

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2014



ÍNDICE

1) NOTA INTRODUTÓRIA	3
2) AUTO-AVALIAÇÃO	4
A) QUAR – ANÁLISE DOS RESULTADOS	4
B) AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	6
3) SÍNTESE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA	9
i) Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)	9
ii) Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)	13
iii) Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)	22
iv) Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)	35
v) Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)	40
4) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	47
5) RECURSOS FINANCEIROS	48
6) RECURSOS HUMANOS	49
7) AVALIAÇÃO FINAL	52
A) APRECIÇÃO DE RESULTADOS	52
B) PROPOSTA DE MENÇÃO QUALITATIVA	52
C) CONCLUSÕES	53

1) NOTA INTRODUTÓRIA

O relatório que agora se apresenta tem como objetivo caracterizar a atividade desenvolvida no decorrer do ano de 2014 pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), criada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro.

A atividade desenvolvida enquadra-se nos seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR):

- Contribuir para a implementação de um novo sistema de recrutamento e seleção na Administração Pública;
- Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação;
- Promover as ações necessárias ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas;
- Consolidar as relações institucionais e de cooperação do INA com organismos nacionais e estrangeiros;
- Consolidar o modelo organizacional do INA, mantendo o respetivo equilíbrio financeiro.

Os objetivos operacionais e as atividades/projetos desenvolvidos em concreto por cada unidade orgânica e que se identificam ao longo deste documento, refletem a necessária interligação de diferentes áreas operacionais na implementação das políticas públicas em matéria de recursos humanos da AP, concretizando a missão do INA como entidade central de gestão de recursos humanos.

Os resultados apresentados, correspondendo às expectativas de desempenho definidas no início do ano, refletem uma organização estável, sustentável e em franco crescimento.

O grande investimento nas diferentes áreas de actividade contribui, decisivamente, para o aumento dos níveis de confiança dos nossos clientes e stakeholders (nacionais e internacionais) permitindo-nos, nessa medida, perspetivar a consolidação do posicionamento do INA enquanto entidade de referência e excelência em diversos sectores.

2) AUTO-AVALIAÇÃO

A) QUAR – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto apresentam-se as taxas de realização dos 13 objetivos operacionais inscritos no QUAR para 2014, fazendo-se uma breve análise dos resultados obtidos na tabela seguinte:

TABELA 1 - RESULTADOS DOS OBJETIVOS E INDICADORES DO QUAR 2014

QUAR 2014		MONITORIZAÇÃO		31.DEZEMBRO.2014						
Ministério das Finanças										
INA - Instituto Nacional de Administração										
MISSÃO: Promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objectivos e actividades 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 Estratégicos										
OE 1. Contribuir para a implementação de um novo sistema de recrutamento e seleção na Administração Pública.										
OE 2. Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação.										
OE 3. Promover as ações necessárias ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas.										
OE 4. Consolidar as relações institucionais e de cooperação do INA com organismos nacionais e estrangeiros.										
OE 5. Consolidar o modelo organizacional do INA, mantendo o respetivo equilíbrio financeiro										
Objectivos Operacionais										
EFICÁCIA										40%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
OB1. Desenvolver a qualificação dos trabalhadores em funções públicas através da realização de ações de formação profissional										40%
Ind1. % de aumento do volume de formação em 2014 (relativamente a valores de 2013)	-	10	20	10	37,50	100%	27,91	100%	Atingiu	
OB2. Promover a realização de ações de consultoria										30%
Ind2. % de aumento de receita das ações de consultoria (relativamente a valores de 2013)	-	58	30	20	62,5	100%	11,66	1	Atingiu	
OB3. Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação										30%
Ind3. % de redução do número de trabalhadores colocados em situação de requalificação (com referência ao número de trabalhadores colocados em 31.12.2013)	-	24	30	10	50	40%	42,9	116%	Superou	
Ind4. % de trabalhadores em requalificação com acesso comprovado a formação profissional específica	-	100	80	10	100	60%	100	125%	Superou	
EFICIÊNCIA										30%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
OB4. Garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP										25%
Ind5. Prazo de apresentação de proposta de diploma legal relativo ao recrutamento centralizado	-	-	319	30	216,75	40%	274	111%	Superou	
Ind6. Prazo de apresentação de proposta de perfis de competências transversais	-	-	273	30	182,25	60%	176	127%	Superou	
OB5. Garantir o desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA										25%
Ind7. Prazo de conclusão do projeto	-	-	319	30	216,75	100%	335	100%	Atingiu	
OB6. Rever o quadro normativo da formação profissional na Administração Pública										20%
Ind8. % de propostas apresentadas aceites	-	70	80	10,0	100,00	100%	70,0	100%	Atingiu	
OB7. Consolidar a atividade de cooperação do INA										15%
Ind9. % de aumento das ações de cooperação nacional e internacional	-	-	60	20	100	100%	51,02	100%	Atingiu	
OB8. Promover o acesso à informação nas áreas de Administração Pública por parte dos trabalhadores da AP										15%
Ind10. Número de edições (INA Editora)	-	-	4	1	6,25	100%	3	100%	Atingiu	
QUALIDADE										30%
OB9. Implementar o SIPOC_INA (Sistema de Integração de Processos e Conteúdos do INA)										30%
Ind11. Prazo de implementação do projeto	-	-	319	30	216,75	100%	335	100%	Atingiu	
OB10. Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA										20%
Ind12. % de dirigentes e trabalhadores que frequentaram formação	-	31,6	30	20	62,5	100%	62,38	125%	Superou	
OB11. Implementar o processo de avaliação de impacto de formação										15%
Ind13. Prazo de apresentação de relatório de impacto de formação	-	379	319	30	216,75	100%	317	100%	Atingiu	
OB12. Reduzir o risco de ocorrência de situações potenciadoras de corrupção										20%
Ind14. Prazo de revisão do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas do INA	-	-	319	30	216,75	100%	319	100%	Atingiu	
OB13. Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores do INA										15%
Ind15. Prazo de implementação de serviços de segurança e saúde no trabalho	-	-	319	30	216,75	100%	319	100%	Atingiu	

Em 2014 foram definidos treze objectivos operacionais, a que corresponderam quinze indicadores, tendo sido superados cinco objectivos e atingidos os restantes oito.

No que se refere ao “OB1. Desenvolver a qualificação dos trabalhadores em funções públicas através da realização de ações de formação”, objetivo atingido, é de realçar o valor alcançado (aumento do volume de formação em 27,91%), resultado de uma opção estratégica de investimento no modelo de formação à medida (formação planeada e executada para responder a necessidades concretas e específicas dos serviços).

É, ainda, de realçar a superação dos seguintes objectivos operacionais: “OB3. Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em requalificação” e “OB4. Garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP”, ambos da responsabilidade da Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade. No que concerne ao OB3. é de salientar a percentagem de redução do número de trabalhadores colocados em situação de requalificação, fruto de um claro esforço no desenvolvimento de um modelo de gestão personalizada dos trabalhadores em situação de requalificação, onde se insere o trabalho de proximidade com os restantes serviços e organismos da Administração Pública.

Em síntese, os resultados alcançados permitem concluir pela concretização plena da estratégia definida para o ano de 2014 que visava, por um lado, a consolidação das competências do INA em matéria de qualificação e formação profissional, requalificação, recrutamento e seleção de pessoal e cooperação internacional e, por outro, o desenvolvimento das suas competências em matéria de desenvolvimento organizacional e acesso à informação.

B) 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 o anexo A que integra este relatório. No que respeita às especificações técnicas do referido sistema, as mesmas decorrem das competências descritas no Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA.

A estrutura organizacional obedece às regras definidas legalmente e responde satisfatoriamente à evolução da atividade do serviço. Neste âmbito e no decurso de 2014, foi implementado o SIPOC – INA – Sistema de Integração de Processos e Conteúdos do Ina, que cria condições para uma prática de gestão por processos, com clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade, bem como para a sua crescente desmaterialização e otimização pelo uso das tecnologias de informação. Paralelamente vêm-se definindo manuais de procedimentos para suporte a uma maior normalização dos modos de operar a nível administrativo.

A direção de topo e a gestão intermédia mantêm uma prática concertada de funcionamento com envolvimento de todos os colaboradores realizando reuniões periódicas. Da mesma forma, o relacionamento entre os dirigentes intermédios e os dirigentes superiores pauta-se por contactos regulares e pessoais que revestem o formato de reuniões e que permitem o acompanhamento do conjunto das atividades em curso nos diferentes serviços, assim como a análise, definição e adoção das estratégias a prosseguir.

Em termos operacionais estão definidas as políticas de segurança para o acesso dos funcionários à informação, estando igualmente salvaguardada a informação dos computadores da rede.

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.

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.

As aplicações de Gestão de Recursos Humanos (GerHuP) e Gestão de Recursos Financeiros (GerFiP) que suportam os processos e as atividades de, respetivamente, gestão de recursos humanos e gestão financeira e orçamental, dos serviços do INA, são geridos pela ESPAP, IP.

Quadro 1 – Quadro Resumo do Controlo Interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			Para além dos regulamentos já existentes encontram-se em elaboração manuais de procedimentos decorrentes da implementação do SIPOC
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos efetua uma verificação da legalidade das despesas e os dirigentes apuram da legalidade dos atos praticados.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	Não existe no INA uma estrutura com competências específicas na área do controlo e auditoria.
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			Todos os trabalhadores têm conhecimento da carta ética da Administração Pública, estando cientes dos seus deveres.
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os dirigentes identificam as necessidades de competências dos respetivos colaboradores e promovem a sua aquisição.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			São efetuadas reuniões entre a direção e os dirigentes intermédios.
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?		X		Não
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura hierarquizada está conforme o DL 48/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			Todos os trabalhadores são avaliados em sede de SIADAP.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Cerca de 62% dos colaboradores frequentaram ações de formação.
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			No âmbito do projeto SIPOC-INA decorre o processo de elaboração de manuais de procedimentos
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			Competência atribuída à Diretora Geral

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Existe um plano de compras integrado no plano de agregação de compras da Secretaria-Geral
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		As áreas de atividade do INA não determinam a necessidade de implementação do sistema de rotatividade de funções.
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			As competências funcionais estão definidas no âmbito de cada unidade orgânica
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?		X		Estas descrições integrarão os manuais de procedimentos cuja elaboração se encontra em curso
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			No âmbito da elaboração dos manuais de procedimentos está a proceder-se a esta clarificação
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			O Plano foi implementado no ano transato
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos procedeu à respetiva monitorização
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			É usado o GERFIP e um sistema de gestão documental
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Existem projetos em curso para a sua consolidação
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			Existem projetos em curso para a sua consolidação
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			Existe um dashboard que permite a monitorização do QUAR
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			Existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível do Ministério das Finanças
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	X			O acesso às aplicações encontra-se protegido, existe um sistema antivírus e proteção por <i>firewall</i> . Toda a informação é objeto de <i>backups</i> diários
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			A Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação garante a segurança de toda a informação

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

3) SÍNTESE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Numa perspetiva de autoavaliação, apresenta-se uma síntese dos resultados operacionais e da execução das iniciativas, projetos e atividades correntes, por direção de serviços, tendo por referência a data de 31 de Dezembro de 2014.

i) **Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)**

A unidade orgânica desenvolveu a grande maioria das atividades planeadas tendo concretizado os objetivos estabelecidos.

O significativo aumento do volume de formação, para além de tornar mais evidente a escassez de recursos humanos, obrigou à concertação de esforços o que justifica a não realização das atividades em falta, de que se destaca o diagnóstico de necessidades de formação.

A não implementação do sistema integrado de gestão da formação, atividade prevista e não concretizada, teve um impacto negativo em toda a atividade da equipa. Tal facto resultou da lentidão com que o processo de adjudicação se tem desenvolvido.

Objetivos Operacionais da DSFIA

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Desenvolver a qualificação dos trabalhadores em funções públicas através da realização de ações de formação profissional	Aumentar o volume de formação face à formação realizada em 2013	% de aumento do volume de formação em 2014 (relativamente a valores de 2013)	20%	27,91%
Rever o quadro normativo da formação profissional na Administração Pública	Apresentar propostas de revisão dos diferentes regimes/aspetos dos regimes	% de propostas apresentadas aceites	80%	70%
Garantir o desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA	Desenvolver uma bolsa de formadores do INA (em articulação com a DSRGM/DRS)	Prazo de conclusão do projeto	319 dias	335 dias
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	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	62,38%
n.a	Atualizar o relatório de diagnóstico de necessidades de formação	Prazo de entrega do relatório de atualização do diagnóstico de necessidades de formação	181 dias	Não realizado
n.a.	Elaborar o Plano de Formação para 2015	Prazo de entrega do plano de formação para 2015	273 dias	304 dias (31 outubro)

*Este objetivo é partilhado por várias U.O's.

Iniciativas e Projetos da DSFIA

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Elaboração do relatório de atualização de diagnóstico de necessidades de formação	Relatório	x			
Elaboração do Plano de Formação do INA	Plano de formação 2015				x
Revisão do quadro normativo da formação profissional na Administração Pública	Apresentação da proposta(s)			x	
Implementação do Sistema Integrado de Gestão da Formação	Utilização plena do novo sistema	x			
Aumento do volume de formação	Aumento em 20% do volume de formação de plano face ao realizado em 2013				x
Estabelecimento de procedimentos internos para a execução dos fundos comunitários	Conformidade com os requisitos estabelecidos nos Regulamentos das medidas				x
Execução da candidatura POPH 2014	Aumento da taxa de execução (10 %) face ao realizado na candidatura de 2012				x
Desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA	Criação de uma Bolsa de Formadores				x

Atividades da DSFIA

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.1	Apoiar os serviços e organismos da Administração Pública na preparação e realização de formação técnica especializada	X	
1.2	Elaborar propostas de formação em resposta a encomendas	X	
1.3	Orçamentar encomendas de formação	X	
1.4	Conceber ações/cursos de formação em articulação com os formadores	X	
1.5	Gerir o projeto de conceção de ações em E - learning ou B - learning	X	
1.6	Promover e gerir projetos de desenvolvimento de soluções inovadoras	X	
1.7	Colaborar na divulgação pelos serviços e organismos da Administração Pública dos planos e ofertas de formação	X	
1.8	Garantir o registo histórico dos formandos	X	
1.9	Garantir a atualização do cadastro de salas de formação gerindo o sistema de informação relativo à sua ocupação	X	
1.10	Fornecer dados relativos à atividade de formação relevantes para efeitos de informação de gestão	X	
1.11	Gerir a realização da oferta formativa do INA, fornecendo informação sobre planos e programas formativos	X	
1.12	Executar as ações de formação previstas no plano anual de formação do INA	X	
1.13	Assegurar o apoio administrativo à execução das ações de formação	X	
1.14	Elaborar as informações de cabimentação das ações	X	
1.15	Elaborar as valorizações dos formadores	X	
1.16	Preparar o material a fornecer aos formandos	X	
1.17	Executar, em articulação com os restantes serviços e organismos, os pedidos de formação específica	X	
1.18	Assegurar o processo de inscrição às ações de formação	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.19	Garantir o apoio de tutoria nos cursos com componente elearning	X	
1.20	Gerir os conteúdos na plataforma de formação a distância	X	
1.21	Definir requisitos para interfaces	X	
2.1	Recolher os contributos junto dos serviços para a elaboração do plano de formação		X
2.2	Elaborar o relatório de atualização de necessidades		X
3.1	Elaborar o plano de formação	X	
4.1	Definir perfis de competências de formação		X

ii) Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)

DRS

Durante o ano de 2014 a Divisão de Recrutamento e Seleção apoiou cerca de 414 procedimentos concursais, incluindo os de dirigentes superiores e o CEAGP.

O nº de candidatos a procedimentos concursais geridos ou apoiados pelo INA foi de 3759, dos quais 1757 dirigentes superiores.

No âmbito da atividade da Entidade Especializada Pública foram aplicadas provas de conhecimento a 1560 candidatos e feitas 234 avaliações psicológicas, 100 Entrevistas Profissionais de Seleção e 4 Entrevistas de Avaliação de Competências.

No domínio das políticas de gestão de pessoas na A.P., mas também de modernização administrativa, contribuiu-se para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP, designadamente através da construção de uma plataforma eletrónica de gestão do programa de recrutamento centralizado que permite a candidatura eletrónica, a celebração de atas de forma automática e de acordo com os parâmetros introduzidos pelos júris, entre outras.

Desenvolveu-se ainda o projeto de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP), tendo-se identificado perfis de competências para várias áreas e postos de trabalho das carreiras gerais da Administração Pública.

Consolidou-se ainda a consultoria técnica aos organismos da A.P., em matéria de recrutamento e Seleção, destacando-se, como principais projetos, o recrutamento de técnicos superiores para a ACSS, GPEARI do Ministério das Finanças, Inspetores para o SEF, dirigentes intermédios para o IHRU, entre outros.

Valor dos projetos executados em 2014 ¹ :	291.934,80€
Nº de procedimentos concursais apoiados	414 (354 da CReSAP)
Nº de técnicos em efetividade de funções em 2014 durante mais de 6 meses	8
Nº de médio de procedimentos concursais por técnico	51
Nº de Candidatos geridos	3579
Nº de médio de candidatos por técnico / ano	~448
Valor médio faturado /trabalhador (+6 meses – não inclui 2 CReSAP)	48.655.80€

DGM

No âmbito da requalificação, foram acompanhados mais de 1000 trabalhadores em situação de requalificação, tendo 141 destes, iniciado funções a título definitivo ou transitório, em entidades da administração direta e indireta do Estado.

No âmbito da Portaria nº 48/2014, de 26 de fevereiro e em resposta aos pedidos de verificação das entidades da administração pública, foram recebidas e respondidas 13.000 consultas no âmbito do procedimento prévio.

Ministraram-se mais de 5000 horas de formação aos trabalhadores em situação de requalificação em todo o território nacional (continente), realizadas em todas as capitais de distrito, com temáticas diversificadas, designadamente, regime de requalificação, área comportamental e outras.

No âmbito dos programas de estágio, foram iniciados os procedimentos com vista ao lançamento de uma nova edição do PEPAC, com a alteração do Decreto-Lei nº18/2010, de 11 de março, através do Decreto-Lei nº 134/2014, de 8 de setembro, com a proposta de alteração da Portaria nº 18/2013, de 18 de janeiro, regulamentadora do Programa de Estágios e com o início do desenvolvimento da plataforma de candidatura e gestão dos estágios.

Em 2014, iniciou-se ainda o acompanhamento do PEPAC-MNE, promovido pela Secretaria-Geral do MNE em articulação com o INA.

A atividade da DGM foi garantida por uma equipa, que inicialmente era constituída por 3 técnicos superiores, tendo sido reforçada ao longo do ano, terminando a sua atividade com 8 técnicos.

¹ Inclui projetos faturados em 2013 (59.208,51€), mas desenvolvidos em 2014.

Objetivos Operacionais da DSRGM

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação	Reduzir o número de trabalhadores colocados em situação de requalificação	% de redução (nº de trabalhadores que saem de requalificação face ao nº total de trabalhadores nesta situação no início do período de referência, a 31.12.2013)	30 %	42%
	Identificar as necessidades formativas	% de trabalhadores em requalificação com acesso comprovado a formação profissional específica	80%	100%
Garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP	Apresentar proposta de diploma legal relativo ao recrutamento centralizado	Prazo de entrega	319 dias	Apresentado antes do prazo
	Apresentar proposta de perfis de competências transversais	Prazo de entrega	273 dias	Apresentado antes do prazo
Garantir o desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA	Desenvolver uma bolsa de formadores do INA (em articulação com a DSFIA)	Prazo de conclusão do projeto	319 dias	Apresentada proposta à DSFIA em inícios de dezembro
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	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	62,38%
n.a.	Promover novas funcionalidades na BEP para o recrutamento centralizado	Nº de requisitos identificados para os entregáveis	3 requisitos e 1 requisito	Superado
		Nº de funcionalidades/ alterações propostas	10 a 18	Superado

*Estes objetivos são partilhados por várias U.O's.

Iniciativas e Projetos da DSRGM

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Implementação de novas funcionalidades na BEP (PREVISTAS PARA 2014)	Validações dos entregáveis				x
Procedimento concursal da 15ª edição do CEAGP	Seleção dos candidatos				x
Processo de colocações da 14ª edição do CEAGP	70 a 90% das colocações a efetuar				x
Revisão da portaria do CEAGP	Proposta de alteração da Portaria do CEAGP				x
Elaboração de proposta de modelo de recrutamento centralizado	Decreto-Lei da tramitação do recrutamento centralizado				x
Implementação de novas funcionalidades no sigAME	Executar designadamente, o procedimento prévio e o sistema de georeferenciação para a colocação dos trabalhadores em requalificação		x		
Programa de rescisões por mútuo acordo	Emissão de parecer				x
Elaboração dos perfis de competências	Relatório com proposta de metodologia				x
Formação dos trabalhadores em requalificação para reforço das suas competências	Proposta de Programa de Formação Específico				x
Promoção da reintegração/rescisão/aposentação dos trabalhadores em requalificação	Trabalhadores reintegrados, rescindidos ou aposentados				x

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Desenvolvimento do Programa de Estágios na AP (PEPAC) com o subprograma de Estágios Profissionais em Missões Portuguesas no âmbito do PNI-GJ	Apresentar proposta de alteração legislativa				x
Desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA	Criação de uma Bolsa de Formadores			x	

Atividades da DSRGM

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.1	Monitorização das ofertas de emprego público	x	
1.2	Análise e correção de ofertas publicadas na BEP	x	
1.3	Análise estatística, descritiva, das ofertas de emprego da Administração Pública portuguesa, por carreira, mês, nível orgânico	x	
1.4	Divulgação de procedimentos concursais na BEP, órgãos de comunicação social e Diário da República	x	
2.1	Apoio Técnico ao desenvolvimento do GERHUP-ESPAP	x	
2.2	Resposta a pedidos de consultoria técnica	x	
2.3	Reuniões de teste e validação das funcionalidades desenvolvidas em sede de recrutamento centralizado	x	
2.4	Realização de inquérito com vista à elaboração de necessidades de pessoas na A.P.	x	
3.1	Construção de perfis de funções para carreiras gerais	x	
3.2	Construção de perfis de funções para carreiras específicas		x
4.1	Análise de requisitos legais de candidaturas	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
4.2	Planeamento de processos de avaliação em recrutamento e seleção	x	
4.3	Elaboração de propostas de aberturas de concursos	x	
4.4	Preparação de atas	x	
4.5	Parametrização de parâmetros e critérios de avaliação	x	
4.6	Realização de audiências de interessados	x	
4.7	Publicitação de procedimentos concursais	x	
4.8	Análise e resposta a reclamações de procedimentos concursais	x	
4.9	Elaboração e envio de notificações para candidatos	x	
4.10	Elaboração de listas de candidatos admitidos, excluídos, selecionados e não selecionados	x	
4.11	Gestão eletrónica de candidaturas a procedimentos concursais	x	
4.12	Aplicação do método de seleção Avaliação curricular	x	
4.13	Aplicação do método de seleção provas de conhecimento	x	
4.14	Conceção de provas de conhecimento	x	
4.15	Aplicação do método de seleção entrevista profissional de seleção	x	
4.16	Aplicação do método de seleção entrevista de avaliação de competências	x	
4.17	Preparação Logística de ações de recrutamento e seleção	x	
4.18	Elaboração de relatórios individuais de seleção	x	
4.19	Elaboração de relatórios finais de procedimentos concursais	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
4.20	Elaboração de sínteses de entrevistas e de dinâmicas de grupo	x	
4.21	Preparação e aplicação de provas de Raciocínio lógico	x	
4.22	Preparação e aplicação de provas relacionadas com as Funções verbais da inteligência	x	
4.23	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a apreensão e processamento de informação escrita	x	
4.24	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a apreensão e processamento de informação numérica	x	
4.25	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a representação espacial	x	
4.26	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a representação espaço-temporal	x	
4.27	Preparação e aplicação de provas relacionadas com organização e método	x	
4.28	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação da precisão e velocidade perceptiva	x	
4.29	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação da Atenção concentrada	x	
4.30	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação da Atenção seletiva	x	
4.31	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação dos Traços/Tendências da Personalidade	x	
4.32	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação de Comportamentos profissionais	x	
4.33	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação da reações a estímulos auditivos e visuais	x	
4.34	Preparação e aplicação de provas relacionadas com a avaliação da precisão gestual fina	x	
4.35	Participação em júris de procedimentos concursais	x	
4.36	Definição de requisitos técnicos para o recrutamento e seleção	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
4.37	Preparação de aplicadores de métodos de seleção	x	
4.38	Preparação de provas de conhecimentos adaptadas a candidatos com necessidades especiais, designadamente em Braille e/ou com recurso a software sintetizador de voz	x	
4.39	Construção de provas de grupo para utilização em sede de dinâmica de grupo	x	
4.40	Correção e lançamento de notas	x	
4.41	Reengenharia de processos de recrutamento e seleção	x	
5.1	Colocação de candidatos do CEAGP em organismos públicos	x	
6.1	Ações de formação sobre o sistema de requalificação	x	
6.2	Sessões de esclarecimento da Lei nº 80/2013 nas 18 capitais de distrito	x	
6.3	Entrevistas individuais aos trabalhadores em requalificação	x	
6.4	Reporte semanal dos dados da requalificação ao SEAP	x	
7.1	Emissão de pareceres para cessação de licença extraordinária	x	
7.2	Emissão de pareceres para cessação de licença sem vencimento	x	
7.3	Emissão de pareceres para concessão de licenças sem vencimento	x	
7.4	Emissão de pareceres para reinício de funções por mobilidade interna	x	
7.5	Emissão de pareceres para reinício de funções por ACIT	x	
7.6	Execução do procedimento prévio nos termos da Portaria nº 48/2014	x	
7.7	Emissão de declarações de existência e inexistência de trabalhadores	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
7.8	Emissão de pareceres no âmbito do artigo 58º da LOE2014	x	
7.9	Emissão de pareceres no âmbito do PRMA (Portaria nº 8-A/2014)	x	
7.10	Emissão de pareceres para cessação da RJEP (Lei 80/2013)	x	
8.1	Desenvolvimento do PEPAC no âmbito do PNI-GJ	x	
8.2	Análise das candidaturas dos estágios PEPAC		x
8.3	Análise técnica das candidaturas das entidades promotoras a financiamento POPH	x	
8.4	Preparação das alterações legislativas dos diplomas do PEPAC	x	
9.1	Helpdesk aos utilizadores individuais e institucionais do sigaME	x	
9.2	Helpdesk aos utilizadores individuais e institucionais da BEP	x	
9.3	Atualização do sigaME		x

Atividades Realizadas não Previstas da DSRGM

Designação	Justificação
Apoio PEPAC MNE	Imperativo legal
Acompanhamento Garantia Jovem	Orientações comunitárias
Apoio a entidades em processo de Extinção, Fusão Reestruturação e Racionalização de Efetivos	Imperativo legal
Colaboração na constituição da Bolsa de Formadores do INA	Necessidade de contribuir através da criação de perfil e de formulário de candidatura
Colaboração na Seleção dos candidatos às Bolsas Bellevue	Criação de perfil e critérios de avaliação no âmbito de uma nova edição do programa
Certificação da Divisão de Recrutamento e Seleção no processo de certificação na Norma NP10667	Aumento da qualidade dos serviços prestados na área do recrutamento e seleção, visando o cumprimento da nova norma publicada em 2014 em Portugal
Coordenação e acompanhamento do Grupo de Trabalho sobre Governação Integrada	Colaboração com o Fórum para a Governação Integrada
Conceção e redação de publicação sobre Recrutamento e Seleção na Administração Pública	Responder às necessidades dos candidatos, tendo por base a experiência do serviço de apoio do INA

Designação	Justificação
Acolhimento de Delegação Russa	Visita a Portugal, no âmbito de ação de cooperação
Apresentação de comunicação no Congresso do IIAS – Fez, Marrocos	Aceitação de proposta de paper, no âmbito de cal recebida
Visita institucional à FGV-Brasil	Bechmarking institucional Congresso do GLAP Aniversário FGV
Certificação nos instrumentos da SHL	Utilização dos instrumentos de recrutamento e seleção no domínio da avaliação psicológica, de acordo com as normas padronizadas

iii) Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)

Da toda a atividade desenvolvida pela Direção de Serviços, nas suas três áreas de intervenção, destaca-se, pela sua natureza, grau de execução e impacto na organização, o seguinte:

1) COOPERAÇÃO:

A Cooperação manteve, no ano de 2014, a sua atividade no âmbito da formação internacional com a realização de diversos cursos destinados a entidades pertencentes à Administração Pública de Angola e de Moçambique. Nesta área é de destacar a realização de diversos cursos para Juizes dos Tribunais Administrativos e Judiciais de Moçambique; a realização de um diploma de especialização para dirigentes da Administração Pública da Guiné Bissau (PAGEDi) e a realização da 7.ª edição do Curso de Alta Direção em Administração Pública – edição internacional (CADAPi).

É, ainda, de destacar a organização da 1.ª edição do DECODE no norte, em parceria com o Instituto Superior do Vouga, diploma que tem o seu início previsto para janeiro de 2015.

Ao longo de todo o ano foram recebidas diversas delegações estrangeiras compostas por membros do Governo e altos dirigentes de países que integram a CPLP. Foram, ainda, organizadas três visitas de estudo para delegações estrangeiras (Bósnia e Herzegovina, Bulgária e Federação Russa). Sendo atividades não estavam previstas no Plano de Atividades da DSCD, contribuíram para um crescimento da actividade internacional e para o reforço das relações institucionais com diversos países.

2) BIBLIOTECA, ARQUIVO E EDIÇÕES (DBAE):

Em 2014 o acervo documental da Biblioteca/Centro de Documentação Europeia do INA cresceu 3,6% em resultado de uma política ativa de aquisições promovida, sobretudo, através da cooperação com as bibliotecas de 42 organismos públicos e privados em Portugal e no estrangeiro.

Foram atendidos 1797 pedidos de documentação/informação, correspondendo o movimento de empréstimo de documentos a 35% daquele total. O Repositório de Administração Pública (REPAP), recurso de acesso aberto gerido pela biblioteca do INA foi o mais acedido com 47329 downloads de documentos.

No âmbito da gestão documental destaca-se a participação da DBAE no projeto MEF da DGLAB, integrando o grupo de trabalho do Ministério das Finanças na identificação e harmonização da descrição dos processos de negócio para a construção do Plano de Classificação (PC) organizacional. O PC foi implementado a 3 de agosto com o projeto interno SIPOC – Sistema de Integração de Processos e Conteúdos.

No que se refere à INA Editora foram publicadas 3 monografias. O número de vendas da Editora atingiu as 775 unidades, tendo a receita aumentado 10% relativamente ao ano anterior.

3) COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DCRP):

Durante 2014, a Divisão de Comunicação e Relações Públicas teve por principal prioridade a promoção de uma comunicação estratégica alinhada com a estratégia global do INA. Neste sentido foram desenhados dois grandes projetos, com o objetivo de promover a imagem institucional e as atividades do INA, com especial destaque na área da formação. A implementação de uma estratégia de responsabilidade social e de comunicação interna, foram outros projetos iniciados no ano de 2014.

Com este propósito, foi dada prioridade às seguintes ações/projetos e objetivos:

- a) “Ciclo de Debates: Pensar a Administração Pública”, através do qual se procurou incrementar a gestão da relação com o cliente do INA, incentivando o diálogo; assumir um posicionamento de diferenciação e promover os serviços do INA;
- b) “Exposição 35 anos do INA”, iniciativa que a propósito da celebração da marca INA, reforçou o seu posicionamento como instituição de prestígio na AP, promovendo, ainda, a identificação de todos os seus trabalhadores com a própria instituição;
- c) Projetos de Responsabilidade Social, com o objetivo de melhoria da imagem, reputação e reforço da confiança junto das várias partes interessadas assim como promover o envolvimento dos colaboradores e aumento dos laços de cooperação;
- d) Dinamização dos Instrumentos de comunicação de forma a desenvolver a presença do INA nas redes sociais, permitindo o diálogo regular com seus clientes; a tornar o site do INA mais dinâmico e actualizado e produzir material promocional sobre a formação.

Objetivos Operacionais da DSCD

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Promover o acesso à informação nas áreas de administração pública por parte dos trabalhadores da A.P.	Aumentar o número de edições (INA Editora)	N.º de novas edições	4	3
Consolidar a atividade de cooperação do INA	Aumentar a percentagem de realização de ações de cooperação (formação/consultoria/celaboração de protocolos e outras ações de cooperação nacionais e internacionais)	% de aumento das ações de cooperação nacional e internacional (relativamente a valores de 2013)	60%	51,02%
Promover a realização de ações de consultoria*	Consolidar a receita de ações de consultoria organizacional	% de aumento de receita das ações de consultoria <i>valor 2014/2013*100</i>	30%	11,66%
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	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	62,38%

*Estes objetivos são partilhados por várias U.O's.

Iniciativas e Projetos da DSCD

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
COOPERAÇÃO					
Dinamização de instrumentos de cooperação	Realização de ações de cooperação				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 ações de consultoria			X	
Formação de quadros dos PALOP e Timor	Lançamento do programa em resultado do estabelecimento de parcerias com entidade(s) financiadora(s)			X	
Apoio a programas de estágios e intercâmbio internacionais	Seleção e acompanhamento da realização de estágios e outras atividades de intercâmbio no INA e em outros organismos nacionais ou internacionais				X
DBAE – Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições					
Promover o conhecimento na AP	1. Manter uma política de compras que vá ao encontro das necessidades dos utilizadores.			X	
	2. Prosseguir o intercâmbio de publicações com instituições nacionais e estrangeiras.				X
	3. Fazer o tratamento documental das publicações através do Docbase e da Base de Sumários.				X
	4. Continuar uma política pro-ativa de pesquisa, recolha, tratamento e difusão de e-books.				X
	5. Difundir as publicações recebidas na Biblioteca/CDE pela AP.				X

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
	6. Organizar exposições bibliográficas sobre temas da AP.				X
Manter e divulgar o REPAP- Repositório de AP	1. Presença de desdobrável no edifício da formação e nos locais onde o INA promove eventos.				X
	2. Promover o depósito de documentos.		X		
	3. Manter em 2014 o número de downloads de 2013				
Criar, atualizar, divulgar e gerir os conteúdos das páginas <i>Web</i> da Biblioteca/CDE e Editora	1. Conteúdos atualizados.			X	
	2. Manter/aumentar número de visitas às páginas			X	
Gerir atendimento de utilizadores/clientes	1. Satisfação dos pedidos.				X
	2. Qualidade no atendimento				X
Prosseguir a atividade editorial do INA	Apresentar propostas à Direção do INA				X
Projeto MEF	Participar no grupo de trabalho do MF para elaboração de Portaria e Plano de Classificação.		X ²		
Aplicar a Portaria de Gestão Documental do INA, I.P.	Eliminar documentação que cumpriu os prazos de conservação				X
Projeto SIPOC -INA	1. Receber formação.				X

² Em 2014 a SGMF não convocou reuniões do grupo de trabalho MEF dos organismos do MF. No entanto, e a pedido da DBAE, realizou-se uma reunião entre o INA e a DGLAB para concluir classes do PC com vista à implementação do 3.º nível do PC funcional no novo Sistema de Gestão Documental do INA (Edoclink) que entrou em produção a 3 de agosto. O INA esteve representado nesta reunião pela Chefe de Divisão da DBAE, Vera Batalha, e por Alice Santos, tendo também estado presente a Chefe de Divisão do Arquivo Contemporâneo da SG, Ana Gaspar, que coordena o grupo de trabalho do MF.

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
	2. Acompanhar a instalação do PC no SGD.				X
	3. Monitorizar a aplicação do novo PC e apoiar o setor de Expediente na sua utilização				X
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas					
Gestão da presença digital do INA	Atualização da presença do INA nos diferentes canais de comunicação digital				X
Relações com outros serviços/organismos da AP	Criação de condições para aprofundar relações de parceria				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 2014			X	
Atualização e desenvolvimento de bases de dados	Manter atualizados os contactos dos organismos da AP, dos parceiros e dos clientes			X	
Dinamização do Ciclo de Debates "Pensar a AP"	Realização de uma sessão de debate por mês				X
Lançamento do Concurso "Programa de Formação Participado"	Realização de novas ações de formação				X
Comemoração do 35.º aniversário do INA	Apresentação de 35 anos de história da organização				X
Plano de responsabilidade social do INA	Realização de iniciativas de responsabilidade social			X	

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Manual de acolhimento do INA	Melhorar a qualidade do acolhimento dos novos trabalhadores				X
Organização do Seminário/Congresso INA	Realização de um Seminário/Congresso INA		X*		

*O arranque da preparação da organização do Congresso 2015 teve lugar ainda em 2014.

Atividades da DSCD

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
Cooperação			
1.1	Estabelecimento de contactos com organizações congéneres com vista à realização de ações de cooperação	X	
1.2	Estabelecimento de contactos com serviços da AP portuguesa com vista à formalização ações de cooperação	X	
2.1	Formação para o Ministério da Administração do Território - Angola	X	
2.2	Formação para o Ministério da Agricultura - Angola	X	
2.3	Formação para o Instituto Nacional de Comunicações - Moçambique	X	
2.4	Formação para o Ministério da Planificação e Desenvolvimento - Moçambique	X	
2.5	Formação para o Ministério do Plano e Finanças de S. Tomé		X
2.6	Formação para o Governo Regional do Príncipe		X
2.7	Formação para o Banco Mundial - Timor		X
2.8	Formação para a NATO		X
2.9	Formação para a Assembleia Nacional - Angola	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
2.10	Organização, execução e avaliação do 7º CADAPi	X	
2.11	Organização, execução e avaliação da 9.ª edição do DECODE		X
2.12	Organização, execução e avaliação da 1.ª edição do DECODE Norte	X	
3.1	Projeto “Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil” (Consórcio Internacional CESO-INA-FIIAPP)	X	
3.2	Projeto sobre “Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Administração Pública” – Cabo Verde	X	
4.1	Estabelecimento de parceria com entidade financiadora e lançamento do programa de bolsas para quadros dos PALOP e Timor		X
5.1	4ª Edição do Programa de Estágios Internacional da Hungria	X	
5.2	11.ª Edição do Programa de Bolsas Bellevue	X	
5.3	Acolhimento no INA de trabalhadores de entidade públicas estrangeiras no âmbito de programas de intercâmbio	X	
DBAE - Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições			
1	Adquirir, tratar e difundir conteúdos dirigidos à AP, através de:		
	1. Uma política de compras proativa e reativa;	X	
	2. Intercâmbio de publicações com organismos nacionais e internacionais;	X	
	3. Tratamento documental dos recursos recebidos em suporte papel e eletrónico utilizando as aplicações informáticas existentes para o efeito;	X	
2	4. Difusão da bibliografia recebida na página Web e através da realização de exposições e participação em eventos.	X	
	1. Atualizar a atual versão do REPAP;		X
3	2. Promover ações de difusão do REPAP para aumentar o número de depósitos de documentos.	X	
	1. Criar e publicar notícias nas páginas Web da DBAE;	X	
	2. Desenvolver conteúdos e manter atualizadas as páginas Web da DBAE;	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	3. Desenvolver e atualizar conteúdos na loja online.	X	
4	Atender de forma eficiente e eficaz os utilizadores da Biblioteca, Reprografia e os clientes da Editora e avaliar a satisfação dos mesmos.	X	
5	Apresentar propostas de textos para publicação c/ interesse para a AP, através de:		
	1. Reunião com os autores;	X	
	2. Elaboração de minuta de contrato/declaração e de protocolo;	X	
	3. Preparação, acompanhamento da edição e paginação, revisão gráfica;	X	
	4. Obtenção de dados para ficha técnica,	X	
	5. preparação de processo interno de autorização de despesa e adjudicação;	X	
	6. Atualização loja online e envio distribuidora e livrarias com consignação das edições INA;	X	
	7. Preparação das sessões de apresentação e lançamento;	X	
	8. Redação de draft de press release e envio de convite da sessão à DCRP;	X	
	9. Difusão página Web da DBAE e envio à DCRP para infomail a organismos da AP;	X	
	10. Difusão clientes INA editora e redação de carta(s) de agradecimento.	X	
6	Participar no projeto MEF com os restantes organismos do Ministério das Finanças para elaboração de Portaria e Plano de Classificação comum.	X ³	
7	Prosseguir a aplicação da PGD do INA, I.P., eliminando documentação que prescreveu os prazos de conservação e dando seguimento às formalidades administrativas.	X	
8	Acompanhar a consulta e implementação do novo SGD no setor de Expediente.	X	
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas			
1.1	Otimizar a presença digital do INA	X	
1.2	Gerir os conteúdos dos canais eletrónicos de informação: Intranet e Internet	X	

³ Vide nota de rodapé da ficha *Iniciativas e Projetos por Unidades Orgânicas - Autoavaliação*

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.3	Gerir e dinamizar a presença do INA em redes sociais	X	
1.4	Promover as atividades do INA através do envio da e-newsletter e infomails	X	
1.5	Reformular o layout e a estrutura da e-newsletter mensal e dos mailings de divulgação pontuais		X
1.6	Promover a experiência de partilha entre colegas em comunidades online		X
1.7	Efetuar questionários de avaliação dos novos suportes digitais aos atuais clientes (Webpage, newsletter e infomails)		X
2.1	Estabelecimento de contactos com serviços/organismos considerados estratégicos para a atividade do INA	X	
3.1	Elaborar a conceção gráfica (design) dos materiais de suporte do INA em formato papel e digital	X	
3.2	Elaboração de procedimentos de aquisição de serviços a fornecedores externos para elaboração de materiais de marketing e merchandising	X	
3.3	Elaborar o Catálogo de Formação, em formato digital	X	
3.4	Preparação, conceção gráfica e paginação das publicações do INA	X	
4.1	Rever o Clube Netina no sentido de o tornar numa eficaz ferramenta de marketing		X
4.2	Atualizar as bases de dados de potenciais clientes, para efeitos de divulgação	X	
4.3	Gerir e atualizar as bases de dados dos atuais clientes (Clube Netina) para efeitos de otimização das divulgações e de resposta a solicitações		X
4.4	Criar novas bases de dados para efeito de captação de público de acordo com os pedidos dos departamentos		X
4.5	Garantir o apoio de entidades parceiras para efeitos de divulgação de ações/seminários/ciclos de conferências através de direct mail e de contacto telefónico	X	
4.6	Apoiar e divulgar iniciativas do INA junto de clientes e potenciais clientes	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
5.1	Planear, organizar e acompanhar a realização das sessões do ciclo de debates	X	
6.1	Desenvolver e implementar o concurso “Programa de formação participado”	X	
7.1	Organizar a exposição comemorativa do 35.º aniversário do INA	X	
8.1	Promover a realização de ações de responsabilidade social	X	
9.1	Promover a apresentação e a integração de novos colegas	X	
10.1	Planear, organizar e acompanhar a realização do Seminário INA		X
11.1	Assegurar o serviço de Relações Públicas: recepção de grupos estrangeiros e representação em eventos externos/internos	X	
11.2	Promover parcerias com entidades públicas para cedência de espaços e divulgações de ações descentralizadas	X	
11.3	Assegurar o atendimento telefónico e o encaminhamento eficiente das chamadas	X	
11.4	Assegurar o atendimento presencial nas receções	X	
11.5	Assegurar as respostas/encaminhamentos de questões chegadas ao e-mail geral do INA	X	

Atividades Realizadas não Previstas da DSCD

Designação	Justificação
Cooperação	
Candidatura ao Projeto de “Assistência técnica especializada ao Ministério da Assistência e Reinserção Social de Angola”.	Anúncio do concurso foi publicitado a 17 de maio de 2014. O INA integrou o consórcio liderado pela Reditus, no qual participou também o Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSESS.
Participação no “Congress of IIAS-IISA”, em Marrocos, que decorreu entre 13 e 17 de junho, com uma apresentação sobre o tema “The selection of Senior Civil Servants in the context of the different public administration models: an issue of accountability?”.	O convite foi dirigido ao INA considerando as suas atribuições em matéria de recrutamento e seleção na AP portuguesa.
Participação na comemoração do 10.º aniversário do Programa de Bolsas Bellevue.	Convite para participação rececionado a 19 de agosto de 2014.

Participação no “Colóquio sobre Administração Pública para os Países de Língua Portuguesa”, organizado no âmbito do Plano de Formação de Recursos Humanos do Fórum para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa (Fórum Macau).	Convite para participação no Colóquio foi rececionado a 4 de agosto, tendo o evento decorrido no período de 13 a 26 de outubro de 2014, em Macau.
Participação na Semana Internacional da Fundação Getúlio Vargas, aquando da comemoração dos 70 anos da FGV.	Convite para participação rececionado a 2 de Setembro de 2014. O evento decorreu na semana de 13 a 17 de outubro.
Participação num seminário sobre “Formação Profissional” na Argélia a convite da organização, SIGMA/OCDE, em novembro de 2014.	O convite foi dirigido ao INA considerando as suas atribuições em matéria de formação profissional na AP portuguesa.
Organização e execução do Curso de Especialização – PAGEDi, para dirigentes da Guiné-Bissau.	Solicitação de proposta de formação recebida em 8 de outubro de 2014 e execução da formação entre 24 de novembro e 16 de dezembro de 2014.
Acolhimento de diversas delegações estrangeiras, a saber: delegação liderada pela Ministra da Função Pública de Moçambique; delegação liderada pelo Ministro da Função Pública da Guiné-Bissau; delegação liderada pelo Presidente da Comissão da Função Pública de Timor-leste e uma delegação da Administração Pública de Cabo Verde, liderada pelo Diretor-Geral da DGAP.	Os pedidos de reunião foram dirigidos ao INA numa perspectiva de desenvolvimento de relações de cooperação/parceria nas áreas de intervenção do INA.
Organização de três visitas de estudos para delegações estrangeiras, a saber: delegação da Bósnia e Herzegovina; delegação da Bulgária e delegação da Federação Russa.	Os pedidos de visita de estudo foram dirigidos ao INA considerando, por um lado, o interesse nas suas áreas de atividade e, por outro, considerando a sua relação estratégica com diferentes serviços e organismos da AP portuguesa.
DBAE - Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições	
Produção de desdobrável tríptico de apresentação da Biblioteca, CDE e INA Editora.	Divulgação dos serviços da Biblioteca/CDE e serviços editoriais.
Biblioteca/CDE - Apoio às sessões do ciclo de debates “Pensar a AP”: 1. Produção de várias bibliografias temáticas para distribuição nas sessões e publicação na respetiva página <i>Web</i> ; 2. Divulgação de ebooks recentes sobre o tema em discussão na página <i>Web</i> das sessões.	Iniciativa DBAE para promover a Biblioteca/CDE do INA na Administração Pública.
Biblioteca/CDE - Iniciativa: Ciclo <i>Semana de Oferta de Publicações</i> (duplicados) no Ministério das Finanças.	Divulgação do acervo e serviços da Biblioteca/CDE junto dos organismos do edifício do Ministério das Finanças no Terreiro do Paço. Foi realizado inquérito de satisfação.
Biblioteca/CDE - Comemoração do Dia Mundial da Criança no Ministério da Finanças e no INA - distribuição de publicações da UE.	Divulgação do CDE em geral e em particular nas publicações didáticas infanto-juvenis da Comissão Europeia.
Biblioteca/CDE - <i>Dia Mundial do Livro</i> (23 de abril) – produção de marcador e oferta de código europeu de conduta administrativa.	Chamar a atenção dos colegas do INA para a existência deste dia, aproveitando para divulgar a Biblioteca/CDE.
Biblioteca/CDE - Produção de <i>Kit DBAE</i> para oferta aos novos colegas (marcador; desdobrável DBAE e REPAP; publicações UE).	Iniciativa destinada a fornecer aos colegas um conjunto de material informativo importante sobre a missão e as atribuições da DBAE acrescido de documentação que possa ser útil às funções de um trabalhador em funções públicas.

Biblioteca/CDE – Distribuição de desdobrável da DBAE e de Catálogo geral ou selecionado das edições INA, nas pastas dos cursos encomendados.	Apresentação e divulgação dos serviços da Biblioteca/CDE e INA Editora.
Biblioteca/CDE – Montagem de mais estantes na sala de leitura, transferência e arrumação de acervo bibliográfico em depósito para livre acesso.	Facilitar o acesso a um maior número de documentos da coleção com mais movimento de empréstimos, por parte dos utilizadores e da técnica de atendimento.
INA Editora - Dia mundial do livro e Dia internacional das pessoas com deficiência.	Iniciativa promocional da INA Editora para, no âmbito da comemoração dos dias em causa, conseguir atingir melhores resultados de venda e escoar stock.
INA Editora - Participação nas Sessões do Ciclo de Debates “Pensar a AP”.	Divulgação e venda das edições INA.
Arquivo - Reuniões com as U.O. para esclarecimento sobre a aplicação do PC e preenchimento dos metadados no SGD – edoclink.	Contribuir para uma melhor utilização do SGD e do Plano de Classificação Funcional em uso, apoiando e esclarecendo os utilizadores dos vários departamentos na sua relação direta com o Serviço de Expediente.
Arquivo – Produção de Índice Remissivo de Termos do PC 3º nível para apoiar os utilizadores SIPOC em geral na classificação dos documentos e processos produzidos e criados e as trabalhadoras do Serviço de Expediente, em particular, na classificação dos documentos recebidos no INA.	Instrumento de trabalho fundamental para um entendimento e aplicação mais célere do Plano de Classificação Funcional.
Arquivo – Publicação na Intranet do Plano de Classificação em uso e do Índice Remissivo de Termos.	Facilitar o acesso a estes dois instrumentos de trabalho dentro da Organização garantindo uma atualização permanente dos mesmos.
Participação da Chefe de Divisão em júri de concurso para dirigente intermédio de 2º grau do Gabinete de Documentação e Comunicação do Camões – Instituto da Cooperação e da Língua.	Indicada pela Direção do INA.
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas	
Promover a satisfação dos trabalhadores no âmbito época de Natal	Melhorar a coesão interna
Projeto <i>team building</i> , âmbito festa de natal	Melhorar a Comunicação interna
Lançamento do projeto “Parceria para o Desenvolvimento”	Implementação de uma prática de Responsabilidade Social na Dimensão Externa
<i>Articulação com a DSRGM na gestão de espaços para a realização de entrevistas no país</i>	Maior eficácia no contacto com os locais de acolhimento
Articulação com a DSFIA na gestão de espaços para a realização de ações de formação	Maior eficácia no contacto com os locais de acolhimento
Contacto com os formandos do INA, imediatamente após formação	Criar pontes de contacto com os formandos, via online, para aferir grau de satisfação e incentivar a recolha de opinião sobre a formação

iv) Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)

Em 2014 a atividade da DSOI e DSTI desenvolveu-se essencialmente em torno de três prioridades:

1. Implementação de um sistema de funcionamento por processos, num ambiente desmaterializado e orientado à disponibilização de serviços, numa lógica de ponto único de acesso
2. Desenvolvimento de um núcleo de competências em consultoria organizacional, nomeadamente na área dos processos de reorganização, reengenharia de processos e produção de manuais de procedimentos
3. Melhoria do processo de produção de indicadores de realização da formação profissional na AP, associada à consolidação de uma rede de interlocutores das diferentes entidades, que pode vir a constituir um fórum de reflexão e debate das matérias relativas a este domínio

A par deste investimento mais intensivo em termos de recursos e tempo de trabalho, as equipas continuaram a desenvolver as restantes atividades derivadas das responsabilidades que detêm nas áreas do desenvolvimento organizacional e gestão dos sistemas de informação do INA.

Objetivos Operacionais da DSOI

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Promover a realização de ações de consultoria*	Consolidar a receita de ações de consultoria organizacional	% de aumento de receita das ações de consultoria <i>valor 2014/2013*100</i>	30%	11,66%
Implementar o processo de avaliação de impacto da formação	Desenvolver projeto de avaliação de impacto da formação	Prazo para terminar o projeto a desenvolver em 2014 (a contar a partir de 1 janeiro 2014)	319 dias	317 dias
Implementar o SIPOC_INA	Racionalizar e desmaterializar os processos do INA	Prazo para terminar o projeto de implementação da solução (a contar a partir de 1 janeiro 2014)	212 dias	212 dias
	Facilitar o acesso aos serviços disponibilizados no site	Prazo para terminar o projeto de implementação da solução (a contar a partir de 1 janeiro 2014)	319 dias	335 dias
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	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	62,38%

*Estes objetivos são partilhados por várias U.O's.

Iniciativas e Projetos da DSOI

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Definição e implementação de workflows e assinaturas eletrónicas	5 processos desmaterializados			X	
Definição e implementação dos modelos de documentos de suporte ao funcionamento	Modelos de documentos aprovados e disponíveis para todos				X
Automatização da produção e tratamento de formulários eletrónicos	Soluções implementadas			X	
Implementação de processo de avaliação de impacto de formação	Relatório de avaliação de impacto da formação; relatório do projeto				X
Definição e desenvolvimento de projetos de consultoria	Produtos/Serviços entregues ao cliente; relatórios dos projetos				X
Implementação de mecanismos de acessibilidade	Conformidade do site com normas de acessibilidade			X	
Implementação de ponto único de acesso	Disponibilidade do ponto único de acesso			X	
Conclusão da virtualização dos servidores	Todos os servidores virtualizados				X

Atividades da DSOI

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSOI			
<i>Planeamento Estratégico e Avaliação do Desempenho</i>			
1.1	Apoiar a elaboração e monitorização do QUAR	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.2	Apoiar a elaboração do plano e relatório de atividade	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
Reorganização, processos e informação			
3.1	Analisar os processos de suporte à realização da missão do INA	X	
3.2	Apoiar tecnicamente a definição e implementação dos procedimentos e regras necessárias à execução eficiente da atividade normal do organismo	X	
3.3	Apoiar tecnicamente a crescente desmaterialização dos circuitos e documentos de suporte à atividade	X	
3.4	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	Gerir mecanismos de gestão da segurança e qualidade da informação crítica para a organização	X	
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	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
4.2	Definir e documentar os serviços e processos da área dos STI	X	
Uso de TIC na aprendizagem			
5.1	Fazer o desenho instrucional de novos cursos com e-learning		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	Melhorar a arquitetura e layout dos sites, subsites e canais de presença na web	X	
6.2	Definir e manter a usabilidade dos sites e subsites	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	
1.4	Administração dos servidores aplicativos	X	
1.5	Administração e manutenção de servidores	X	
Gestão do desenvolvimento e manutenção de aplicações e bases de dados			
2.1	Manutenção corretiva e preventiva das aplicações de suporte à atividade	X	
2.2	Apoio nas especificações de requisitos técnicos de novas soluções aplicativos	X	
2.3	Apoio e acompanhamento de projetos de desenvolvimento aplicativo	X	
2.4	Conceção e desenvolvimento de bases de dados de suporte à atividade	X	
2.5	Extração e tratamento de dados de suporte à gestão	X	
Administração de sites, plataformas e desenvolvimento web			
3.1	Construção e Administração de Sites	X	
3.2	Desenvolvimento aplicativo para web	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
3.3	Administração, configuração e gestão plataforma e-learning	X	
3.4	Apoio à utilização de plataformas eletrónicas	X	
Gestão de contratos e licenciamentos de TIC			
4.1	Gestão de aquisições e contratos manutenção	X	
4.2	Gestão dos processos de licenciamento	X	
Serviço de produção multimédia			
5.1	Assegurar a conceção e produção de produtos multimédia	X	
5.2	Manter e gerir o arquivo de produtos multimédia	X	
Serviço de apoio de STI			
6.1	Assegurar o apoio tecnológico a ações de formação e eventos (configuração de equipamentos e instalação de software)	X	
6.2	Assegurar o apoio tecnológico aos utilizadores (configuração de equipamentos e instalação de software)	X	
6.3	Garantir o apoio técnico aos formadores e formandos no acesso e uso da plataforma de e-learning	X	
6.4	Garantir a 1ª linha de atendimento para resolução de problemas de acesso a aplicações ou serviços	X	
6.5	Responder aos pedidos de atualização de informação do backoffice da pesquisa online 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 da DSOI

Designação	Justificação
Município de Vila Franca do Campo Assessoria ao Processo de Reestruturação Organizacional: análise e proposta de um novo modelo organizacional para o município, potenciador de uma resposta, eficiente e eficaz, aos desafios emergentes do novo regime de reorganização administrativa autárquica, e da transferência de competências do Estado para as autarquias locais.	Projeto de consultoria encomendado
Município de Castelo Branco Assessoria ao Processo de Análise Organizacional: diagnóstico da estrutura, funcionamento e adequação dos processos organizacionais atuais à estratégia de desenvolvimento do município, e proposta de melhorias ao nível da organização dos serviços municipais	Projeto de consultoria encomendado
Direção Geral das Artes Análise de Processos Organizacionais: identificação e análise dos processos organizacionais numa ótica de melhoria de eficiência, bem como elaboração dos manuais de procedimentos.	Projeto de consultoria encomendado
Direção Geral de Saúde Apoio à elaboração do Plano Estratégico (2014-2016): apoio à elaboração do Plano Estratégico (2014-2016) da Direção Geral, orientado para o desenvolvimento da capacidade de resposta aos desafios da sua envolvente, respeitando a sua cultura institucional e vocação, bem como capacitação da respetiva equipa interna para garantir o processo de gestão administrativa e monitorização da execução do Plano	Projeto de consultoria encomendado
Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural Análise de Processos Organizacionais: este projeto de consultoria integra-se num programa financiado pelo SAMA de implementação de um sistema de gestão documental/processual, reengenharia de processos e balcão único de serviços; tem por objetivo principal a definição da arquitetura dos processos organizacionais e o desenho dos processos de 2º nível, quer na perspetiva da representação da situação atual, quer na de propostas de melhoria visando a sua adequação ao desafio da implementação do “balcão único” de serviços.	Projeto de consultoria encomendado

v) Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)

Em termos gerais, o ano de 2014 ficou marcado pela necessidade de dar resposta às atribuições inerentes à Lei n.º 80/2013, que conferiu o papel do INA como entidade gestora do Sistema de Requalificação, sendo que a gestão administrativa destes funcionários ficou sob a competência da DSRI.

Considerando a extrema dificuldade existente para o recrutamento de funcionários através da ferramenta da mobilidade, tornou-se necessário proceder à abertura de procedimento concursal para dar resposta a esta necessidade.

No que se refere à situação financeira do INA, em 2014 verificou-se, por um lado, um acréscimo de receita e, por outro, uma diminuição dos custos fixos inerentes à atividade operacional, o que se traduziu numa melhoria

significativa da capacidade de resposta do INA, em termos financeiros.

Em termos globais as atividades previstas na gestão dos recursos financeiros, humanos e patrimoniais decorreram dentro do previsto, embora as novas atribuições inerentes ao Sistema de Requalificação tenham trazido um aumento significativo de tarefas e de exigência na necessária capacidade de resposta.

Em 2014 também assistimos a algumas saídas de colaboradores, tendo sido necessário colmatar as necessidades, o que foi integralmente efetuado com colaboradores que já se encontravam a desempenhar funções na DSRI, e que através destas necessidades efetuaram uma mudança funcional.

Pelo exposto, gostaria de agradecer a todos os colaboradores da DSRI o empenho neste processo de mudança, nomeadamente na capacidade de lidarem com a pressão inerente ao acréscimo de atribuições da DGQTFP e de mostrarem uma constante disponibilidade para a assunção de novas e diferentes tarefas às que lhes estavam atribuídas.

Objetivos Operacionais da DSRI

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Reduzir o risco de ocorrência de situações potenciadoras de corrupção	Contribuir para a adaptação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Prazo de entrega do Plano (a contar a partir de 1 janeiro 2014)	319 dias	Entrega da proposta de adaptação do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas a 14/11/2014 Prazo 319 dias
Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores do INA	Contribuir para o cumprimento das obrigações em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho, através da elaboração dum estudo prévio de implementação com a necessária quantificação para a mesma.	Prazo de entrega de Estudo Prévio (a contar a partir de 1 janeiro 2014)	319 dias	Entrega de proposta de adjudicação de serviços a 04.11.2014 Prazo 319 dias
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	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	Total de Funcionários 101 Funcionários formados 63 62,38%

*Este objetivo é partilhado por várias U.O's.

Iniciativas e Projetos da DSRI

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Processo 1/DSRI/INA/2014: Sistema de Gestão de Património	Entrega de relatório de implementação (a partir de 1 janeiro 2014)			x	
Processo 2/DSRI/INA/2014: Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Entrega do Plano (a partir de 1 janeiro 2014)				x
Processo 3/DSRI/INA/2014: Segurança, Higiene e Saúde no trabalho	Entrega de Estudo Prévio (a partir de 1 janeiro 2014)				x
Processo 4/DSRI/INA/2014: Gestão administrativa dos trabalhadores inseridos no Sistema de Requalificação	Gestão administrativa (a partir de 1 de Abril 2014)			x	

Atividades da DSRI

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSRI			
1	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.	x	
DSRI-AF			
2.1	Apoiar à tomada de decisões ao nível superior no domínio financeiro, nomeadamente no que concerne à obtenção, utilização e controlo dos	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	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.		
2.2	Assegurar a elaboração e a execução do orçamento do INA, garantindo todos os procedimentos técnicos, administrativos e contabilísticos de acordo com o 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 espetivo; Organizar a conta anual de gerência do INA, bem como preparar os elementos necessários à elaboração de relatórios de execução financeira;	x	
DSRI-RH			
3.1	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 estatístico no âmbito dos Recursos Humanos, designadamente balanço	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	social, formação profissional, despesas com pessoal, entre outros.		
3.2	Efetuar as operações de registo e controlo da assiduidade dos trabalhadores, sendo de registar as novas atribuições conferidas pela Lei n.º 80/2013, no que concerne o Sistema de Requalificação dos Trabalhadores em Funções Públicas; Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos dos abonos dos trabalhadores do INA, incluindo os procedimentos relativos aos benefícios sociais a que os mesmos tenham direito; Organizar e manter atualizado o cadastro e os ficheiros de pessoal;	x	
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 exterior) e sua respetiva documentação e registar eventuais	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	danos e perdas;		
4.4	Arrumar o “stock” de modo facilitar a sua conservação e acesso; Caso não existir o material requisitado, e com a devida autorização da Divisão de Património; Realizar a compra dos materiais, recolhendo as assinaturas nas faturas dos serviços que os solicitam, entregando o material posteriormente e a respetiva fatura a Divisão de Património; 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			
6.1	Assegurar a elaboração e registo dos pagamentos, da receita, gestão e controlo do fundo manei, cobranças de dívidas dos anos anteriores e elaboração de ações de conferência de contas bancárias e pagamentos efetuados. Apoio as ações efetuadas fora das instalações do INA em que seja necessária a cobrança, no local, de verbas decorrentes do serviço a efetuar.	x	
6.2	Assegurar a elaboração e registo dos pagamentos, da receita, gestão e controlo do fundo manei, cobranças de dívidas dos anos anteriores e elaboração de ações de conferência de contas bancárias e pagamentos efetuados. Assegura o envio dos certificados de formação após a confirmação do correspondente pagamento da fatura. Apoio as ações efetuadas fora das instalações do INA em que seja necessária a cobrança, no local, de verbas	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	decorrentes do serviço a efetuar. Responsável pelo cofre que lhe esteja fisicamente atribuído.		
DSRI-SG			
7.1	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. Pode executar as tarefas acima descritas conduzindo um veículo de transporte público ou particular	x	
7.2	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	

4) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

A atividade de formação apresentou um acréscimo de 27,91% do volume de formação face ao ano transato, num total de 349.556 horas (ano transato 273.282 horas).

Tipo de Formação	Cursos	Horas	Formandos	Volume de Formação
À medida	257	6688	4472	121.649
Programada	159	4726	4324	117.943
Suplementar	35	736	986	17.068
Total Geral	451	12150	9782	256.660
	<i>* Horas de cursos iniciados em 2013</i>			14.913
CEAGP				24.300
Conferências	11	29	2144	8.575
Pessoal em requalificação	18	126	358	45.108
TOTAL				349.556

TABELA 2 – AÇÕES DE FORMAÇÃO E TIPO DE AÇÃO

As ações são classificadas do seguinte modo:

- Programa - ações de formação incluídas no Plano de Formação de 2014;
- Suplementar – ações extraplano para responder a necessidades identificadas em áreas específicas;
- À medida - ações para dar resposta a pedidos expressos dos serviços clientes ao INA;
- CEAGP – edições 15 e 16 do curso CEAGP;
- Conferências – ações integradas no ciclo de debates “Pensar a administração pública”, Seminário “Pensar a Administração Local” e Apresentação da Lei Geral Trabalho Funções Públicas;
- Pessoal em requalificação – 18 ações de formação definidas exclusivamente para pessoal em requalificação

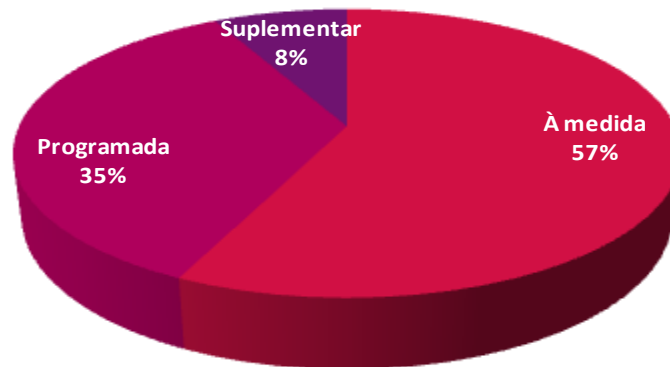


GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE AÇÃO

De acordo com a referida tipologia, cerca de 35% do volume de formação resultou de ações programadas em Plano, 8% são ações suplementares e 57% são respostas a pedidos específicos de formação por parte de serviços clientes.

5) RECURSOS FINANCEIROS

O orçamento do INA foi reforçado em virtude do acréscimo de atribuições conferidas ao INA, nomeadamente como entidade gestora do Sistema de Requalificação, em que foi congregado no INA o pagamento das remunerações aos funcionários inseridos no referido Sistema. Este facto obrigou a uma alteração profunda da estrutura orçamental do INA, sendo difícil efetuar comparações com anos transactos uma vez que os pressupostos de atuação, em termos operacionais, estão muito alterados.

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUÇÃO DEZEMBEO
Orçamento de funcionamento	5.543.168,00 €	15.002.348,83 €
Despesas c/Pessoal	2.943.968,00 €	13.386.775,35 €
Aquisições de Bens e Serviços	2.457.450,00 €	1.615.573,48 €
Outras despesas correntes	141.750,00 €	---
PIDDAC	690.000,00 €	---
Outros valores	102.800,00 €	71.899,29 €
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	6.335.968,00 €	15.074.248,12 €

TABELA 3 – RECURSOS FINANCEIROS

6) RECURSOS HUMANOS

Do total de 101 trabalhadores do INA, 78 são do sexo feminino e 23 do sexo masculino. A estes valores corresponde uma taxa de feminização de 77 %, superior à registada no ano anterior, que se situava nos 74%.

Em comparação com o ano anterior, em que se registaram 91 efetivos, houve um acréscimo de 10 trabalhadores, o que representa uma taxa de acréscimo de 11 %. O referido acréscimo resulta das novas atribuições do INA no âmbito da Requalificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, tendo sido necessário recorrer a instrumentos de mobilidade geral.

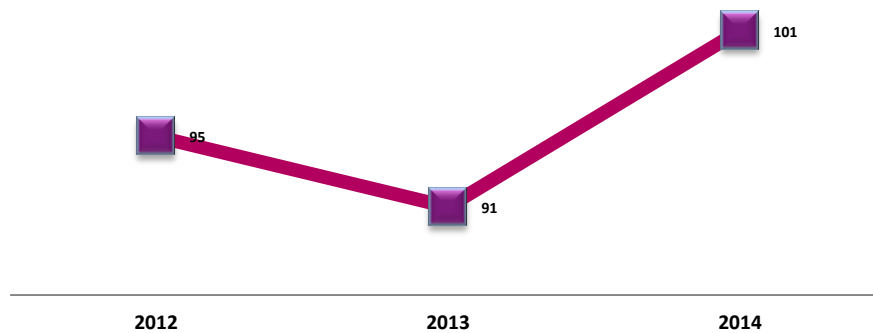


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Da análise do, próximo gráfico, Gráfico 3, verifica-se que os valores mais elevados centram-se nos intervalos 50–54 anos e 55-59, onde se encontram 41 trabalhadores no global, correspondendo a 40,59 % do total de efetivos, sendo que 9,9 % têm idades compreendidas no intervalo 40–44 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o indivíduo mais novo e o mais velho é, no caso vertente, de 38 anos. Estas idades correspondem a 28 e 66 anos respetivamente. O indicador Nível Etário Médio, situa-se nos 47 anos (46,88).

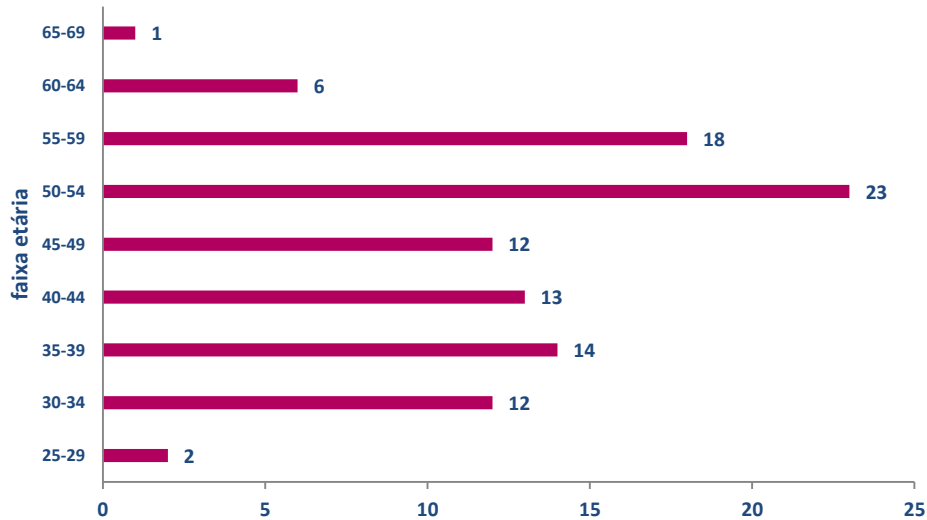


GRÁFICO 3 – ESTRUTURA ETÁRIA

Em 2014, o pessoal do INA encontra-se distribuído de acordo com o quadro infra, verificando-se um índice de tecnicidade de 59,41 % de habilitação de nível superior.

Do universo global, as taxas habilitacionais são as seguintes:

- 12 trabalhadores possuem habilitação até ao 9º ano de escolaridade, o que corresponde a 11,88%;
- 29 trabalhadores detêm habilitação entre o 10º e o 12º anos de escolaridade, o que corresponde a 28,71%;
- 60 trabalhadores possuem formação superior, correspondendo a 59,41%.

Ano	Até 9º Ano	10º, 11º, 12º Ano	Bacharelato/ Licenciatura/ Mestrado/ Doutoramento	TOTAL
2012	20	25	50	95
2013	15	27	49	91
2014	12	29	60	101

TABELA 4 – EFETIVOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Do universo global de efetivos, o grupo de pessoal técnico superior, incluindo o pessoal dirigente, representa 60,40%; o pessoal assistente técnico 29,70%, o pessoal de informática 8,91% e o pessoal assistente operacional 4,95%. Existe uma diferença muito acentuada de género nos cargos dirigentes e em praticamente todas as carreiras, o que decorre naturalmente da taxa de feminização de 77,23% mencionada anteriormente.

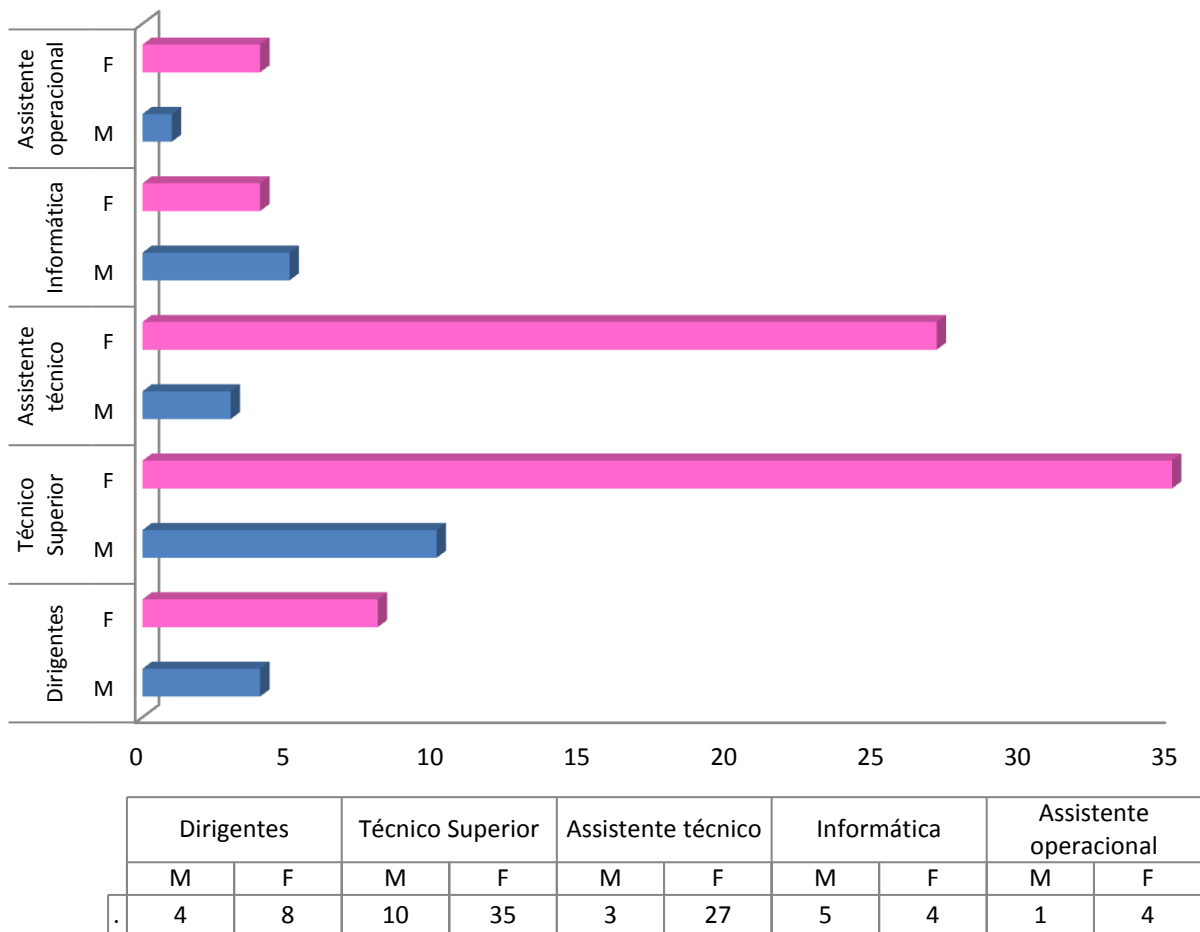


GRÁFICO 4 – EFETIVOS POR GRUPO PROFISSIONAL/GÉNERO

7) AVALIAÇÃO FINAL

A) APRECIÇÃO DE RESULTADOS

A concretização dos objetivos operacionais traçados em cada parâmetro para 2014, evidencia uma evolução positiva no processo de planeamento das atividades e respetiva definição das metas a alcançar. Desta forma, tendo em linha de conta que não se registaram incumprimentos e que os scores alcançados apresentam taxas de superação moderadas, conclui-se que o grau de ambição ajustou-se ao contexto que caracterizou o ano em apreço.

Taxa de Realização dos Objectivos		
	Planeado	Realizado
Eficácia	100%	106,4%
OB1. Desenvolver a qualificação dos trabalhadores em funções públicas através da realização de ações de formação profissional	100%	100,0%
OB2. Promover a realização de ações de consultoria	100%	100,0%
OB3. Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação	100%	121,5%
Eficiência	100%	105,1%
OB4. Garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP	100%	120,4%
OB5. Garantir o desenvolvimento de uma bolsa de formadores do INA	100%	100,0%
OB6. Rever o quadro normativo da formação profissional na Administração Pública	100%	100,0%
OB7. Consolidar a atividade de cooperação do INA	100%	100,0%
OB8. Promover o acesso à informação nas áreas de Administração Pública por parte dos trabalhadores da AP	100%	100,0%
Qualidade	100%	105,0%
OB9. Implementar o SIPOC_INA (Sistema de Integração de Processos e Conteúdos do INA)	100%	100,0%
OB10. Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	100%	124,9%
OB11. Implementar o processo de avaliação de impacto de formação	100%	100,0%
OB12. Reduzir o risco de ocorrência de situações potenciadoras de corrupção	100%	100,0%
OB13. Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores do INA	100%	100,0%
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	105,6%

Em síntese, obtiveram-se resultados bastante positivos sendo que dos 13 objetivos operacionais, 5 foram superados e 8 foram atingidos.

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 dos desvios verificados no QUAR do INA, propõe-se, para o ano de 2014, a menção de “Desempenho Bom”.

C) CONCLUSÕES

Na sequência do forte investimento, durante 2013, na identificação, desenho e arquitectura dos macroprocessos e processos internos do INA, processo que envolveu todas as unidades orgânicas, no ano de 2014 assinala-se, em matéria de desenvolvimento organizacional, a implementação de um sistema de funcionamento por processos, num ambiente desmaterializado e orientado à disponibilização de serviços, numa lógica de ponto único de acesso. Tratando-se de um projeto que, associado a um novo sistema de gestão documental do INA (SIPOC_INA), permitiu automatizar circuitos, definir responsabilidades associadas e melhorar o sistema de controlo interno, reflectindo a estabilidade e maturidade da organização.

Na área da Formação Profissional, há que assinalar os resultados extremamente positivos da estratégia e investimento no desenvolvimento da formação à medida. Efetivamente, no decurso do ano, a procura por este tipo de serviço excedeu as nossas expectativas, confirmando que é essencial trabalhar numa relação de proximidade com os restantes serviços e organismos da Administração Pública.

Por outro lado, também as atividades e projetos desenvolvidos no âmbito da Cooperação Internacional e da Comunicação, reflectem o investimento da organização no trabalho de proximidade com diversas entidades (internacionais e nacionais).

No âmbito da gestão do Sistema de Requalificação, importa realçar para além do número de reinícios de funções em entidades da administração direta e indireta do Estado e do número de horas de formação ministradas aos trabalhadores em situação de requalificação, também a forma como toda a gestão administrativa dos processos destes trabalhadores foi conseguida.

No que se refere a serviços de consultoria, há que destacar o crescimento da procura deste tipo de serviços nas áreas de Desenvolvimento Organizacional e de Recrutamento e Seleção. Durante o ano de 2014, em ambas as áreas, houve um claro investimento no reforço de competências das respectivas equipas visando uma resposta mais eficiente, eficaz e de qualidade.

Por último, importa realçar os projetos da INA Editora e da Comunicação que contribuíram para promover o acesso dos trabalhadores da Administração Pública à informação em diferentes áreas do saber, contribuindo decisivamente para o reforço da posição do INA na Administração Pública.

Em suma, poder-se-á afirmar que o ano de 2014 foi um ano simultaneamente de consolidação e de aumento de actividade, no final do qual o INA se pode orgulhar dos resultados obtidos e da confiança obtida junto de clientes e stakeholders.

