

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2012

Índice

1) Nota Introdutória	3
2) Autoavaliação	5
i. QUAR – resultados alcançados.....	5
ii. Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	7
3) Síntese da atividade desenvolvida	9
i. Processo de mudança	9
ii. Processo de reorganização.....	9
b) Resultados operacionais, projetos e atividade corrente	11
4) Atividades de Formação.....	60
5) Recursos Financeiros.....	63
6) Recursos Humanos.....	65
7) Avaliação Final.....	67
a) Apreciação de resultados.....	67
b) Proposta de menção qualitativa	67
c) Conclusões.....	67

1) NOTA INTRODUTÓRIA

O relatório que agora se apresenta tem como objetivo caracterizar a atividade desenvolvida no decorrer do ano de 2012, pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), criada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, constituindo-se assim como o primeiro relatório de atividades desta Direção-Geral.

A reestruturação do INA, inserida no Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), concretiza, em simultâneo, os objetivos de racionalização de estruturas, de otimização de recursos e de aumento da eficiência e eficácia operacionais.

Neste processo, o INA para além de conservar a sua identidade como «escola» de administração pública, assume de forma integrada a operacionalização de todas as matérias relacionadas com o desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas.

Efetivamente, o INA vê a sua missão e atribuições reforçadas, designadamente como entidade coordenadora das atividades de formação na AP, com responsabilidades diretas no diagnóstico, execução e avaliação da formação profissional.

Alarga ainda a sua área de atuação no âmbito da consultoria organizacional, nos domínios do diagnóstico, planeamento, melhoria e avaliação de desempenho organizacionais e à gestão de projetos.

Assume, pela primeira vez, competências nas áreas do recrutamento e gestão da mobilidade, promovendo a seleção de trabalhadores para a Administração Pública, salvaguardando valores de mérito, isenção, neutralidade, transparência e igualdade. Como Entidade Centralizada para Constituição de Reservas de Recrutamento é responsável pelo desenvolvimento de ações de recrutamento centralizado. O INA tem ainda a seu cargo o apoio aos procedimentos concursais comuns que decorrem em toda a AP para além do recrutamento e a organização do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública e do apoio à CReSAP.

Enquanto entidade gestora da mobilidade, garante a gestão e acompanhamento dos trabalhadores colocados em SME desenvolvendo os procedimentos necessários à sua (re)qualificação e (re)colocação. É entidade gestora da Bolsa de Emprego Público e responsável pela organização e desenvolvimento do Programa de Estágios na Administração Central.

Também o posicionamento internacional do INA é amplamente reforçado permitindo não só a continuidade de diversos projetos em curso - nomeadamente na América Latina, nos PALOP, em Timor e em países do leste europeu – como também o desenvolvimento de futuras ações de parceria

com organismos congéneres, numa lógica de partilha e enriquecimento de conhecimentos e experiências.

Na área da formação profissional, foi considerado prioritário o desenvolvimento de formação customizada em função de necessidades previamente identificadas, contrariando uma perceção generalizada de algum afastamento relativamente à maioria dos serviços.

Na área do recrutamento e gestão da mobilidade a prioridade tem sido a humanização da gestão do sistema de mobilidade especial, concretizada, nesta fase, pela realização de entrevistas aos trabalhadores colocados em SME, numa perspetiva de reavaliação e melhoria do sistema. Ainda nesta área, assume especial relevo a organização e acompanhamento do Programa de Estágios Profissionais na Administração Central (PEPAC).

Não obstante o relevante contributo dado pelo INA para a qualificação da AP e o reconhecimento nacional e internacional da qualidade de serviço prestado, impunha-se o seu reajustamento funcional alicerçado numa nova estrutura organizacional.

Com o propósito de garantir uma resposta mais eficiente e eficaz às atividades a desenvolver nas novas áreas de atuação, tornou-se necessária a redução do número de efetivos (30%) e o reforço do seu nível de tecnicidade. A redução efetiva do número de trabalhadores ocorreu nas carreiras de assistente técnico e operacional, sendo os mesmos colocados junto de serviços carenciados evitando-se, assim, o processo de colocação em SME. Este reajustamento organizacional era, aliás, inevitável tendo em conta a grave situação financeira em que o organismo se encontrava; considerando que o seu volume de despesa era superior em 46 % ao volume global de receita; considerando a evolução negativa do volume de receita nos últimos 3 anos (média de -37%) e que esta não foi acompanhada de uma racionalização proporcional de custos (média de -18%), tornava-se evidente a insustentabilidade do INA nos moldes até então existentes.

A racionalização contínua de despesa e a implementação de um modelo mais eficiente de funcionamento tem permitido ao INA consolidar a mudança organizacional traçada.

Sendo os processos de reestruturação por natureza evolutivos, a consolidação de resultados dependerá sempre da adoção de processos e práticas que promovam a monitorização, avaliação e reajustamento da organização à sua missão.

2) AUTOAVALIAÇÃO

i. QUAR – resultados alcançados

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos nos 10 objetivos operacionais inscritos no QUAR para 2012.

A execução do QUAR foi monitorizada mensalmente, em reuniões de direção, de forma a aferir eventuais desvios e a implementar as devidas ações de melhoria, quando aplicável.

No quadro abaixo inserido são apresentados os resultados obtidos no âmbito dos 10 objetivos operacionais.

.

QUAR - INA 2012							
MISSÃO							
Promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.							
OBJECTIVOS OPERACIONAIS	META	Tolerancia	Intervalo	VALOR CRÍTICO (125%)	RESULTADO	TAXA DE REALIZAÇÃO	FONTE DE VERIFICAÇÃO
EFICÁCIA							
RACIONALIZAR AS DESPESAS CORRENTES DO INA							
% de redução de custos com comunicações	20,00	10,00	15-25	31,25	35,29	141,16	relatório de actividades
% redução de custos com reprodução documental	20,00	10,00	15-25	31,25	32,40	129,60	relatório de actividades
DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PARA 2013 EM ARTICULAÇÃO COM AS SECRETARIAS-GERAIS DOS MINISTÉRIOS							
% contributos obtidos junto das SGs N.º contributos/N.º Sgs*100s/N.º Sgs*100	60,00	10,00	55-65	81,25	70,00	107,69	relatório de necessidades de formação
Prazo de entrega do relatório de necessidades de formação (dias)	183,00	30,00	168-198	126,00	183,00	91,07	relatório de actividades
DINAMIZAR O ACESSO À INFORMAÇÃO DAS DIFERENTES ÁREAS DE INTERVENÇÃO DO INA							
Prazo de disponibilização do novo site (dias)	183,00	30,00	168-198	126,00	196,00	83,33	disponibilização do site
EFICIÊNCIA							
ASSEGURAR A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO DO INA							
Prazo de apresentação do processo de reorganização (dias)	90,00	10,00	85-95	63,75	60,00	129,41	mapas de reorganização
GARANTIR O APOIO TÉCNICO À COMISSÃO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA							
Especificação de procedimentos de apoio a comissão - % de procedimentos definidos PDef/PIIdent* 100	70,00	10,00	65-75	93,75	100,00	133,33	relatório interno
% de respostas dadas de acordo com os prazos definidos	60,00	10,00	55-65	81,25	100,00	153,85	relatório interno
REVER O QUADRO NORMATIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA							
% de aspetos críticos identificados e de propostas de melhoria validadas PM/AspC* 100M/AspC* 100	70,00	10,00	65-75	93,75	71,40	95,20	relatório de actividades
AVALIAR A EFICÁCIA DOS INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO NOS QUAIS O INA É PARTE							
Prazo de identificação do universo de instrumentos de cooperação (dias)	80,00	10,00	75-85	56,25	85,00	86,67	relatório interno
% de instrumentos de cooperação avaliados	85,00	15,00	78-93	100,00	100,00	125,00	relatório de actividades
QUALIDADE							
IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO INTEGRADA DE MACROPROCESSOS ESSENCIAIS À EXECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO INA							
% de macroprocessos definidos MPDef/MPIdent* 100f	60,00	10,00	55-65	81,25	100,00	153,85	relatório de actividades
OPTIMIZAR O SISTEMA DE GESTÃO DOS TRABALHADORES COLOCADOS EM MOBILIDADE ESPECIAL							
Prazo de entrega do relatório de avaliação do sistema de gestão SME existente (dias)	183,00	30,00	168-198	126,00	153,00	108,93	relatório de avaliação
QUALIFICAR OS DIRIGENTES E TRABALHADORES DO INA							
% de dirigentes e trabalhadores formados	50,00	10,00	45-55	68,75	74,70	135,82	relatório de actividades

Em síntese, dos 10 objetivos foram superados 7 e cumpridos 3.

Se tivermos em conta que o ano 2012 foi um ano particularmente difícil, quer pelas alterações institucionais, quer pelas mudanças de localização física, estes valores expressam o resultado do grande esforço e empenho de todos os profissionais e dirigentes do INA que contribuíram para a sua realização.

ii. Avaliação do Sistema de Controlo Interno

A avaliação do sistema de controlo interno do INA tem por base o quadro de referência definido pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços, nomeadamente no anexo A do Documento Técnico n.º 1/2012, de 4 de março.

Assim,

Ambiente de Controlo

As especificações técnicas do sistema de controlo interno decorrem das competências descritas no Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA.

A necessidade de criar uma perspetiva integrada e partilhada por todos os dirigentes e trabalhadores do INA, potenciadora da melhor utilização dos recursos informacionais e tecnológicos disponíveis para a resposta mais adequada às necessidades dos cidadãos (trabalhadores da AP e outros) nestes domínios, determinou o início de um programa de intervenção em 2012, com vista à implementação de práticas de gestão por processos, com clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade. Assim, realizaram-se entrevistas a todos os dirigentes do INA com o objetivo de desenhar um diagrama de contexto da organização, definir os seus macroprocessos e identificar a cadeia de valor destes face ao novo modelo da organização.

Durante o ano de 2013 decorre a fase seguinte de análise detalhada dos processos e apresentação de propostas de melhoria, no sentido de formalizar procedimentos e consolidar regras de gestão.

Mensalmente foram realizadas reuniões de dirigentes com o objetivo essencial de monitorizar e analisar a execução da atividade e o desempenho organizacional, nomeadamente relativo aos objetivos operacionais inscritos no QUAR.

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do INA assenta num modelo de estrutura hierarquizada e está definida pela Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril, e pelo Despacho n.º 8005/2012, de 30 de maio, publicado no DR, 2.ª série, n.º 113, de 12 de Junho.

Relativamente à formação dos dirigentes e trabalhadores do INA, foi superado o objetivo inscrito no QUAR, sendo que 75% do número total de trabalhadores realizou, pelo menos, 20h de formação.

Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

As responsabilidades pelas diferentes tarefas e controlos administrativos estão definidas nos diplomas legais que definem as estruturas nuclear e flexível do INA.

No âmbito do programa de análise e desenho dos processos organizacionais que, como se referiu, continuará a ser desenvolvido em 2013, estão a ser revistos os procedimentos internos por áreas, bem como a descrição dos fluxos de processos e circuitos de documentos.

Fiabilidade dos sistemas de informação

A aplicação GERFIP suporta os processos da área financeira e o GERHUP, a partir de 2013, suportará os processos de gestão de recursos humanos.

Para a gestão documental recorre-se ao *software* GESCOR.

As aplicações de gestão estão integradas apenas do ponto de vista da utilização dos respetivos *inputs/outputs*. A informação de suporte à decisão é extraída das aplicações de gestão.

O acesso às aplicações está protegido por *passwords* individualizadas, existe sistema antivírus e proteção por *firewall*, os servidores encontram-se em local protegido e de acesso restrito e com proteção no acesso à informação.

Toda a informação residente em servidores é objeto de *backups* diários, incluindo a que é criada/acedida pelos utilizadores nas áreas partilhadas.

A segurança na troca de informação e *software* é garantida, na medida em que as instalações de *software* só são feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível da rede do Ministério das Finanças.

3) SÍNTESE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA

i. Processo de mudança

No que se refere à atividade desenvolvida pelo INA em 2012, importa realçar a mudança de instalações e a passagem de gestão dos serviços de cafetaria e refeitório para a Câmara Municipal de Oeiras (CMO) que, não sendo atividades previstas, consumiram muitos recursos e condicionaram muitas outras atividades.

Estas mudanças levaram a que as instalações do Palácio do Marquês de Pombal fossem totalmente desocupadas (o que foi concretizado entre maio e 30 de novembro de 2012), tendo sido necessário reorganizar e equipar as instalações de Algés assim como o novo edifício em Lisboa.

Efetivamente, a mudança de instalações do INA foi concretizada em quatro etapas:

- I. Uma primeira etapa que implicou a mudança de gestão das cafetarias e refeitório para a CMO;
- II. Uma segunda que implicou a mudança de instalações da Biblioteca e do Centro de Documentação Europeia do INA (35.000 livros e revistas, estantes e equipamento), de todo o arquivo do INA, I.P. (33 anos de arquivo corrente, intermédio e definitivo) e, ainda, do armazém da INA editora – estantes e 27.383 livros e revistas;
- III. Uma terceira etapa que implicou a mudança de toda a área da formação e serviços de informática, nomeadamente o *datacenter*;
- IV. A última etapa implicou a mudança das restantes unidades orgânicas do INA para Lisboa.

ii. Processo de reorganização

A par da mudança de instalações foi, ainda, concretizado o processo de reorganização do INA, IP, o qual envolveu dois movimentos de fusão:

- I. A fusão com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, nas áreas relativas ao desenvolvimento de estudos aplicados e projetos de inovação e de apoio à mudança organizacional;
- II. A fusão com a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, nas restantes áreas de intervenção.

Não obstante o aumento significativo das áreas de intervenção do INA, que se traduz no incremento das competências de três unidades orgânicas e a criação de uma nova direção de serviços, foi obtida uma redução global de 33% no número de trabalhadores a reafectar à nova Direção-Geral.

A estrutura orgânica legalmente definida para a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas contempla 13 dirigentes (2 dirigentes superiores, 5 dirigentes intermédios de 1.º grau e 6 dirigentes intermédios de 2.º grau), num total global de 101 postos de trabalho.

Fundamentaram esta solução critérios de racionalização e otimização dos recursos disponíveis, de requalificação e de aumento dos níveis de tecnicidade dos recursos humanos existentes.

Com efeito, a redução efetiva do número de trabalhadores ocorreu essencialmente nas carreiras de assistente técnico e de assistente operacional (carreiras que representavam mais de 60% dos trabalhadores) procurando reforçar-se a carreira técnica superior.

O INA trabalhou ainda com outros serviços da AP na colocação dos trabalhadores das referidas categorias, evitando o processo de colocação em SME.

b) Resultados operacionais, projetos e atividade corrente

DSFIA	ANO
Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem	2012

I – Nota Introdutória

Se, por um lado, a profunda alteração da estrutura orgânica sofrida pela área da formação constituiu o projeto mais importante desenvolvido em 2012, por outro, veio naturalmente a condicionar o desenvolvimento dos restantes projetos e iniciativas que a DSFIA se propôs levar a cabo.

E assim foi na medida em que o ajustamento do número de efetivos (dirigentes, técnicos superiores e assistentes técnicos) e a mudança de instalações implicaram um reajustamento da atividade prevista e planeada em momento anterior; a nova configuração legal implicou a definição de projetos que se desenvolveram pela primeira vez; houve a necessidade de identificar os constrangimentos legais e regulamentares (essencialmente internos) que, por falta de clarificação, interferiram com o desenvolvimento da atividade da Direção – Geral.

Foram definidos como grandes projetos a realizar em 2012:

- A elaboração do Plano de Formação para 2013, assente no diagnóstico de necessidades formativas realizado junto dos serviços dos diversos ministérios e dinamizado pelas respetivas Secretarias-Gerais;
- A identificação dos constrangimentos legais e regulamentares ao desenvolvimento da atividade formativa.

II – Autoavaliação

1. No que concerne aos objetivos operacionais, aquele que, apesar de cumprido, ficou aquém das expectativas foi o que implicava o levantamento dos constrangimentos legais e regulamentares, no que à vertente externa diz respeito, por impossibilidade de apresentação de propostas finais de revisão do enquadramento legal da formação profissional dos ativos da Administração Pública.
2. Quanto às iniciativas e projetos verificou-se a não execução plena do projeto a que correspondia o objetivo operacional mencionado no número anterior.
3. A não concretização das tarefas que se identificam na ficha de autoavaliação decorreu da escassez de recursos humanos aliada à elevada complexidade das mesmas.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Unidade Orgânica - DSFIA				
Definição das necessidades de formação para 2013 em articulação com as Secretarias-Gerais dos Ministérios	Assegurar o desenvolvimento de processos que garantam o envolvimento das SG na elaboração do Plano de Formação do INA	% de contributos obtidos junto das SG (n.º de contributos/n.º de SG) Se obtidos contributos junto de pelo menos 60% da SG, não cumpre; se igual a 60% e inferior a 70%, cumpre; se igual ou superior a 70%, supera	60%	Objetivo superado (recolhidos contributos junto de todas as SG's)
	Contribuir para o levantamento de necessidades de formação na AP através da elaboração de DNF em articulação com as SG	Prazo de entrega do relatório (data base 1 de Junho) Se relatório apresentado até 15 de Outubro supera; se apresentado entre 15 de Outubro e 30 de Novembro cumpre; se apresentado após 30 de Novembro não cumpre	30 Nov	Objetivo cumprido. Relatório entregue a 30 de novembro
Rever o quadro normativo da formação profissional na Administração Pública	Contribuir para a revisão do enquadramento legal da formação através da avaliação da situação existente	% de aspetos críticos identificados e de propostas de melhoria validadas (PM/AC*100) Se AC e PM validadas em percentagem inferior a 70, não cumpre; se igual a 70 e inferior a 80, cumpre; se igual ou superior a 80, supera.	70%	Objetivo cumprido (5/7*100= 71,4%)
Racionalizar as despesas correntes do INA.	Contribuir para a redução de custos com comunicações	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo das comunicações da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Objetivo superado

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
	Contribuir para a redução de custos com reprodução documental	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Objetivo superado
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	Número de horas de formação frequentadas e relatório de aproveitamento	20h	810 h no total, contabilizando a formação realizada por elementos da equipa que não se encontravam a 31 de dez (não integrados noutras equipas do INA)

INICIATIVAS E PROJETOS

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
DSFIA					
Elaboração do Plano de Formação do INA	Elaboração de plano de formação com base nos contributos das SG até 30 de Novembro				X (a)
Redefinição dos procedimentos de oferta de "Formação à medida"	Estabelecimento de critérios de orçamentação de formação até 30 de Setembro				X (b)
Revisão do enquadramento legal da Formação Profissional na AP	Elaboração de relatório de identificação de constrangimentos/propostas até 15.11		X (c)		

Notas:

- (a) Os contributos foram recolhidos no prazo previsto mas o plano não foi concluído no prazo inicialmente previsto.
- (b) O projeto foi concretizado mas não no prazo inicialmente previsto.
- (c) O projeto foi concluído em moldes diferentes dos inicialmente previstos por força da natureza dos constrangimentos identificados. O prazo inicialmente previsto foi, por isso, alterado.

ATIVIDADES

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSFIA			
1.1	Recolher os contributos junto das SG's para a elaboração do plano de formação	X	
1.2	Elaborar o plano de formação	X	
1.3	Apoiar os serviços e organismos da Administração Pública na preparação e realização de formação técnica especializada	X	
1.4	Elaborar propostas de formação em resposta a encomendas	X	
1.5	Orçamentar encomendas de formação	X	
1.6	Conceber ações/cursos de formação em articulação com os formadores	X	
1.7	Gerir o projeto de conceção de ações em <i>E - learning</i> ou <i>B - learning</i>	X	
1.8	Definir o papel dos tutores na formação em <i>E- learning</i>		X
1.9	Definir/desenhar os principais processos da área da formação	X	
1.10	Criar a estrutura da área do <i>site</i> do INA destinada à formação encomendada	X	
1.11	Elaborar regulamento de formação	X	
1.12	Identificar constrangimentos legais à formação	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.13	Apresentar propostas de solução para os constrangimentos identificados	X	
1.14	Promover e gerir projetos de desenvolvimento de soluções inovadoras		X
1.15	Definir perfis de competências de formação		X
1.16	Colaborar na divulgação pelos serviços e organismos da Administração Pública dos planos e ofertas de formação	X	
1.17	Garantir o registo histórico dos formandos	X	
1.18	Garantir a atualização do cadastro de salas de formação gerindo o sistema de informação relativo à sua ocupação	X	
1.19	Fornecer dados relativos à atividade de formação relevantes para efeitos de informação de gestão	X	
1.20	Gerir a realização da oferta formativa do INA, fornecendo informação sobre planos e programas formativos	X	
1.21	Executar as ações de formação previstas no plano anual de formação do INA		X
1.22	Assegurar o apoio administrativo à execução das ações de formação	X	
1.23	Elaborar as informações de cabimentação das ações		X
1.24	Elaborar as valorizações dos formadores		X
1.25	Preparar o material a fornecer aos formandos	X	
1.26	Executar, em articulação com os restantes serviços e organismos, os pedidos de formação específica	X	
1.27	Redefinir o processo de inscrições nas ações de formação		X
1.28	Assegurar o processo de inscrição às ações de formação	X	
1.29	Garantir o apoio de tutoria nos cursos com componente <i>e-learning</i>	X	
1.30	Gerir os conteúdos na plataforma	X	
1.31	Definir requisitos para interfaces		X

ATIVIDADES REALIZADAS NÃO PREVISTAS

Designação	Justificação
DSFIA	
Reorganização da equipa, processos e equipamentos na sequência da mudança de instalações	Na sequência da mudança de instalações (as instalações do Palácio do Marquês de Pombal foram totalmente desocupadas) para Algés, foi necessário reorganizar as equipas de trabalho, respetivos processos e equipamentos afetos.

DSRGM	Ano
Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade	2012

I – Nota Introdutória

1. Apoio Técnico e Operacional à CReSAP

O apoio técnico e operacional à CReSAP consubstanciou-se, essencialmente, em 2 grandes momentos:

i. *Apoio técnico na fase de conceção dos regulamentos e da infraestrutura tecnológica*

A este nível o INA participou na construção dos regulamentos de seleção dos cargos de direção superior e de nomeação dos gestores públicos.

Foi ainda feita a identificação prévia dos processos da CReSAP de modo a suportar a construção da infraestrutura tecnológica que suportará a gestão das candidaturas eletrónicas.

ii. *Apoio técnico e operacional na gestão das candidaturas e nomeação de gestores públicos*

Foram afetos dois trabalhadores do INA, de forma permanente, à CReSAP, para a gestão dos procedimentos concursais.

2. Gestão e desenvolvimento da Bolsa de Emprego Público BEP

Durante o ano de 2012 o INA realizou uma análise profunda ao portal da Bolsa de Emprego Público de modo a desenvolver novas funcionalidades sob um novo *layout*. Pretende-se incluir novas funcionalidades entre as quais se destacam as candidaturas *on-line* e a gestão eletrónica das mesmas. O relatório foi enviado e aprovado pela tutela do INA.

3. INFARMED – Gestão de Procedimento Concural

O desenvolvimento do procedimento concural comum decorreu de modo regular e de acordo com as regras definidas na Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de junho.

Considera-se que o apoio prestado pelo INA contribuiu, em parceria com a equipa do INFARMED, I.P., para alcançar os objetivos definidos, de acordo com os princípios consagrados no quadro legal em vigor, maximizando-se a eficiência na prossecução do procedimento concural comum, contribuindo para o seu sucesso.

4. Implementação do Programa de Estágios na Administração Central (PEPAC)

A implementação do PEPAC implicou a execução de 2 processos distintos mas interdependentes:

- i. Apoio no desenvolvimento dos instrumentos legislativos através da alteração ao Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março e da conceção das portarias regulamentadoras do regime e que estabelecem o respetivo contingente, em articulação com o Gabinete do SEAP e a DGAEP;
- ii. Desenvolvimento do sistema de gestão do PEPAC, incluindo todos os documentos de apoio e a plataforma eletrónica para as candidaturas e gestão dos estágios, em articulação com a ESPAP, parceiro tecnológico neste processo.

5. Avaliação do sistema de gestão da mobilidade especial

No âmbito do processo de passagem das competências da Entidade Gestora da Mobilidade da GERAP/ESPAP para o INA, concluído no dia 7 de dezembro de 2012, foi efetuada uma avaliação exaustiva de todo o sistema de gestão de SME (incluindo articulação com ESPAP, Secretarias-Gerais, estruturas sindicais e entrevistas a uma amostra representativa de trabalhadores em todo o território nacional), que culminou na elaboração de um relatório de avaliação, incluindo um conjunto alargado de recomendações com vista ao melhoramento do sistema.

II – Autoavaliação

No âmbito do objetivo “Garantir o apoio técnico à Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública”, foram identificados e desenhados os processos da CReSAP, tendo servido de suporte à construção e desenvolvimento da solução informática.

Foi dada resposta atempada a todos os pedidos formalizados pela CReSAP, de acordo com os prazos definidos sendo, desta forma, assegurada a superação do objetivo em sede de QUAR.

No âmbito da gestão interna da Divisão de Recrutamento e Seleção foram desenhados os processos de trabalho de modo a otimizar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados.

No âmbito do CEAGP, foi realizado o diagnóstico de necessidades de técnicos superiores diplomados pelo CEAGP junto de todos os órgãos e serviços da Administração Pública.

Foi ainda definido o perfil de entrada no CEAGP dos diplomados pelo curso de forma a sustentar os trabalhos de revisão da Portaria do CEAGP em 2013.

Foi elaborado um relatório de avaliação da BEP com vista ao desenvolvimento de novas funcionalidades que suportem o recrutamento centralizado em 2013 e a desmaterialização futura dos procedimentos concursais.

Por outro lado, como atividade realizada mas não prevista, e no âmbito do apoio técnico aos órgãos e serviços da Administração Pública, em matéria de recrutamento e seleção, o INA acompanhou a tramitação do procedimento concursal do INFARMED.

Esse apoio contribuiu para o alcançar dos objetivos definidos, de acordo com os princípios consagrados no quadro legal em vigor, maximizando-se a eficiência na prossecução do procedimento concursal comum, contribuindo para o seu sucesso com reconhecidos ganhos de eficiência e qualidade. Os resultados alcançados foram considerados úteis e com elevada qualidade técnica, facto que se traduziu numa maior simplicidade na gestão do procedimento.

Formação ministrada no Turismo de Portugal

Formação ministrada no Turismo de Portugal sobre a “Organização e gestão de procedimentos concursais de dirigentes intermédios” contribuindo para dotar os júris dos procedimentos concursais de conhecimentos e técnicas que os habilitaram a uma melhor gestão dos procedimentos concursais.

Participação em reuniões do grupo GPTIC com vista à operacionalização da Medida 16

O INA, no âmbito desta atividade, e no domínio do recrutamento e seleção, está a arquitetar um modelo de gestão de competências que servirá de suporte à identificação das competências dos profissionais TIC, em articulação com a ESPAP.

Prevê-se que esse modelo e metodologia venha a ser alargado para a identificação de competências das carreiras gerais, designadamente através da integração desse modelo no GERHUP.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Unidade Orgânica - DSRGM				
Garantir o apoio técnico à Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública	Assegurar o apoio técnico e operacional à CReSAP através da identificação e definição de processos e circuitos procedimentais	% de processos definidos (PDef/PIdentf*100) Se valor inferior a 70, não cumpre; se igual a 70 e inferior a 80, cumpre; se igual ou superior a 80, supera.	70%	100% Processos identificados e desenhados Processos de suporte à construção da solução informática Identificação das funcionalidades e interações da plataforma de gestão das candidaturas
	Assegurar a resposta aos pedidos colocados, de acordo com os prazos definidos	% de respostas dadas de acordo com os prazos definidos (média) Se respostas em percentagem inferior a 60, não cumpre; se igual a 60 e inferior a 70, cumpre; se igual ou superior a 70, supera.	60%	100% Resposta a particulares
Otimizar o sistema de gestão dos trabalhadores colocados em mobilidade especial	Contribuir para a melhoria do sistema de gestão de SME através da elaboração de relatório de avaliação do sistema de gestão SME existente devidamente validado	Prazo de entrega do relatório (data base 1 de Junho) Se relatório apresentado até 15 de Outubro supera; se apresentado entre 15 de Outubro e 30 de Novembro cumpre; se apresentado após 30 de Novembro não cumpre	Out/ Nov	Relatório apresentado em novembro (superação no QUAR)
n.a.	Garantir a implementação e gestão do PEPAC	Prazo de apresentação dos manuais de apoio. Se apresentação até 15 de setembro supera, entre 15 de setembro e 15 de outubro cumpre, após esta data não cumpre.	Jul (DL) Dez	Primeiras versões dos manuais apresentados em setembro

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
n.a	Contribuir para o desenvolvimento do novo modelo do recrutamento e seleção do CEAGP através da identificação do perfil do formando e do diagnóstico de necessidades em articulação com a DSFIA	Prazo para apresentação do Perfil CEAGP: Se perfil apresentado até 30 de novembro supera; entre 30 de novembro e 15 de dezembro cumpre; após esta data não cumpre.	Dez	Apresentado em 30/11/2012 Perfil de entrada dos candidatos admitidos ao CEAGP
		Prazo de elaboração de instrumento de recolha de necessidades: Se apresentado até 30 de novembro supera; se apresentado entre 30 de novembro e 15 de dezembro cumpre; após esta data não cumpre.	Dez	Apresentado em 30/11/2012 Identificação das necessidades de Técnicos Superiores Diplomados pelo CEAGP nos órgãos e serviços da AP
	Gestão e desenvolvimento da Bolsa de Emprego Público	Prazo de apresentação de relatório. Elaboração de relatório apresentado até 15 de dezembro supera; entre 15 de Dez e 31 de Dez cumpre, após esta data não cumpre	Dez	Entregue em dezembro Relatório com propostas de alteração das funcionalidades da BEP
Racionalizar as despesas correntes do INA	Contribuir para a redução de custos com comunicações	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo das comunicações da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existe referencial anterior em relação a esta U.O.
	Contribuir para a redução de custos com reprodução documental	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existe referencial anterior em relação a esta U.O.

INICIATIVAS E PROJETOS

Autoavaliação

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
DSRGM					
Identificação e desenho dos processos de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores	Desenho dos processos				X
Colaboração na conceção do Regulamento Interno da CReSAP	Regulamento aprovado				X
Colaboração na conceção do Regulamento da Tramitação dos procedimentos de recrutamento e seleção dos cargos de direção superior na AP	Regulamento aprovado				X
Colaboração na conceção do Regulamento da Tramitação dos procedimentos da Avaliação Curricular e adequação de Perfil dos Gestores Públicos	Regulamento aprovado				X
Elaboração do relatório de avaliação do sistema de gestão SME	Relatório				x
Caracterização dos trabalhadores em SME	Relatório				x
Preparar o programa PEPAC	Formulário de candidatura; Legislação de suporte; Manuais de utilizador				x

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Definir o contingente dos estágios e respetivas áreas de formação	Adaptar base de dados de áreas de formação (versão da CNAEF)				X
	Recolher disponibilidades/necessidades das entidades promotoras				X
Definição do perfil de entrada no CEAGP	Perfil				
Construção do instrumento de recolha das necessidades	Formulário				X
Identificar as necessidades de formação e garantir as respetivas ações de formação da UO	Concretização das ações de formação				X
Gestão da BEP	Relatório de avaliação da implementação das novas funcionalidades da BEP			X	

ATIVIDADES

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSRGM			
1.1	Apoio ao <i>helpdesk</i> da BEP	Sim	
1.2	Apoio ao <i>helpdesk</i> PEPAC	Sim	
1.3	Apoio ao <i>helpdesk</i> da CReSAP	Sim	
1.4	Acompanhamento de trabalhadores em ME	Sim	
1.5	Representação do MF na EPSO	Sim	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.6	Representação do MF na CRAP	Sim	
1.7	Representação do MF no POPH	Sim	
1.8	Atividade de perito na CRESAP	Sim	
1.9	Representação institucional	Sim	
1.10	Participação no Processo de Recrutamento e Seleção dos candidatos ao Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública	Sim	
1.11	Articulação com as SG nos domínios do Recrutamento, e Seleção e mobilidade de Pessoas	Sim	

ATIVIDADES REALIZADAS NÃO PREVISTAS

Designação	Justificação
DSRGM	
Apoio à tramitação do procedimento concursal do INFARMED	<p>O desenvolvimento do procedimento concursal comum decorreu de modo regular e de acordo com as regras definidas na Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de junho.</p> <p>No que concerne à aplicação da prova de conhecimentos, a avaliação global manifestada quer pelos candidatos, quer pelos aplicadores e interlocutores do INFARMED, foi muito positiva, tendo sido realçada a organização logística e de aplicação das provas. É de relevar que as ocorrências registadas se prenderam, sobretudo, com matérias relacionadas com o conteúdo das provas. Neste âmbito importa ainda referir que a utilização da leitura ótica das provas conferiu celeridade e isenção no processo, permitindo paralelamente atingir os prazos definidos pelo INFARMED, I.P..</p> <p>Relativamente à entrevista de avaliação de</p>

Designação	Justificação
DSRGM	<p>competências, foram respeitados quer os critérios definidos pelo júri, quer os prazos para realização do método e os prazos definidos para entrega dos relatórios. Também neste método foram realçados o rigor e a qualidade técnica. Finalmente, os contributos do INA na elaboração das perguntas e na definição das áreas temáticas a abordar na entrevista profissional de seleção, considerando os critérios definidos na Ata n.º 1 dos júris das 15 referências, permitiram operacionalizar os critérios de avaliação constantes naquela.</p>
<p>Conceção do Perfil Psicológico de competências para o INFARMED</p>	<p>O relatório realizado apresenta o perfil psicológico transversal de todos os postos de trabalho colocados em concurso pelo INFARMED, através de procedimento concursal comum, bem como o perfil específico de cada uma das referências do concurso. A informação apresentada resultou de várias entrevistas realizadas aos júris de cada uma das referências do procedimento concursal.</p> <p>O relatório apresentado contribuiu para a aplicação do método de seleção avaliação psicológica por uma entidade externa na medida em que, na altura, o INA não detinha ainda a competência de Entidade Especializada Pública nesta matéria.</p> <p>Os resultados alcançados foram considerados úteis e com elevada qualidade técnica, facto que se traduziu numa maior simplicidade de articulação com o serviço responsável pela realização operacional da Avaliação.</p>
<p>Desenho dos processos da área de Recrutamento e Seleção</p>	<p>No âmbito da gestão interna da Divisão de Recrutamento e Seleção foram desenhados os processos de trabalho de modo a otimizar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados.</p>
<p>Formação ministrada no Turismo de Portugal: “Organização e gestão de procedimentos concursais de dirigentes intermédios”</p>	<p>A realização desta ação contribui para dotar os júris dos procedimentos concursais de conhecimentos e técnicas que os habilitaram a uma melhor gestão dos procedimentos concursais.</p>



Designação	Justificação
<p>DSRGM</p> <p>Participação em reuniões do grupo GPTIC com vista à operacionalização da Medida 16</p>	<p>O INA, no âmbito desta atividade, e no domínio do recrutamento e seleção, está a arquitetar um modelo de gestão de competências que servirá de suporte à identificação das competências dos profissionais TIC.</p> <p>Prevê-se que esse modelo e metodologia venha a ser alargado para a identificação de competências das carreiras gerais, designadamente através da integração desse modelo no GERHUP.</p>

DSCD	Ano
Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação - DSCD	2012

I – Nota Introdutória

1. Em 2012, assistiu-se a uma profunda alteração no INA, quer de natureza organizacional, quer de filosofia de atuação, a que acresce todo o processo relativo à mudança de instalações de Oeiras para Lisboa.
2. A DSCD nasceu da junção de várias áreas muito distintas, quer quanto às suas competências, quer quanto à sua origem:
 - iii. COOPERAÇÃO – anteriormente Unidade de Cooperação para o Desenvolvimento, com nível de direção de serviços;
 - iv. Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) – anteriormente Núcleo de Comunicação e Marketing, estrutura informal, integrada no Departamento de Administração Geral (DAG);
 - v. Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições (DBAE) – sucedeu ao Centro de Documentação e Edições, com nível de divisão, e agregou as competências relativas ao arquivo, expediente e reprografia, anteriormente sob responsabilidade do DAG.
3. Não obstante, as diversas áreas da DSCD desenvolveram várias atividades e projetos, podem, nesta sede, destacar-se as seguintes:
 - a) COOPERAÇÃO
 - i. Avaliação dos instrumentos de cooperação;
 - ii. Realização das seguintes ações de formação:
 - “Gestão de Pessoas por Competências” (ENAD - Angola);
 - “Elaboração e acompanhamento de atos normativos” (MAP - Angola);
 - “Avaliação Desempenho” (DGAP - Cabo Verde).
 - iii. Realização das seguintes ações de consultoria:
 - “Estudo Organizacional MED-MJEDRH” (LuxDev - Cabo Verde);
 - Projeto "ARCAD" - Sérvia (Consórcio Internacional Eurecna-INA-Ogimatech).
 - iv. Reunião de apresentação ao “Examination Yuan” da República da China (Taiwan) da estrutura e regime da Administração Pública portuguesa.

b) DCRP

- i. A definição da nova imagem institucional do INA;
- ii. A reestruturação do Website institucional.

c) DBAE

- i. Tratamento, publicação e divulgação de informação/documentação com interesse para o INA e Administração Pública em geral;
- ii. Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança da Biblioteca e do Centro de Documentação Europeia do INA – ca. 35.000 livros e revistas, estantes e equipamento;
- iii. Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança de 33 anos de Arquivo do INA, I.P. – corrente, intermédio e definitivo;
- iv. Planeamento, organização e acompanhamento presencial da mudança do armazém da INA editora – estantes e 27.383 livros e revistas;
- v. Incorporação da documentação de conservação permanente no arquivo da SGMF;
- vi. Eliminação da documentação que cumpriu os prazos de conservação.

4. Os projetos acima destacados atingiram um elevado grau de execução, tendo contribuído para a consolidação da imagem e prestígio do INA.

II – Autoavaliação

1. Atenta a natureza muito diversa das competências de cada área de intervenção da DSCD, a auto avaliação da DSCD é feita relativamente a cada uma dessas áreas, que aqui se assumem por inteiro.
2. Cabe, no entanto, fazer uma breve reflexão sobre as causas mais genéricas que terão estado na origem dos desvios verificados. Desde logo, a diversidade das matérias da competência da DSCD e a ausência de chefia direta em duas áreas comprometeram a eficácia da coordenação. Também, todo o ambiente de profundas mudanças na organização, vivido durante praticamente todo o ano, e o facto de a atividade da DSCD se articular de forma muito intensa com as outras unidades orgânicas e com entidades externas, contribuíram de forma significativa para os desvios registados.
3. Apesar de todos os constrangimentos verificados num ano atípico, considera-se que a DSCD alcançou um bom desempenho.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Unidade Orgânica - DSCD				
Racionalizar as despesas correntes do INA	Contribuir para a redução de custos com comunicações	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo das comunicações da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	X
	Contribuir para a redução de custos com reprodução documental	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	X
Dinamizar o acesso à informação das diferentes áreas de intervenção do INA	Tratar, publicar e divulgar informação/documentação com interesse para o INA e Administração Pública em geral	N.º de documentação tratada (incluindo edições INA) e iniciativas divulgadas ou realizadas. Não cumpre se inferior a 500; Cumpre se entre 500 a 1000 ; Supera se superior a 1000	1.000	1.916 documentos tratados e disponibilizados para consulta e empréstimo. Fonte: Docbase
	Contribuir para a implementação da nova imagem do INA através da conceção e dinamização de um novo <i>site</i> institucional	Prazo de disponibilização do <i>site</i> (data base 1 de Junho) Se <i>site</i> disponibilizado até 30 de Outubro supera; se disponibilizado entre 30 de Outubro e 30 de Novembro cumpre; se disponibilizado após 30 de Novembro não cumpre	30-11-2012	Consideramos o objetivo cumprido apesar de o <i>site</i> ter sido lançado a 12 de dezembro, pois há a considerar a coincidência de datas da entrega do projeto com o período de mudanças de instalações (final de novembro)
Avaliar a eficácia dos instrumentos de cooperação nos quais o INA é parte	Assegurar o desenvolvimento de processos que permitam a identificação do universo de	% de instrumentos de cooperação avaliados Se avaliados todos os instrumentos de cooperação identificados, supera; se avaliados entre 85 e 99% dos	85%	Foi feito o levantamento dos instrumentos de cooperação que se pôde apurar nos arquivos do INA, foi feita a apreciação e avaliação de todos e foi

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
	instrumentos de cooperação dos quais o INA faz parte, garantindo a sua eficácia através da avaliação dos instrumentos existentes	IC, cumpre; se avaliados menos de 85% dos IC, não cumpre.		apresentado o respetivo Relatório de Avaliação contendo propostas de ação para cada um desses instrumentos.
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	Número de horas de formação frequentadas e relatório de aproveitamento	20h	<ol style="list-style-type: none"> 1. FVM – “Estratégias de Comunicação na AP” (18h) e “Como elaborar um Plano de Comunicação” (18h) 2. JN – “Curso de Defesa Nacional” (258 horas) 3. TP - “Os princípios da escrita eficaz” – 42 horas 4. SI – “Auditoria Financeira” (30 horas) 5. RA – “Gestão de Projetos” (Certificação IPMA) - Módulo I (30 horas) e “Tendências, Cenários e Estratégia” (8 horas) 6. SF – “Técnicas de Redação Online” (18h) e “Joomla” (21h) 7. SC – “Técnicas de Redação Online” (18h) e “Joomla” (21h) 8. VB – “Como elaborar um Plano de Comunicação” (18h); “Workshop Nacional sobre Software de Gestão Integrada de Bibliotecas” (7h) e “XI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas” (21h) 9. AS – “XI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas” (21h); “Workshop Nacional sobre Software de Gestão

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
				Integrada de Bibliotecas” (7h) e “Estratégias de Comunicação na AP” (18h) 10. RB – “XI Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas” (21h); “Gestão Arquivística na AP em Rede” (35h) e “Escrever um Livro e Agora?” (3h) 11. DT – “Inglês para Contacto com o Público” (18) 12. IT – “Técnicas Fundamentais de Apoio Administrativo e de Secretariado” (30h) 13. AD - “Técnicas Fundamentais de Apoio Administrativo e de Secretariado” (30h).

INICIATIVAS E PROJETOS

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
DSCD					
COOPERAÇÃO					
Avaliação dos instrumentos de cooperação	1. Identificação do universo de instrumentos de cooperação dos quais o INA faz parte; 2. Avaliação dos instrumentos existentes				X
Formação internacional	Realização de ações de formação			X	

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Consultoria internacional	Realização de projetos de consultoria e assessoria técnica			X	
Divulgação do trabalho na área da Cooperação do INA	Realização do 2.º Encontro “Conhecimento e Cooperação” e apresentação livro “Manual de Cooperação para o Desenvolvimento” no Porto		X		
Formação de quadros dos PALOP e Timor	Apresentação de proposta de estrutura e regulamento do Programa				X
DBAE – Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições					
Documentação de conservação permanente do INA	Incorporação da documentação de conservação permanente no arquivo da SG do MF; 2.				X
	Eliminação da documentação que cumpriu os prazos de conservação;				X
Modernização arquivística	Desenvolvimento de uma Macroestrutura Funcional (MEF), estrutura semântica para classificar ao 1º e 2º nível os documentos de arquivo dos organismos do MF.				X
Divulgação da Biblioteca do INA	Dar a conhecer a biblioteca aos organismos do MF, restantes ministérios e universidades circundantes; 2. Ganhar novos utilizadores			X	

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Promoção da "INA editora"	Editar em papel e em suporte digital 1 a 3 publicações com interesse para a AP; Realizar sessão de lançamento do HAP; Movimentar fundo de catálogo		X		
Divulgação do REPAP	Produção de <i>poster</i> para apresentação no 11.º Congresso BAD	X			
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas					
Criação do novo <i>website</i> do INA	Criação de um novo <i>website</i> , uma nova <i>e-newsletter</i> e uniformização da globalidade dos suportes de comunicação em papel e em meio digital			X	
Criação de suportes de divulgação das atividades do INA	Criar todos os suportes digitais para divulgações do INA e elaboração e paginação das publicações editadas em 2012				X
Atualização permanente de contactos externos	Ter o registo atualizado dos contactos dos organismos da AP Central, Regional e Local para divulgações eletrónicas.			X	
Desenvolvimento do serviço de Relações Públicas	Apoiar com profissionalismo a área de Relações Públicas e da Receção				X

ATIVIDADES

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSCD			
Cooperação			
1.1	Elaboração e lançamento de questionário às Unidades Orgânicas		X
1.2	Recolha das respostas ao questionário e compilação dos instrumentos de cooperação		X
1.3	Verificação da vigência e avaliação da eficácia e interesse dos instrumentos de cooperação	X	
1.4	Elaboração de relatório de avaliação com apresentação de propostas de denúncia, reativação ou renegociação dos instrumentos de cooperação.	X	
2.1	Formação "Gestão de Pessoas por Competências" (ENAD - Angola)	X	
2.2	2ª Edição da Formação "Elaboração e acompanhamento de atos normativos" (MAP - Angola)	X	
2.3	Projeto "Formação em Avaliação Desempenho" (DGAP - Cabo Verde)	X	
2.4	Curso Avançado para Dirigentes do Sector de Telecomunicações (CADISC)		X
2.5	Formação "Elaboração de Planos e Relatórios de Atividades" (Assembleia Nacional - Angola)		X
2.6	Formação "Área jurídica de apoio à Direção do INE" (Angola)		X
2.7	Redes de Nova Geração, Negócios de Interligação e Técnicas de Negociação		X
2.8	Elaboração do Relatório Final do 6º CADAPi	X	
2.9	Apresentação de Proposta sobre a organização e execução do 7º CADAPi	X	
2.10	Workshop "Proteção Dados" (ReSPA - Montenegro)		X

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
2.11	DECODE (8ª Edição)	X	
2.12	Formação “Curso de Formação de Formadores” (Ministério Interior - Angola)		X
3.1	Projeto “Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil” (Consórcio Internacional CESO-INA-FIIAPP)	X	
3.2	Projeto “Estudo Organizacional MED-MJEDRH” (LuxDev - Cabo Verde)	X	
3.3	2ª Edição do Programa de Estágios Internacional da Hungria	X	
3.4	2ª Missão Projeto "ARCAD" - Sérvia (Consórcio Internacional Eurecna-INA-Ogimatech)	X	
3.5	Projeto "ARCAD" (Aditamento)	X	
3.6	Projeto “Estudo Organizacional MED-MJEDRH” (Adenda)		X
4.1	Apresentação livro “Manual de Cooperação para o Desenvolvimento” no Porto		X
4.2	Realização do 2.º Encontro “Conhecimento e Cooperação”		X
5	Apresentação de proposta de estrutura e regulamento do Programa	X	
DBAE - Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições			
1.1	Levantamento e medição da documentação acumulada	X	
1.2	Recolha de informação para resposta a questionário nacional	X	
1.3	Identificação da documentação de conservação permanente	X	
1.4	Identificação de documentação a eliminar	X	
1.5	Elaboração dos instrumentos legais necessários	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
2.1	Participar nas reuniões conjuntas promovidas pela SGMF	X	
2.2	Enviar formulário de adesão	X	
2.3	Fazer mapeamento do Plano de Classificação do INA, I.P. para a Macroestrutura Funcional	X	
2.4	Contribuir ativamente para o desenvolvimento do Programa através da promoção, implementação e participação na elaboração e no processo de melhoria dos seus instrumentos de gestão (PC; TS; PPD, etc.)	X	
2.5	Aplicar o MIP – Meta-informação para a interoperabilidade e a MEF - Macroestrutural Funcional no sistema de arquivo no prazo de 2 anos.	X	
3.1	Exposição bibliográfica e de cartazes		X
3.2	Atualização e produção do guia bilingue do utilizador da Biblioteca e CDE		X
3.3	Atualização e produção do catálogo da INA editora	X	
3.4	Produção de sinalética	X	
3.5	Apresentação em sala de aula do acervo e serviços da biblioteca aos alunos do CEAGP	X	
4.1	Publicar o <i>Handbook em Administração Pública</i>		X
4.2	Publicar o caderno INA <i>Burnout na AP portuguesa</i>		X
4.3	Publicar o <i>Manual ECDL - módulo I</i>		X
4.4	Organizar o lançamento do <i>Handbook em Administração Pública</i>		X
4.5	Firmar consignações com livrarias universitárias	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
5.1	Criação e organização do texto, gráficos e imagens do <i>poster</i>		X
5.2	Execução do <i>poster</i>		X
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas			
1.1	Implementar a nova imagem institucional do INA a nível <i>web</i>	X	
1.2	Gerir os conteúdos dos canais eletrónicos de informação: Intranet e Internet	X	
1.3	Integrar e gerir a presença do INA em redes sociais	X	
1.4	Promover as atividades do INA através do envio da <i>e-newsletter</i> mensal e de <i>infomails</i>	X	
1.5	Reformular o <i>layout</i> e a estrutura da <i>e-newsletter</i> mensal e dos <i>mailings</i> de divulgação pontuais		X
1.6	Efetuar questionários de avaliação dos novos suportes digitais aos atuais clientes (<i>Webpage</i> , <i>newsletter</i> e <i>infomails</i>)		X
2.1	Reformular a imagem institucional do INA: logotipo e normas de utilização para todos os materiais em formato papel e digital	X	
2.2	Elaborar a conceção gráfica (design) dos materiais de suporte do INA em formato papel e digital	X	
2.3	Elaboração de procedimentos de aquisição de serviços a fornecedores externos para elaboração de materiais de <i>marketing</i> e <i>merchandising</i>	X	
2.4	Elaborar o Catálogo de Formação para 2013		X
2.5	Preparação, conceção gráfica e paginação das publicações do INA	X	
3.1	Atualizar as bases de dados de potenciais clientes para efeitos de divulgação	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
3.2	Gerir e atualizar as bases de dados dos atuais clientes (Clube Netina) para efeitos de otimização das divulgações e de resposta a solicitações	X	
3.3	Criar novas bases de dados para efeito de captação de público de acordo com os pedidos dos departamentos	X	
3.4	Garantir o apoio de entidades parceiras para efeitos de divulgação de ações/seminários/ciclos de conferências através de <i>direct mail</i> e de contacto telefónico	X	
3.5	Apoiar e divulgar iniciativas do INA junto de clientes e potenciais clientes	X	
3.6	Assegurar as respostas/encaminhamentos das questões ao e-mail geral do INA	X	
3.7	Dinamizar o envio de <i>press release</i> a jornalistas estratégicos para obter <i>speaker opportunities</i> junto da comunicação social	X	
4.1	Assegurar o serviço de Relações Públicas: receção de grupos estrangeiros e representação em eventos externos/internos	X	
4.2	Promover a apresentação e a integração de novos colegas (Relações Públicas)	X	
4.3	Promover parcerias com entidades públicas para cedência de espaços e divulgação de ações descentralizadas	X	
4.4	Assegurar o serviço de <i>clipping</i> diário de notícias e monitorizar as notícias sobre o INA nos meios de comunicação social para efeitos de arquivo de imprensa	X	
4.5	Assegurar o serviço de receção nas duas receções de atendimento ao público e encaminhamento dos participantes e visitantes	X	

ATIVIDADES REALIZADAS NÃO PREVISTAS

Designação	Justificação
DSCD	
COOPERAÇÃO	
Apresentação de Manifestações de Interesse a Projetos Internacionais Financiados	Não é possível prever o lançamento dos PIF. Foram apresentadas Mdl sempre que o INA foi convidado por parceiros internacionais para projetos inseridos no seu âmbito de atividades.
Tratamento do arquivo da ex-UCOD	Necessidade de avaliação e tratamento do arquivo resultante da transformação organizacional do INA e da mudança de instalações.
Reunião de apresentação ao “Examination Yuan” da República da China (Taiwan) da estrutura e regime da Administração Pública portuguesa	Solicitação do “Examination Yuan” através do representante diplomático de Taiwan em Lisboa
DCRP – Divisão de Comunicação e Relações Públicas	
PEPAC – Reformulação do Website do PEPAC, ao nível de organização de conteúdos, usabilidade e imagem.	Necessidade de reformular a imagem e a organização de conteúdos do <i>site</i> do PEPAC para receber o novo programa de estágios na AP Central.
DBAE – Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições	
Lançamento do livro de Paulo Veiga e Moura, <i>A Avaliação do Desempenho na AP</i> , da Coimbra editora, na Biblioteca do INA.	Oportunidade para a DBAE de divulgar o novo espaço da Biblioteca e de atualizar o fundo bibliográfico na área jurídica com oferta de 20 títulos da Coimbra Editora.
Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança da Biblioteca e Centro de Documentação Europeia do INA para a SGMF – ca. 35.000 livros e revistas, estantes e equipamento.	Mudança de instalações
Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança de 33 anos de Arquivo do INA, I.P. – definitivo, intermédio e corrente para 3 edifícios do INA-Direção-Geral. Incorporação da documentação de conservação permanente no MF – ca. 250 metros lineares + 549 bobinas de microfilme; Eliminação da documentação que cumpriu o prazo de conservação – ca. 100 metros lineares; Identificação e avaliação de documentação acumulada que não consta da PGD, com	Mudança de instalações

Designação	Justificação
<p>elaboração de relatórios para pedido de parecer à DGLAB sobre o respetivo destino final.</p>	
<p>Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança de instalações do armazém da INA Editora para o edifício sede do INA - 27.383 exemplares de livros e revistas + estantes.</p>	<p>Mudança de instalações</p>
<p>Planeamento, organização, supervisão e acompanhamento presencial da mudança das duas reprografias de Oeiras para o edifício de Algés – mobiliário e equipamento.</p>	<p>Mudança de instalações</p>
<p>Acompanhamento da mudança do setor de expediente para o edifício sede.</p>	<p>Mudança de instalações</p>

DSOI	Ano
Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação	2012

I – Nota Introdutória

A Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação integra um conjunto de atribuições, algumas antes dispersas em diferentes unidades orgânicas do Instituto Nacional de Administração I.P., e outras transferidas da Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP).

Esta situação desde logo colocou o grande desafio de conseguir criar uma identidade e modo de funcionamento adequados à prossecução da respetiva missão, posicionando-se como um serviço de:

1. Gestão de Recursos Informacionais e Tecnológicos;
2. Assessoria e Apoio Técnico a nível interno e externo, nos domínios do planeamento e avaliação organizacional, gestão de processos e de informação e TIC;
3. Coordenação do sistema de formação profissional na AP (artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 50/98).

A par deste processo de mudança institucional foi necessário programar e executar a mudança de sistemas e equipamentos, no âmbito da mudança de instalações, minimizando o impacto na disponibilidade de serviços, e garantindo condições de proteção e segurança relativamente aos recursos críticos para a organização.

Entre as ações desenvolvidas no decorrer de 2012, pelo carácter emblemático de que se revestem para a concretização da missão do INA, realçam-se as seguintes:

1. Elaboração do Relatório de Atividades de Formação Profissional na Administração Pública (RAF), no âmbito das suas atuais atribuições enquanto entidade coordenadora da formação profissional, dando continuidade à iniciativa antes realizada pela DGAEP;
2. Definição dos macroprocessos do INA, através de um projeto participado por todos os dirigentes, iniciando um processo de definição e análise de todos os processos que agora concretizam a sua missão e operacionalizam a realização da estratégia definida para este organismo.
3. Desenvolvimento de uma ação de assessoria técnica (consultoria) no domínio da reestruturação e desenho organizacional em entidades públicas, nomeadamente a definição da nova macroestrutura do município de Cascais, em parceria com o ISCTE.

II – Autoavaliação

1. Apesar das circunstâncias excepcionais que ocorreram em 2012, que se traduziram numa alteração institucional a realizar-se em paralelo com a mudança de instalações e conseqüente pressão sobre a área das infraestruturas e serviços tecnológicos e de informação – foi possível cumprir a totalidade dos objetivos definidos.
 2. Relativamente às iniciativas, não foi possível ultimar o “Kit metodológico” para a área da consultoria, uma vez que a equipa responsável por esta área esteve ocupada a 100% com a conclusão do projeto da reforma organizacional do município de Cascais, não planeado.
 3. Algumas das atividades consideradas no Plano, nos domínios da coordenação da formação profissional e da gestão das tecnologias de informação, não se realizaram. A explicação desta situação reside na necessidade que houve de reafectar os escassos recursos humanos existentes a atividades não planeadas e que, pela sua complexidade e novidade, exigiram a dedicação exclusiva da quase totalidade dos técnicos que integram esta unidade orgânica.
- Apresentam-se, agora, os resultados da autoavaliação:

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Unidade Orgânica - DSOI				
Garantir o apoio técnico à Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública	Contribuir para o suporte técnico e operacional do INA à CReSAP através da elaboração de um protocolo de prestação de serviços	Prazo de apresentação da proposta para assinatura à CReSAP (pressupõe a validação INA) Se proposta apresentada e validada até 30.10, supera; se proposta apresentada entre 30.10 e 30.11, cumpre; se após 30.11, não cumpre.	Nov	Proposta de protocolo concluída antes do prazo previsto.
Identificação e definição integrada de macroprocessos essenciais à execução das atribuições do INA	Desenvolver as ações necessárias à identificação e definição dos macroprocessos organizacionais essenciais à execução das atribuições do INA	% de macroprocessos definidos Se inferior a 60%, não cumpre; entre 60% e até 70%, cumpre; se superior a 70%, supera	70%	100% Relatório apresentado e aprovado em Dezembro

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Dinamizar o acesso à informação das diferentes áreas de intervenção do INA.	Contribuir para a implementação da nova imagem do INA através da conceção e dinamização de um novo <i>site</i> institucional	Prazo de disponibilização do <i>site</i> (data base 1 de Junho) Se <i>site</i> disponibilizado até 30 de Outubro supera; se disponibilizado entre 30 de Outubro e 30 de Novembro cumpre; se disponibilizado após 30 de Novembro não cumpre	Nov	O <i>site</i> foi lançado a 12 de Dezembro, tendo sido cumprido o objetivo definido no QUAR. A impossibilidade de disponibilização do <i>site</i> no fim de Novembro deveu-se à coincidência desta data com o fim do prazo definido para a mudança de instalações.
Racionalizar as despesas correntes do INA.	Contribuir para a redução de custos com comunicações	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo das comunicações da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existindo dados da UO, atendendo aos valores do INA foi conseguida uma redução superior a 20% (35,29%) Objetivo superado no QUAR
	Contribuir para a redução de custos com reprodução documental	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existindo dados da UO, atendendo aos valores do INA foi conseguida uma redução superior a 20% (32,40%) Objetivo superado no QUAR
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	Número de horas de formação frequentadas e relatório de aproveitamento	20h	Os dirigentes e trabalhadores fizeram formação num valor igual ou superior a 20 horas. Objetivo superado no QUAR

INICIATIVAS E PROJETOS

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
DSOI					
Produzir protocolo de prestação de serviços à CReSAP (PPS-CReSAP)	Protocolo de prestação de serviços				x
Criar Equipa de Processos e identificar e definir os macroprocessos do INA (Macro-Processos)	Arquitetura de processos e fichas de análise de 75% dos identificados				x
Criar equipa dos <i>sites</i> e propor e implementar o novo site institucional (INASite)	Novo <i>site</i> institucional disponibilizado de acordo com regras e prazo acordados com direção				x
Criar equipa de assessoria técnica na área organizacional e produzir <i>Kit</i> metodológico (INA-serviços)	<i>Kit</i> metodológico			x	
Criar equipa de Avaliação de Formação e produzir o RAF2011 (RAF)	RAF 2011 (relatório entregue e aceite pela direção)				x

ATIVIDADES

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
Unidade Orgânica - DSOI			
<i>Planeamento Estratégico e Avaliação do Desempenho</i>			
1.1	Apoiar a elaboração e monitorização do QUAR	x	
1.2	Apoiar a elaboração do plano e relatório de atividade	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.3	Promover a adoção e implementar técnicas de planeamento e avaliação de desempenho organizacional	x	
Avaliação da Formação na AP			
2.1	Produzir relatório anual das atividades de formação da AP	x	
2.2	Acompanhar a definição dos resultados a alcançar pelos ministérios em articulação com as entidades responsáveis pelo planeamento estratégico e avaliação		x
2.3	Avaliar o cumprimento dos planos de formação e os investimentos efetuados pelas entidades formadoras	x	
2.4	Acompanhar as entidades formadoras numa ótica de análise dos contributos da formação para a modernização e reforma		x
2.5	Promover periodicamente a avaliação da eficácia da formação avaliando o impacto do investimento		x
Reorganização, processos e informação			
3.1	Promover a definição e gestão dos processos de suporte à realização da missão do INA	x	
3.2	Promover e apoiar tecnicamente a definição e implementação dos procedimentos e regras necessárias à execução eficiente da atividade normal do organismo	x	
3.3	Promover e apoiar tecnicamente a crescente desmaterialização dos circuitos e documentos de suporte à atividade	x	
3.4	Definir e implementar uma abordagem de gestão por projetos, comum a todas as intervenções internas ou externas	x	
3.5	Definir sistema de indicadores, conceber e gerir sistemas de apoio à tomada de decisão no âmbito da gestão de RH na AP		x
3.6	Definir e implementar mecanismos de gestão da segurança e qualidade da		x

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	informação crítica para a organização		
3.7	Colaborar nos projetos de formação e assistência técnica e produzir conhecimento nas vertentes de organização, metodologias e sistemas de informação	x	
Arquitetura e planeamento de SI			
4.1	Definir e manter a arquitetura e a interoperabilidade dos SI utilizados pelo INA na realização das suas atividades	x	
4.2	Promover a definição e documentação dos serviços e processos da área dos STI		x
E-learning			
5.1	Fazer o desenho instrucional de novos cursos com <i>e-learning</i>		x
5.2	Desenhar e desenvolver recursos para suporte a ações de formação e aprendizagem	x	
5.3	Criar e manter estrutura de cursos na plataforma	x	
5.4	Desenvolver conhecimento sobre aplicabilidade de novas tecnologias	x	
5.5	Prestar assessoria técnica em projetos de utilização de TIC na aprendizagem	x	
WebDesign de suportes e conteúdos			
6.1	Promover a melhoria da arquitetura e <i>layout</i> dos sites, <i>subsites</i> e canais de presença na <i>web</i>	x	
6.2	Definir e manter a usabilidade dos <i>sites</i> e <i>subsites</i>	x	
DSTI – Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação			
Gestão de infraestruturas, comunicações e segurança			
1.1	Administração da rede de dados	x	
1.2	Administração de comunicações de dados	x	
1.3	Administração e manutenção de Base de Dados	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.4	Administração dos servidores aplicativos	x	
1.5	Administração e manutenção de servidores	x	
<i>Gestão do desenvolvimento e manutenção de aplicações e bases de dados</i>			
2.1	Manutenção corretiva e preventiva das aplicações de suporte à atividade		x
2.2	Apoio e acompanhamento de projetos de desenvolvimento aplicativo	x	
2.3	Conceção e desenvolvimento de bases de dados de suporte à atividade	x	
2.4	Extração e tratamento de dados de suporte à gestão	x	
<i>Administração de sites, plataformas e desenvolvimento web</i>			
3.1	Construção e Administração de Sites	x	
3.2	Desenvolvimento aplicativo para web	x	
3.3	Administração, configuração e gestão plataforma <i>e-learning</i>	x	
3.4	Apoio à utilização de plataformas eletrónicas	x	
<i>Gestão de contratos e licenciamentos de TIC</i>			
4.1	Gestão de aquisições e contratos manutenção	x	
4.2	Gestão dos processos de licenciamento	x	
<i>Serviço de produção multimédia</i>			
5.1	Assegurar a conceção e produção de produtos multimédia	x	
5.2	Manter e gerir o arquivo de produtos multimédia	x	
<i>Serviço de apoio de STI</i>			
6.1	Assegurar o apoio tecnológico aos cursos (configuração de equipamentos e instalação de <i>software</i>)	x	
6.2	Assegurar o apoio tecnológico aos utilizadores (configuração de	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	equipamentos e instalação de <i>software</i>)		
6.3	Garantir o apoio técnico aos formadores e formandos no acesso e uso da plataforma de <i>e-learning</i>	x	
6.4	Garantir a 1.ª linha de atendimento para resolução de problemas de acesso a aplicações ou serviços	x	
6.5	Responder aos pedidos de atualização de informação do <i>backoffice</i> da pesquisa <i>online</i> de cursos	x	
Manutenção dos recursos tecnológicos			
7.1	Manutenção da infraestrutura de Voz e dados	x	
7.2	Assegurar o funcionamento das centrais telefónicas	x	
7.3	Manutenção do cadastro do parque informático e audiovisual	x	
7.4	Gerir os recursos de apoio a ações fora do INA	x	
7.5	Assegurar a operação dos serviços audiovisuais	x	
7.6	Manutenção da cablagem e rede elétrica	x	

ATIVIDADES REALIZADAS NÃO PREVISTAS

Designação	Justificação
DSOI	
Assessoria à reforma organizacional do município de Cascais	Aquisição de serviços ao INA para apoiar o executivo do município na definição da nova macroestrutura organizacional, numa dinâmica de mobilização da participação de todos os dirigentes e trabalhadores interessados.
Programação de nova solução de leitura ótica	Aquisição de serviços ao INA, por parte do INFARMED, para apoio à tramitação do

Designação	Justificação
<p>Redesenho do sistema de comunicações para integração da nossa rede local e Wi-Fi na rede da SG.</p> <p>Implementação de uma solução provisória de comunicações Oeiras/Algés/Filipe Folque.</p> <p>Implementação de nova solução no que respeita a centrais telefónicas, integrando Algés e Filipe Folque (esta última com central VOIP).</p> <p>Mudança do <i>Datacenter</i> de Oeiras para Algés</p>	<p>procedimento concursal de recrutamento de TS, com recurso à utilização de leitura ótica</p> <p>Mudança de instalações da DBAE para o Terreiro do Paço e dos serviços em Oeiras para Algés e Filipe Folque. Em simultâneo ocorreu mudança não prevista de operador de comunicações por via da UMC.</p> <p>As mudanças das infraestruturas informáticas e das comunicações de dados e voz foram feitas sem recurso a empresa externa.</p>

DSRI	ANO
Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos	2012

I – Nota Introdutória

Durante o ano de 2012, verificou-se a extinção por fusão do Instituto Nacional de Administração, I.P. na Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

Esta alteração levou a uma mudança na estrutura orgânica interna do Serviço, fazendo com que as atribuições conferidas à Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos tenham sido alteradas, nomeadamente em relação ao que estava definido para a anterior Direção de Serviços de Administração Geral.

Em termos gerais, o ano de 2012 ficou marcado por um conjunto grande de ações inerentes à reestruturação orgânica, sendo que na DSRI houve a necessidade de efetuar uma reafecção dos recursos existentes às tarefas a desempenhar, por se ter verificado uma saída considerável dos recursos humanos afetos.

Esta reafecção foi conseguida, quase exclusivamente, com o recurso a colaboradores internos.

Conhecida e referida em anteriores Relatórios, a situação financeira delicada existentes desde 2011, o ano de 2012 foi marcado por um conjunto de ações orçamentais extraordinárias, viabilizadas pela Tutela, no sentido de dotar a DGQTFP do necessário equilíbrio financeiro permitindo um funcionamento em pleno após a reestruturação. Mesmo assim, e considerando o conjunto muito elevado de encargos assumidos e não pagos até 2012, não foi possível resolver todos os problemas até final do ano, por falta de tempo útil para a referida concretização.

II – Autoavaliação

Em termos globais, as atividades previstas na gestão dos recursos financeiros, humanos e patrimoniais decorreram dentro do previsto.

Em termos de atividades não previstas, é de realçar a mudança de instalações e a passagem de gestão dos serviços de cafetaria e refeitório para a Câmara Municipal de Oeiras.

O esforço inerente à mudança de instalações teve um impacto decisivo nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores da DSRI, durante praticamente todo o 2.º semestre, levando a que a concretização de algumas atividades relacionadas com alteração de procedimentos, não tenham sido possíveis. A conclusão destas atividades foram reprogramadas, para o ano de 2013 assim como a consolidação do processo de reorganização e de mudança de instalações.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Unidade Orgânica - DSRI				
Assegurar a operacionalização do processo de reorganização interna do INA	Consolidar e implementar o processo de reorganização do INA	Prazo de conclusão do processo. Se processo concluído até 21 de Agosto, supera; entre 21 e 31 de Agosto cumpre, se após 31 de Agosto, não cumpre.	Ago	O processo foi concluído antes de 21 de Agosto
Identificação e definição integrada de macroprocessos essenciais à execução das atribuições do INA	Contribuir para a implementação de um sistema de controlo interno do INA através da elaboração de diagnóstico de situação e plano anticorrupção	Prazo para apresentação dos documentos Se entrega ambos até 15 de Novembro, supera; se entrega após 15 de Dezembro, não cumpre; cumpre nas restantes situações	15-Nov	Foi efetuado o ponto de situação até 15 de Novembro. O Plano de anticorrupção não foi entregue
	Contribuir para a consolidação da comunicação interna no INA através da disponibilização de informação de gestão na área de recursos internos	Prazo de entrega de relatório mensal Se entrega todos até ao dia 10 do mês seguinte, supera; se entrega após dia 15, não cumpre; cumpre nas restantes situações	15 de cada mês	Foram entregues relatórios em todos os meses do ano, até dia 10 do mês seguinte
Racionalizar as despesas correntes do INA	Contribuir para a redução de custos com comunicações	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo das comunicações da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existindo dados da UO, atendendo aos valores do INA foi conseguida uma redução superior a 20% (35,29%)
	Contribuir para a redução de custos com reprodução documental	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da unidade orgânica (2012/2011*100) Se redução inferior a 20% não cumpre; Se redução igual a 20% e inferior a 30% cumpre; Se redução igual ou superior a 30% supera.	20%	Não existindo dados da UO, atendendo aos valores do INA foi conseguida uma redução superior a 20% (32,40%)

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	Número de horas	20h	Em 2012, dos 18 funcionários afectos à DSRI, 15 efectuaram formação profissional num valor igual ou superior a 20 horas.

Nota:

No que concerne o segundo objetivo operacional, nomeadamente a identificação e definição integrada de macroprocessos essenciais à execução das atribuições do INA, que pressuponha a elaboração de um diagnóstico da situação, no que concerne a implementação de um sistema de controlo interno do INA, assim como o plano anticorrupção, objetivo foi considerado como não cumprido. Este não cumprimento ficou a dever-se à não elaboração da revisão do Plano Anti-Corrupção.

Como justificação pode ser referido o facto de ter existido uma redução significativa dos colaboradores afetos à DSRI, assim como uma incidência muito substancial de tarefas inerentes à reorganização do INA, nomeadamente no que concerne à mudança de instalações, o que retirou tempo para a elaboração do documento em causa.

INICIATIVAS E PROJETOS

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
DSRI					
Reorganização administrativa do INA	Terminar o processo de reorganização administrativa do INA até 31 de Agosto de 2012				x
Sistema de Controlo Interno	Sistema de Controlo Interno: elaboração de um diagnóstico até 15.11.2012; Plano Anti-Corrupção:		x		

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
	elaboração até 15.11.2012				
Informação de gestão	Elaboração e divulgação de relatórios mensais até dia 10 do mês seguinte, em todos os meses até final de 2012				x
Racionalização de recursos	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo com comunicações da DSRI				x
Racionalização de recursos	Reduzir em pelo menos 20%, face a 2011, o custo da reprodução documental da DSRI				x
Formação profissional	Qualificar os colaboradores da DSRI em pelo menos 20 horas de formação pertinente para o serviço e a UO				x

ATIVIDADES

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSRI			
1	<p>Dirigir os serviços compreendidos na respetiva Direção de Serviços, definindo objetivos de atuação do mesmo, tendo em conta os planos gerais estabelecidos, a competência da unidade orgânica e a regulamentação interna, quando exista; Controlar o cumprimento dos planos de atividade, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços dependentes; Assegurar a administração dos recursos humanos e materiais que lhe estão afetos, promovendo o melhor aproveitamento e desenvolvimento dos mesmos, tendo em conta os objetivos e atividades dos serviços dependentes.</p>	x	
DSRI-AF			
2.1	<p>Apoiar a tomada de decisões ao nível superior no domínio financeiro, nomeadamente no que concerne à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros; Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade, respeitando as normas legais e os princípios contabilísticos geralmente aceites; Exercer funções de consultadoria em matéria de âmbito financeiro; Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica nas áreas contabilística e fiscal; Verificar toda a atividade financeira, designadamente o cumprimento dos princípios legais relativos à arrecadação das receitas e à realização das despesas; Organizar e verificar a elaboração dos documentos previsionais, suas revisões e alterações, bem como os documentos de prestação de contas.</p>	x	
2.2	<p>Assegurar a elaboração e a execução do orçamento do INA, garantindo todos os procedimentos técnicos, administrativos e contabilísticos de acordo com o</p>	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	<p>princípio de boa gestão e com as disposições legais aplicáveis; Instruir os processos relativos a despesas resultantes da execução do orçamento do Serviço, informar quanto à sua legalidade e cabimento e efetuar processamentos, liquidações e pagamentos. Instruir os processos de prestação de informação, de acordo com o estabelecido por Lei. Manutenção dos adequados registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respetivo; Organizar a conta anual de gerência do INA, bem como preparar os elementos necessários à elaboração de relatórios de execução financeira;</p>		
DSRI-RH			
3.1	<p>Gerir os processos de recrutamento de pessoal, promovendo o normal decurso dos procedimentos concursais; Apoiar na gestão e na organização do processo de Avaliação de Desempenho; Assegurar todo o processo relativo à formação profissional, designadamente levantamento e análise das necessidades de formação; Avaliar a formação realizada e a tramitação técnica e administrativa dos procedimentos de formação; Elaborar pareceres e projetos com diversos graus de complexidade e executar outras atividades de apoio especializado na área cadastral e de remunerações; Gerir contratos de trabalho em funções públicas, períodos experimentais; Realizar e tratar dados estatísticos no âmbito dos Recursos Humanos, designadamente balanço social, formação profissional, despesas com pessoal, entre outros.</p>	x	
3.2	<p>Efetuar as operações de registo e controlo da assiduidade dos trabalhadores; Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos, dos abonos dos trabalhadores do INA, incluindo os</p>	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	procedimentos relativos aos benefícios sociais a que os mesmos tenham direito; Organizar e manter atualizado o cadastro e os ficheiros de pessoal;		
DSRI-ABSP			
4.1	Assegurar a gestão dos recursos patrimoniais afetos ao INA; Organizar os procedimentos e a celebração de contratos para a realização de obras e para a aquisição de bens e serviços, de acordo com as disposições legais aplicáveis; Gerir os contratos de prestação de serviços do INA; Assegurar a aquisição, distribuição e controlo dos artigos de consumo corrente; Garantir o inventário centralizado de todos os bens do INA, mantendo atualizado o respetivo cadastro; Prestar a informação definida por lei, no âmbito da contratação pública;	x	
4.2	Instruir os processos relativos a despesas, na sua vertente de contratação pública, na fase inicial, acautelando sua legalidade e adequação às normas internas vigentes. Manutenção dos adequados registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respetivo; Acautelar a verificação dos bens e serviços constantes nas faturas para preparação do pagamento. Efetuar os contactos com fornecedores, nomeadamente acautelando o cumprimento legal, no que concerne a formal assunção de compromissos.	x	
4.3	Receber, armazenar e zelar pela conservação de matérias-primas, ferramentas, materiais, produtos acabados e outros artigos, providenciando pela manutenção dos níveis de existências; Executar entregas previamente requisitadas, buscando ao armazém o material, e transportando para os departamentos; Verificar a conformidade entre as mercadorias recebidas ou expedidas (interior ou	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	exterior) e sua respetiva documentação e registar eventuais danos e perdas;		
4.4	Arrumar o “stock” de modo a facilitar a sua conservação e acesso; Caso não exista o material requisitado, e com a devida autorização realizar a compra dos materiais, recolhendo as assinaturas nas faturas dos serviços que os solicitam, entregando o material posteriormente e a respetiva fatura; Orientar, quando necessário, cargas e descargas.	x	
DSRI-CMP			
5	Assegurar a gestão dos bens imóveis sob a administração do serviço, através da manutenção de análises e recolha de informação necessária para uma adequada, eficaz e eficiente gestão do património. Analisar e propor intervenções necessárias para a manutenção dos bens imóveis, em coordenação com as entidades competentes. Coordenar todas as atividades necessárias para a adequada manutenção e conservação dos bens imóveis; Manter atualizado o cadastro de cada edifício, assim como os processos que venham a originar qualquer intervenção. Assegurar as intervenções correntes de conservação manutenção; Assegurar a necessária atualização da informação definida por lei, no âmbito do património imobiliário do Estado.	x	
DSRI-TES			
6	Assegurar a elaboração e registo dos pagamentos, da receita, gestão e controlo do fundo maneio, cobranças de dívidas dos anos anteriores e elaboração de ações de conferência de contas bancárias e pagamentos efetuados. Assegurar o envio dos certificados de formação após a confirmação do correspondente pagamento da fatura. Apoio às ações efetuadas fora das instalações do INA em que seja necessária a cobrança, no local, de	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	verbas decorrentes do serviço a efetuar. Responsável pelo cofre que lhe esteja fisicamente atribuído.		
DSRI-SG			
7.1	Coordenar os serviços de limpeza e segurança das instalações do INA; Assegurar o funcionamento do bar, nomeadamente no que concerne a gestão direta do mesmo; Efetuar o controlo da receita efetuada no bar e posterior entrega na Tesouraria; Assegurar o controlo e cumprimento legal do parque de viaturas do INA, acautelando a prestação de informação legalmente exigida.	x	
7.2	Conduzir automóveis ligeiros para o transporte de passageiros, tendo em atenção a segurança da viatura e as normas de trânsito; Informar-se do destino pretendido pelo passageiro; Regular a velocidade do veículo procedendo às manobras necessárias e atendendo ao estado da via e do automóvel, à circulação de outros veículos e peões, às regras e sinais de trânsito; Colaborar na carga e descarga das bagagens que transporta e auxiliar os passageiros na entrada ou saída do veículo, quando necessário; Providenciar pelo bom estado de funcionamento do automóvel, procedendo à sua limpeza e zelando pela sua manutenção, lubrificação e reparação.	x	
7.3	Assegurar a higiene, limpeza e conservação das instalações; Colaborar eventualmente nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos; Auxiliar na execução de cargas e descargas; Realizar tarefas de arrumação e distribuição; Executar outras tarefas simples, não especificadas, de carácter manual e exigindo, principalmente esforço físico e conhecimentos práticos; Assegurar o funcionamento do bar.	x	

ATIVIDADES REALIZADAS NÃO PREVISTAS

Designação	Justificação
DSRI	
Mudança de Instalações	A mudança de instalações decorreu das novas condições propostas pela CMO, tendo sido necessário desocupar totalmente as instalações do Palácio do Marquês de Pombal, alterar a disposição e equipamento existente em Algés e montar as instalações de Lisboa.
Mudança da gestão dos serviços de Bar e Refeitório para a CMO	Considerando a mudança de instalações acima mencionada foi efetuada a transferência de gestão dos serviços mencionados a 1 de Junho de 2012.

4) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

Realizaram-se 266 ações de formação no decurso do ano de 2012 num total de 11.454 horas de formação.

Estiveram envolvidos 6.451 participantes.

Esta atividade desenvolvida pela Direção de Serviços da Formação e Inovação na Aprendizagem representou um volume de formação no montante de cerca de 47.841 dias de formação (convencionado o dia de formação a corresponder a 6 horas efetivas de formação).

Apresenta-se de seguida o Quadro 1.

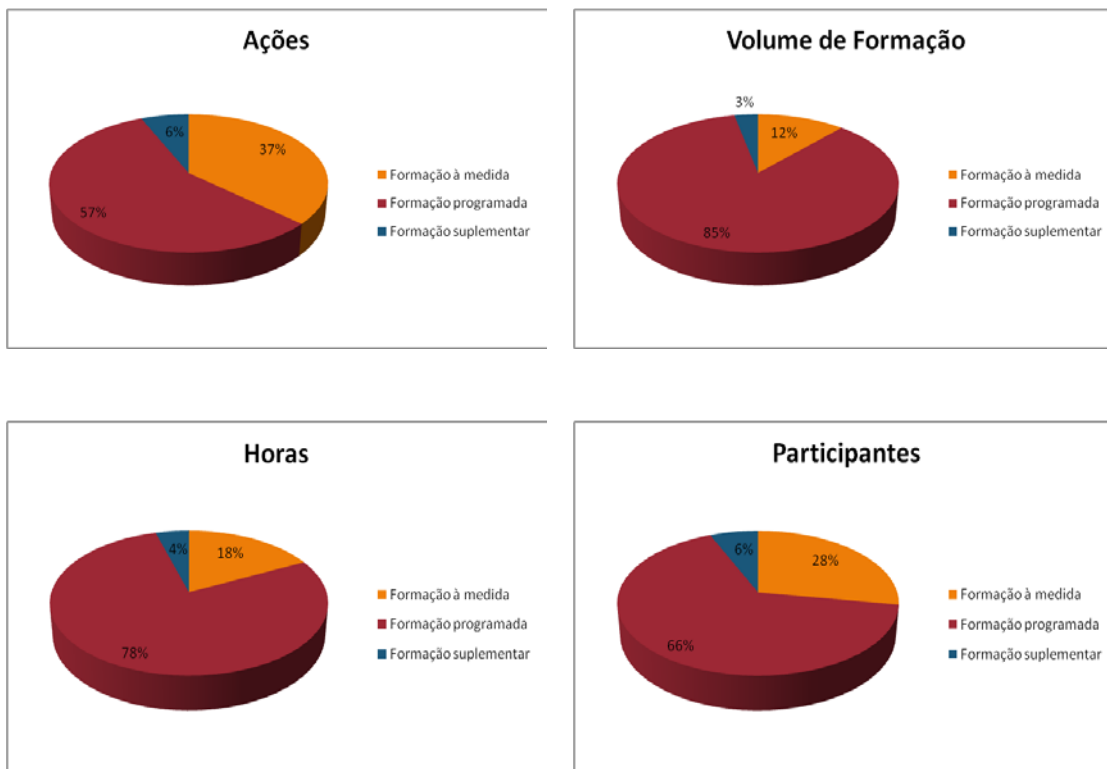
Quadro 1 – Ações de Formação e Tipo de Ação

Tipo	Cursos	Horas	Participantes	Volume de Form.
Formação à medida	98	2.008,0	1.788	5.561,7
Formação programada	151	8.933,0	4.250	40.782,5
Formação suplementar	17	513,0	413	1.496,7
Total Geral	266	11.454,0	6.451	47.840,8

As ações estão tipificadas de acordo com o Plano de Formação programado no início de 2012, necessidades acrescidas ao longo do mesmo e pedidos expressos dos clientes do INA.

As diferentes perspetivas dadas pelos itens agregados podem observar-se nos gráficos que se apresentam, representando o volume de formação o principal indicador.

Gráficos I a IV – Distribuição dos cursos, horas, participantes e volume de formação por tipo de ação desenvolvida



Assim a formação programada representa 85% da atividade da formação, seguindo-se os pedidos de realização de ações por encomenda com 12% e uma percentagem de 3% das ações realizadas em função de uma procura acima do expectável.

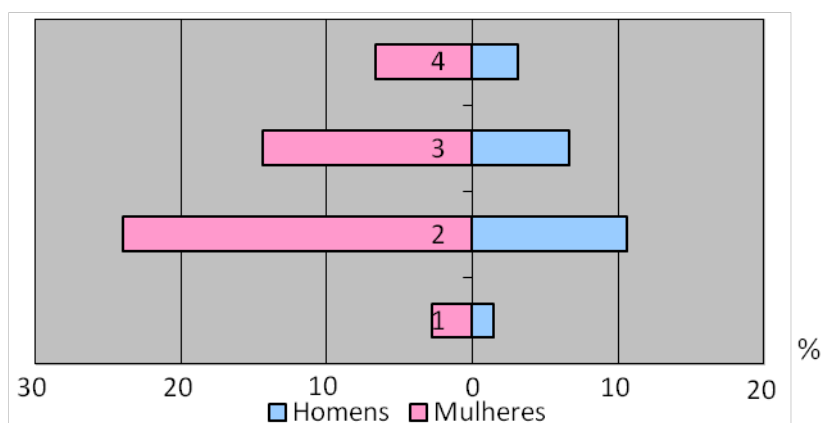
Os participantes caracterizam-se por uma média de idades de cerca de 53 anos, média semelhante para mulheres (54 anos) e homens (52 anos). Constata-se, no entanto, que na amostra de 4.327 participantes que indicaram a idade (do total de 6.451), 61% se situam numa faixa etária compreendida entre os 30 e os 45 anos (Quadro 2).

**Quadro 2 - Número de participantes por grupo etário e género
(amostra de 67% do total)**

GRUPO ETÁRIO	GÉNERO		Total
	M	H	
1-Idade inferior a 30 anos	207	151	358
2-Idade entre 30 e 45 anos	1.818	831	2.649
3-Idade entre 45 e 55 anos	688	224	912
4-Idade superior a 55 anos	314	94	408

De entre os participantes e em todos os grupos etários, a maioria são mulheres.

**Gráfico V – Distribuição dos participantes por grupo etário e género
(amostra de 67% do total)**



5) RECURSOS FINANCEIROS

RECEITA			
	2010	2011	2012
FUNCIONAMENTO			
OE	2.094.741,00 €	1.504.814,00 €	3.107.882,00 €
RP - Publicações e impressos	10.647,00 €	16.747,00 €	6.315,00 €
RP - Produtos Alimentares	153.034,00 €	164.853,00 €	67.351,00 €
RP - Estudos, pareceres e Projetos	1.230.265,00 €	594.779,00 €	100.398,00 €
RP - Formação	5.054.479,00 €	2.985.749,00 €	1.505.486,00 €
Total RP	6.448.425,00 €	3.762.128,00 €	1.679.550,00 €
Saldos	475.000,00 €	477.210,00 €	0,00 €
Total Funcionamento	9.018.166,00 €	5.744.152,00 €	4.787.432,00 €
INVESTIMENTO			
OE	164.814,00 €	16.953,00 €	0,00 €
POPH	414.346,00 €	390.336,00 €	605.738,00 €
SALDO	68.378,00 €	68.378,00 €	0,00 €
Total Investimento	647.538,00 €	475.667,00 €	605.738,00 €
Total Orçamento Receita	9.665.704,00 €	6.219.819,00 €	5.393.170,00 €
DESPESA			
	2010	2011	2012
Despesas com Pessoal	3.995.041,00 €	3.566.333,00 €	2.621.816,00 €
Funcionamento	4.540.164,00 €	2.119.704,00 €	2.165.617,00 €
Investimento	576.380,00 €	475.667,00 €	605.737,00 €
Total Orçamento Despesa	9.111.585,00 €	6.161.704,00 €	5.393.170,00 €
ENCARGOS ASSUMIDOS E NÃO PAGOS			
2010 e 2011	Transição com saldos de gerência, embora sem inscrição em sede de contabilidade patrimonial de todas as dívidas a fornecedores.		
2012	Montante de encargos assumidos e não pagos: 1.217.863,15€, que se transformaram de Pagamentos em atraso no primeiro trimestre de 2012;		

Relativamente aos dados acima apresentados, importa esclarecer que no que respeita ao ano de 2012 o valor da receita proveniente do OE (3.107.882,00€) tem já em conta os três reforços orçamentais conseguidos durante esse ano (valor total: 2.914.000,00 €). Na verdade, o valor

proveniente do OE no início do ano foi de 193.882,00 €. Assim, a diferença entre o valor da receita própria (incluindo verbas de co-financiamento comunitário POPH: 2.285.288,00€) e o valor da despesa (5.393.170,00 €), conduziu à necessidade do reforço antes referido.

No que respeita ao valor global da despesa realizada em 2012, o mesmo representa uma redução 12% relativamente ao valor global de 2011, 41% em relação a 2010.

Nestes valores não pode ser ignorada a diminuição de atividade.

6) RECURSOS HUMANOS

Do total de 95 trabalhadores do INA, 72 são do sexo feminino e 23 do sexo masculino. A estes valores corresponde uma taxa de feminização de 76 %, inferior à registada no ano anterior, que se situava nos 80%.

Gráfico 1 - Distribuição de trabalhadores segundo o género

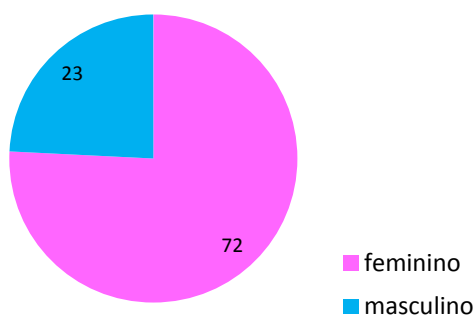
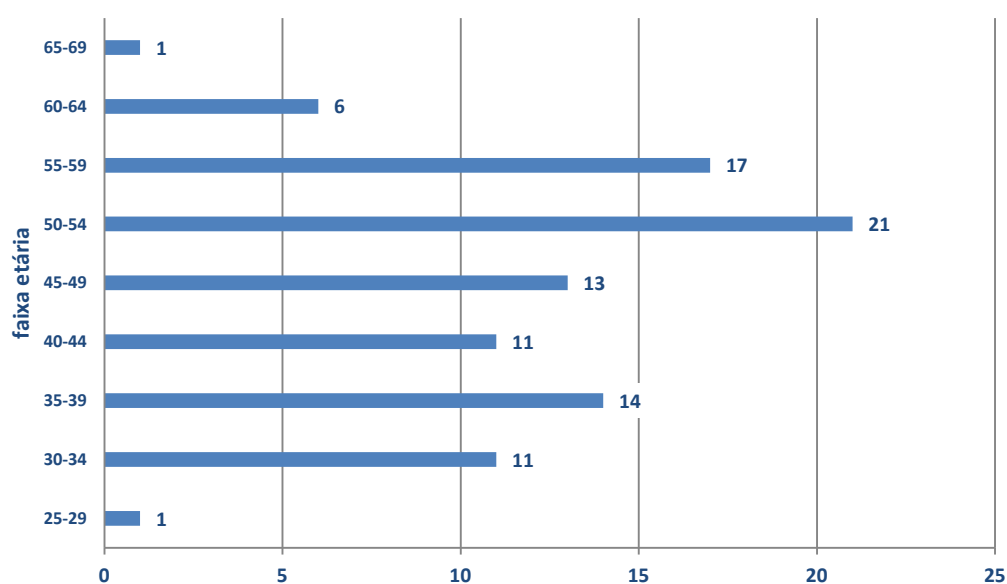


Gráfico 2 - Estrutura Etária 2012



Da análise do quadro supra, verifica-se que os valores mais elevados centram-se no intervalo 50–54 anos, onde se encontram 21 trabalhadores, correspondendo a 22,11% do total de efetivos, sendo que 17,89 % têm idades compreendidas no intervalo 55–59 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o indivíduo mais novo e o mais velho é de 38 anos. Estas idades correspondem a 29 e 67 anos respetivamente. O indicador Nível Etário Médio, situa-se nos 48 anos.

Quadro 1 - Efetivos por nível de escolaridade nos últimos 3 anos:

ANO	ATÉ 9º ANO	10º, 11º, 12º ANO	BACHARELATO/ LICENCIATURA/ MESTRADO/ DOUTORAMENTO	TOTAL
2010	47	41	49	137
2011	43	38	51	132
2012	20	25	50	95

Em 2012, registou-se um índice de tecnicidade de 52,63 %.

Do universo global, as taxas habilitacionais são as seguintes:

- 20 trabalhadores possuem habilitação até ao 9º ano de escolaridade, o que corresponde a 21,25%;
- 25 trabalhadores detêm habilitação entre o 10.º e o 12.º anos de escolaridade, o que corresponde a 26,32%;
- 50 trabalhadores possuem formação superior, correspondendo a 52,63%.

7) AVALIAÇÃO FINAL

a) Apreciação de resultados

Os objetivos definidos para 2012 podem caracterizar-se, no seu conjunto, por serem bastante ambiciosos e de difícil alcance. Refletem, necessariamente, o processo de reestruturação e a necessidade absoluta de reorganização de recursos e processos.

Não obstante o processo de redução de efetivos e a mudança de instalações, de elevada dimensão, realça-se a superação de 7 dos 10 objetivos.

Efetivamente, os excelentes resultados alcançados evidenciam o esforço e concentração na prossecução da nova missão do INA.

De realçar, ainda, a adoção de processos e práticas de controlo interno, como fatores determinantes de melhoria do desempenho organizacional.

b) Proposta de menção qualitativa

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e considerando a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e os desvios verificados no QUAR do INA, propõe-se, para o ano de 2012, a menção “Desempenho BOM”.

c) Conclusões

O ano de 2012 foi marcado pelo profundo processo de reestruturação do INA. A manutenção de atribuições na área da formação, o desenvolvimento de outras áreas já existentes e a integração de novas áreas, até aqui cometidas a outras entidades, impuseram a adoção de uma nova estrutura organizacional e, também, o desenho de uma nova cultura. De realçar, a este nível, o projeto de identificação e definição dos macroprocessos, projeto com sequência prevista em 2013, e a adoção e implementação de técnicas de planeamento e avaliação de desempenho organizacional.

Em 2013, o INA pretende consolidar a mudança organizacional; promover a aproximação a outros serviços da AP, através da celebração de protocolos que permitam gerar sinergias; dinamizar a área de cooperação internacional; promover a realização de ações de consultoria; promover a oferta formativa à medida; repensar o regime jurídico da formação profissional na AP; garantir a

gestão de um novo programa de estágios profissionais na administração central; desenvolver a gestão personalizada da carreira dos trabalhadores colocados em SME e garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP.