

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

# Plano anual de atividades de 2021

**Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN)**

dezembro de 2020



**REPÚBLICA  
PORTUGUESA**

**DEFESA NACIONAL**

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN .....</b>	<b>3</b>
2.1.	ORGÂNICA .....	3
2.2.	MISSÃO E COMPETÊNCIAS .....	4
2.3.	VISÃO E VALORES .....	5
2.4.	COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE .....	5
2.5.	PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	6
2.6.	PARTES INTERESSADAS .....	8
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS DA QUALIDADE E PLANEAMENTO PARA OS ATINGIR.....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA IGDN .....</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>INICIATIVAS OPERACIONAIS .....</b>	<b>11</b>
5.1.	PROCESSO DE AUDITORIA (PN1) .....	11
5.2.	PROCESSO DE ANÁLISE DE DENÚNCIAS (PN2) .....	12
5.3.	PROCESSO DE INQUÉRITO (PN3) .....	12
5.4.	PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL (PN4) .....	12
5.5.	PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO (PN5) .....	13
5.6.	PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA (PG1) .....	13
5.7.	PROCESSO DE AUDITORIA INTERNA (PG2).....	13
5.8.	PROCESSO DE FORMAÇÃO (PS1) .....	14
5.9.	PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS (PS2).....	14
<b>6.</b>	<b>RECURSOS .....</b>	<b>15</b>
6.1.	RECURSOS HUMANOS.....	15
6.2.	RECURSOS FINANCEIROS .....	16
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>18</b>
	<b>DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>18</b>
	<b>SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS .....</b>	<b>18</b>
	<b>DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>19</b>
	<b>FIGURAS .....</b>	<b>20</b>

## **1. NOTA INTRODUTÓRIA**

- (1) O Plano de Atividades de 2021 constitui-se como um dos principais instrumentos de gestão da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), reforçando o compromisso da direção operacionalizar com eficácia o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tendo por base a política e objetivos da qualidade definidos, bem como o planeamento para os atingir, por forma a corresponder às expetativas do seu cliente<sup>1</sup>.

## **2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN**

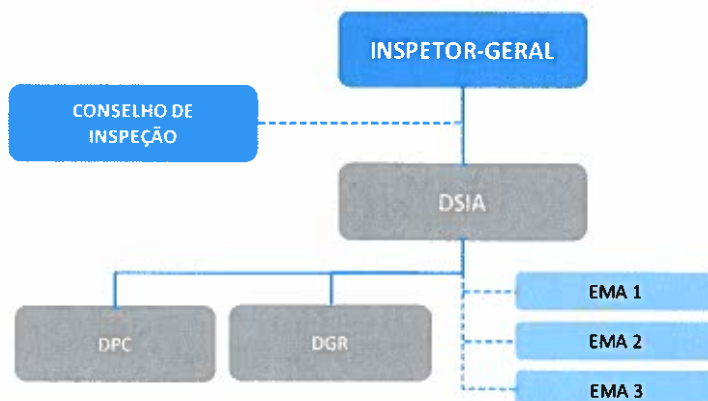
### **2.1. ORGÂNICA**

- (2) A Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril - que aprovou o Conceito Estratégico de Defesa Nacional - e a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril - que aprovou a Reforma «Defesa 2020» - definiram as orientações políticas para a implementação da reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas.
- (3) No âmbito desta reforma, o Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, aprovou a nova orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN), visando a simplificação e otimização dos serviços, ajustando-os em função das boas práticas, mantendo como referencial a racionalização das estruturas orgânicas da Administração Pública (AP) e do seu modo de funcionamento, à luz dos objetivos de modernização administrativa, melhoria de funcionamento, economia de meios e redução da despesa pública.
- (4) Neste contexto, o Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, que aprovou a nova orgânica da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), procedeu à definição da sua missão, atribuições e tipo de organização interna, tendo sido adotado o modelo estrutural misto e acolhida a estrutura matricial na vertente operacional.
- (5) No seguimento daquele diploma, a Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro, determinou a estrutura nuclear e as competências da respetiva unidade orgânica nuclear - a Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria (DSIA) - fixando ainda o número máximo de unidades orgânicas flexíveis (2) e de chefes de equipas multidisciplinares (3).
- (6) Por último, o Despacho n.º 10216/2020, de 12 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional, definiu as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada da IGDN - a Divisão de Planeamento e Coordenação (DPC) e a Divisão de Gestão de Recursos (DGR) - bem como as equipas multidisciplinares compreendidas na respetiva estrutura matricial - Equipa Multidisciplinar de Auditoria 1 (EMA1), Equipa Multidisciplinar de Auditoria 2 (EMA2) e Equipa Multidisciplinar de Auditoria 3 (EMA3) - sob a coordenação do diretor de serviços da DSIA.

---

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

FIGURA 01 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: IGDN.

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

## 2.2. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (9) Constitui missão da IGDN “... assegurar, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas e pelos serviços e organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN) sujeitos à superintendência ou tutela do Ministro da Defesa Nacional, e avaliando a sua gestão e resultados, através da realização de auditorias e outras ações de controlo.”<sup>2</sup>
- (10) A IGDN prossegue as seguintes atribuições<sup>3</sup>:
  - 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;

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

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

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

### 2.3. VISÃO E VALORES

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

### 2.4. COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

- (14) A política da qualidade da IGDN foi estabelecida tendo por base o contexto da organização e a sua estratégia, de modo a proporcionar um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade, incluindo compromissos para a satisfação dos requisitos aplicáveis ao SGQ e para a melhoria contínua deste sistema.
- (15) É através da política da qualidade que a direção da IGDN formaliza o compromisso da organização em garantir que a qualidade esteja no topo das prioridades, articulada com a visão e a estratégia da organização.
- (16) A IGDN adota uma política da qualidade, assente em quatro compromissos, que visam orientar o desempenho da organização e dos seus colaboradores para a prestação de um serviço público de excelência que crie Valor para os seus Clientes:
- a) Clientes e parceiros institucionais satisfeitos<sup>4</sup>;
  - b) Colaboradores envolvidos e responsabilidade social e ambiental<sup>5</sup>;

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

<sup>5</sup> Através das seguintes ações: i. Garantir o envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, competência e de exigência para com os clientes e parceiros institucionais; ii. Assegurar a valorização dos colaboradores, através da qualificação, promoção e diferenciação do mérito, no sentido de

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

## 2.5. PORTEFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

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

FIGURA 02 - PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



Fonte: Manual da Qualidade da IGDN.

aumentar a sua motivação e produtividade; iii. Promover um bom ambiente de trabalho, identificando as necessidades e expectativas dos colaboradores, contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal; iv. Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, contribuindo para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

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

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

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

<sup>9</sup> Concomitantemente aos diplomas legais regulamentares, designadamente os seguintes: Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI); o Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho, que estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado aos quais tenha sido cometida a missão de assegurar o exercício de funções de controlo, interno ou externo; o Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de agosto, que Estabelece o regime da carreira especial de inspeção, procedendo à transição dos trabalhadores integrados nos corpos e carreiras de regime especial das inspeções-gerais.

- (19) Os produtos e serviços (outputs) do principal processo operacional da IGDN (Auditoria) têm vindo a decorrer da adoção de uma metodologia que integra a abordagem por processos, a qual combina o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e a gestão do risco<sup>10</sup>. Uma das principais vantagens desta lógica para os Clientes (e para a IGDN), consiste na possibilidade de assegurar uma cobertura, progressiva e criteriosa, da Matriz de Riscos da Defesa Nacional.
- (20) Por outro lado, a estratégia de segmentação permite a realização de ações de reduzida duração, direcionadas para cada entidade e processo da Matriz de Riscos da Defesa Nacional, possibilitando a produção de relatórios de auditoria (com análise de risco) mais concisos, conclusivos e tempestivos, e integrar os seus resultados em relatórios síntese de análise (por processo ou entidade, homogéneos)<sup>11</sup>.
- (21) Concomitantemente, e atendendo às atribuições legais cometidas à IGDN, no exercício 2020 verificou-se a ampliação da oferta de produtos inspetivos, com estruturas modelares diferenciadas, que favorecem o alcance, mais eficaz e eficiente, dos objetivos e, subsequentemente, a satisfação do cliente.
- (22) Foram assim incluídos no principal processo operacional da IGDN, outros produtos inspetivos - relatórios de auditoria<sup>12</sup> e de inspeção<sup>13</sup> - os quais, considerando as respetivas tipologias e natureza, asseguraram uma resposta mais eficaz e eficiente (porquanto com menor e/ou mais focada alocação de recursos).
- (23) Estes produtos resultam, enquanto esforço de planeamento anual, da estratégia de segmentação operada no âmbito da Matriz de Risco da Defesa Nacional, cuja permanência se assegurou, garantindo desta forma a monitorização contínua e integrada dos processos críticos e das entidades auditadas do universo da Defesa Nacional.
- (24) Os serviços decorrentes do processo de Cooperação Institucional resultam da experiência adquirida na implementação da estratégia da IGDN, sustentada, fundamentalmente, no processo operacional de auditoria.

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

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

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

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

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

- (25) Os produtos e serviços procedentes dos processos operacionais de Inquérito, Apoio Técnico Especializado e Denúncias encontram-se, essencialmente, associados a solicitações inopinadas, e, por conseguinte, a respetiva densificação não é suscetível de consideração em plano.
- (26) Ao nível interno da IGDN, relevam-se ainda as seguintes vantagens decorrentes da oferta dos referidos produtos e serviços a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, Entidades Auditáveis e Parceiros Institucionais:
- a) Reforço do 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;
  - b) Redução dos custos e aumento da eficiência das auditorias resultante da adequada gestão do conhecimento existente na IGDN;
  - c) Motivação dos colaboradores, resultante da sistematização e uniformização dos processos da IGDN e do respetivo alinhamento com a sua estratégia, que permite quantificar e diferenciar o esforço e contributo de cada um para os resultados e desempenho global da organização.

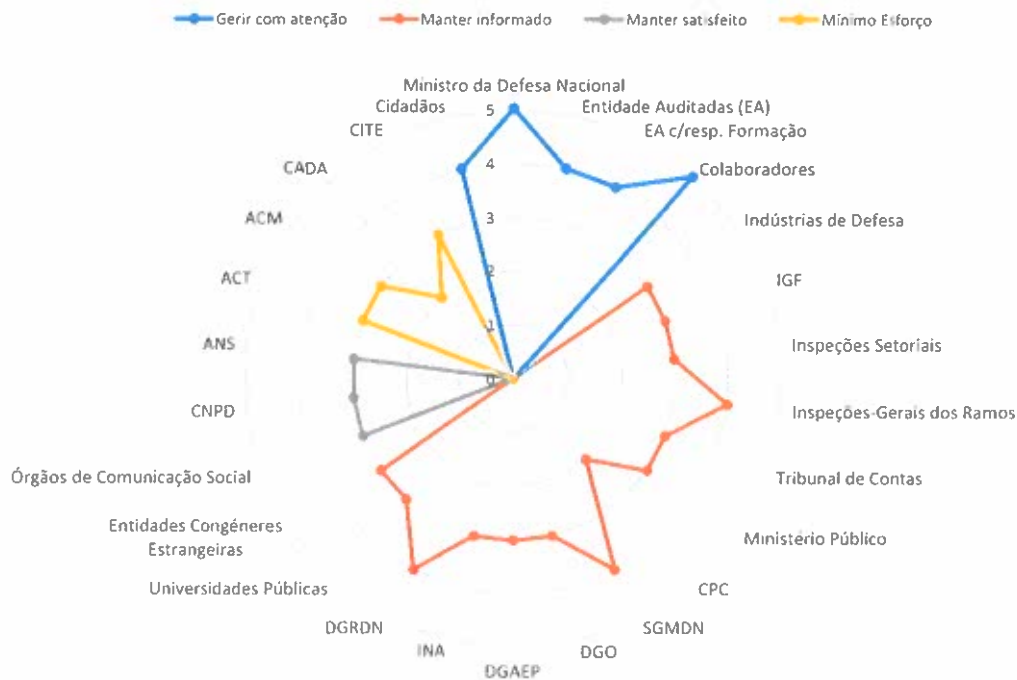
## 2.6. PARTES INTERESSADAS

- (27) Face ao potencial impacto na capacidade para fornecer, de modo diferenciado e consistente, produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente, e as exigências legais aplicáveis, a IGDN determinou as partes interessadas “*Stakeholders*” e os respetivos requisitos que são relevantes para o SGQ (*vide* fig. 03 seguinte).

INTENCIONALMENTE EM BRANCO



FIGURA 03 - STAKEHOLDERS DA IGDN<sup>14</sup>



Fonte: Análise de Stakeholders da IGDN.

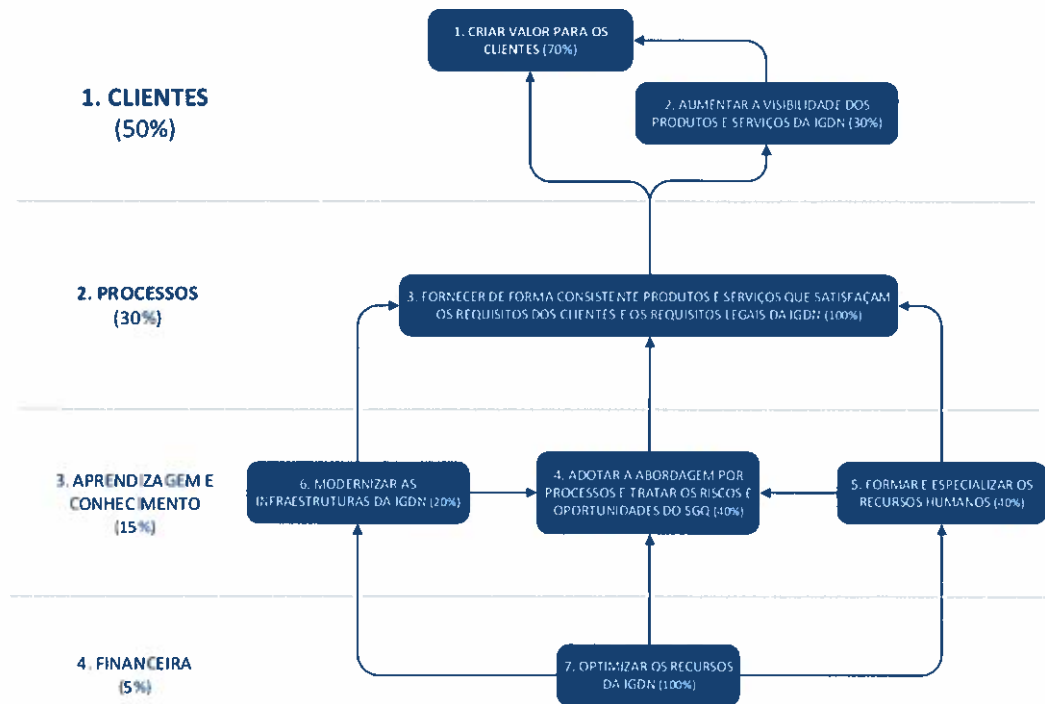
- (28) A análise do gráfico permite concluir sobre os *stakeholders* com grande influência e interesse na estratégia da IGDN (variável ‘Gerir com Atenção’), nomeadamente S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional, os Colaboradores, os Cidadãos, as Entidades Auditadas e as Entidades Auditadas com responsabilidade na formação, os quais devem ser os primeiros a ser informados e atualizados sobre os resultados da sua estratégia.
- (29) No que respeita aos resultados da variável ‘Manter Informado’ os valores mais elevados foram para as Inspeções dos Ramos das Forças Armadas, Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional e Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- (30) Não foram identificados *Stakeholders* que possam constituir um obstáculo e influenciar negativamente os resultados da estratégia da IGDN.

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

- (31) Decorrente do conjunto de objetivos e indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN apresentado na figura seguinte, foi elaborado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para 2021, que consta no Anexo 01.

<sup>14</sup> CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego; CADA - Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos; ACM - Alto Comissariado para as Migrações; ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho; ANS - Autoridade Nacional de Segurança; CNPD - Comissão nacional de Proteção de Dados; DGRDN - Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional; INA - Direção-Geral de Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas; DGAEP - Direção-Geral da Administração e Emprego Público; DGO - Direção-Geral do Orçamento; SGMDN - Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional; CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção; IGF - Inspeção-Geral de Finanças.

FIGURA 04 - INTERAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA QUALIDADE DA IGDN

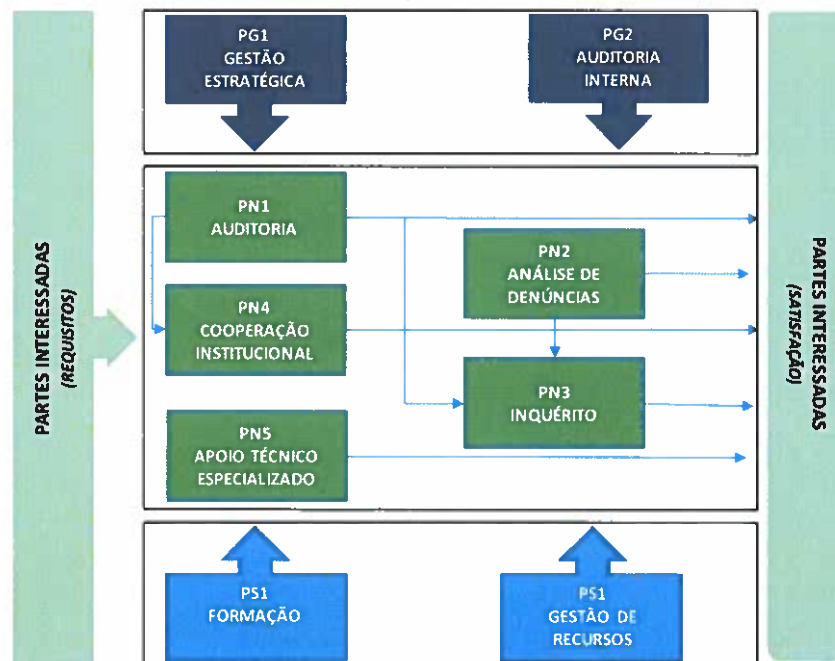


Fonte: IGDN.

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

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

FIGURA 05 - SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DA IGDN



Fonte: Manual da Qualidade da IGDN.

- (33) Para cada processo do SGQ da IGDN, encontra-se formalizado um procedimento que descreve a metodologia para a sua operacionalização, através da sequência e detalhe<sup>15</sup> das atividades e pontos de controlo<sup>16</sup>, das respetivas entradas e saídas esperadas<sup>17</sup>, intervenientes, e dos momentos em que são apurados e monitorizados os resultados dos indicadores<sup>18</sup> e a significância dos riscos associados<sup>19</sup>.

## 5. INICIATIVAS OPERACIONAIS

- (34) Seguidamente, apresentam-se por cada um dos processos do SGQ da IGDN, as principais iniciativas operacionais a promover durante o ano 2021.

### 5.1. PROCESSO DE AUDITORIA (PN1)

- (35) O processo de auditoria é o processo operacional mais relevante da IGDN.
- (36) A missão da IGDN, em conformidade com o seu diploma orgânico, consiste em “... assegurar, numa *perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica*, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do 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.”
- (37) Com esse objetivo, o plano de ações inspetivas para 2021 contempla produtos inspetivos consistentes com a globalidade da missão atrás definida, pretendendo-se reforçar o papel da IGDN enquanto entidade de controlo na área da Defesa Nacional, através do exercício pleno das suas competências possibilitando, desta forma, assegurar o melhor serviço de apoio à governação.
- (38) No Anexo 02 ao presente plano, consta refletida a listagem das ações inspetivas propostas realizar em 2021, das quais se destacam, considerando a atualidade, pertinência e materialidade dos assuntos a auditar, as seguintes:
- Património imobiliário afeto à Defesa Nacional;
  - Arrecadação e distribuição de receita;
  - Recursos humanos;
  - Contratação pública e empreitadas de obras públicas na Defesa Nacional;
  - Gestão do armazenamento e da segurança do armamento e do equipamento militar;
  - Subvenções públicas.

<sup>15</sup> Através dos respetivos fluxogramas e mapas de detalhe das atividades.

<sup>16</sup> Os pontos de controlo de cada um dos processos são específicos de cada um e variam em função dos riscos relacionados.

<sup>17</sup> Algumas consideradas como produtos (ex. relatórios de auditoria).

<sup>18</sup> Identificados no Mapa da Estratégia Corporativa.

<sup>19</sup> Conforme tabela de classificação de riscos adotada internamente para a realização das auditorias da IGDN.

- (39) Nestas ações inspetivas programadas pretende-se para além da apreciação da legalidade e regularidade dos atos praticados, complementarmente, e nos casos aplicáveis, a avaliação do desempenho e resultados atingidos.
- (40) O desempenho deste processo, tal como se verificou em 2020, pode vir a ser afetado pela crise pandémica por COVID-19, porquanto as restrições e instabilidade provocadas podem influenciar o normal desenvolvimento dos trabalhos.

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

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

#### **5.3. PROCESSO DE INQUÉRITO (PN3)**

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

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

- (44) O processo Cooperação Institucional traduz-se num vetor importante de atuação desta Inspeção-Geral, que se pretende reforçar durante o ano 2021.
- (45) A experiência já desenvolvida, e com bons resultados, no âmbito do 5+5, aconselha o desencadear de um processo de cooperação institucional com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com vista a desenvolver, com caráter multilateral, a criação de uma rede de inspeções gerais na área da Defesa Nacional.
- (46) Complementarmente, será assegurado um processo permanente de articulação e coordenação com as inspeções-gerais dos Ramos e demais órgãos de controlo interno da Defesa Nacional, tendo em vista assegurar o desenvolvimento de um sistema de controlo no âmbito do Ministério da Defesa Nacional.
- (47) Por outro lado, ir-se-á privilegiar a realização de conferências, seminários, workshops e outras ações, com a participação e colaboração dos parceiros institucionais, internos e externos, para reflexão partilhada sobre matérias de interesse comum no universo da Defesa Nacional e, bem assim, para disseminação de boas práticas de gestão, aproveitando o conhecimento académico e experiência prática no tratamento e gestão de assuntos com interesse atual, designadamente:
- a) Contratação Pública;
  - b) Avaliação do impacto da Lei de Programação Militar na edificação das capacidades do Sistema Nacional de Forças (instrumento e metodologias de medição/avaliação).

- (48) As ações programadas para 2021, no âmbito do processo de cooperação institucional, constam refletidas no Anexo 03 ao presente documento.
- (49) Tal como no processo de auditoria, a crise pandémica por COVID-19 poderá prejudicar o desempenho do processo de cooperação institucional, uma vez que as restrições impostas (por tempo ainda indeterminado) poderão impossibilitar a realização de algumas das ações previstas no respetivo plano.

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

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

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

- (52) Em 2020 iniciou-se um novo ciclo de três anos de validade do certificado ISO 9001:2015, o que implicou a revisitação da estrutura do SGQ existente, designadamente, do manual de gestão da qualidade e dos manuais de procedimentos.

Esta revisão permitiu a incorporação de novos produtos e serviços associados aos processos da organização, com particular enfoque no processo operacional de auditoria (PN1), bem como materializar as orientações de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e a visão do novo titular do órgão de gestão. Em 2021 será dada continuidade à mesma, de forma a que o SGQ reflita plenamente a atual orientação estratégica da organização.

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

- (53) O processo de auditoria interna tem como finalidade proporcionar informação sobre o SGQ da IGDN e respetivos processos, designadamente se os mesmos estão em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015 e com os estabelecidos pela organização, e se o mesmo se encontra eficazmente implementado e mantido.
- (54) Visa, essencialmente, a deteção atempada de não conformidades e a tomada de ações corretivas apropriadas para eliminar as respetivas causas, evitando o seu prevalectimento.
- (55) Considerando o volume de recursos alocados a cada processo e a residualidade de produtos disponibilizados no âmbito processo de Inquérito (PN3), no ano 2021 serão promovidas auditorias internas aos seguintes processos da organização:
- a) Auditoria interna ao processo de Auditoria (PN1);
  - b) Auditoria interna ao processo de Análise de Denúncias (PN2);
  - c) Auditoria interna ao processo de Cooperação Institucional (PN4);

d) Auditoria interna ao processo de Formação (PS1).

- (56) A calendarização das mesmas ocorrerá em momento oportuno durante o ano 2021, após aferição da capacidade sobrança no seguimento da afetação de recursos (designadamente, humanos) ao processo de Auditoria (PN1).

#### **5.8. PROCESSO DE FORMAÇÃO (PS1)**

- (57) A formação profissional tem essencialmente por objetivo capacitar a IGDN, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes (melhorando o seu desempenho segundo referenciais de competências), para responder às exigências decorrentes da sua missão, atribuições e competências, contribuindo dessa forma para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos produtos e serviços por si prestados.
- (58) Considerando o setor de atividade em que se insere, o plano de formação da IGDN para 2021 foi elaborado em função do conjunto de ações inspetivas perspectivadas efetuar nesse exercício e seguintes, de forma a dotar o pessoal inserido na carreira de inspeção de um elevado nível de conhecimento em matérias que lhes permitam proporcionar um melhor desempenho no PN1.
- (59) Este pretende complementar o conjunto de ações programadas no âmbito do processo de cooperação institucional, na dimensão de desenvolvimento do capital humano da IGDN.
- (60) Conjuntamente, e considerando que as funções de suporte também contribuem para o resultado global da organização, este plano contempla um conjunto de ações direcionadas para o pessoal inserido nas carreiras de assistente técnico e de assistente operacional, visando proporcionar-lhes melhores índices de desempenho, conhecimento e motivação, sem prejuízo da eventual participação em ações que não lhe são primariamente dirigidas.
- (61) O plano de formação para 2021 consta refletido no Anexo 04 ao presente documento.

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

- (62) No encaço das respetivas competências, a DGR continuará a assegurar as atividades de suporte da IGDN, de âmbito administrativo, financeiro e patrimonial, contribuindo para a melhoria das condições de funcionamento e apoio à missão.
- (63) Considerando os processos internos associados, destacam-se as seguintes iniciativas a operacionalizar durante o ano de 2021:
- a) A revisão dos seguintes manuais/regulamentos internos:
    - i. Regulamento de Horário de Trabalho;
    - ii. Regulamento do Uso de Veículos;
    - iii. Regulamento Geral de Proteção de Dados.
  - b) A progressiva desmaterialização e uniformização dos processos, reforçando a capacidade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacionais;
  - c) A promoção de 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.

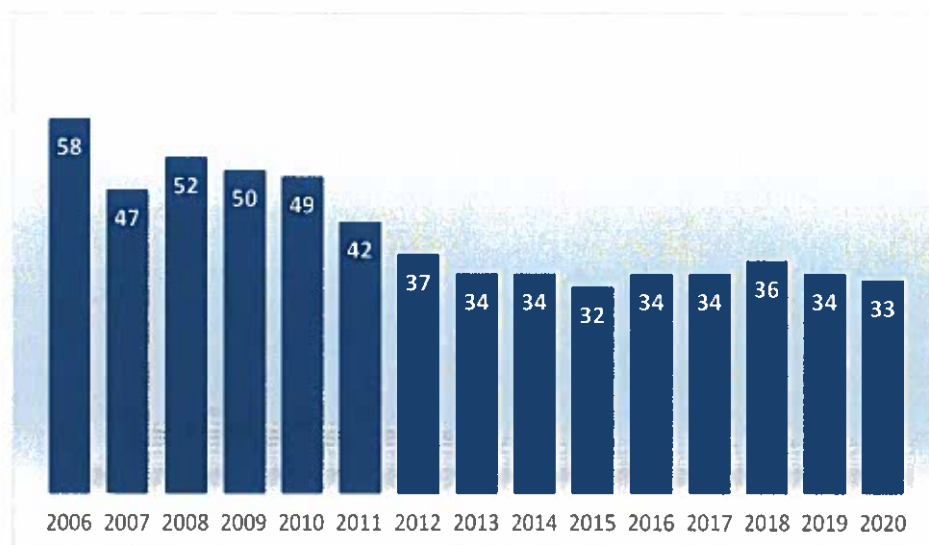
## 6. RECURSOS

- (64) A operacionalização das iniciativas operacionais é concretizada anualmente através da definição dos Projetos e da designação dos respetivos responsáveis, a quem são cometidas as funções de direção das equipas multidisciplinares de auditoria (previstas na estrutura matricial da IGDN) que realizam as ações inspetivas e de gestão dos processos constantes no SGQ da IGDN. O Anexo 05 ao presente documento apresenta os Projetos definidos para 2021.
- (65) A determinação dos recursos necessários para operacionalizar os processos do SGQ da IGDN decorre do despacho anual do Inspetor-Geral de calendarização do plano anual de auditorias de 2021 e de constituição das respetivas equipas responsáveis pela sua execução, na sequência da homologação desse plano por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional.
- (66) Em função da capacidade instalada sobrance do planeamento do processo de Auditoria (PN1), os restantes recursos são afetados aos outros processos do SGQ de acordo com a seguinte prioridade:
- Processos de negócio, designadamente o processo de análise de denúncias (PN2), o processo de apoio técnico especializado (PN5) e o processo de cooperação institucional (PN4). O processo de inquérito (PN3) não tem afetação de recursos face à natureza imprevisível da sua ocorrência;
  - Processos de gestão (gestão estratégica e auditoria interna);
  - Processos de suporte (formação e gestão de recursos).

### 6.1. RECURSOS HUMANOS

- (67) Desde o ano 2006 a IGDN assistiu a uma diminuição do seu pessoal (civil e militar) - o qual equivale, na presente data, a cerca de 57% (-25) dos efetivos naquele ano - verificando-se, contudo, desde o ano 2016 (inclusive), uma inflexão ainda que ténue daquela tendência (vide fig. 06).

FIGURA 06 - EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN

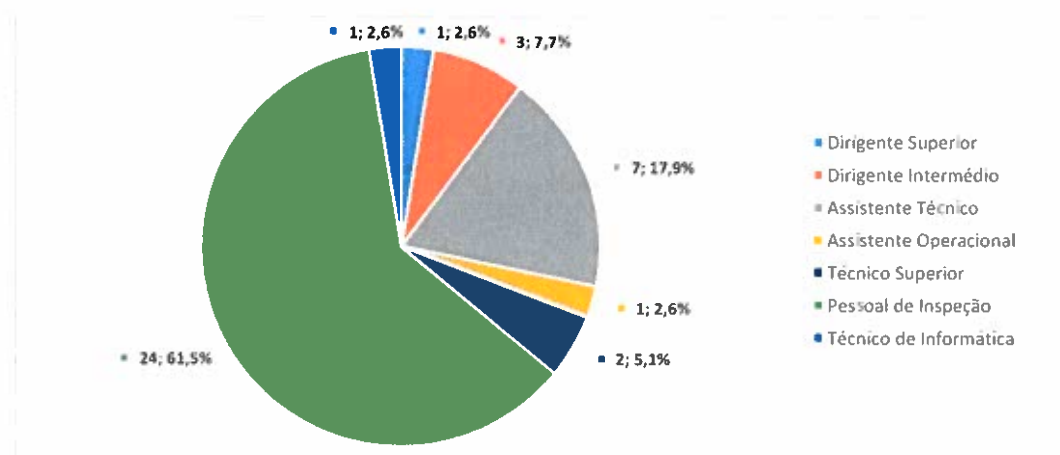


Fonte: Balanço Social e Mapa de Pessoal da IGDN.

Nota: O n.º de efetivos considerado em 2020 reporta-se a 31nov2020.

- (68) Em conformidade com o mapa de pessoal de 2021 elaborado em articulação com a proposta de orçamento para esse ano, prevê-se um total de 39 colaboradores, distribuído por grupo profissional da forma evidenciada na figura seguinte:

**FIGURA 07 - DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2021**



Fonte: Mapa de Pessoal 2021.

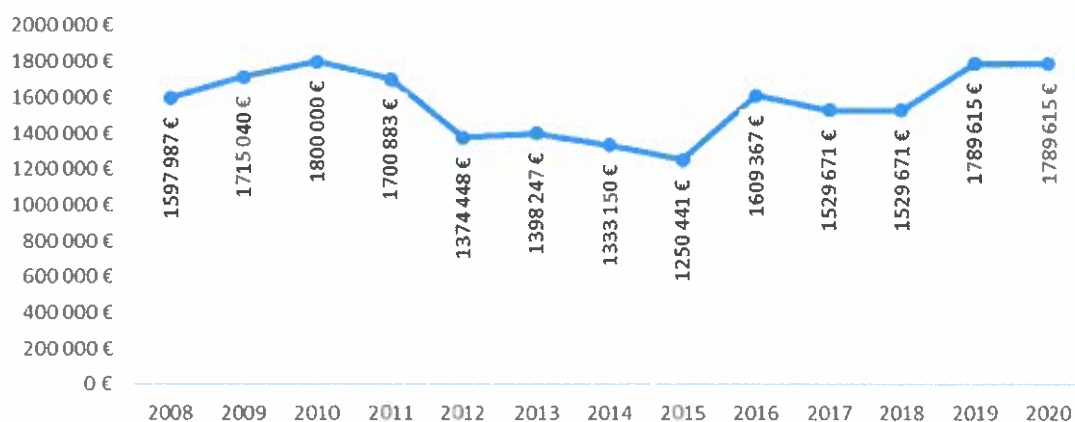
- (69) A figura permite constatar que o grupo profissional mais representativo é o pessoal inserido na carreira de inspeção (61,5%). Os grupos profissionais constituídos pelo pessoal da carreira de técnico superior (5,1%), de assistente técnico (17,9%), de técnico de informática (2,6%) e de assistente operacional (2,6%), representam, no seu conjunto, 28,2% do total dos efetivos programados para o ano 2021, destinados a assegurar as funções de suporte da IGDN.
- (70) Os restantes 10,3% encontram-se afetos a cargos dirigentes.
- (71) O planeamento operacional dos recursos humanos a afetar a cada processo e respetivas ações será preponderantemente efetuado no início do ano 2021, tendo por base a capacidade padrão prevista, medida em Dias Úteis de Colaborador (DUC).

## 6.2. RECURSOS FINANCEIROS

- (72) A gestão dos recursos financeiros da IGDN encontra-se subordinada às regras orçamentais legais fixadas e aplicáveis à generalidade dos serviços integrados da administração direta do Estado, apoiada neste particular pela SGMDN num quadro de prestação centralizada de serviços comuns. O planeamento, execução e controlo dos recursos financeiros e orçamentais afetos à IGDN, é suportado pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN).
- (73) A fig. 08 permite observar a evolução no período 2008/2020 do orçamento inicial da IGDN, podendo constatar-se uma evolução positiva do mesmo a partir de 2016 (inclusive) após um período de maior contração da despesa pública verificado até então, destinado a acomodar, também, o pagamento das remunerações e demais abonos do pessoal militar colocado nesta Inspeção-Geral, assegurado até então pelos respetivos Ramos.



FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN

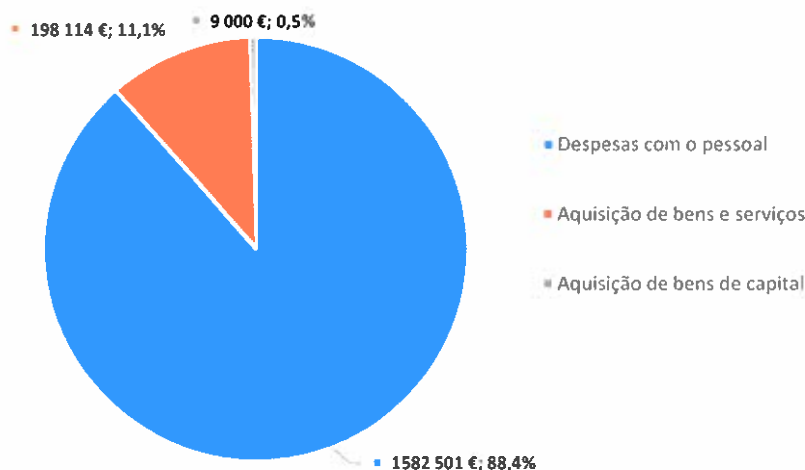


Fonte: SIGDN.

- (74) A preparação do projeto de orçamento, enquadrada, designadamente, na disciplina vertida na Lei de Enquadramento Orçamental<sup>20</sup>, no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública<sup>21</sup> e na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas<sup>22</sup>, decorre, fundamentalmente, dos quantitativos previstos no mapa de pessoal para o ano e do plafond fixado por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional.

A distribuição do valor proposto (1.789.615,00€), por agrupamento de despesa, em sede de preparação do orçamento da IGDN para 2021, foi a seguinte:

FIGURA 09 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO IGDN PARA 2021



Fonte: IGDN.

- (75) Para 2021, e face ao orçamento inicial do período homólogo anterior (2020), a proposta orçamental da IGDN mantém-se.
- (76) O valor proposto destina-se a fazer face, sobretudo, à previsão de incorporação de novos recursos humanos para colmatar a aposentação de alguns colaboradores, bem como para acomodar encargos com a realização de conferências/seminários, formação dos elementos

<sup>20</sup> Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro (na sua atual redação).

<sup>21</sup> Estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (na sua atual redação).

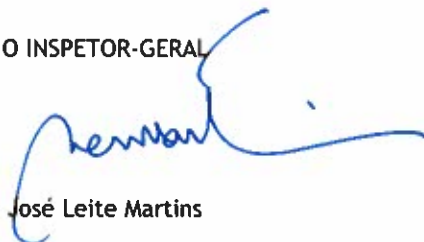
<sup>22</sup> Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (na sua atual redação).

do corpo inspetivo e continuação renovação/atualização do parque informático, atividades já previstas para 2020, mas cujo desempenho foi significativamente afetado pela crise pandémica por COVID-19.

- (77) Observa-se a preponderância do agrupamento despesas com o pessoal (88,4%) no orçamento da IGDN, o que traduz uma dinâmica habitual em serviços e organismos desta natureza.

\*\*\*\*\*  
IGDN em Lisboa, dezembro de 2020  
\*\*\*\*\*

O INSPETOR-GERAL



José Leite Martins

## ANEXOS

- ANEXO 01 ..... QUAR DA IGDN PARA 2021;
- ANEXO 02 ..... PLANO DE AÇÕES INSPETIVAS DA IGDN PARA 2021;
- ANEXO 03 ..... PLANO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL A PROMOVER EM 2021;
- ANEXO 04 ..... PLANO DE FORMAÇÃO DA IGDN PARA 2021
- ANEXO 05 ..... PROJETOS DEFINIDOS PARA 2021

## DISTRIBUIÇÃO

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

## SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- ACM ..... Alto Comissariado para as Migrações;
- ACT ..... Autoridade para as Condições do Trabalho;
- ANS ..... Autoridade Nacional de Segurança;
- CADA ..... Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos;
- CITE ..... Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego;
- CNPD ..... Comissão nacional de Proteção de Dados;
- CPC ..... Conselho de Prevenção da Corrupção;
- CPLP ..... Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- DGAEP ..... Direção-Geral da Administração e Emprego Público;

- DGO.....Direção-Geral do Orçamento;
- DGR.....Divisão de Gestão de Recursos
- DGRDN.....Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional;
- DPC.....Divisão de Planeamento e Coordenação
- DSIA.....Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria
- DUC.....Dia Útil do Colaborador
- EMA.....Equipa Multidisciplinar de Auditoria
- IGDN.....Inspeção-Geral da Defesa Nacional
- IGF.....Inspeção-Geral de Finanças.
- INA.....Direção-Geral de Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;
- PDCA.....Plan-Do-Check-Act
- PG.....Processo de Gestão
- PN.....Processo de Negócio
- PS.....Processo de Suporte
- QUAR.....Quadro de Avaliação e Responsabilização
- SCI.....Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
- SGMDN.....Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional;
- SGQ.....Sistema de Gestão da Qualidade
- SIG-DN.....Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

## DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Despacho n.º 10216/2020, de 12 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional - Define as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada e as equipas multidisciplinares que integram a estrutura matricial da IGDN;
- Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho - Define a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN;
- Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro - Determina a estrutura nuclear da IGDN, fixando em duas o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares;
- Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho - estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado;
- ISO/IEC 31000: 2009 - Gestão do Risco. Princípios e linhas de orientação. [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO Guide 73:2009 - Gestão do Risco. Vocabulário. [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário - [www.iso.org](http://www.iso.org);
- ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos (Certificável) - [www.iso.org](http://www.iso.org);
- Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) n.º 1/2009, de 1 de julho de 2009 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);
- Recomendação do CPC n.º 01/2010, de 1 de abril de 2010 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);
- Recomendação do CPC de 1 de julho de 2015 - [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt);

- *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) - [www.coso.org](http://www.coso.org);
- FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*) - [www.ferma.eu](http://www.ferma.eu);
- *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) - [www.intosai.org](http://www.intosai.org).

## FIGURAS

- FIGURA 01..... ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN
- FIGURA 02..... PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN
- FIGURA 03..... STAKEHOLDERS DA IGDN
- FIGURA 04..... INTERAÇÕES ENTRE OS OBJETIVOS DA QUALIDADE DA IGDN
- FIGURA 05..... SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO DOS PROCESSO DA IGDN
- FIGURA 06..... EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN
- FIGURA 07..... DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2021
- FIGURA 08..... EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN
- FIGURA 09..... PROPOSTA DE ORÇAMENTO DA IGDN PARA 2021