

4

Aprovado.

10.10.2017

JOSÉ AZEREDO LOPES
MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

25116

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

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

01 de junho de 2017



REPÚBLICA
PORTUGUESA

DEFESA NACIONAL

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	3
2. APRESENTAÇÃO DA IGDN.....	3
2.1. MISSÃO E COMPETÊNCIAS	3
2.2. VISÃO	4
2.3. CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS	4
2.4. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	6
2.6. POLÍTICA DA QUALIDADE.....	8
2.7. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	9
3. AUTO - AVALIAÇÃO	10
3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	10
3.2. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO	14
3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS	15
3.4. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES	15
3.5. AFETAÇÃO PREVISTA E REAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	16
3.6. AFETAÇÃO PREVISTA E REAL DOS RECURSOS HUMANOS.....	17
4. AVALIAÇÃO FINAL.....	19
4.1. APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	19
4.2. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO	19
4.3. CONCLUSÕES PROSPETIVAS.....	20
DISTRIBUIÇÃO	20
ANEXOS	20
SIGLAS E ACRÓNIMOS	21
ÍNDICE DE FIGURAS.....	21

1. ENQUADRAMENTO

- (1) Os dados e a informação constantes no Presente Relatório Anual de Atividades resultam da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2016, e permitem efetuar a Análise e Avaliação Anual do seu desempenho nesse ano, 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 de Partes Interessadas relevantes;
 - c) Desempenho Global e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), face às metas previstas no Mapa da Estratégia Corporativa para o Triénio 2016-2018, inscritas anualmente no Plano Anual de Atividades 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) e Ações Corretivas e Oportunidades de Melhorias (OM) do SGQ.
- (2) A presente avaliação constitui, juntamente com o estado das ações resultantes das anteriores revisões do SGQ da IGDN, 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 pela Gestão.

2. APRESENTAÇÃO DA IGDN

2.1. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (3) Na sequência do Decreto - Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, que aprovou a nova Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN), foram definidas, através do Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN.
- (4) De acordo com o n.º 1 do artigo 2º do referido diploma legal, 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 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.”

- (5) Tendo por base esta Missão, e conforme n.º 2 do mesmo artigo, as principais competências da IGDN são:
- a) “Realizar auditorias no âmbito do MDN, e no quadro das responsabilidades cometidas ao Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, numa perspetiva preventiva e pedagógica, através da avaliação integrada e acompanhamento dos riscos existentes nos processos das entidades auditadas;
 - b) Realizar inquéritos, sindicâncias, peritagens e outras ações que lhe sejam superiormente determinadas;
 - 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

- (6) No âmbito da sua Missão e Competências, a Visão da IGDN é ser uma “Referência certificada para os Clientes e Parceiros institucionais, ao nível nacional e internacional, no setor da Auditoria, através do domínio da abordagem por processos e do modelo de Avaliação de Risco.”

2.3. CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS

- (7) A figura seguinte identifica os principais Clientes e Parceiros Institucionais da IGDN, ordenando-os por grau de influência e de interesse que tem na sua estratégia:

FIGURA 01 - QUADRO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS DA IGDN

Stakeholders IGDN		Influência Estratégia IGDN	Interesse Estratégia IGDN	PROCESSOS E RESPECTIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN					Processo de suporte	
				Auditoria			Inquérito	Coperação Institucional		
				Relatórios de Auditoria com base no Modelo de Análise de Risco	Estudos ou Relatórios Síntese Análise de Risco	Matriz de Risco do MDN	Relatórios de Inquérito, integrando a Análise de Risco	Ações de formação e de divulgação de boas práticas no domínio da Análise de Risco e da Gestão Estratégica		
Clientes	1. Ministro da Defesa Nacional	Alta	Alto	X	X	X	X			
	2. Entidades auditadas	Alta	Alto	X	X	X	X			
	3. Colaboradores da IGDN (Clientes internos)	Alta	Alto	X	X	X	X		X	
Parceiros Institucionais	4. Secretaria-Geral do MDN	Baixa	Alto					X	X	
	5. Direção-Geral do Orçamento	Baixa	Alto						X	
	6. DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	Baixa	Alto						X	
	7. Conselho-Coordenador do SCI	Baixa	Alto	X				X		
	8. Inspeção-Geral de Finanças	Baixa	Alto	X				X		
	9. Inspeções-gerais dos Ramos das Forças Armadas Portuguesas	Baixa	Alto					X		
	10. Inspeções-gerais do SCI (âmbito setorial)	Baixa	Alto					X		
	11. Tribunal de Contas	Baixa	Alto	X				X	X	
	12. Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC)	Baixa	Alto	X				X		
	13. Inspeções-gerais da Defesa Nacional Estrangeiras	Baixa	Alto					X		
	14. Estabelecimentos de Ensino Superior Militar	Baixa	Alto					X		
	15. Universidades Públicas e Privadas	Baixa	Alto					X		

- (8) Conforme figura anterior, do universo dos Clientes da IGDN, para além de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e dos Colaboradores da Inspeção-Geral (Clientes internos), destacam-se precisamente aqueles que são os destinatários finais dos produtos (Relatórios de Auditoria e Relatórios Síntese de Análise de Risco) elaborados pela Inspeção-Geral - as Entidades Auditadas (EA).
- (9) As EA esperam essencialmente a produção de Relatórios de Auditoria e Relatórios Síntese de Análise de Risco concisos, contundentes e oportunos, com informação útil para a tomada de decisão, nomeadamente no que respeita à identificação e prevenção de não conformidades e riscos associados aos processos internos, visando a melhoria do desempenho organizacional.
- (10) Com idêntica relevância, assumem-se os “Parceiros Institucionais” da IGDN, com destaque para os parceiros da Iniciativa 5 + 5 (Inspeções - Gerais) e dos Acordos Bilaterais, a nível internacional, e do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), ao nível da partilha de boas práticas de Gestão Estratégica e de Auditoria (Análise de Risco).

2.4. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

- (11) Para a concretização da Missão e Visão da IGDN, e decorrentes das Competências atribuídas pelo Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, dos Processos de Negócio do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Inspeção-Geral, resultam, de modo consistente, os seguintes Produtos e Serviços que visam a satisfação dos requisitos dos Clientes¹ e Legais² aplicáveis à atividade da organização:

FIGURA 02 - PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



- (12) Estes Produtos e Serviços decorrem do principal fator de diferenciação da IGDN que consiste na incorporação da Abordagem por Processos e do Modelo de Avaliação de Riscos³ no seu Processo de Auditoria, que permite segmentar o Universo de Controlo da Inspeção-Geral por Tipo de Processo e EA, e desse modo assegurar o Planeamento Trienal e Anual de Auditorias de duração mais curtas e tempestivas e a progressiva construção da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, numa perspetiva sistémica, integradora, preventiva, proativa, pedagógica.
- (13) Esta Estratégia de Segmentação do Universo de Controlo da IGDN, por Tipo de Processo e Entidade Auditada (Cliente), que se pretende dar continuidade, assenta numa lógica de que controlando as partes (processos) de todo o sistema⁴ consegue-se, progressivamente, determinar e controlar de modo mais eficaz os fatores suscetíveis de afetar esse todo, ou pelo menos as partes mais críticas, e implementar controlos preventivos para minimizar os riscos que daí possam surgir.

¹ S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

² Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho - Estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado aos quais tenha sido cometida a missão de assegurar o exercício de funções de controlo, interno ou externo; Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho - Institui o SCI.

³ Previsto nomeadamente nas seguintes normas internacionais: ISO 31000:2009 - Princípios e Linhas de Orientação - Gestão de Risco; ISO 31010:2009 - Técnicas de Avaliação de Risco; Gestão do Risco Empresarial - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO; Norma de Gestão de Riscos - FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*); ISO / IEC Guide 73 Risk Management - Vocabulary.

⁴ Pode ser visto numa perspetiva macro, o Universo da Defesa Nacional, ou numa perspetiva mais reduzida, a Entidade Auditada.

- (14) Uma das principais vantagens dessa Estratégia, conforme referido, consiste na possibilidade de se construir e cobrir, de modo progressivo e criterioso, a Matriz de Riscos da Defesa Nacional. Esta Matriz, permite monitorizar, de modo integrado, centralizado⁵ e intuitivo, os Processos e as Entidades Auditadas cuja elevada significância dos riscos determinam medidas urgentes de mitigação, bem como aqueles(as) que, com menor significância dos riscos, constituam num determinado processo, uma referência de boa prática para difundir na defesa nacional.
- (15) Por outro lado, determina a organização dos Planos Trienais e Anuais de Auditoria em ações de reduzida duração, direcionadas para cada Entidade e Processo da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, tornando possível desse modo produzir Relatórios de auditoria mais concisos, conclusivos e tempestivos e integrar os seus resultados em Relatórios síntese de análise (por processo ou por entidade auditada).
- (16) Os Relatórios Síntese de Análise de Risco permitem por sua vez concluir sobre a existência de arquiteturas de processos e indicadores de desempenho comuns às várias entidades homogêneas auditadas, 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 às diversas Entidades Auditadas que sejam homogêneas, e um Plano de medidas de mitigação transversais à Defesa Nacional.
- (17) A continuidade no fornecimento destes Produtos e Serviços aos Clientes da IGDN permitirá:
- Reforçar o papel da IGDN enquanto impulsionador e disseminador de uma cultura de Responsabilização dos Gestores das Entidades da Defesa Nacional, pelas atividades de Controlo Interno e Gestão dos Riscos dos seus processos internos;
 - Manter a atual frequência anual de auditorias⁶ de modo a assegurar níveis adequados de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (atualmente cerca de 17,8%) e a passagem à etapa seguinte da Estratégia da IGDN, assente na realização de *Follow-up's* para o acompanhamento dos Processos e Entidades Auditadas com níveis de Significância de Riscos mais elevados;
 - Reduzir progressivamente os custos das auditorias, através da adequada gestão do conhecimento existente na IGDN (ex. processos mapeados), bem como da formação e especialização dos Inspetores nos Processos mais críticos da Matriz de Riscos da Defesa Nacional;
 - Motivação dos Colaboradores, resultante da sistematização e uniformização dos Processos do SGQ da IGDN e do respetivo alinhamento com a sua Estratégia, e da diferenciação do esforço e contributo de cada um para os resultados e Desempenho Global da Organização.

⁵ Numa folha em formato A3.

⁶ Média anual de 34 auditorias, decorrente do n.º de inspetores existentes (17) e do n.º de relatórios homologados (2) desejado para cada um desses inspetores.

2.6. POLÍTICA DA QUALIDADE

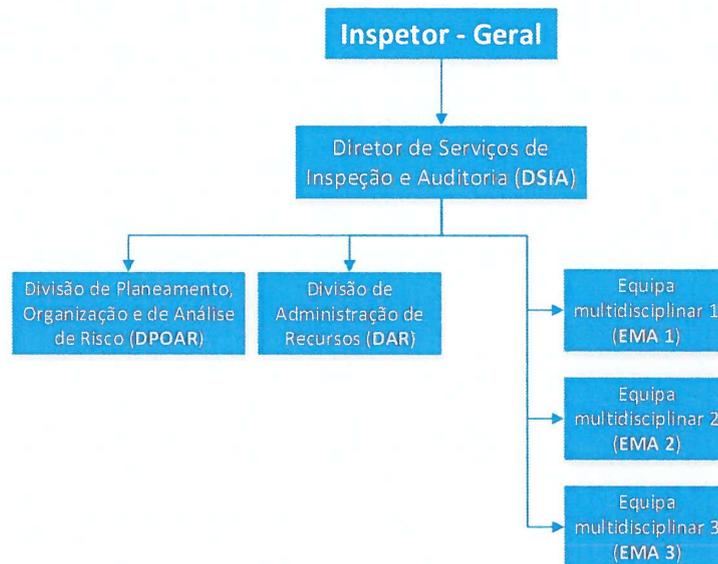
- (18) A decisão estratégica de desenvolver e implementar o SGQ da IGDN, e de assegurar a sua Certificação pela Norma ISO 9001:2015, concretizada em maio de 2017, permite melhorar o desempenho global da organização e demonstrar a sua aptidão para fornecer de modo consistente Produtos e Serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos Clientes, como as exigências legais e regulamentares aplicáveis ao seu setor de atividade.
- (19) Nesse sentido, compromete-se dar continuidade a essa Estratégia e garantir a eficácia do SGQ, assegurando que a Política e Objetivos da Qualidade são estabelecidos de modo compatível com o contexto e Estratégia da IGDN e que são comunicados a todas as Partes Interessadas relevantes.
- (20) Nesse sentido, a Política da Qualidade da IGDN será mantida e atualizada 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 continua deste sistema.
- (21) É através da Política da Qualidade que a Direção da IGDN formaliza o compromisso da organização em garantir que a Qualidade está no topo das suas prioridades, articulada com a Visão e Estratégia da organização.
- (22) A IGDN continuará a adotar uma Política da Qualidade, assente em quatro compromissos, que visam orientar o desempenho da organização e dos seus Colaboradores para a prestação de um serviço público de excelência que crie Valor para os seus Clientes:
- a) Clientes e Parceiros Institucionais satisfeitos:
 - i. Oferecer Produtos e Serviços de Qualidade e excelência aos Clientes e Parceiros Institucionais da IGDN, antecipando as suas solicitações e superando as suas expectativas;
 - ii. Acolher, de forma cordial e profissional, todos os Parceiros Institucionais, procurando as melhores soluções para satisfazer as suas expectativas, assegurando a boa imagem da IGDN e a disseminação dos seus produtos e serviços;
 - iii. Garantir a manutenção e criação de novas parcerias estratégicas para partilhar os produtos e serviços da IGDN, promovendo a sua imagem como organização de referência na Administração Pública.
 - b) Colaboradores envolvidos e responsabilidade social e ambiental:
 - i. Garantir o envolvimento dos Colaboradores no cumprimento da missão da IGDN, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com os Clientes e Parceiros Institucionais;
 - ii. Assegurar a valorização dos Colaboradores da IGDN, através da qualificação, promoção e diferenciação do mérito, no sentido de aumentar a sua motivação e produtividade;
 - iii. Promover um bom ambiente de trabalho, identificando as necessidades e expectativas dos Colaboradores, contribuindo para melhorar a sua Qualidade de vida profissional e pessoal;

- iv. Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, contribuindo para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.
 - c) Melhoria contínua e garantia do SGQ e dos respetivos processos:
 - 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.
 - d) Comunicação clara e transparente:
 - i. Assegurar atempadamente e de forma completa, a prestação da informação necessária e relevante ao exercício da atividade da IGDN, requerida pelos seus Clientes e Parceiros Institucionais.
- (23) A Política da Qualidade da IGDN é disponibilizada às Partes Interessadas relevantes, nomeadamente aos Clientes e Parceiros Institucionais estratégicos e mantida como informação documentada, e comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização, através:
- a) Da afixação nos diversos *placards* existentes em vários locais da IGDN;
 - b) Da divulgação no sítio da *internet* (www.portugal.gov.pt) e na intranet da IGDN;
 - c) De reuniões periódicas de Direção.

2.7. ESTRUTURA ORGÂNICA

- (24) O Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, definiu a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN.
- (25) A Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro, veio, por sua vez, determinar a estrutura nuclear da IGDN, fixando em duas o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares.
- (26) Na sequência dos diplomas anteriores, 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 e as equipas multidisciplinares que integram a estrutura matricial da IGDN, conforme figura seguinte:

FIGURA 03 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: Despacho n.º 11649/2015, de 19 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional.

3. AUTO - AVALIAÇÃO

3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

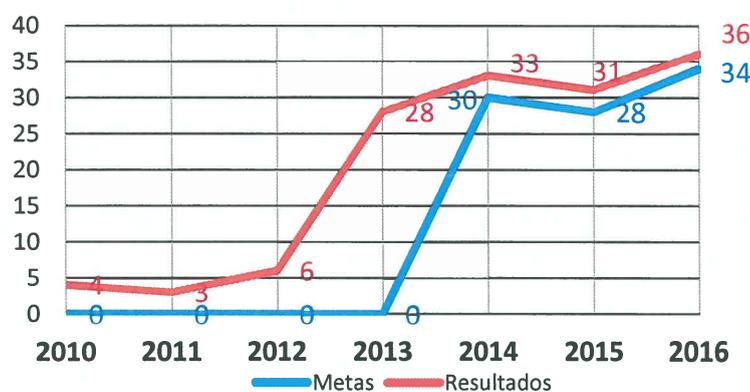
(27) Conforme referido, os dados e a informação resultantes da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2016, permitem efetuar a Análise e Avaliação Anual do Desempenho da Organização naquele ano, relativamente aos seguintes aspetos:

- a) Desempenho dos Processos e conformidade dos Produtos e Serviços da IGDN;
- b) Grau de Satisfação dos Clientes e retorno de informação 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) Os resultados apresentados no Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa de 2016 (Anexo 1) demonstram para esse ano a conformidade dos Produtos e Serviços da IGDN, o elevado grau de Satisfação dos Clientes, a superação das metas fixadas para o Desempenho Global do SGQ (110%), a realização dos Objetivos da Qualidade e a realização das metas do correspondente QUAR (Anexo 2). Para tal concorreu essencialmente o desempenho do Processo de Auditoria, nomeadamente:

- a) Os resultados dos Inquéritos de Satisfação remetidos pela Entidades Auditadas, que revelaram uma taxa de realização de 102% da meta estabelecida para este indicador;
- b) O número de Relatórios de Auditoria Homologados (Figura 04), que correspondeu a uma taxa de realização de 106% da meta estabelecida para este indicador;

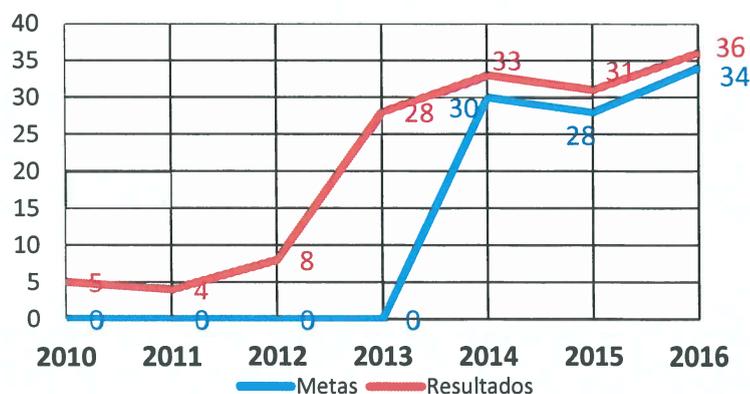
FIGURA 04 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Auditoria (PN1).

- c) O número de Relatórios de Auditoria Concluídos (Figura 05), que correspondeu a uma taxa de realização de 106% da meta estabelecida para este indicador;

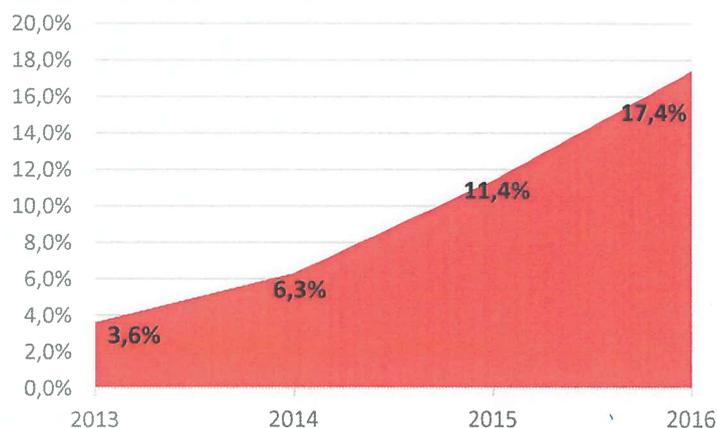
FIGURA 05 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Auditoria (PN1).

- d) O grau de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (Figura 06), que correspondeu a uma taxa de realização de 125% da meta estabelecida para este indicador;

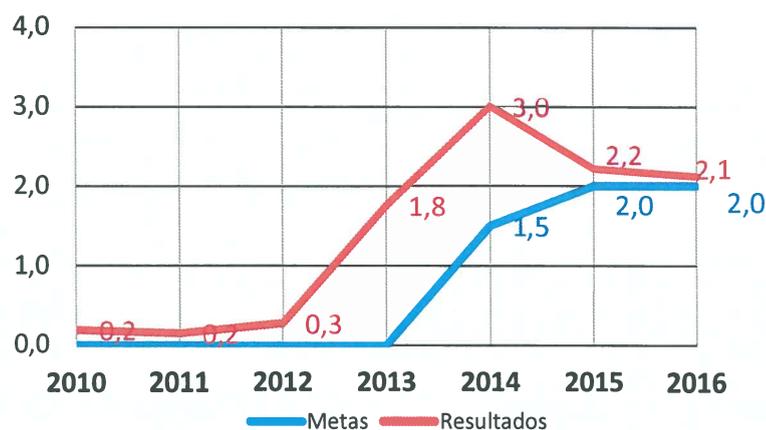
FIGURA 06 - EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Auditoria (PN1).

- e) O número médio de Relatórios de Auditoria Homologados por Inspetor (Figura 07), que correspondeu a uma taxa de realização de 105% da meta estabelecida para este indicador;

FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS POR INSPETOR



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Auditoria (PN1).

- f) O Tempo Médio de uma Auditoria (Figura 08), que correspondeu a uma taxa de realização de 113% da meta estabelecida para este indicador;

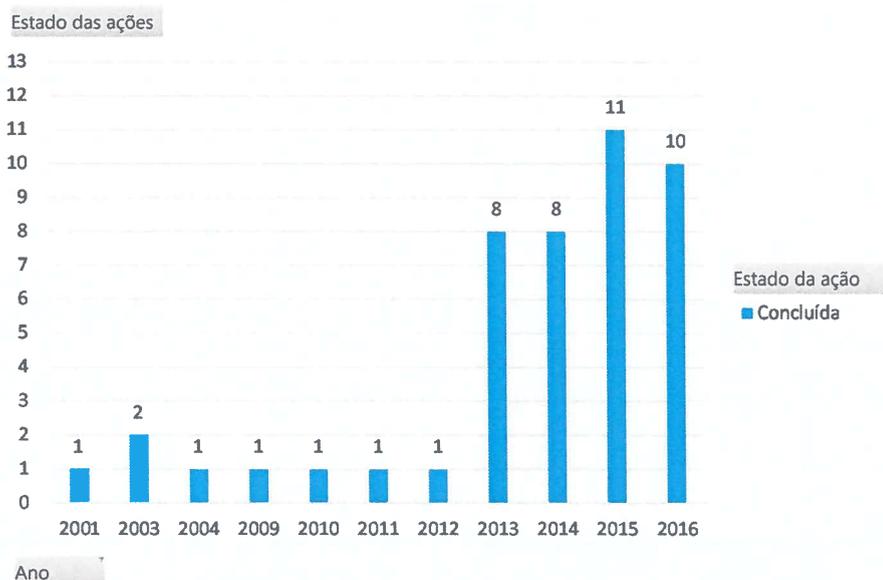
FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Auditoria (PN1).

- g) E os contraditórios que não determinaram quaisquer alterações relevantes às asserções contidas nos Projetos de Relatório de Auditoria, que corresponderam a uma taxa de realização de 104% da meta estabelecida para este indicador;
- (29) Concorreu ainda para os resultados apresentados no Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa de 2016 (Anexo 1), o desempenho do Processo de Cooperação Institucional, cuja evolução ao longo dos últimos anos se apresenta na figura seguinte:

FIGURA 09 - EVOLUÇÃO DO N.º DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL



Fonte: Mapa de controlo do desempenho do Processo de Cooperação Institucional (PN4).

- (30) Contudo, não obstante o desempenho atingido, fica por concluir um (1) Relatório de Auditoria (Auditoria 16/2016⁷), que à data desta avaliação, encontra-se em fase de contraditório na Entidade Auditada, e seis (6) Relatórios Síntese de Análise de Risco inicialmente previstos para 2016, e que transitaram para 2017.
- (31) Relativamente ao Processo de Análise de Denúncias, e conforme Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa de 2016 (Anexo 1), os resultados do respetivo indicador revelam em 2016 uma taxa de realização de 92%.
- (32) Quanto à eficácia das ações empreendidas para tratar os Riscos e as Oportunidades do SGQ, é demonstrada, pela conclusão das ações previstas para 2016, nomeadamente das relacionadas com os Processos de Auditoria e de Cooperação Institucional (Processos de Negócio), que tiveram um grau de execução material relevante, e pela reduzida significância (2,6%) dos riscos da Matriz de Riscos dos Processos da IGDN, apurada através das Auditorias Internas.
- (33) Para além das Auditorias Internas, a vertente do autocontrolo, em 2016, 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 colaboradores. De referir ainda que os trabalhadores têm sido avaliados de acordo com o SIADAP e que no âmbito da avaliação dos serviços (SIADAP 1) a IGDN não foi destinatária de qualquer ação de controlo.
- (34) A presente avaliação constitui, juntamente com o estado das ações resultantes das anteriores revisões do SGQ, 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

- (35) Na sequência da Missão e Política da Qualidade, o Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, para o Triénio 2016 - 2018, traduz o caminho que se pretende seguir para a melhoria do SGQ da Inspeção-Geral e para a manutenção da respetiva Certificação pela ISO 9001:2015.
- (36) Nesse sentido, será dada continuidade à Estratégia de Segmentação do Universo de Controlo da IGDN, por Tipo de Processo e Entidade Auditada (Cliente), que possibilita a cobertura, de modo progressivo e criterioso, da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, e a produção de Relatórios de auditoria mais concisos, conclusivos e tempestivos e integração dos seus resultados em Relatórios Síntese de Análise de Risco (por Processo ou por Entidade Auditada).

⁷ Processo de realização da despesa na Força Aérea.

-
- (37) Para assegurar a capacidade da organização de fornecer, de modo consistente e diferenciado, os referidos Produtos e Serviços, será mantida a aposta na Formação e Especialização dos Recursos humanos da Inspeção-Geral nos domínios da sua intervenção, e na modernização das Infraestruturas, das quais se releva a prioridade na obtenção de uma solução integrada de Gestão Estratégica e outra de Gestão Documental, e a adequada coordenação com o Centro de Dados da Defesa (CDD), em matéria de manutenção da segurança, confidencialidade e integridade dos sistemas de informação.
- (38) A realização dos objetivos 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.
- (39) No atual cenário de forte contenção orçamental, importa igualmente responder à estratégia de racionalização e otimização dos recursos financeiros colocados à disposição da IGDN. Nesse sentido serão desenvolvidas as iniciativas estratégicas consideradas necessárias para melhorar o planeamento e controlo das atividades da IGDN, através nomeadamente das aquisições de bens e serviços, ao abrigo dos procedimentos centralizados na Unidade Ministerial de Compras (UMC), impulsionando ainda a racionalização dos espaços destinados ao arquivo em papel e a desmaterialização do circuito interno de gestão documental.
- (40) No que respeita à manutenção das infraestruturas da IGDN prevê-se ainda um conjunto de iniciativas em matéria de manutenção preventiva e de segurança das instalações, bem como de economia e de eficiência energética, que visam a consolidação de uma cultura de preservação ambiental.

3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS

- (41) 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.

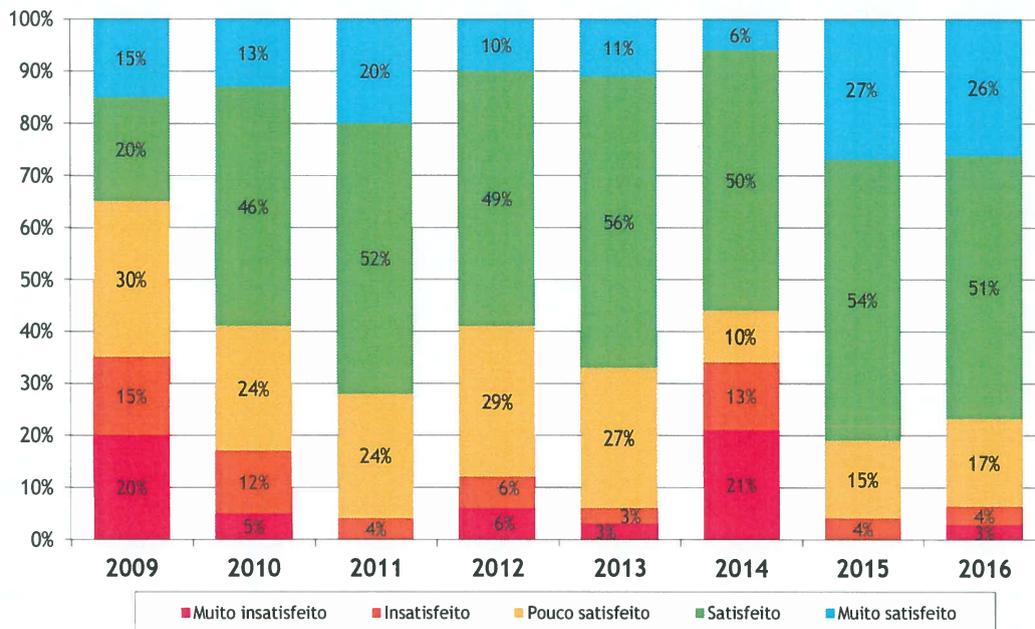
3.4. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES

- (42) O envolvimento dos colaboradores na autoavaliação da IGDN concretizou-se através da aplicação de um questionário a um universo de 28 colaboradores⁸ (SIADAP 3) - 16 (57%) da área inspetiva e 12 (43%) de outros grupos profissionais. Responderam ao questionário 28 colaboradores (100%).
- (43) Este questionário versa um conjunto de temáticas, orientados para os Compromissos da Qualidade estabelecidos no Plano Estratégico relativo ao triénio 2016-2018, de modo a aferir o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolvem.

⁸ Representando 82% do universo de Colaboradores da IGDN.

- (44) Conforme gráfico seguinte, relativamente a 2016, 77% dos colaboradores da IGDN encontram-se satisfeitos com a organização:

FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2009 - 2016)



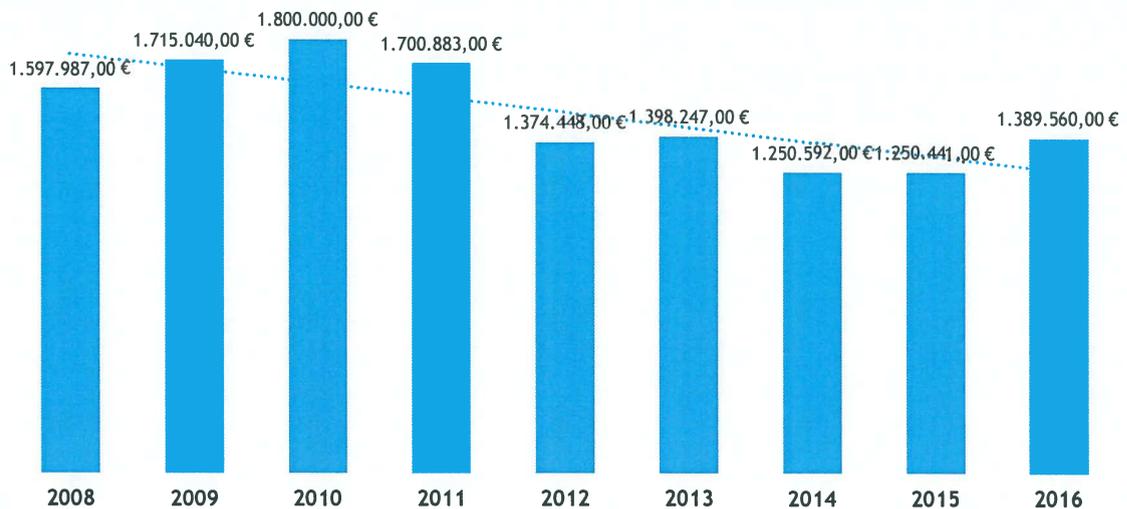
Fonte: Questionários preenchidos.

- (45) Os dados anteriores demonstram que nos últimos anos tem sido mantido um adequado grau de satisfação global dos Colaboradores relativamente à IGDN, resultante da forma como percebem a Política da Qualidade estabelecida, como têm sido envolvidos na formulação e execução da Estratégia da organização, e sobre a forma clara e transparente como essa estratégia tem sido comunicada.

3.5. AFETAÇÃO PREVISTA E REAL DOS RECURSOS FINANCEIROS

- (46) 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).
- (47) Para o efeito, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais ao longo dos últimos anos é elaborado o orçamento da IGDN que suporta a realização das suas despesas de funcionamento.

FIGURA 11 - EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO DA IGDN



Fonte: SIGDN.

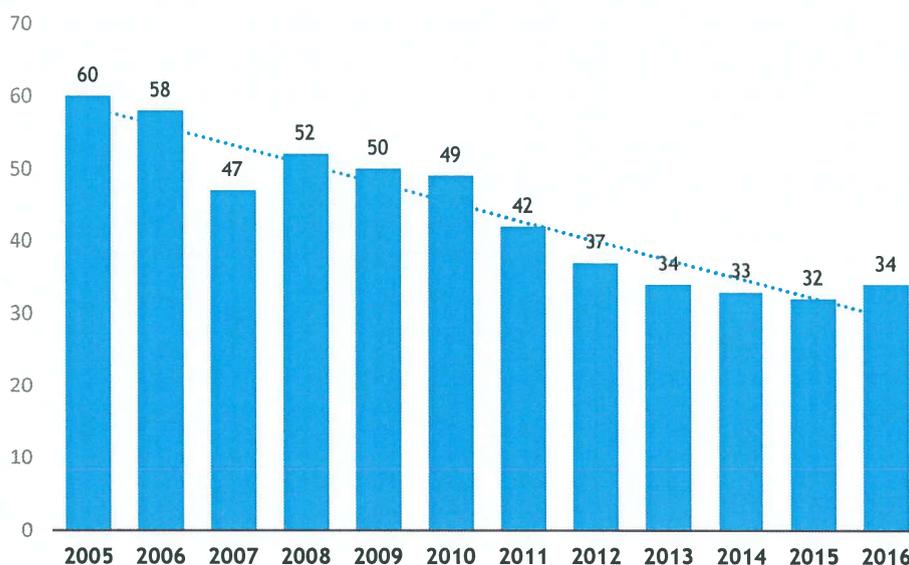
- (48) Conforme gráfico anterior, desde 2010, o valor do orçamento de funcionamento da IGDN tem vindo progressivamente a decrescer, situação essa apenas revertida em 2016, decorrente da integração no orçamento, dos encargos relativos aos vencimentos do Pessoal Militar que exerce funções na organização. Desde 2010 até 2016 a redução do orçamento corresponde a 23% (-410.440,00€).
- (49) Na prestação de contas da IGDN de 2016, o mapa de fluxos de caixa apresentou um valor dos pagamentos no exercício de 1.357.445,00€, correspondente a 97,69% da execução das dotações finais corrigidas (1.389.560€).
- (50) O saldo orçamental foi entregue em 31 de dezembro de 2016, de acordo com as instruções emanadas pela Direção-Geral do Orçamento (DGO).
- (51) Relativamente à gestão das aquisições de bens e serviços, indispensáveis ao funcionamento da IGDN, a centralização progressiva na UMC do MDN tem contribuído para aumentar os níveis de serviço internos, bem como para agilizar e simplificar os procedimentos administrativos, reduzindo os custos com a sua atividade.

3.6. AFETAÇÃO PREVISTA E REAL DOS RECURSOS HUMANOS

- (52) A IGDN enquanto organismo público, encontra-se vinculada às políticas de recursos humanos definidas para o setor, e nesse sentido, a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores.

- (53) Na verdade, e conforme se ilustra no gráfico seguinte, desde 2005 o total de recursos humanos da IGDN tem vindo a diminuir⁹, verificando-se relativamente a 31 de dezembro de 2016, um decréscimo de 26 trabalhadores (- 43%):

FIGURA 12 - EVOLUÇÃO DO Nº DE TRABALHADORES DA IGDN



Fonte: Balanços sociais da IGDN.

- (54) Em 31 de dezembro de 2016, a IGDN dispunha de 34 colaboradores em efetivo exercício de funções. Atendendo a cada grupo de pessoal, em 2016 verificou-se a seguinte distribuição dos efetivos:

FIGURA 13 - MAPA DA DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR GRUPO DE PESSOAL

Grupo de Pessoal	Valores absolutos	%
Dirigente Superior de 1.º grau	1	3%
Dirigente Intermédio de 1.º grau	1	3%
Dirigente Intermédio de 2.º	2	6%
Assistente Técnico	8	24%
Assistente Operacional	4	12%
Pessoal de Inspeção	13	38%
Forças Armadas - Oficiais	5	15%
Total	34	100%

Fonte: Balanços sociais da IGDN.

⁹ Com exceção de 2008, que cresceu relativamente ao ano anterior.

- (55) Na distribuição dos efetivos por grupo de pessoal, destaca-se o pessoal a desempenhar funções inspetivas, que representavam 53% do número total de efetivos (pessoal de inspeção - 13, e pessoal das Forças Armadas - 5).

4. AVALIAÇÃO FINAL

4.1. APRECIACÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

- (56) A avaliação final do desempenho da IGDN em 2016, reflete a implementação da Estratégia iniciada em 2013, decorrente de uma perceção realista das necessidades dos Clientes, e que determinou a decisão de integrar a Abordagem por Processos e o Modelo de Avaliação de Riscos no Processo de Auditoria, como principal fator de diferenciação dos Produtos e Serviços da organização.
- (57) Essa decisão estratégica, alinhada com a crescente opção governativa pela prevenção dos riscos existentes na Administração Pública, tem contribuído significativamente para aumentar a capacidade da IGDN em fornecer, de modo consistente, Produtos e Serviços que satisfazem os requisitos dos Clientes¹⁰ e Legais¹¹ aplicáveis à atividade da organização e desse modo melhorar a sua imagem junto dos seus Clientes e Parceiros Institucionais.
- (58) Face ao exposto, em termos gerais, pode-se afirmar que as ações/atividades realizadas em 2016, em particular as que respeitam ao principal processo de negócio da IGDN - Processo de Auditoria - tiveram um grau de execução material e resultados relevantes, tendo por base os recursos disponíveis e previstos no início do ano.

4.2. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO

- (59) Atento o desempenho global de 2016, propõe-se superiormente que à IGDN seja atribuída a menção de Bom¹².

¹⁰ S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

¹¹ Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho - Estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado aos quais tenha sido cometida a missão de assegurar o exercício de funções de controlo, interno ou externo; Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho - Institui o SCI.

¹² Atingiu todos os Objetivos da Qualidade (7), superando alguns (5).

4.3. CONCLUSÕES PROSPETIVAS

- (60) O aumento das expectativas dos Clientes e Parceiros Institucionais relativamente à utilidade, relevância, objetividade e oportunidade dos Produtos e Serviços da IGDN, confirma a importância de consolidar o seu principal fator de diferenciação, que consiste na incorporação da Abordagem por Processos e do Modelo de Avaliação de Risco, nos processos do SGQ da Inspeção-Geral, em particular no seu principal Processo de Negócio - o Processo de Auditoria.
- (61) Esta Estratégia de Diferenciação é o suporte para o sucesso das iniciativas previstas para manter a Certificação do SGQ da IGDN pela Norma ISO 9001:2015, recentemente obtida em maio de 2017, e o compromisso de oferecer Produtos e Serviços de excelência aos seus Clientes e Parceiros institucionais, com a Visão de tornar a organização numa “Referência certificada, ao nível nacional e internacional, no negócio da Auditoria, através do domínio da Abordagem por Processos e do Modelo de Avaliação de Risco.”
- (62) Decorrente da necessidade de correção das NC e da implementação das OM resultantes nomeadamente das Auditorias Internas realizadas em 2016, e da Auditoria Externa de Certificação do SGQ pela ISO 9001:2015, efetuada em abril de 2017, encontra-se em curso a Revisão do Sistema pela Gestão.

Lisboa, 01 de junho de 2017

O INSPETOR-GERAL



José Manuel Esperança da Silva

MGen

DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR N.º1 - MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

ANEXOS

- ANEXO 01.....PAINEL DE CONTROLO DO MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA DE 2016
- ANEXO 02.....QUAR DA IGDN DE 2016

SIGLAS E ACRÓNIMOS

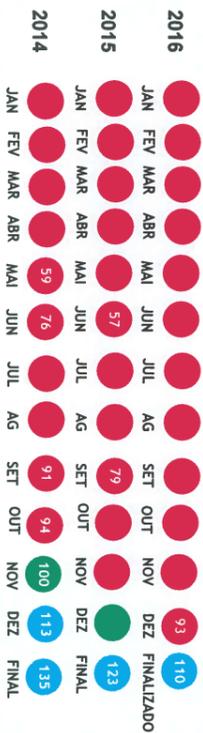
- **CDD** CENTRO DE DADOS DA DEFESA
- **DGO** DIREÇÃO-GERAL DO ORÇAMENTO
- **EA** ENTIDADE AUDITADA
- **IGDN** INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL
- **MDN** MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
- **NC** NÃO CONFORMIDADE
- **OM** OPORTUNIDADE DE MELHORIA
- **QUAR** QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO
- **SCI** 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
- **SGQ** SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE
- **UMC** UNIDADE MINISTERIAL DE COMPRAS

ÍNDICE DE FIGURAS

- **FIGURA 01** QUADRO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES E PARCEIROS INSTITUCIONAIS DA IGDN
- **FIGURA 02** PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN
- **FIGURA 03** ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN
- **FIGURA 04** EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS
- **FIGURA 05** EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS
- **FIGURA 06** EVOLUÇÃO DA COBERTURA DA MATRIZ DE RISCOS DA DEFESA NACIONAL
- **FIGURA 07** EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS POR INSPETOR
- **FIGURA 08** EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA
- **FIGURA 09** EVOLUÇÃO DO N.º DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL
- **FIGURA 10** EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2009 - 2016)
- **FIGURA 11** EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO DA IGDN
- **FIGURA 12** EVOLUÇÃO DO N.º DE TRABALHADORES DA IGDN
- **FIGURA 13** MAPA DA DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR GRUPO DE PESSOAL

Anexo 01

Painel de Controlo do Mapa da Estratégia Corporativa de 2016



RESULTADO GLOBAL DO DESEMPENHO DA IGDN

Meta 100%; Tolerância 5%

PERÍODO A QUE RESPETA A MONITORIZAÇÃO: ANUAL - 2016
DATA DO REGISTO: 01/06/2017

MAPA DE CONTROLO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA 2016

PERSPETIVAS BSC

Meta 100%; Tolerância 5%

CLIENTES
102%
Peso: 50%

PROCESSOS
104%
Peso: 30%

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
149%
Peso: 15%

FINANCEIRA
109%
Peso: 5%

Objetivos estratégicos

Meta 100%; Tolerância 5%

98%
PARA OS CLIENTES
PESO: 70%

112%
AUMENTAR A VISIBILIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN
PESO: 30%

104%
INCREMENTAR O DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DO SGQ E A QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN
PESO: 100%

200%
CONSOLIDAR A ABORDAGEM POR PROCESSOS E O MODELO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS
PESO: 40%

114%
FORMAR E ESPECIALIZAR OS RECURSOS HUMANOS
PESO: 40%

118%
MODERNIZAR AS INFRAESTRUTURAS DA IGDN
PESO: 20%

109%
OPTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS
PESO: 100%

Indicadores

106%
QUAR
PESO: 30%

111%
QUAR
PESO: 85%

106%
QUAR
PESO: 35%

11%
PN1
PESO: 15%

164%
PN1
PESO: 15%

200%
PG1
PESO: 30%

171%
PS1
PESO: 30%

118%
QUAR
PESO: 50%

176%
PS1
PESO: 10%

118%
PS2
PESO: 100%

109%
PS2
PESO: 100%

105%
PN1
PESO: 25%

120%
PN1
PESO: 15%

102%
QUAR
PESO: 15%

125%
PN1
PESO: 10%

11%
PN1
PESO: 10%

110%
PG1
PESO: 10%

110%
1.6. GRAU SATISFAÇÃO COLABORADORES IGDN
PESO: 10%

Legenda:

X Superado

X Atingido (dentro tolerância superior)

X Atingido (dentro tolerância inferior)

X Não atingido

O Resultado do indicador no período anterior



Nota: A decomposição do resultado de cada indicador consta da respectiva ficha do indicador.

Anexo 02

QUAR da IGDN de 2016

ANO:2016

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 de funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas, serviços e organismos do 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 2016	TAXA REALIZAÇÃO
Aumentar e melhorar a actividade inspectiva		
Inovar, simplificar e automatizar processos		
Implementar programas de motivação e políticas de formação		

Objectivos

Eficácia **Peso** 60%

3. Consolidar a Abordagem por Processos e o Modelo de Avaliação de Riscos **Peso:** 60%

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
3.1. Nº de relatórios de auditorias concluídos.	33	31	34	2	43	100%	Dez	36	100,00%	Atingiu

2. Aumentar a visibilidade da IGDN entre os Parceiros Institucionais **Peso:** 30%

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
2.1. N.º de ações realizadas com Stakeholders Estratégicos da IGDN	9	5	9	1	11	100%	Dez	10	100,00%	Atingiu

6. Desenvolver a formação e especialização dos recursos humanos **Peso:** 10%

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
6.3. % de efetivos que frequentaram pelo menos uma formação	97%	85%	85%	5%	100%	100%	Dez	100%	125,00%	Superou

Eficiência **Peso** 25%

5. Incrementar a produtividade das auditorias **Peso:** 100%

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
5.1. Nº de relatórios de auditoria homologados (por inspetor)	2,5	2	2	0,2	3	100%	Dez	2,1	100,00%	Atingiu

Qualidade **Peso** 15%

1. Criar valor para os Clientes **Peso:** 100%

INDICADORES	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1.1. Nº de relatórios de auditoria homologados pelo Ministro da Defesa Nacional	33	28	34	2	43	70%	Dez	36	100,00%	Atingiu
1.2. Índice de satisfação das entidades auditadas	98	97	96	3	100	30%	Dez	98	100,00%	Atingiu

NOTA EXPLICATIVA

Tendo por base os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade da IGDN, assente na Abordagem por Processos, que integra o Ciclo PDCA e o Modelo de Gestão de Riscos, a IGDN tem vindo a desenvolver a estrutura do seu QUAR. Esta estrutura decorre do Mapa da Estratégia Corporativa da Inspeção-Geral, nomeadamente dos objetivos e indicadores apresentados nas perspetivas de Clientes, Processos e Aprendizagem Organizacional, com enfoque no Processo de Auditoria (corebusiness da IGDN).

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	96	0
Técnico Superior - (inclui Inspetores)	12	204	204	0
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	18	18	0
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	56	56	0
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	0	0	0
Assistente operacional	5	20	20	0
Total		414	414	

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento	1.389.560,00 €	1.357.445,00 € -	32.115,00 €
Despesas c/Pessoal	1.231.695,00 €	1.215.808,00 € -	15.887,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	137.865,00 €	126.054,00 € -	11.811,00 €
Outras despesas correntes	- €	- €	- €
Despesas de capital	20.000,00 €	15.583,00 € -	4.417,00 €
PIDDAC	- €	- €	- €
Outros valores	- €	- €	- €
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	1.389.560,00 €	1.357.445,00 € -	32.115,00 €

Indicadores _ Fonte de Verificação

Fontes de Verificação

SIMPOC e papéis de trabalho das auditorias; Questionários de avaliação da satisfação das entidades auditadas; Plano de Cooperação Institucional e relatórios de missões; Plano de formação profissional e SIAP.