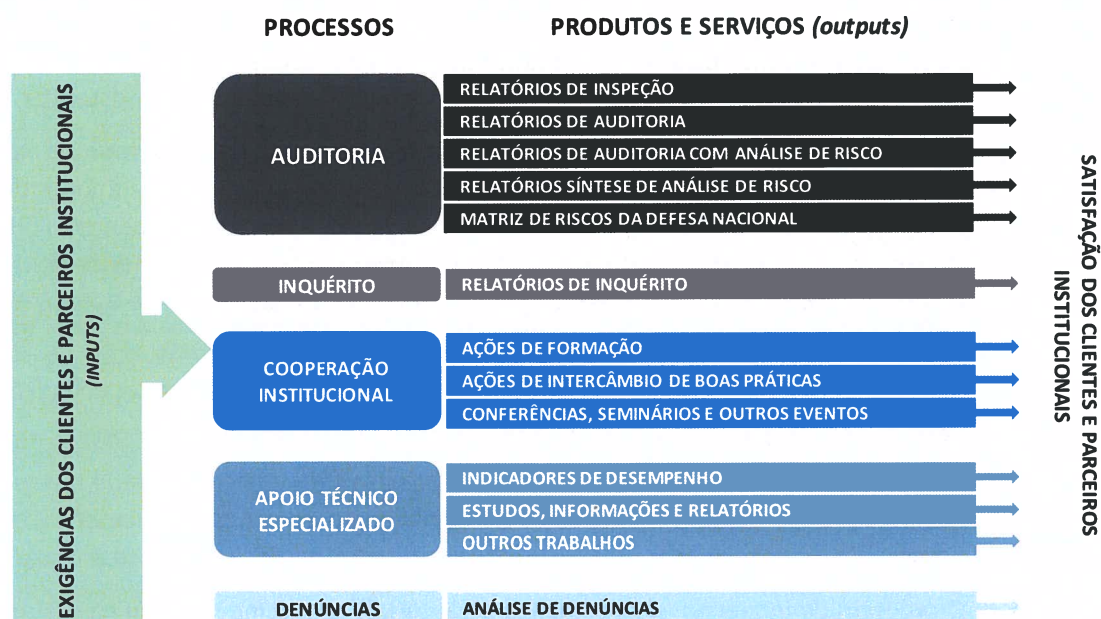
2.4. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

- (9) Na prossecução da sua missão e visão, e no seguimento das competências atribuídas pelo Decreto Regulamentar n.º 09/2015, resultam da atividade desenvolvida de forma consistente pela IGDN, os produtos e serviços refletidos na fig.02, para a satisfação dos requisitos do Cliente e as disposições legais⁵ aplicáveis à organização:

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

⁵ Designadamente: o Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho - que institui o 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 - Estabelece o regime da carreira especial de inspeção; etc.

FIGURA 02 - PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



Fonte: IGDN.

- (10) Os produtos e serviços (outputs) do principal processo operacional da IGDN (Auditoria) decorrem 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 risco⁶, permitindo assegurar uma cobertura, progressiva e criteriosa, da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
- (11) 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) concisos, conclusivos e tempestivos, e integrar os seus resultados em relatórios síntese de análise (por processo ou entidade, homogêneos)⁷.
- (12) Concomitantemente, foi iniciada a ampliação da oferta de produtos inspetivos com estruturas modelares diferenciadas, para favorecer o alcance, mais eficaz e eficiente, dos objetivos e, subsequentemente, da satisfação do principal cliente.
- (13) Da experiência colhida observou-se que, na prossecução 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 resulta o mais adequado face à tipologia de intervenção pretendida, bem como à sequente divulgação dos resultados.

⁶ 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).

⁷ Estes permitem concluir sobre a existência de arquiteturas de processos e indicadores de desempenho comuns a entidades homogêneas, 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 homogêneas, e elaborar planos de medidas de mitigação transversais à Defesa Nacional, com base nas boas práticas processuais identificadas nas auditorias.

Assim, foram acomodados outros produtos inspetivos - relatórios de auditoria⁸ e de inspeção⁹ - no principal processo operacional da IGDN, 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.

- (14) 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 de formação, de intercâmbio de boas práticas com organizações congéneres, nacionais e internacionais, bem como, com a realização de conferências, seminários e outros eventos.
- (15) A atividade de apoio técnico especializado¹⁰ é desenvolvida em função de solicitações do Ministro da Defesa Nacional, nas áreas de competência da IGDN, que sejam consideradas úteis para o exercício da governação na área da Defesa Nacional.
- (16) Os produtos procedentes do processo de denúncias têm como finalidade o registo, análise e conclusão sobre as denúncias recebidas, servindo como indicação e referência para futuros processos de auditoria, caso revistam interesse e as situações denunciadas tenham relevância.
- (17) O processo de inquérito, à semelhança do anterior, tem também ele uma natureza inopinada e decorre sempre de determinação superior.

2.6. POLÍTICA DA QUALIDADE

- (18) 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.
- (19) É através da política da qualidade que o órgão de gestão 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.
- (20) 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 o seu Cliente¹¹:
 - a) Ministro da Defesa Nacional, universo alvo e parceiros institucionais satisfeitos¹²;

⁸ 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.

⁹ Técnica de auditoria suportada no exame de registos ou de documentos e exame físico de ativos.

¹⁰ Processo criado já no exercício de 2020 que se encontra em fase de desenvolvimento.

¹¹ Aprovada pelo Inspetor-Geral da Defesa Nacional em 31jan2020.

¹² Através das seguintes ações: i. Oferecer produtos de auditoria de qualidade e excelência ao Ministro da Defesa Nacional (MDN), universo alvo e parceiros institucionais da IGDN, antecipando as suas solicitações e superando as suas expectativas; ii.

- b) Trabalhadores envolvidos e responsabilidade social e ambiental¹³;
 - c) Melhoria contínua e garantia do SGQ e dos respetivos processos¹⁴;
 - d) Comunicação clara e transparente¹⁵.
- (21) A política da qualidade 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) e na intranet da IGDN;
 - c) Realização de reuniões periódicas de direção com todos os trabalhadores da IGDN.

2.7. ESTRUTURA ORGÂNICA

- (22) 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.
- (23) 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.
- (24) 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.
- (25) 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).
- (26) Por último, o Despacho n.º 10216/2020, de 12 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional, definiu as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada da IGDN

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; 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 Administração Pública (AP).

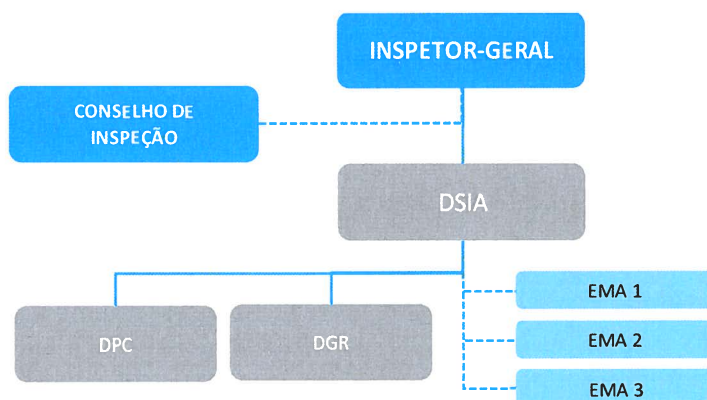
¹³ Através das seguintes ações: i. Garantir o envolvimento dos trabalhadores no cumprimento da missão, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com o MDN, universo alvo e parceiros institucionais; ii. Assegurar a valorização dos trabalhadores, 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 trabalhadores, 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.

¹⁴ 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.

¹⁵ Assegurando atempadamente e de forma completa, a prestação da informação necessária e relevante ao exercício da atividade da IGDN, requerida pelo Ministro da Defesa Nacional, universo alvo e parceiros institucionais.

- a Divisão de Planeamento e Coordenação (DPC) e a Divisão de Gestão de Recursos (DGR) - 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.

FIGURA 03 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: IGDN.

- (27) 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.
- (28) A atribuição das responsabilidades e autoridade para a operacionalização de cada processo/procedimento do SGQ é assegurada por despacho do Inspetor-Geral que nomeia o respetivo Gestor.

3. AUTO - AVALIAÇÃO

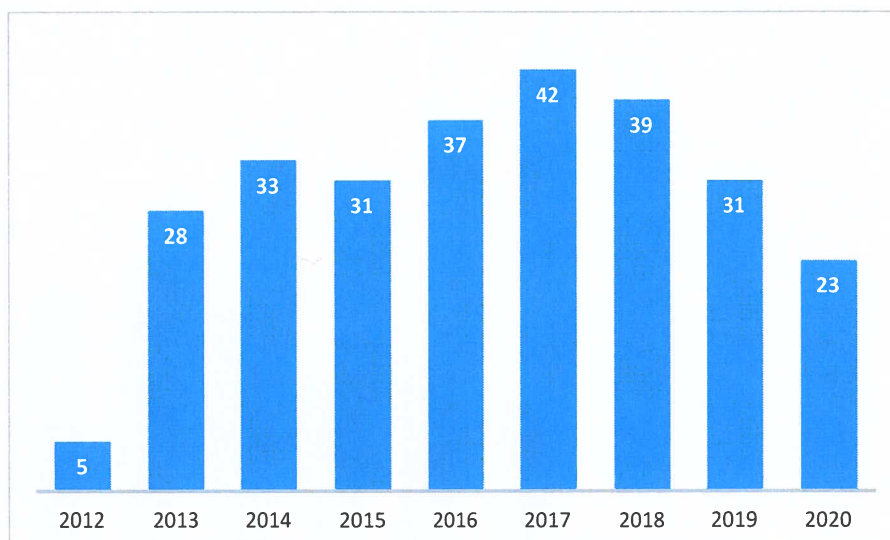
3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

- (29) Os dados e a informação resultantes da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2020, permitem efetuar a análise e avaliação anual do desempenho da organização relativamente aos seguintes aspetos:
- a) Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços da IGDN;
 - b) Grau de satisfação dos clientes e informação de partes interessadas relevantes;
 - c) Desempenho global e eficácia do SGQ;
 - d) Grau de realização dos objetivos da qualidade da IGDN;
 - e) Eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades do SGQ;
 - f) Resultados das auditorias internas ao SGQ;
 - g) NC e ações corretivas e OM do SGQ.
- (30) Seguidamente, apresentam-se para cada um dos processos do SGQ da IGDN, os principais resultados de 2020, reportados à data do presente relatório.

PROCESSO DE AUDITORIA

- (31) O desempenho deste processo em 2020 foi significativamente influenciado pela situação epidemiológica do Coronavírus - COVID-19, o qual gerou constrangimentos no desenvolvimento dos trabalhos de auditoria que, pela sua natureza, dependem não apenas dos trabalhadores da IGDN, mas também, e não menos importante, da capacidade e disponibilidade das entidades auditadas para acolher as equipas de auditoria/inspeção, bem como, fornecer a informação necessária à sua ação.
- (32) Considerando ainda que, em conformidade com a dinâmica da atividade inspetiva anual, a conclusão de diversas ações de auditoria (designadamente, as realizadas no último trimestre de cada ano) apenas ocorre no primeiro trimestre do ano seguinte, as restrições e a instabilidade provocadas pela crise pandémica nesse período obstaram a conclusão de algumas dessas ações¹⁶.
- (33) Assim, os resultados dos principais indicadores do processo de auditoria foram os seguintes:
- a) O número de relatórios concluídos (*vide* fig.04), correspondeu a 23 (vinte e três), o que determinou uma taxa de realização de 74% da meta estabelecida no QUAR para este indicador.

FIGURA 04 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS



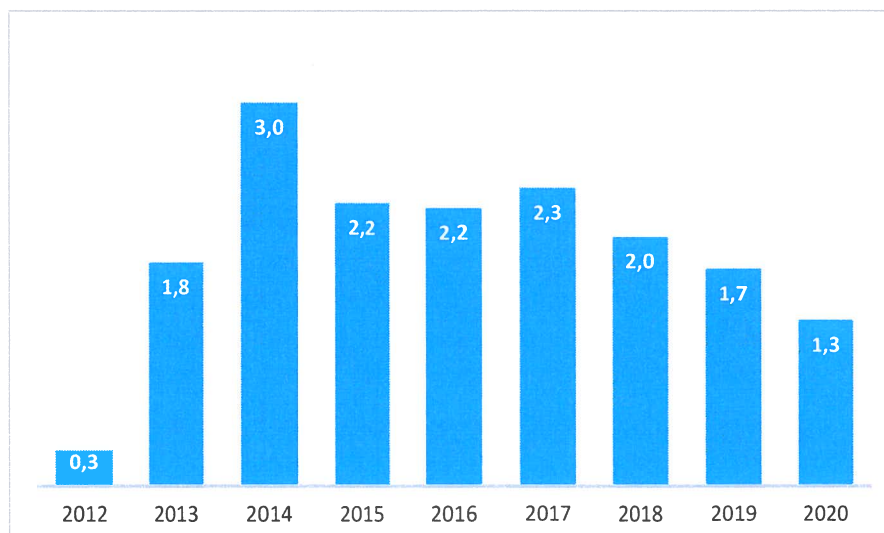
Fonte: Mapa de controlo do PN1 (abril de 2021).

À data de elaboração deste relatório, encontravam-se 12 (doze) ações de inspetivas em fase de relato, o que, em circunstâncias idênticas às de exercícios anteriores, teria permitido atingir a meta definida para este indicador;

- b) O número médio de relatórios concluídos por inspetor (*vide* fig.05 da página seguinte) correspondeu a 1,3, o que originou uma taxa de realização de 71% da meta estabelecida;

¹⁶ Considerando que a monitorização dos indicadores de desempenho do processo é efetuada em cada ano à data de elaboração do RA.

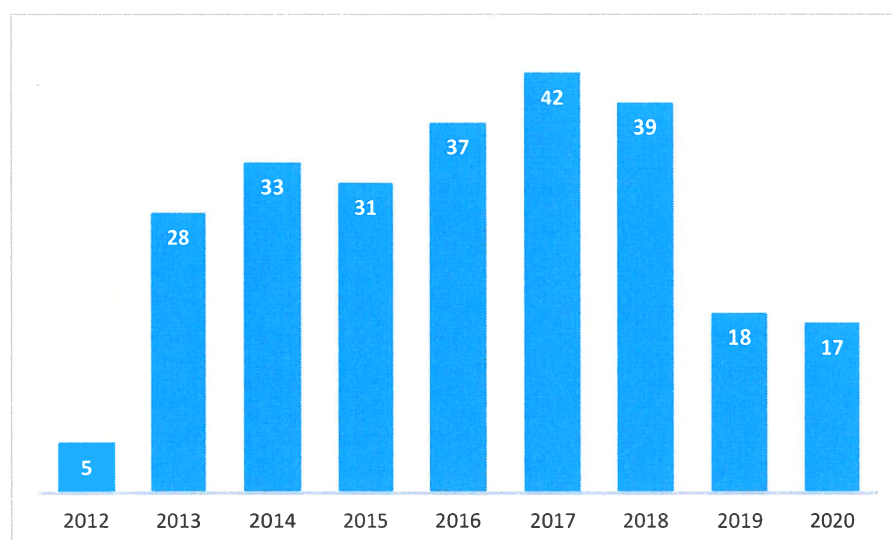
FIGURA 05 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPECTOR



Fonte: Mapa de controlo do PN1 (abril de 2021).

- c) O número de relatórios de ações inspetivas homologados (*vide* fig.06) corresponde, à data do presente relatório, a dezassete (17), refletindo os constrangimentos acima referidos;

FIGURA 06 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS



Fonte: Mapa de controlo do PN1 (abril de 2021).

- d) O grau de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (*vide* fig.07) corresponde, à data deste relatório, a cerca de 29,1% do referido universo, em conformidade com a meta estabelecida para o exercício;

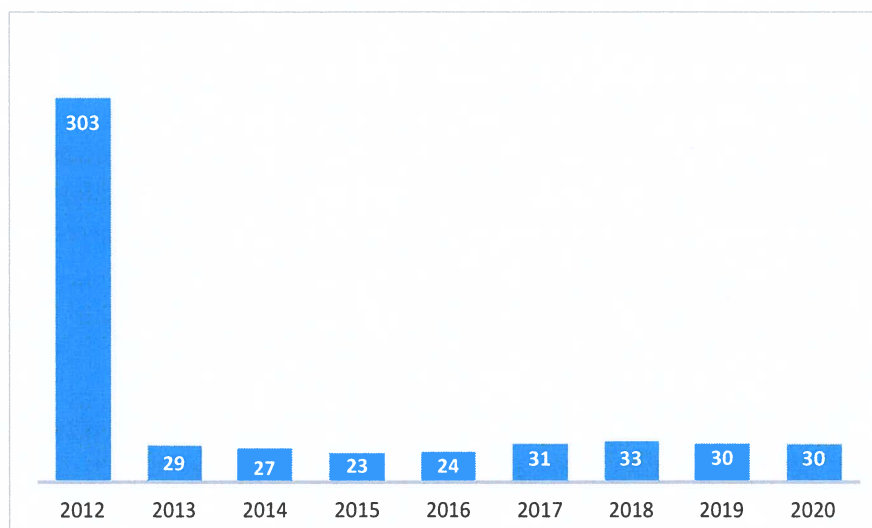
FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL

ENTIDADE	UNIVERSO DE PROCESSOS	PROCESSOS AUDITADOS	% COBERTURA
01. Secretaria-Geral do MDN	40	15	37,5%
02. Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	34	8	23,5%
03. Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional	39	11	28,2%
04. Instituto da Defesa Nacional	35	6	17,1%
05. Polícia Judiciária Militar	34	6	17,6%
06. Estado-Maior-General das Forças Armadas	44	15	34,1%
07. Hospital das Forças Armadas	42	10	23,8%
08. Marinha	51	33	64,7%
09. Exército	51	35	68,6%
10. Força Aérea	50	33	66,0%
11. Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.	46	13	28,3%
12. Instituto Hidrográfico	35	3	8,6%
13. Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	38	4	10,5%
14. Arsenal do Alfeite, S.A.	34	5	14,7%
15. Autoridade Marítima Nacional	35	4	11,4%
16. Cruz Vermelha Portuguesa	35	2	5,7%
17. Liga dos Combatentes	34	3	8,8%
18. Associação dos Deficientes das Forças Armadas	34	1	2,9%
Total Geral	711	207	29,1%

Fonte: Mapa de controlo do PN1 (abril de 2021).

- e) O tempo médio de uma auditoria (*vide* fig.08) correspondeu, em 2020, a 30 (trinta) dias, em conformidade com a meta estabelecida;

FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA



Fonte: Mapa de controlo do PN1 (abril de 2021).

- f) Por último, correspondeu a 100% a percentagem de questões contraditadas que não determinaram quaisquer alterações relevantes às asserções dos projetos de relatório.

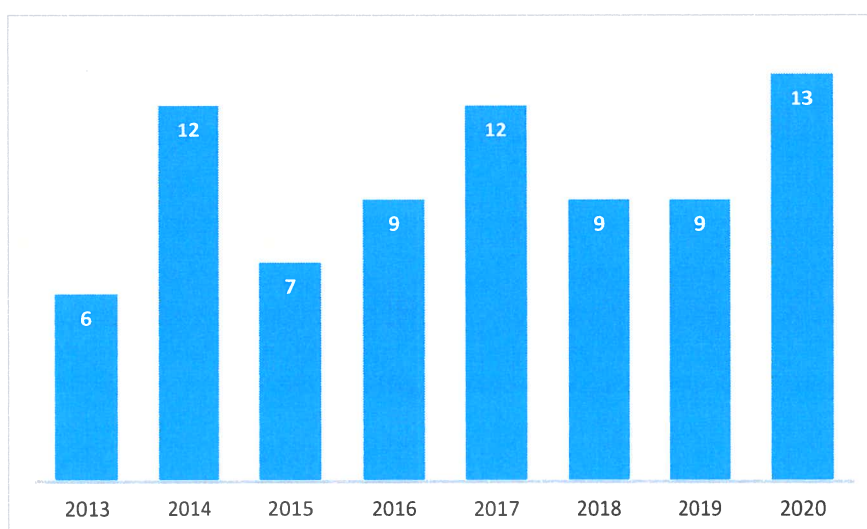
PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

- (34) As restrições impostas, no contexto de resposta à pandemia de COVID-19, impossibilitaram a realização de ações de cooperação institucional com entidades nacionais e estrangeiras, as quais foram objeto de anulação ou adiamento.

PROCESSO DE DENÚNCIAS

- (35) Em 2020 concluiu-se a análise de 13 (treze) denúncias (*vide* fig.09), que corresponderam à totalidade (100%) dos processos desta natureza que deram entrada na IGDN nesse ano.

FIGURA 09 - EVOLUÇÃO DO N.º DE DENÚNCIAS CONCLUÍDAS



Fonte: Mapa de Controlo do PN2.

PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO

- (36) No âmbito deste processo foi dada resposta às solicitações do Ministro da Defesa Nacional, em várias áreas de competência da IGDN. Destacam-se os trabalhos realizados, em articulação com os Ramos das Forças Armadas e o IASFA, I.P., que conduziram à constituição de um Grupo de Trabalho¹⁷, coordenado pela IGDN, com o objetivo de oferecer contributos ao sistema de alimentação no âmbito da Defesa Nacional.

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA

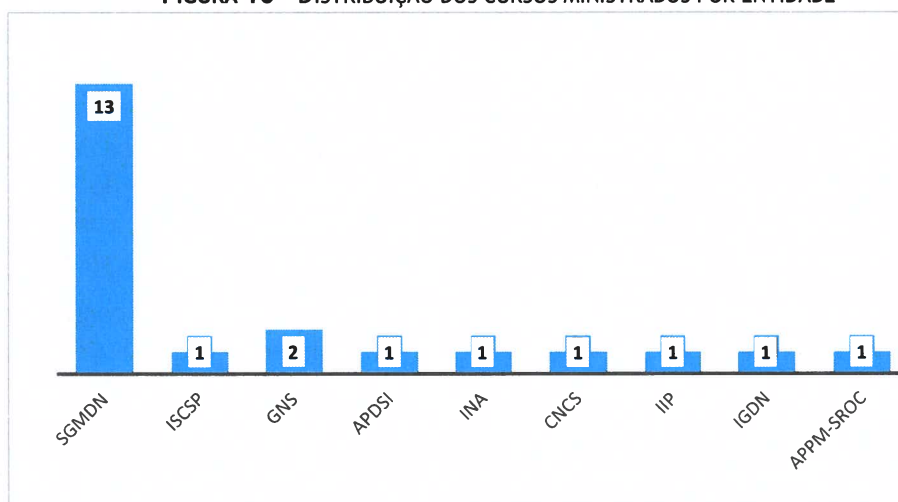
- (37) Considerando a atipicidade do ano 2020, já atrás desenvolvida, não foram realizadas ações de auditoria interna aos processos do SGQ da IGDN, as quais serão oportunamente promovidas em 2021.

¹⁷ 'Grupo de Trabalho para a Avaliação do Processo de Gestão do Sistema de Alimentação da Defesa Nacional' criado pelo Despacho n.º 11753/2020, de 18 de novembro, do Ministro da Defesa Nacional.

PROCESSO DE FORMAÇÃO

- (38) A elevação das qualificações e das competências dos colaboradores revela-se estratégica para assegurar o aumento da motivação individual e dos níveis do desempenho, bem como o desenvolvimento pessoal e de equipa. O conhecimento, o saber e o saber-fazer, são essenciais para a conceção de uma vantagem competitiva específica.
- (39) Assim, durante o ano de 2020, a IGDN assegurou um total de 1386 horas de formação aos seus colaboradores (33), tendo sido atingida uma taxa de realização de 120% do respetivo indicador fixado no QUAR aprovado (número de horas de qualificação e formação asseguradas).
- (40) Os cursos de formação profissional frequentados no ano 2020 foram ministrados pelas entidades formadoras refletidas na fig.10 seguinte, sendo possível observar um aproveitamento elevado da oferta formativa disponibilizada a todos os órgãos e serviços do MDN pela Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN) - em 2020 a IGDN usufruiu de 13 cursos organizados por esta entidade.

FIGURA 10 - DISTRIBUIÇÃO DOS CURSOS MINISTRADOS POR ENTIDADE¹⁸



Fonte: Balanço Social 2020.

AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES

- (41) A eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades do SGQ é demonstrada pelo ponto de situação das ações previstas para 2020, nomeadamente das relacionadas com os processos de auditoria, que tiveram um grau de execução material relevante atendendo aos circunstancialismos no ano em análise.
- (42) A vertente do autocontrolo, em 2020, foi assegurada através do acompanhamento dos vários indicadores previstos no Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, em particular dos relativos ao processo de auditoria, através de reuniões regulares semanais e mensais entre a direção e

¹⁸ SGMDN - Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional; ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; GNS - Gabinete Nacional de Segurança; APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação; INA - Direção-Geral de Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas; CNCS - Centro Nacional de Cibersegurança; IIP - *International Institute of Protocol*; APPM-SROC - Ana Calado Pinto, Pedro de Campos Machado, Ilídio César Ferreira & Associados, SROC, LDA.

os dirigentes intermédios, e de reuniões parcelares entre os dirigentes e os seus trabalhadores.

- (43) De referir ainda que os trabalhadores têm sido avaliados de acordo com o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) e que no âmbito da avaliação dos serviços (SIADAP 1) a IGDN não foi destinatária de qualquer ação de controlo.
- (44) A presente avaliação constitui, juntamente com o estado das ações resultantes das anteriores revisões do SGQ, e com as alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema e com a adequação dos recursos, uma das entradas para a revisão do SGQ da IGDN.

3.2. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO

- (45) Na sequência da Missão e Política da Qualidade, o Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, para 2020, traduziu o caminho a seguir para a melhoria contínua do SGQ da Inspeção-Geral.
- (46) Nesse sentido, e atendendo às atribuições cometidas à IGDN, foi dado início em 2020 à ampliação da oferta de produtos inspetivos, com estruturas modelares diferenciadas, destinados a favorecer o alcance mais eficaz e eficiente dos objetivos e, subsequentemente, garantir uma maior satisfação do cliente.

Para o efeito, foram concluídos os trabalhos de revisão do procedimento do processo de auditoria, de forma a permitir a acomodação de outras tipologias de intervenção (além da realização de auditorias com base no modelo de análise de risco), e da taxonomia dos riscos da IGDN, e desenvolvidos questionários de avaliação do sistema de controlo interno.

- (47) Como ferramenta facilitadora das atividades a desenvolver foi consolidada a implementação de um sistema de gestão documental, em coordenação com o Centro de Dados da Defesa (CDD) da SGMDN, o qual tem vindo a permitir assegurar a eficiente gestão da informação na organização e a progressiva desmaterialização dos processos.
- (48) Considerando o objetivo de reforçar a transparência dos seus procedimentos, a IGDN tem vindo a promover a alimentação de um sub portal dedicado, no âmbito do Portal da Defesa, o qual permitiu reforçar a visibilidade da atividade desenvolvida, designadamente, junto dos cidadãos em geral.
- (49) Noutra vertente de atuação, destaca-se a aprovação do 'Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho', que estabelece os princípios, orientações de atuação profissional e procedimentos de prevenção e combate ao assédio no trabalho que devem ser observados no exercício de funções na IGDN.
- (50) No sentido de promover uma cultura de igualdade e livre de estereótipos de género foi disponibilizado o 'Curso de Formação de Formadores para a Igualdade de Género' a dois trabalhadores que, posteriormente, ministraram formação interna neste âmbito.
- (51) A IGDN apostou ainda na implementação de boas práticas ambientais, ao nível da higiene, da segurança e saúde no trabalho e de inserção na comunidade, destacando-se as seguintes:
 - a) A opção por uma frota automóvel 100% elétrica, constituindo a solução mais económica e ecológica em termos de consumo e manutenção, sem produção de quaisquer emissões de gases poluentes;
 - b) A adesão à campanha da EPAL "Traz a tua garrafa. Bebe água da rede";

- c) O lançamento da iniciativa de angariação de produtos de higiene pessoal para entrega numa instituição de solidariedade social, localizada nas proximidades da IGDN.
- (52) Por último, são de destacar as iniciativas internas destinadas a promover a motivação dos colaboradores, as quais, apesar de condicionadas pelas restrições impostas pela crise pandémica de COVID-19, permitiram assinalar, designadamente, a época natalícia.

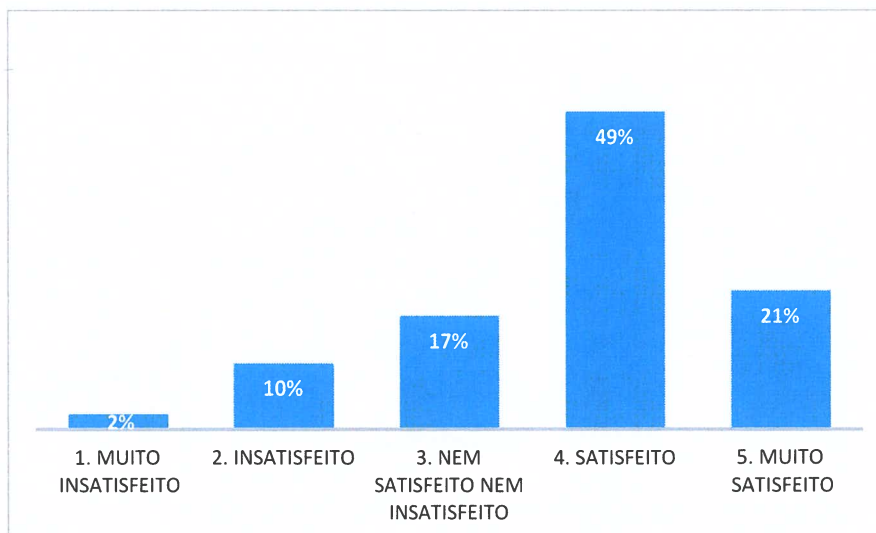
3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS

- (53) A comparação com o desenvolvimento de serviços idênticos é assegurada através dos instrumentos de gestão elaborados no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, nomeadamente os respetivos Relatórios Anuais de Atividade.

3.4. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES

- (54) O envolvimento dos trabalhadores na autoavaliação da IGDN concretizou-se através da aplicação de um questionário que pretende aferir o seu grau de satisfação com a organização e de motivação relativamente às atividades e competências desenvolvidas. Num universo de 27 (vinte e sete) trabalhadores (SIADAP 3) responderam 19 (dezanove), o que corresponde a uma taxa global de respostas de 70%.
- (55) A fig.11 seguinte sintetiza os resultados obtidos no questionário de satisfação, permitindo constatar que em 2020, 49% e 21% dos trabalhadores, se encontram ‘satisfeitos’ ou ‘muito satisfeitos’, respetivamente.

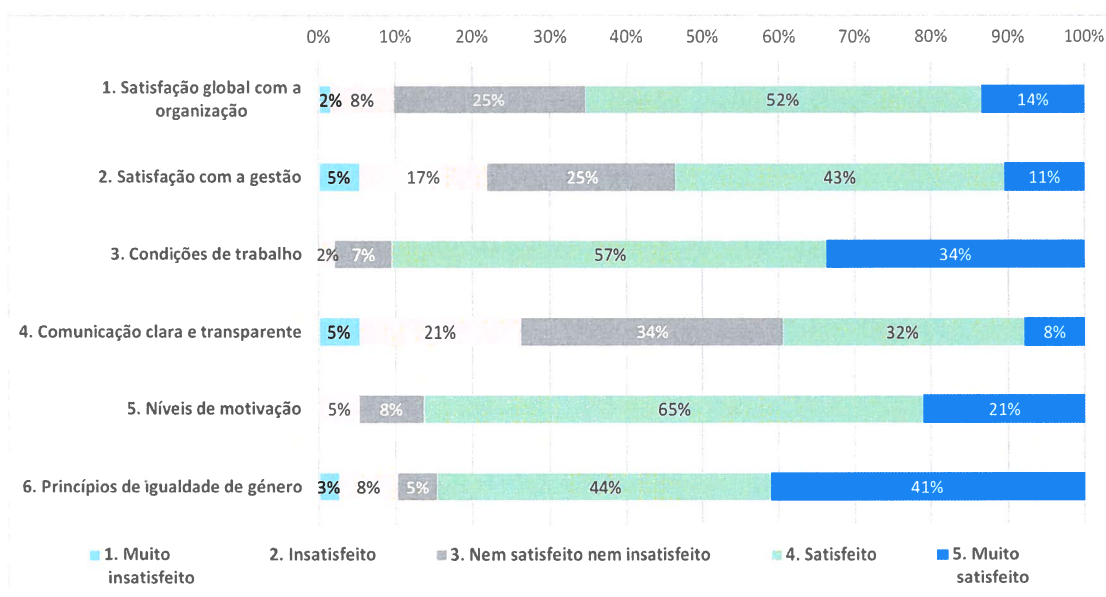
FIGURA 11 - GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES



Fonte: Questionários preenchidos.

- (56) A tendência das respostas nos vários itens analisados situa-se no nível ‘satisfeito’, destacando-se a ‘satisfação global com a organização’, as ‘condições de trabalho’ e os ‘níveis de motivação’, onde representa 52%, 57% e 65%, respetivamente, dos resultados (vide fig.12 seguinte).

FIGURA 12 - SATISFAÇÃO DO COLABORADORES POR ÁREA

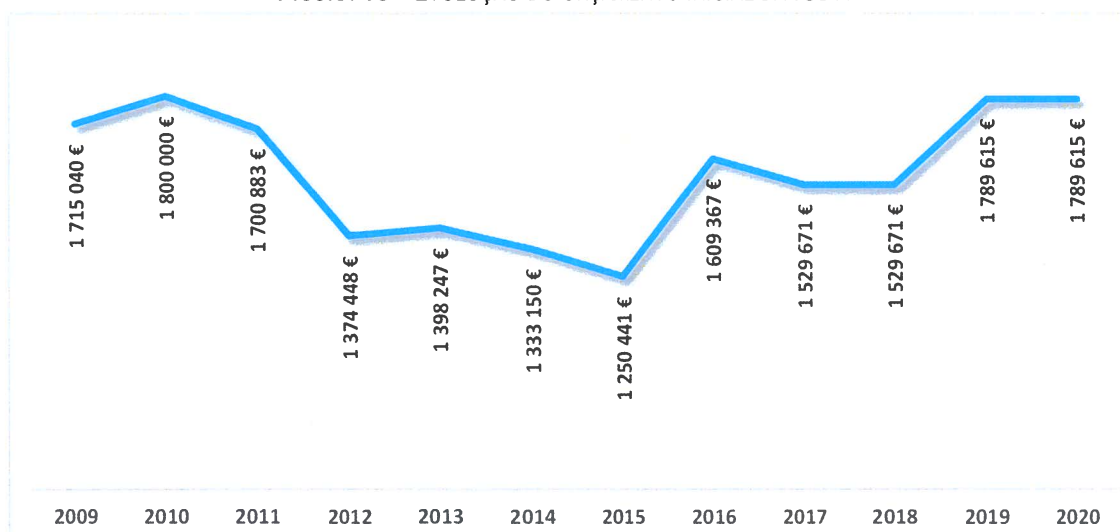


Fonte: Questionários preenchidos.

3.5. RECURSOS FINANCEIROS

- (57) 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 isso por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento e controlo dos recursos financeiros, suportados pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN).
- (58) A fig.13 exibe o orçamento inicial atribuído à IGDN no período 2019/2020, permitindo verificar uma evolução positiva a partir de 2015 após um período de maior contração da despesa pública.

FIGURA 13 - EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN



Fonte: SIGDN.

- (59) As despesas pagas no exercício 2020 ascenderam a 1.557.586 €, correspondendo a um grau de execução orçamental de 87% face ao orçamento inicial atribuído (1.789.615 €), de 92,8% face ao orçamento corrigido (1.678.978 €) e de 96,3% face ao orçamento disponível após cativos (1.617.469 €).
- (60) Analisando o triénio 2018/2020 (fig.14) é possível identificar uma evolução crescente nos pagamentos realizados, com uma ligeira inflexão em 2020, reflexo da reposição integral das remunerações auferidas pelos trabalhadores da AP e do descongelamento das progressões nas carreiras, com impacto sobretudo no ano 2019.

FIGURA 14 - PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2018/2020



Fonte: SIGDN.

- (61) Com efeito, quando observada na fig.15 a composição, por agrupamento de despesa económico, dos pagamentos efetuados, é possível concluir que o agrupamento ‘despesas com o pessoal’ é aquele com maior expressividade no orçamento desta Inspeção-Geral (consumindo em 2020, 92,4% dos pagamentos realizados), secundado de forma distanciada pelo agrupamento ‘aquisição de bens e serviços’ (7,5% dos pagamentos efetuados).

FIGURA 15 - PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2017/2019 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA

AGRUPAMENTOS DE DESPESA	2020		2019		2018		Δ 19/20	Δ 18/19
	PAGAMENTOS	%	PAGAMENTOS	%	PAGAMENTOS	%		
Despesas com o pessoal	1 438 936,38 €	92,4%	1 472 470,98 €	91,3%	1 335 461,59 €	90,2%	-2,3%	10,3%
Aquisição de bens e serviços	116 301,20 €	7,5%	133 698,58 €	8,3%	133 484,91 €	9,0%	-13,0%	0,2%
Outras despesas correntes	0,00 €	0,0%	0,00 €	0,0%	1 716,40 €	0,1%	n.a.	-100,0%
Aquisição de bens de capital	2 348,57 €	0,2%	5 822,89 €	0,4%	10 289,02 €	0,7%	-59,7%	-43,4%
TOTAL	1 557 586,15 €	100,0%	1 611 992,45 €	100,0%	1 480 951,92 €	100,0%	-3,4%	8,8%

Fonte: SIGDN.

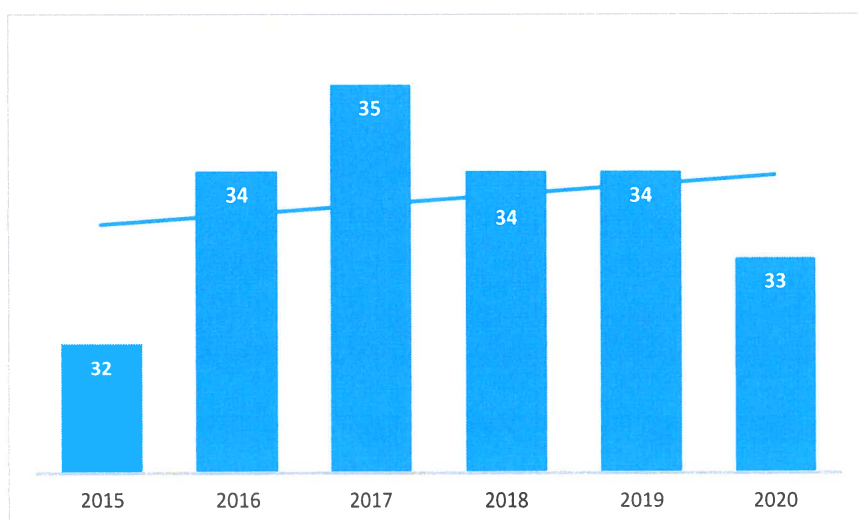
- (62) Em 2019 os pagamentos de ‘despesas com o pessoal’ refletiram a reposição das remunerações operada, bem como, o descongelamento das progressões nas carreiras, correspondendo a uma variação de 10,3% face ao período homólogo (2018). Pode ainda verificar-se que em 2020 se verificou uma redução dos pagamentos nesse agrupamento reflexo de uma redução circunstancial de recursos humanos nesse ano.
- (63) A composição da despesa traduz a realidade de um organismo público focado na prestação de serviços e, por conseguinte, utilizador, sobretudo, de recursos humanos na prossecução das respetivas competências, sendo a logística necessária para apoio da atividade suportada pelos restantes agrupamentos de despesa, que absorveram 7,7% dos pagamentos de 2020.

- (64) O decréscimo dos pagamentos realizados em 2020, no agrupamento ‘aquisição de bens e serviços’, foi reflexo das medidas adotadas para prevenção, mitigação e controlo da doença COVID 19, as quais determinaram a suspensão ou adiamento de iniciativas na área da cooperação institucional, bem como a redução das deslocações em território nacional no âmbito da realização das ações inspetivas.

3.6. RECURSOS HUMANOS

- (65) A fig.16 exibe a evolução dos efetivos nos últimos 6 (seis) anos, em 31 de dezembro.

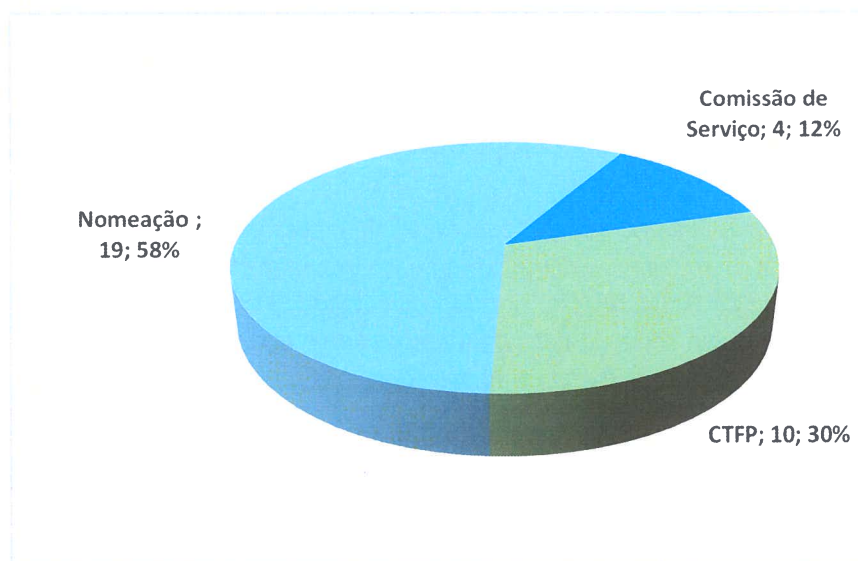
FIGURA 16 - EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN



Fonte: Balanço Social da IGDN de 2020.

- (66) Em 31 de dezembro de 2020 a IGDN contava com 33 efetivos, distribuídos pelos regimes de vinculação exibidos na fig.17.

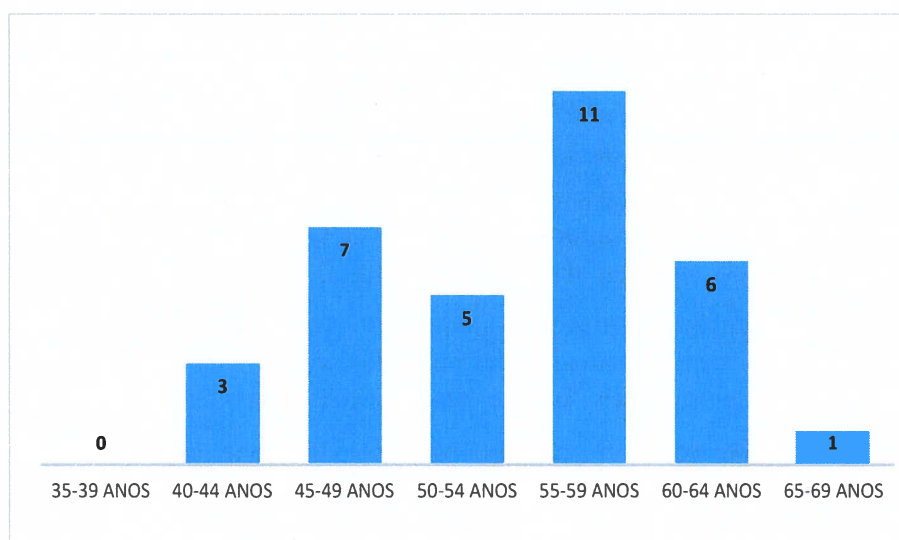
FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO



Fonte: Balanço Social da IGDN de 2020.

- (67) O grupo mais representativo correspondia ao pessoal de nomeação definitiva (58%) - que integra o pessoal da carreira de inspeção superior e o pessoal militar - secundado pelo pessoal com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (30%) - que integra o pessoal das carreiras gerais de assistente técnico e assistente operacional - e, por último, o pessoal em comissão de serviço (12%), correspondente à estrutura de direção superior e intermédia designada a coberto deste regime de vinculação.
- (68) A análise da estrutura etária dos trabalhadores desta Inspeção-Geral nos últimos anos revela um índice de envelhecimento cada vez mais pronunciado, sendo que a classe etária dominante em 31 de dezembro de 2020 era a dos 55/59 anos (*vide* fig.18). Com efeito, nessa data, 55% dos trabalhadores da IGDN tinha 55 ou mais anos.

FIGURA 18 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR CLASSE ETÁRIA



Fonte: Balanço Social de 2020.

- (69) Os dados sobre o planeamento e a gestão de recursos humanos da IGDN encontram-se apresentados com maior detalhe no Balanço Social, elaborado em conformidade com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro.

4. AVALIAÇÃO FINAL

4.1. APRECIACÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

- (70) Considerando as imprevisibilidades e as dificuldades que caracterizam os processos de mudança nas organizações, considera-se, ainda assim que, em termos globais, a execução do PA de 2020 foi positiva, pois, apesar dos condicionalismos na execução de algumas das atividades previstas, designadamente no âmbito do processo de auditoria, ainda assim verificou-se um desempenho assinalável com a conclusão de vinte e três (23) ações, estando doze (12) na sua fase final de relato ou já em exercício de contraditório junto das entidades auditadas, as quais, também sofrem dos condicionalismos motivados pela pandemia do COVID-19.
- (71) Assim, atento o desempenho global desta Inspeção-Geral em 2020, constante no QUAR em anexo, propõe-se superiormente que a atribuição da menção 'Satisfatório', porquanto, não obstante não terem sido atingidos alguns dos objetivos mais relevantes, tal ficou a dever-se,

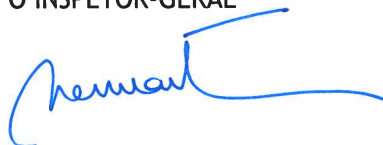
indelevelmente, a perturbações na atividade operacional a que a organização foi alheia, motivadas em 2020 e 2021 (meses iniciais) pela pandemia do COVID-19, a qual obstou à regular execução e finalização dos trabalhos de auditoria.

4.2. CONCLUSÕES PROSPETIVAS

- (72) O aumento das expetativas do Cliente confirma a importância de consolidar em 2021 a ampliação da oferta de produtos inspetivos, com estruturas modelares diferenciadas, que favoreçam o alcance dos objetivos e permitam assegurar uma resposta mais eficaz e eficiente (porquanto com menor e/ou mais focada alocação de recursos).
- (73) Esta estratégia é o suporte para o sucesso das iniciativas previstas para manter a Certificação do SGQ da IGDN pela Norma ISO 9001:2015, obtida em maio de 2017, e oferecer produtos e serviços de excelência ao Cliente, universo alvo e parceiros institucionais, com a Visão de tornar a organização numa *“referência no setor de Auditoria, Inspeção e da Avaliação de risco contribuindo para a disseminação das boas práticas”*.
- (74) Considerando a necessidade de correção das NC e de implementação das OM identificadas, decorrentes, nomeadamente, das auditorias internas realizadas e de eventuais alterações no contexto interno e externo desta Inspeção-Geral, deverá continuar a assegurar-se a revisão do SGQ com uma periodicidade anual.
- (75) A dinamização da perspetiva Clientes decorre ainda do desenvolvimento de novas Parcerias Estratégicas, em particular no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, da “Iniciativa 5+5” e dos Acordos Bilaterais, ao nível das Inspeções-Gerais Congéneres Internacionais.
- (76) Com o objetivo de reforçar o ambiente organizacional, nas suas diferentes perspetivas, acrescentem as seguintes iniciativas a desenvolver em 2021:
- a) Prosseguir no esforço de desmaterialização e uniformização dos processos, reforçando a capacidade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacionais;
 - b) Promover iniciativas em matéria de manutenção preventiva e de segurança das instalações, bem como de economia e de eficiência energética, visando a consolidação de uma cultura de preservação ambiental;
 - c) Continuar a capacitar os recursos humanos por forma a elevar a qualidade dos produtos e serviços gerados e o grau de profissionalismo dos colaboradores;
 - d) Reforçar os mecanismos de conciliação da vida familiar com a profissional;
 - e) Promover uma cultura de igualdade do género, designadamente através da realização de ações de sensibilização nesse âmbito;
 - f) Fomentar práticas de gestão sustentável dos recursos humanos, ambientais e financeiros.

Lisboa, abril de 2021

O INSPETOR-GERAL



José Leite Martins

DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR N.º 01 - MINISTRO DA DEFESA NACIONAL;
- EXEMPLAR N.º 02 - SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL.

ANEXOS

- ANEXO 01.....QUAR DA IGDN DE 2020.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AP ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- APDSI ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO;
- APPM-SROC ANA CALADO PINTO, PEDRO DE CAMPOS MACHADO, ILÍDIO CÉSAR FERREIRA & ASSOCIADOS, SROC, LDA.
- CDD CENTRO DE DADOS DA DEFESA;
- CNCS CENTRO NACIONAL DE CIBERSEGURANÇA;
- DGR DIVISÃO DE GESTÃO DE RECURSOS;
- DPC DIVISÃO DE PLANEAMENTO E COORDENAÇÃO;
- DSIA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE INSPEÇÃO E AUDITORIA;
- EMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR DE AUDITORIA;
- GNS GABINETE NACIONAL DE SEGURANÇA;
- IGDN INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL;
- IIP INTERNATIONAL INSTITUTE OF PROTOCOL;
- INA DIREÇÃO-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS;
- ISCSP INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS;
- ISO INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION;
- MDN MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL;
- NC NÃO CONFORMIDADE;
- OM OPORTUNIDADE DE MELHORIA;
- PA PLANO ANUAL DE ATIVIDADES;
- PDCA PLAN-DO-CHECK-ACT;
- PN PROCESSO DE NEGÓCIO;
- QUAR QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO;
- RA RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES;
- SCI SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO;
- SGMDN SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL;
- SGQ SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE;
- SIADAP SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- SIGDN SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DEFESA NACIONAL;

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 01 PARTES INTERESSADAS;
- FIGURA 02 PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN;
- FIGURA 03 ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN;
- FIGURA 04 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS;
- FIGURA 05 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPETOR;
- FIGURA 06 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS;
- FIGURA 07 EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL;
- FIGURA 08 EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA;
- FIGURA 09 EVOLUÇÃO DO N.º DE DENÚNCIAS CONCLUÍDAS;
- FIGURA 10 DISTRIBUIÇÃO DOS CURSOS MINISTRADOS POR ENTIDADE;
- FIGURA 11 GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES;
- FIGURA 12 SATISFAÇÃO DO COLABORADORES POR ÁREA;
- FIGURA 13 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN;
- FIGURA 14 PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2018/2020;
- FIGURA 15 PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2018/2020 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA;
- FIGURA 16 EVOLUÇÃO DO N.º DE EFETIVOS DA IGDN;
- FIGURA 17 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO;
- FIGURA 18 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR CLASSE ETÁRIA.