

Exmo. Senhor  
Major-General Esperança da Silva  
Inspector-Geral da Defesa Nacional  
C/C:

Exmo. Senhor  
Dr. João Ribeiro  
Secretário-Geral do Ministério da Defesa Nacional

S/REF:

S/COM:

N/REF:

Lisboa, *2019-06-04*

Pº. 9021/94(1A)  
Nº *2226* /CG

ASS: Relatório Anual de Atividades da IGDN 2018

Ref: V/Ofício nº 155, de 15 de abril de 2019

*Senh. General Esperança da Silva:*

Encarrega-me Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional de transmitir a V. Exa.  
o despacho exarado no documento em referência:

*"Aprovo.*

*31.05.2019*

*Ass) João Gomes Cravinho".*

Com os melhores cumprimentos *e a estima de*

INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL	
Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria	
Divisão de Planeamento, Organização e Administração de Recursos	
<i>4 de Junho de 2019</i>	
ENTRADA	Nº <i>624</i>
	<i>01.01 IGDN</i>

☉ CHEFE DO GABINETE

  
(PAULO LOURENÇO)

2018

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

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

15 de abril de 2019



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

DEFESA NACIONAL

## ÍNDICE

<b>1. ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA IGDN.....</b>	<b>3</b>
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 .....	7
2.7. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	9
<b>3. AUTO - AVALIAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
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.....	16
<b>4. AVALIAÇÃO FINAL.....</b>	<b>17</b>
4.1. APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS .....	17
4.2. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO .....	18
4.3. CONCLUSÕES PROSPETIVAS.....	18
<b>DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>19</b>
<b>SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>19</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>19</b>

## 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 2018, 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 (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;*
- 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:

(ESPAÇO INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

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

PARTES INTERESSADAS		Influência Estratégia IGDN	Interesse Estratégia IGDN	PROCESSOS E RESPECTIVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN						
				AUDITORIA			ANÁLISE DE DENÚNCIAS	INQUÉRITO	COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL	PROCESSOS DE SUPORTE
				Relatórios de Auditoria	Estudos ou Relatórios Síntese de Avaliação do Risco	Matriz de Riscos da Defesa Nacional	Informações de análise de denúncias	Relatórios de Inquérito	Ações de formação e de divulgação de boas práticas, conferências e seminários no domínio da Gestão Estratégica e Auditoria	
Clientes	1. Ministro da Defesa Nacional	Alta	Alto	X	X	X	X	X		
	2. Entidades Auditadas	Alta	Alto	X	X		X	X		
	3. Colaboradores da IGDN	Alta	Alto	X	X	X	X	X	X	X
Parceiros Institucionais Nacionais	4. Inspeção-Geral de Finanças	Alta	Alto	X	X	X	X	X	X	
	5. Tribunal de Contas	Alta	Alto	X	X	X	X	X	X	
	6. Conselho de Prevenção da Corrupção	Alta	Alto	X	X	X	X	X	X	
	7. Ministério Público	Alta	Alto	X	X	X	X	X		
	8. Inspeções-Gerais do Sistema de Controlo Interno (SCI)	Baixa	Alto						X	
	9. Inspeções-Gerais dos Ramos das Forças Armadas	Baixa	Alto						X	
	10. Secretaria-Geral do MDN	Baixa	Alto						X	X
	11. Direção-Geral do Orçamento	Baixa	Alto						X	X
	12. Direção-Geral da Admin. e do Emprego Público	Baixa	Alto						X	X
	13. Estabelecimentos do Ensino Superior Militar	Baixa	Alto						X	
	14. Universidades Públicas e Privadas	Baixa	Alto						X	
Parceiros Institucionais Estrangeiros	15. Entidades Congéneres Estrangeiras	Baixa	Alto						X	

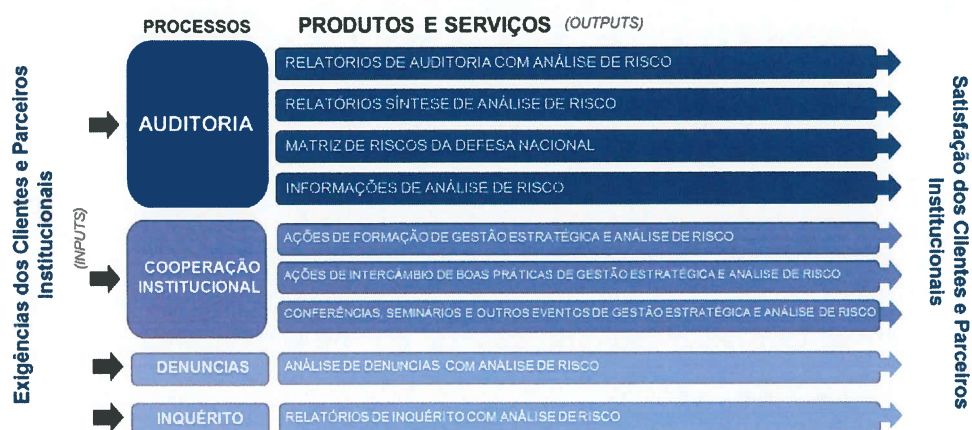
Fonte: IGDN.

- (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 principais produtos (Relatórios de Auditoria e Relatórios Síntese de Análise de Risco) elaborados pela Inspeção-Geral - as Entidades Auditadas.
- (9) As Entidades Auditadas 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 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 SGQ da Inspeção-Geral, resultam, de modo consistente, os seguintes Produtos e Serviços que visam a satisfação dos requisitos dos Clientes<sup>1</sup> e Legais<sup>2</sup> aplicáveis à atividade da organização:

FIGURA 02 - PRODUTOS E SERVIÇOS DA IGDN



Fonte: 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 Riscos<sup>3</sup> no seu Processo de Auditoria, que permite segmentar o Universo de Controlo da Inspeção-Geral por Tipo de Processo e Entidade Auditada, 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 sistema<sup>4</sup> 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.
- (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 Naci-

<sup>1</sup>S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional e as Entidades Auditadas.

<sup>2</sup>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.

<sup>3</sup>Previsto nomeadamente nas seguintes normas internacionais: *International Organization for Standardization (ISO) 31000:2018* - 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*.

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

onal. Esta Matriz, permite monitorizar, de modo integrado, centralizado 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 homogéneas 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 homogéneas, 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:
  - a) 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;
  - b) Manter a atual frequência anual de auditorias<sup>5</sup> de modo a assegurar níveis adequados de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (atualmente cerca de 25%) e a consolidação 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;
  - c) 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;
  - d) 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.

## 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<sup>6</sup>, 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.

<sup>5</sup> Média anual de 37 auditorias, decorrente do n.º de inspetores existentes e do n.º de relatórios homologados desejado para cada um desses inspetores.

<sup>6</sup> Certificação que foi renovada em março de 2018.



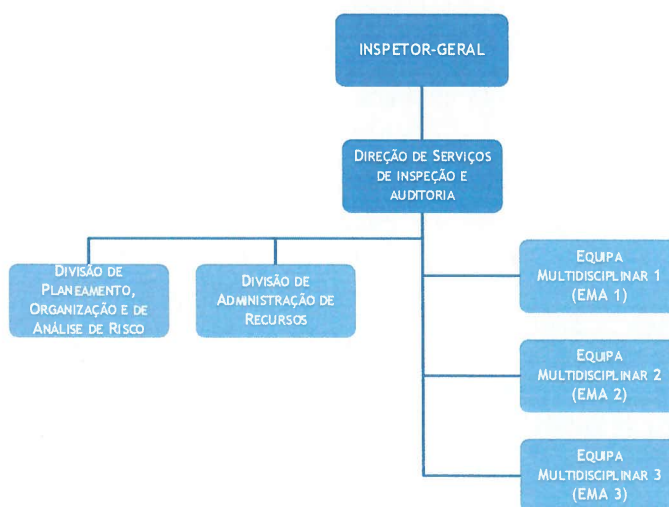
- 
- (19) Nesse sentido, compromete-se dar continuidade a essa Estratégia e garantir a eficácia do SGQ, assegurando que a Política e Objetivos da Qualidade são estabelecidos de modo compatível com o contexto e Estratégia da IGDN e que são comunicados a todas as Partes Interessadas relevantes.
- (20) Para o efeito, 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 continua 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* 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

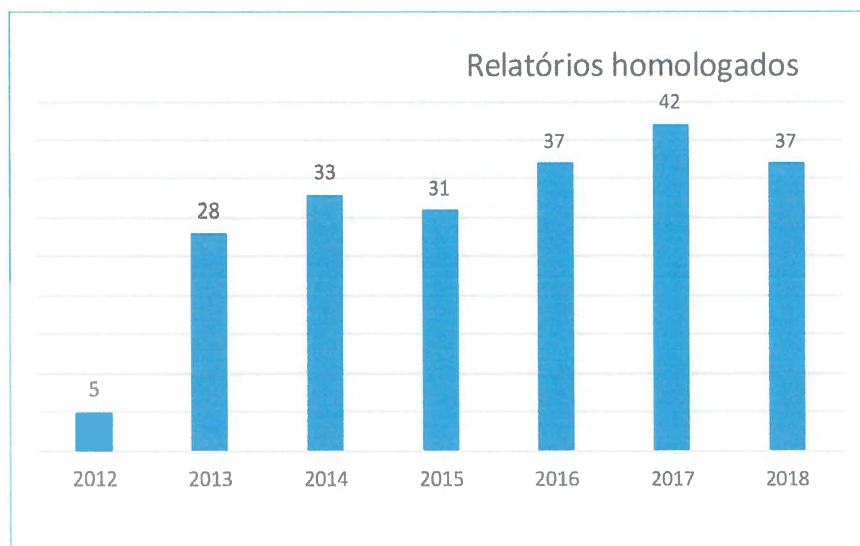
- (27) Conforme referido, os dados e a informação resultantes da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2018<sup>7</sup>, permitem efetuar a Análise e Avaliação Anual do Desempenho da Organização naquele ano, relativamente aos seguintes aspetos:
- a) Desempenho dos Processos e conformidade 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 de 2018, reportados à data do presente relatório, demonstram para este ano a conformidade dos Produtos e Serviços da IGDN, o elevado grau de Satisfação dos Clientes, a realização das metas fixadas para o Desempenho Global do SGQ, Objetivos da Qualidade e QUAR (Anexo 1). Para tal concorreu essencialmente o desempenho do Processo de Auditoria, medido nomeadamente pelo (s):
- a) Resultados dos Inquéritos de satisfação remetidos pela Entidades Auditadas, que revelaram que 98% destes clientes encontram-se satisfeitos com os produtos disponibilizados pela IGDN;
  - b) Número de Relatórios de Auditoria Homologados (Figura 04), que corresponde, à data do presente relatório, a 37<sup>8</sup>, cumprindo com a meta estabelecida para este indicador;

(ESPAÇO INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

<sup>7</sup> A monitorização do QUAR da IGDN, referente ao 3º quadrimestre de 2018, foi remetido à Secretaria-Geral do MDN, a coberto do ofício n.º 43, de 24/01/2019.

<sup>8</sup> Encontram-se por homologar 2 relatórios de auditoria relativos a 2018.

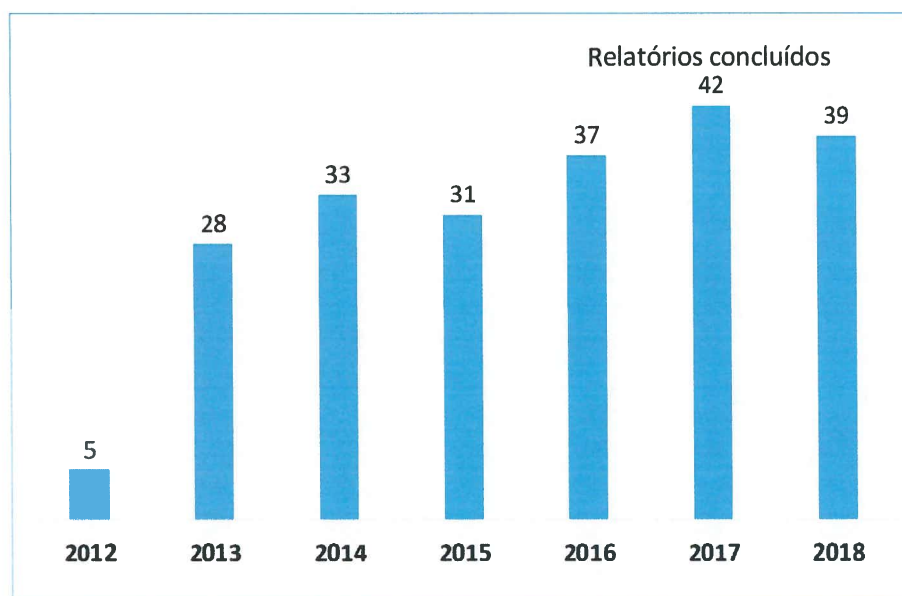
**FIGURA 04 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS HOMOLOGADOS**



Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do Processo de Auditoria - Processo de Negócio n.º 1 (PN1).

- c) O número de Relatórios de Auditoria Concluídos (Figura 05), que corresponde a 39 e a uma taxa de realização de 108% da meta estabelecida para este indicador;

**FIGURA 05 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS**



Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do PN1.

- d) O grau de cobertura da Matriz de Riscos da Defesa Nacional (Figura 06), que corresponde à data deste relatório cerca de 25% do referido universo:

**FIGURA 06 - 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	7	20,6%
03. Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional	39	9	23,1%
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	7	16,7%
08. Marinha	51	28	54,9%
09. Exército	51	31	60,8%
10. Força Aérea	50	28	56,0%
11. Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.	46	10	21,7%
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	4	11,8%
15. Direção-Geral da Autoridade Marítima	35	2	5,7%
16. Cruz Vermelha Portuguesa	35	2	5,7%
17. Liga dos Combatentes	34	2	5,9%
18. Associação dos Deficientes das Forças Armadas	34	1	2,9%
<b>Total Geral</b>	<b>711</b>	<b>178</b>	<b>25,0%</b>

Fonte: Quadro extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do PN1.

- e) O número médio de Relatórios de Auditoria Concluídos por Inspetor (Figura 07), que corresponde a 2.

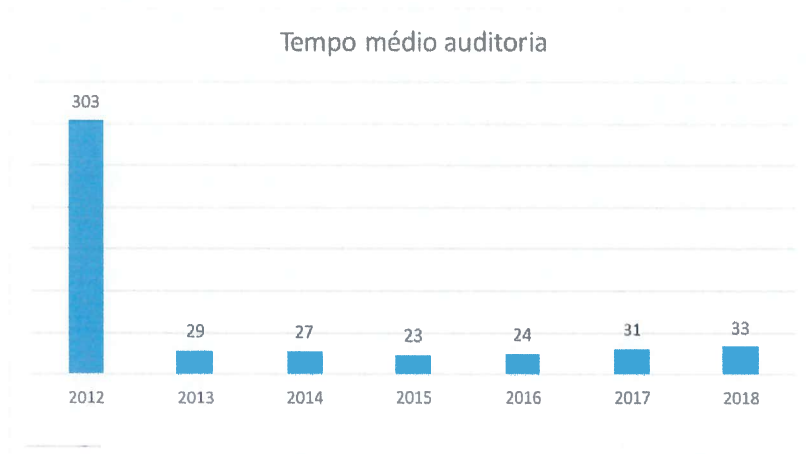
**FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPETOR**



Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do PN1.

f) O Tempo Médio de uma Auditoria (Figura 08), que em 2018 correspondeu a 33 dias:

**FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DOS TEMPOS MÉDIOS DE UMA AUDITORIA**

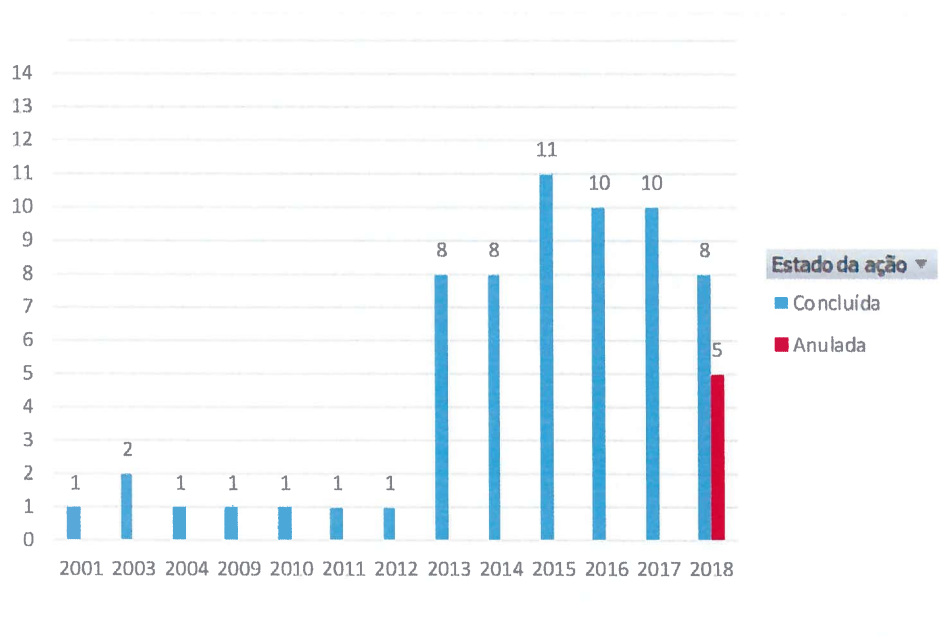


Fonte: Gráfico extraído no dia 15 de abril de 2019, do Mapa de controlo do PN1.

g) E os contraditórios que não determinaram quaisquer alterações relevantes às asserções contidas nos Projetos de Relatório de Auditoria.

(29) Concorreu ainda para os resultados apresentados em 2018, o desempenho do Processo de Cooperação Institucional, cuja evolução ao longo dos últimos anos foi a seguinte:

**FIGURA 09 - 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. A anulação de 5 ações de cooperação institucional ficou a dever-se a fatores exógenos à IGDN.

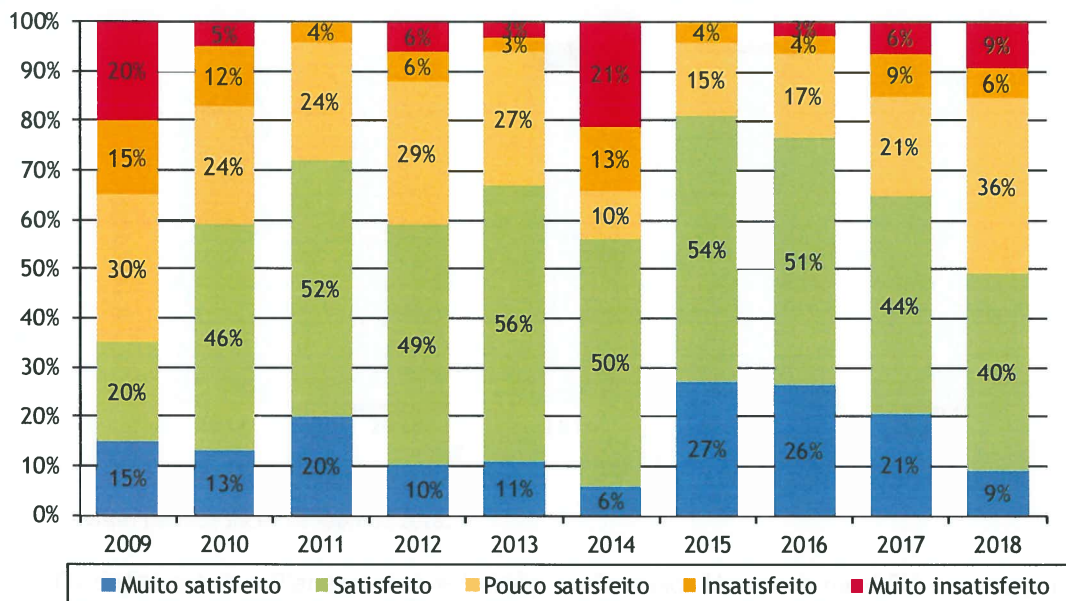
- (30) Relativamente ao Processo de Análise de Denúncias, os resultados revelam uma taxa de conclusão de 100% para os processos que deram entrada na IGDN em 2018, bem como para todos os processos desde 2013.
- (31) Quanto à eficácia das ações empreendidas para tratar os Riscos e as Oportunidades do SGQ, é demonstrada, pela conclusão das ações previstas para 2018, nomeadamente das relacionadas com os Processos de Auditoria e de Cooperação Institucional, que tiveram um grau de execução material relevante, e pela reduzida significância (2,0%) dos riscos da Matriz de Riscos dos Processos da IGDN, apurada através das Auditorias Internas.
- (32) Para além das Auditorias Internas, a vertente do autocontrolo, em 2018, 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 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.
- (33) 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**

- (34) Na sequência da Missão e Política da Qualidade, o Mapa da Estratégia Corporativa da IGDN, para o triénio 2016-2018, traduziu o caminho a seguir para a melhoria do SGQ da Inspeção-Geral e para a manutenção da respetiva Certificação pela ISO 9001:2015.
- (35) 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), tal como se encontra refletido no Plano Estratégico da IGDN para o triénio 2019-2021<sup>9</sup>.
- (36) 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 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.
- (37) 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.

<sup>9</sup> Homologado por S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional em 13 de março de 2019.

**FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS MÉDIOS DE SATISFAÇÃO (2009 - 2018)**



Fonte: Questionários preenchidos.

- (44) 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

- (45) 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), e cujos resultados constam do Anexo 02.

### 3.6. AFETAÇÃO PREVISTA E REAL DOS RECURSOS HUMANOS

- (46) No quadro seguinte, extraído do Balanço Social da IGDN de 2018, é apresentada a evolução dos efetivos nos últimos 5 anos, à data de 31 de dezembro. Entre 2014 e 2018 houve um acréscimo de dois trabalhadores, representando uma variação de 6,25%, conforme se apresenta no gráfico subsequentemente.



#### 4.2. MENÇÃO PROPOSTA PELO DIRIGENTE MÁXIMO

- (51) Atento o desempenho global de 2018, propõe-se superiormente que à IGDN seja atribuída a menção de Bom<sup>10</sup>.

#### 4.3. CONCLUSÕES PROSPETIVAS

- (52) 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 integração da Abordagem por Processos e do processo de Gestão do Risco (ISO 31000:2018), nos processos do SGQ da Inspeção-Geral, em particular no seu principal Processo de Negócio - o Processo de Auditoria.
- (53) 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, obtida em maio de 2017, e realizar os respetivos benefícios, nomeadamente 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.”*
- (54) Decorrente da necessidade de correção das NC e da implementação das OM resultantes nomeadamente das Auditorias Internas realizadas, e de eventuais alterações ao contexto interno e externo da IGDN, será assegurada, com uma periodicidade mínima semestral, a revisão do SGQ da Inspeção-Geral.

Lisboa, 15 de abril de 2019

O INSPETOR-GERAL



José Manuel Esperança da Silva

MGen

#### DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR N.º1 - MINISTRO DA DEFESA NACIONAL
- EXEMPLAR N.º2 - SECRETÁRIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

<sup>10</sup> Atingiu todos os Objetivos da Qualidade, superando alguns.

## ANEXOS

- ANEXO 01.....QUAR DA IGDN DE 2018
- ANEXO 02.....RECURSOS FINANCEIROS DA IGDN EM 2018

## SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CDD ..... CENTRO DE DADOS DA DEFESA
- COSO..... *COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION*
- DGO ..... DIREÇÃO-GERAL DO ORÇAMENTO
- FERMA ..... *FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS*
- IGDN ..... INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL
- ISO ..... *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*
- MDN ..... MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
- NC ..... NÃO CONFORMIDADE
- OM ..... OPORTUNIDADE DE MELHORIA
- PN1 ..... PROCESSO DE NEGÓCIO N.º 1
- 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 - 2018)
- FIGURA 11 ..... EVOLUÇÃO DO Nº DE EFETIVOS DA IGDN



ANO:2018

Ministério da Defesa Nacional

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

**MISSÃO:**

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

**Vetores Estratégicos**

DESIGNAÇÃO META 2017 TAXA REALIZAÇÃO

**Objectivos**

**Eficácia** **Peso** **60%**

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

INDICADORES	2016	2017 (previsão)	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de relatórios de auditorias concluídos.	37	34	36	2	45	100%	Dez	39	108,33%	Superou

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

INDICADORES	2016	2017 (previsão)	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de ações realizadas entre parceiros institucionais	10	8	6	1	8	100%	Dez	8	125,00%	Superou

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

INDICADORES	2016	2017 (previsão)	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
% de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação	100%	90%	90%	5%	100%	100%	Dez	89%	100,00%	Atingiu

**Eficiência** **Peso** **25%**

**Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos Clientes e os requisitos legais da IGDN** **Peso:** **100%**

INDICADORES	2016	2017 (previsão)	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de relatórios de auditoria concluídos (por inspetor)	2,2	2	2	0,2	2,5	100%	Dez	2	100,00%	Atingiu

**Qualidade** **Peso** **15%**

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

INDICADORES	2016	2017 (previsão)	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
N.º de relatórios de auditoria homologados pelo Ministro da Defesa Nacional	37	34	36	2	45	70%	Dez	37	100,00%	Atingiu
Grau de satisfação das Entidades Auditadas	96%	96%	96%	3%	100%	30%	Dez	98	135,00%	Superou

**NOTA EXPLICATIVA**

Os dados apresentados no QUAR de 2018 decorrem dos ajustamentos efetuados ao Mapa da estratégia corporativa, no âmbito da revisão do Sistema de Gestão da Qualidade, concluída no dia 01/06/2017.

## Anexo 02

---

### Recursos Financeiros da IGDN em 2018

45678

Jorge Silvério  
Diretor de Serviços

## EXECUÇÃO ORÇAMENTAL IGDN - DEZEMBRO/2018

O Orçamento atribuído à Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN) para o ano de 2018 foi de 1.529.671,00€. Com a aplicação do disposto nas alíneas c e d do n.º1 e do n.º2 do artigo 4º da Lei n.º 114/2017 de 29 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado para 2018), o Orçamento Corrigido Líquido de Cativos da IGDN para 2018 foi alterado para o montante de 1.495.776,00€. A esta dotação foram acrescentados cativos adicionais por forma a dar cumprimento ao n.º 3 do artigo 5º do Decreto-Lei n.º 33/2018 de 15 de maio (DL de Execução Orçamental), pelo valor de 498,00€ no agrupamento de despesas com bens e serviços. O orçamento foi ainda alvo de modificações, verificando-se uma diminuição de 52.012,00€, em julho, e um aumento de 36.290,00€, em novembro, justificados pelas necessidades de ajustamentos decorrentes da aplicação do imperativo previsto no n.º3 do artigo 147º do Decreto-Lei n.º90/2015, de 29 de maio (Estatuto dos Militares das Forças Armadas). Em novembro o orçamento da IGDN sofreu ainda outras oscilações devidas aos reforços, via orçamento da SGDN, de 8.696,00€ para o agrupamento de despesas com pessoal e 38.872,00€, para o agrupamento de bens e serviços para fazer face ao princípio da onerosidade. Assim o orçamento é de 1.527.124,00€, repartido da seguinte forma:

**Distribuição do Orçamento Corrigido Líquido de Cativos - 1.527.124 €**



Os gráficos seguintes apresentam a execução a dezembro de 2018 do orçamento corrigido líquido de cativos e a sua distribuição pelos agrupamentos de despesa existentes.

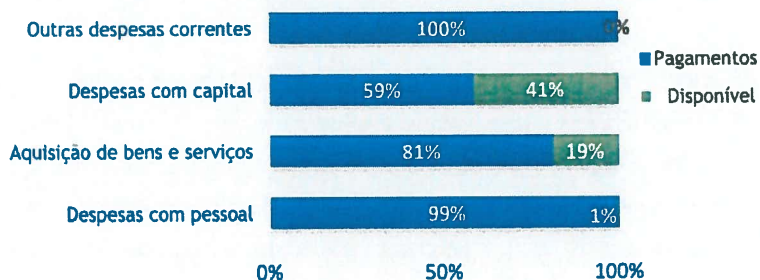
**Execução do Orçamento Corrigido Líquido de Cativos - 1.527.124 €**



De 1.527.124,00€ disponíveis para 2018 foram gastos, até 31 dezembro, 1.481.234,23€ (97%).

4

### Execução do Orçamento Corrigido Líquido de Cativos por agrupamentos de despesa - 1.527.124 €



Tendo em consideração a distribuição do orçamento da IGDN por agrupamento de despesa importa referir que a execução orçamental em despesas com pessoal situa-se em 99% (1.335.743,90€ de 1.342.982,00€); em aquisição de bens e serviços em 81% (133.484,91€ de 164.875,00€); em despesas com capital em 59% (10.289,02€ de 17.550,00€) e em outras despesas correntes em 100% (1.716,40€ de 1.717,00€).

#### Análise:

O padrão de referência da execução orçamental em dezembro é de 100%, tendo a execução orçamental da IGDN atingido os 97%, situando-se num patamar desejável.

IGDN, 31 de dezembro de 2018

O Inspetor-Geral