

PLANO DE ATIVIDADES 2023

Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN)



REPÚBLICA
PORTUGUESA

DEFESA NACIONAL

ÍNDICE

1.	NOTA INTRODUTÓRIA	3
2.	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN	4
	2.1. ORGÂNICA	4
	2.2. MISSÃO E COMPETÊNCIAS	5
	2.3. VISÃO E VALORES	6
	2.5. ÁREAS DE INTERVENÇÃO DA IGDN.....	6
	2.6. PARTES INTERESSADAS	8
4.	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	9
	4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
	4.2. OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	9
	4.3. ALINHAMENTO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS	10
5.	ATIVIDADES.....	11
	5.1. PROCESSO DE AUDITORIA.....	11
	5.2. PROCESSO DE ANÁLISE DE DENÚNCIAS	12
	5.3. PROCESSO DE INQUÉRITO.....	12
	5.4. PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL	12
	5.5. PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO.....	12
	5.8. FORMAÇÃO.....	13
	5.9. GESTÃO DE RECURSOS.....	13
6.	RECURSOS	14
	6.1. RECURSOS HUMANOS.....	14
	6.2. RECURSOS FINANCEIROS	15
	ANEXOS	18
	DISTRIBUIÇÃO	18
	SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS	18
	DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	19
	FIGURAS	19

1. NOTA INTRODUTÓRIA

- (1) O Plano de Atividades da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN) para 2023 constitui um instrumento de gestão fundamental para a concretização da visão estratégica da IGDN, através do qual se definem as atividades e ações a desenvolver, bem como a afetação e mobilização dos recursos humanos e financeiros necessários à concretização dos objetivos estabelecidos.
- (2) O estabelecimento das prioridades para 2023 teve por base a missão e atribuições da IGDN, assim como as orientações estratégicas que decorrem do Programa do XXIII Governo Constitucional e da Proposta de Lei das Grandes Opções do Plano 2022-2026¹, quer em geral, quer no que concerne à área da Defesa Nacional.
- (3) O Plano de Atividades 2023 é também um exercício partilhado, acolhendo os contributos de dirigentes e trabalhadores, considerando o modelo de gestão que decorre do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), e que se traduz num esforço coletivo de alinhamento e compromisso com o seu cumprimento.
- (4) Trata-se de uma ferramenta de gestão flexível e ajustável às medidas corretivas que se venham a considerar necessárias, decorrentes do acompanhamento da sua operacionalização que permitirá identificar eventuais desvios à sua boa execução.
- (5) Enquadrado no SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) foi elaborado nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

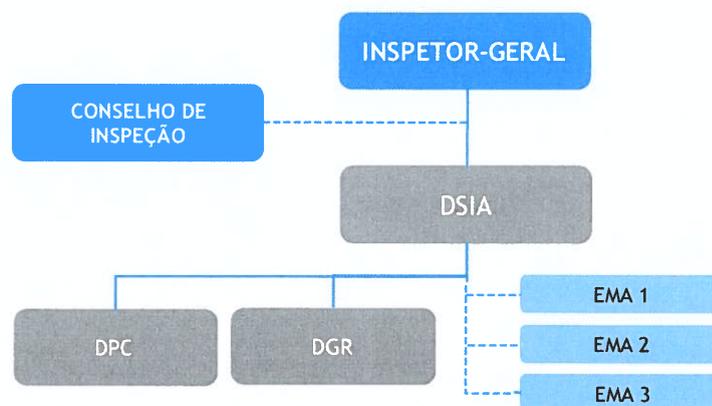
¹ Proposta de Lei n.º 37/XV.

2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA IGDN

2.1. ORGÂNICA

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

FIGURA 01 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: IGDN.

2.2. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (11) Constitui **Missão** da IGDN assegurar, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas e pelos serviços e organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN) sujeitos à superintendência ou tutela do Ministro da Defesa Nacional, e avaliando a sua gestão e resultados, através da realização de auditorias e outras ações de controlo.²
- (12) A IGDN prossegue as seguintes atribuições³:

ATRIBUIÇÕES

Realizar auditorias no âmbito do MDN, e no quadro das responsabilidades cometidas ao Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, numa perspetiva preventiva e pedagógica, através da avaliação integrada e acompanhamento dos riscos existentes nos processos das entidades auditadas.

Realizar inquéritos, sindicâncias, peritagens e outras ações que lhe sejam superiormente determinadas.

Assegurar a obtenção e o fornecimento de indicadores de desempenho relevantes para a gestão e restantes funções de suporte à governação.

Planear e coordenar a realização de parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, tendo em vista identificar, organizar e divulgar boas práticas de auditoria e de gestão, assegurando a memória organizacional desse conhecimento.

Realizar estudos, informações e relatórios, no domínio da análise de risco, e outros trabalhos sobre matérias da competência da IGDN.

Assegurar a articulação com os órgãos de controlo interno dos serviços e organismos do MDN e de inspeção dos ramos das Forças Armadas, visando a cooperação e partilha de informação sobre os órgãos ou serviços auditados pela IGDN, e sobre as boas práticas de auditoria e de gestão adotadas, garantindo a racionalidade, complementaridade e sinergia das intervenções.

- (13) Importa realçar que, com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, a linha de orientação seguida na missão e atribuições da IGDN, assume uma perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, em particular no que concerne ao acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, procurando-se a consolidação da IGDN enquanto serviço de apoio à governação.

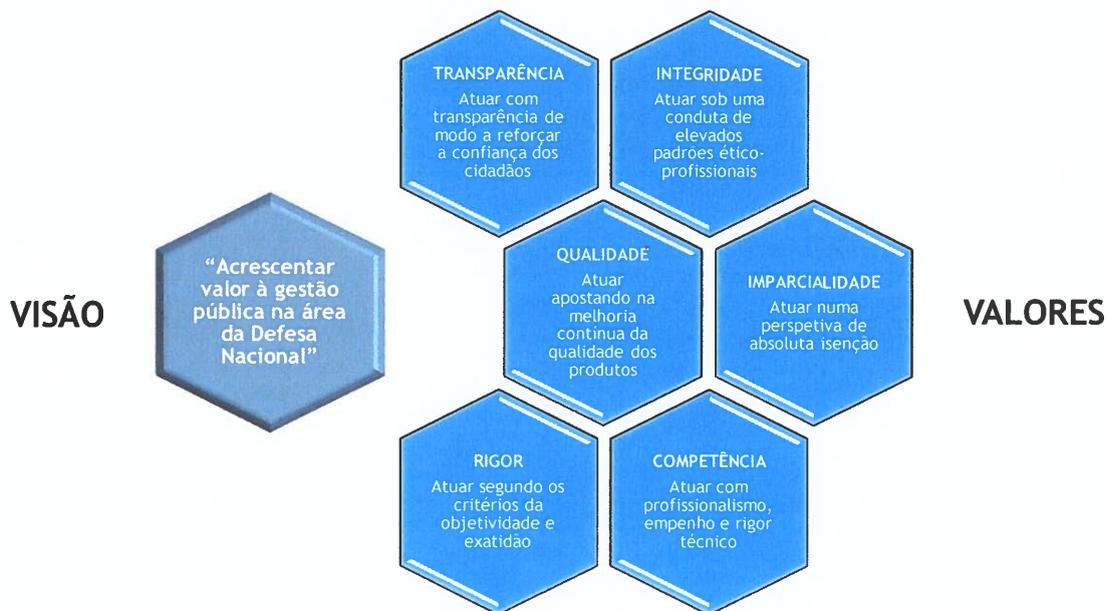
² Cfr. artigo 1.º do Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho.

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

2.3. VISÃO E VALORES

(14) No quadro da sua missão e competências, constituem a Visão e Valores da IGDN:

FIGURA 02 - VISÃO E VALORES



Fonte: IGDN.

2.5. ÁREAS DE INTERVENÇÃO DA IGDN

(15) Para a concretização da sua visão e cumprimento dos normativos que disciplinam a sua atividade⁴, a IGDN enquadrou a sua atividade nos seguintes processos:

⁴ Concomitantemente aos diplomas legais regulamentares, designadamente os seguintes: Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, que institui o Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI); o Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho, que estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado aos quais tenha sido cometida a missão de assegurar o exercício de funções de controlo, interno ou externo; o Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de agosto, que Estabelece o regime da carreira especial de inspeção, procedendo à transição dos trabalhadores integrados nos corpos e carreiras de regime especial das inspeções-gerais.

FIGURA 03 - PROCESSOS/PRODUTOS DA IGDN

PROCESSOS	PRODUTOS
AUDITORIA	RELATÓRIOS DE INSPEÇÃO RELATÓRIOS DE AUDITORIA
INQUÉRITOS	RELATÓRIOS DE INQUÉRITO
DENÚNCIAS	ANÁLISE DE DENÚNCIAS
COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL	AÇÕES DE FORMAÇÃO AÇÕES DE INTERCÂMBIO DE BOAS PRÁTICAS CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS E OUTROS EVENTOS
APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO	INDICADORES DE DESEMPENHO ESTUDOS, INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS OUTROS TRABALHOS

Fonte: IGDN.

- (16) Atendendo às atribuições legais cometidas à IGDN, encontram-se incluídos no principal processo operacional da IGDN - Auditoria - os relatórios de auditoria⁵ e de inspeção⁶, os quais, considerando as respetivas tipologias e natureza, asseguram o papel da IGDN enquanto impulsionador e disseminador de uma cultura de responsabilização dos gestores das entidades da Defesa Nacional, pelas atividades de controlo interno e gestão dos riscos dos seus processos internos.

Efetivamente, em 2021 implementou-se na IGDN uma nova filosofia de gestão, assente na lógica de acréscimo de valor à gestão pública na área da Defesa Nacional, que assenta numa lógica de diversificação dos tipos de ações de controlo desenvolvidas e no alinhamento da sua ação com os principais vetores estratégicos assumidos no programa do governo.

- (17) O processo de Cooperação Institucional é, sobretudo, operacionalizado através de ações, entre as quais, de formação e de intercâmbio de boas práticas, com organizações

⁵ Em conformidade com a respetiva natureza, as auditorias poderão classificar-se nos seguintes tipos: auditoria financeira; auditoria de conformidade e; auditoria de resultados. A auditoria financeira visa determinar se a informação financeira de uma entidade foi preparada, em todos os aspetos materiais, de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro aplicável, permitindo um juízo sobre essa mesma informação. Cabe ainda neste âmbito proceder à apreciação da legalidade e regularidade das operações realizadas ao longo do exercício, da integralidade e exatidão dos respetivos registos, do funcionamento e fiabilidade do sistema de controlo interno e da salvaguarda de todos os ativos. Da auditoria de conformidade resulta a emissão de uma conclusão de conformidade do objeto da auditoria face aos critérios definidos, contribuindo, desse modo, para formular uma apreciação sobre se as atividades, as operações financeiras e as informações cumprem, em todos os seus aspetos relevantes, com a legislação geral e específica em vigor e bem assim, com os princípios e as normas aplicáveis. A auditoria de resultados visa concluir, através da recolha de evidências sustentadas, se o desempenho das instituições e a execução das atividades, programas ou ações obedecem aos princípios de economia, eficiência e eficácia e se há condições de serem melhorados.

⁶ Técnica de auditoria suportada no exame de registos ou de documentos e exame físico de ativos.

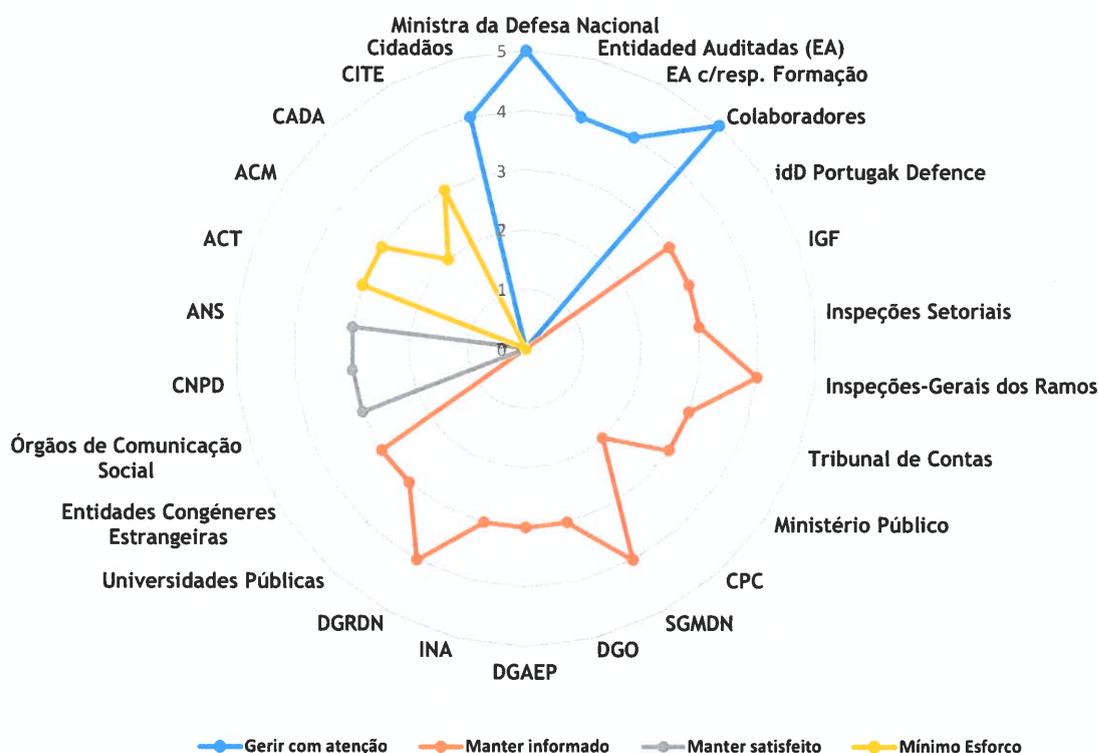
congêneres, nacionais e internacionais, bem como, a realização de conferências, seminários e outros eventos.

- (18) Os produtos decorrentes dos processos de Inquérito, Apoio Técnico Especializado e Denúncias encontram-se, essencialmente, associados a solicitações inopinadas, e, por conseguinte, a respetiva densificação não é suscetível de consideração em plano.

2.6. PARTES INTERESSADAS

- (19) A IGDN identificou as partes interessadas “Stakeholders” (vide fig. 03 seguinte), segundo o nível de poder e de interesse dos mesmos, de modo a alinhar a estratégia organizacional e definir modelos de gestão.

FIGURA 04 - STAKEHOLDERS DA IGDN⁷



Fonte: Análise de Stakeholders da IGDN.

- (20) A análise do gráfico permite concluir sobre os stakeholders com grande influência e interesse na estratégia da IGDN (variável ‘Gerir com Atenção’), nomeadamente S. Exa. a Ministra da Defesa Nacional⁸, os Colaboradores, os Cidadãos, as Entidades Auditadas e as

⁷ CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego; CADA - Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos; ACM - Alto Comissariado para as Migrações; ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho; ANS - Autoridade Nacional de Segurança; CNPD - Comissão nacional de Proteção de Dados; DGRDN - Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional; INA - Direção-Geral de Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas; DGAEP - Direção-Geral da Administração e Emprego Público; DGO - Direção-Geral do Orçamento; SGMDN - Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional; CPC - Conselho de Prevenção da Corrupção; IGF - Inspeção-Geral de Finanças.

⁸ Cliente dos produtos da IGDN.

Entidades Auditadas com responsabilidade na formação, os quais devem ser os primeiros a ser informados e atualizados sobre os resultados da sua estratégia.

- (21) No que respeita aos resultados da variável ‘Manter Informado’ os valores mais elevados foram para as Inspeções dos Ramos das Forças Armadas, Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN) e Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).
- (22) Não foram identificados *Stakeholders* que possam constituir um obstáculo e influenciar negativamente os resultados da estratégia da IGDN.

4. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- (23) Considerando a missão e competências da IGDN, a visão e valores definidos e o pressuposto da criação de valor para o Cliente e diversos *stakeholders*, o Plano de Atividades da IGDN para 2023 assenta em 3 objetivos estratégicos, constantes do Quadro de Avaliação e Responsabilização (*vide Anexo 01*), que podem observar-se na figura seguinte.

FIGURA 05 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA IGDN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA IGDN
OE1. Criar valor para o Cliente e Cidadão
OE2. Promover a inovação, a modernização administrativa e a transformação digital
OE3. Promover a adoção de boas práticas e a valorização de recursos

Fonte: IGDN.

- (24) A estratégia definida tem como principal objetivo a melhoria da qualidade dos produtos da IGDN, numa perspetiva de melhoria contínua, de forma a criar valor para o Cliente, Sua Excelência a Ministra da Defesa Nacional, e contribuir para a confiança dos cidadãos na área da Defesa Nacional.
- (25) Perspetiva ainda, para 2023, prosseguir com a promoção da transição digital, retirando todo o potencial que as tecnologias de informação oferecem às organizações, promovendo desta forma a eficiência, a transparência dos processos e a proximidade com o cliente e cidadão.

Por último, promove o reforço das práticas que contribuem para o bem-estar dos trabalhadores, como a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, a construção de uma cultura organizacional de igualdade de género, a valorização e capacitação dos trabalhadores e o seu envolvimento e participação na melhoria do serviço.

4.2. OBJETIVOS OPERACIONAIS

- (26) Para a persecução dos objetivos estratégicos da IGDN, foram definidos 11 objetivos operacionais, igualmente refletidos no QUAR, segundo os parâmetros de Eficácia, Eficiência e Qualidade.

FIGURA 06 - OBJETIVOS OPERACIONAIS DA IGDN

OBJETIVOS OPERACIONAIS	
EFICÁCIA	
O1	Fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente
O2	Reforçar a transparência da atividade da IGDN
O3	Reforçar a imagem da IGDN junto dos parceiros institucionais
EFICIÊNCIA	
O1	Fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente
O4	Promover a utilização de modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
O5	Promover a segurança e saúde no trabalho
O6	Promover a participação dos trabalhadores na gestão do serviço
QUALIDADE	
O7	Reforçar a eficácia das ações inspetivas realizadas
O8	Melhorar o desempenho organizacional através da simplificação dos procedimentos administrativos
O9	Formar e especializar os recursos humanos
O10	Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores
O11	Promover uma cultura de igualdade, livre de estereótipos de género

Fonte: IGDN.

4.3. ALINHAMENTO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

- (27) No quadro seguinte evidencia-se a articulação e o alinhamento dos diversos Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais definidos.

FIGURA 07 - ALINHAMENTO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS DA IGDN

OBJETIVOS OPERACIONAIS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
		OE1	OE2	OE3
O1	Fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente	X		X
O2	Reforçar a transparência da atividade da IGDN	X	X	
O3	Reforçar a imagem da IGDN junto dos parceiros institucionais	X		X
O4	Promover a utilização de modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional e pessoal	X		X
O5	Promover a segurança e saúde no trabalho			X
O6	Promover a participação dos trabalhadores na gestão do serviço	X		X
O7	Reforçar a eficácia das ações inspetivas realizadas	X		X
O8	Melhorar o desempenho organizacional através da simplificação dos procedimentos administrativos	X	X	X
O9	Formar e especializar os recursos humanos	X		X
O10	Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores			X
O11	Promover uma cultura de igualdade, livre de estereótipos de género			X

Fonte: IGDN.

5. ATIVIDADES

- (28) Para operacionalização dos objetivos estratégicos e operacionais, apresentam-se as principais atividades a promover pela IGDN durante o ano 2023.

5.1. PROCESSO DE AUDITORIA

- (29) O processo de auditoria é o processo operacional mais relevante da IGDN.
- (30) A missão da IGDN, em conformidade com o seu diploma orgânico, consiste em “... assegurar, numa *perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica*, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a *legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas e pelos serviços e organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN)* sujeitos à *superintendência ou tutela do Ministro da Defesa Nacional*, e avaliando a sua *gestão e resultados*, através da realização de auditorias e outras ações de controlo.”
- (31) Com esse objetivo, o plano de ações inspetivas para 2023 contempla produtos inspetivos consistentes com a globalidade da missão atrás definida, pretendendo-se reforçar o papel da IGDN enquanto entidade de controlo na área da Defesa Nacional, através do exercício pleno das suas competências possibilitando, desta forma, assegurar o melhor serviço de apoio à governação.
- (32) No Anexo 02 ao presente plano, consta refletida a listagem das ações inspetivas propostas realizar em 2023, das quais se destacam, considerando a atualidade, pertinência e materialidade dos assuntos a auditar, as seguintes:
- a) Prevenção e deteção de riscos na ação pública;
 - b) Auditoria aos sistemas de controlo de operações de execução do orçamento;
 - c) Acompanhamento da execução da Lei de Programação Militar;
 - d) Acompanhamento da execução da Lei das Infraestruturas Militares;
 - e) Ação social complementar;
 - f) Implementação da Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional;
 - g) Turismo militar;
 - h) Recrutamento, retenção e reinserção dos militares das Forças Armadas.
- (33) Nestas ações inspetivas programadas pretende-se para além da apreciação da legalidade e regularidade dos atos praticados, complementarmente, e nos casos aplicáveis, a avaliação do desempenho e resultados atingidos.
- (34) De forma a reforçar a transparência e visibilidade das atividades desenvolvidas ir-se-á dar continuidade à divulgação da ‘Síntese de Resultados’ das ações inspetivas realizadas no Sub-Portal da IGDN, no âmbito do Portal da Defesa.

Esta síntese visa dar a conhecer aos cidadãos os principais resultados das ações inspetivas realizadas pela IGDN, bem como as suas principais propostas e conclusões, contribuindo assim para a disseminação de boas práticas e para a identificação de soluções para

assegurar, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa

5.2. PROCESSO DE ANÁLISE DE DENÚNCIAS

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

5.3. PROCESSO DE INQUÉRITO

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

5.4. PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

- (38) O processo Cooperação Institucional traduz-se num vetor importante de atuação desta Inspeção-Geral, que se pretende reforçar durante o ano 2023.
- (39) A experiência já desenvolvida, e com bons resultados, no âmbito do 5+5, aconselha o desencadear de um processo de cooperação institucional com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com vista a desenvolver, com caráter multilateral, a criação de uma rede de inspeções gerais na área da Defesa Nacional.
- (40) Complementarmente, será assegurado um processo permanente de articulação e coordenação com as inspeções-gerais dos Ramos e demais órgãos de controlo interno da Defesa Nacional, tendo em vista assegurar o desenvolvimento do sistema de controlo no âmbito do Ministério da Defesa Nacional.
- (41) Por outro lado, ir-se-á privilegiar a realização de conferências, seminários, workshops e outras ações, com a participação e colaboração dos parceiros institucionais, internos e externos, para reflexão partilhada sobre matérias de interesse comum no universo da Defesa Nacional e, bem assim, para disseminação de boas práticas de gestão, aproveitando o conhecimento académico e experiência prática no tratamento e gestão de assuntos com interesse atual.
- (42) As ações programadas para 2023, no âmbito do processo de cooperação institucional, constam refletidas no Anexo 03 ao presente documento.

5.5. PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO

- (43) Os produtos/serviços a desenvolver no âmbito do processo de apoio técnico especializado assumem uma natureza inopinada e decorrem de determinação superior, pelo que não é possível prever a sua realização em concreto no plano de atividades.

- (44) Pretende-se neste âmbito materializar as competências previstas nas alíneas c) e e) do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho, manifestando disponibilidade para desenvolver, por solicitação de S. Exa. a Ministra da Defesa Nacional, as atividades de apoio técnico (materializadas em estudos, informações, relatórios, pareceres, etc.) nas áreas da competência da IGDN, que sejam consideradas úteis para o exercício da governação da Defesa Nacional.

5.8. FORMAÇÃO

- (45) A formação profissional tem essencialmente por objetivo capacitar a IGDN, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, para responder às exigências decorrentes da sua missão, atribuições e competências, contribuindo dessa forma para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos produtos e serviços prestados.
- (46) Considerando o setor de atividade em que se insere, o plano de formação da IGDN para 2023 foi elaborado em função do conjunto de ações inspetivas perspetivadas efetuar nesse exercício e seguintes, de forma a dotar o pessoal inserido na carreira de inspeção de um elevado nível de conhecimento em matérias que lhes permitam proporcionar um melhor desempenho.
- (47) Este pretende complementar o conjunto de ações programadas no âmbito do processo de cooperação institucional, na dimensão de desenvolvimento do capital humano da IGDN.
- (48) Conjuntamente, e considerando que as funções de suporte também contribuem para o resultado global da organização, este plano contempla um conjunto de ações direcionadas para o pessoal inserido nas carreiras de assistente técnico e de assistente operacional, visando proporcionar-lhes melhores índices de desempenho, conhecimento e motivação, sem prejuízo da eventual participação em ações que não lhe são primariamente dirigidas.
- (49) O plano de formação para 2023 consta refletido no Anexo 04 ao presente documento.

5.9. GESTÃO DE RECURSOS

- (50) No encaço das respetivas competências, a DGR continuará a assegurar as atividades de suporte da IGDN, de âmbito administrativo, financeiro e patrimonial, contribuindo para a melhoria das condições de funcionamento e apoio à missão.
- (51) Considerando os processos internos associados, destacam-se as seguintes iniciativas a operacionalizar durante o ano de 2023:
- A continuação da progressiva desmaterialização e uniformização dos processos, reforçando a capacidade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacionais;
 - A administração e a assistência aos utilizadores do sistema de gestão documental que suporta a atividade da IGDN, de forma a potenciar a harmonização e uniformização do trabalho, o tratamento e análise de informação, bem como outras mais-valias;
 - A permanente atualização da informação disponibilizada na intranet e na internet;

- d) A promoção de iniciativas em matéria de manutenção preventiva e de segurança das instalações, bem como de economia e de eficiência energética, visando a consolidação de uma cultura de preservação ambiental e o cumprimento das medidas definidas no ‘Plano de Poupança de Energia para 2022-2023’, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2022, de 27 de setembro;
- e) O reforço dos mecanismos de conciliação da vida familiar com a profissional;
- f) A promoção de uma cultura de igualdade do género, designadamente através da realização de ações/iniciativas de sensibilização nesse âmbito;
- g) O fomento de práticas de gestão sustentável dos recursos humanos, ambientais e financeiros.

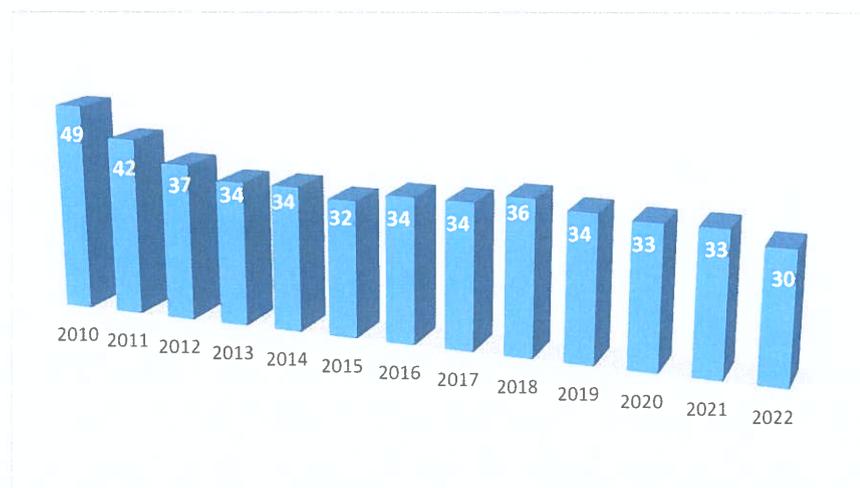
6. RECURSOS

- (52) A operacionalização dos objetivos estratégicos e operacionais é concretizada anualmente através da definição dos Projetos e da designação dos respetivos responsáveis, a quem são cometidas as funções de direção das equipas multidisciplinares de auditoria (previstas na estrutura matricial da IGDN) que realizam as ações inspetivas e de gestão dos processos constantes no SGQ da IGDN.
- (53) A determinação dos recursos necessários para operacionalizar os processos do SGQ da IGDN decorre do despacho anual do Inspetor-Geral de calendarização do plano anual de ações inspetivas de 2023 e de constituição das respetivas equipas responsáveis pela sua execução, na sequência da homologação desse plano por S. Exa. a Ministra da Defesa Nacional.

6.1. RECURSOS HUMANOS

- (54) Desde o ano 2010 a IGDN assistiu a uma diminuição do seu pessoal (civil e militar) - o qual equivale, na presente data, a cerca de 63% (-19) dos efetivos naquele ano - verificando-se, contudo, desde o ano 2016 (inclusive), uma inflexão ainda que ténue daquela tendência (vide fig. 08).

FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN

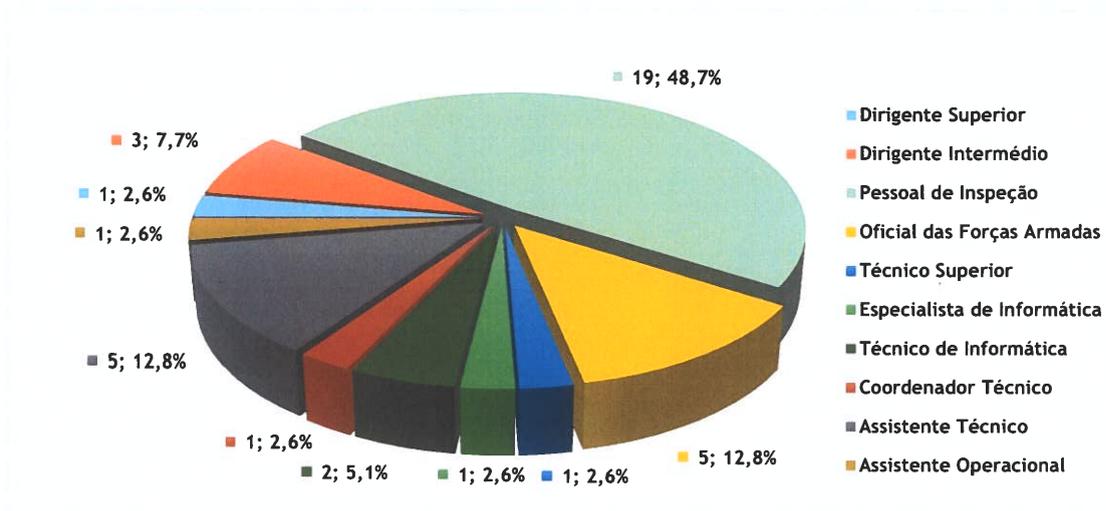


Fonte: Balanço Social e Mapa de Pessoal da IGDN.

Nota: O n.º de efetivos considerado em 2021 reporta-se a 08nov2022, coincidente com a monitorização intercalar do QUAR.

- (55) Em conformidade com o mapa de pessoal de 2023 elaborado em articulação com a proposta de orçamento, prevê-se um total de 39 colaboradores, distribuído por grupo profissional da forma evidenciada na figura seguinte:

FIGURA 09 - DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2023



Fonte: Mapa de Pessoal 2023.

- (56) A figura permite constatar que o grupo profissional mais representativo é o pessoal inserido na carreira de inspeção (48,7%). Os oficiais das Forças Armadas e o pessoal da carreira de Técnico Superior correspondem a 12,8% e 2,6%, respetivamente, dos postos de trabalho previstos.

Os grupos profissionais constituídos pelo pessoal da carreira de especialista de informática (2,6%), de coordenador/assistente técnico (15,4%), de técnico de informática (5,1%) e de assistente operacional (2,6%), representam, no seu conjunto, 25,6% do total dos efetivos programados para o ano 2023, destinados a assegurar as funções de suporte da IGDN.

Os restantes 10,3% encontram-se afetos a cargos dirigentes.

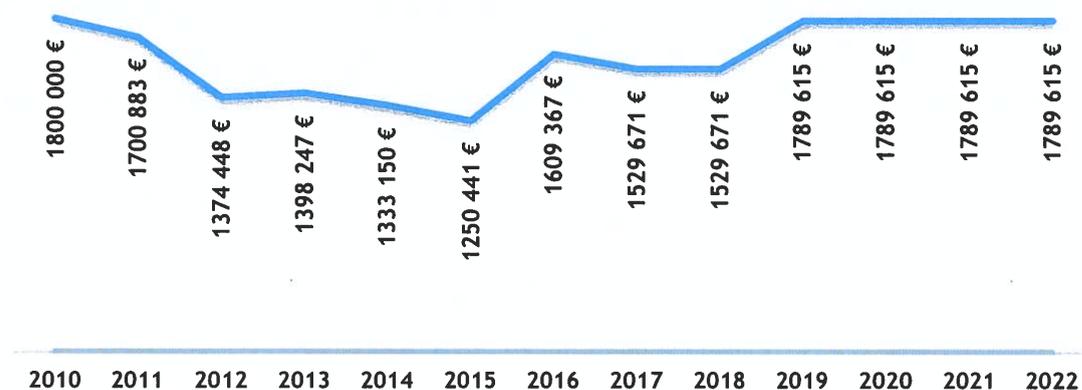
- (57) O planeamento operacional dos recursos humanos a afetar a cada processo e respetivas ações será preponderantemente efetuado no início do ano 2023, tendo por base a capacidade padrão prevista, medida em Dias Úteis de Inspetor (DUI).

6.2. RECURSOS FINANCEIROS

- (58) A gestão dos recursos financeiros da IGDN encontra-se subordinada às regras orçamentais legais fixadas e aplicáveis à generalidade dos serviços integrados da administração direta do Estado, apoiada neste particular pela SGMDN num quadro de prestação centralizada de serviços comuns. O planeamento, execução e controlo dos recursos financeiros e orçamentais afetos à IGDN, é suportado pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN).
- (59) A fig. 10 permite observar a evolução no período 2010/2022 do orçamento inicial da IGDN, podendo constatar-se uma evolução positiva do mesmo a partir de 2016 (inclusive) após um

período de maior contração da despesa pública. Nos últimos quatro exercícios o orçamento inicial manteve-se estável.

FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN

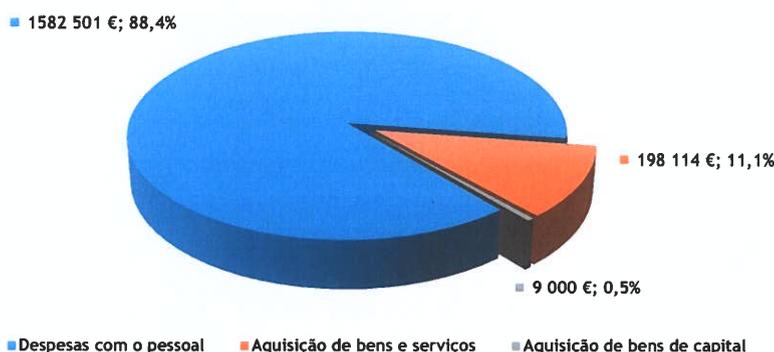


Fonte: SIGDN.

- (60) A preparação do projeto de orçamento, enquadrada, designadamente, na disciplina vertida na Lei de Enquadramento Orçamental⁹, no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública¹⁰ e na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas¹¹, decorre, fundamentalmente, dos quantitativos previstos no mapa de pessoal para o ano e do plafond fixado por S. Exa. a Ministra da Defesa Nacional.

A distribuição do valor proposto (1.789.615,00€), por agrupamento de despesa, em sede de preparação do orçamento da IGDN para 2023, foi a seguinte:

FIGURA 11 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO IGDN PARA 2023



Fonte: IGDN.

- (61) Para 2023, e face ao orçamento inicial do período homólogo anterior (2022), a proposta orçamental da IGDN mantém-se.

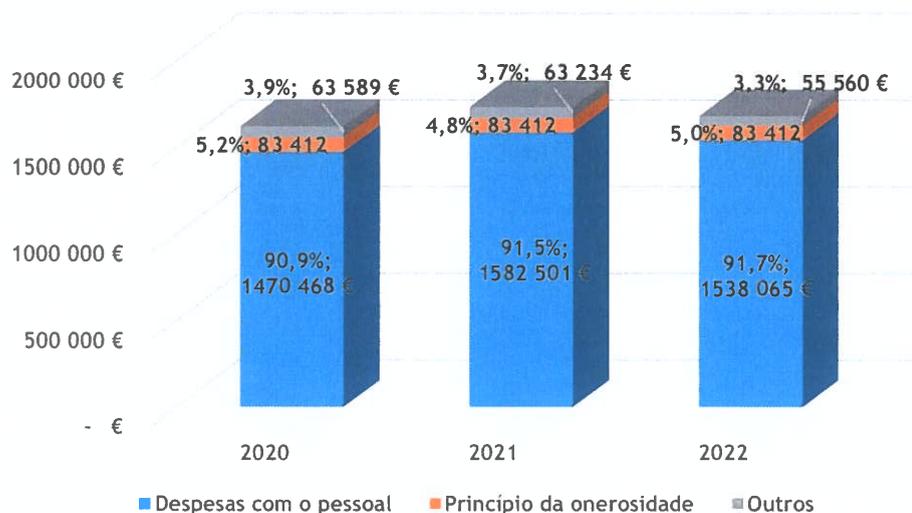
⁹ Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro (na sua atual redação).

¹⁰ Estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (na sua atual redação).

¹¹ Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (na sua atual redação).

- (62) O valor proposto destina-se a fazer face às despesas com o pessoal, bem como para acomodar encargos com a realização de conferências/seminários, formação dos elementos do corpo inspetivo e continuação renovação/atualização do parque informático.
- (63) Observa-se a preponderância do agrupamento despesas com o pessoal (88,4%) no orçamento da IGDN, o que traduz uma dinâmica habitual em serviços e organismos desta natureza.
- (64) A figura 12 seguinte apresenta a distribuição da dotação corrigida líquida de cativos no orçamento da IGDN, relativamente aos exercícios de 2020/2022.

FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DA DOTAÇÃO CORRIGIDA LÍQUIDA DE CATIVOS



Fonte: IGDN.

- (65) Conforme pode observar-se, após esgotadas as dotações afetas às despesas com o pessoal e ao princípio da onerosidade, que no seu cômputo global representaram cerca de 96% da dotação corrigida, a IGDN tem vindo a dispor de cerca de 3,5% do orçamento para fazer face às despesas de funcionamento e investimento (valor que em 2022 correspondeu a 55 560 €).

IGDN em Lisboa, novembro de 2022

O INSPETOR-GERAL

José Leite Martins

ANEXOS

- ANEXO 01 QUAR DA IGDN PARA 2023;
- ANEXO 02 PLANO DE AÇÕES INSPETIVAS DA IGDN PARA 2023;
- ANEXO 03 PLANO DE AÇÕES DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL A PROMOVER EM 2023;
- ANEXO 04 PLANO DE FORMAÇÃO DA IGDN PARA 2023

DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR ÚNICO MINISTRA DA DEFESA NACIONAL

SIGLAS E ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- ACM Alto Comissariado para as Migrações;
- ACT Autoridade para as Condições do Trabalho;
- ANS Autoridade Nacional de Segurança;
- CADA Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos;
- CITE Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego;
- CNPD Comissão nacional de Proteção de Dados;
- CPC Conselho de Prevenção da Corrupção;
- CPLP Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- DGAEP Direção-Geral da Administração e Emprego Público;
- DGO Direção-Geral do Orçamento;
- DGR Divisão de Gestão de Recursos
- DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional;
- DPC Divisão de Planeamento e Coordenação
- DSIA Direção de Serviços de Inspeção e Auditoria
- DUC Dia Útil do Colaborador
- EMA Equipa Multidisciplinar de Auditoria
- IGDN Inspeção-Geral da Defesa Nacional
- IGF Inspeção-Geral de Finanças.
- INA Direção-Geral de Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;
- PDCA *Plan-Do-Check-Act*
- PG Processo de Gestão
- PN Processo de Negócio
- PS Processo de Suporte
- QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização
- SCI Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado
- SGMDN Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional;
- SGQ Sistema de Gestão da Qualidade
- SIG-DN Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Despacho n.º 10216/2020, de 12 de outubro, do Inspetor-Geral da Defesa Nacional - Define as unidades orgânicas flexíveis que integram a estrutura hierarquizada e as equipas multidisciplinares que integram a estrutura matricial da IGDN;
- Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho - Define a missão, atribuições e o tipo de organização interna da IGDN;
- Portaria n.º 320/2015, de 01 de outubro - Determina a estrutura nuclear da IGDN, fixando em duas o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e em três a dotação máxima de chefes de equipas multidisciplinares;
- Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho - estabelece o regime jurídico da atividade de inspeção, auditoria e fiscalização dos serviços da administração direta e indireta do Estado;
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime Geral de Prevenção da Corrupção;
- *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) - www.coso.org;
- FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*) - www.ferma.eu;
- *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) - www.intosai.org.

FIGURAS

- FIGURA 01.....ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN
- FIGURA 02.....VISÃO E VALORES DA IGDN
- FIGURA 03.....PROCESSOS/PRODUTOS DA IGDN
- FIGURA 04.....STAKEHOLDERS DA IGDN
- FIGURA 05.....OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA IGDN
- FIGURA 06.....OBJETIVOS OPERACIONAIS DA IGDN
- FIGURA 07.....ARTICULAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS DA IGDN
- FIGURA 08.....EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN
- FIGURA 09.....DISTRIBUIÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO PREVISTOS PARA 2023
- FIGURA 10.....EVOLUÇÃO DOS ORÇAMENTOS INICIAIS DA IGDN
- FIGURA 11.....PROPOSTA DE ORÇAMENTO DA IGDN PARA 2023
- FIGURA 12.....DISTRIBUIÇÃO DA DOTAÇÃO CORRIGIDA LÍQUIDA DE CATIVOS

Anexo 01

QUAR da IGDN para 2023

ANO: 2023

Ministério da Defesa Nacional

INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL

MISSÃO:

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

DESIGNAÇÃO

- OE1 Criar Valor para o Cliente e Cidadão
- OE2 Promover a inovação, a modernização administrativa e a transformação digital
- OE3 Promover a adoção de boas práticas e a valorização de recursos

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Eficácia

	Peso	30%
O1. Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente	Peso no Parâmetro:	40%
	Peso no QUAR:	12%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.01 - N.º de Ações Inspetivas concluídas	34	33	33	2	40	100%					

O2. Reforçar a transparência da atividade da IGDN	Peso no Parâmetro:	30%
	Peso no QUAR:	9%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.02 - Percentagem de Sínteses de resultados da ação publicadas	na	90%	90%	5%	100%	100%					

O3. Reforçar a imagem da IGDN junto dos parceiros institucionais	Peso no Parâmetro:	30%
	Peso no QUAR:	9%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.03 - N.º de ações de cooperação realizadas com os parceiros institucionais	na	3	3	1	5	100%					

Eficiência

	Peso	30%
O1. Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente	Peso no Parâmetro:	2,5%
	Peso no QUAR:	7,5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.04 - N.º de ações inspetivas concluídas por inspetor	1,9	1,7	1,8	0,2	3	100%					

O4. Promover a utilização de modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Peso no Parâmetro:	25%
	Peso no QUAR:	7,5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.05 - N.º de iniciativas relativas à conciliação da vida profissional e pessoal	3	2	2	0	5	100%					

O5. Promover a segurança e saúde no trabalho	Peso no Parâmetro:	25%
	Peso no QUAR:	7,5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.06 - Percentagem de trabalhadores que realizaram a consulta de Medicina do Trabalho	na	75%	80%	5%	100%	100%					

Um

06. Promover a participação dos trabalhadores na gestão do serviço Peso no Parâmetro: 25%
Peso no QUAR: 7,5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.07 - N.º de ações/iniciativas de participação de trabalhadores na gestão do serviço	na	3	3	1	5	100%					

Qualidade **Peso 40%**

07. Reforçar a eficácia das ações inspetivas realizadas Peso no Parâmetro: 25%
Peso no QUAR: 10%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.08 - Grau de acolhimento das recomendações formuladas	100%	90%	90%	5%	100%	100%					

08. Melhorar o desempenho organizacional a través da simplificação dos procedimentos administrativos Peso no Parâmetro: 25%
Peso no QUAR: 10%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.09 - N.º de iniciativas/projetos de simplificação administrativa implementados	3	1	1	0	2	100%					

09. Formar e especializar os Recursos Humanos Peso no Parâmetro: 12,5%
Peso no QUAR: 5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.10 - Percentagem de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação	na	75%	80%	5%	90%	100%					

010. Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores Peso no Parâmetro: 25%
Peso no QUAR: 10%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.11 - N.º de ações/dinâmicas de desenvolvimento organizacional/ identidade organizacional	4	2	2	1	4	100%					

011. Promover uma cultura de igualdade, livre de estereótipos de género Peso no Parâmetro: 12,5%
Peso no QUAR: 5%

INDICADORES	2021	2022 (Meta)	META 2023	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO			TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.12 - N.º de ações/iniciativas promovidas no âmbito da igualdade de género	3	2	2	0	3	50%					

NOTAS EXPLICATIVAS

Os dados apresentados no QUAR de 2023 decorrem do planeamento em curso para esse exercício, o qual implica a alteração dos indicadores de avaliação do grau de realização dos objetivos estratégicos, pelo que nem sempre foi possível assegurar a comparabilidade face a períodos homólogos anteriores.
Face ao que antecede, os valores críticos fixados assentam no melhor resultado que em teoria (e considerando a informação atualmente disponível) se considera possível atingir em cada indicador.

AVALIAÇÃO FINAL

Eficácia

Eficiência

Qualidade

lv

RECURSOS HUMANOS

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS						REALIZADO 2021	
		EFETIVOS	PONTOS	1.ª Monitorização		2.ª Monitorização		3.ª Monitorização		PONTOS	DESVIO
				EFETIVOS	PONTOS	EFETIVOS	PONTOS	EFETIVOS	PONTOS		
Dirigente - Direcção Superior	20	1	20								
Dirigente - Direcção Intermédia	16	3	48								
Chefe de Equipa Multidisciplinar	12	3	36								
Inspetor	12	17	204								
Oficial das Forças Armadas	12	4	48								
Técnico Superior	12	1	12								
Especialista de Informática	12	1	12								
Técnico de informática	9	1	9								
Coordenador Técnico	9	2	18								
Assistente Técnico	8	5	40								
Assistente Operacional	5	1	5								
Total		39	452								

RECURSOS FINANCEIROS

DESIGNAÇÃO	PLANEADO	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUTADO						EXECUTADO 2021	
				1.ª Monitorização		2.ª Monitorização		3.ª Monitorização		EXECUTADO	DESVIO
				VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%		
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO (OF)	1 789 615,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Despesas c/Pessoal	1 582 501,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aquisições de Bens e Serviços	198 114,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Despesas de capital	9 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PIDDAC	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
OUTROS VALORES	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	1 789 615,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

INDICADORES/FONTES DE VERIFICAÇÃO

DESIGNAÇÃO	INDICADORES	FONTES DE VERIFICAÇÃO
IND.01 - N.º de Ações Inspetivas concluídas	N.º de ações inspetivas concluídas <u>Notas:</u> (1) Consideram-se concluídas as ações inspetivas com parecer do Inspetor-Geral da Defesa Nacional. (2) Nas situações que são determinadas ações de auditoria extra-plano, as mesmas substituem, em idêntico n.º, ações planeadas com o mesmo grau de complexidade e abrangência.	Mapa de controlo do processo de auditoria.
IND.02 - Percentagem de 'Sínteses de resultados da ação' publicadas	(N.º de sínteses de resultados da ação publicadas / N.º de ações inspetivas homologadas) * 100 <u>Nota:</u> Consideram-se neste âmbito as ações inspetivas homologadas sem classificação de segurança atribuída.	Mapa de controlo do processo de auditoria/Listagem das Sínteses de resultados da ação publicadas.
IND.03 - N.º de ações de cooperação realizadas com os parceiros institucionais	N.º de ações de cooperação realizadas <u>Nota:</u> Consideram-se neste âmbito as ações de cooperação realizadas com parceiros institucionais nacionais e estrangeiros que podem assumir a forma de ações de intercâmbio de boas práticas, participação em grupos de trabalho, ações de formação, conferências, seminários, workshops, etc..	Mapas de controlo do processo de cooperação e formação.
IND.04 - N.º de ações inspetivas concluídas por inspetor	N.º de ações inspetivas concluídas / N.º de inspetores <u>Nota:</u> Consideram-se concluídas as ações de inspetivas com parecer do Inspetor-Geral da Defesa Nacional.	Mapa de controlo do processo de auditoria.
IND.05 - N.º de iniciativas relativas à conciliação da vida profissional e pessoal	N.º de iniciativas relativas à conciliação da vida profissional e pessoal	Registos da Divisão de Gestão de Recursos / Edoclink / Mail.
IND.06 - Percentagem de trabalhadores que realizaram a consulta de Medicina do Trabalho	(N.º de trabalhadores que compareceram à consulta de Medicina do Trabalho / N.º de trabalhadores convocados para a realização de consulta de Medicina do trabalho) * 100	Registos da Divisão de Gestão de Recursos / Edoclink / email.
IND.07 - N.º de ações/iniciativas de participação dos trabalhadores na gestão do serviço	N.º de ações/iniciativas de participação dos trabalhadores na gestão do serviço	Registos do processo de gestão estratégica.
IND.08 - Grau de acolhimento das recomendações formuladas	(N.º de recomendações acolhidas / N.º de recomendações formuladas) * 100 <u>Nota:</u> Consideram-se as recomendações acolhidas quando: a) relativamente a elas não foi efetuado qualquer comentário no exercício do contraditório, ou; b) os comentários formulados não alteraram a sua substância.	Dossier corrente das ações inspetivas.
IND.09 - N.º de iniciativas/projetos de simplificação administrativa implementados	N.º de iniciativas/projetos de simplificação administrativa implementados	Registos da Divisão de Gestão de Recursos / Edoclink / email.
IND.10 - N.º de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação	N.º de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação <u>Nota:</u> Consideram-se neste âmbito todas as ações de formação, internas e externas, frequentadas pelos trabalhadores, incluindo a participação em conferências, seminários, workshops, ou outras ações similares.	Mapa de controlo do processo de formação.
IND.11 - N.º de ações/dinâmicas de desenvolvimento organizacional/identidade organizacional	N.º de ações/dinâmicas de desenvolvimento organizacional/identidade organizacional promovidas como fator de motivação dos trabalhadores	Lista de eventos e divulgações na intranet.
IND.12 - N.º de ações/iniciativas promovidas no âmbito da igualdade de género	N.º de ações/iniciativas promovidas no âmbito da promoção da igualdade de género	Lista de iniciativas promovidas no âmbito da promoção da igualdade de género.

