

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2023/2024**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**AS INSPEÇÕES-GERAIS DAS FORÇAS ARMADAS
E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Maria da Luz Neves Madruga Alves dos Santos de Matos
Coronel Engenheira Aeronáutica**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AS INSPEÇÕES-GERAIS DAS FORÇAS ARMADAS
E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**Coronel Engenheira Aeronáutica
Maria da Luz Neves Madruga Alves dos Santos de Matos**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2024



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

AS INSPEÇÕES-GERAIS DAS FORÇAS ARMADAS
E OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Coronel Engenheira Aeronáutica

Maria da Luz Neves Madruga Alves dos Santos de Matos

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: Major-General Engenheiro Aeronáutico

José Manuel Freitas Santiago

Pedrouços 2024



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Maria da Luz Neves Madruga Alves dos Santos de Matos, declaro por minha honra que o documento intitulado “As Inspeções-Gerais das Forças Armadas e os Sistemas de Gestão da Qualidade” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do Curso de Promoção a Oficial General 2023/2024 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 12 de maio de 2024

Maria da Luz Neves Madruga Alves dos Santos de Matos



Agradecimentos

Um trabalho desta natureza não se realiza sem a colaboração de uma série de pessoas, às quais é da mais elementar justiça agradecer publicamente:

Para começar, ao meu orientador, Major-General José Santiago, sem o qual este trabalho não teria sido possível – já que o apoiou desde a sua génese – pela preciosa ajuda para estabelecer contactos e pela permanente disponibilidade para me orientar, motivar e ajudar, em todas as fases da investigação e da escrita do trabalho.

Agradeço também à Tenente-Coronel Cristina Fachada, pela disponibilidade para partilhar os seus vastos conhecimentos relativamente à metodologia, normativos, técnica de escrita e apresentação de resultados, e pela imensa paciência para comentar os meus rascunhos, que em muito me ajudaram, sendo engenheira, a fazer um trabalho em ciências sociais.

Ao Capitão-de-mar-e-guerra Duarte Carvalho, que, na fase exploratória (mas não só), partilhou de forma franca ideias e documentos, e ao Coronel Calvão Silva que me facultou todos os documentos que lhe fui pedindo (e foram muitos), ambos deram uma ajuda essencial para o desenrolar do trabalho.

Ao Coronel Pedro Pimentel, Coronel Paulo Moutinho, Major José Monteiro e Major Néelson Azevedo pela ajuda no pré-teste dos questionários.

A todos os militares e civis que se prestaram a ser entrevistados, responder ao questionário e partilhar documentos e experiências pessoais, pois graças a eles foi possível obter dados fundamentais para esta pesquisa.

Aos meus Camaradas do Curso de Promoção a Oficial General 2023/24, companheiros nestas andanças, pela boa disposição, camaradagem e troca de ideias, que muito contribuíram para a força anímica necessária para desenvolver um trabalho desta envergadura.

Por último, mas em primeiro grau de importância, à minha família, que encarou com naturalidade e compreensão mais este período de ausência, sabendo que seria intenso, mas contido no tempo, e que me permitiu ter a concentração e a paz de espírito necessárias para levar este trabalho a bom porto.

A todos, o meu sentido agradecimento.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes	4
2.1.1 Inspeção-Geral	4
2.1.1.1 Inspeções-Gerais de nível ministerial	4
2.1.1.2 Inspeções-Gerais das Forças Armadas, revisão da literatura	6
2.1.2 Sistema de gestão da qualidade.....	7
2.1.2.1 Evolução da norma.....	8
2.1.2.2 Benefícios e dificuldades na implementação	10
2.2 Modelo de Análise	10
3. Metodologia e Método.....	12
3.1 Metodologia.....	12
3.2 Método.....	12
3.2.1 Participantes e procedimentos.....	12
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	14
3.2.3 Técnicas de análise de dados	14
4. Inspeções-Gerais das Forças Armadas	15
4.1 Missão, orgânica e atribuições.....	15
4.2 Enquadramento estratégico.....	18
4.3 Atividades, metodologia e formação	19
4.4 Responsabilidades no âmbito do RGPC	20
4.5 Perceção dos colaboradores	20
4.5.1 Ciclo PDCA	20
4.5.2 Abordagem por processos.....	22
4.5.3 Pensamento baseado em risco.....	23
4.6 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1	23
5. Implementação de sistemas de gestão da qualidade nas Forças Armadas.....	24
5.1 Benefícios	24
5.2 Dificuldades.....	25



5.3	Certificação.....	26
5.4	Interação com a Inspeção-Geral do ramo	26
5.5	Oportunidades de melhoria e lições aprendidas	26
5.6	Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2	27
6.	Proposta para a adoção de medidas dos sistemas de gestão da qualidade nas Inspeções-Gerais das Forças Armadas, e resposta à Questão Central	28
6.1	Desenvolvimento das medidas	28
6.2	Avaliação das medidas	30
6.3	Proposta de implementação de medidas dos SGQ nas IG das FFAA	34
7.	Conclusões	36
	Referências bibliográficas	40

Índice de Apêndices

Apêndice A	– Guiões das entrevistas semiestruturadas	Apd A-1
Apêndice B	– Inquérito por questionário aos colaboradores das Inspeções-Gerais..	Apd B-1
Apêndice C	– Análise estatística e de conteúdo do inquérito por questionário aos colaboradores das Inspeções-Gerais	Apd C-1
Apêndice D	– Análise de conteúdo das entrevistas a colaboradores das Inspeções-Gerais	Apd D-1
Apêndice E	– Análise de conteúdo das entrevistas a responsáveis por Sistemas de Gestão da Qualidade em U/E/O das Forças Armadas.....	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1	– Atribuições das IG de nível ministerial, RCM 39/2006.....	5
Figura 2	– Requisitos dos SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015	9
Figura 3	– Enquadramento dos requisitos dos SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015	9
Figura 4	– Orgânica da IGM.....	16
Figura 5	– Orgânica da IGE.....	16
Figura 6	– Orgânica da IGFA.....	17
Figura 7	– Enquadramento estratégico da atividade das IG	18
Figura 8	– Formação nas IG	20



Figura 9 – Modelo das três linhas do IIA	29
Figura 10 – Análise SWOT e medidas propostas.....	30

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de análise.....	11
Quadro 2 – Inquérito: população alvo e amostra recolhida.....	12
Quadro 3 – Caracterização sociodemográfica da amostra.....	12
Quadro 4 – Entrevistas: identificação dos participantes.....	13
Quadro 5 – Análise de conteúdo das entrevistas de avaliação	31
Quadro C 1 – Análise descritiva das questões de resposta em escala de Likert.....	Apd C-1
Quadro C 2 – Análise de conteúdo das respostas abertas e facultativas	Apd C-2
Quadro D 1 – Análise de conteúdo das questões 1 a 14 a colaboradores das IG.....	Apd D-1
Quadro D 2 – Análise de conteúdo da questão 15 a colaboradores das IG.....	Apd D-2
Quadro E 1 – Análise de conteúdo das questões da Parte 1 a colaboradores de U/E/O com SGQ.....	Apd E-1
Quadro E2 – Análise de conteúdo das questões da Parte 2 a colaboradores de U/E/O com SGQ.....	Apd E-2
Quadro E3 – Análise de conteúdo das questões da Parte 3 a colaboradores de U/E/O com SGQ.....	Apd E-3
Quadro E4 – Análise de conteúdo das questões da Parte 4 a colaboradores de U/E/O com SGQ.....	Apd E-4
Quadro E5 – Análise de conteúdo das questões da Parte 5 a colaboradores de U/E/O com SGQ.....	Apd E-5

Índice de Tabelas

Tabela 1 – U/E/O com SGQ das entidades entrevistadas.....	13
Tabela 2 – Missão das IG dos ramos	15
Tabela 3 – Competências das IG dos ramos.....	15



Resumo

A procura da melhoria nas organizações levou à introdução de estruturas para medir e controlar o desempenho, que, nas Forças Armadas (FFAA), encontra expressão em três Inspeções-Gerais (IG), uma por cada ramo. Adicionalmente, na administração pública, os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) têm ganho relevância na desburocratização e melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos.

Neste contexto, a presente investigação, tendo como objetivo perceber de que forma as medidas dos SGQ podem contribuir para a melhoria das práticas das IG, seguiu um raciocínio indutivo, ancorado numa estratégia mista e num desenho do tipo estudo de caso.

As evidências obtidas – alicerçadas em análise documental, de conteúdo a 19 entrevistas semiestruturadas, e estatística a 54 inquéritos por questionário – permitiram concluir, por um lado, que não obstante as IG (da Marinha, do Exército e da Força Aérea) apresentarem um funcionamento heterogéneo, elas partilham a atribuição do papel de terceira linha referente ao modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors*, e, por outro, identificar os principais benefícios e dificuldades associados à implementação dos SGQ nas FFAA.

Permitiram, ainda, incorporando princípios dos SGQ, propor um conjunto de medidas potenciadoras da implementação plena do papel de terceira linha atribuído às IG.

Palavras-chave: Inspeções-Gerais; Modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors*; Sistemas de Gestão da Qualidade.



Abstract

The pursuit for improvement in organizations led to the introduction of structures dedicated to measuring and controlling performance, that finds a parallel in each Armed Forces' branch General-Inspection (GI). Furthermore, quality management systems (QMS) have been gaining traction in public administration by eliminating bureaucracy and improving the quality of service rendered to the public.

In this context, this investigation, which aimed to develop an understanding of how QMS measures can improve GI practices, followed an inductive approach and relied on both a mixed strategy and a case study research design.

The evidence gathered – based on document analysis, content analysis of 19 semi structured interviews, and statistical analysis of 54 questionnaires – concluded on one hand, that even if all the GIs (Navy, Army and Air Force) present a heterogeneous operation model, they share the third line role regarding the Institute of Internal Auditors' Three Lines Model; and, on the other hand, identified benefits and difficulties in QMS implementation within the Armed Forces.

The results enabled the development of a set of measures encompassing QMS principles, that can contribute to the full implementation of the third line role of the GI.

Keywords: *General-Inspection; Quality Management Systems, The Institute of Internal Auditors' Three Lines Model*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AP Abordagem por processos

C

CCSCI Conselho Coordenador do SCI

CEM Chefe do Estado-Maior

CLAFA Comando da Logística da Força Aérea

COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

D

DP Desvio padrão

E

EMFA Estado-Maior da Força Aérea

EPD Encarregado da proteção de dados

F

FA Força Aérea

FFAA Forças Armadas

G

GI *General-Inspection*

GPA Gabinete de prevenção de acidentes

I

IG Inspeção-Geral, Inspeções-Gerais, Inspetor-Geral, Inspetores-Gerais

IGE Inspeção-Geral do Exército, Inspetor-Geral do Exército

IGFA Inspeção-Geral da Força Aérea, Inspetor-Geral da Força Aérea

IGM Inspeção-Geral da Marinha, Inspetor-Geral da Marinha

IIA *Institute of Internal Auditors*

IPQ Instituto Português da Qualidade

ISO *International Organization for Standardization*

M

M Média, Medida

MENAC Mecanismo Nacional Anti-Corrupção

O

OE Objetivos específicos

OG Objetivo geral



OM	Oportunidade de melhoria
P	
PA	Proteção ambiental
PBR	Pensamento baseado em risco
PCN	Programa de cumprimento normativo
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PPR	Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas
Q	
QC	Questão central
QD	Questão derivada
QMS	<i>Quality Management Systems</i>
R	
RGPC	Regime geral de prevenção da corrupção
RH	Recursos humanos
S	
SCI	Sistema de Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
SGQ	Sistema(s) de gestão da qualidade
SM	Segurança militar
SST	Segurança e saúde no trabalho
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
U	
UE	Unidade de enumeração
U/E/O	Unidades, estabelecimentos ou órgãos
UR	Unidade de registo



1. Introdução

A procura da eficiência, aliada à conjuntura financeira desafiante das últimas décadas, levaram a que muitas organizações introduzissem, com recurso a estruturas dedicadas, a medição de parâmetros de avaliação de desempenho como instrumento de apoio à gestão estratégica, entre as quais se incluem organizações militares dos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (Science & Technology Organization, 2020, p. 1_1).

Uma realidade que, no caso das Forças Armadas (FFAA) nacionais, se reflete na existência, em cada ramo, de um órgão de inspeção, designado de Inspeção-Geral (IG), que: (i) no Exército, surgiu em 1926, designado à data *Inspeção Superior da Administração do Exército*, que evoluiu tomando, em 1959, a designação atual de Inspeção-Geral do Exército (IGE) (IGE, 2021, pp. 9-12); (ii) na Força Aérea (FA), remonta a 1956, com “as primeiras referências à atividade da Inspeção-Geral da Força Aérea” (IGFA), cuja orgânica foi posteriormente publicada em 1975 (IGFA, s.d.); e (iii) na Marinha, designada de Inspeção-Geral da Marinha (IGM), foi criada apenas em 2009, mas veio herdar do “Estado-Maior da Armada as competências de inspeção, e assumindo-se como a estrutura de controlo e avaliação da Marinha” (Decreto-Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho, p. 5200).

A missão dos órgãos de inspeção das FFAA, como definida legalmente (Decretos-Regulamentares 10/2015, 11/2015 e 12/2015, de 31 de julho), centra-se no apoio ao respetivo Chefe do Estado-Maior (CEM) no exercício da função *controlo e avaliação*. A função controlo, sendo as IG parte da orgânica de cada ramo, é traduzida no *controlo interno*, i.e., no processo que é levado a cabo pela chefia, membros da gestão e/ou outro pessoal de uma entidade, e é desenhado para fornecer um grau de confiança razoável relativamente ao cumprimento dos objetivos relacionados com operações, relato e conformidade¹ (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013, p. 3*). A função avaliação, define-se – para efeitos desta investigação, e mantendo o contexto usado para o conceito de controlo interno –, pela

[...] investigação sistemática, planeada e dirigida que permita a identificação e obtenção de informação válida, fiável e pertinente, por forma a efetuar uma valoração de uma intervenção pública ou de um serviço, traduzida pela emissão

¹ Tradução da autora do original em inglês: “*Internal control is a process, affected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance*”.



de um juízo, efetuado com base em determinados critérios. (Secção Especializada de Avaliação do SCI, 2009, p. 4)

Assim, conceptualmente, a missão das IG dos ramos passa por uma ação *ex ante* – de controlo, no sentido da prevenção (Morais & Martins, 2003, p. 21, cit. por Conceição, 2011, p. 9) – e uma função *ex post*, de avaliação, no sentido da correção, considerada por Alves (2009, p. 25) como a melhor forma de uma organização conhecer o seu estado atual.

Desta forma, os produtos produzidos pelas IG, que assentam na informação recolhida, contribuem por um lado, para o conhecimento do estado da organização, sendo “de grande importância, constituindo um diagnóstico abrangente [...], que merece reflexão” (Mateus, 2000, p. 23), e, por outro, para a otimização do processo de gestão estratégica de uma organização, que passa pela implementação de um sistema de medição e acompanhamento do desempenho organizacional em todas as suas dimensões (Carapeto, & Fonseca, 2014, p. 158).

Por outro lado, a administração pública – na qual as FFAA se enquadram – tem vindo a sofrer diversas reformas, designadamente as conhecidas por *New Public Management*, que vieram alterar o conceito de cidadão para cliente e abrir caminho para a importação de práticas de gestão do setor empresarial para o estatal, encontrando-se entre elas a gestão da qualidade, operacionalizada, por exemplo, na desburocratização, simplificação e melhoria da qualidade dos serviços (Rocha, 2006, pp. 45-56).

Neste enquadramento, a adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), em particular os que seguem a norma NP EN ISO 9001, “é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (*Instituto Português da Qualidade [IPQ]*, 2015, p. 7).

De utilização ubíqua, tanto no setor público como privado, os SGQ que seguem a supradita norma ISO (a mais utilizada em todo o mundo) já ultrapassaram, desde a sua primeira publicação, em 1987, a emissão de mais de 1,2 milhões de certificações em mais de 180 países, (*International Organization for Standardization [ISO]*, s.d.).

As normas ISO oferecem ainda a possibilidade da integração de SGQ com Sistemas de Gestão Ambiental e Sistemas de Gestão da Higiene e Segurança no Trabalho, o que, segundo Rebelo (2011, cit. por Santos, 2013, p. 227), é parte da melhoria contínua preconizada por cada um deles, permitindo racionalizar e otimizar os recursos da organização.



Mais uma realidade a que os ramos das FFAA não são alheios, apresentando, em algumas das suas unidades, estabelecimentos ou órgãos (U/E/O) um SGQ, com ou sem certificação.

Neste seguimento, pretende-se equacionar possíveis melhorias a serem introduzidas no funcionamento dessas IG, designadamente através de práticas dos SGQ.

Esta investigação tem, então, como objeto de estudo as IG, delimitando-se, à luz de Santos e Lima (2019, p. 42):

- Temporalmente, à atualidade (2023/24);
- Espacialmente, às IG dos três ramos das FFAA portuguesas;
- Em termos de conteúdo, às atribuições e atividades das IG.

Relativamente a objetivos, tem como Objetivo Geral (OG) “*Propor melhorias nas práticas das IG das FFAA, através da adoção de medidas dos SGQ*”, e Objetivos Específicos (OE) “*Caracterizar o modelo de funcionamento das IG das FFAA*” (OE1) e “*Analisar os benefícios e dificuldades de implementação de SGQ nas FFAA*” (OE2).

Este conjunto de objetivos encontra-se plasmado na Questão Central (QC) da investigação “*Quais as medidas dos SGQ que podem melhorar as práticas das IG das FFAA?*”.

Estruturalmente, este documento encontra-se organizado em sete capítulos, sendo o primeiro a presente Introdução. O segundo, destina-se à apresentação do enquadramento teórico-conceptual. O terceiro, à descrição da metodologia e do método. Os quarto, quinto e sexto, às respostas às Questões Derivadas (QD) e QC. O sétimo, e último, às conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, estudos futuros e recomendações de ordem prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Esta investigação insere-se nas Ciências Militares, designadamente nos aspetos complementares das Ciências de Gestão, no âmbito das Ciências Sociais (Santos, 2011, Anexo, parágrafo III).

2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes

Identificaram-se dois conceitos estruturantes – IG e SGQ – que se desenvolvem de seguida.

2.1.1 Inspeção-Geral

Aborda-se o conceito de IG através da caracterização das que existem transversalmente nos ministérios, e apresenta-se a revisão da literatura sobre as IG das FFAA.

2.1.1.1 Inspeções-Gerais de nível ministerial

No momento atual, a existência de serviços de inspeção e auditoria em todas as áreas governativas, na sua maioria com a designação de *Inspeção-Geral*, decorre do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), aprovado através da RCM n.º 39/2006, de 21 de abril, que emana orientações para a reestruturação dos serviços centrais dos ministérios, determinando que:

[...] em regra, em cada ministério é consagrado um serviço de inspeção e auditoria, usualmente designado por *inspeção-geral*, com a missão de apreciar a legalidade e regularidade dos atos praticados pelos serviços e organismos do ministério, ou sujeitos à tutela do respetivo ministro, bem como avaliar a sua gestão e os seus resultados, através do controlo de auditoria técnica, de desempenho e financeira. (Resolução do Conselho de Ministros 39/2006, p. 2834)

O enquadramento atual das IG nos diversos ministérios decorre do Decreto-Lei n.º 32/2024, de 10 de maio, que aprova o regime de organização e funcionamento do XXIV Governo Constitucional. Estes órgãos estão abrangidos pelo Regime Jurídico da Atividade de Inspeção da Administração Direta e Indireta do Estado, publicado através do Decreto-Lei n.º 276/2007 de 31 de julho.

As atribuições comuns às IG a nível ministerial, podem dividir-se em três grandes categorias: as da orgânica respetiva, as decorrentes do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI) e as resultantes do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC).



Atribuições da orgânica respetiva. Não obstante estarem atribuídas a cada uma das IG de nível ministerial competências específicas definidas no seu respetivo decreto regulamentar, todas elas se baseiam na RCM n.º 39/2006, de 21 de abril, que, no seu Anexo II, identifica, a título exemplificativo, dezanove atribuições (Figura 1).

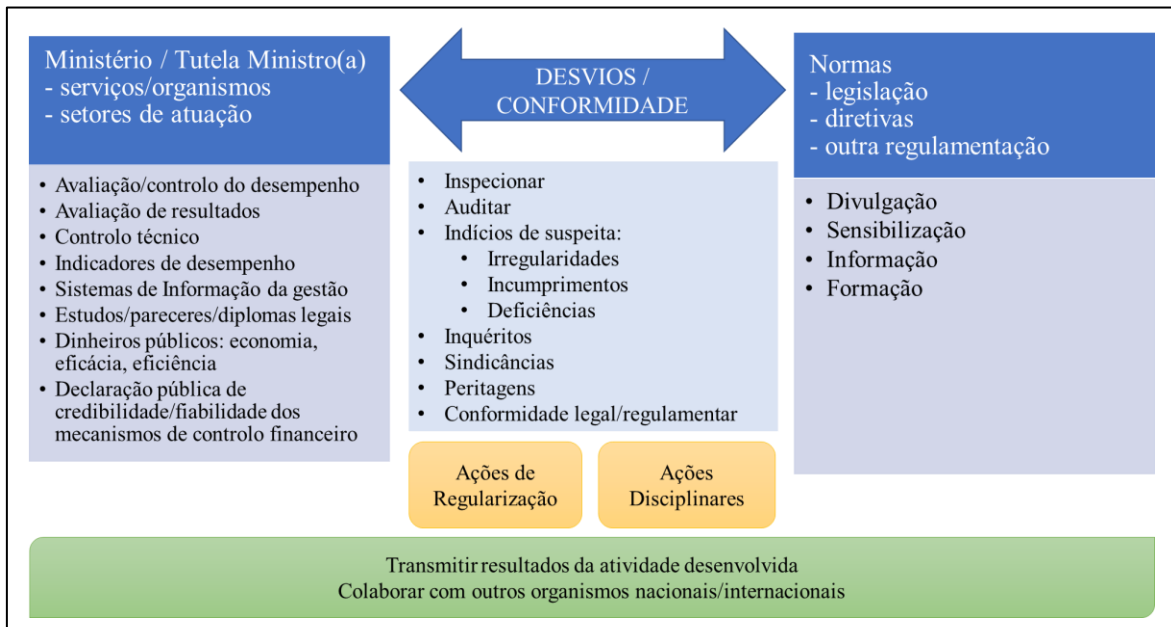


Figura 1 – Atribuições das IG de nível ministerial, RCM 39/2006

Fonte: Adaptado a partir de Resolução do Conselho de Ministros 39/2006, de 21 de abril.

Estão, portanto, atribuídas funções tanto de inspeção como de auditoria, que, de acordo com a NP EN ISO 9000 (IPQ, 2015, pp. 33,35) se definem como “determinação de conformidade face a requisitos especificados” e “processo sistemático, independente, e documentado para obter evidência objetiva e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são cumpridos”, respetivamente.

Atribuições decorrentes do SCI. Embora anterior ao PRACE, a instituição do SCI é uma iniciativa governativa com vista a promover uma cultura de controlo, no sentido de melhorar a gestão, sendo que o SCI (Decreto-Lei N.º 166/98, de 25 de junho, 1998, art.º 3.º, p. 2815):

- É composto pelas inspeções-gerais, a Direcção-Geral do Orçamento, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social e os órgãos e serviços de inspeção, auditoria ou fiscalização que tenham como função o exercício do controlo interno;
- Organiza-se em três níveis de controlo: operacional, setorial e estratégico, atuando nos domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial;



– Tem o seu funcionamento garantido pelo Conselho Coordenador do SCI (CCSCI), no qual têm assento todos os inspetores-gerais, sendo presidido pelo Inspetor-Geral de Finanças;

– Conta, ao nível de controlo setorial, com a atuação das IG de nível ministerial, que são responsáveis pela avaliação do controlo operacional.

Adicionalmente, o CCSCI definiu os princípios e metodologias a seguir nas auditorias no âmbito do SCI, que podem ser de três tipos: financeira, de sistemas e desempenho (CCSCI, 2004, p. 13). De referir que Santos (2013, p. 103) considera que a dependência do governo por parte dos órgãos do SCI compromete uma verdadeira independência necessária a uma ação eficaz e credível destes, face às decisões tomadas por aquele.

Atribuições decorrentes do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (RGPC). Mais recentemente, a criação do Mecanismo Nacional Anti-Corrupção (MENAC), e o estabelecimento do RGPC, ambos através do Decreto-Lei n.º 109E/2021, de 9 de dezembro, vem trazer um novo conjunto de atribuições às IG dos diversos ministérios. Com efeito, o MENAC deve planear as ações de controlo e fiscalização do RGPC, e, posteriormente, fiscalizar a sua execução, em articulação com as IG (Decreto-Lei n.º 109E/2021, de 9 de dezembro, p. 21). Por seu lado, o RGPC (Decreto-Lei n.º 109E/2021) – que é aplicável a entidades com mais de 50 trabalhadores, qualquer que seja a sua natureza, e inclui um regime sancionatório –, determina:

– Que as IG são responsáveis pela avaliação e reporte ao MENAC do cumprimento das normas relativas à existência do programa de cumprimento normativo (PCN) (pp. 29,31,41-42), que consiste pelo menos nos seguintes vetores:

- Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (PPR);
- Código de conduta;
- Programa de formação;
- Canal de denúncias;

– Para as entidades públicas, a existência de um Sistema de Controlo Interno (SCI) que abranja todas as áreas de intervenção, com base em “modelos adequados da gestão dos riscos, de informação e de comunicação” (p. 35).

2.1.1.2 Inspeções-Gerais das Forças Armadas, revisão da literatura

Quanto à organização e atuação das IG das FFAA, Chambel (2006, p. 28) efetuou uma análise à função inspeção na Marinha e nos outros ramos, tendo admitido que, à parte da avaliação operacional que deve ser mantida nos ramos, as restantes atividades inspetivas



poderiam ser concentradas num serviço central. Uma conclusão que Santos, Canané, Ribeiro e Aversa (2017, p. 23) refutaram, por entenderem que “não se considera adequado nem aceitável, a criação de uma estrutura conjunta de auditoria interna transversal aos ramos das FFAA, pois conflituará com as atribuições e competências atualmente existentes nas FFAA e no EMGFA”.

Ainda neste âmbito, Conceição (2011, p. 32) – avaliando o modelo de funcionamento para a recém-criada IGM, com vista à sua integração no SCI – advogou que uma estrutura mista, em que a componente operacional assume uma natureza matricial, poderá ser uma alternativa, acompanhada pelo desenvolvimento de auditorias de desempenho, de nível estratégico.

2.1.2 Sistema de gestão da qualidade

Para entender o conceito de SGQ importa, em primeiro lugar, entender o de qualidade. Existem numerosas definições, tendo-se optado pela apresentada na norma ISO 9000:2015, na qual qualidade corresponde ao “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto” sendo que a utilização do termo objeto é feita em sentido lato, de forma a abranger qualquer bem ou serviço produzido pela organização (IPQ, 2015, p. 24). De acordo com a mesma norma, os SGQ são o conjunto de políticas e objetivos de qualidade, conjuntamente com os procedimentos desenvolvidos pela organização para os atingir (IPQ, 2015, p. 23).

Embora com conceptualizações diferentes, o conceito de qualidade sempre esteve presente na atividade humana, desde os seus primórdios (Pires, 2012, p. 35). António e Teixeira (2009, p. 19) consideraram as confrarias medievais europeias do século XIII como os primeiros atores organizados neste contexto, atribuindo ao período que se inicia nos anos 30 do século passado o “nascimento do controlo de qualidade moderno”, pela mão de Walter A. Shewhart e a sua carta de controlo.

Por seu lado, Fonseca (2015, pp. 168-171), elencou as seguintes opções de uma organização em busca da qualidade: os gurus da *Total Quality Management*² tais como Deming, Juran e Ishikawa; os modelos de excelência como o *Deming Prize* e o *European Framework for Quality Management*; e a série ISO 9000, cuja evolução será apresentada na secção seguinte.

² Em inglês no original: Gestão pela Qualidade Total.



2.1.2.1 Evolução da norma

A primeira publicação normativa internacional sobre qualidade remonta a 1987 com a publicação da família de normas ISO 9000:1987. Estas contemplavam a ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, referentes a requisitos para o projeto, produção e inspeção final, respetivamente (Dentch, 2016, p. 1).

Em 1994 foi publicada a primeira revisão da norma, que introduziu requisitos referentes a manual da qualidade, ações preventivas, e procedimentos documentados (Silva & Barbosa, 2017, pp. 59-60).

Em 2000 surgiu a primeira grande revisão à família ISO 9000 (Latest Quality, s.d.), que, tal como referiram Silva e Barbosa (2017, pp. 60-31): (i) apresentou uma alteração na estrutura, passando a estarem concentrados os requisitos na ISO 9001, tendo sido canceladas as ISO 9002 e ISO 9003; (ii) consagrou a evolução de controlo para gestão da qualidade; e (iii) introduziu a abordagem por processos baseada no ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

A revisão de 2008 focou-se na introdução de notas explicativas em diversos requisitos, tendo a de 2015 trazido grandes alterações, fundamentalmente associadas à introdução do pensamento baseado em risco (PBR), bem como a análise do contexto da organização (IPQ, 2015, pp. 12, 15; Silva & Barbosa, 2017, p. 61).

Na sua última versão de 2015, a norma contempla sete requisitos (Figura 2³), que se distribuem pelas fases do ciclo PDCA, sendo transversais os princípios da abordagem por processos (AP) e do PBR (APCER, 2015, p. 50) (Figura 3).

³ A numeração corresponde ao parágrafo da norma ISO 9001:2015



<p>§4 Contexto da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto interno e externo • Necessidades e expectativas das partes interessadas • Âmbito e processos do SGQ 	<p>§5 Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso • Foco no cliente • Política de qualidade • Funções, responsabilidades e autoridade na organização 	<p>§6 Planeamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e tratamento de riscos e oportunidades • Objetivos da qualidade • Alterações ao SGQ 	<p>§7 Suporte (Apoio)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos (pessoas, infraestruturas, ambiente) • Competências • Consciencialização • Comunicação • Informação documentada
<p>§8 Operacionalização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e controlo operacional • Requisitos de produtos e serviços • Desenvolvimento de produtos e serviços • Fornecedores externos • Produção e prestação de serviço • Libertação de produtos e serviços • Controlo de saídas não conformes 	<p>§9 Avaliação do desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorização, medição, análise e avaliação • Satisfação do cliente • Análise e avaliação • Auditoria interna • Revisão pela gestão 	<p>§10 Melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não conformidade e ação corretiva • Melhoria contínua 	

Figura 2 – Requisitos dos SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Adaptado a partir de APCER, 2015.

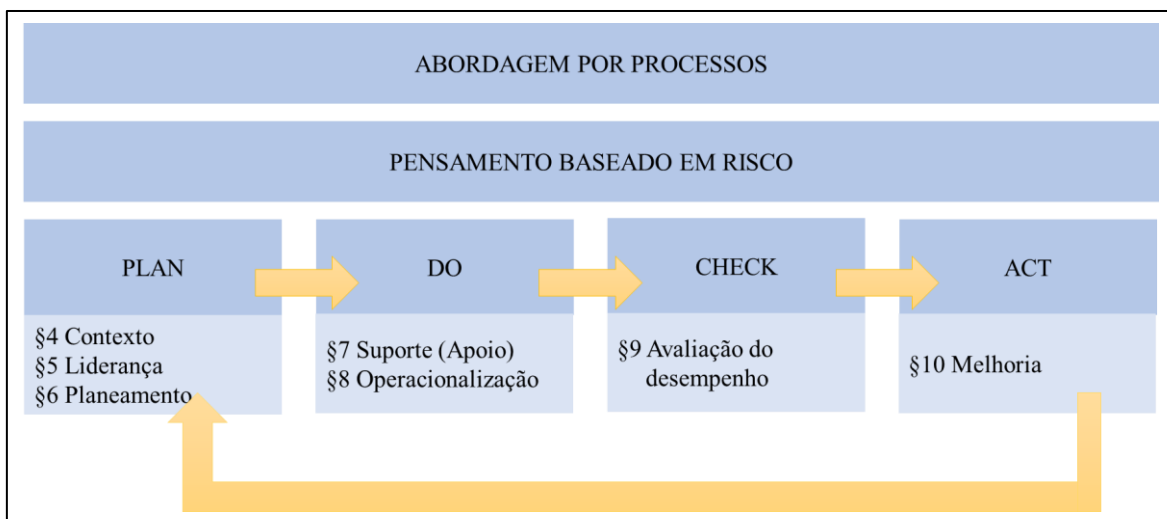


Figura 3 – Enquadramento dos requisitos dos SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Adaptado a partir de APCER, 2015.

Qualquer organização pode implementar internamente SGQ de acordo com a norma, podendo também obter a certificação por uma entidade independente, que esteja acreditada numa entidade de acreditação (Fonseca & Domingues, 2016, p. 150). A certificação permite dar garantias – aos clientes e a todas as partes interessadas – que a organização cumpre a norma (Pinto & Soares, 2009, p. 29), e é muitas vezes exigida por estes nos requisitos contratuais (Sickinger-Nagorni & Schwanke, 2016, p. 27).



2.1.2.2 Benefícios e dificuldades na implementação

Os benefícios da implementação da norma são publicitados entusiasticamente pelas agências de certificação, que referem, entre outros (Bureau Veritas, s.d.): a melhoria contínua, a satisfação do cliente, a eficiência da organização, o empoderamento dos colaboradores, a gestão efetiva do risco e a reputação da empresa.

Ainda assim, não existe consenso sobre as vantagens de certificação de SGQ, tal como concluído por Manders (2015, p. 143-145), no estudo de meta-análise que efetuou a 92 investigações efetuadas entre 1987 e 2012, cujas evidências salientaram que, embora se observe uma relação entre a certificação na norma ISO 9001 e os lucros obtidos pelas empresas, tal não é necessariamente indicativo de uma diminuição dos custos ou de melhorias no seu desempenho financeiro ou valor de mercado, e é influenciado por fatores como: localização, área de negócio, tamanho da empresa, versão da norma e tempo decorrido desde a certificação⁴.

Neste âmbito, Fonseca e Domingues (2016, p. 156), inquirindo auditores certificados em ISO 9001, concluíram que a perceção destes é que a mais recente versão da norma, a de 2015, está alinhada com as mais modernas práticas de gestão e de qualidade, tendo potencial de melhoria para as empresas. Uma ilação corroborada por Martins (2022, p. 56), ao advogar que a atual certificação ISO 9001 se aproxima da excelência em gestão, e, em certa medida também por Fonseca, Domingues, Machado e Harder (2018, p. 42), ao constatarem que as empresas que efetuaram a transição para a versão de 2015 identificaram a introdução do PBR simultaneamente como um dos principais benefícios e dificuldades, o que, por outro lado, fez realçar a necessidade de as empresas adquirirem competências específicas neste domínio.

2.2 Modelo de Análise

No Quadro 1 apresenta-se o modelo de análise que norteia esta investigação.

⁴ Daqui se fundamenta a escolha de entidades das FFAA para este estudo, ver Quadro 1.



Quadro 1 – Modelo de análise

Objetivo Geral	Propor melhorias nas práticas das IG dos ramos das FFAA, através da adoção de medidas dos SGQ.				
Questão Central	Quais as medidas dos Sistemas de Gestão da Qualidade que podem melhorar as práticas das Inspeções-Gerais das Forças Armadas?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnica de recolha de dados
OE1: Caracterizar o modelo de funcionamento das Inspeções-Gerais das Forças Armadas	QD1: Como é que se caracteriza o modelo de funcionamento atual das Inspeções-Gerais das Forças Armadas?	Inspeção-Geral	PDCA	Contexto Liderança Planeamento Suporte (Apoio) Operacionalização Avaliação do desempenho Melhoria	Análise documental Entrevista semiestruturada Inquérito por questionário
			Pensamento Baseado em Risco	Gestão do Risco	
OE2: Analisar os benefícios e dificuldades de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas Forças Armadas	QD2: Quais os benefícios e dificuldades na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas Forças Armadas?	Sistema de Gestão da Qualidade	Abordagem por Processos	Mapeamento de processos	Análise documental Entrevista semiestruturada



3. Metodologia e Método

Apresenta-se de seguida a metodologia utilizada neste estudo, bem como o método de recolha e de tratamento de dados.

3.1 Metodologia

A presente investigação desenvolveu-se segundo um raciocínio indutivo (partindo de observações relativamente às IG e às entidades dos ramos com SGQ implementados) (Santos & Lima, 2019, p. 18), associado a uma estratégia mista (qualitativa com reforço quantitativo) (Creswell, 2014, pp. 14-16) e a um desenho de pesquisa do tipo do estudo de caso (análise das IG nas FFAA) (Yin, 2014, p. 35).

3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimentos

Participantes. Na vertente quantitativa, integraram este estudo 54 militares (Quadro 2) – correspondendo a 44% da população alvo (N=116), i.e., todos os colaboradores das IG dos ramos, incluindo elementos colocados noutras unidades, mas que sejam chamados a colaborar em ações inspetivas específicas –, com um “n” maioritariamente da FA (88%), mas com uma percentagem de resposta (“representatividade”) muito elevada na Marinha e Exército (86% e 71%, respetivamente), a maioria dos respondentes a exercer funções de inspeção ou auditoria (100% na IGM, 40% na IGE e 95% na IGFA) (Quadro 3). Conforme notado por Santos e Lima (2019, pp. 66, 69-70), o facto de se tratar de uma amostra não probabilística e intencional, faz com que o seu tamanho seja irrelevante.

Quadro 2 – Inquérito: população alvo e amostra recolhida

		População-alvo		Amostra	
		N	%	n	%
Ramo	IGM	Marinha=7	6%	Marinha= 6	86%
	IGE	Exército=7	6%	Exército=5	71%
	IGFA	FA=102	88%	FA=43	42%
Total		116	100%	54	47%

Quadro 3 – Caracterização sociodemográfica da amostra

		IGM (6)		IGE (5)		IGFA (43)	
		n	%	n	%	n	%
Tempo na função	Menos de 1 ano	0	0%	4	80%	2	5%
	Entre 1 e 3 anos	4	67%	1	20%	14	33%
	Mais de 3 anos	2	33%	0	0%	26	60%
	Não respondeu	0	0	0	0%	1	2%
Tipo de função	Direção ou chefia	0	0%	1	20%	1	2%
	Inspeção ou auditoria	6	100%	2	40%	41	95%
	Apoio	0	0%	1	20%	1	2%
	Não respondeu	0	0%	1	20%	0	0%



Na vertente qualitativa (Quadro 4), integraram esta investigação nove colaboradores das IG⁵, sete responsáveis por SGQ em U/E/O das FFAA – escolhidos de forma a incluir sistemas com e sem certificação, dos três ramos, e de diferentes âmbitos (Tabela 1) – e, para avaliação das medidas desenvolvidas, o Inspetor-Geral da Marinha (IGM), do Exército (IGE) e da FA (IGFA).

Quadro 4 – Entrevistas: identificação dos participantes

Código	Função	Identificação
EA1	Inspetor-Geral da Marinha	Vice-almirante Coelho Cândido
EA2	Inspetor-Geral do Exército	Major-general Paulo de Abreu
EA3	Inspetor-Geral da Força Aérea	Major-general António Temporão
EIG1	Chefe do Departamento de Organização e Processos da IGM	Capitão-de-mar-e-guerra Duarte Carvalho
EIG2	Inspetor de Segurança e Saúde no Trabalho da IGE	Coronel José Paulo
EIG3	Inspetor de Programas, Produtos e Serviços da IGE	Coronel José Branco
EIG4	Chefe do Gabinete de Controlo da IGE	Coronel Paiva Duarte
EIG5	Inspetor de pessoal da IGFA	Coronel João Ferreira
EIG6	Inspetor de logística da IGFA	Coronel Renato Carmo
EIG7	Inspetor de administração financeira da IGFA	Coronel Paulo Moutinho
EIG8	Inspetor de operações e Chefe do GPA da IGFA	Coronel Rui Marques
EIG9	Inspetor de segurança militar e informações da IGFA	Coronel Valdemar Lourenço
ESGQ1	Assessor para estratégia do Diretor-Geral do IH ⁶	Capitão-de-mar-e-guerra Moreira Pinto
ESGQ2	Chefe do Gabinete de Qualidade do IH	Engenheira Pilar Pestana
ESGQ3	Diretor do Colégio Militar	Coronel Tirocinado Jorge Torres
ESGQ4	Diretor do CIGeoE	Coronel Rui Teodoro
ESGQ5	Adjunto do Gabinete de Gestão de Qualidade, Ambiente e SST do CIGeoE	Major Gabriel Santos
ESGQ6	Diretor da DEP/CLAFa	Brigadeiro-general João Nogueira
ESGQ7	Chefe do Departamento de Qualidade da DEP/CLAFa	Coronel Pedro Pimentel

Legenda: Centro de Informação Geoespacial do Exército (CIGeoE); Comando da Logística da Força Aérea (CLAFa); Direção de Engenharia e Programas (DEP); Entrevista de avaliação (EA); Entrevista a colaboradores das IG (EIG); Entrevista a responsáveis de SGQ (ESGQ); IH: Instituto Hidrográfico.

Tabela 1 – U/E/O com SGQ das entidades entrevistadas

Ramo	U/E/O	Âmbito	Clientes externos	Certificação
Marinha	Instituto Hidrográfico	Hidrografia / Navegação / Oceanografia	Sim	Sim
Exército	Colégio Militar	Ensino regular dos 1º, 2º, 3º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário (internato e externato) Gestão do Património Cultural	Sim	Sim
Exército	Centro de Informação Geoespacial do Exército	Produtos e serviços de natureza topográfica ou geográfica	Sim	Sim
Força Aérea	Comando da Logística da Força Aérea	Manutenção e aeronavegabilidade de aeronaves ⁷ / Novas capacidades	Não	Não

Fonte: Adaptado a partir de Centro de Informação Geoespacial do Exército (2020), de Colégio Militar (2023), de Estado-Maior da Força Aérea (2013) e de Instituto Hidrográfico (2016).

⁵ As entrevistas aos colaboradores da IGE e da IGFA decorreram em grupo, em cada entidade.

⁶ O Diretor-Geral do Instituto Hidrográfico não teve disponibilidade.

⁷ Este SGQ foi desenvolvido para responder à norma AS 9100, que segue a norma ISO 9001, mas contém requisitos específicos da indústria da aviação (SAE, 2016).



Procedimento. Obtida autorização dos três ramos para o acesso a documentação e realização dos questionários e das entrevistas, disponibilizaram-se os questionários de forma *online*, na plataforma *Google Forms* no período de 25 de janeiro a 14 de março de 2024, e, ao mesmo tempo (com vista a aumentar a percentagem de resposta) por convite direto aos respondentes via correio eletrónico.

As entrevistas foram realizadas após contacto direto com os entrevistados (ou, no caso dos IG, com os seus Gabinetes), tendo sido obtida autorização para a gravação e citação. Foram asseguradas as questões do anonimato e confidencialidade das respostas, de que todos abdicaram. Os colaboradores das IG foram entrevistados entre 04 e 11 de março de 2024, os responsáveis por SGQ entre 06 e 25 de março de 2024 e os IG entre 03 e 21 de abril de 2024.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Foram construídos três guiões de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) e um inquérito por questionário (Apêndice B), este submetido ao prévio estudo de pré-teste junto de cinco potenciais inquiridos (dois com experiência em IG, um em SGQ e dois com experiência em ambos) (Hill & Hill, 2002, p. 166), composto por oito partes. A primeira, destinada à caracterização sociodemográfica, e as restantes – respondidas através de uma escala de Likert de cinco pontos (“1” = Discordo totalmente a “5” = Concordo totalmente) ou de uma resposta de breve desenvolvimento – norteadas para a avaliação da perceção dos seguintes aspetos da IG: contexto (Parte 2); tarefas do próprio (Parte 3); planeamento de atividades (Parte 4); recursos (Parte 5); apoio (Parte 6); avaliação de desempenho (Parte 7); melhoria (Parte 8).

3.2.3 Técnicas de análise de dados

A análise qualitativa, em concreto, estatística descritiva (frequência, moda, mediana, média e desvio padrão), foi efetuada com recurso a Excel (Apêndice C). A análise de conteúdo das entrevistas (Apêndices D e E) foi realizada com recurso ao predito por Sarmiento (2013, pp. 53-66), baseando-se a análise documental em Flick (2009, pp. 231-237).



4. Inspeções-Gerais das Forças Armadas

Este capítulo destina-se a analisar os dados referentes às IG dos três ramos – missão, orgânica e atribuições; enquadramento estratégico; atividades, metodologias e requisitos de formação; responsabilidades no âmbito do RGPC; e percepção dos colaboradores – e responder à QD1.

4.1 Missão, orgânica e atribuições

Ao contrário das IG descritas em §2.1.1.1, as IG dos ramos das FFAA não dependem diretamente de um(a) Ministro(a), estando subordinadas aos respetivos CEM e sendo chefiadas por um oficial general, na situação de reserva, designado Inspetor-Geral (Decretos-Regulamentares 10/2015, 11/2015 e 12/2015, de 31 de julho).

Partindo de missões semelhantes (Tabela 2), apresentam algumas diferenças nas competências legalmente atribuídas (Tabela 3), que se acentuam nas respetivas orgânicas (Figura 4 a 6).

Tabela 2 – Missão das IG dos ramos

Ramo	Decreto Regulamentar	Missão
Marinha	10/2015	Apoiar o CEMA no exercício da <i>função de controlo e avaliação</i> , designadamente através da realização de inspeções e auditorias.
Exército	11/2015	Apoiar o CEME no exercício da <i>função de controlo e avaliação</i> , designadamente através da realização de inspeções e auditorias.
Força Aérea	12/2015	Apoiar o CEMFA no exercício da <i>função de controlo e avaliação</i> e na prevenção e investigação de acidentes.

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Regulamentar 10/2015, de 31 de julho, do Decreto-Regulamentar 11/2015, de 31 de julho e do Decreto-Regulamentar 12/2015, de 31 de julho.

Tabela 3 – Competências das IG dos ramos

Competências	IGM	IGE	IGFA
Executar auditoria e inspeção	X	X	X
Programar, coordenar e controlar todas as atividades de auditoria e inspeção			X
Avaliar eficácia e eficiência das U/E/O ou atividades do ramo		X	X
Acompanhar/avaliar/fiscalizar o cumprimento de normativos internos e externos	X	X	X
Acompanhar implementação das recomendações resultantes da ação inspetiva ou de auditoria	X	X	X
Elaborar doutrina, diretivas, estudos, e outra documentação sobre a atividade inspetiva/auditoria	X		
Colaborar na elaboração de normativos sobre SM, SST e PA		X	
Articular-se com entidades externas de inspeção e auditoria	X	X	X
Contribuir para o Controlo Interno do ramo	X	X	
Gerir sistemas de informação de apoio à atividade inspetiva	X	X	
Gerir sistemas de informação de apoio à proteção de dados pessoais		X	
Realizar avaliação do sistema de inspeções			X
Inspecionar/auditar U/E/O	X	X	X
Realizar auditorias sobre proteção de dados		X	
Avaliar e propor certificação de forças		X	



Monitorizar o cumprimento do PPR e elaborar relatório de execução	X	⁸
Efetuar intercâmbio com outras Forças Aéreas sobre segurança de voo		X
Manter o funcionamento do sistema de audiência do pessoal do ramo		X

Legenda: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR); Proteção Ambiental (PA); Segurança e Saúde no Trabalho (SST); Segurança Militar (SM); Unidades, estabelecimentos ou órgãos (U/E/O).

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Regulamentar 10/2015, de 31 de julho, do Decreto-Regulamentar 11/2015, de 31 de julho e do Decreto-Regulamentar 12/2015, de 31 de julho.

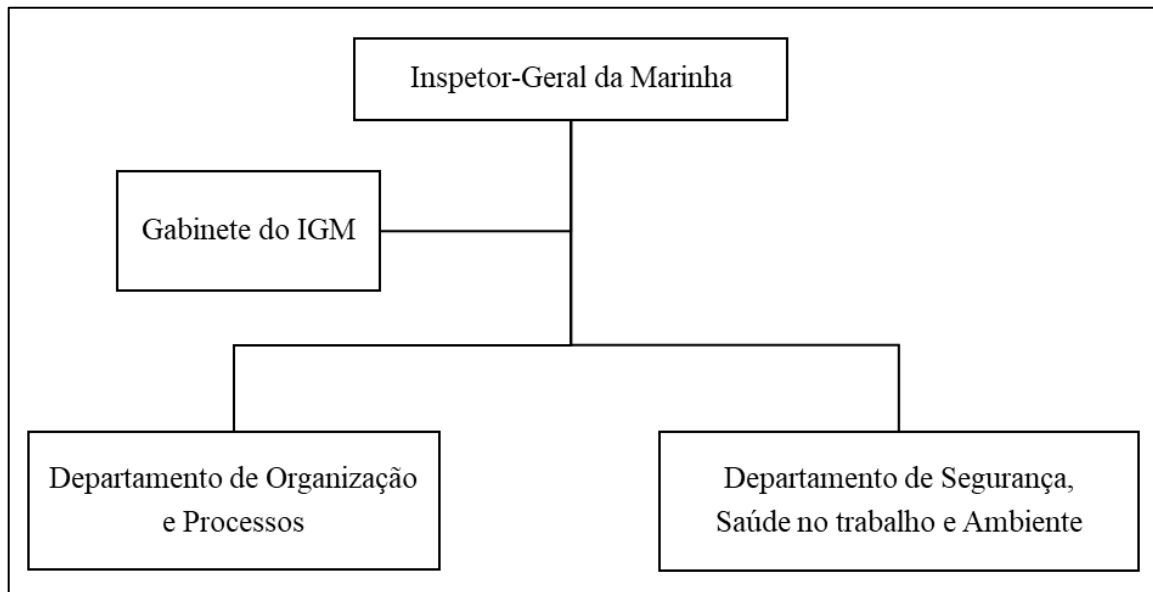


Figura 4 – Orgânica da IGM
Fonte: Adaptado a partir de IGM (2020).

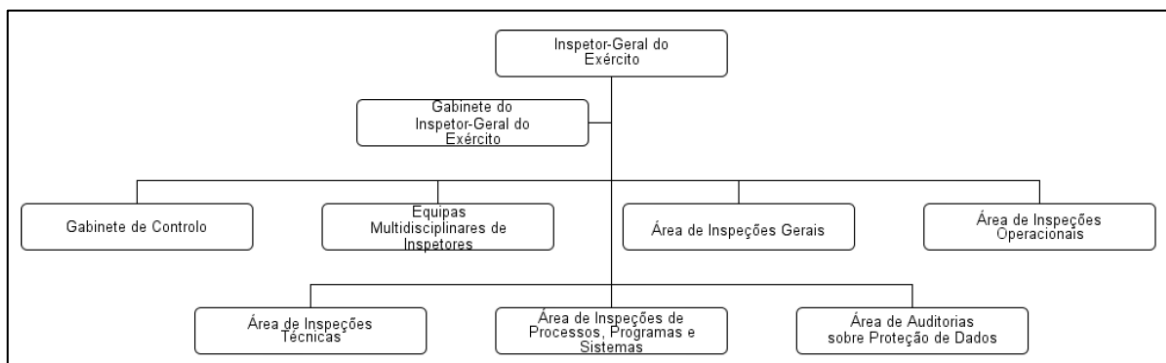


Figura 5 – Orgânica da IGE
Fonte: IGE (2021).

⁸ A IGFA também tem esta competência, mas é-lhe atribuída no PPR da FA.

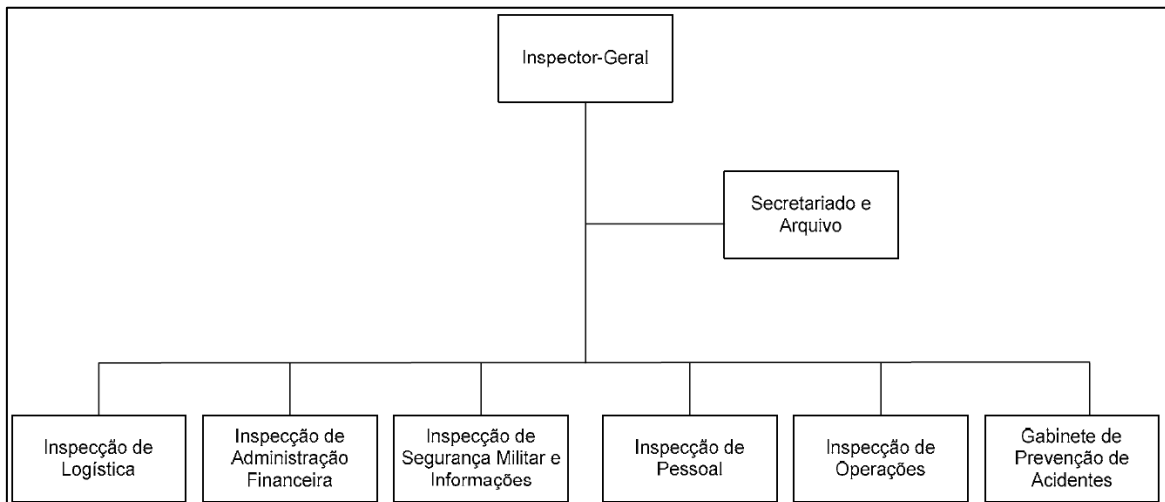


Figura 6 – Orgânica da IGFA

Fonte: Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) (2011).

Da análise das Tabelas 2 e 3 e Figuras 4 a 6, verifica-se que:

- Todas as IG têm competências de inspeção e auditoria (designadamente nas U/E/O), de seguimento das recomendações identificadas nessas atividades, de verificação de conformidade com normativos internos e externos, e de responsabilidade de articulação com entidades de inspeção e auditoria externas;
- Apenas a IGM e a IGE têm competências expressas no âmbito do controlo interno, e da gestão dos sistemas de informação de apoio à atividade inspetiva;
- A IGE e a IGFA comungam as responsabilidades de avaliar a eficácia e eficiência das U/E/O ou atividades do ramo, monitorizar o cumprimento do PPR e elaborar os relatórios da sua execução.
- Existem especificidades em cada IG:
 - IGM: (i) divide-se em dois departamentos (organização e processos, de carácter transversal, e as áreas específicas de Segurança no Trabalho e Ambiente) e (ii) tem atribuições de inspeção e auditoria ao nível da doutrina;
 - IGE: (i) apresenta uma área para cada tipo de inspeção; (ii) tem competências na elaboração de normativos – Segurança Militar (SM), Segurança e saúde no Trabalho (SST) e Proteção Ambiental (PA) e na proteção de dados, ao nível da auditoria e da gestão do sistema de informação; e (iii) é a única IG que avalia e propõe certificação de Forças;
 - IGFA: (i) está organizada por áreas funcionais; (ii) é responsável pela inspeção do sistema de inspeções e pelo sistema de audiência do pessoal; e (iii) inclui o



Gabinete de Prevenção de Acidentes (GPA), onde residem as responsabilidades ao nível da segurança de voo.

Adicionalmente, os três IG foram nomeados Encarregado da proteção de dados (EPD) do ramo respetivo, no âmbito do Regime Geral de Proteção de Dados (Decreto-Regulamentar 11/2015, de 31 de julho, EMFA, 2020, e Marinha Portuguesa, s.d.).

4.2 Enquadramento estratégico

A forma como a atividade das IG se manifesta nos documentos de gestão estratégica dos ramos é indicativa da visão que cada CEM tem para estes órgãos (Figura 7), sendo que a atividade da: (i) IGM, concorre para a prontidão; (ii) IGE, é relevante para a eficácia operacional e para a imagem e reputação do Exército; e (iii) da IGFA, se enquadra na vertente da gestão.

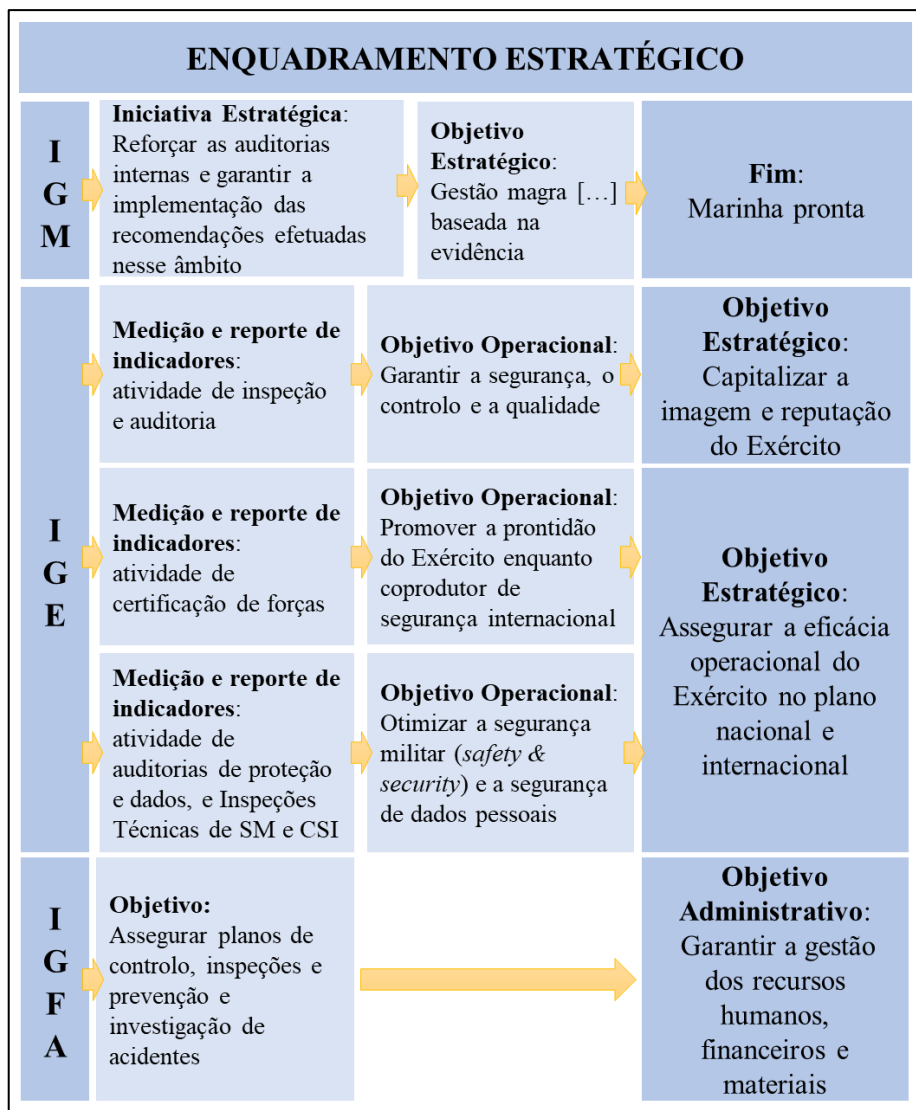


Figura 7 – Enquadramento estratégico da atividade das IG

Fonte: Adaptado a partir de EMFA (2023a); de Exército Português (2024a) e de Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada (2022).



4.3 Atividades, metodologia e formação

Decorrente do seu enquadramento estratégico, e alicerçado em publicações internas, as IG desenvolvem a sua atividade de forma distinta.

No Exército e na FA a maior parte da atividade materializa-se através de inspeções de carácter vertical a unidades, designadas, respetivamente, de Inspeções Gerais ou Globais. Estas ocorrem em intervalos de tempo pré-definidos, são essencialmente de verificação de conformidade de requisitos, recorrendo a listas de verificação, e abarcando todas as áreas de atividade, e.g.: pessoal, SM, operações, finanças, etc. (EMFA, 2023c e Exército Português, 2015). Esta verificação é objetiva, por estar associado a cada item o normativo, e ser obrigatória a identificação do desvio, caso exista (J. Branco, entrevista presencial, 11 de março de 2024, e R. Carmo, entrevista presencial, 03 de março de 2024).

Já na Marinha, atividade da IGM é essencialmente de auditoria de processo, de carácter transversal, baseada no risco, seguindo a metodologia de auditoria interna do *Institute of Internal Auditors* (IIA), detendo esta a exclusividade de auditoria no ramo, o que está a ser vertido na revisão ao seu manual (D. Carvalho, entrevista presencial, 08 de março de 2024).

Existem, no entanto, outros tipos de atividades. Na Marinha fazem-se também auditorias de conformidade, designadamente financeiras e de SM para responder a requisitos legais (D. Carvalho, *op. cit.*). No Exército estão previstas: (i) Inspeções de Processos Programas e Sistemas, tipicamente a pedido da chefia; (ii) Inspeções Técnicas, que podem incidir sobre qualquer das áreas das Inspeções Gerais, ou sobre áreas específicas como a SST ou a Proteção de Dados, cuja prática está a ser vertida na revisão ao seu manual; e (iii) Inspeções Operacionais, para avaliar e propor a certificação de Forças (Exército Português, 2015). Na FA (EMFA, 2023c) estão previstas: (i) Inspeções a Programas e Sistemas, também a pedido da chefia (tendo a última sido realizada antes de 2016) (R. Marques, entrevista presencial, 04 de março de 2024); (ii) Inspeções de Gestão, específicas sobre a ação de comando; (iii) Inspeções de Execução, de carácter setorial e técnico; (iv) Visitas de Acompanhamento, no seguimento de Inspeções Globais; e (v) Inspeções ao Sistema de Inspeção da FA. A IGFA é a única IG que desenvolve atividade no âmbito da prevenção de acidentes, com destaque para a segurança de voo, uma competência que, segundo R. Marques (*op. cit.*) é discutível, não estando atribuída ao órgão de inspeção noutras Forças Aéreas.

Em matéria de formação frequentada pelos colaboradores das IG, notam-se também diferenças, decorrentes das atividades desenvolvidas (Figura 8).



FORMAÇÃO		
IGM	IGE	IGFA
<ul style="list-style-type: none">•Necessárias várias competências por cargo•Necessárias várias formações por competência•Toda a formação em entidades externas	<ul style="list-style-type: none">•Todos os inspetores: programa de familiarização interno de duas semanas•Áreas técnicas (SST, RGPD): formação específica, em entidades externas•Plano de formação anual por entidades externas incluindo auditoria e gestão do risco	<ul style="list-style-type: none">•Todos os inspetores: Curso de auditoria (norma ISO 19011), complementado com módulo de inspeções, ministrados internamente•GPA: formação específica ministrada internamente

Figura 8 – Formação nas IG

Fonte: Adaptado a partir de D. Carvalho (*op. cit.*), de J. Branco (*op. cit.*), de J. Paulo (entrevista presencial, 11 de março de 2024), de P. Abreu (entrevista por *email*, 21 de abril de 2024), de V. Lourenço (entrevista presencial, 04 de março de 2024) e de R. Marques (*op. cit.*).

4.4 Responsabilidades no âmbito do RGPC

A suprarreferida publicação do RGPC trouxe obrigações aos ramos – por serem entidades com mais de 50 trabalhadores – descritas no § 2.1.1.1, em concreto, a existência de um SCI. Neste contexto, a Marinha e o Exército adotaram manuais dedicados ao controlo interno e a FA utilizou normativos já existentes, incluindo o seu PPR, tendo os três ramos adotado o modelo das três linhas do IIA para gestão dos riscos – designadamente os de corrupção e infrações conexas – sendo atribuído a cada IG o papel de terceira linha que é o da auditoria interna (Estado-Maior da Armada, 2023; EMFA, 2023b; e Exército Português, 2024b; I. Alves, entrevista presencial, 06 de março de 2024). O IGFA foi ainda nomeado responsável pelo PCN (Despacho n.º 48/2023, de 26 de junho, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea).

4.5 Perceção dos colaboradores

Alicerçado nas dimensões do modelo de análise (Quadro 1), estudou-se a perceção que os colaboradores têm do funcionamento das IG, através da análise das respostas ao questionário (Quadros C1 e C2, no Apêndice C), e das entrevistas (Quadros D1 e D2, no Apêndice D), respetivamente identificados como inquiridos e entrevistados.

4.5.1 Ciclo PDCA

Contexto. A perceção dos *inquiridos* situou-se acima do ponto médio⁹ ($3,8 \leq M \leq 4,3; 0,5 \leq DP \leq 0,9$)¹⁰ o que é indicador do seu conhecimento acerca do contexto

⁹ Na escala de Likert de 5 pontos utilizada, considera-se como ponto médio o “3”.

¹⁰ Média (M); Desvio Padrão (DP).



interno e externo, cliente, partes interessadas, produtos e requisitos. Adicionalmente, a totalidade dos *entrevistados* identificou o cliente das IG como o CEM do ramo, sendo que 89% considerou que as unidades auditadas também são clientes, cujo *feedback* é recebido através do despacho no relatório de inspeção – CEM – e do contraditório ao mesmo – unidades. No entanto, todos eles (100%) reconheceram também que não é realizada a identificação do contexto interno e externo, com o *entrevistado* da IGM a considerar que tal não faz sentido, uma vez que advém da Diretiva Estratégica, e os da IGFA de que seria benéfico fazer, mas faltam recursos humanos (RH) para tal.

Liderança. Abordado nas entrevistas o foco no cliente – uma vez que os restantes aspetos só assumem relevância para organizações que já têm SGQ –, o *entrevistado* da IGM referiu tal não fazer sentido, uma vez que esta audita para o CEMA, os da IGE consideraram que é materializado na monitorização das recomendações em aberto, e os da FA na recente revisão ao Manual da IGFA.

Planeamento. A percepção dos *inquiridos* situou-se acima do ponto médio ($3,8 \leq M \leq 4,4; 0,6 \leq DP \leq 0,9$), sendo indicador de que estes têm conhecimentos acerca do: (i) planeamento de atividades, com 73% deles a identificarem, inclusive, a metodologia como oportunidade de melhoria (OM); e (ii) tratamento de oportunidades, novamente com 29% a referirem a metodologia como uma OM, que, de acordo com os *entrevistados* da FA, deveria ter tratamento sistemático.

Suporte/RH. A percepção dos *inquiridos* sobre a existência dos RH necessários, situa-se um pouco abaixo do ponto médio e é pouco convergente ($M=2,6; DP=1,0$), com 33% a considerarem que os RH são desadequados e 22% adequados. Já quanto à melhoria da identificação de pessoas e infraestruturas, 63% dos *inquiridos* identificou como OM os RH.

Outro Suporte. A percepção dos *inquiridos* situou-se perto do ponto médio ($3,0 < M < 3,3; D.P=1,0$) nas questões da adequabilidade da formação e da comunicação, o que poderá indiciar uma tanto uma ligeira insatisfação com a mesma, como não-comprometimento com a resposta, não sendo possível extrair uma conclusão. Nas questões concernentes a acessibilidade da informação, definição de competências, contributos e impacto das funções de cada um, e gestão documental, a percepção ($3,6 \leq M \leq 4,1; 0,6 \leq DP \leq 0,8$) situou-se acima do ponto médio. Ainda assim, a documentação e a metodologia são identificadas como OM para acesso ao conhecimento por 50% dos *inquiridos* e à comunicação (67%), respetivamente. A maioria dos *entrevistados* (78%)



considerou que toda a informação está disponível, e quanto à comunicação, apenas os respondentes da FA identificam OM no tratamento de aspetos sensíveis das anomalias.

Operacionalização. Nas questões sobre disponibilidade de recursos, formação recebida e uso da opinião do próprio para determinar não-conformidades, as respostas situam-se perto do ponto médio ($2,8 \leq M \leq 3,4; 1,0 \leq DP \leq 1,1$), o que não permite concluir sobre a perceção dos colaboradores relativamente a estes tópicos. Já nas questões referentes a recurso à opinião de terceiros para a determinação de não-conformidades e pressão sentida para não as identificar ($1,8 \leq M \leq 2,5; DP=0,9$) a perceção situa-se abaixo do ponto médio, o que sugere um sentimento de ação independente e imparcial. Nas questões sobre entradas, saídas, impacto, oportunidades e requisitos de execução das tarefas ($3,6 \leq M \leq 4,2; 0,7 \leq DP \leq 0,9$) a perceção está acima do ponto médio, concluindo-se pelo conhecimento dos inquiridos sobre esses tópicos.

Avaliação do Desempenho. As respostas situaram-se perto do ponto médio ($3,1 \leq M \leq 3,4; 0,8 \leq DP \leq 1,0$), o que, *per si*, não permite concluir se existe desconhecimento sobre o assunto. No entanto, observando as respostas abertas sobre OM neste tópico, verifica-se que 50% dos *inquiridos* identificam aspetos metodológicos. Já os *entrevistados* da FA mencionaram que está prevista a avaliação do sistema de inspeções, IGFA, mas que ainda não foi feita, o da Marinha que é feita através da implementação das recomendações, e os do Exército que não está prevista.

Melhoria Contínua. Nas questões sobre documentação e avaliação periódica das OM ($3,7 \leq M \leq 3,6; 0,6 \leq DP \leq 0,7$), a perceção situa-se acima do ponto médio, pelo que se conclui que os colaboradores têm a perceção de que as OM são documentadas e que se procura e promove a melhoria contínua. Nas restantes questões as respostas situam-se perto do ponto médio ($3,3 \leq M \leq 3,4; 0,7 \leq DP \leq 0,7$), sendo identificadas algumas OM pelos *inquiridos*, mas sem que nenhuma das respostas chegue aos 50%. Já 67% dos *entrevistados* dizem que se faz melhoria – os da FA consideram que tal devia ser sistematizado – e 89% referem que seria vantajosa a interação com as IG dos outros ramos.

De referir que, nas questões de resposta aberta do questionário, os **aspetos metodológicos** são identificados como OM em todas elas, seguidos da **formação**, em oito das dez questões.

4.5.2 Abordagem por processos

O *entrevistado* da IGM referiu que a AP acarreta muitos benefícios, que os processos da própria IGM são abordados na formação, e estão vertidos no manual, sendo este último



aspecto também respondido pelos *entrevistados* da IGE. Os *entrevistados* da IGFA e IGM identificaram como OM o mapeamento de todos os processos, sendo que os da IGFA reconheceram ser necessário incremento de RH para tal.

4.5.3 Pensamento baseado em risco

Nas questões sobre o conhecimento dos riscos associados às tarefas realizadas, tratamento de riscos na respetiva IG e existência de procedimento para o reporte de riscos, as respostas acima do ponto médio ($4,0 \leq M \leq 4,2; 0,5 \leq DP \leq 0,8$) sugerem que os *inquiridos* conhecem os riscos associados às suas tarefas, e que consideram que estes são reportados e tratados. A totalidade dos *entrevistados* respondeu que o PBR é utilizado em todas as atividades das IG, não identificando OM. Na Marinha, a atividade principal é a auditoria de processo baseado em risco (D. Carvalho, *op. cit.*). No Exército, todas as recomendações efetuadas pela IGE incluem a avaliação do risco (P. Duarte, entrevista presencial, 11 de março de 2024), o que também acontece na FA, tal como referido por J. Ferreira (entrevista presencial, 04 de março de 2024).

4.6 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 1

Do analisado e em resposta à QD1, “*Como é que se caracteriza o modelo de funcionamento atual das Inspeções-Gerais das Forças Armadas?*”, conclui-se que, pese embora partirem de missões praticamente idênticas, as competências legalmente atribuídas às IG das FFAA apresentam algumas diferenças, que se acentuam nas orgânicas adotadas. Dito por outras palavras – e tendo presente que cada IG desenvolve atividades diferentes, consoante o enquadramento estratégico atribuído e respetivos manuais internos, com nova convergência na atribuição do papel de terceira linha (do modelo das três linhas do IIA) no âmbito do RGPC –, o modelo caracteriza-se por ser heterogéneo (com OM focadas, sobretudo, na metodologia, na formação e RH), ao incorporar especificidades dos ramos, que se refletem no funcionamento das IG, designadamente na(o):

- Marinha (IGM), com auditorias de processo baseado no risco, de carácter transversal, segundo metodologia do IIA, e exclusividade de auditoria no ramo;
- Exército (IGE), com inspeções verticais às unidades territoriais, auditorias de proteção de dados, e avaliação e proposta para certificação de Forças;
- FA (IGFA), com inspeções verticais às unidades base, à prevenção de acidentes e à segurança de voo.



5. Implementação de sistemas de gestão da qualidade nas Forças Armadas

O presente capítulo, alicerçado na análise das respostas às entrevistas aos responsáveis por SGQ em U/E/O das FFAA (Apêndice E), destina-se a identificar os benefícios e dificuldades da sua implementação – autonomizando-se a certificação, a interação com as respetivas IG, as OM e lições aprendidas – e responder à QD2.

Todos os entrevistados referiram que as suas U/E/O avançaram para a implementação de SGQ por iniciativa própria, especificamente:

- Instituto Hidrográfico, motivado pelo facto das restantes instituições pertencentes à Organização Hidrográfica Internacional já possuírem um SGQ certificado (M. Pinto, entrevista por *email*, 20 de março de 2024);
- Colégio Militar, movido pela necessidade de transmitir confiança às partes interessadas (J. Torres, entrevista por *email*, 15 de março de 2024);
- Centro de Informação Aeroespacial do Exército, com objetivo de atrair potenciais clientes (R. Teodoro, entrevista presencial, 22 de março de 2024);
- Comando da Logística da Força Aérea (CLAFa), como melhoria na forma de trabalhar que tal sistema aporta à organização (J. Nogueira, entrevista presencial, 6 de março de 2024).

5.1 Benefícios

Implementação. Os benefícios mais frequentemente identificados quanto à implementação dos SGQ reportam-se a “conhecimento dos processos” (43%), “monitorização dos processos” (43%) e “melhoria contínua” (43%), considerando M. Pinto (entrevista por *email*, 20 de março de 2024) que “o conhecimento dos processos, das regras, [...] e respetivas responsabilidades [permite] implementar correções de forma mais eficiente, bem como a correção eficaz de não-conformidades”. Adicionalmente, tem-se a definição clara da organização interna, com momentos ao longo do ano em que se monitoriza a evolução dos processos (R. Teodoro, entrevista presencial, 22 de março de 2024) e/ou a “possibilidade de desencadear ações, tendo em vista a melhoria contínua do desempenho e dos serviços prestados” (J. Torres, entrevista por *email*, 15 de março de 2024). Associando os benefícios aos requisitos da norma, a maioria dos respondentes considerou benéfico o requisito §5-Liderança (86%), seguido dos requisitos §6-Planeamento (71%), §8-Operacionalização (71%) e §9-Avaliação do Desempenho (71%).

Abordagem por processos. Percebida por 57% dos respondentes como benéfica, devido à “atribuição de responsabilidades”, seguindo-se a “diminuição de produto



não-conforme” (43%) e, com menos expressão (29%), a “otimização de recursos” e a “integração de novos elementos”. Como outras vantagens, foram referidas o facto da AP permitir segmentar a gestão das várias atividades e identificar os intervenientes (P. Pimentel, entrevista por *email*, 28 de fevereiro de 2024) e responsabilizar o gestor de cada processo, motivando-o a apresentar resultados (G. Santos, entrevista presencial, 25 de março de 2024).

Pensamento baseado em risco. A totalidade dos respondentes identificou a “antecipação de problemas” como benefício, ao permitir identificar potenciais fontes de problemas, antecipar estratégias de mitigação dos riscos e garantir que a organização os toma em consideração em todas as atividades (P. Pimentel, *op. cit.*; R. Teodoro, *op. cit.*).

Envolvimento da liderança. Sendo o benefício da implementação de SGQ que, conforme supradito, reuniu maior consenso entre os respondentes, as razões de tal suceder dispersam-se pelos aspetos da “monitorização dos processos”, “objetivos” e “recursos” (áreas que obtiveram mais do que uma resposta).

Integração com outros Sistemas de gestão. O benefício identificado por 80% dos respondentes foi o da “economia de esforço”, que, G. Santos (*op. cit.*) e R. Teodoro (*op. cit.*), concretizaram no facto da similitude estrutural das normas de vários sistemas de gestão, permitir a sua implementação em mais do que um deles, com um acréscimo de esforço quase nulo.

5.2 Dificuldades

Implementação. A principal dificuldade, identificada por 71% dos respondentes, foi o “envolvimento dos colaboradores”, seguindo-se-lhe o “envolvimento da gestão de topo” e “falta de RH” (57% em ambas), o que, segundo P. Pestana (entrevista por *email*, 15 de março de 2024) reflete-se no esforço em manter todos os colaboradores envolvidos, dado o seu escasso número e o elevado grau de rotatividade. Ao enquadrar as dificuldades nos requisitos da norma destacam-se o §7-Suporte e o §4-Contexto da organização (para 71% e 57% dos respondentes, respetivamente).

Abordagem por processos. Com exceção de dois respondentes, os restantes identificam algumas dificuldades, tais como o facto de consumir tempo (R. Teodoro, *op. cit.*) ou a necessidade de todos os colaboradores entenderem o contexto organizacional (P. Pestana, *op. cit.*).

Pensamento baseado em risco. Apenas duas dificuldades receberam mais do que uma resposta (33%), designadamente “contexto da organização” e “consome tempo”.



Envolvimento da liderança. A maioria dos respondentes (75%) identificou “consciencialização” como o maior obstáculo neste requisito, que, segundo J. Nogueira (*op. cit.*), torna-se particularmente difícil efetivar porque a rotatividade nesses cargos e o volume de tarefas desempenhadas em simultâneo, levam a que o pouco tempo disponível seja dedicado às tarefas com impacto direto na operação dos meios. Foi ainda identificado por 71% dos respondentes o facto da liderança não ter forma de assegurar os RH necessários.

5.3 Certificação

Da análise dos resultados, concluiu-se que o motivo pelo qual as U/E/O avançaram para a certificação dos seus SGQ é o mesmo que as levou à implementação, designadamente, e conforme identificado por 60%, os benefícios para a “relação com o cliente”, figurando, com efeito como o único SGQ que não é certificado, o que não tem clientes externos às FFAA (i.e., o do CLAFA; Tabela 3). As maiores dificuldades (60%) prendem-se com “falta de RH” e a “rotatividade de RH”.

A um nível complementar, é de salientar que todos os respondentes identificaram vantagens em ter um SGQ implementado, mesmo sem obter a sua certificação, por preconizar a “AP” (57%) e de permitir o “planeamento de atividades” (29%).

5.4 Interação com a Inspeção-Geral do ramo

A maioria dos respondentes (71%) considerou que os processos do seu SGQ não são auditados nem inspecionados pela IG do ramo, versus 29%, que os percebeu como sendo inspecionados, e, de entre estes últimos: um afirmou que a IG solicita a documentação dos SGQ; e outro, que não solicita.

Adicionalmente, 67% considerou não existir duplicação nas ações desenvolvidas nas suas U/E/O pelas respetivas IG.

Do ponto de vista dos colaboradores das IG (Apêndice F), os da IGM e da IGFA referiram que os documentos dos SGQ são utilizados, sendo apenas identificada duplicação de tarefas na IGFA, o que J. Nogueira (*op. cit.*) corroborou, referindo a atual duplicação de tarefas entre o SGQ do CLAFA e a IGFA, e identificando a eliminação dessa duplicação como OM.

5.5 Oportunidades de melhoria e lições aprendidas

De entre as diferentes OM na implementação dos SGQ que foram identificadas, a mais respondida (43%), foi a “consciencialização”, seguida pela “liderança” (29%).

No que respeita:

- Ao envolvimento da liderança, 57% não identificou OM;



– À interação com as IG, 40% dos respondentes não identificou OM e outros 40% consideraram que estas deveriam passar a fazer auditorias em vez de inspeções. Atentas as definições de inspeção e auditoria apresentadas no § 2.1.1.1, verifica-se que a auditoria é uma atividade mais complexa, que vai para além da verificação de conformidade, sendo que a própria IGDN realiza auditorias e não inspeções (D. Carvalho, *op. cit.*).

Quanto às lições aprendidas:

– Começar pelos processos principais” foi o aspeto mais mencionado na implementação (43%), e na certificação, foram o “envolvimento da gestão de topo” e o “envolvimento dos colaboradores” (ambos com 33% das respostas);

– A totalidade dos entrevistados percebeu como necessária formação para a implementação de um SGQ, descendo para 50% quando se fala da certificação;

– A assessoria para implementação de um SGQ, no caso da implementação, 43% a respondeu ser uma necessidade e outros 43% a ser apenas necessário se não houver RH suficientes. Percentagens que, no caso de certificação, passaram a 50% e 33%.

5.6 Síntese conclusiva e resposta à Questão Derivada 2

Da análise supra, e em resposta à QD2, “*Quais os benefícios e dificuldades na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas Forças Armadas?*”, conclui-se que,

– Os benefícios advêm, principalmente, do requisito §5-*Liderança*, seguidos pelos requisitos §6-*Planeamento*, §8-*Operacionalização* e §9-*Avaliação do desempenho*, bem como pela atribuição de responsabilidades e possibilidade de antecipar problemas, associados à AP e ao PBR, respetivamente. A economia de esforço é outro benefício a ter em conta para a integração com outros sistemas de gestão. Adicionalmente, os benefícios da certificação estão associados a clientes externos, foi consensual a existência de benefícios da implementação de SGQ, mesmo sem obter a sua certificação, e constatou-se a perceção de duplicação de tarefas na interação com a IG do ramo apenas na FA.

– As dificuldades sentem-se mais nos requisitos §7-*Suporte* e §4-*Contexto da organização*, com destaque para o envolvimento dos colaboradores, sendo que, ao nível do envolvimento da liderança, sobressaem a consciencialização e a dificuldade de disponibilizar os RH necessários. A implementação de SGQ requer formação, e possivelmente assessoria.



6. Proposta para a adoção de medidas dos sistemas de gestão da qualidade nas Inspeções-Gerais das Forças Armadas, e resposta à Questão Central

No âmbito deste capítulo, serão elencadas medidas/ações concretas, enquadradas pelos princípios e requisitos dos SGQ, em detrimento da apresentação de uma proposta de desenvolvimento de um SGQ com vista à certificação. Esta abordagem encontra-se fundamentalmente alicerçada nas evidências analisadas no §5.3, no qual se verificou que a implementação de SGQ foi salientada como apresentando vantagens, mesmo sem a certificação, já que esta última é benéfica para U/E/O com clientes externos, o que não é o caso das IG. A este respeito, refira-se também o caso da IGDN, que implementou um SGQ, certificado em 2017, mas não renovado em 2023, continuando, ainda assim, a manter e a utilizar o sistema por considerar que existem vantagens em utilizar os processos e procedimentos desenvolvidos nesse âmbito (R. Carola, entrevista presencial, 16 de novembro de 2023). Adicionalmente, C. Cândido (entrevista presencial, 08 de abril de 2024), considerou importante avaliar criteriosamente o valor acrescentado da certificação no setor estatal, uma vez que é o próprio Estado a “entidade-garante” do cumprimento das normas e requisitos.

6.1 Desenvolvimento das medidas

Para que as medidas desenvolvidas sejam aplicáveis às três IG, e fazendo uso da lição aprendida na implementação de SGQ – começar pelos processos principais – a análise focou-se no ponto de convergência do modelo de funcionamento destas, *i.e.*, na atribuição do **papel de terceira linha**, referente ao *Modelo das Três Linhas* do IIA (Figura 9), já que o desenvolvimento de medidas aplicáveis às práticas mais idiossincráticas a cada IG carece de estudos setoriais. Em concreto, ao papel da auditoria interna (o da terceira linha), definido como:

uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação. (IIA, s.d.)

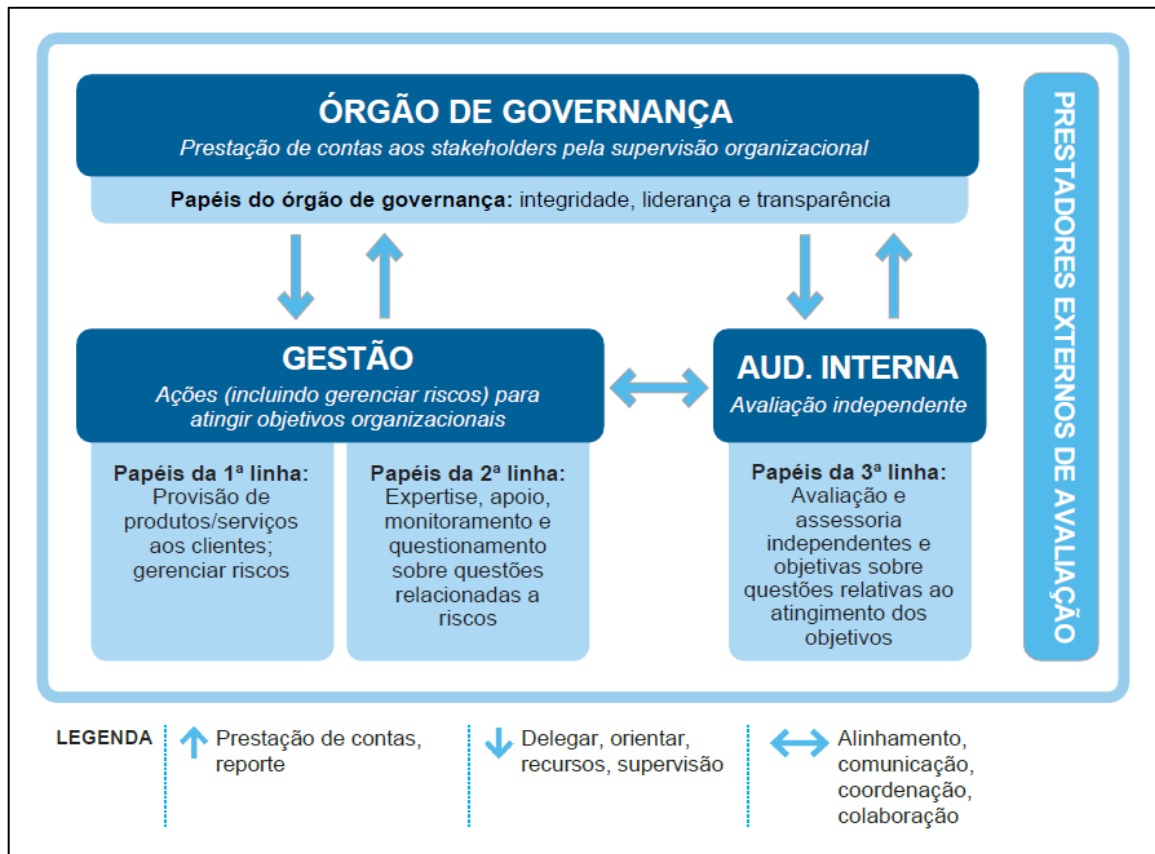


Figura 9 – Modelo das três linhas do IIA
Fonte: IIA (2020).

Desta forma, os órgãos de terceira linha são independentes, tanto da gestão, como dos de primeira (quem executa e apoia) e de segunda (órgãos que assistem na gestão do risco), isentando-os de executar ou ter responsabilidades sobre qualquer processo – segregação de funções – a fim de poderem depois auditar (IIA, 2020). O IIA estabelece, no seu normativo, os requisitos a que devem obedecer os órgãos de terceira linha, o planeamento, a condução e avaliação das atividades de auditoria interna (IIA, s.d.).

Na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (cfr. predito por Carapeto & Fonseca, 2014, pp. 168-173) efetuada para o desenvolvimento das medidas a propor (Figura 10) – que se enquadra no requisito §4-Contexto da organização dos SGQ e em que para cada uma das M desenvolvidas são indicados os princípios e requisitos dos SGQ aplicáveis –, salienta-se, no plano:

- Externo, influenciado pelo RGPC, o facto de as *oportunidades* se relacionarem com a adoção do modelo das três linhas, e as *ameaças* com a possibilidade de auditorias externas¹¹ antes deste estar completamente implementado;

¹¹ As auditorias externas às FFAA são efetuadas pela IGDN e pelo Tribunal de Contas.



– Interno, o facto de as *vulnerabilidades* seguirem as OM identificadas no funcionamento atual das IG (QD1), bem como as dificuldades percebidas na implementação de SGQ nas FFAA (QD2), enquanto as *potencialidades* advêm dos benefícios dessa mesma implementação (QD2).

		AMBIENTE INTERNO	
		+	-
		<u>Potencialidades:</u> • Envolvimento da liderança • Planeamento • Operacionalização • Avaliação do desempenho	<u>Vulnerabilidades:</u> • Falta de RH • Rotatividade dos RH • Falta de formação • Metodologia
AMBIENTE EXTERNO	+	<u>Oportunidades:</u> • Adoção do modelo das 3 linhas • Papel de 3.ª linha para as IG	M1: Mapeamento dos processos de planeamento, condução e avaliação da atividade de 3.ª linha (§5, §8, §9, AP, PBR) M3: Identificação e apresentação ao CEM das necessidades de RH para atividades de 3.ª linha (§5, §7) M4: Formação na metodologia do IIA de auditoria interna (§7)
	-	<u>Ameaças:</u> • Auditorias externas antes do modelo das 3 linhas estar completamente implementado	M2: Estudo sobre a necessidade e implicações da segregação de funções da IG enquanto entidade de 3.ª linha (§5, §4, AP) M5: Troca de experiências entre as IG (§7, §8) M6: Contratar assessoria externa (§7, §8)

Legenda: Abordagem por processos (AP); Medida (M); Pensamento baseado em risco (PBR).

Figura 10 – Análise SWOT e medidas propostas

6.2 Avaliação das medidas

Do Quadro 5 – baseado na análise da avaliação efetuada pelos três IG às medidas (M) desenvolvidas, de acordo com as provas da estratégia de Ribeiro (2009, pp. 190-195), designadamente: (i) adequabilidade, face aos objetivos; (ii) exequibilidade, face aos recursos disponíveis; e (iii) aceitabilidade face aos custos para atingir os objetivos – surge como relevante rever três medidas (M1, M2 e M3), adotar de forma direta duas (M4 e M5) e integrar noutras medidas a M6.



Quadro 5 – Análise de conteúdo das entrevistas de avaliação

Categoria	Subcategoria	UR	Entrevistados			UE	Resultados (%)	Conclusão
			EA1	EA2	EA3			
M1	Adequada	Sim	X	X	X	3	100%	Rever medida
		Não				0	0%	
	Exequível	Sim		X		1	33%	
		Não	X		X	2	67%	
	Aceitável	Sim	X	X	X	3	100%	
		Não				0	0%	
M2	Adequada	Sim	X	X	X	3	100%	Rever medida
		Não				0	0%	
	Exequível	Sim	X		X	2	100%	
		Não				0	0%	
	Aceitável	Sim	X			1	50%	
		Não			X	1	50%	
M3	Adequada	Sim		X	X	2	67%	Rever medida
		Não	X			1	33%	
	Exequível	Sim		X	X	2	100%	
		Não				0	0%	
	Aceitável	Sim		X		1	50%	
		Não			X	1	50%	
M4	Adequada	Sim	X	X	X	3	100%	Medida validada
		Não				0	0%	
	Exequível	Sim	X	X	X	3	100%	
		Não				0	0%	
	Aceitável	Sim	X	X	X	3	100%	
		Não				0	0%	
M5	Adequada	Sim	X	X	X	3	100%	Medida validada
		Não				0	0%	
	Exequível	Sim	X	X	X	3	100%	
		Não				0	0%	
	Aceitável	Sim	X	X	X	3	100%	
		Não				0	0%	
M6	Adequada	Sim	X	X		2	67%	Incluir noutras medidas
		Não			X	1	33%	
	Exequível	Sim	X	X		2	100%	
		Não				0	0%	
	Aceitável	Sim	X			1	50%	
		Não		X		1	50%	

Legenda: Entrevista de avaliação (EA); Unidade de enumeração (UE); Unidade de registo (UR).

De forma um pouco mais detalhada (Quadro 5), e em termos de:

– **M1**:

- O IGM (C. Cândido, *op. cit.*): (i) referiu como fundamental o mapeamento de processos é considerando, contudo, necessário começar pelos processos da terceira linha, com a prioridade a ir para os processos mais críticos do ramo; (ii) validou a M1 nos critérios da adequabilidade e aceitabilidade; e (iii) quanto à exequibilidade, considerou, por ser um



processo moroso, a necessidade de recorrer a serviços externos, dado os recursos internamente disponíveis concorrerem para que a tarefa demorasse demasiado tempo;

- O IGE (P. Abreu, entrevista por *email*, 21 de abril de 2024), referiu que a medida se encontra implementada, inferindo-se pela validação nos três critérios, podendo, ainda, sofrer “revisões e ajustamentos que se venham a mostrar necessários”;

- O IGFA (A. Temporão, entrevista presencial, 03 de abril de 2024), considerou que as atividades da terceira linha, no imediato, foram absorvidas pelas que a IGFA já desenvolve, mas que para se passar a realizar auditorias horizontais, a medida é adequada e aceitável, mas não exequível, pela falta de RH para tal;

- Propõe-se, pela análise conjunta de todas as evidências recolhidas, a seguinte reformulação: *proceder ao mapeamento, ou melhoria do mapeamento existente, dos processos de planeamento, execução e avaliação das atividades de terceira linha, de forma coerente com o restante mapeamento dos processos críticos do ramo, avaliando a necessidade de contratação externa.*

– M2:

- O IGM (C. Cândido, *op. cit.*), (i) validou a medida nos três critérios, referindo até que, no sentido de manter a segregação de funções, a responsabilidade pela emissão dos normativos relativos a SST que residia na IGM foi recentemente transferida para outro órgão, e (ii) que o facto do IGM ser o EPD do ramo poder colidir com a referida segregação;

- O IGE (P. Abreu, *op. cit.*) (i) considera a medida adequada, não fazendo menção específica à exequibilidade ou aceitabilidade, (ii) refere que, no momento, não foram identificadas quaisquer ameaças à segregação de funções;

- O IGFA (A. Temporão, *op. cit.*), (i) considera a medida adequada e exequível, referindo que a segregação já existe, uma vez que a IGFA depende diretamente do General CEMFA e não executa nenhum processo, mas reconhece que o facto de recorrer a inspetores externos, provenientes muitas vezes das Direções Técnicas, não ser a situação ideal; (ii) considera a medida não aceitável, por não contribuir para a solução, visto a falta de RH ser transversal à FA;

- Face ao exposto, para contornar a não aceitabilidade identificada pelo IGFA a M2 é revista para: *efetuar um estudo sobre a necessidade e implicações da segregação de funções da IG, enquanto entidade de terceira linha, para memória futura e evidência para entidades de auditoria externa.*



– M3:

- Os RH foram apontados como insuficientes por todos os IG;
- O IGFA (A. Temporão, *op. cit.*) considera esta medida adequada e exequível, mas não aceitável, uma vez que não está nas mãos dos CEM a sua resolução, por não terem a liberdade de recrutar militares ou contratarem civis livremente;
- O IGM (C. Cândido, *op. cit.*) (i) considera a medida desadequada, uma vez que os recursos que devem ser pedidos não são humanos, referindo que as atividades de terceira linha requerem um sistema de gestão que agregue não só as auditorias de processo, mas também a gestão do risco, sendo possível, com a tecnologia atual, incluindo a inteligência artificial que muitos dos controlos sejam automatizados – mesmo que os efetivos fossem suficientes – e que a tutela deveria suportar este sistema, da mesma forma que suporta o Sistema Integrado de Gestão; (ii) menciona que as estruturas de auditoria devem ser magras, pois os poucos RH disponíveis devem estar afetos na generalidade à operação;
- O IGE (P. Abreu, *op. cit.*) indicou que a medida está implementada, o que a valida nos três requisitos, uma vez que o CEME aprovou o quadro orgânico e o mapa do pessoal civil da IGE, complementando que, embora exista “vantagem em dispor de um efetivo algo mais volumoso, considera-se mais relevante a estabilidade e duração da sua presença”;
- Conclui-se, pois, que a M3 carece de revisão para endereçar a não aceitabilidade e a não adequabilidade referidas pelo IGM e pelo IGFA, respetivamente, para: *identificar e apresentar ao respetivo CEM as necessidades de recursos informáticos necessários para as atividades de terceira linha. Identificar e manter um registo das faltas de RH, para memória futura e evidência para entidades de auditoria externa.*

– M4:

- Todos os IG validaram a medida nos três critérios.
- O IGM (C. Cândido *op. cit.*) referiu que os oficiais colocados na IGM passam por um plano de formação que inclui esta formação, em regime de *outsourcing*;
- O IGFA (A. Temporão *op. cit.*) considera importante investir na formação, sendo a metodologia do IIA algo a considerar;
- P. Abreu (*op. cit.*) mencionou a existência de um plano de formação interna, de base anual, que inclui formação em auditoria por prestadores externos;
- Assim sendo, considera-se a M4 validada.



– M5:

- Esta medida foi unanimemente aprovada nos três critérios.
- O IGE (P. Abreu, *op. cit.*) considera “vantajosa a troca de informação com os homólogos designadamente na perspetiva de lições aprendidas e redução de erros”
- O IGM (C. Cândido, *op. cit.*) refere que a iteração entre as IG permite também a necessária coordenação para uma abordagem conjunta à tutela relativamente ao sistema de gestão necessário ao suporte das atividades de terceira linha;
- O IGFA (A. Temporão, *op. cit.*) refere a pertinência da troca de experiências, mesmo sabendo que existem especificidades em cada ramo;
- Por conseguinte, considera-se a M5 validada.

– M6:

- O IGM, (C. Cândido, *op. cit.*) considera a assessoria externa adequada, exequível e aceitável para no que respeita ao mapeamento de processos e à formação, uma vez que são atividades cuja falta de capacidade interna não compromete a normal operação do ramo;
- O IGFA (A. Temporão, *op. cit.*) não considera adequada assessoria externa para atividades de auditoria interna;
- O IGE (P. Abreu, *op. cit.*), embora considere a medida adequada e exequível, não perspetiva, para já, que seja necessário recorrer a contratação externa, alertando ainda para necessidade de, a esse respeito, se dever acautelar a devida reserva dos conteúdos disponibilizados a entidades externas, sobretudo os de natureza militar sensível, e apontando ainda os “elevados custos” e “tempo de resposta” que tal poderia acarretar;
- Dado que a aplicação desta medida, para a IGM, já se encontrar vertida na revisão da M1, e que tanto o IGFA como o IGE não perspetivam a sua necessidade, considera-se que a M6 não carece de permanecer como medida isolada.

6.3 Proposta de implementação de medidas dos SGQ nas IG das FFAA

Face ao exposto, e em resposta à QC, “*Quais as medidas dos Sistemas de Gestão da Qualidade que podem melhorar as práticas das Inspeções-Gerais das Forças Armadas?*” – e considerando que as medidas M4 e M5 reuniram consenso nos três critérios, as M1, M2 e M3 careceram de revisão, e a M6 foi englobada na revisão da M1 –, conclui-se que, para a implementação plena do modelo das três linhas do IIA, se destaca o AP, o PBR e os requisitos §4-Contexto, §5-Liderança, §7-Suporte, §8-Operacionalização e §9-Avaliação do desempenho, materializados nas cinco medidas:



- M1, numa versão revista, refletida na (re)formulação *proceder ao mapeamento, ou melhoria do mapeamento existente, dos processos de planeamento, execução e avaliação das atividades de terceira linha, de forma coerente com o restante mapeamento dos processos críticos do ramo, avaliando a necessidade de contratação externa;*
- M2, numa versão revista, refletida na (re)formulação *efetuar um estudo sobre a necessidade e implicações da segregação de funções da IG, enquanto entidade de terceira linha, para memória futura, e evidência para entidades de auditoria externa;*
- M3, numa versão revista, refletida na (re)formulação, *identificar e apresentar ao respetivo CEM as necessidades de recursos informáticos necessários para as atividades de terceira linha. Identificar e manter um registo das faltas de RH, para memória futura e evidência para entidades de auditoria externa;*
- M4, *formação na metodologia do IIA de auditoria interna;*
- M5, *troca de experiências entre as IG.*



7. Conclusões

Na presença de uma conjuntura financeira desafiante, as organizações – incluindo as militares – têm sido levadas a criar estruturas para medição e controlo de parâmetros de avaliação do seu desempenho, o que, nas FFAA nacionais, encontra expressão, em cada ramo, na existência de uma IG em cada um dos ramos. Estes órgãos partilham a missão, definida em decreto regulamentar, de apoiar o respetivo CEM, no exercício da função controlo e avaliação. Desta forma, as IG detêm responsabilidades *ex ante* (controlo, potenciando medidas preventivas) e *ex post* (avaliação, promovendo medidas corretivas), que contribuem para o conhecimento do estado do ramo, necessário ao processo de gestão estratégica do mesmo.

Adicionalmente, as reformas operadas na administração pública vieram importar para os organismos estatais práticas e metodologias típicas da gestão empresarial, tais como a gestão da qualidade, passando os cidadãos a assumir o papel de clientes. A adoção de SGQ, é vista como uma decisão estratégica na procura da melhoria de desempenho. Estes sistemas, em particular os que seguem a norma ISO 9001, são amplamente utilizados em todos os setores, quer públicos quer privados, podendo ser ainda integrados com outros sistemas de gestão, tais como Sistemas de Gestão Ambiental e Sistemas de Gestão da Higiene e Segurança no Trabalho. As FFAA também não são alheias a esta tendência, já que algumas U/E/O possuem SGA, com ou sem certificação.

Neste âmbito, foi propósito da presente investigação perceber que melhorias poderiam ser introduzidas no funcionamento das IG, designadamente através de medidas dos SGQ, e propor medidas (práticas) de implementação “no terreno”.

Usando um raciocínio indutivo, associado a uma estratégia mista e a desenho de pesquisa tipo estudo de caso, este estudo teve por objeto as IG (das FFAA) e delimitou-se: temporalmente, à atualidade, ou seja, ao período de 2023/2024; espacialmente, às IG das FFAA portuguesas; e em termos de conteúdo, às atribuições e atividades dessas mesmas IG.

Assim, o estudo do OE1, “*Caracterizar o modelo de funcionamento das Inspeções-Gerais das Forças Armadas*”, e resposta à associada QD1, alicerçou-se na análise documental e na análise estatística (descritiva) das respostas de 54 inquiridos ao questionário e ainda na análise conteúdo das entrevistas aos nove colaboradores das IG. Concluiu-se que o modelo de funcionamento comunga nalguns pontos, como seja a atribuição do papel de terceira linha, relativamente ao modelo das três linhas do IIA, adotado pelos três ramos na operacionalização das responsabilidades inerentes ao RGPC, mas caracteriza-se, também,



por uma certa heterogeneidade, na medida em que reflete as idiosincrasias/especificidades de cada ramo, naturalmente refletidas nas atribuições consagradas em decreto regulamentar, nas estruturas orgânicas adotadas e na integração das atividades das IG nos documentos de gestão estratégica dos ramos. Em concreto, e de forma resumida, a IGM caracteriza-se por efetuar sobretudo auditorias de processo, baseadas no risco, segundo a metodologia do IIA e deter a exclusividade de auditoria no ramo; a IGE por ser a única IG que avalia a propõe certificação de forças, e a IGFA por ter a seu cargo a prevenção de acidentes, com destaque para a segurança de voo. Da percepção dos colaboradores retiram-se OM transversais no que respeita a metodologia, formação e RH.

Quanto ao OE2, “*Analisar os benefícios e dificuldades de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas Forças Armadas*”, e resposta à correspondente QD2, ancorado em análise tanto documental como de conteúdo das entrevistas a sete responsáveis por SGQ de UEO das FFAA, concluiu-se que a certificação destes sistemas está intimamente ligada à existência de clientes externos às FFAA, mas que, ainda assim, são unanimemente reconhecidas vantagens na implementação de SGQ, mesmo nos casos em que não se procura a certificação. As evidências permitiram também concluir que as principais: (i) vantagens, associadas à implementação destes sistemas, advêm do requisito §5-*Liderança*, seguido pelos de §6-*Planeamento*, §8-*Operacionalização* e §9-*Avaliação do desempenho*, e pela possibilidade tanto de atribuir responsabilidades como de antecipar problemas, que resultam da AP e do PBR, respetivamente; e (ii) dificuldades, se identificam mais com os requisitos §7-*Suporte* e §4-*Contexto da organização*. Por último, e de forma complementar, as lições aprendidas focam-se sobretudo na necessidade de iniciar a implementação de um destes sistemas pelos principais processos da organização, devendo a sua identificação ser o primeiro passo a dar nesse sentido.

Por último, o estudo do OG, “*Propor melhorias nas práticas das IG dos ramos das FFAA, através da adoção de medidas dos SGQ*”, e correspondente QC, teve por base de edificação, a fim de salvaguardar a aplicabilidade a todas as IG, um ponto de convergência no seu funcionamento – designadamente a adoção do modelo das três linhas do IIA pelos ramos, com a conseqüente atribuição do papel de terceira linha à IGM, IGE e IGFA. Para esse efeito foram, num primeiro momento a partir de uma análise SWOT, avançadas seis medidas, que, num segundo momento, se sujeitaram à avaliação/validação dos três IG, quanto à sua adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade. Dessa avaliação/validação resultou: (i) a validação, por unanimidade, de duas das medidas; (ii) a necessidade de rever



três das medidas, e (iii) a integração de uma medida nas anteriores. Neste seguimento, o modelo final proposto congrega cinco medidas, aplicáveis por qualquer uma das IG dos três ramos, ainda que, em alguns casos, a sua implementação esteja condicionada pela disponibilização de recursos financeiros. Estas medidas passam, resumidamente, pelo mapeamento de processos, estudo sobre segregação de funções, levantamento das necessidades de recursos informáticos, registo das necessidades de RH, formação na metodologia de auditoria interna do IIA e troca de experiências entre a IGM, IGE e IGFA.

Os contributos para o conhecimento da presente investigação passam, assim, pelo facto de este ter permitido caracterizar o modelo de funcionamento da IGM, IGE e IGFA, a partir de uma análise metodologicamente validada da perceção dos seus colaboradores e das fontes documentais disponíveis, e elencar um conjunto de medidas pragmáticas e objetivas para a implementação plena do modelo das três linhas do IIA, usando medidas e princípios dos SGQ. Adicionalmente, contribuem também para o conhecimento o levantamento dos benefícios, dificuldades e lições aprendidas, que os responsáveis pelos SGQ das U/E/O incluídas no trabalho identificaram.

A principal limitação deste estudo, que lhe foi alheia e que não condicionou de forma alguma as evidências dele resultantes, prendeu-se com a predominância de inquiridos da FA. Situação que, mesmo sendo a amostra não-probabilística e intencional, se procurou mitigar com o “contraposto” da análise documental e a realização de entrevistas de confirmação/validação, e, desta forma, controlar a possível influência da variável estranha associada a um maior peso da perceção da realidade vivida na IGFA face à IGM e à IGE.

Quanto a estudos futuros, dada a forte componente heterogénea apresentada pelo modelo de funcionamento das três IG, e tendo já por bases as evidências do presente estudo (cujos contributos foram grandemente assentes nos aspetos comuns), considera-se relevante a realização de estudos setoriais em cada uma delas, a fim de propor melhorias complementares às presentemente elencadas, ou seja, fundamentalmente centradas no que é específico de cada ramo e à visão que cada CEM tem para estes órgãos. Afigura-se também importante aprofundar o estudo da implementação do RGPC nas FFAA, incluindo não só os ramos, mas também o EMGFA, uma vez que o modelo das três linhas é apenas uma parte do SCI, havendo outros aspetos que poderão ser abordados, tais como a implementação do modelo de controlo interno do COSO ou outros modelos. Adicionalmente, julga-se ainda pertinente analisar a dicotomia inspeção *vs.* auditoria, em matéria do valor acrescentado de cada uma destas atividades e das competências necessárias à sua implementação efetiva nos



ramos. Por último, e numa linha de investigação mais ligada aos SGQ, apresenta-se relevante a realização de um outro estudo, mais focado no desenvolvimento e na aplicação de inquéritos aos colaboradores das U/E/O com SGQ implementados, com o propósito averiguar se os benefícios e dificuldades identificados pelos responsáveis por estes sistemas são partilhados por todos, o que, entre outras vantagens, poderá constituir-se como um ponto de partida para outras U/E/O que queiram implementar SGQ, ou ser usado pelas U/E/O inquiridas, no seu processo de melhoria contínua.

Em termos de recomendações de índole prática, revela-se importante promover, com a maior brevidade possível, reuniões de trabalho (a vários níveis) entre as IG, a fim de concretizar a medida M5 (o que, entre outras vantagens, passa por não acarretar custos), e procurar implementar (de forma gradual) as restantes medidas, percebidas como uma relevante mais-valia para a IGM, IGE e IGFA. Desta forma, espera-se que as medidas propostas contribuam no sentido das IG poderem – tanto naquilo que as distingue, como no que têm em comum, e refletindo sempre a visão de cada CEM –, dar uma resposta cada vez mais adequada às exigências externas e internas, e, por conseguinte, potenciarem o papel privilegiado que têm no que respeita à obtenção sistemática de evidências documentadas, fundamentais para a gestão estratégica de cada ramo, em particular, e das Forças Armadas, no geral.



Referências bibliográficas

- Alves, M. P. (2009). *Avaliação e qualidade das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- António, N. S., & Teixeira, A. (2009). *Gestão da qualidade – de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Sílabo.
- APCER (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Leça da Palmeira: Autor.
- AS 9100 (2016). *Quality management systems - requirements for aviation, space, and defense organizations* (Rev. D). Warrendale, PA: SAE International.
- Bureau Veritas (s.d.). Quality Management System (ISO 9001) Certification. [página online]. Retirado de <https://certification.bureauveritas.com/needs/quality-management-system-iso-9001-certification>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação* (4.^a Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Centro de Informação Geoespacial do Exército (2020). *Manual da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho*. Lisboa: Autor.
- Chambel, G. (2006). *A função inspeção na Marinha, nos outros ramos e no MDN. O Tribunal de Contas* (Estudo de Média Duração do CPOG). Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Colégio Militar (2023). *Manual da qualidade MQ – 01 / V04*. Lisboa: Autor.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Internal control integrated framework – executive summary*. Durham, NC: Autor.
- Conceição, A. C. M. (2011). *A criação de uma Inspeção-Geral da Marinha. Que opções de funcionamento?* (Trabalho de Investigação Individual do CPOS – Marinha). Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Conselho Coordenador do SCI. (2004). *Manual de auditoria*. Lisboa: Autor.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro (2021). *Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção, aprova o regime geral da prevenção da corrupção*. Diário da República, 1.^a Série, 237, 19-42. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho (1998). *Institui o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado*. Diário da República, 1.^a Série, 144, 2814-2816. Lisboa: Ministério das Finanças.



- Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho (2007). *Aprova o regime jurídico da atividade de inspeção da administração direta e indireta do estado*. Diário da República, 1.ª Série, 146, 4889-4893. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 32/2024, de 10 de maio (2024). *Aprova o regime de organização e funcionamento do XXIV Governo Constitucional*. Diário da República, 1.ª Série, 91, 1-26. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5200-5237. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5237-5259. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 12/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5259-5275. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Dentch, M. P. (2016). *The ISO 9001:2015 implementation handbook: using the process approach to build a quality management system*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Despacho n.º 48/2023, de 26 de junho (2023). *Designação do responsável pelo programa de cumprimento normativo da Força Aérea*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa, Chefe do Estado Maior.
- Estado-Maior da Armada (2023). *IAA 1001 Sistema de Controlo Interno na Marinha*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior da Força Aérea (2011). *RFA 301-3(A) Organização e normas de funcionamento da Inspeção-Geral da Força Aérea*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior da Força Aérea (2013). *RFA 400-1 Regulamento do sistema de gestão da qualidade e aeronavegabilidade*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior da Força Aérea (2020). *RFA 100-1 Regulamento geral sobre a proteção de dados na Força Aérea*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior da Força Aérea (2023a). *Plano anual de atividades 2024*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior da Força Aérea (2023b). *Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas 2023*. Lisboa: Autor.



- Estado-Maior da Força Aérea (2023c). *RFA 25-1(E) Sistema de inspeção da Força Aérea*. Lisboa: Autor.
- Lisboa: Autor.
- Exército Português (2015). *PAD-225-01 –Inspeções do Exército*. Lisboa: Autor.
- Exército Português (2024 a). *Diretiva estratégica do Exército-Indicadores e metas 2024-26*. Lisboa: Autor.
- Exército Português (2024 b). *PAE-A6 Controlo interno do Exército*. Lisboa: Autor.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (J. E. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, L. M. (2015). From Quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180. Retirado de <http://www.ijqr.net/views.php?id=340>
- Fonseca, L. M., Domingues, J.P., Machado, P. B., & Harder, D. (2019). ISO 9001: 2015 adoption: a multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), pp. 27-50. Retirado de <http://hdl.handle.net/10419/261680>
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2016). ISO 9001:2015 Edition Management, Quality and Value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149–158. Retirado de <http://www.ijqr.net/views.php?id=603>
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada (2022). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022*. Lisboa: autor.
- Hill, M. M., & Hill A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Inspeção-Geral da Marinha. (2020). *Plano de Atividades 2020*. Lisboa: Autor.
- Inspeção-Geral do Exército. (2021). *Anuário 2021*. Lisboa: Autor.
- Inspeção-Geral da Força Aérea. (s.d.). Resenha histórica [página *online*]. Retirado de <https://www.emfa.pt/unidade-15-inspecao-geral-da-forca-aerea>
- Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA’s Three Lines Model – An update of the Three Lines of Defense [página *online*]. Retirado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (s.d.). The Definition of Internal Auditing – Translation, Portuguese [página *online*]. Retirado de <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>



- Instituto Hidrográfico (2016). *Manual da Qualidade*. Lisboa: Autor.
- International Organization for Standardization. (s.d.). ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements [Página *online*]. Retirado de <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
- Latest Quality. (s.d.). History of ISO 9001 [Página *online*]. Retirado de <https://www.latestquality.com/iso-9001-history/>
- Marinha Portuguesa. (s.d.). Proteção de dados [Página *online*]. Retirado de <https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/Paginas/Protecao-de-Dados.aspx>
- Manders, B. (2015). *Implementation and Impact of ISO 9001* (Thesis to obtain the degree of Doctor). Erasmus University, Rotterdam.
- Martins, M. S. P. (2022). *A evolução da norma ISO 9001 de 1994 para 2015* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Mateus, F, P. (2000). *Inspeção-Geral do Exército: o seu diagnóstico*. Lisboa: Inspeção-Geral do Exército.
- Morais, G., & Martins, I. (2003). *Auditoria interna: função e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- NP EN ISO 9000 (2015). *Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário* (3.^a Ed.). Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9001 (2015). *Sistemas de gestão da qualidade - requisitos* (4.^a Ed.). Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 19011 (2012). *Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão* (2.^a Ed.). Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade – ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Sílabo.
- Rebelo, M. F (2011). *Contribuição para a Estrutura de um Modelo de Sistema Integrado de Gestão QAS* (Dissertação de Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão QAS). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave [IPCA], Barcelos.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril (2006). *Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado*. Diário da República, Série I-B, 79, 2834-2866. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria geral da estratégia: o essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Rocha, J. A. (2006). *Gestão da qualidade – aplicação aos serviços públicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, A. J. (2013). Auditoria no setor público: uma análise ao sistema português. *Lusíada: Economia & Empresa*, 13, 75-104. Retirado de <http://hdl.handle.net/11067/933>
- Santos, G. (Coord.) (2013). *Sistemas integrados de gestão – qualidade, ambiente e segurança* (2.^a Ed.) Porto: Publindústria.
- Santos, J. A. L. (2011). *Despacho do Presidente da Academia de Ciências de Lisboa sobre a aceitação da definição/conceito de Ciências Militares e a respetiva integração no conjunto dos domínios científicos reconhecidos por aquela Instituição*. Lisboa: Academia das Ciências.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a Ed.). Cadernos do IUM, 8. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L.F., Canané, M. F., Ribeiro, L. M., & Aversa, R. M. (2017). *Sistema de auditoria interna nas Forças Armadas: perspetiva conjunta* (Trabalho de investigação de grupo do curso de promoção a Oficial General). Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Science & Technology Organization. (2020). *Performance management in defence organisations* (STO Technical Report TR-SAS-096-Part-I). Neuilly-sur-Seine: Autor.
- Secção Especializada de Avaliação do SCI. (2009). Glossário de conceitos de avaliação e gestão [documento online]. Retirado de https://arquivo.pt/wayback/20181013133605mp_/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/Glossario-seav.pdf
- Sickinger-Nagorni, R., & Schwanke, J. (2016). *The new ISO 9001:2015: Its opportunities and challenges* (Bachelor's thesis in International Business Administration). Tampere University of Applied Sciences, Tampere.



Silva, T. T. L., & Barbosa, A. F. B. (2017). Evolução da norma ISO 9001: uma análise comparativa. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 2(4), 56-66. Retirado de <https://doi.org/10.25286/repa.v2i4.718>

Shook, J. (2008). *Managing to Learn: Using the A3 Management Process to Solve Problems, Gain Agreement, Mentor and Lead*. Boston: Lean Enterprise Institute, Inc.

Yin, R. K. (2014). *Case study research – design and methods* (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



Apêndice A – Guiões das entrevistas semiestruturadas

1. Entrevista aos colaboradores das IG

Marinha:

M1. A publicação *IAA 3-ATIVIDADES DE INSPEÇÃO* encontra-se presentemente em revisão. Adicionalmente, uma nova proposta de regulamento da Inspeção-Geral da Marinha (IGM) está em apreciação. É possível partilhar os motivos que levaram a estas revisões, bem como as principais alterações à atividade da IGM daí decorrentes?

M2. No seguimento da publicação das Políticas de Controlo Interno e de Gestão do Risco na Marinha, foi adotado o modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors*, tendo sido atribuído o papel de 3.ª linha à IGM, para o exercício de atividade de auditoria interna transversalmente à Marinha. No entanto, a IGM, na sua área de atuação, tem também responsabilidades de 1.ª linha (dono do risco) e de 2.ª linha (órgão de gestão do risco). Como caracteriza as atividades desenvolvidas pela IGM em cada uma das três linhas?

M3. A IGM desenvolve alguma atividade relacionada com:

- a) Certificação de forças?
- b) Segurança de Voo no âmbito da Esquadilha de Helicópteros?

Exército:

E1. A publicação *PAD 225-01 INSPEÇÕES DO EXÉRCITO* menciona que “a análise dos riscos inerentes às diferentes atividades e processos existentes no Exército constitui um fator de planeamento na elaboração do programa anual de inspeções do Exército”. No entanto, apenas nas Inspeções de Processos, Programas e Sistemas é referido que a metodologia se baseia na gestão do risco. Como é utilizada a gestão do risco nos restantes tipos de inspeções?

E2. Na publicação *PAE-A6 CONTROLO INTERNO DO EXÉRCITO* foi adotado o modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors*, tendo sido atribuído o papel de 3.ª linha à Inspeção-Geral do Exército (IGE), para o exercício de atividade de auditoria interna transversalmente ao Exército. No entanto, a IGE, na sua área de atuação, tem também responsabilidades de 1.ª linha (dono do risco) e de 2.ª linha (órgão de gestão do risco). Como caracteriza as atividades desenvolvidas pela IGE em cada uma das três linhas?

Força Aérea:

FA1. A publicação *RFA 25-1 (E) SISTEMA DE INSPEÇÃO DA FORÇA AÉREA* menciona que as Inspeções a Programas e Sistemas utilizam como metodologia uma abordagem por processos. O mapeamento dos processos efetuado na preparação dessas inspeções é utilizado no âmbito de outro tipo de inspeções? É partilhado com outros órgãos da Força Aérea para a melhoria das suas atividades?

FA2. No Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Força Aérea foi adotado o modelo das três linhas do *Institute of Internal Auditors*, tendo sido atribuído o papel de 3.ª linha à Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA), para o exercício de atividade de auditoria interna transversalmente à Força Aérea. No entanto, a IGFA, na sua área de atuação, tem também responsabilidades de 1.ª linha (dono do risco) e de 2.ª linha (órgão de gestão do risco). Como caracteriza as atividades desenvolvidas pela IGFA em cada uma das três linhas?

Questões Comuns:

1. Quem é identificado como cliente(s) por essa Inspeção-Geral? De que forma é recolhido retorno/*feedback* desse(s) cliente(s) sobre os produtos/serviços produzidos por essa Inspeção-Geral?
2. Existem produtos/serviços que essa Inspeção-Geral produz por opção de gestão dentro do ramo, ou seja, que não decorrem diretamente das suas atribuições, e que por isso podiam ter sido atribuídos a outros órgãos dentro do ramo? Da sua experiência, como perceciona esta realidade? Por favor, justifique.
3. Da sua experiência, existem produtos/serviços que foram atribuídos a outros órgãos dentro do ramo, que poderiam ter sido atribuídos a essa Inspeção-Geral? Por favor, justifique.
4. Prevê alguma alteração nos tipos de produtos/serviços produzidos por essa Inspeção-Geral? Em caso afirmativo, qual(ais) a(s) razão(ões) que poderão estar na base dessa alteração?
5. No âmbito do Regulamento Geral de Prevenção da Corrupção, quais as atividades atribuídas a essa Inspeção-Geral relativamente ao Plano de Cumprimento Normativo e ao Sistema de Controlo Interno?



6. Sendo o Inspetor-geral do ramo o Encarregado de Proteção de Dados, quais as atividades que essa Inspeção-Geral desenvolve neste âmbito? São efetuadas auditorias específicas relativamente à proteção de dados?
7. Na atividade inspetiva/auditoria, qual(ais) a(s) metodologia(s) utilizada(s)? O que considera que possa ter levado a essa escolha? Prevê-se alguma alteração na(s) metodologia(s)? Porquê?
8. Existem requisitos iniciais definidos que os elementos que exercem funções de inspeção/auditoria têm de cumprir antes de poderem exercer essas funções? Existem requisitos definidos que esses elementos têm de cumprir para se manterem nessas funções ao longo do tempo?
9. A(s) metodologia(s) utilizadas nas ações de inspeção/auditoria, bem como os regulamentos internos, requerem que os inspetores/auditores recebam formação específica? Em caso afirmativo, é necessário recorrer a uma entidade externa para a ministrar? E, no final, conduz a uma certificação?
10. Considera vantajosa a criação de uma bolsa de inspetores/auditores externos? Porquê? Na sua opinião, quais devem ser os critérios para se fazer parte dessa bolsa? Poderiam ser elementos de outros ramos?
11. Da sua experiência, como percebe o grau de adequabilidade dos recursos (incluindo sistemas de informação) que essa Inspeção-Geral dispõe para o desenvolvimento da sua atividade, designadamente a de inspeção/auditoria? Por favor, elabore a sua resposta e, no caso de considerar que existem áreas com algumas deficiências a serem mitigadas, identifique como tal poderia ser intervencionado para que se continuem a cumprir os requisitos do(s) cliente(s) identificado(s) em 1?
12. Da sua experiência, quando a Inspeção-Geral inspeciona/audita unidades/estabelecimentos/órgãos que possuem um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado, quer este seja ou não certificado, como percebe o grau de utilização dos documentos desse SGQ (designadamente relatórios de auditorias internas, relatórios de revisão pela gestão, não conformidades em aberto, medidas de correção de não conformidades) para o planeamento dessa atividade?
13. Considera que existe duplicação de tarefas entre as auditorias internas dos SGQ e a atividade que a Inspeção-Geral do ramo exerce sobre os processos do SGQ?
14. Qual a sua opinião sobre troca de experiências e lições aprendidas com as Inspeções-Gerais dos outros ramos? E com a Inspeção-Geral da Defesa Nacional? Considera que seria benéfico a existência de interações regulares entre estas entidades?
15. Da sua experiência, como caracteriza a ação presente dessa Inspeção-Geral no que respeita aos seguintes domínios? Identifica oportunidades de melhoria na ação futura dessa Inspeção-Geral, designadamente no que respeita aos seguintes domínios, ou outros que considere importantes:
 - a. Identificação do contexto interno e externo da Inspeção-Geral
 - b. Abordagem por processos
 - c. Pensamento baseado em risco
 - d. Foco no cliente
 - e. Objetividade da aferição das conformidades/não conformidades nas ações inspetivas/auditoria
 - f. Planeamento de atividades
 - g. Avaliação e tratamento de riscos
 - h. Avaliação e tratamento de oportunidades
 - i. Identificação das pessoas e infraestruturas necessárias às atividades
 - j. Acessibilidade do conhecimento e informação necessária às tarefas de cada colaborador
 - k. Comunicação interna e externa
 - l. Gestão documental
 - m. Avaliação do desempenho da Inspeção-Geral
 - n. Procura da melhoria contínua na Inspeção-Geral
 - o. Forma como os processos das unidades/estabelecimentos/órgãos com SGQ implementado são inspecionados/auditados pela Inspeção-Geral

2. Entrevista aos responsáveis pelos SGQ

Parte 1 – Benefícios e dificuldades da implementação do SGQ

- 1.1. O que levou a sua organização a implementar um SGQ? Foi uma imposição da hierarquia, regulamentar ou outra?



- 1.2. Quais os benefícios que identifica na implementação e manutenção dos requisitos da norma ISO 9001:2015 no SGQ da sua organização?
- 1.3. Os benefícios identificados em 1.2 podem ser associados a requisitos específicos da norma ISO 9001:2015? Quais?
- 1.4. Quais as dificuldades que identifica na implementação e manutenção dos requisitos da norma ISO 9001:2015 no SGQ da sua organização?
- 1.5. As dificuldades identificadas em 1.4 podem ser associadas a requisitos específicos da norma ISO 9001:2015? Quais?
- 1.6. Quais os benefícios que identifica relativamente à abordagem por processos e ao pensamento baseado em risco?
- 1.7. Quais as dificuldades que identifica relativamente à abordagem por processos e ao pensamento baseado em risco?
- 1.8. Em seu entender, existe(m) alguma(s) ação(ões) que deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a forma como o SGQ é implementado/mantido?
- 1.9. Se a sua entidade tem um SGQ integrado com outros sistemas de gestão: quais os sistemas de gestão que estão integrados com o SGQ? Quais os benefícios e dificuldades que identifica nesta integração?

Parte 2 – Papel da Liderança no SGQ

- 2.1. Em relação ao envolvimento e responsabilidades da liderança no SGQ, quais os benefícios e dificuldades que identifica?
- 2.2. De que forma a liderança promove:
 - a. A abordagem por processos?
 - b. O pensamento baseado em risco?
 - c. O foco no cliente?
 - d. A melhoria contínua?
- 2.3. Considera que a liderança tem forma de assegurar que todos os recursos necessários estão disponíveis?
- 2.4. Em seu entender, existe(m) alguma(s) ação(ões) que deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar o envolvimento da liderança no SGQ?

Parte 3 – Interação com a Inspeção-Geral do ramo (apenas para SGQ no âmbito das Forças Armadas)

- 3.1. Os processos do SGQ são inspecionados/auditados pela Inspeção-Geral do ramo?
- 3.2. Se respondeu sim em 3.1, como se caracteriza a atividade da Inspeção-Geral? A Inspeção-Geral solicita os documentos do SGQ (relatórios de revisão pela gestão, planos de auditorias internas, não-conformidades em aberto, etc) para orientar a sua atuação?
- 3.3. Considera que existe duplicação de tarefas entre as auditorias internas dos SGQ e a atividade que a Inspeção-Geral do ramo exerce sobre os processos do SGQ?
- 3.4. Em seu entender, existe(m) alguma(s) ação(ões) que deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a forma como os processos do SGQ são inspecionados/auditados pela Inspeção-Geral do ramo?

Parte 4 – Benefícios e dificuldades da certificação do SGQ

Para entidades com SGQ certificado:

- 4.1. A certificação do SGQ foi imposta pela hierarquia ou surgiu de outra forma? Qual?
- 4.2. Quais os benefícios que identifica de obter e manter certificação do SGQ?
- 4.3. Quais as dificuldades que identifica para obter e manter a certificação do SGQ?
- 4.4. Em seu entender, existe(m) alguma(s) ação(ões) que deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a revalidação da certificação do SGQ?

Para entidades com SGQ não certificado:

- 4.5. Por que motivo o SGQ não é certificado? Prevê-se a sua certificação no futuro?



- 4.6. Identifica benefícios para a sua organização na certificação do SGQ?
- 4.7. Em seu entender, existe(m) alguma(s) ação(ões) que deva(m) ser tomada(s) para possibilitar certificação do SGQ?

Parte 5 – Lições aprendidas

- 5.1. Quais as lições aprendidas que podem ser partilhadas com uma organização que esteja a iniciar a implementação de um SGQ? Por onde considera que se deve começar?
- 5.2. Considera ser necessária formação específica ou contratação de assessoria externa para uma primeira implementação do SGQ?
- 5.3. Quais as lições aprendidas que podem ser partilhadas com uma organização que esteja a iniciar a certificação de um SGQ? Por onde considera que se deve começar?
- 5.4. Considera ser necessária formação específica ou contratação de assessoria externa para uma primeira certificação do SGQ? E para revalidações da certificação?
- 5.5. Considera que uma organização pode beneficiar da implementação de um SGQ mesmo sem obter a certificação? Porquê?

3. Entrevista aos Inspectores-Gerais

No seguimento da aprovação do Regime Geral de Prevenção da Corrupção (Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção, e aprova o regime geral da prevenção da corrupção), todos os ramos adotaram o Modelo das Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors* (IIA), atribuindo o **papel de terceira linha** à respetiva Inspeção-Geral:

- Marinha: IAA 1002 – Gestão do Risco na Marinha e IAA 1001 – Sistema de Controlo Interno da Marinha;
- Exército: PAE-A6 – Controlo Interno do Exército;
- Força Aérea: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Força Aérea, 2023.

Com vista à implementação plena do modelo das três linhas, relativamente às atividades de terceira linha atribuídas a essa Inspeção-Geral, para as medidas descritas abaixo:

1. Considera que a medida é **adequada** face ao objetivo de implementação plena do modelo das três linhas? Por favor, justifique.
2. Considera que existem os **recursos necessários** para aplicar a medida? Por favor, justifique.
3. Considera que a medida é **aceitável**, face aos custos para atingir o objetivo de implementação plena do modelo das três linhas? Por favor, justifique.

Medidas:

- M1: Mapeamento dos processos de planeamento, condução e avaliação das atividades de 3.ª linha;
- M2: Estudo sobre a necessidade e implicações da segregação de funções da Inspeção-Geral enquanto entidade de 3.ª linha;
- M3: Identificação e apresentação ao Chefe de Estado-Maior do ramo das necessidades de recursos humanos para atividades de 3.ª linha;
- M4: Formação na metodologia do IIA de auditoria interna;
- M5: Troca de experiências entre as Inspeções-Gerais;
- M6: Contratação de assessoria externa.



Apêndice B – Inquérito por questionário aos colaboradores das Inspeções-Gerais

Este questionário insere-se no âmbito do trabalho de investigação individual da Coronel Engenheira Aeronáutica Madruga Matos, a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General 2023/24, no Instituto Universitário Militar (IUM), que tem por objetivo estudar as Inspeções-Gerais das Forças Armadas e os Sistemas de Gestão da Qualidade.

O questionário é de resposta **anónima, voluntária** e toda a **informação recolhida é confidencial** (o seu endereço de *email* não é gravado, e não é possível saber quais as respostas de um dado participante), sendo destinada, única e exclusivamente, a tratamento estatístico para fins de realização desta investigação. Não existem respostas corretas ou erradas, e a sua resposta é essencial para o sucesso deste estudo, pelo que se solicita que responda com sinceridade a todas as questões. Para responder deverá assinalar a opção que melhor corresponde à sua realidade ou opinião.

O preenchimento deste questionário demorará cerca de 10 minutos, agradecendo desde já o tempo despendido.

Parte 1 – Dados sociodemográficos

- 1.1. Sou colaborador da seguinte organização:
 - Inspeção-Geral da Marinha
 - Inspeção-Geral do Exército
 - Inspeção-Geral da Força Aérea
 - Prefiro não responder
- 1.2. Colaboro com esta organização há:
 - Menos de um ano
 - Mais de um ano e menos de três anos
 - Mais de três anos
 - Prefiro não responder
- 1.3. Colaboro com esta organização nas seguintes funções (indicar a função primária):
 - Direção ou chefia
 - Inspeção ou auditoria
 - Apoio
 - Prefiro não responder

Parte 2 – O contexto da organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre as atividades relacionadas com o contexto da organização. Em todas as questões “**a minha organização**” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
2.1. Na minha organização (Inspeção-Geral), efetua-se o levantamento dos fatores externos (enquadramento legal, tecnológico, social, económico, etc.) que são relevantes para o seu propósito.					
2.2. Conheço os fatores externos (enquadramento legal, tecnológico, social, económico, etc.) que são relevantes para o propósito da minha organização (Inspeção-Geral).					
2.3. Na minha organização (Inspeção-Geral), efetua-se o levantamento dos fatores internos (valores, cultura, conhecimento, desempenho da organização, etc.) que são relevantes para o seu propósito.					
2.4. Conheço os fatores internos (valores, cultura, conhecimento, desempenho da organização, etc.) que são relevantes para o propósito da minha organização (Inspeção-Geral).					



2.5. Sei a quem se destina(m) o(s) produto(s)/serviço(s) que a minha organização (Inspeção-Geral) produz, ou seja, o(s) cliente(s).					
2.6. Conheço o(s) produto(s)/serviço(s) que a minha organização (Inspeção-Geral) produz.					
2.7. Conheço os requisitos a que devem obedecer o(s) produto(s)/serviço(s) que a minha organização (Inspeção-Geral) produz.					
2.8. Conheço as partes interessadas na minha organização (Inspeção-Geral). Nota: partes interessadas são as que proporcionam risco significativo para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem satisfeitas.					

Parte 3 – As minhas tarefas

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre a forma como as suas tarefas estão estruturadas e como as desenvolve. Em todas as questões “a minha organização” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
3.1. Para todas as minhas tarefas estão identificadas as entradas (o que preciso para iniciar a tarefa) e as saídas (o que é produzido no final da tarefa).					
3.2. Sei qual o impacto das minhas tarefas nas tarefas dos restantes colaboradores.					
3.3. Conheço os riscos associados às minhas tarefas.					
3.4. Conheço as oportunidades para a minha organização (Inspeção-Geral) associadas às minhas tarefas.					
3.5. Conheço os critérios que determinam se executei as minhas tarefas com sucesso.					
3.6. Tenho disponíveis todos os recursos necessários para executar as minhas tarefas.					
3.7. Recebi toda a formação necessária para executar as minhas tarefas.					
3.8. A forma de executar as minhas tarefas está documentada.					

3.9. Desenvolve tarefas nas quais tem de verificar a conformidade de produtos/serviços face a requisitos (ação inspetiva ou de auditoria a unidades, estabelecimentos ou órgãos do ramo respetivo)?

- Sim
- Não

(Nota: as questões abaixo – 3.10. a 3.16. – destinam-se apenas aos participantes que responderam “Sim” na questão 3.9.):

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
3.10. Os requisitos em relação aos quais afiro a conformidade/não-conformidade estão previamente identificados.					
3.11. A forma de evidenciar a conformidade/não-conformidade está documentada.					



3.12. Tenho os recursos necessários para aferir a conformidade/não-conformidade de forma objetiva.					
3.13. Tenho de recorrer à minha opinião para determinar a conformidade/não-conformidade.					
3.14. Tenho de recorrer à opinião de terceiros para determinar a conformidade/não-conformidade.					
3.15. Sinto pressão para não identificar não-conformidades.					

3.16. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a objetividade da aferição da conformidade/não conformidade?

Parte 4 – Planeamento de atividades na organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre as atividades relacionadas com planeamento desenvolvidas pela sua organização. Em todas as questões “**a minha organização**” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
4.1. Na minha organização (Inspeção-Geral) existe um planeamento de atividades a cumprir num ciclo de gestão (anual, semestral, etc.).					
4.2. Na minha organização (Inspeção-Geral) faz-se uma avaliação das atividades realizadas em cada ciclo de gestão (anual, semestral, etc.), sendo identificadas as atividades que foram cumpridas e as que não foram cumpridas.					
4.3. Na minha organização (Inspeção-Geral) as alterações ao planeamento de atividades são divulgadas a todos os colaboradores.					
4.4. Na minha organização (Inspeção-Geral) os riscos são tratados, por exemplo: caracterizando-os quanto à probabilidade de ocorrerem e gravidade caso ocorram, criando ações que visem mitigar efeitos indesejáveis.					
4.5. Na minha organização (Inspeção-Geral) existe um procedimento para reportar riscos identificados.					
4.6. Na minha organização (Inspeção-Geral) as oportunidades são tratadas, por exemplo: caracterizando-as quanto ao custo e benefício, sendo identificadas ações que visem aumentar os efeitos desejáveis.					
4.7. Na minha organização (Inspeção-Geral) existe um procedimento para reportar oportunidades identificadas.					

4.8. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar o planeamento de atividades na sua organização (Inspeção-Geral)?

4.9. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a avaliação e tratamento de riscos na sua organização (Inspeção-Geral)?



4.10. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a avaliação e tratamento de oportunidades na sua organização (Inspeção-Geral)?

Parte 5 – Recursos da organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre os recursos da sua organização. Em todas as questões “a minha organização” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
5.1. Na minha organização (Inspeção-Geral) estão identificadas as pessoas que são necessárias para a realização de todas as atividades.					
5.2. A minha organização (Inspeção-Geral) tem disponíveis todas as pessoas necessárias às suas atividades.					
5.3. Na minha organização (Inspeção-Geral) estão identificadas todas as infraestruturas (edifícios/transportes/equipamentos/ <i>hardware/software</i> /sistemas de informação) que são necessárias às suas atividades.					
5.4 A minha organização (Inspeção-Geral) tem disponíveis todas as infraestruturas (edifícios/transportes/equipamentos/ <i>hardware/software</i> /sistemas de informação) necessárias às suas atividades.					

5.5. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a identificação das pessoas e infraestruturas necessárias à sua organização (Inspeção-Geral)?

Parte 6 – O apoio na organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre as atividades de apoio na sua organização. Em todas as questões “a minha organização” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
6.1. A minha organização (Inspeção-Geral) mantém acessível a informação e o conhecimento necessários para as tarefas de cada um.					
6.2. Na minha organização (Inspeção-Geral) as competências de cada função estão definidas e documentadas.					
6.3. Na minha organização (Inspeção-Geral) todas as pessoas recebem a formação adequada para as funções que exercem.					
6.4. Sei qual o meu contributo para o(s) produto(s)/serviço(s) que a minha organização (Inspeção-Geral) produz.					
6.5. Sei qual o impacto de não executar as minhas tarefas de acordo com o planeado.					



6.6. Na minha organização (Inspeção-Geral) existe um plano de comunicação (quem comunica, como comunica e o que comunica).					
6.7. Na minha organização (Inspeção-Geral) existem modelos aprovados para todos os documentos que são produzidos.					
6.8. Na minha organização todos os documentos produzidos são controlados (são numerados, sabe-se qual a versão em vigor, quem os produziu, quem os despachou e onde são arquivados).					

6.9. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a acessibilidade do conhecimento e informação necessária às tarefas de cada um, na sua organização (Inspeção-Geral)?

6.10. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a comunicação, na sua organização (Inspeção-Geral)?

6.11. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a gestão documental, na sua organização (Inspeção-Geral)?

Parte 7 – A avaliação do desempenho da organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre as atividades de avaliação do desempenho da sua organização. Em todas as questões “a minha organização” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
7.1. Conheço o grau de satisfação do cliente (quem recebe os produtos/serviços) em relação aos produtos/serviços produzidos pela minha organização (Inspeção-Geral).					
7.2. Na minha organização (Inspeção-Geral) o grau de satisfação do cliente (quem recebe os produtos/serviços) em relação aos produtos/serviços produzidos é recolhido periodicamente.					
7.3. Na minha organização (Inspeção-Geral) existem métricas para avaliar o seu desempenho.					
7.4. Na minha organização (Inspeção-Geral) recolhem-se, periodicamente, dados para avaliar o seu desempenho.					
7.5. Na minha organização (Inspeção-Geral) fazem-se, periodicamente, auditorias internas para avaliar se todos cumprem as normas e os procedimentos em vigor.					

7.6. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a avaliação do desempenho da sua organização (Inspeção-Geral)?



Parte 8 – A melhoria na organização

Nesta secção pretende-se recolher dados sobre as atividades de melhoria da sua organização. Em todas as questões “a minha organização” é a **Inspeção-Geral com a qual colabora, quer lá esteja ou não colocado(a)**.

Para responder, solicito que indique o seu grau de discordância/concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
8.1. Na minha organização (Inspeção-Geral) as oportunidades de melhoria estão documentadas.					
8.2. Na minha organização (Inspeção-Geral) as oportunidades de melhoria são avaliadas periodicamente.					
8.3. Na minha organização (Inspeção-Geral) as oportunidades de melhoria são implementadas.					
8.4. Na minha organização (Inspeção-Geral) os colaboradores são desafiados a propor melhorias e a implementá-las após a sua aprovação.					
8.5. Na minha organização (Inspeção-Geral) procura-se e promove-se a melhoria contínua.					

8.6. Existe(m) alguma(s) ação(ões) que, em seu entender, deva(m) ser tomada(s) para alterar/melhorar a procura da melhoria contínua na sua organização (Inspeção-Geral)?



Apêndice C – Análise estatística e de conteúdo do inquérito por questionário aos colaboradores das Inspeções-Gerais

Quadro C 1 – Análise descritiva das questões de resposta em escala de Likert

Item	1- Discordo Completamente		2-Discordo		3- Não Concordo nem Discordo		4-Concordo		5-Concordo Completamente		Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%						
2.1	0	0%	6	11%	10	19%	29	54%	9	17%	2	5	3,8	4	4	0,9
2.2	1	2%	2	4%	9	17%	35	65%	7	13%	1	5	3,8	4	4	0,8
2.3	0	0%	2	4%	11	20%	35	65%	6	11%	2	5	3,8	4	4	0,7
2.4	0	0%	0	0%	5	9%	41	76%	8	15%	3	5	4,1	4	4	0,5
2.5	0	0%	1	2%	3	6%	29	54%	21	39%	2	5	4,3	4	4	0,7
2.6	0	0%	1	2%	2	4%	33	61%	18	33%	2	5	4,3	4	4	0,6
2.7	0	0%	2	4%	3	6%	36	67%	13	24%	2	5	4,1	4	4	0,7
2.8	0	0%	1	2%	9	17%	34	63%	10	19%	2	5	4,0	4	4	0,7
3.1	0	0%	5	9%	5	9%	36	67%	8	15%	2	5	3,9	4	4	0,8
3.2	0	0%	5	9%	2	4%	30	56%	17	31%	2	5	4,1	4	4	0,8
3.3	0	0%	0	0%	4	7%	36	67%	14	26%	3	5	4,2	4	4	0,5
3.4	0	0%	3	6%	12	22%	31	57%	8	15%	2	5	3,8	4	4	0,7
3.5	0	0%	2	4%	10	19%	35	65%	7	13%	2	5	3,9	4	4	0,7
3.6	1	2%	9	17%	18	33%	20	37%	6	11%	1	5	3,4	4	3	1,0
3.7	1	2%	14	26%	10	19%	22	41%	7	13%	1	5	3,4	4	4	1,1
3.8	1	2%	7	13%	9	17%	30	56%	7	13%	1	5	3,6	4	4	0,9
3.10	0	0%	2	4%	5	9%	29	55%	17	32%	2	5	4,2	4	4	0,7
3.11	0	0%	2	4%	7	13%	29	55%	15	28%	2	5	4,1	4	4	0,7
3.12	1	2%	2	4%	10	19%	30	57%	10	19%	1	5	3,9	4	4	0,8
3.13	2	4%	23	43%	13	25%	13	25%	2	4%	1	5	2,8	2	3	1,0
3.14	6	11%	23	43%	14	26%	10	19%	0	0%	1	4	2,5	2	2	0,9
3.15	25	47%	16	30%	8	15%	4	8%	0	0%	1	4	1,8	1	2	0,9
4.1	0	0%	0	0%	3	6%	26	48%	25	46%	3	5	4,4	4	4	0,6
4.2	0	0%	3	6%	12	22%	25	46%	14	26%	2	5	3,9	4	4	0,8
4.3	0	0%	5	9%	6	11%	26	48%	17	31%	2	5	4,0	4	4	0,9
4.4	0	0%	3	6%	5	9%	23	43%	23	43%	2	5	4,2	4	4	0,8
4.5	0	0%	3	6%	6	11%	31	57%	14	26%	2	5	4,0	4	4	0,8
4.6	0	0%	2	4%	16	30%	27	50%	9	17%	2	5	3,8	4	4	0,8
4.7	0	0%	5	9%	11	20%	30	56%	8	15%	2	5	3,8	4	4	0,8
5.1	0	0%	5	9%	13	24%	26	48%	10	19%	2	5	3,8	4	4	0,9
5.2	5	9%	24	44%	13	24%	11	20%	1	2%	1	5	2,6	2	2	1,0
5.3	0	0%	6	11%	17	31%	25	46%	6	11%	2	5	3,6	4	4	0,8
5.4	3	6%	10	19%	22	41%	15	28%	4	7%	1	5	3,1	3	3	1,0
6.1	0	0%	5	9%	15	28%	31	57%	3	6%	2	5	3,6	4	4	0,7
6.2	0	0%	7	13%	9	17%	33	61%	5	9%	2	5	3,7	4	4	0,8
6.3	3	6%	13	24%	18	33%	15	28%	5	9%	1	5	3,1	3	3	1,0
6.4	0	0%	1	2%	6	11%	35	65%	12	22%	2	5	4,1	4	4	0,6
6.5	1	2%	1	2%	4	7%	36	67%	12	22%	1	5	4,1	4	4	0,7
6.6	2	4%	9	17%	24	44%	14	26%	5	9%	1	5	3,2	3	3	1,0
6.7	0	0%	3	6%	13	24%	32	59%	6	11%	2	5	3,8	4	4	0,7
6.8	0	0%	1	2%	19	35%	25	46%	9	17%	2	5	3,8	4	4	0,7
7.1	1	2%	12	22%	18	33%	20	37%	3	6%	1	5	3,2	4	3	0,9
7.2	1	2%	9	17%	31	57%	11	20%	2	4%	1	5	3,1	3	3	0,8
7.3	0	0%	9	17%	21	39%	20	37%	4	7%	2	5	3,4	3	3	0,8
7.4	0	0%	11	20%	27	50%	13	24%	3	6%	2	5	3,1	3	3	0,8
7.5	2	4%	11	20%	16	30%	20	37%	5	9%	1	5	3,3	4	3	1,0
8.1	0	0%	3	6%	18	33%	28	52%	5	9%	2	5	3,6	4	4	0,7
8.2	1	2%	2	4%	30	56%	18	33%	3	6%	1	5	3,4	3	3	0,7
8.3	1	2%	3	6%	32	59%	17	31%	1	2%	1	5	3,3	3	3	0,7
8.4	0	0%	5	9%	25	46%	23	43%	1	2%	2	5	3,4	3	3	0,7
8.5	0	0%	2	4%	16	30%	33	61%	3	6%	2	5	3,7	4	4	0,6



Quadro C 2 – Análise de conteúdo das respostas abertas e facultativas

Questão Categoria	3.16 Objetividade da aferição da conformidade/não- conformidade		4.8 Planeamento		4.9 Avaliação e tratamento de riscos		4.10 Tratamento de oportunidades de melhoria		5.5 Identificação de pessoas e infraestruturas		6.9 Acesso ao conhecimento		6.10 Comunicação		6.11 Gestão documental		7.6 Avaliação do desempenho da organização		8.6 Melhoria contínua		
	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	UE	%	
Unidades de registo																					
Documentação	5	25%			1	6%	1	7%			5	50%			1	10%					
Metodologia	5	25%	8	73%	2	13%	4	29%	2	25%	3	30%	6	67%	3	30%	3	50%	2	29%	
Recursos humanos	2	10%			2	13%	1	7%	5	63%											
Formação	3	15%	1	9%	1	6%	2	14%			1	10%	1	11%	1	10%			1	14%	
Estrutura organizacional	1	5%	1	9%	1	6%	1	7%													
Cultura organizacional	1	5%			1	6%	1	7%													
Mapeamento de processos	2	10%																			
Gestão do risco	1	5%			2	13%															
Comunicação			1	9%	2	13%	3	21%									1	17%	1	14%	
Liderança					1	6%															
Sistemas de informação					2	13%															
Mapeamento de processos					1	6%															
Intercâmbio									1	13%											
Rotação do pessoal											1	10%									
Doutrina													1	11%							
Sistemas de informação															3	30%				1	14%
Infraestrutura															1	10%					
Não especificado							1	7%					1	11%	1	10%	2	33%	2	29%	
Total	20	100%	11	100%	16	100%	14	100%	8	100%	10	100%	9	100%	10	100%	6	100%	7	100%	

Legenda: Unidade de enumeração (UE).



Apêndice D – Análise de conteúdo das entrevistas a colaboradores das Inspeções-Gerais

Quadro D 1 – Análise de conteúdo das questões 1 a 14 a colaboradores das IG

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados									UE	Resultados (%)
		EIG1	EIG2	EIG3	EIG4	EIG5	EIG6	EIG7	EIG8	EIG9		
1. Cliente principal	CEM do ramo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Unidades do ramo		X	X	X	X	X	X	X	X	8	89%
1. Partes interessadas, Clientes externos	Unidades do ramo	X									1	11%
	Entidades certificadoras	X									1	11%
1. Feedback	Relatórios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Contraditório	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
	Debriefing									X	1	11%
2. Tarefas atribuídas às IG por opção de gestão	Nenhumas	X									1	14%
	Canal de denúncias					X					1	14%
	Acompanhamento IGDN			X							1	14%
	Anuário estatístico					X	X	X	X	X	5	71%
	Prevenção de acidentes								X		1	14%
Tarefas fora da área de inspeção									X	1	14%	
3. Tarefas não atribuídas às IG por opção de gestão	Auditorias	X				X	X	X	X	X	6	67%
	Inspeções setoriais						X				1	11%
	Nenhumas		X	X	X						3	33%
4. Novos produtos/serviços previstos para as IG	Novo manual	X		X				X	X		4	57%
	Proteção de dados			X							1	14%
	Controlo interno					X	X	X	X	X	5	71%
5. Atividades no âmbito do RGPC	Auditoria	X									1	14%
	Questões específicas nas Inspeções Gerais			X							1	14%
	Monitorização					X	X	X	X	X	5	71%
	Gestão do risco					X	X	X	X	X	5	71%
6. Atividades no âmbito do RGPD	Nenhumas	X									1	11%
	Auditoria		X	X	X						3	33%
	Novo manual		X	X	X						3	33%
	Englobadas nas Inspeções Gerais					X	X	X	X	X	5	56%
7. Metodologia	Normas IIA	X									1	13%
	Auditoria de processo baseada em risco	X									1	13%
	Contraditório		X								1	13%
	Listas de verificação			X	X	X	X	X	X		6	75%
	Desvio à norma aplicável			X		X	X	X	X		5	63%
	Formas de verificação					X	X	X	X		4	50%
	Critérios de avaliação				X						1	13%
	Amostragem					X		X			2	25%
	Análise de tendências								X		1	13%
	Simulacros								X		1	13%
8. Requisitos das funções de inspeção e auditoria	Qualificação por função	X									1	11%
	Formação por qualificação	X									1	11%
	Demonstração de conhecimentos	X									1	11%
	Experiência profissional		X	X	X						3	33%
	Curso de SST		X								1	11%
	Formação específica para Inspeções Técnicas			X							1	11%
	Curso de auditoria ISO 19011					X	X	X	X	X	5	56%
	Curso de segurança de voo								X		1	11%
	Curso de segurança em terra								X		1	11%
	Curso de segurança de armamento e mísseis								X		1	11%
Curso de ambiente								X		1	11%	



9. Requisitos de formação específica para inspeção/auditoria	Cursos por qualificação	X									1	11%
	Experiência profissional		X	X	X						3	33%
	Curso de SST		X								1	11%
	Instrução pelos pares		X		X						2	22%
	Cursos para Inspeções Técnicas			X							1	11%
	Discussão colegial				X						1	11%
	Curso de auditoria ISO 19011					X	X	X	X	X	5	56%
	Curso de segurança de voo									X	1	11%
	Curso de segurança em terra									X	1	11%
Curso de segurança de armamento e mísseis									X	1	11%	
Curso de ambiente									X	1	11%	
10. Bolsa de inspetores / auditores externos	Já existe					X	X	X	X	X	5	56%
	Bolsa de peritos	X									1	11%
10. Bolsa de inspetores / auditores externos de outros ramos	Aceitável	X			X	X	X				4	44%
	Aceitável só em inspeções técnicas		X	X							2	22%
	Não aceitável / Não vantajoso							X	X	X	3	33%
11. Adequabilidade dos recursos	RH desadequados		X				X	X			3	38%
	RH adequados					X		X			2	25%
	SI desadequado	X					X				2	25%
	SI adequado				X						1	13%
	Verbas para formação desadequadas							X			1	13%
	Fragilidades nos equipamentos informáticos e viaturas									X	1	13%
12. Interação com UEO com SGQ	Utiliza documentação do SGQ	X					X				2	67%
	Não utiliza documentação do SGQ			X							1	33%
13. Duplicação de tarefas com SGQ	Sim						X				1	33%
	Não	X	X								2	67%
14. Interação com IG dos outros ramos e IGDN	Participou em encontros na área de SST com IG de outros ramos		X								1	11%
	Interação ao nível dos Inspetores-Gerais	X		X							2	22%
	Seria vantajosa interação com IG dos outros ramos	X	X	X	X	X	X	X		X	8	89%
	Não seria vantajosa interação com IG dos outros ramos									X	1	11%
	Já interaje com IGDN	X									1	11%
	Seria vantajosa interação com IGDN		X	X	X						3	33%
	Não seria vantajosa interação com IGDN							X	X	X	3	33%

Legenda: Unidade de enumeração (UE).

Quadro D 2 – Análise de conteúdo da questão 15 a colaboradores das IG

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo	Entrevistados									UE	Resultados (%)
			EIG1	EIG2	EIG3	EIG4	EIG5	EIG6	EIG7	EIG8	EIG9		
Identificação do contexto interno e externo da Inspeção-Geral	Ação presente	Não é feito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%
		Não faz sentido fazer	X		X							2	22%
		É feita análise de risco	X							X		2	22%
		Diretiva estratégica	X									1	11%
		Incluído no plano de atividades							X			1	11%
	Oportunidades de melhoria	Faz sentido fazer num documento dedicado					X	X	X	X	X	5	56%
		RH para poder fazer					X	X	X	X	X	5	56%
Abordagem por processos	Ação presente	É benéfico fazer	X									1	11%
		Formação	X									1	11%
		Processos da IG estão no manual	X	X	X	X						4	44%
	Oportunidades de melhoria	Mapeamento de todos os processos	X				X	X	X	X	X	6	67%
Aumento dos RH						X	X	X	X	X	5	56%	
Pensamento baseado em risco	Ação presente	É feito	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100%	
Foco no cliente	Ação presente	Não se aplica	X									1	11%
		Diretiva estratégica	X									1	11%
		Plano de auditorias	X									1	11%
		Monitorização de recomendações em aberto		X	X	X						3	33%
		Preparação da inspeção à unidade				X						1	11%
Revisão do manual					X	X	X	X	X	5	56%		



As Inspeções-Gerais das Forças Armadas e os Sistemas de Gestão da Qualidade

Objetividade na aferição das conformidades / não conformidades	Ação presente	Metodologia não é de conformidade	X										1	11%	
		Completamente objetivo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	89%
	Oportunidades de melhoria	Incluir exposição ao risco										X		1	11%
Planeamento de atividades	Ação presente	Aprovado pelo CEM	X											1	11%
		Anual		X	X	X								3	33%
		Preparação de auditorias externas			X									1	11%
		Coordenação com o planeamento das unidades					X	X	X	X	X	X		5	56%
Avaliação e tratamento de riscos	Ação presente	IGM deve só auditar mas ainda avalia	X											1	11%
		Riscos de inspeção são os do local de inspeção		X	X	X								3	33%
		É feito					X	X	X	X	X	X		5	56%
	Oportunidades de melhoria	Avaliação do risco pelos donos do risco	X											1	11%
		Gabinete de gestão de risco em funcionamento	X											1	11%
Avaliação e tratamento de oportunidades	Ação presente	Não faz sentido fazer	X											1	11%
		Ambiente externo	X											1	11%
		É feito		X	X	X								3	33%
		Transmissão de conhecimento entre unidades		X	X	X								3	33%
		Reativo					X	X	X	X	X	X		5	56%
		Discussão colegial					X	X	X	X	X	X		5	56%
		Oportunidades de melhoria	Fazer de forma sistemática					X	X	X	X	X		5	56%
Acessibilidade de conhecimento e informação	Ação presente	Acesso garantido	X	X			X	X	X	X	X		7	100%	
Comunicação interna e externa	Ação presente	Interna pelo GAB CEMA	X											1	11%
		Externa não faz sentido	X											1	11%
		Planeamento anual		X	X	X								3	33%
		Diretivas de Inspeções		X	X	X								3	33%
	Oportunidades de melhoria	Divulgação dos relatórios					X	X	X	X	X	X		5	56%
Gestão documental	Ação presente	Aspectos sensíveis das anomalias					X	X	X	X	X		5	56%	
		SI para gestão documental	X	X	X	X								4	67%
	Oportunidades de melhoria	SI para elaboração dos relatórios		X	X	X								3	50%
		Divulgação parcial dos relatórios de investigação de acidentes										X		1	17%
		Desclassificação de documentos antigos										X		1	17%
Avaliação do desempenho da IG	Ação presente	Implementação das recomendações	X											1	11%
		Entidades externas	X											1	11%
		Não está previsto		X	X	X								3	33%
		Só pode ser o CEM			X									1	11%
		Gabinete de Controlo da IGE				X								1	11%
Melhoria contínua	Ação presente	Está previsto				X	X	X	X	X	X		5	56%	
		É feito	X				X	X	X	X	X		6	67%	
		Análise de tendências		X										1	11%
		Atualização anual das listas de verificação			X									1	11%
Inspeção/auditorias a UEO com SGQ	Oportunidades de melhoria	Apreciação do chefe de equipa de inspeção				X							1	11%	
		Fazer de forma sistemática					X	X	X	X	X		5	56%	
		Bom desempenho dessas unidades		X										1	33%
Outras oportunidades de melhoria	Oportunidades de melhoria	Novo manual	X											1	33%
		Importar as melhorias do SGQ							X					1	33%
		Diminuir rotação dos RH	X										X	2	40%
		Colocar RH motivados	X											1	20%
		Aumentar RH				X								1	20%
		Gabinete de qualidade para gestão dos processos mapeados	X											1	20%
		Gabinete de gestão de risco em funcionamento	X											1	20%
		Criar cultura de gestão de risco	X											1	20%
Participar em fóruns		X										1	20%		
Ter visibilidade sobre o processo de resolução de anomalias mesmo fora das U/E/O inspeccionadas			X	X									2	40%	

Legenda: Unidades/Órgãos/Estabelecimentos (U/E/O); Unidade de enumeração (UE).



Apêndice E – Análise de conteúdo das entrevistas a responsáveis por Sistemas de Gestão da Qualidade em U/E/O das Forças Armadas

Quadro E 1 – Análise de conteúdo das questões da Parte 1 a colaboradores de U/E/O com SGQ

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados							UE	Resultados (%)
		ESGQ1	ESGQ2	ESGQ3	ESGQ4	ESGQ5	ESGQ6	ESGQ7		
1.1. Motivo implementação SGQ	Decisão interna	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	Acompanhar instituições congêneres	X	X						2	29%
	Dar confiança às partes interessadas			X					1	14%
	Satisfazer clientes				X	X			2	29%
	Melhoria						X		1	14%
1.2. Benefícios implementação SGQ	Conhecimento dos processos	X					X	X	3	43%
	Atribuição de responsabilidades	X					X		2	29%
	Normalização / procedimentos transversais	X					X		2	29%
	Dados para apoio à tomada de decisão	X				X			2	29%
	Controlo documental	X							1	14%
	Objetivos	X						X	2	29%
	Diminuição do produto não conforme		X						1	14%
	Motivação dos colaboradores		X						1	14%
	Relação com o cliente		X	X					2	29%
	Imagem da organização		X						1	14%
	Monitorização dos processos			X	X			X	3	43%
	Melhoria contínua			X	X			X	3	43%
	Organização interna				X				1	14%
	Reconhecimento					X			1	14%
Integração de novos elementos						X		1	14%	
Gestão de riscos							X	1	14%	
Gestão de oportunidades							X	1	14%	
1.3. Requisitos associados aos benefícios	§4		X	X				X	3	43%
	§5	X	X	X	X	X		X	6	86%
	§6		X		X	X	X	X	5	71%
	§7	X		X					2	29%
	§8	X	X	X	X		X		5	71%
	§9	X	X	X	X			X	5	71%
§10							X	X	2	29%
1.4. Dificuldades implementação SGQ	Envolvimento da gestão de topo	X	X				X	X	4	57%
	Envolvimento dos colaboradores	X	X	X		X	X		5	71%
	Resistência à mudança	X					X	X	3	43%
	Falta de RH	X	X		X			X	4	57%
	Rotatividade de RH	X	X						2	29%
	Obtenção de feedback	X							1	14%
	Motivação dos colaboradores			X		X	X		3	43%
	Falta de tempo						X		1	14%
Falta de SI							X	1	14%	
1.5. Requisitos associados às dificuldades	§4	X	X	X			X		4	57%
	§5		X				X		2	29%
	§6	X							1	14%
	§7	X		X		X	X	X	5	71%
	§9	X					X		2	29%
	§10			X					1	14%
	Nenhum				X				1	14%
1.6. Benefícios abordagem por processos	Atribuição de responsabilidades	X				X	X	X	4	57%
	Otimização de recursos		X	X					2	29%
	Monitorização dos processos				X				1	14%
	Integração de novos elementos				X		X		2	29%
	Normalização / procedimentos transversais				X				1	14%
	Diminuição do produto não conforme	X	X		X				3	43%



1.6. Benefícios pensamento baseado em risco	Antecipação de problemas			X	X	X		X	4	100%
1.7 Dificuldades abordagem por processos	Contexto da organização		X						1	14%
	Compromisso		X						1	14%
	Consome tempo				X				1	14%
	Mapeamento de processos						X		1	14%
	Resistência à mudança							X	1	14%
1.7. Dificuldades pensamento baseado em risco	Não identifica	X				X			2	29%
	Contexto da organização		X			X			2	33%
	Compromisso		X						1	17%
	Identificação de riscos			X					1	17%
	Consome tempo				X	X			2	33%
1.8. Oportunidades de melhoria na implementação do SGQ	Falta de formação						X		1	17%
	Não identifica	X							1	17%
	Decisões baseadas em dados	X							1	14%
	Comunicação	X							1	14%
	Consciencialização		X	X		X			3	43%
	Monitorização dos processos			X					1	14%
	Aumento dos RH				X				1	14%
	Expansão do âmbito						X		1	14%
1.9. Vantagens integração SG	Liderança						X	X	2	29%
	Formação							X	1	14%
	Mesma chefia	X							1	20%
	Economia de esforço		X		X	X		X	4	80%
Complementariedade das normas					X				1	20%

Legenda: Recursos humanos (RH); Unidade de enumeração (UE).

Quadro E2 – Análise de conteúdo das questões da Parte 2 a colaboradores de U/E/O com SGQ

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados						UE	Resultados (%)	
		ESGQ1	ESGQ2	ESGQ3	ESGQ4	ESGQ5	ESGQ6			ESGQ7
2.1. Benefícios envolvimento Liderança	Monitorização dos processos	X				X			2	29%
	Objetivos		X		X				2	29%
	Recursos		X					X	2	29%
	Motivação dos colaboradores		X						1	14%
	Melhoria Contínua			X					1	14%
	Comunicação				X				1	14%
	Decisões baseadas em dados					X			1	14%
	Manutenção do sistema						X		1	14%
2.1. Dificuldades envolvimento Liderança	Envolvimento dos colaboradores						X		1	14%
	Consciencialização	X				X	X		3	75%
	Rotatividade da Liderança						X		1	25%
2.2. a) Liderança promove abordagem por processos	Nenhumas				X				1	25%
	Garantindo cumprimento	X					X	X	3	43%
	Revisão dos processos	X		X				X	3	43%
	Ciclo PDCA		X						1	14%
	Liderar pelo exemplo			X					1	14%
	Estrutura do sistema				X	X			2	29%
	Atribuição de responsabilidades				X	X			2	29%
2.2. b) Liderança promove pensamento baseado em risco	Objetivos				X	X			1	14%
	Avaliação da qualidade dos produtos / serviços	X							1	14%
	Planos de mitigação	X							1	14%
	Condições de SHT	X							1	14%
	Gestão eficaz		X						1	14%
	Revisão do sistema			X					1	14%
	Estrutura do sistema				X				1	14%
	Atribuição de responsabilidades				X				1	14%
	Objetivos				X				1	14%
	Análise SWOT					X			1	14%
	Matriz de riscos					X			1	14%
Necessita melhoria						X		1	14%	
Gestão de riscos							X	1	14%	



2.2. c) Liderança promove foco no cliente	Cumprimento de prazos na entrega do produto	X							1	14%
	Disponibilização de dados	X							1	14%
	Produto conforme		X						1	14%
	Obtenção de feedback			X					1	14%
	Tratamento de reclamações/sugestões			X					1	14%
	Estrutura do sistema				X				1	14%
	Atribuição de responsabilidades				X				1	14%
	Objetivos				X			X	2	29%
	Requisitos do cliente					X			1	14%
	Identificação do cliente						X		1	14%
2.2. d) Liderança promove melhoria contínua	Tratamento de não-conformidades	X				X			2	29%
	Novos processos de realização	X							1	14%
	Política de Qualidade		X						1	14%
	Atribuição de responsabilidades			X	X	X			3	43%
	Estrutura do sistema				X				1	14%
	Objetivos				X				1	14%
	Revisão pela Gestão						X	X	2	29%
2.3. Assegurar recursos necessários	Não para os RH	X	X		X	X	X		5	71%
	Sim			X					1	14%
	Parcial para os recursos materiais				X				1	14%
	Não para os recursos financeiros						X		1	14%
	Dependência da tutela							X	1	14%
2.4. Oportunidades de melhoria no envolvimento da liderança	Nenhumas	X	X		X	X			4	57%
	Maior acompanhamento das auditorias internas			X					1	14%
	Formação						X	X	2	29%
	Consciencialização							X	1	14%

Legenda: Recursos humanos (RH); Unidade de enumeração (UE).

Quadro E3 – Análise de conteúdo das questões da Parte 3 a colaboradores de U/E/O com SGQ

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados							UE	Resultados (%)
		ESGQ1	ESGQ2	ESGQ3	ESGQ4	ESGQ5	ESGQ6	ESGQ7		
3.1. Processos auditados / inspeccionados pela IG do ramo	Não	X	X	X	X			X	5	71%
	Inspeccionados					X	X		2	29%
3.2. Documentos SGQ solicitados pela IG do ramo	Sim					X			1	50%
	Não						X		1	50%
3.3. Duplicação de tarefas com IG do ramo	Sim						X	X	2	33%
	Não	X	X		X	X			4	67%
3.4. Oportunidades de melhoria interação com IG do ramo	Nenhumas	X			X				2	40%
	IG passar a fazer auditorias					X		X	2	40%
	Eliminar duplicação						X		1	20%

Legenda: Unidade de enumeração (UE).



Quadro E4 – Análise de conteúdo das questões da Parte 4 a colaboradores de U/E/O com SGQ

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados						UE	Resultados (%)	
		ESGQ1	ESGQ2	ESGQ3	ESGQ4	ESGQ5	ESGQ6			ESGQ7
4.1. Motivo certificação SGQ	Decisão interna	X	X	X	X	X			5	100%
	Acompanhar instituições congêneres	X	X						2	40%
	Satisfazer clientes				X				1	20%
4.2. Benefícios certificação SGQ	Conhecimento dos processos	X							1	20%
	Atribuição de responsabilidades	X							1	20%
	Normalização / procedimentos transversais	X							1	20%
	Dados para apoio à tomada de decisão	X							1	20%
	Controlo documental	X							1	20%
	Objetivos	X							1	20%
	Diminuição do produto não conforme		X						1	20%
	Motivação dos colaboradores		X						1	20%
	Relação com o cliente		X	X	X				3	60%
	Imagem da organização		X						1	20%
	Reconhecimento			X		X			2	40%
	Credibilidade			X					1	20%
Auditorias externas					X			1	20%	
4.3. Dificuldades certificação SGQ	Envolvimento da gestão de topo	X							1	20%
	Envolvimento dos colaboradores	X		X					2	40%
	Resistência à mudança	X							1	20%
	Falta de RH	X	X	X					3	60%
	Rotatividade de RH	X	X	X					3	60%
	Obtenção de feedback	X							1	20%
	RH com competências		X						1	20%
	Custo da certificação				X	X			2	40%
Custo da correção de anomalias					X			1	20%	
4.4. Oportunidades de melhoria na certificação do SGQ	Manter a certificação	X							1	20%
	Envolvimento dos colaboradores		X						1	20%
	Motivação dos colaboradores		X						1	20%
	Melhoria contínua			X					1	20%
	Aumentar RH					X			1	20%
	Nenhumas				X				1	20%
4.5. Motivo não certificação SGQ	Não houve decisão superior						X		1	50%
	Não é prioridade							X	1	50%
	Não está previsto						X		1	50%
	Relutância a auditores externos						X	X	2	100%
4.6. Benefícios em obter a certificação	Exposição a auditores externos						X		1	50%
	Motivação dos colaboradores						X		1	50%
	Não especificado							X	1	50%
4.7. Ações para permitir obter certificação	Definir âmbito						X		1	50%
	Rever sistema existente						X		1	50%
	Aumentar RH							X	1	50%
	Formação							X	1	50%

Legenda: Recursos humanos (RH); Unidade de enumeração (UE).

**Quadro E5 – Análise de conteúdo das questões da Parte 5 a colaboradores de U/E/O com SGQ**

Questão. Categoria	Unidades de registo	Entrevistados							UE	Resultados (%)
		ESGQ1	ESGQ2	ESGQ3	ESGQ4	ESGQ5	ESGQ6	ESGQ7		
5.1. Lições aprendidas implementação SGQ	Envolvimento da gestão de topo	X	X						2	29%
	Envolvimento dos colaboradores	X	X						2	29%
	Resistência à mudança	X							1	14%
	Começar pelos processos principais	X					X	X	3	43%
	Liderança		X						1	14%
	Contexto organizacional		X						1	14%
	Assessoria			X					1	14%
	Formação			X	X			X	3	43%
	Estagiar em organização com SGQ				X	X			2	29%
	Mapear processos				X				1	14%
	Atribuir responsabilidades				X			X	2	29%
	Adaptar à sua realidade					X			1	14%
Estudar a norma						X		1	14%	
5.2. Formação ou assessoria para implementação SGQ	Formação	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	Assessoria	X	X				X		3	43%
	Assessoria dependendo dos RH disponíveis				X	X		X	3	43%
5.3. Lições aprendidas certificação SGQ	Envolvimento da gestão de topo	X	X						2	33%
	Envolvimento dos colaboradores	X	X						2	33%
	Acompanhar auditorias de certificação noutras organizações	X							1	17%
	Atribuir responsabilidades		X						1	17%
	Assessoria			X					1	17%
	Estagiar em organização com SGQ				X				1	17%
	Formação				X				1	17%
	Mapear processos				X				1	17%
	Atribuir responsabilidades				X				1	17%
	Determinar custos					X			1	17%
5.4. Formação ou assessoria para certificação SGQ	Auditorias internas de preparação							X	1	17%
	Formação		X		X	X			3	50%
	Assessoria	X	X	X					3	50%
	Assessoria dependendo dos RH disponíveis				X	X			2	33%
	RH dedicados ao SGQ	X							1	17%
5.5. Vantagens de SGQ sem certificação	Auditorias internas de preparação							X	1	17%
	Abordagem por processos	X	X	X			X		4	57%
	Pensamento baseado em risco	X							1	14%
	Otimização de recursos		X						1	14%
	Planeamento de atividades			X		X			2	29%
	Controlo de resultados			X					1	14%
	Melhoria contínua			X					1	14%
	Organização interna				X				1	14%
	Objetivos					X			1	14%
	Motivação dos colaboradores					X			1	14%
	Dados objetivos para avaliação dos colaboradores						X		1	14%
Risco do sistema não ser avaliado corretamente							X	1	14%	

Legenda: Recursos humanos (RH); Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ); Unidade de enumeração (UE).