

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2022

Inspeção-Geral da Defesa Nacional

Inspeção - Geral da Defesa Nacional

abril de 2023



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**

DEFESA NACIONAL

ÍNDICE

1.	NOTA INTRODUTÓRIA	3
2.	APRESENTAÇÃO DA IGDN.....	3
	2.1. MISSÃO E COMPETÊNCIAS	3
	2.2. VISÃO E VALORES	4
	2.3. PARTES INTERESSADAS	5
	2.4. ÁREAS DE INTERVENÇÃO DA IGDN.....	5
	2.5. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	7
3.	AUTO - AVALIAÇÃO	8
	3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.....	8
	3.2. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO	11
	3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS	12
	3.4. RECURSOS FINANCEIROS	12
	3.5. RECURSOS HUMANOS	13
4.	AVALIAÇÃO FINAL	14
	4.1. APRECIÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	14
	4.2. CONCLUSÕES PROSPETIVAS	14
	DISTRIBUIÇÃO	16
	ANEXOS.....	16
	SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	16
	ÍNDICE DE FIGURAS.....	17

1. NOTA INTRODUTÓRIA

- (1) O Relatório Anual de Atividades (RA) traduz os principais resultados obtidos pela IGDN em 2022, em conformidade com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, que define os princípios a que deve obedecer o plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração Pública, conjugado com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro - que estabeleceu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).
- (2) A IGDN vem assim, numa abordagem de gestão responsável e transparente, apresentar a atividade desenvolvida, os recursos humanos e financeiros utilizados na sua consecução, bem como o nível de execução e o grau de cumprimento dos objetivos definidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização.
- (3) Na sua elaboração foram consideradas as ações contantes no Plano de Atividades (PA), bem como todas as solicitações extraordinárias não previstas. A concretização dessas ações envolveu a totalidade dos recursos humanos que integram esta Inspeção-Geral, orientados para o cumprimento dos objetivos.
- (4) O trabalho desenvolvido permitiu concretizar os objetivos traçados no PA, reforçando o papel da IGDN enquanto entidade de controlo, contribuindo para **acrescentar valor à gestão pública na área da Defesa Nacional**.

2. APRESENTAÇÃO DA IGDN

2.1. MISSÃO E COMPETÊNCIAS

- (5) A Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, bem como a Lei Orgânica da IGDN, aprovada pelo Decreto-Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho, vieram estabelecer as atribuições e competências da IGDN.
- (6) Decorre daqueles diplomas legais que a IGDN é um serviço central, dotado de autonomia administrativa, que integra a administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (MDN).
- (7) Constitui Missão da IGDN, enquanto serviço de apoio à governação, assegurar, numa perspetiva sistémica, preventiva e pedagógica, o acompanhamento e avaliação permanentes da execução das políticas na área da defesa, contribuindo para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional, apreciando a legalidade e regularidade dos atos praticados pelas Forças Armadas e pelos serviços e organismos do MDN sujeitos à superintendência ou tutela do Ministro da Defesa Nacional, e avaliando a sua gestão e resultados, através da realização de auditorias e outras ações de controlo.¹
- (8) A IGDN prossegue as seguintes atribuições²:

¹ Cfr. artigo 1.º do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho.

² Cfr. artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 9/2015, de 31 de julho.

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.

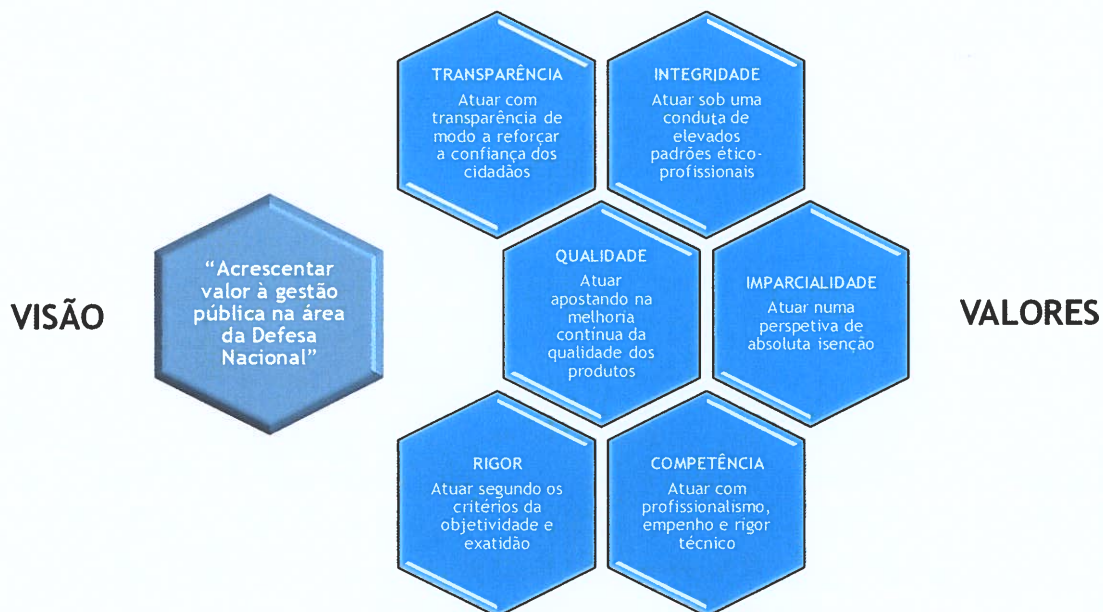
Assegurar a articulação com os órgãos de controlo interno dos serviços e organismos do MDN e de inspeção dos ramos das Forças Armadas, visando a cooperação e partilha de informação sobre os órgãos ou serviços auditados pela IGDN, e sobre as boas práticas de auditoria e de gestão adotadas, garantindo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

- (9) 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

2.2. VISÃO E VALORES

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

FIGURA 01- VISÃO E VALORES

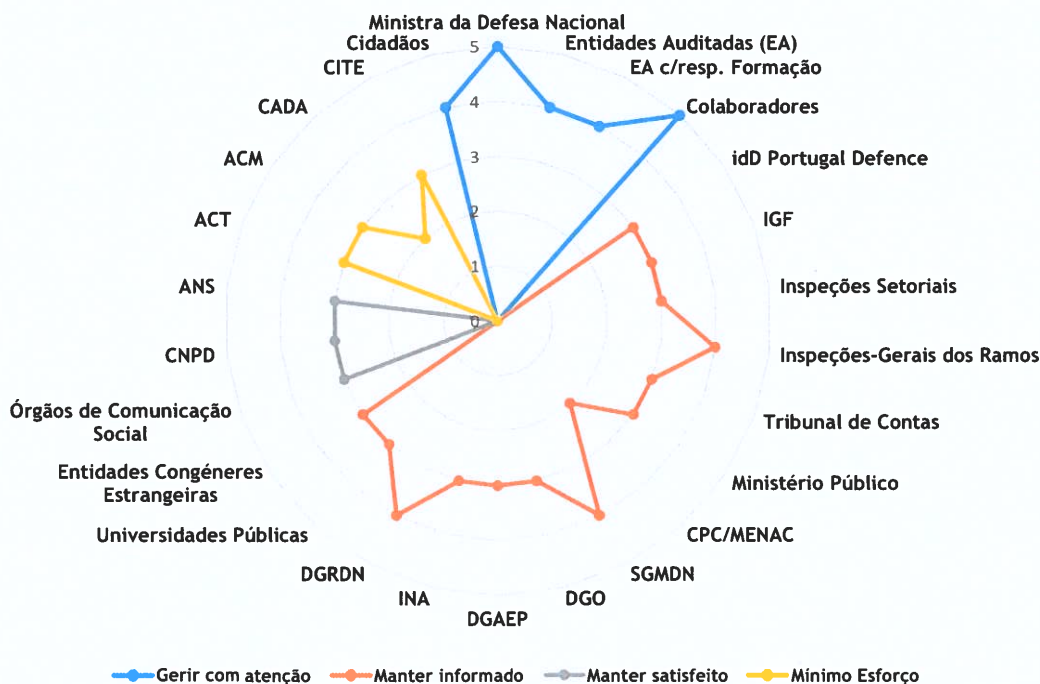


Fonte: IGDN.

2.3. PARTES INTERESSADAS

- (11) A IGDN identificou as partes interessadas “Stakeholders”, segundo o nível de interesse de poder e interesse dos mesmos, de modo a alinhar a estratégia organizacional e definir modelos de gestão (vide fig. 02).

FIGURA 02 - STAKEHOLDERS DA IGDN



Fonte: Análise de Stakeholders da IGDN.

- (12) A análise do gráfico permite concluir sobre os stakeholders³ com grande influência e interesse na estratégia da IGDN (variável ‘Gerir com Atenção’), com enfoque em S. Exa. a Ministra da Defesa Nacional.

2.4. ÁREAS DE INTERVENÇÃO DA IGDN

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

³ 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; MENAC - Mecanismo Nacional Anticorrupção; IGF - Inspeção-Geral de Finanças.

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.

- (14) 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 impulsionadora e disseminadora 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, a filosofia de gestão da IGDN assenta na lógica de acréscimo de valor à gestão pública na área da Defesa Nacional, com a diversificação dos tipos de ações de controlo desenvolvidas e no alinhamento da sua ação com os principais vetores estratégicos assumidos no programa do governo.
- (15) O processo de Cooperação Institucional é, sobretudo, operacionalizado através de ações, entre as quais, de formação e de intercâmbio de boas práticas, com organizações congéneres, nacionais e internacionais, bem como, a realização de conferências, seminários e outros eventos.
- (16) 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.

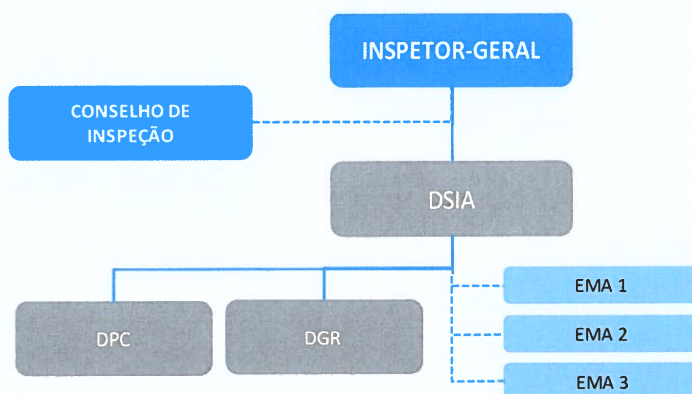
⁵ Em conformidade com a respetiva natureza, as auditorias poderão classificar-se nos seguintes tipos: auditoria financeira; auditoria de conformidade e; auditoria de resultados. A auditoria financeira visa determinar se a informação financeira de uma entidade foi preparada, em todos os aspetos materiais, 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.

2.5. ESTRUTURA ORGÂNICA

- (17) 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.
- (18) 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.
- (19) Neste contexto, o Decreto Regulamentar n.º 09/2015, de 31 de julho, que aprovou a nova orgânica da Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), procedeu à definição da sua missão, atribuições e tipo de organização interna, tendo sido adotado o modelo estrutural misto e acolhida a estrutura matricial na vertente operacional.
- (20) 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).
- (21) 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 04 - ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN



Fonte: IGDN.

3. AUTO - AVALIAÇÃO

3.1. ANÁLISE GLOBAL DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

- (22) Considerando a missão e competências da IGDN, a visão e valores definidos e o pressuposto a criação de valor para o Cliente⁷ e diversos *stakeholders*, o Plano de Atividades da IGDN para 2022 assentou na definição de 3 objetivos estratégicos, constantes do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), 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.

- (23) A estratégia definida teve como principal objetivo a melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados pela IGDN, numa perspetiva de melhoria contínua, de forma a criar valor para o cliente e contribuir para a confiança dos cidadãos na área da Defesa Nacional.
- (24) 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.

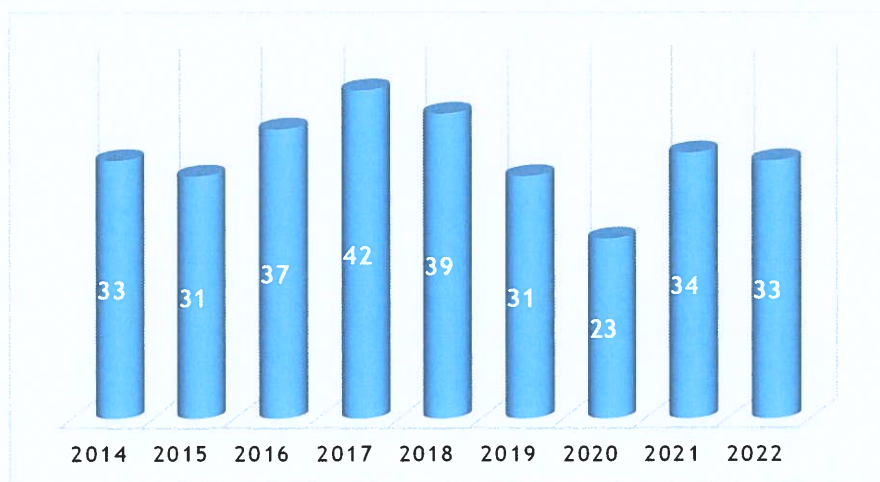
⁷ Sua Excelência a Ministra da Defesa Nacional.

- (25) Os dados e a informação resultantes da monitorização e medição da atividade da IGDN relativa a 2022, designadamente através dos indicadores e metas constantes do QUAR, que permitem efetuar a análise e avaliação anual do desempenho da organização, podem observar-se no Anexo 01 ao presente relatório.
- (26) Seguidamente, apresentam-se para cada um dos processos operacionais da IGDN, os principais resultados, reportados à data do presente relatório.

PROCESSO DE AUDITORIA

- (27) O ano de 2022 traduziu-se no cumprimento dos objetivos traçados, reforçando o papel da IGDN enquanto entidade de controlo na área da Defesa Nacional
- (28) Das ações inspetivas concluídas destacam-se, face à materialidade e pertinência dos assuntos auditados, as que incidiram sobre as áreas da avaliação da inventariação do património imobiliário afeto à Defesa Nacional, empreitadas de obras públicas, despesas com deslocações e estadas, gestão e inventário de bens móveis e arrecadação de receita nos museus e coleções visitáveis, e a promoção da igualdade de género na Defesa Nacional.
- (29) Assim, os resultados dos principais indicadores do processo de auditoria foram os seguintes:
- a) O número de relatórios concluídos (vide fig.07), correspondeu a 33 (trinta e três), o que determinou uma taxa de realização de 100% da meta estabelecida no QUAR para este indicador;

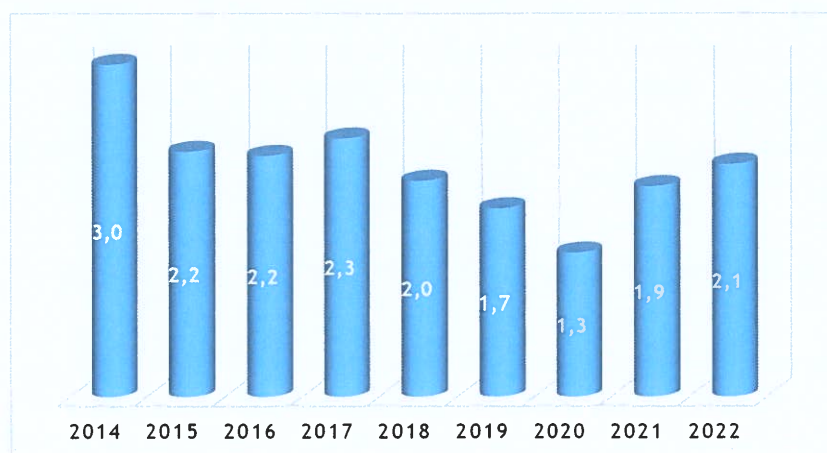
FIGURA 07 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS



Fonte: Mapa de controlo do processo de auditoria (março de 2023).

- b) O número médio de relatórios concluídos por inspetor (vide fig.08) correspondeu a 2,1%, o que originou uma taxa de realização de 107% da meta estabelecida no QUAR;

FIGURA 08 - EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPETOR



Fonte: Mapa de controlo do processo de auditoria (março de 2023).

- c) Por último, correspondeu a 98% a percentagem de questões contraditadas que não determinaram quaisquer alterações relevantes às asserções dos projetos de relatório, o que determinou uma taxa de realização de 120% da meta estabelecida no QUAR para este indicador.
- (30) Com o objetivo de reforçar a transparência da informação e a consequente acessibilidade à mesma por parte dos cidadãos, com base nos relatórios de auditoria concluídos, têm sido realizadas sínteses de resultados tendentes à publicitação na página institucional da IGDN. Em 2022 foram publicitadas 96% das ‘Sínteses de resultados de ação’ elaboradas, o que correspondeu a taxa de realização de 115% do respetivo indicador previsto no QUAR.

PROCESSO DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

- (31) No que respeita a este processo foram realizadas três (3) ações de cooperação institucional com parceiros institucionais estrangeiros - duas (2) com as entidades congéneres da Tunísia (*Inspection Générale des Forces Armées*) e do Chile (*Contraloría de la Armada do Chile*), bem como, uma (1) relativa à participação da IGDN no ‘Estágio para Adidos de Defesa’ - as quais permitiram uma partilha de boas práticas e uma reflexão sobre matérias de interesse comum.

PROCESSO DE DENÚNCIAS

- (32) Em 2022 concluiu-se a análise de 3 (três) denúncias, o que se traduz numa taxa de realização de 100%.

PROCESSO DE APOIO TÉCNICO ESPECIALIZADO

- (33) No âmbito deste processo foi dada resposta às solicitações de S.Exa. a Ministra da Defesa Nacional, em várias áreas de competência da IGDN.
- (34) Destaca-se a conclusão dos trabalhos realizados no âmbito do Grupo de Trabalho para a ‘Avaliação do Processo de Gestão do Sistema de Alimentação da Defesa Nacional’⁸, constituído

⁸ ‘Grupo de Trabalho para a Avaliação do Processo de Gestão do Sistema de Alimentação da Defesa Nacional’ criado pelo Despacho n.º 11753/2020, de 18 de novembro, do Ministro da Defesa Nacional.

pelos representantes do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), Marinha, Exército, Força Aérea, Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN) e Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P., sob a coordenação desta Inspeção-Geral.

- (35) Após a nomeação formal dos representantes das entidades, os trabalhos realizados conduziram à apresentação, em agosto de 2021, de um 'Relatório do Grupo de Trabalho', que contemplou um conjunto de propostas para a melhoria do Processo de Gestão do Sistema de Alimentação da Defesa Nacional.
- (36) O relatório em apreço mereceu Despacho de S.Exa. o Ministro da Defesa Nacional, de 21dez2021, no qual reconheceu o mérito do trabalho desenvolvido e determinou a continuação da atividade do Grupo de Trabalho, de forma a concretizar as propostas apresentadas.
- (37) Em cumprimento do referido Despacho o Grupo de Trabalho evidenciou, em 2022, a elaboração de um roteiro para a implementação de um Sistema de Aquisições Dinâmico para géneros alimentares na área da Defesa Nacional, segundo o modelo previsto no Código dos Contratos Públicos, concluindo desta forma os trabalhos realizados no âmbito desse Grupo.

PROCESSO DE FORMAÇÃO

- (38) A formação profissional é um vetor fundamental para a qualificação e motivação dos recursos humanos, promovendo o desenvolvimento e aquisição de competências essenciais, numa perspetiva de melhoria contínua, com vista à prestação de um serviço público de qualidade, pautado pela eficiência e eficácia.
- (39) Reconhecendo a relevância da formação profissional, em 2022 foi disponibilizada a 97% trabalhadores efetivos a frequência de, pelo menos, uma ação de formação, o que resultou numa taxa de execução de 135%, do respetivo indicador fixado no QUAR.

3.2. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO

- (40) No âmbito da prossecução das atribuições da IGDN e tendo por referência uma política de melhoria contínua, foram desenvolvidas ou encontram-se em curso um conjunto de medidas, das quais se destacam as constantes nos pontos seguintes.
- (41) No exercício de 2022, em estreita colaboração entre a área de Sistemas de Informação da IGDN e o Centro de Dados da Defesa da SGMDN, foi consolidada a implementação de um sistema de gestão documental (EDOC) nas diversas áreas da IGDN, com vista à agilização de processos, bem como à melhoria da eficácia e eficiência na gestão da informação.
- (42) A referida implementação, aliada à utilização de assinatura eletrónica qualificada através de Cartão do Cidadão, contribuiu assim para a simplificação de procedimentos, bem como para a sua progressiva desmaterialização, em linha com as melhores práticas de gestão.
- (43) No âmbito das temáticas de carácter ambiental, destaca-se o desenvolvimento de diversas medidas, que visam a melhoria de recursos, difundindo um conjunto de práticas ambientais integradas na Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional, homologada pelo Despacho do Ministro da Defesa Nacional n.º 149/2020, de 7 de janeiro.

Foi ainda incrementada a desmaterialização dos processos, através da sensibilização dos trabalhadores para a redução do consumo de papel e impressões.

- (44) No sentido de promover uma cultura de igualdade e livre de estereótipos de género foram frequentadas as seguintes ações de formação promovidas pela SGMDN: “Formação em Igualdade de Género para Dirigentes Superiores, Dirigentes Intermédios e Militares equivalentes” e “Curso de Formação Especializada em Igualdade de Género na Defesa Nacional”.
- (45) Considerando a crescente importância que a prevenção da prática de assédio no trabalho e a promoção de igualdade de género assumem na Administração Pública em geral e no MDN em particular, com um progressivo reforço legal dos mecanismos de prevenção nestas áreas, procedeu-se à primeira revisão do “Código de Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio da IGDN”⁹, aprovada por Despacho do Inspetor-Geral de 02 de junho de 2022.
- (46) Por último, são de destacar as iniciativas internas destinadas a promover a motivação dos trabalhadores, realizando-se frequentes reuniões, nas quais, numa lógica de trabalho colaborativo, se promoveu a participação das diversas unidades orgânicas, estruturas matriciais e trabalhadores, bem como alguns eventos que permitiram assinalar, designadamente, o dia da IGDN, o São Martinho e a época natalícia.

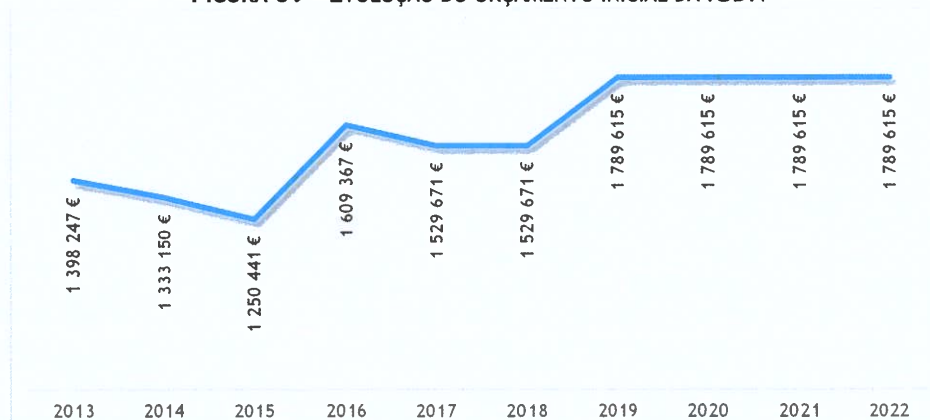
3.3. COMPARAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS

- (47) A comparação com o desenvolvimento de serviços idênticos é assegurada através dos instrumentos de gestão elaborados no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, nomeadamente os respetivos Relatórios Anuais de Atividade.

3.4. RECURSOS FINANCEIROS

- (48) No que respeita à gestão dos seus recursos financeiros, a IGDN, enquanto organismo público, obedece a regras específicas definidas para o setor, pautando-se por isso por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento e controlo dos recursos financeiros, suportados pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN).
- (49) A fig.09 exhibe o orçamento inicial atribuído à IGDN no período 2013/2022, permitindo observar uma evolução positiva a partir de 2015 e a sua estabilização, desde o exercício de 2019, no montante de 1.789.615 €.

FIGURA 09 - EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN



Fonte: SIGDN.

⁹ Aprovado pelo Despacho do IGDN n.º 9/2021, de 19 de janeiro.

- (50) As despesas pagas no exercício 2022 ascenderam a 1.535.871 €, correspondendo a um grau de execução orçamental de 86% face ao orçamento inicial atribuído (1.789.615 €), de 87% face ao orçamento corrigido (1.762.566 €) e de 92% face ao orçamento disponível líquido de cativos (1.677.037 €).
- (51) Quando observada na fig.10 a composição, por agrupamento de despesa económico, dos pagamentos efetuados, é possível concluir que o agrupamento ‘despesas com o pessoal’ é aquele que apresenta maior expressividade no orçamento desta Inspeção-Geral (consumindo em 2022, 92,1% dos pagamentos realizados), secundado de forma distanciada pelo agrupamento ‘aquisição de bens e serviços’ (7,6% dos pagamentos efetuados).

FIGURA 10 - PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2020/2022 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA

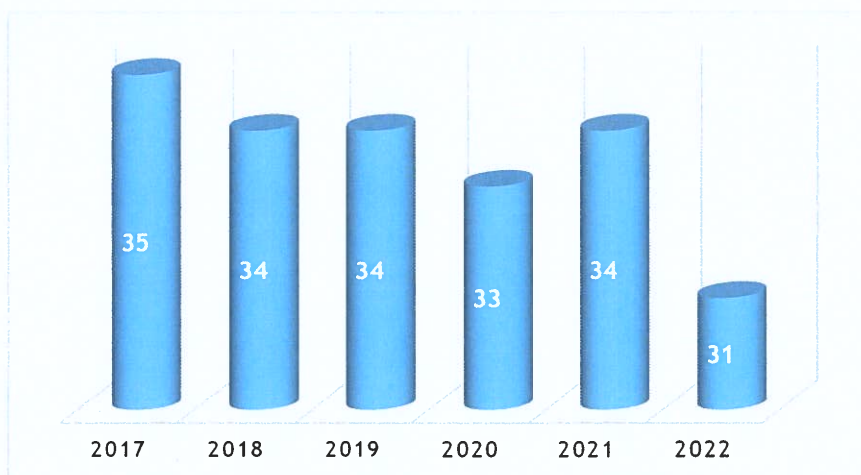
AGRUPAMENTOS DE DESPESA	2022		2021		2020		Δ 21/22	Δ 20/21
	PAGAMENTOS	%	PAGAMENTOS	%	PAGAMENTOS	%		
Despesas com o pessoal	1 413 973,23 €	92,1%	1 560 332,86 €	92,9%	1 438 936,38 €	92,4%	-9,4%	8,4%
Aquisição de bens e serviços	116 942,87 €	7,6%	114 391,93 €	6,8%	116 301,20 €	7,5%	2,2%	-1,6%
Outras despesas correntes	0,00 €	0,0%	0,00 €	0,0%	0,00 €	0,0%	-	-
Aquisição de bens de capital	4 955,14 €	0,3%	5 262,51 €	0,3%	2 348,57 €	0,2%	-5,8%	124,1%
TOTAL	1 535 871,24 €	100,0%	1 679 987,30 €	100,0%	1 557 586,15 €	100,0%	-8,6%	7,9%

Fonte: SIGDN.

3.5. RECURSOS HUMANOS

- (52) A fig.11 exibe a evolução dos efetivos nos últimos 6 (seis) anos, em 31 de dezembro.

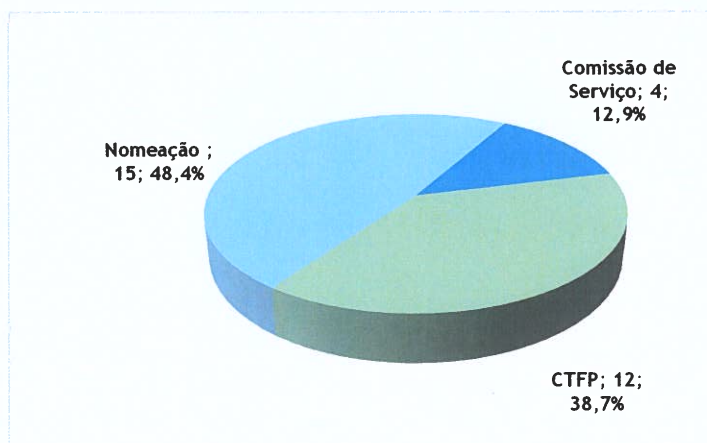
FIGURA 11 - EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DA IGDN



Fonte: Balanço Social da IGDN de 2022.

- (53) Em 31 de dezembro de 2022 a IGDN contava com 31 efetivos, distribuídos pelos regimes de vinculação exibidos na fig.12.

FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO



Fonte: Balanço Social da IGDN de 2022.

- (54) O grupo mais representativo correspondia ao pessoal de nomeação definitiva (48,4%) - que integra o pessoal da carreira de inspeção superior e o pessoal militar - secundado pelo pessoal com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (38,7%) - que integra o pessoal das carreiras de técnico superior, especialista de informática, técnico de informática, assistente técnico e assistente operacional - e, por último, o pessoal em comissão de serviço (12,9%), correspondente à estrutura de direção superior e intermédia designada a coberto deste regime de vinculação.
- (55) Os dados sobre o planeamento e a gestão de recursos humanos da IGDN encontram-se apresentados com maior detalhe no Balanço Social, elaborado em conformidade com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro.

4. AVALIAÇÃO FINAL

4.1. APRECIACÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

- (56) Considera-se em termos globais que a execução do PA de 2022 foi positiva, pois, verificou-se um desempenho assinalável com a conclusão de 33 ações inspetivas, o que permitiu atingir os objetivos definidos neste âmbito.
- (57) Assim, atento o desempenho global desta Inspeção-Geral em 2022, constante no QUAR em anexo, cujo grau de realização dos parâmetros permitiu uma avaliação global de 111,9%, propõe-se superiormente a atribuição, na autoavaliação, da menção de desempenho 'Bom'¹⁰.

4.2. CONCLUSÕES PROSPETIVAS

- (58) O exercício de 2022 permitiu, no quadro das atribuições cometidas à IGDN, a progressiva consolidação de uma filosofia de gestão, focada no acréscimo de valor à gestão pública na

¹⁰ Nos termos do definido na alínea a) do artigo 18.º da Lei n.º 66L-B/2007, de 28 de dezembro, da sua atual redação. Dos 12 indicadores previstos, oito foram superados e quatro cumpridos.

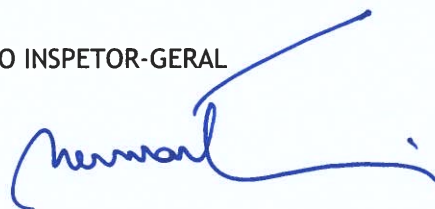
área da Defesa Nacional, com vista à diversificação do tipo de ações de controlo desenvolvidas e do alinhamento da sua ação com os principais vetores estratégicos assumidos no programa do Governo.

(59) Nessa conformidade, assumem particular relevância, em 2023, as seguintes iniciativas:

- a) Obter e disponibilizar indicadores relevantes para a gestão pública na área da Defesa Nacional, em áreas como a Lei de Programação Militar/Lei de Infraestruturas Militares e no âmbito do recrutamento, retenção e reinserção dos militares das Forças Armadas;
- b) Promover a realização de ações de sensibilização e prevenção de riscos de responsabilidade financeira, bem como de riscos de corrupção e infrações conexas, dirigidas às entidades da Defesa Nacional;
- c) Dinamizar novas parcerias estratégicas, em particular no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, da “Iniciativa 5+5” e dos Acordos Bilaterais, ao nível das Inspeções-Gerais Congéneres Internacionais;
- d) Prosseguir no esforço de desmaterialização e uniformização dos processos, reforçando a capacidade, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacionais;
- e) Continuar a apostar na qualificação dos recursos humanos permitindo, através da aquisição de novas competências, uma melhor capacitação, com o conseqüente reflexo positivo na qualidade do trabalho desenvolvido;
- f) Reforçar os mecanismos de conciliação da vida familiar com a profissional;
- g) Promover uma cultura de igualdade do género, designadamente através da realização de ações de sensibilização nesse âmbito;
- h) Fomentar práticas de gestão sustentável dos recursos humanos, ambientais e financeiros.

Lisboa, abril de 2023

O INSPETOR-GERAL



José Leite Martins

DISTRIBUIÇÃO

- EXEMPLAR N.º 01 - S. EXA. A MINISTRA DA DEFESA NACIONAL;
- EXEMPLAR N.º 02 - SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL.

ANEXOS

- ANEXO 01.....QUAR DA IGDN DE 2022.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

- ACM ALTO COMISSARIADO PARA AS MIGRAÇÕES;
- ACT..... AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO;
- ANS..... AUTORIDADE NACIONAL DE SEGURANÇA;
- AP ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- CADA COMISSÃO DE ACESSO AOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS;
- CDD CENTRO DE DADOS DA DEFESA;
- CITE COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO;
- CNPD..... COMISSÃO NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS;
- CPC..... CONSELHO DE PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO;
- 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;
- EMA EQUIPA MULTIDISCIPLINAR DE AUDITORIA;
- EMGFA ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS
- IGDN INSPEÇÃO-GERAL DA DEFESA NACIONAL;
- IGF INSPEÇÃO-GERAL DE FINANÇAS
- INA DIREÇÃO-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS;
- ISO *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*;
- MENAC MECANISMO NACIONAL ANTICORRUPÇÃO;
- MDN MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL;
- PA PLANO ANUAL DE ATIVIDADES;
- PDCA *PLAN-DO-CHECK-ACT*;
- PN PROCESSO DE NEGÓCIO;
- QUAR QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO;
- RA RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES;
- SCI SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO;
- SGMDN SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL;
- SIADAP SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- SIGDN SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA DEFESA NACIONAL.

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 01 VISÃO E VALORES;
- FIGURA 02 *STAKEHOLDERS* DA IGDN;
- FIGURA 03 PROCESSOS/PRODUTOS DA IGDN;
- FIGURA 04 ESTRUTURA ORGÂNICA DA IGDN;
- FIGURA 05 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA IGDN;
- FIGURA 06 OBJETIVOS OPERACIONAIS DA IGDN;
- FIGURA 07 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS;
- FIGURA 08 EVOLUÇÃO DO N.º DE RELATÓRIOS CONCLUÍDOS POR INSPECTOR;
- FIGURA 09 EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DA IGDN;
- FIGURA 10 PAGAMENTOS REALIZADOS NO TRIÉNIO 2020/2022 POR AGRUPAMENTO DE DESPESA;
- FIGURA 11 EVOLUÇÃO DO N.º DE EFETIVOS DA IGDN;
- FIGURA 12 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR REGIME DE VINCULAÇÃO.

ANO:2022

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:	12,0%

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.01 - N.º de Ações Inspetivas concluídas	23	34	33	2	40	100%	33	100%	Atingiu

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.02 - Percentagem de 'Sínteses de resultados da ação publicadas'	na	na	90%	5%	100%	100%	96%	115%	Superou

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.03 - N.º de ações de cooperação realizadas com os parceiros institucionais	na	na	3	1	5	100%	3	100%	Atingiu

Eficiência	Peso	30%
O1. Fornecer de modo consistente produtos e serviços que satisfaçam os requisitos do Cliente	Peso no Parâmetro:	25%
	Peso no QUAR:	7,5%

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.04 - N.º de ações inspetivas concluídas por inspetor	1,3	1,9	1,7	0,2	3	100%	2	107%	Superou

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	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.05 - N.º de iniciativas relativas à conciliação da vida profissional e pessoal	na	na	2	0	5	100%	3	108%	Superou

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.06 - Percentagem de trabalhadores que realizaram a consulta de Medicina do Trabalho	na	na	75%	5%	100%	100%	100%	125%	Superou

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.07 - N.º de ações/iniciativas de participação de trabalhadores na gestão do serviço	na	na	3	1	5	100%	3	100%	Atingiu

Qualidade **Peso 40%**

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.08 - Grau de acolhimento das recomendações formuladas	90%	100%	90%	5%	100%	100%	98%	120%	Superou

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.09 - N.º de iniciativas/projetos de simplificação administrativa implementados	na	3	1	0	2	100%	2	125%	Superou

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.10 - Percentagem de colaboradores que frequentaram pelo menos uma ação de formação	na	na	75%	5%	90%	100%	97%	135%	Superou

010. Promover mecanismos de motivação dos trabalhadores Peso no Parâmetro: 25,0%
Peso no QUAR: 10%

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.11 - N.º de ações/dinâmicas de desenvolvimento organizacional/ identidade organizacional	na	4	2	1	4	100%	3	100%	Atingiu

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

INDICADORES	2020	2021	META 2022	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND.12 - N.º de ações/iniciativas promovidas no âmbito da igualdade de género	na	3	2	0	3	50%	3	125%	Superou

NOTAS EXPLICATIVAS

Os dados apresentados no QUAR de 2022 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

RECURSOS HUMANOS

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS	
		EFETIVOS	PONTOS	EFETIVOS	PONTOS
Dirigente - Direção Superior	20	1	20	1	20
Dirigente - Direção intermédia	16	3	48	3	48
Chefe de equipa multidisciplinar	12	3	36	3	36
Inspetor	12	15	180	9	108
Militar	12	5	60	4	48
Técnico Superior	12	1	12	2	24
Especialista de informática	12	1	12	1	12
Coordenador Técnico	9	1	9	1	9
Técnico de informática	9	1	9	2	18
Assistente Técnico	8	6	48	4	32
Assistente operacional	5	1	5	1	5
Total		38	439	31	360

RECURSOS FINANCEIROS

DESIGNAÇÃO	PLANEADO	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUTADO	
				VALOR	%
ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO (OF)	1 789 615,00 €	1 789 615,00 €	1 762 566,00 €	1 535 871,24 €	87%
Despesas c/Pessoal	1 582 501,00 €	1 582 501,00 €	1 538 065,00 €	1 413 973,23 €	92%
Aquisições de Bens e Serviços	198 114,00 €	198 114,00 €	215 501,00 €	116 942,87 €	54%
Outras despesas correntes	3 093,00 €	3 093,00 €	3 093,00 €	- €	0%
Despesas de capital	5 907,00 €	5 907,00 €	5 907,00 €	4 955,14 €	84%
PIDDAC	- €	- €	- €	- €	-
OUTROS VALORES	- €	- €	- €	- €	-
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	1 789 615,00 €	1 789 615,00 €	1 762 566,00 €	1 535 871,24 €	87%

INDICADORES/FONTES DE VERIFICAÇÃO

DESIGNAÇÃO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	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.

