

2019

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

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

15 de abril de 2020



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 2019, num contexto de manutenção da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e de início 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 2019, 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 A Análise de Stakeholders, aprovada em 31jan2020, pelo Inspetor-Geral da Defesa Nacional, comporta alterações face à que se encontrava em vigor em 2019, que considerava como Clientes as entidades auditadas.

FIGURA 01 - PARTES INTERESSADAS

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

* 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) mais concisos, conclusivos e tempestivos, e integrar os seus resultados em relatórios síntese de análise (por processo ou entidade, homogéneos)⁷.
- (12) Concomitantemente, foi iniciada no final do ano de 2019, 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 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.

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 MDN, visando a simplificação e otimização dos serviços, ajustando-os em função das boas práticas, mantendo como referencial a racionalização das estruturas orgânicas da 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, que aprovou a nova orgânica da 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, estabeleceu 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 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 Admi-

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).

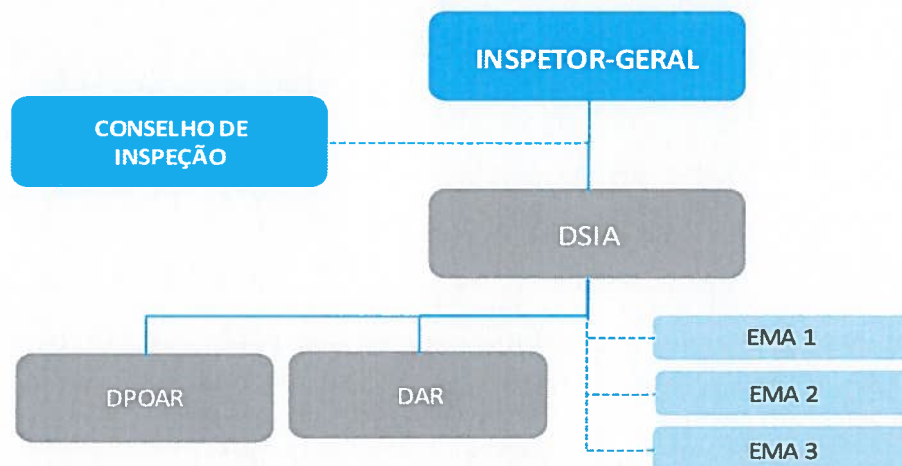
¹³ Através das seguintes ações: i. Garantir o envolvimento dos trabalhadores no cumprimento da missão, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com o MDN, universo alvo e parceiros institucionais; ii. Assegurar a valorização dos trabalhadores,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

nistração 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.

FIGURA 03 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: Decreto Regulamentar n.º 09/2015, Portaria n.º 320/2015, e Despacho n.º 11649/2015, de 19 de outubro.

3. AUTO - AVALIAÇÃO

3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

- (27) Os dados e a informação resultantes da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2019, 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.
- (28) Seguidamente, apresentam-se para cada um dos processos do SGQ da IGDN, os principais resultados de 2019, reportados à data do presente relatório.

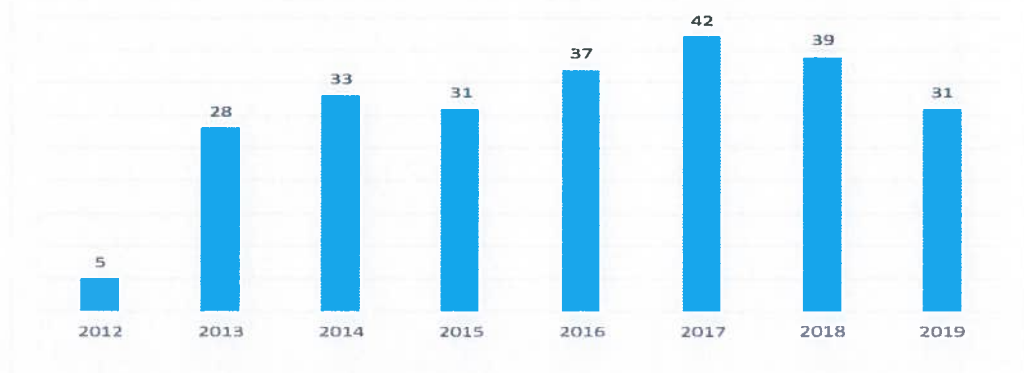
PROCESSO DE AUDITORIA

- (29) O desempenho deste processo em 2019 foi significativamente influenciado pelas alterações que se verificaram no contexto interno da IGDN, que tiveram o seu expoente máximo com a

substituição do seu órgão máximo, por duas vezes, e a cessação de funções do Diretor de Serviços de Inspeção e Auditoria, cargo que não foi preenchido até ao final do ano.

- (30) Apesar da rutura ser propiciadora de mudança e de rejuvenescimento organizacional, e impulsora de novas orientações no sentido do reforço do papel da instituição enquanto serviço de apoio à governação, acarreta, necessariamente, interregnos momentâneos na eficácia e eficiência operacionais e uma volatilidade acrescida no normal funcionamento dos serviços, exigindo uma adaptabilidade suplementar de toda a estrutura. Refletiu-se, no caso em concreto da IGDN, na atividade inspetiva desenvolvida.
- (31) 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, a crise pandémica por COVID-19 influenciou significativamente o desempenho do processo de auditoria, porquanto as restrições e a instabilidade provocadas obstaram a conclusão de algumas dessas ações¹⁶.
- (32) Assim, os resultados dos principais indicadores do processo de auditoria foram os seguintes:
- a) O número de relatórios de auditoria concluídos (*vide fig.04*), correspondeu a 31 (trinta e um), o que determinou uma taxa de realização de 91,18% da meta estabelecida no QUAR para este indicador.

FIGURA 04 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS



Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

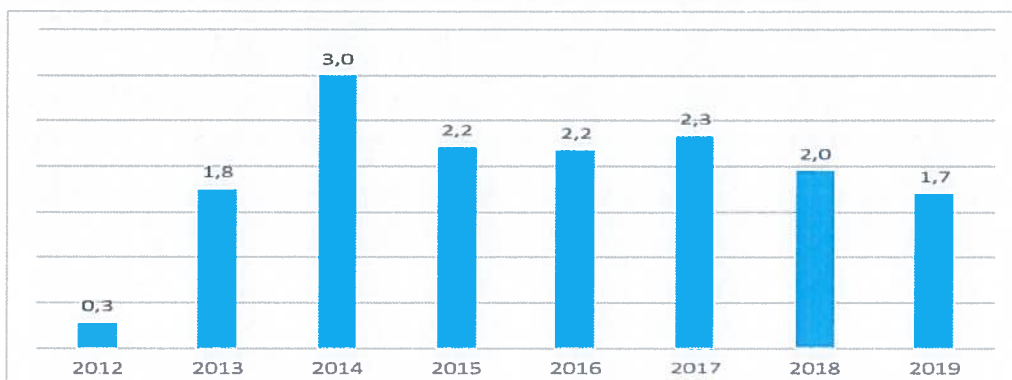
À data de elaboração deste relatório, encontravam-se 10 (dez) ações de auditoria em fase de relato ou a aguardar o exercício do contraditório, o que, em circunstâncias idênticas às de exercícios anteriores, teria permitido a superação deste indicador;

- b) O número médio de relatórios de auditoria concluídos por inspetor (*vide fig.05 da página seguinte*) correspondeu a 1,7, o que originou uma taxa de realização de 85% da meta estabelecida;

(intencionalmente em branco)

¹⁶ Considerando que a monitorização dos indicadores de desempenho do processo é efetuada em cada ano à data de elaboração do RA (15 de abril).

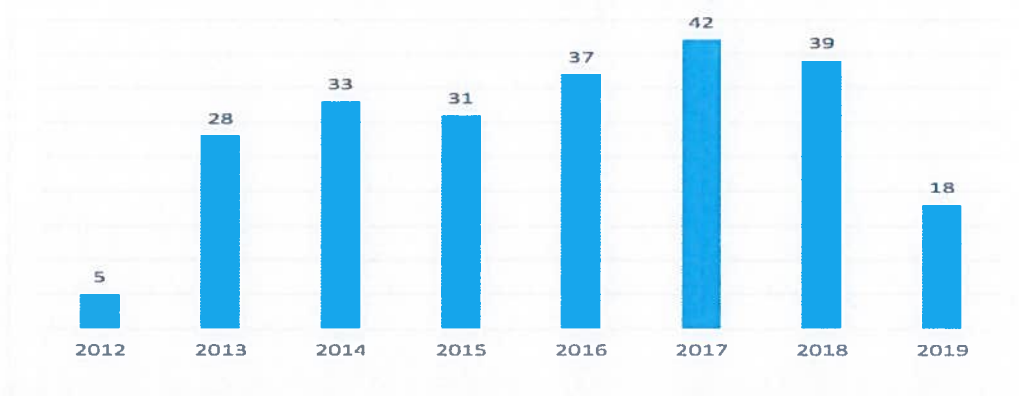
FIGURA 05 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPECTOR



Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

- c) O número de relatórios de auditoria homologados (*vide fig.06*) corresponde, à data do presente relatório, a dezoito (18), refletindo os constrangimentos acima referidos;

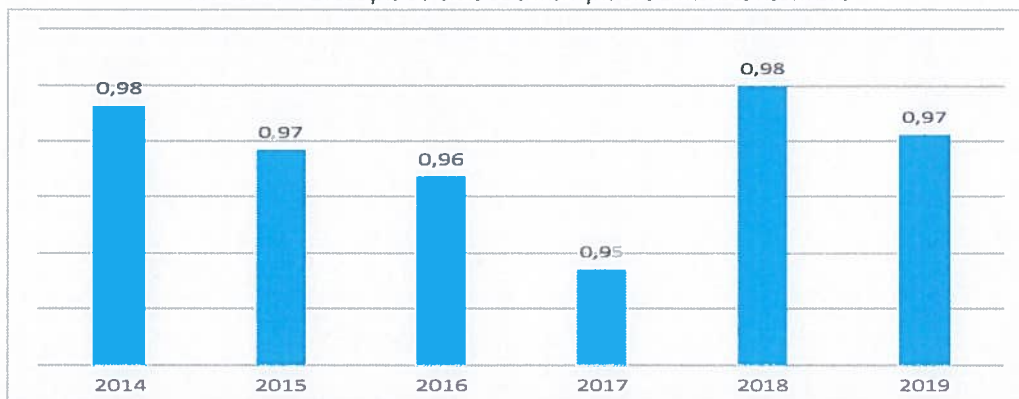
FIGURA 06 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS



Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

- d) Os inquéritos de satisfação remetidos pelas entidades auditadas (*vide fig.07*), revelaram que 97% destas estão satisfeitas com os produtos disponibilizados pela IGDN, correspondendo a uma taxa de realização de 100% da meta estabelecida no QUAR;

FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DAS ENTIDADES AUDITADAS



Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

- e) O grau de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (*vide* fig.08) corresponde, à data deste relatório, a cerca de 27,3% do referido universo, superando a meta estabelecida para o exercício (26%);

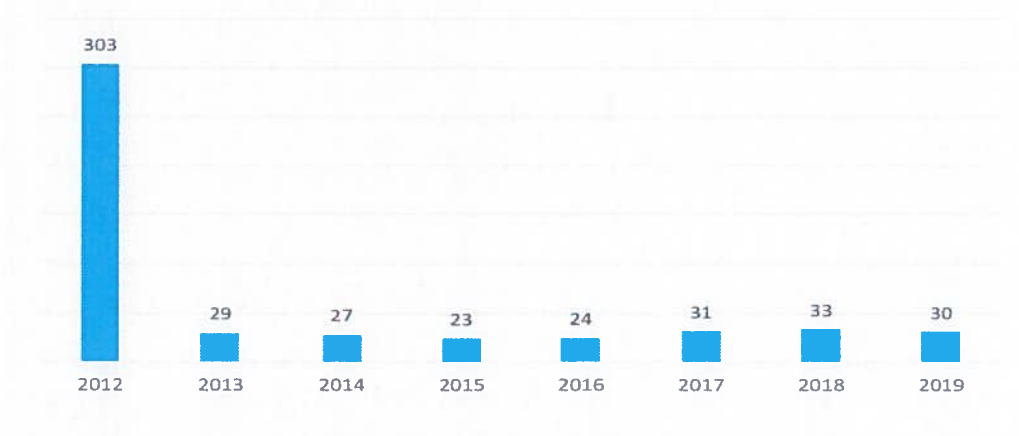
FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL

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	13	29,5%
07. Hospital das Forças Armadas	42	10	23,8%
08. Marinha	51	30	58,8%
09. Exército	51	32	62,7%
10. Força Aérea	50	29	58,0%
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. Direção-Geral da Autoridade Marítima	35	3	8,6%
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	194	27,3%

Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

- f) O tempo médio de uma auditoria (*vide* fig.09) correspondeu, em 2019, a 30 (trinta) dias, em conformidade com a meta estabelecida;

FIGURA 09 - EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA



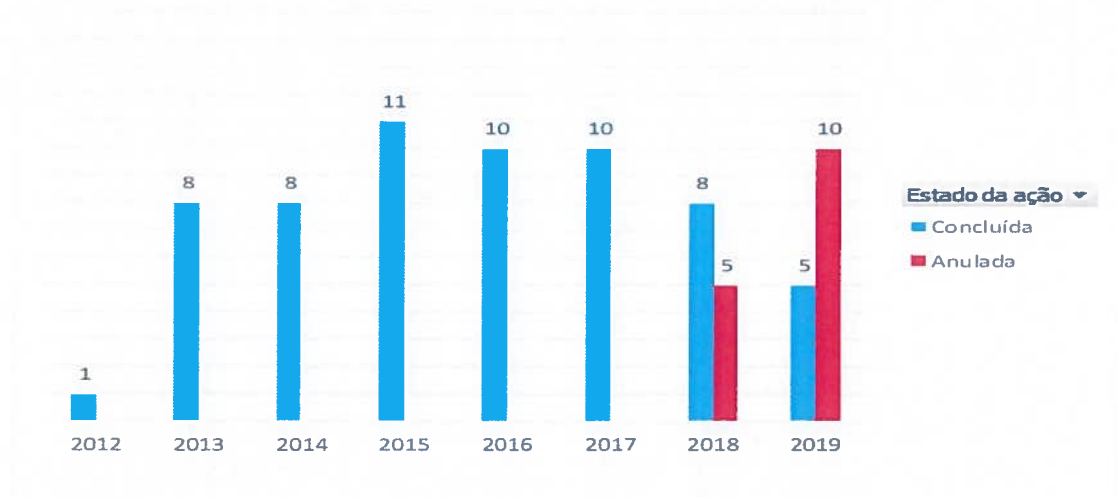
Fonte: Gráfico extraído do Mapa de controlo do processo de auditoria (PN1), no dia 15 de abril de 2020.

- g) 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

- (33) Concorreu ainda para os resultados da IGDN de 2019, o desempenho do processo de cooperação institucional, cuja evolução nos últimos anos consta refletida na fig.10.

FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO N.º DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL



Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do Processo de Cooperação Institucional.

- (34) Conforme a figura permite observar, das 15 (quinze) ações de cooperação (internacional) programadas para 2019, apenas foram realizadas 5 (cinco), desvio que se deveu aos constrangimentos internos refletidas na análise do processo de auditoria, bem como a fatores exógenos à IGDN, da responsabilidade dos parceiros institucionais envolvidos.

As ações realizadas permitiram uma partilha de boas práticas de auditoria com as entidades congéneres de Espanha, Argélia e Tunísia.

- (35) Foi ainda realizado em dezembro de 2019, um evento de cooperação que contou com a presença dos ramos das Forças Armadas e do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P., subordinado ao tema 'Jornadas de Trabalho - Sistema de Alimentação'.

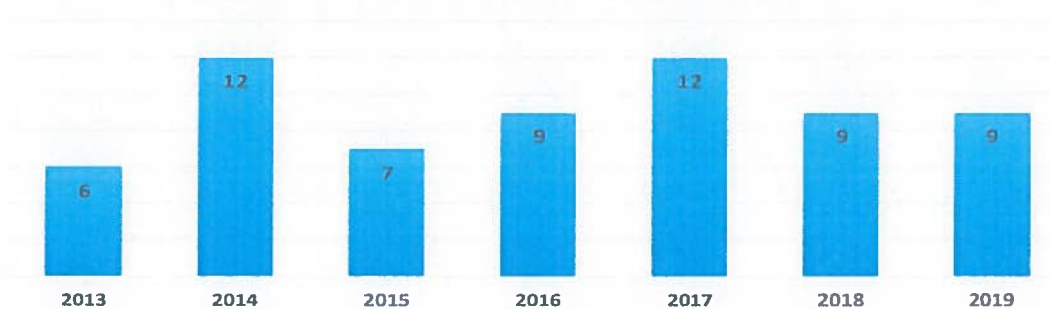
Esta possibilitou o incremento da interoperabilidade entre as partes, através de um fórum comum de intercâmbio onde se debateram e partilharam experiências e conhecimentos no âmbito do sistema de alimentação, identificando, por um lado, os aspetos mais críticos do sistema e, por outro, as melhores práticas.

No final deste evento os participantes tiveram a oportunidade de transmitir a satisfação com a promoção deste tipo de ações, as quais procuram identificar e divulgar as melhores práticas relativamente a uma matéria em concreto, tendo ainda alguns dos responsáveis máximos daquelas entidades, agradecido, formalmente, a positividade desta ação.

PROCESSO DE DENÚNCIAS

- (36) Em 2019 concluiu-se a análise de 9 (nove) denúncias (*vide* fig.11 da página seguinte), que corresponderam à totalidade (100%) dos processos desta natureza que deram entrada na IGDN nesse ano.

FIGURA 11 - EVOLUÇÃO DO N.º DE DENÚNCIAS CONCLUÍDAS



Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do Processo de Denúncias.

PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA

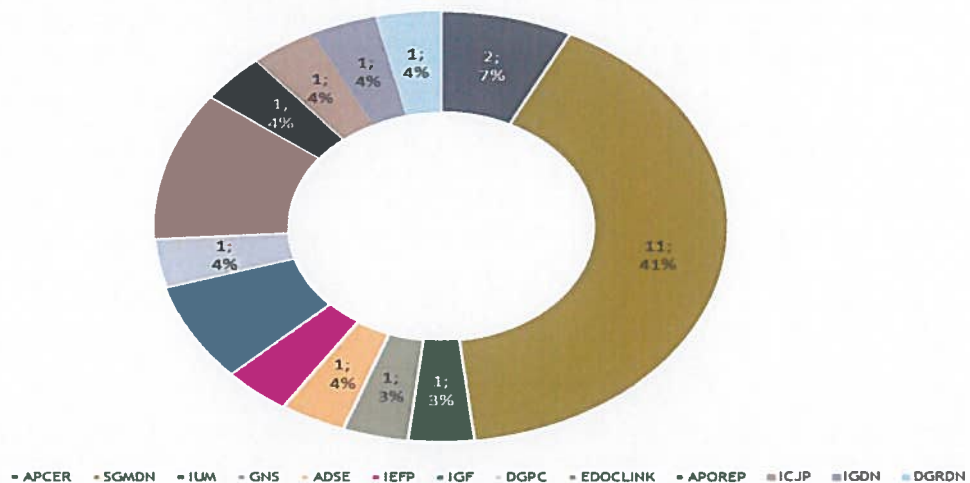
- (37) Considerando a atipicidade do ano 2019, já desenvolvida, apenas foi realizada 1 (uma) ação de auditoria interna ao processo de auditoria (PN1), visando avaliar a sua conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015 e com os estabelecidos pela organização, em particular os associados ao controlo das saídas do processo.

Em 2020 serão oportunamente promovidas auditorias aos restantes processos da organização.

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 2019, 34 (trinta e quatro) colaboradores (100% do universo), frequentaram, pelo menos, uma ação de formação profissional, tendo sido atingida uma taxa de realização de 117% do respetivo indicador fixado no QUAR aprovado (% de trabalhadores que frequentaram pelo menos uma ação de formação).

FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS CURSOS MINISTRADOS POR ENTIDADE



Fonte: Balanço Social 2019.

- (40) Os cursos de formação profissional frequentados no ano 2019 foram ministrados pelas entidades formadoras refletidas na fig.12 da página anterior, 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 (SG/MDN) - em 2019, a IGDN usufruiu de 11 cursos organizados por esta entidade.
- (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 2019, nomeadamente das relacionadas com os processos de auditoria, que tiveram um grau de execução material relevante atendendo aos circunstancialismos no ano em análise, e pela reduzida significância (2,1%) dos riscos da Matriz de Riscos dos Processos da IGDN, apurada através das auditorias internas¹⁷.
- (42) Para além da auditoria interna, a vertente do autocontrolo, em 2019, 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 os dirigentes intermédios, e de reuniões parcelares entre os dirigentes e os seus trabalhadores.

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.

- (43) 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

- (44) Na sequência da Missão e Política da Qualidade, o Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, para 2019, traduziu o caminho a seguir para a melhoria contínua do SGQ da Inspeção-Geral.
- (45) Nesse sentido, e atendendo às atribuições cometidas à IGDN, foi dado início no final do ano de 2019 à ampliação da oferta de produtos inspetivos, com estruturas modelares diferenciadas, destinados a favorecer o alcance mais eficaz e eficiente dos objetivos e, subseqüentemente, garantir uma maior satisfação do cliente.

Para o efeito, foram constituídos grupos de trabalho para a 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), rever a taxonomia dos riscos da IGDN, e desenvolver questionários de avaliação do sistema de controlo interno.

- (46) Destaca-se, ainda, a elaboração do 'Regulamento do Procedimento de Inspeção da Inspeção-Geral da Defesa Nacional'¹⁸ que definiu os aspetos procedimentais e de atuação no exercício da respetiva missão legalmente prevista, em conformidade com o disposto no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho.

¹⁷ Significância apurada no início do exercício de 2019.

¹⁸ Aprovado já neste exercício, pelo Despacho n.º 1362/2020 do Ministro de Defesa Nacional, de 14 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 21/2020, II Série, de 30 de janeiro.

- (47) Concomitantemente, foi operacionalizado o funcionamento do Conselho de Inspeção, órgão colegial, de natureza consultiva, ao qual compete apoiar o Inspetor-Geral no exercício das suas funções, tendo sido aprovado o respetivo regulamento.
- (48) Como ferramenta facilitadora das atividades a desenvolver foi implementado um sistema de gestão documental, em coordenação com o Centro de Dados da Defesa (CDD) da SG/MDN, o qual permitirá assegurar a eficiente gestão da informação na organização e a progressiva desmaterialização dos processos. Na sequência da sua implementação foi ministrada formação a todos os utilizadores, de forma a garantir a sua adequada e rápida operacionalização.
- (49) Considerando o objetivo de reforçar a transparência dos seus procedimentos, a IGDN promoveu (também em coordenação com o CDD) a construção 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.
- (50) 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 adesão à campanha da EPAL "Traz a tua garrafa. Bebe água da rede.";
 - b) A difusão de orientações para uma política de impressão ambientalmente responsável;
 - c) O estabelecimento de quotas de impressão de documentos por área/colaborador e a definição de regras redutoras do uso de consumíveis de impressão;
 - d) O lançamento da iniciativa de angariação de produtos de higiene pessoal para entrega numa instituição de solidariedade social, localizada nas proximidades da IGDN.
- (51) Por último, são de destacar as iniciativas internas destinadas a promover a motivação e o convívio entre os colaboradores, designadamente, a comemoração do dia da IGDN, o magusto, bem como o almoço de Natal, que envolveu todos na sua dinamização.

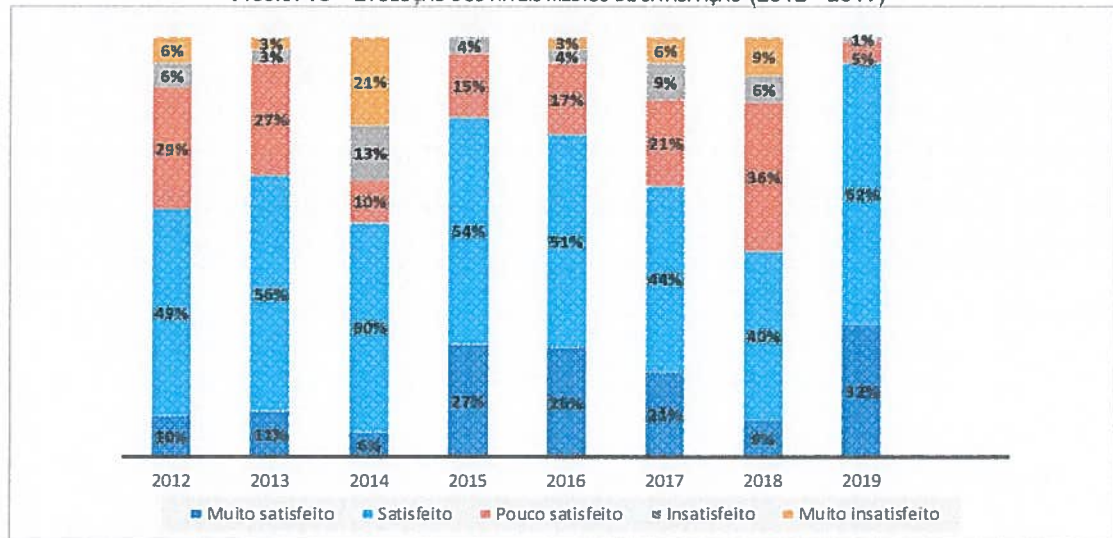
3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS

- (1) 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

- (2) O envolvimento dos trabalhadores na autoavaliação da IGDN concretizou-se através da aplicação de um questionário a um universo de 30 colaboradores (SIADAP 3). Responderam ao questionário 11 (onze) colaboradores (37%).
- (3) Este questionário versa um conjunto de temáticas, orientadas para os Compromissos da Qualidade estabelecidos, de modo a aferir o grau de satisfação dos trabalhadores com a organização e a motivação relativamente atividades e competências desenvolvidas.
- (4) Conforme demonstra a fig.13 da página seguinte, em 2019, 62% e 32% dos colaboradores da IGDN encontravam-se, respetivamente, satisfeitos ou muito satisfeitos com a organização.

FIGURA 13 - EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2012 - 2019)



Fonte: Questionários preenchidos.

3.5. RECURSOS FINANCEIROS

- (5) 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).
- (6) A fig.14 exibe o orçamento inicial atribuído à IGDN no período 2008/2019, permitindo verificar uma evolução positiva a partir de 2015 após um período de maior contração da despesa pública, passando a acomodar, também, as remunerações e demais abonos do pessoal militar colocado nesta Inspeção-Geral, assumido até então pelos Ramos das Forças Armadas.

FIGURA 14 - EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN

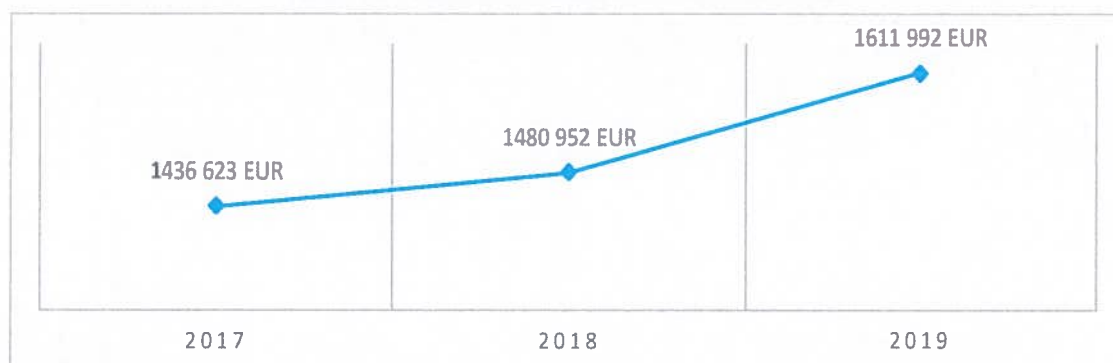


Fonte: SIGDN.

- (7) As despesas pagas no exercício 2019 ascenderam a 1.611.992 EUR, correspondendo a um grau de execução orçamental de 74,5% face ao orçamento corrigido (2.164.279 EUR), de 90,1% face ao orçamento inicial atribuído (1.789.615 EUR), e de 90,3% face ao orçamento disponível após cativos (1.785.455 EUR). As cativações impostas no ano 2019 pela lei do Orçamento do Estado e, complementarmente, pelo decreto-lei de execução orçamental, ascenderam a 378.824 EUR, correspondendo, em termos relativos, a 21,2% do orçamento inicial aprovado.

- (8) Analisando o triénio 2017/2019 (fig.15) é possível identificar uma evolução crescente nos pagamentos realizados, reflexo, por um lado, da reposição integral das remunerações auferidas pelos trabalhadores da AP iniciada em 2017 (e que culminou no final de 2019) e do descongelamento das progressões nas carreiras, com impacto sobretudo no ano 2019, e, por outro, do pagamento, desde 2018 (inclusive), do princípio da onerosidade.

FIGURA 15 - PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2017/2019



Fonte: SIGDN.

- (9) Com efeito, quando observada na fig.16 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 2019, 91,3% dos pagamentos realizados), secundado de forma distanciada pelo agrupamento ‘aquisição de bens e serviços’ (8,3% dos pagamentos efetuados).

FIGURA 16 - PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2017/2019 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA

AGRUPAMENTOS DE DESPESA	2017		2018			2019		
	PAGAMENTOS	%	PAGAMENTOS	%	Δ 17/18	PAGAMENTOS	%	Δ 18/19
Despesas com o pessoal	1 373 908 EUR	95,6%	1 335 462 EUR	90,2%	-2,8%	1 472 471 EUR	91,3%	10,3%
Aquisição de bens e serviços	55 667 EUR	3,9%	133 485 EUR	9,0%	139,8%	133 699 EUR	8,3%	0,2%
Outras despesas correntes	0 EUR	0,0%	1 716 EUR	0,1%	-	0 EUR	0,0%	-100,0%
Aquisição de bens de capital	7 048 EUR	0,5%	10 289 EUR	0,7%	46,0%	5 823 EUR	0,4%	-43,4%
TOTAL	1 436 623 EUR	100,0%	1 480 952 EUR	100,0%	3,1%	1 611 992 EUR	100,0%	8,8%

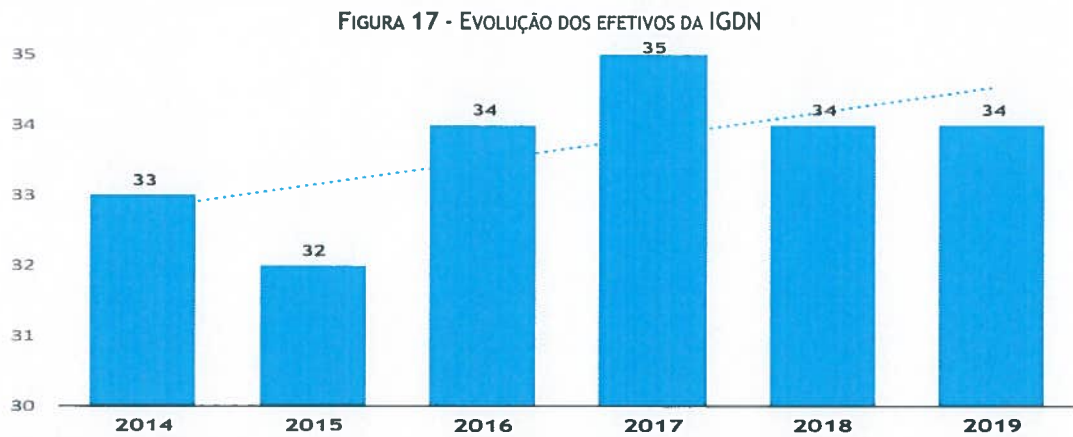
Fonte: SIGDN.

- (10) Pode igualmente verificar-se que, apesar da reposição de remunerações operada desde 2017, em 2018 verificou-se uma redução dos pagamentos no agrupamento ‘despesas com o pessoal’, reflexo de uma redução circunstancial de recursos humanos nesse ano. Em 2019, reposto o quantitativo, os pagamentos passaram a refletir efetivamente 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).
- (11) Em simultâneo, em 2018 (tal como em 2019) a IGDN passou a suportar o pagamento do princípio da onerosidade referente às instalações ocupadas, no montante anual de 83.412 EUR, facto que se refletiu no cômputo dos pagamentos realizados no agrupamento ‘aquisição de bens e serviços’, e que, nesse ano, cresceram 139,8% face ao período homólogo (2017).

- (12) A composição da despesa traduz a realidade de um organismo público focado na prestação de serviços sustentados em capital intelectual e, por conseguinte, utilizador, sobretudo, de recursos humanos na prossecução das respetivas competências (que absorveram 91,3% dos pagamentos realizados em 2019), sendo a logística necessária para apoio da atividade suportada pelos restantes agrupamentos de despesa, que absorveram 8,7% dos pagamentos de 2019.
- (13) Os pagamentos realizados em 2019 foram na íntegra suportados pela FF 111 - Receitas gerais.

3.6. RECURSOS HUMANOS

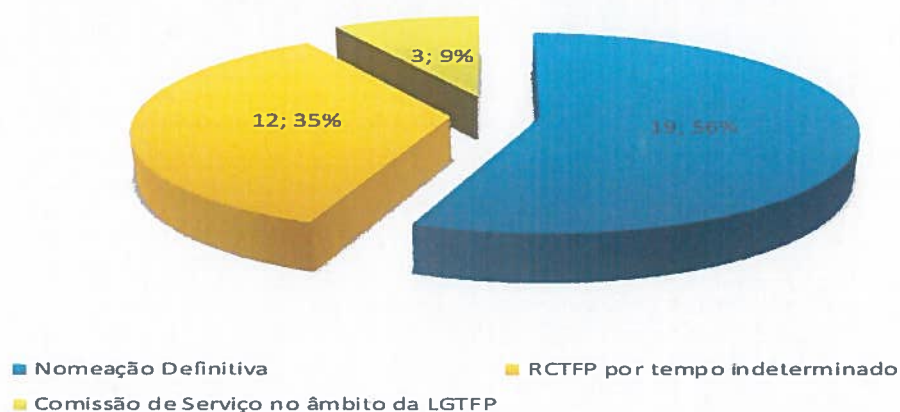
- (14) A fig.17 exhibe a evolução dos efetivos nos últimos 6 (seis) anos, em 31 de dezembro.



Fonte: Balanço Social da IGDN de 2019.

- (15) Em 31 de dezembro de 2019 a IGDN contava com 34 efetivos, distribuídos pelos regimes de vinculação exibidos na fig.18.

FIGURA 18 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO



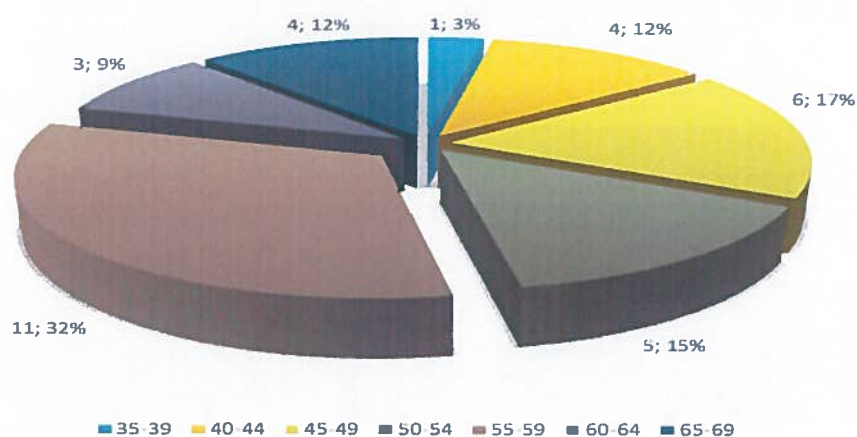
Fonte: Balanço Social da IGDN de 2019.

- (16) O grupo mais representativo correspondia ao pessoal de nomeação definitiva (56%) - que integra o pessoal da carreira de inspeção superior bem como o pessoal militar a desempenhar funções nesta Inspeção-Geral - secundado pelo pessoal com contrato de trabalho em funções

públicas por tempo indeterminado (35%) - que integra o pessoal das carreiras gerais de assistente técnico e assistente operacional - e, por último, o pessoal em comissão de serviço (9%), correspondente à estrutura de direção superior e intermédia designada a coberto deste regime de vinculação.

- (17) 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 2019 era a dos 55/59 anos (*vide* fig.19). Com efeito, nessa data, 53% dos trabalhadores da IGDN tinha 55 ou mais anos.

FIGURA 19 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR CLASSE ETÁRIA



Fonte: Balanço Social de 2019.

- (18) 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. APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

- (19) 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 2019 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 trinta e uma (31) ações, estando dez (10) 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 não conseguindo observar os prazos fixados para o efeito.
- (20) Assim, atento o desempenho global desta Inspeção-Geral em 2019, 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 e não podia prever, motivadas em 2019 pela alteração, por duas vezes, do órgão de gestão máximo da entidade e a cessação de funções no 3.º trimestre de 2019 (ainda não colmatada) do Diretor de Serviços de Inspeção e Auditoria, e já em 2020 pela pandemia do COVID-19, a qual obstou à adequada finalização dos trabalhos de auditoria (conforme é prática nos anos anteriores).

4.2. CONCLUSÕES PROSPETIVAS

- (52) O aumento das expetativas do Cliente confirma a importância de consolidar em 2020 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), complementando os produtos já existentes no âmbito do principal processo da IGDN - o Processo de Auditoria - PN1.
- (53) Nesse sentido figura igualmente importante operacionalizar o processo de apoio técnico especializado, de forma a assegurar, nas áreas de competência da IGDN, um apoio qualitativo substantivo ao exercício da governação na área da Defesa Nacional.
- (54) 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”*.
- (55) 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.
- (56) 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.
- (57) A que acrescem as iniciativas descritas em seguida destinadas a reforçar o ambiente organizacional nas suas diferentes perspetivas:
- Prosseguir no esforço de desmaterialização e uniformização dos processos, reforçando a capacidade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacionais;
 - Implementar a utilização da assinatura eletrónica em todos os documentos finais produzidos, enquanto medida de redução de custos administrativos;
 - 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;
 - Continuar a capacitar os recursos humanos e preservar a *know-how* técnico por forma a elevar a qualidade dos produtos e serviços gerados e o grau de profissionalismo dos colaboradores;

- e) Reforçar os mecanismos de conciliação da vida familiar com a profissional, designadamente, através do estabelecimento de modalidades de horário flexível e da implementação do teletrabalho;
- f) Promover uma cultura de igualdade do género, designadamente através da realização de ações de sensibilização nesse âmbito e da aprovação do Plano para a Igualdade do Género da IGDN;
- g) Fomentar práticas de gestão sustentável dos recursos humanos, ambientais e financeiros.

Lisboa, 15 de abril de 2020

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 01QUAR DA IGDN DE 2019.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AP..... ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- CDD CENTRO DE DADOS DA DEFESA;
- DAR DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS;
- DPOAR..... DIVISÃO DE PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE RISCO;
- DSIA..... DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE INSPEÇÃO E AUDITORIA;
- EMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR DE AUDITORIA;
- IGDN INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL;
- 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*;

- PN1 PROCESSO DE NEGÓCIO N.º 1;
- QUAR QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO;
- RA RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES;
- SCI SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO;
- SIADAP SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- SIGDN SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DEFESA NACIONAL;
- SG/MDN SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL;
- SGQ SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

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 INSPECTOR;
- FIGURA 06 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS;
- FIGURA 07 EVOLUÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DAS ENTIDADES AUDITADAS;
- FIGURA 08 EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL;
- FIGURA 09 EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA;
- FIGURA 10 EVOLUÇÃO DO N.º DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL;
- FIGURA 11 EVOLUÇÃO DO N.º DE DENÚNCIAS CONCLUÍDAS;
- FIGURA 12 DISTRIBUIÇÃO DOS CURSOS MINISTRADOS POR ENTIDADE;
- FIGURA 13 EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2012 - 2019);
- FIGURA 14 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN;
- FIGURA 15 PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2017/2019;
- FIGURA 16 PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2017/2019 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA;
- FIGURA 17 EVOLUÇÃO DO Nº DE EFETIVOS DA IGDN;
- FIGURA 18 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO;
- FIGURA 19 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR CLASSE ETÁRIA.

ANO: 2019

Ministério da Defesa Nacional

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

MISSÃO:

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

Vetores Estratégicos

DESIGNAÇÃO	META 2019	TAXA REALIZAÇÃO
OE1 - Criar Valor para os Clientes	100%	
OE2 - Aumentar a visibilidade dos produtos e serviços da IGDN	100%	
OE3 - Fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes e os requisitos legais da IGDN	100%	
OE5 - Formar e especializar os recursos humanos	100%	
OE7 - Otimizar os recursos da IGDN	100%	
OE8 - Assegurar a operacionalização atempada das valorizações remuneratórias resultantes da avaliação de desempenho do biénio 2017/2018	100%	
OE9 - Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	100%	

Objetivos

Eficácia **Peso** 55%

Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes e os requisitos legais da IGDN **Peso:** 60%

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de relatórios de auditorias concluídos	42	36	36	2	47	100%	abril	31	91,18%	Não atingiu

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

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de ações realizadas entre parceiros institucionais	10	9	9	1	12	100%	abril	5	62,50%	Não atingiu

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

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
% de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação	90%	90%	90%	5%	100%	100%	abril	97%	117,50%	Superou

Eficiência **Peso** 30%

Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes e os requisitos legais da IGDN **Peso:** 35%

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de relatórios de auditoria concluídos (por Inspetor)	2,3	2,2	2,2	0,2	3	100%	abril	1,7	85,00%	Não atingiu

Assegurar a operacionalização atempada das valorizações remuneratórias resultantes da avaliação de desempenho do biénio 2017/2018 **Peso:** 50%

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
% de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	-	-	90%		100%	100%	abril	100%	125,00%	Superou

Promover a utilização de horários flexíveis e modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal **Peso:** 15%

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	-	-	90%		100%	100%	abril	100%	125,00%	Superou

Qualidade **Peso** 15%

Criar Valor para os Clientes **Peso:** 100%

INDICADORES	2017	2018 (previsão)	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Grau de satisfação das Entidades Auditadas	95%	94%	95%	3%	100%	100%	abril	97%	100,00%	Atingiu

NOTA EXPLICATIVA

Os indicadores 'N.º de relatórios de auditorias concluídos' e 'N.º de relatórios de auditoria concluídos (por Inspetor)', à semelhança do sucedido em exercícios anteriores, e considerando a necessidade de assegurar a consistência dos dados, apenas dispõem dos resultados finais após a conclusão das auditorias em curso referentes a 2019, pelo que serão objeto de nova monitorização que integrará o Relatório Anual de Atividades da IGDN (2019), considerando a data limite que se encontra legalmente prevista para a sua elaboração.

AValiação FINAL

Eficácia

Eficiência

Qualidade

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direcção Superior	20	20	20	0
Dirigentes - Direcção Intermédia e chefes de equipa	16	96	80	-16
Técnico Superior - (Inclui Inspetores)	12	180	228	48
Coordenador Técnico - (Inclui chefes de secção)	9	18	18	0
Assistente Técnico - (Inclui técnicos de informática)	8	48	40	-8
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	0	0	0
Assistente operacional	5	15	15	0
Total		377	401	24

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento	1 789 615,00 €	1 611 818,95 €	177 796,05 €
Despesas c/Pessoal	1 582 501,00 €	1 472 297,48 €	110 203,52 €
Aquisições de Bens e Serviços	197 614,00 €	133 698,58 €	63 915,42 €
Outras despesas correntes	- €	- €	- €
Despesas de capital	9 500,00 €	5 822,89 €	3 677,11 €
PIDDAC	- €	- €	- €
Outros valores	- €	- €	- €
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	1 789 615,00 €	1 611 818,95 €	177 796,05 €

Indicadores _ Fonte de Verificação

Fontes de Verificação

Dossiers correntes das auditorias; Questionários de avaliação da satisfação das entidades auditadas; Plano de Cooperação Institucional e relatórios de missões; Plano de formação profissional e SIA³.