



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# **RELATÓRIO DE ATIVIDADES**

## **2017**

**Ficha técnica****Autoria:**

Direção-Geral da Qualificação  
dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

**Data de edição:**

2018-04-26

## ÍNDICE

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
a. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES .....	9
b. VISÃO E VALORES .....	10
c. ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA .....	11
<b>3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR) .....	12
a1. Objetivos Estratégicos .....	12
a2. Objetivos Operacionais .....	13
b. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
b1. Articulação entre Objetivos Estratégicos e Operacionais .....	14
b2. Contributos das UOs para os Objetivos Operacionais do QUAR .....	15
<b>4. AUTO-AVALIAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
a. EXECUÇÃO DO QUAR .....	16
a1. Resultados por Indicador .....	16
a2. Resultados por Parâmetro .....	19
a3. Avaliação Global .....	20
b. ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES .....	22
b1. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA) .....	22
b2. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM) .....	30
b3. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD) .....	36
b4. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI) .....	46
b5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI) .....	55
b6. Projeto de Gestão por Competências na Administração Pública (geCAP) .....	58
c. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO .....	60
d. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	63
<b>5. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS .....</b>	<b>65</b>
a. RECURSOS HUMANOS .....	65
b. RECURSOS FINANCEIROS .....	68
c. GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS .....	70
<b>6. AVALIAÇÃO FINAL .....</b>	<b>71</b>
a. APRECIACÃO DE RESULTADOS .....	71
b. MENÇÃO QUALITATIVA PROPOSTA .....	72
<b>ANEXO .....</b>	<b>73</b>
<b>QUAR de 2017 Executado .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - MISSÃO DO INA .....	9
TABELA 2 - ATRIBUIÇÕES DO INA .....	9
TABELA 3 - VISÃO DO INA .....	10
TABELA 4 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO QUAR 2017 .....	12
TABELA 5 - ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS DO QUAR 2017 .....	14
TABELA 6 - CONTRIBUTOS DAS UOS PARA OS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR 2017 .....	15
TABELA 7 - RESULTADOS NOS OBJETIVOS OPERACIONAIS/INDICADORES DO PARÂMETRO DE EFICÁCIA .....	16
TABELA 8 - RESULTADO NO OBJETIVO OPERACIONAL/INDICADOR DO PARÂMETRO DE EFICIÊNCIA .....	17
TABELA 9 - RESULTADO NO OBJETIVO OPERACIONAL/INDICADOR DO PARÂMETRO DE QUALIDADE .....	17
TABELA 10 - RESULTADOS ALCANÇADOS POR PARÂMETRO DO QUAR 2017 .....	19
TABELA 11 - RESULTADOS ALCANÇADOS POR OBJETIVO OPERACIONAL DO QUAR 2017.....	20
TABELA 12 - INDICADORES DE REALIZAÇÃO DA DSFIA .....	23
TABELA 13 - CURSOS REALIZADOS NAS ÁREAS ESTRATÉGICAS .....	24
TABELA 14 - OBJ 1. GARANTIR A ADEQUAÇÃO DA OFERTA FORMATIVAS ÀS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO DA AP . .....	25
TABELA 15 - OBJ 2. ASSEGURAR A GESTÃO INTEGRADA DE TODAS AS COMPONENTES DO PROCESSO FORMATIVO...26	26
TABELA 16 - OBJ 3. ASSEGURAR A QUALIDADE TÉCNICA E PEDAGÓGICA DOS FORMADORES .....	26
TABELA 17 - OBJ 4. IMPLEMENTAR MECANISMOS E PROCEDIMENTOS SISTEMÁTICOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO REALIZADA .....	27
TABELA 18 - OBJ 1. IMPLEMENTAR O NOVO REGIME DA VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL .....	31
TABELA 19 - OBJ 2. AUMENTAR A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA AP .....	32
TABELA 20 - OBJ 3. CONTRIBUIR PARA A DESMATERIALIZAÇÃO DO PROCEDIMENTO CONCURSAL NA BEP .....	32
TABELA 21 - OBJ 4. REDEFINIR O MODELO DE RECRUTAMENTO DO CEAGP .....	32
TABELA 22 - OBJ 5. CONTRIBUIR PARA O CONTROLO DAS POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E MOBILIDADE NA AP .....	33
TABELA 23 - OBJ 1. PROMOVER A PARTILHA DE BOAS PRÁTICAS ENTRE ÓRGÃOS E SERVIÇOS DA AP .....	39
TABELA 24 - OBJ 2. REFORÇAR AS AÇÕES DE PROMOÇÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, DE ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	39
TABELA 25 - OBJ 3. DINAMIZAR OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DO INA .....	40
TABELA 26 - OBJ 4. ORGANIZAR O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E LOGÍSTICA DE PROJETOS INA .....	40
TABELA 27 - OBJ 5. REFORÇAR A PARTICIPAÇÃO DO INA NAS REDES INTERNACIONAIS .....	40
TABELA 28 - OBJ 6. PROMOVER OS RECURSOS DE INFORMAÇÃO DA BIBLIOTECA .....	41
TABELA 29 - OBJ 7. DINAMIZAR A INA EDITORA .....	41
TABELA 30 - OBJ 8. PROMOVER UMA GESTÃO EFICIENTE DA DOCUMENTAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	42

TABELA 31 - OBJ 1. CAPACITAR A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA AVALIAR O IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	48
TABELA 32 - OBJ 2. IMPLEMENTAR O NOVO MODELO DE COORDENAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA AP .....	49
TABELA 33 - OBJ 3. DESENVOLVER PROJETOS DE MELHORIA DE SERVIÇOS PRESTADOS PELO INA .....	49
TABELA 34 - OBJ 4. IMPLEMENTAR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA CERTIFICAÇÃO.....	49
TABELA 35 - OBJ 5. PROMOVER O ALINHAMENTO DOS SI DO INA COM A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	50
TABELA 36 - OBJ 6. GARANTIR O ALINHAMENTO DAS SOLUÇÕES APLICACIONAIS DESENVOLVIDAS POR ENTIDADES EXTERNAS COM OS SI DE SUPORTE À ATIVIDADE DO INA .....	50
TABELA 37 - OBJ 7. GARANTIR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS DE SI.....	50
TABELA 38 - OBJ 8. CONTRIBUIR PARA A EXECUÇÃO DE PROCESSOS DE RECRUTAMENTO ENCOMENDADOS AO INA.	51
TABELA 39 - OBJ 1. ACOMPANHAR A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO INTERNO DE FORMAÇÃO INA.....	56
TABELA 40 - OBJ 2. APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP 2 E 3.....	56
TABELA 41 - OBJ 3. CONTROLAR A EXECUÇÃO DA RECEITA DO INA.....	56
TABELA 42 - OBJ 4. OTIMIZAÇÃO DOS CUSTOS DE FUNCIONAMENTO (INSTALAÇÕES) .....	57
TABELA 43 - OBJ 5. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DAS QUANTIAS COBRADAS NO ÂMBITO DAS RECEITAS PRÓPRIAS DECORRENTES DA ATIVIDADE DO INA.....	57
TABELA 44 – OE3. E O5. ASSEGURAR A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	59
TABELA 45- QUADRO RESUMO DO CONTROLO INTERNO .....	61
TABELA 46 - TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	67
TABELA 47 - ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE .....	68
TABELA 48 - COMPARAÇÃO ORÇAMENTO 2016 E 2017.....	68
TABELA 49 - TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS.....	69
TABELA 50 - ÍNDICE DE CUSTO – EFICÁCIA .....	69
TABELA 51 – GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS.....	70
TABELA 52 - ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE E DE CUSTO – EFICÁCIA .....	70
TABELA 53 - TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR .....	71

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 - VALORES DO INA.....	10
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DO INA A 31.12.2017 .....	11
FIGURA 3 - OBJETIVOS OPERACIONAIS ASSOCIADOS AOS TRÊS PARÂMETROS DO QUAR 2017.....	13
FIGURA 4 - GRAU DE EXECUÇÃO DOS INDICADORES DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR 2017: EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE.....	18

FIGURA 5 - RESULTADOS ALCANÇADOS NOS INDICADORES DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR.....	18
FIGURA 6 - DESEMPENHO POR PARÂMETRO DO QUAR 2017 .....	19
FIGURA 7 - GRAU DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR 2017.....	21
FIGURA 8 - RESUMO DO GRAU DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR 2017 .....	21
FIGURA 9 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSFIA .....	27
FIGURA 10 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSFIA.....	27
FIGURA 11 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSFIA.....	28
FIGURA 12 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSFIA.....	28
FIGURA 13 - RESULTADOS ALCANÇADOS NOS INDICADORES DA DSFIA.....	29
FIGURA 14 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSRGM .....	33
FIGURA 15 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSRGM .....	34
FIGURA 16 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSRGM .....	34
FIGURA 17 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSRGM .....	34
FIGURA 18 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSRGM .....	35
FIGURA 19 - TAXA DE EXECUÇÃO DOS INDICADORES. DA DSRGM .....	35
FIGURA 20 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSCD .....	42
FIGURA 21 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSCD .....	42
FIGURA 22 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSCD .....	43
FIGURA 23 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSCD .....	43
FIGURA 24- TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSCD .....	43
FIGURA 25 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ6. DA DSCD .....	44
FIGURA 26 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ7. DA DSCD .....	44
FIGURA 27 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ8. DA DSCD .....	44
FIGURA 28 - RESULTADOS ATINGIDOS NOS INDICADORES DA DSCD .....	45
FIGURA 29 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSOI .....	51
FIGURA 30 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2 DA DSOI .....	52
FIGURA 31 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSOI .....	52
FIGURA 32 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSOI .....	52
FIGURA 33 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSOI .....	53
FIGURA 34 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ6. DA DSOI .....	53
FIGURA 35 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ7. DA DSOI .....	53
FIGURA 36 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ8. DA DSOI .....	54
FIGURA 37- RESULTADOS ATINGIDOS NOS INDICADORES DA DSOI .....	54
FIGURA 38 - EVOLUÇÃO DO N.º DE EFETIVOS NO TRIÊNIO 2015-2017.....	65
FIGURA 39 - DISTRIBUIÇÃO DO N.º DE EFETIVOS POR CARGO/CARREIRA.....	66

FIGURA 40 - HORAS DESPENDIDAS EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO PROFISSIONAL.....	<b>66</b>
FIGURA 41 - PARTICIPANTES POR GRUPO PROFISSIONAL NAS AÇÕES DE FORMAÇÃO.....	<b>67</b>
FIGURA 42 - ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE E DE CUSTO – EFICÁCIA .....	<b>70</b>

## SIGLAS E ABREVIATURAS

AP - Administração Pública

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

ASIA - Avaliação Supra institucional da Informação Arquivística

BEP- Bolsa de Emprego Público

CADAPi - Curso de Alta Direção em Administração Pública Internacional

CCFP - Comissão de Coordenação da Formação Profissional

CCP - Código dos Contratos Públicos

CEAGP - Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública

DSCD - Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação

DSFIA - Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem

DSOI - Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação

DSRGM - Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade

DSRI - Direção de Serviços de Recursos Internos

EPSO - European Personnel Selection Office

eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.

FIG - Referencial de Formação Inicial Geral

gecAP - Gestão de competências para a Administração Pública

GeRHuP - Sistema de Gestão de Recursos Humanos

GeRFiP- Sistema de Gestão de Recursos Financeiros

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

INCoDe.2030 - Iniciativa Nacional Competências Digitais e.2030

ISO - International Organization for Standardization

MB - Multibanco

Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment

n.a - Não aplicável

OBJ – Objetivo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE - Objetivo Estratégico

O - Objetivo Operacional

PEPAC - Programa de Estágios Profissionais na Administração Central

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RGPD - Regulamento Geral da Proteção de Dados

RepAP - Repositório de Administração Pública

RGF - Relatório de Gestão da Formação

RVP - Referencial de Formação da Valorização Profissional

SAMA 2020 - Sistema de apoio à modernização e capacitação da Administração Pública

SGD - Sistema de Gestão Documental

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGU - Sistema de Gestão de Utilizadores

SI - Sistema de Informação

SIGEF - Sistema de Gestão da Formação

SIPOC - Sistema de Integração de Processos e Conteúdos

SNC-AP - Sistema de Normalização Contabilística – Administração Pública

UniLEO - Unidade de Implementação da lei de Enquadramento Orçamental

UOs - Unidades Orgânica



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Relatório tem como objetivo demonstrar qualitativa e quantitativamente os resultados alcançados pelo INA no ano de 2017, em consonância com os indicadores dos Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais fixados no respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA).

Para 2017, os cinco Objetivos Estratégicos plurianuais desdobraram-se em oito Objetivos Operacionais, dos quais cinco integram o parâmetro de eficácia, um é relativo ao parâmetro de eficiência e dois referem-se ao parâmetro de qualidade. A sua concretização foi medida através de dez indicadores, em que três foram superados e sete atingidos, donde resultou uma taxa de execução global de 115%.

A atividade realizada foi em grande parte enquadrada pelo estabelecido no Plano de Atividades aprovado, onde se garantiu o alinhamento estratégico entre estes Objetivos Operacionais e os objetivos e iniciativas programadas para execução sob a responsabilidade das diferentes unidades orgânicas. Deste modo o esforço e investimento centraram-se prioritariamente em cinco eixos de ação: desenvolvimento do modelo de gestão de competências, adequação da oferta formativa às áreas estratégicas de formação, implementação do novo modelo de coordenação e capacitação para a melhoria das práticas de gestão da formação profissional, implementação do novo regime da Valorização Profissional e melhoria da qualidade dos processos e serviços do INA.

Além da atividade programada houve necessidade de responder a solicitações e desafios não previstos, traduzindo-se no desenvolvimento de novos projetos dos quais, dada a sua relevância para o desempenho da missão do INA, realçamos dois:

1. Projeto de formação online em SNC-AP, em parceria com a UniLEO (Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental – Ministério das Finanças);
2. Participação na Iniciativa Nacional Competências Digitais – Portugal INCoDe.2030, nomeadamente no âmbito da coordenação e execução da medida 3.8 – Qualificação Digital dos Trabalhadores em Funções Públicas, focando a sua ação, por um lado, na adaptação à realidade portuguesa de dois quadros de referenciais europeus de competência digital – o *DigComp 2.1* orientado ao desenvolvimento das competências dos cidadãos e o *e-Competence Framework 3.0* vocacionado para profissionais da área dos sistemas e tecnologias da informação – e, por outro, na revisão da sua oferta formativa no sentido de assegurar o alinhamento com aqueles Referenciais.

## 2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

### a. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

O INA é um serviço central da administração direta do Estado, integrado no Ministério das Finanças.

**Tabela 1 - Missão do INA**

<b>MISSÃO</b>	<p>O INA tem por 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, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.</p>
---------------	--

**Tabela 2 - Atribuições do INA**

<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar a implementação das políticas de desenvolvimento de recursos humanos;</li> <li>• Assegurar a adequação dos recursos humanos; planeados face à missão, objetivos e atividades dos serviços e organismos da Administração Pública</li> <li>• Definir e controlar as políticas de recrutamento interno e externo na Administração Pública;</li> <li>• Prestar apoio técnico e operacional aos serviços e organismos da Administração Pública no âmbito do recrutamento e seleção;</li> <li>• Assegurar o planeamento e a gestão da formação;</li> <li>• Definir perfis de formação transversais para a Administração Pública;</li> <li>• Planear, coordenar e promover a execução de ações de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional nos domínios transversais da Administração Pública;</li> <li>• Exercer as funções de entidade gestora do sistema de valorização profissional, ao abrigo da Lei n.º 25/2017, de 30 de maio;</li> <li>• Gerir instrumentos e processos de mobilidade e de orientação de carreira;</li> <li>• Adotar mecanismos de dinamização de mobilidade voluntária através da plataforma eletrónica transversas às administrações públicas;</li> <li>• Promover ações destinadas a reforçar as capacidades profissionais dos trabalhadores colocados em situação de valorização profissional;</li> </ul>
--------------------	---

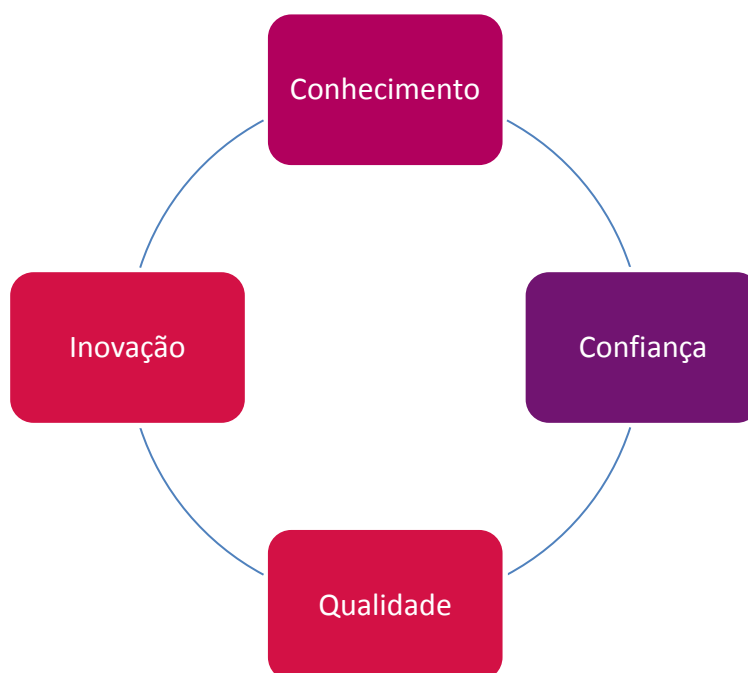
<b>ATRIBUIÇÕES (cont)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a conceção curricular de ações de formação para resposta a necessidades específicas e alinhadas com prioridades de gestão dos serviços e órgãos da Administração Pública;</li> <li>• Estabelecer referenciais de competências reconhecidos;</li> <li>• Assegurar a cooperação técnica internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização dos recursos humanos das administrações públicas;</li> <li>• Promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da Administração Pública através da introdução de novos métodos de gestão e novas metodologias de trabalho.</li> </ul>
---------------------------	---

## b. VISÃO E VALORES

Tabela 3 - Visão do INA

<b>VISÃO</b>	<p>Ser reconhecido como um serviço de referência na qualificação e gestão integrada dos recursos humanos da Administração Pública, assim como no desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais.</p>
--------------	--

Figura 1 - Valores do INA



### c. ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA

O Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro, define a natureza, missão, atribuições e modelo de organização interna do INA, tendo a Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril, fixado a estrutura nuclear e o número de unidades orgânicas flexíveis (8).

Em 31 de dezembro de 2017, o INA integrava 5 direções de serviço e 7 divisões, conforme representado no organograma *infra*.

Figura 2 - Organograma do INA a 31.12.2017



### 3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nas páginas seguintes, apresenta-se o QUAR do INA de 2017 nas suas componentes de Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais e a definição do alinhamento estratégico em termos de articulação entre os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais, evidenciando os contributos das Unidades Orgânicas para a concretização dos Objetivos Operacionais.

#### a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR)

##### a1. Objetivos Estratégicos

Considerando a missão e atribuições do INA e os traços essenciais da sua envolvente externa, foram definidos os seguintes Objetivos Estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), traduzindo a estratégia para 2017:

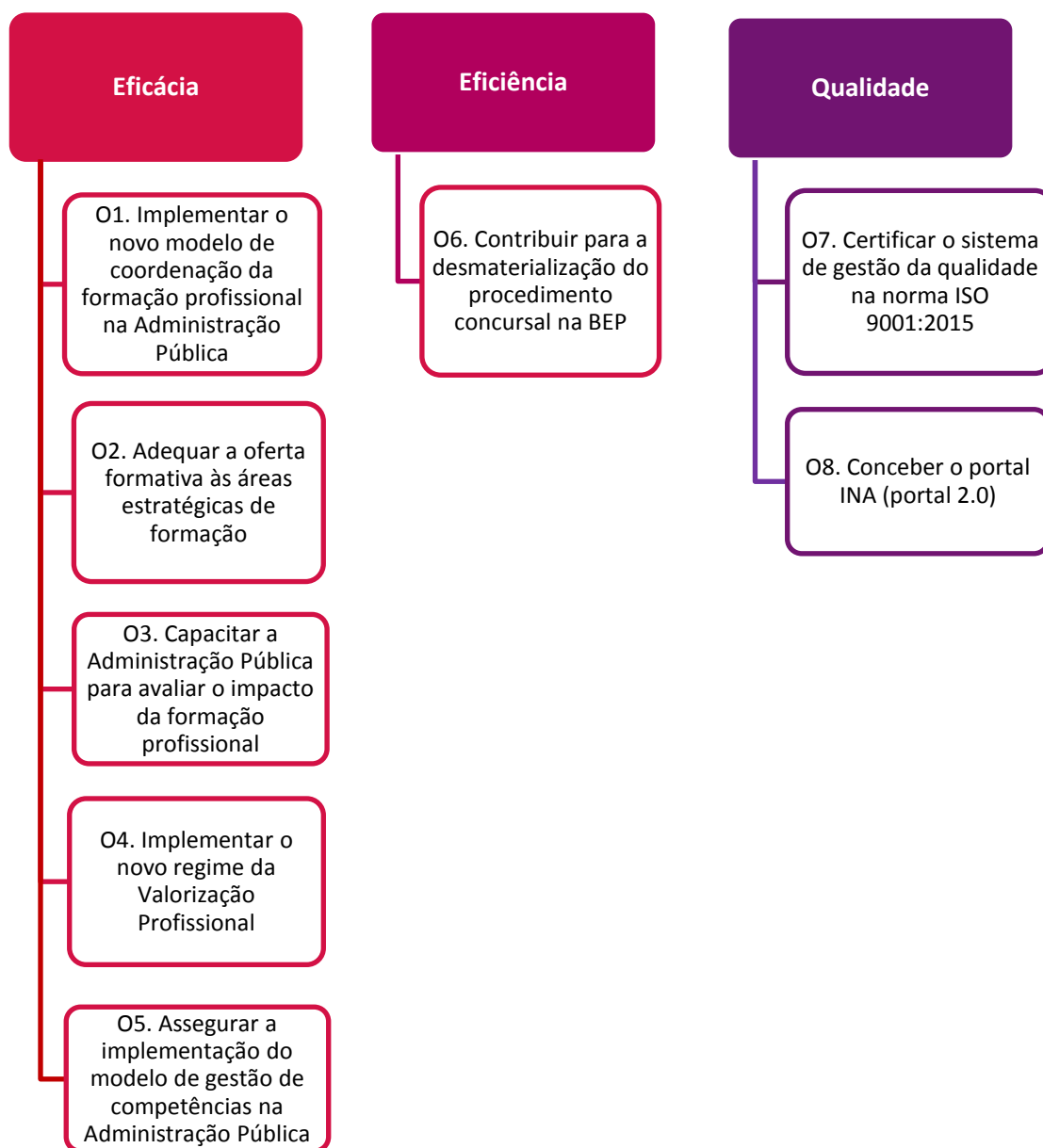
**Tabela 4 - Objetivos Estratégicos do QUAR 2017**

OE1.	Contribuir para a conceção e implementação de um sistema de formação profissional que promova a valorização e desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas
OE2.	Dinamizar e implementar o sistema da valorização profissional
OE3.	Assegurar a implementação do modelo de gestão por competências na Administração Pública
OE4.	Promover uma utilização dos fundos europeus no âmbito do Portugal 2020 geradora de valor, nas áreas atribuídas ao INA
OE5.	Consolidar a ação do INA, ao nível das relações com a envolvente específica e da integração interna, num quadro de qualidade, rigor e boa gestão financeira
OE6.	Definir e monitorizar as políticas de recrutamento e seleção, potenciando o uso de sistemas de informação

## a2. Objetivos Operacionais

Para se operacionalizar a estratégia delineada, no âmbito do QUAR para 2017, foram definidos Objetivos Operacionais globais (de eficácia, eficiência e qualidade), de acordo com a figura abaixo.

Figura 3 - Objetivos Operacionais associados aos três parâmetros do QUAR 2017



## b. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

### b1. Articulação entre Objetivos Estratégicos e Operacionais

De forma sucinta, pode-se traduzir a articulação e o alinhamento dos diversos Objetivos Operacionais com os Objetivos Estratégicos definidos, pela Tabela 5.

Os Objetivos Estratégicos (OE) são objetivos plurianuais, cujas componentes anuais se realizam em Objetivos Operacionais (O), mensuráveis através de vários tipos de indicadores a fim de prosseguir as metas definidas em sede de Plano de Atividades. Deste modo, assegura-se o pleno alinhamento entre a missão institucional e os vários níveis de objetivos, garantindo-se que todas as áreas de atividade prioritárias para o INA são contempladas no QUAR ao nível dos Objetivos Operacionais (sem prejuízo da prossecução de outros não evidenciados no QUAR, mas inerentes à atividade do INA, contemplados nas Unidades Orgânicas) e sujeitas a avaliação.

**Tabela 5 - Articulação entre Objetivos Operacionais e Estratégicos do QUAR 2017**

OBJETIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública	X			X		
O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação	X			X		
O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional	X					
O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional		X				
O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública			X			
O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP						X
O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001:2015					X	
O8. Conceber o portal INA (portal 2.0)					X	

## b2. Contributos das UOs para os Objetivos Operacionais do QUAR

A concretização dos Objetivos Operacionais resultou na realização das iniciativas definidas para cada Unidade Orgânica (Cfr. Tabela 6).

**Tabela 6 - Contributos das UOs para os Objetivos Operacionais do QUAR 2017**

QUAR	Contributos da Direção e UOs/ Objetivos do QUAR					
	DSFIA	DSRGM	DSCD	DSOI	DSRI	Direção
O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública				X		
O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação	X			X		
O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional				X		
O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional		X				
O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública						X
O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP		X		X		
O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001:2015				X		
O8. Conceber o portal INA (portal 2.0)			X	X		



## 4. AUTO-AVALIAÇÃO

No ano 2017, o desdobramento dos Objetivos Estratégicos traduziu-se na definição de 8 Objetivos Operacionais, dos quais 5 integraram o parâmetro de eficácia, 1 o parâmetro de eficiência e 2 compõem o de qualidade.

### a. EXECUÇÃO DO QUAR

#### a1. Resultados por Indicador

Os resultados alcançados pelo INA em 2017, nos Objetivos Operacionais/Indicadores dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade do QUAR, encontram-se apresentados nas tabelas que se seguem.

### EFICÁCIA

Tabela 7 - Resultados nos Objetivos Operacionais/Indicadores do parâmetro de eficácia

INDICADORES	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública						
IND1	Prazo para implementar o Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública (dias)	334	15	251	50%	349	100%
IND2	Nº de referenciais de formação definidos para as áreas estratégicas	3	1	5	50%	2	100%
	O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação						
IND3	Nº de cursos revistos em consonância com os referenciais de formação para as áreas estratégicas	3	1	5	100%	4	100%
	O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional						
IND4	Nº de workshops de disseminação e partilha de boas práticas de avaliação do impacto da formação	12	3	16	100%	9	100%
	O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional						
IND5	N.º de ações de esclarecimento aos trabalhadores em funções públicas relativamente ao novo regime jurídico da Valorização Profissional	5	1	7	100%	5	100%

## EFICÁCIA (cont.)

INDICADORES	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública						
<b>IND6</b>	Nº de referenciais de competências definidos	3	1	5	50%	3	100%
<b>IND7</b>	Prazo para a conclusão de kit metodológico para o desenho de referenciais de competências nos órgãos e serviços da Administração Pública (dias)	334	15	251	50%	338	100%

## EFICIÊNCIA

Tabela 8 - Resultado no Objetivo Operacional/Indicador do parâmetro de eficiência

INDICADORES	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP						
<b>IND8</b>	Prazo para apresentação de proposta de desmaterialização do procedimento concursal na BEP (dias)	272	15	204	100%	175	136%

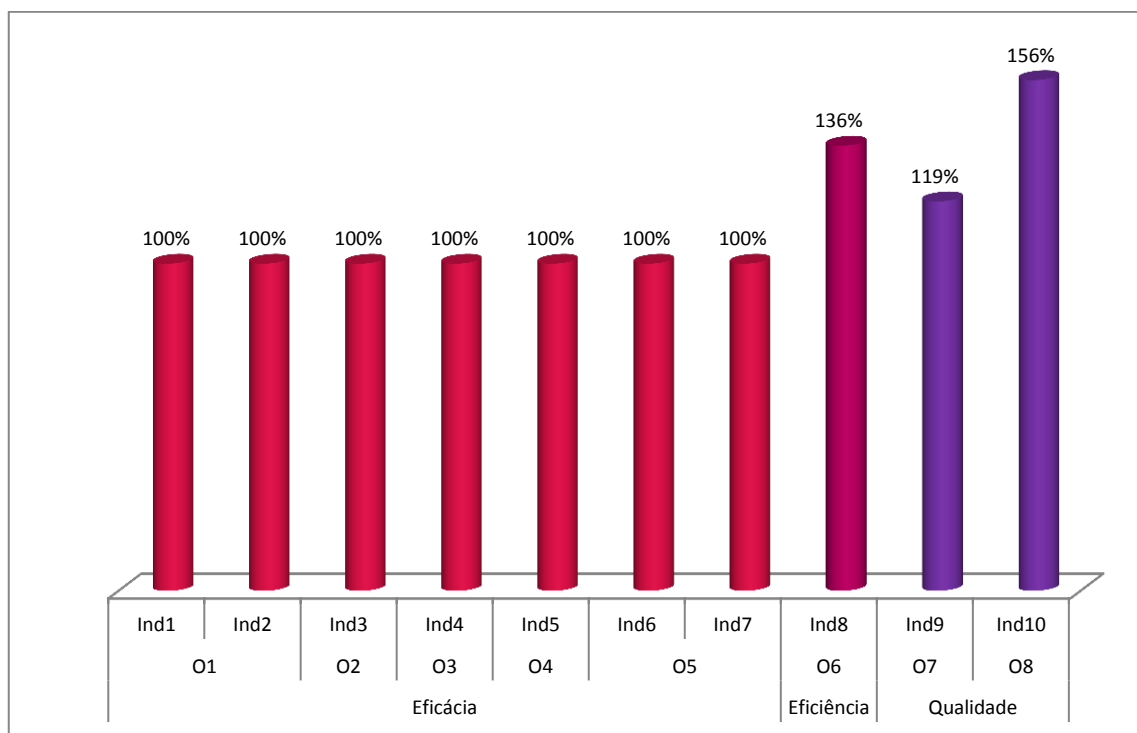
## QUALIDADE

Tabela 9 - Resultado no Objetivo Operacional/Indicador do parâmetro de qualidade

INDICADORES	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na Norma ISO 9001:2015						
<b>IND9</b>	Prazo para criar as condições facilitadoras do processo de certificação do INA pela ISO 9001:2015 (dias)	334	15	251	100%	271	119%
	O8. Prazo para apresentação do novo desenho do portal INA (portal 2.0)						
<b>IND10</b>	Prazo para apresentação do novo desenho do portal INA (dias)	334	15	251	100%	148	156%

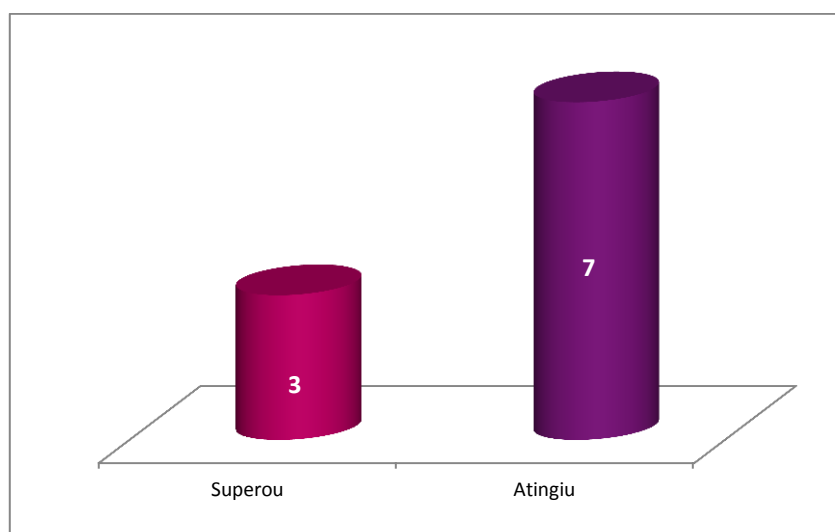
Na Figura abaixo, encontra-se representado o grau de execução dos indicadores inerentes a cada Objetivo Operacional do QUAR, agrupados segundo os parâmetros: eficácia, eficiência e qualidade.

**Figura 4 - Grau de execução dos indicadores dos Objetivos Operacionais do QUAR 2017: eficácia, eficiência e qualidade**



Da análise dos resultados alcançados, verifica-se que dos 10 indicadores previstos, 3 foram superados e 7 foram atingidos.

**Figura 5 - Resultados alcançados nos indicadores dos Objetivos Operacionais do QUAR**



## a2. Resultados por Parâmetro

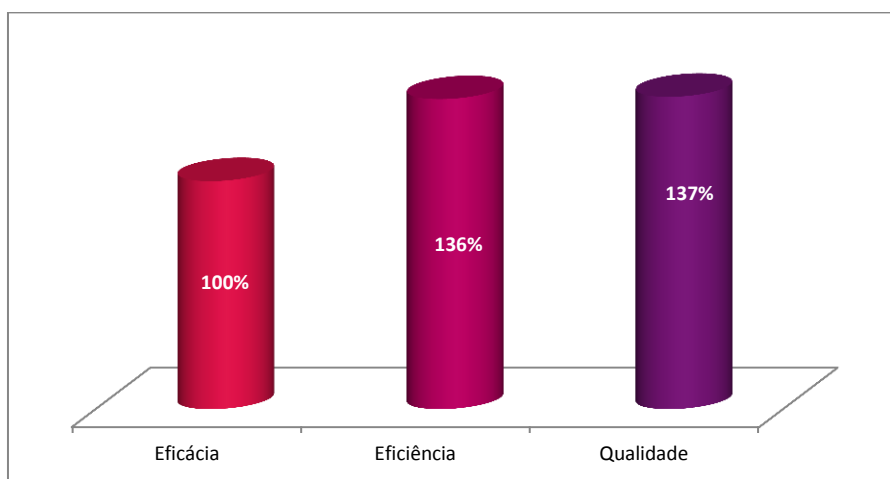
Nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade do QUAR, os resultados alcançados pelo INA em 2017, foram os apresentados na Tabela 10.

**Tabela 10 - Resultados alcançados por parâmetro do QUAR 2017**

PARÂMETRO	PLANEADO	REALIZADO	TAXA DE REALIZAÇÃO PARÂMETROS/OBJETIVOS	RESULTADO
Eficácia	60%	60%	100%	Atingido
Eficiência	10%	14%	136%	Superado
Qualidade	30%	41%	137%	Superado

O desempenho do INA por parâmetro do QUAR, em 2017, encontra-se representado na Figura abaixo.

**Figura 6 - Desempenho por parâmetro do QUAR 2017**



### a3. Avaliação Global

Neste ponto, apresenta-se a taxa de execução dos 8 Objetivos Operacionais inscritos no QUAR para 2017, fazendo-se uma breve descrição dos resultados obtidos (Tabela 11).

**Tabela 11 - Resultados alcançados por Objetivo Operacional do QUAR 2017**

OBJETIVOS	PLANEADO	REALIZADO	TAXA DE REALIZAÇÃO PARÂMETROS/OBJETIVOS	RESULTADOS
<b>EFICÁCIA</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>	<b>Atingiu</b>
O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública	25%	25%	100%	Atingiu
O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação	15%	15%	100%	Atingiu
O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional	20%	20%	100%	Atingiu
O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional	15%	15%	100%	Atingiu
O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública	25%	25%	100%	Atingiu
<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>136%</b>	<b>Superou</b>
O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP	100%	136%	136%	Superou
<b>QUALIDADE</b>	<b>30%</b>	<b>41%</b>	<b>137%</b>	<b>Superou</b>
O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001:2015	50%	59%	119%	Superou
O8. Conceber o portal INA (portal 2.0)	50%	78%	156%	Superou
<b>TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL</b>	<b>100%</b>	<b>115%</b>	<b>1125%</b>	<b>BOM</b>

O grau de desempenho dos Objetivos Operacionais do QUAR 2017 está representado nas Figuras que se seguem.

Figura 7 - Grau de execução dos Objetivos Operacionais do QUAR 2017

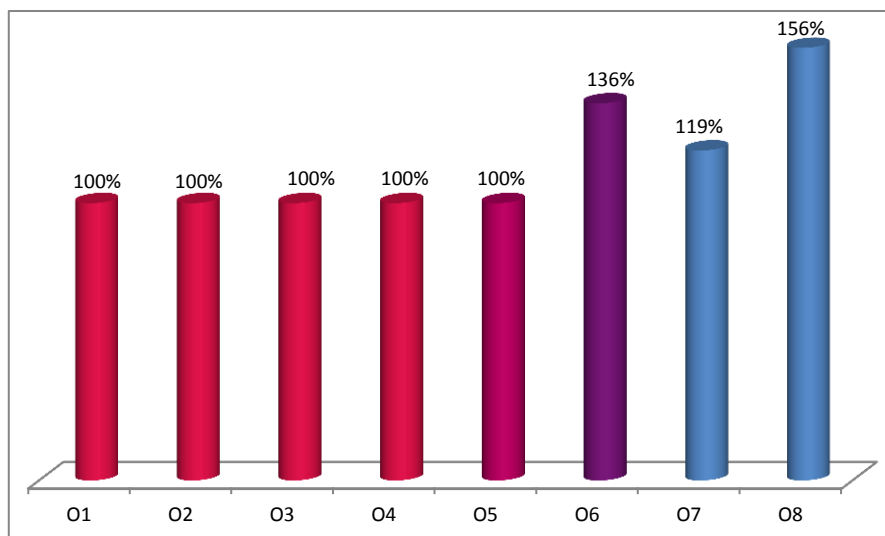
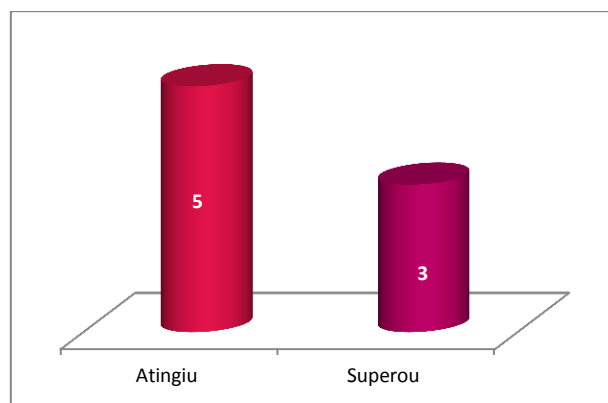


Figura 8 - Resumo do Grau de execução dos Objetivos Operacionais do QUAR 2017



No que se refere aos Objetivos Operacionais de eficácia (O1, O2, O3, O3 e O5), todos foram atingidos com uma taxa de execução de 100%.

Em relação ao Objetivo Operacional de eficiência (O6), este foi superado e resultou do contributo para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP, com uma taxa de realização de 136%.

Relativamente aos Objetivos Operacionais de qualidade (O7 e O8), verificou-se uma taxa de realização de 119% e 156%, respetivamente.

Face ao exposto, a **taxa de execução global dos Objetivos Operacionais do QUAR** do INA no ano de 2017 foi **115%**, correspondente ao resultado qualitativo de **Bom**.

## b. ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES

O presente capítulo reflete os resultados operacionais alcançados pelo INA no ano de 2017, em consonância com os indicadores dos Objetivos Estratégicos e Operacionais fixados no QUAR 2017.

Um dos critérios de análise é a classificação dos indicadores de acordo com o resultado obtido face ao previsto no respetivo objetivo (“Não atingiu”, “Atingiu” e “Superou”).

Numa perspetiva de autoavaliação, apresenta-se uma síntese da realização dos Objetivos Operacionais e iniciativas de cada Direção de Serviços, bem como, dos resultados e iniciativas relevantes, durante o ano de 2017.

### b1. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)

Em maio de 2017, foi nomeada uma nova Diretora de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA). A DSFIA foi ainda objeto de uma alteração da sua estrutura orgânica que se traduziu na extinção das duas divisões — Divisão de Gestão da Formação de Média e Longa e Duração e Divisão de Gestão da Formação de Curta Duração — e na criação da Divisão de Gestão da Formação (Despacho n.º 23/2017, de 30 de maio).

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSFIA no ano de 2017 incidiram nos seguintes domínios:

1. Oferta formativa desenvolvida no âmbito da formação presencial, da qual destacamos a formação realizada nas áreas estratégicas: RGPD (Regulamento Geral da Proteção de Dados), SNC-AP (Sistema de Normalização Contabilística – Administração Pública) e CCP (Código dos Contratos Públicos); bem como o número de cursos preparados e desenvolvidos a pedido dos organismos da AP, para formação contextualizada.
2. Implementação generalizada da plataforma de gestão integrada do processo formativo, o SIGEF, e sua utilização pelo INA e pelos organismos que procuram formação.
3. Projeto de formação *online* em SNC-AP, em parceria com a UniLEO (Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental – Ministério das Finanças).

Face ao ajustamento funcional e orgânico desta Direção de Serviços, houve a necessidade de algumas revisões formalizadas no Relatório Intermédio de Execução do 1.º Semestre.

Na sequência do ponto de monitorização realizado em junho de 2017, operou-se uma revisão dos Objetivos Operacionais da DSFIA. Foram propostos 4 Objetivos Operacionais, tendo ficado definidos os seguintes:

- OBJ 1. Garantir a adequação da oferta formativas às necessidades de qualificação da AP;
- OBJ 2. Assegurar a gestão integrada de todas as componentes do processo formativo;
- OBJ 3. Assegurar a qualidade técnica e pedagógica dos formadores;
- OBJ 4. Implementar mecanismos e procedimentos sistemáticos de avaliação da satisfação com a formação realizada, incluindo avaliação do desempenho dos formadores.

A consecução dos objetivos operacionais da DSFIA levou aos seguintes resultados:

1. Relativamente à oferta formativa desenvolvida em regime presencial realizou-se um total de 392 cursos presenciais e 13 cursos em ambiente *online*, conforme o seguinte quadro:

**Tabela 12 - Indicadores de Realização da DSFIA**

	N.º DE CURSOS	FORMANDOS	HORAS	VOLUME DE FORMAÇÃO (Horas)
Programa e cursos suplementares	159	3.380	2.912	43.727
Cursos encomendados *	233	4.524	4.552	61.456
Cursos <i>online</i> **	7	4.709	26	134.107
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>12.613</b>	<b>7.490</b>	<b>239.290</b>

\*Os 233 Cursos encomendados são relativos a 73 entidades.

\*\* Cursos *online* na área estratégica SNC-CP, em parceria com UniLEO, concluídos em 2017.

2. No âmbito dos cursos desenvolvidos em 2017, são de realçar os seguintes resultados respeitantes às áreas estratégicas:



**Tabela 13 - Cursos realizados nas áreas estratégicas**

ÁREAS ESTRATÉGICAS	N.º DE CURSOS	N.º DE FORMANDOS
Dirigentes	26	482
SNC-AP e CCP	50	5.460
RGPD	12	393
Competências Digitais	52	812
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>7.447</b>

3. No que respeita à gestão integrada do processo formativo, através da implementação da nova plataforma de gestão da formação (SIGEF), destacam-se as ações de aprendizagem interpares para capacitação dos trabalhadores na utilização das funcionalidades do SIGEF, bem como a implementação de mecanismos de acompanhamento e monitorização das ações de formação e de agendamento dos cursos junto dos formadores.

Destaca-se também o apoio da DSFIA junto dos utilizadores (organismos e colaboradores) para uma efetiva gestão integrada de uso da plataforma.

4. Integrado no projeto de melhoria de processos do INA, a DSFIA participou com a DSOI no mapeamento do processo de planear e organizar a formação, para a respetiva análise e revisão do Manual de Procedimentos do INA, na sequência da implementação do SIGEF.

5. No âmbito dos projetos de parceria, destaca-se a gestão em ambiente *online* do citado projeto com a UniLEO para a realização do curso SNC-AP composto por 39 módulos (uma área estratégica). Este projeto, iniciado em 2017, prolonga-se por 2018.

6. Foram ainda realizadas outras iniciativas não previstas no Plano de Atividades, com destaque para:

- Conceção e organização de curso, em parceria com o CIEJD da Direção-Geral dos Assuntos Europeus, para preparação de candidatos portugueses às provas de seleção do EPSO (*European Personnel Selection Office*);
- Parceria com a ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho) para preparar Técnicos Superiores na área da Segurança e Saúde no Trabalho;
- Conceção e organização de cursos no âmbito da área estratégica RGPD, como já foi referido, bem como no âmbito dos pedidos de formação dos organismos da AP;

- Preparação e suporte na plataforma *online* do INA (*Moodle*) de 39 módulos do curso SNC-AP e gestão de cerca de 8.670 inscrições de formandos em ambiente *online*, no âmbito do Programa de Formação em SNC-AP em parceria com a UniLEO;
- Conceção de 2 cursos para os países da CPLP: *Gestão, Organização e Funcionamento dos Órgãos Municipais* para Moçambique e *Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública da República de Cabo Verde: Gestão e Avaliação do Desempenho por Objetivos* para Cabo Verde;
- Revisão do Regulamento e da estrutura curricular do Curso de Alta Direção em Administração Pública Internacional;
- Resposta aos convites de ajustes diretos (11) de aquisição de ações de formação, cujos prazos são curtos e a não resposta inviabiliza a possibilidade de desenvolvimento de formação pela DSFIA no âmbito desses convites, pelo que foi dada prioridade a tal atividade.
- Desenvolvimento de trabalhos preparatórios e de plano de ação no âmbito da INCoDe.2030 (Iniciativa Nacional para as Competências Digitais) no sentido de desenvolver oferta formativa em alinhamento com os referenciais europeus *DigComp 2.1* e *e-Competence Framework 3.0* (e-CF).

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foi previsto um conjunto de iniciativas, indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do descrito nos quadros que se seguem.

**Tabela 14 - OBJ 1. Garantir a adequação da oferta formativas às necessidades de qualificação da AP**

OBJETIVO OPERACIONAL (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Garantir a adequação da oferta formativas às necessidades de qualificação da AP	Desenvolver cursos de formação que respondam às necessidades de capacitação resultantes de alterações legislativas no âmbito da Contratação Pública e do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	Ind1.N.º de edições de cursos realizadas no conjunto das duas temáticas	20	43/Superado	215%
	Elaborar o programa de formação para 2018 privilegiando as áreas estratégicas	Ind2.Data de conclusão do programa de formação (dias)	334	396/Não Atingido	81%

**Tabela 15 - OBJ 2. Assegurar a gestão integrada de todas as componentes do processo formativo**

OBJETIVO OPERACIONAL (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Assegurar a gestão integrada de todas as componentes do processo formativo	Capacitar os trabalhadores para a utilização integral e rigorosa das funcionalidades do Sistema de Gestão da Formação (SIGEF)	Ind3. N.º de ações de capacitação dos trabalhadores realizados	2	2/atingido	100%
	Conceber e implementar processos e mecanismos de acompanhamento e monitorização da informação registada no Sistema de Gestão da Formação (SIGEF)	Ind4. N.º de mecanismos de acompanhamento e monitorização das ações de formação e de agendamento dos cursos junto dos formadores em 31-12-2017	4	6/Superado	150%
	Adequar o Manual de Procedimentos à utilização das funcionalidades do Sistema de Gestão da Formação (SIGEF) (em articulação com a DSOI)	Ind5. Data de conclusão (dias)	120	120/Atingido	100%

**Tabela 16 - OBJ 3. Assegurar a qualidade técnica e pedagógica dos formadores**

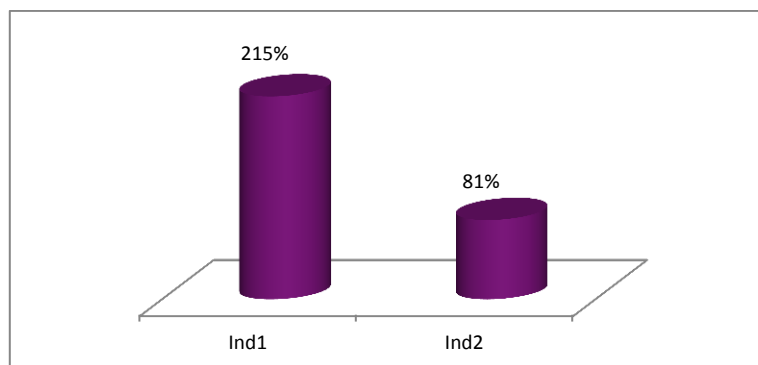
OBJETIVO OPERACIONAL (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Assegurar a qualidade técnica e pedagógica dos formadores	Constituir uma Bolsa de Formadores com perfil técnico e pedagógico adequado à oferta formativa do INA	Ind6. Data de apresentação de proposta de constituição da Bolsa de Formadores (dias)	334	279/Superado	116%
	Conceber e implementar mecanismos e procedimentos de avaliação sistemática do desempenho dos formadores	Ind7. Data de apresentação do relatório final de 2017 (dias úteis)	15 dias úteis após o fim do ciclo de gestão a que respeita a formação	15 (dias úteis)/Atingido	100%

**Tabela 17 - OBJ 4. Implementar mecanismos e procedimentos sistemáticos de avaliação da satisfação com a formação realizada**

OBJETIVO OPERACIONAL (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Implementar mecanismos e procedimentos sistemáticos de avaliação da satisfação com a formação realizada	Rever os questionários de avaliação da satisfação	Ind8. Data de conclusão da revisão dos questionários (dias)	31	31/Atingido	100%
	Produzir relatórios periódicos de avaliação da satisfação	Ind9. Data de apresentação do relatório final de 2017	15 dias úteis após o fim do ciclo de gestão a que respeita a formação	15(dias úteis) /atingido	100%

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSFIA encontra-se representada nas seguintes Figuras:

**Figura 9 - Taxa de execução do OBJ1. da DSFIA**



**Figura 10 - Taxa de execução do OBJ2. da DSFIA**

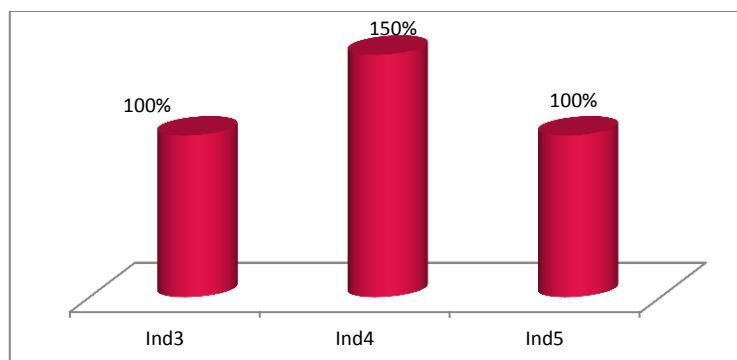


Figura 11 - Taxa de execução do OBJ3. da DSFIA

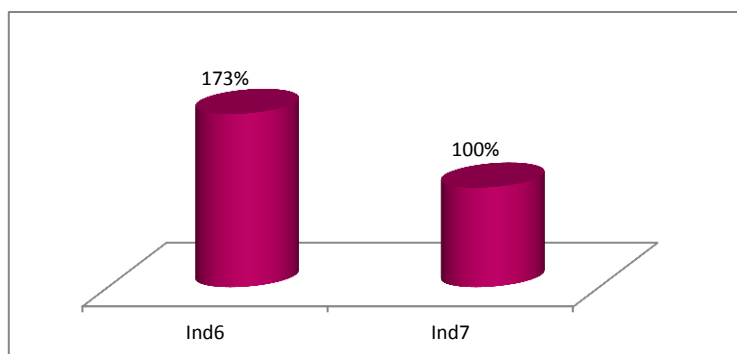
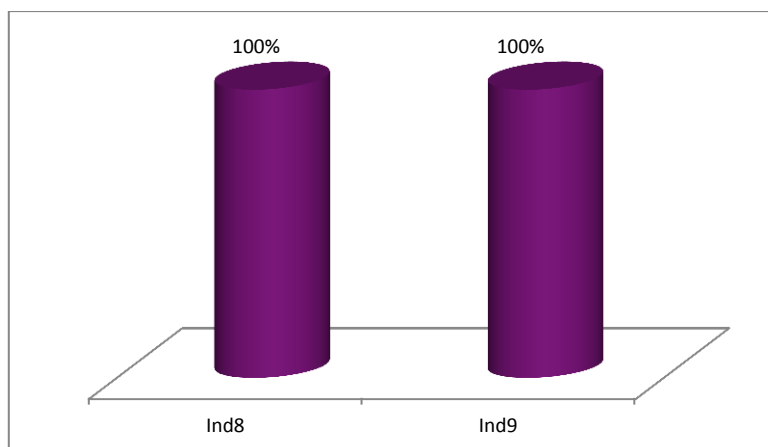


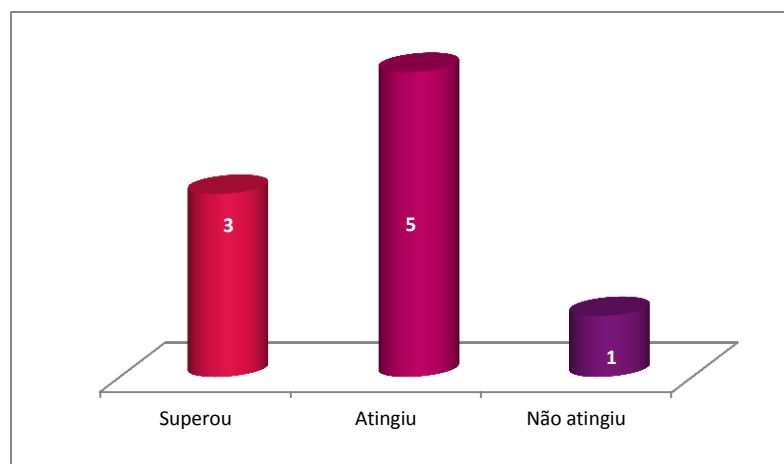
Figura 12 - Taxa de execução do OBJ4. da DSFIA



Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 9 indicadores dos 4 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 3 superados;
- 5 atingidos;
- 1 não atingido.

Figura 13 - Resultados alcançados nos indicadores da DSFIA



Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais superados será de referir o seguinte:

- Ind1. do OBJ 1. – Em 30 junho apenas tinham sido realizados 6 cursos nas áreas estratégicas. No entanto, no segundo semestre, fruto da elevada procura efetuada pelos Organismos Públicos, foi possível realizar um conjunto de cursos, nas referidas áreas, que superou o previsto.
- Ind4. do OBJ 2. – Por necessidade interna de organização do serviço da DSFIA, foram implementados mais dois mecanismos de acompanhamento e monitorização do desenvolvimento do trabalho de organização das propostas de formação e de agendamento dos cursos junto dos formadores.
- Ind6. do OBJ 3. – Em 31-03-2017 ficou constituída uma *pool* de formadores que cumprem os requisitos definidos pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, no SIGEF.

Quanto aos indicadores dos Objetivos Operacionais não atingidos cumpre informar:

- Ind2. do OBJ 1. – A estrutura organizativa da apresentação do programa de formação para 2018 foi apresentada no prazo previsto. No entanto, no que se refere ao programa de formação propriamente dito, apenas foi possível concluí-lo em janeiro de 2018 devido à grande quantidade de formação que foi preciso realizar durante o último trimestre do ano 2017 para responder às necessidades dos serviços da AP, tanto no âmbito da formação encomendada, como pela realização de cursos de Programa suplementares, o que implicou a mobilização de toda a equipa da DSFIA. Acresce ainda que a preparação do Programa 2018 incluiu a reestruturação dos cursos por áreas de competências bem como a elaboração dos resultados de aprendizagem de cada curso e o agendamento confirmado pelos formadores envolvidos.

Destacamos ainda a preparação de novos cursos em geral, alguns fruto de parcerias com outros organismos da AP, e a preparação de cursos nas áreas estratégicas: RGPD, CCP, SNC-AP e em competências digitais.

Assim, o cúmulo das situações atrás descritas levou a um atraso na conclusão do referido programa de formação.

## **b2. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)**

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSRGM no ano de 2017 centraram-se quer na gestão dos trabalhadores em situação de requalificação, quer na gestão da transição para o Regime da Valorização Profissional.

1. No âmbito do fim do regime da requalificação, a Divisão de Gestão da Mobilidade garantiu que cerca de 800 trabalhadores efetuassem a sua opção através de:
  - Disponibilização de *Helpdesk* dedicado (presencial, telefónico e *email*);
  - Sessões de esclarecimento pelo território nacional;
  - Disponibilização de folheto informativo aos trabalhadores;
  - Acompanhamento dos serviços face ao novo enquadramento legal;
  - Reuniões com as Secretarias-Gerais, em articulação com a Direção Superior e com a Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos;
  - Acompanhamento personalizado das opções dos trabalhadores durante o período transitório.

Apesar do fim do regime de requalificação, manteve-se o acompanhamento dos trabalhadores nesta situação antes do seu termo e dos trabalhadores em regime de Valorização Profissional.

Neste contexto, respondeu-se a mais de 14.000 consultas no âmbito do procedimento prévio e promoveram-se reinícios de funções.

2. A atividade da Divisão de Recrutamento e Seleção consubstanciou-se em 29 processos de consultoria no âmbito da Administração Central e Local e 380 avaliações psicológicas enquanto entidade especializada pública, sendo 53 avaliações efetuadas no âmbito da Administração Local e 327 na Administração Central.

Terminou a 3.ª Edição do PEPAC com 781 estagiários, com uma avaliação muito positiva quer pelas entidades promotoras, quer pelos jovens estagiários.

3. Foram ainda realizadas outras iniciativas não planeadas associadas à realização do OBJ 1. Implementar o novo Regime da Valorização Profissional:

- Disponibilização de um *Helpdesk* para os serviços e trabalhadores (telefónico, email e presencial);
- conceção e disponibilização de formulário *online* para os trabalhadores em articulação com a DSOI.

No ano de 2017, a DSRGM focou a sua ação na concretização, de 5 Objetivos Operacionais:

- OBJ 1. Implementar o novo Regime da Valorização Profissional;
- OBJ 2. Aumentar a qualidade na prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoas na AP;
- OBJ 3. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP;
- OBJ 4. Redefinir o modelo de recrutamento do CEAGP;
- OBJ 5. Contribuir para o controlo das políticas de recrutamento e mobilidade na AP.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados, foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do representado nos quadros abaixo:

**Tabela 18 - OBJ 1. Implementar o novo Regime da Valorização Profissional**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Implementar o novo regime da Valorização Profissional	Contribuir para a conceção de um plano de formação para a Valorização Profissional	Ind1. Prazo de apresentação de proposta	90 dias após a entrada em vigor do regime	n.a.	n.a.
	Realizar a avaliação da satisfação dos trabalhadores e dos serviços abrangidos pelo regime transitório	Ind2. Grau de satisfação (escala de 1 a 5)	4	4.3/Superado	108%
	Promover a construção de aplicação informática para a gestão dos trabalhadores em Valorização Profissional	Ind3. Prazo para apresentação dos requisitos	60 dias após a entrada em vigor do regime	n.a.	n.a.



OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
	Divulgar o novo Regime jurídico da Valorização Profissional	Ind4. N.º de ações de esclarecimento aos trabalhadores em funções públicas	5	5/Atingido	100%

**Tabela 19 - OBJ 2. Aumentar a qualidade na prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoas na AP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Aumentar a qualidade na prestação de serviços de recrutamento e seleção de pessoas na AP	Diminuir o tempo de resposta a pedidos de esclarecimento em matéria de recrutamento e seleção	Ind5. Prazo médio de resposta (dias úteis)	5	3/Superado	140%
	Avaliar o grau de satisfação com o serviço prestado no recrutamento e seleção	Ind6. Grau de satisfação (escala de 1 a 5)	4	4,5/Superado	113%

**Tabela 20 - OBJ 3. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP	Promover a articulação com a EsPap para o redesenho da desmaterialização do procedimento concursal	Ind7. N.º de reuniões	5	3/Não atingido	60%
	Elaborar proposta de desmaterialização e redesenho do procedimento concursal na BEP	Ind8. Prazo de submissão à Direção Superior (dias)	177	177/Atingido	100%

**Tabela 21 - OBJ 4. Redefinir o modelo de recrutamento do CEAGP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Redefinir o modelo de recrutamento do CEAGP	Elaborar um estudo com a análise crítica do modelo atual de recrutamento do CEAGP	Ind9. Prazo de apresentação do estudo (dias)	120	114/Atingido	105%

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
	Elaborar uma proposta de redesenho do modelo atual de recrutamento do CEAGP	Ind10. Prazo de apresentação da proposta (dias)	304	114/Atingido	163%

**Tabela 22 - OBJ 5. Contribuir para o controlo das políticas de recrutamento e mobilidade na AP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Contribuir para o controlo das políticas de recrutamento e mobilidade na AP	Elaborar relatório com a análise das ofertas de emprego publicitadas na BEP em 2016	Ind11. Prazo de apresentação do relatório (dias)	334	334/Atingido	100%

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSRGM encontra-se nas Figuras que se seguem:

**Figura 14 - Taxa de execução do OBJ1. da DSRGM**

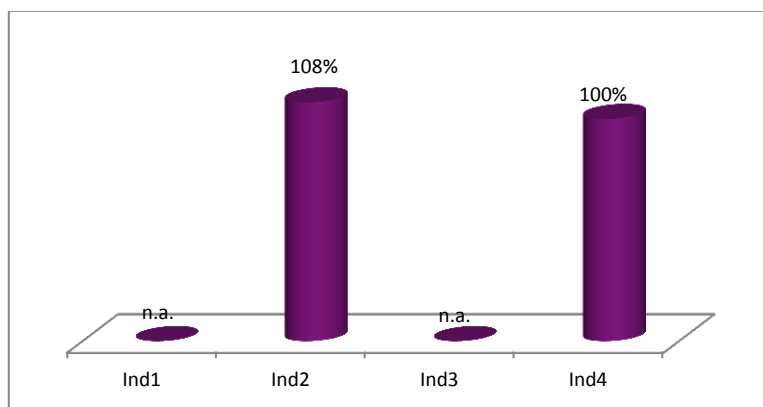


Figura 15 - Taxa de execução do OBJ2. da DSRGM

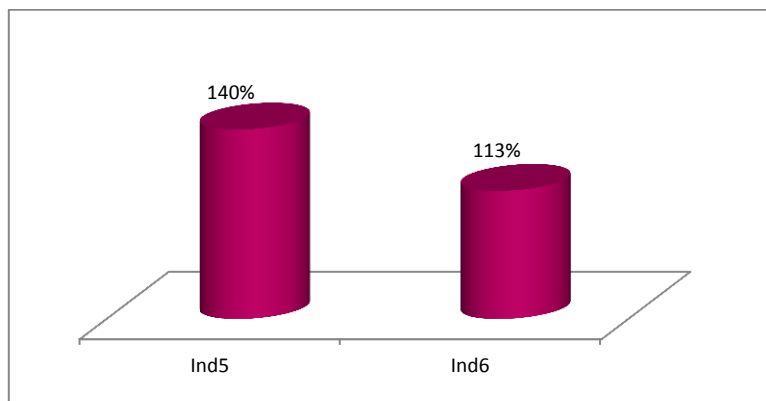


Figura 16 - Taxa de execução do OBJ3. da DSRGM

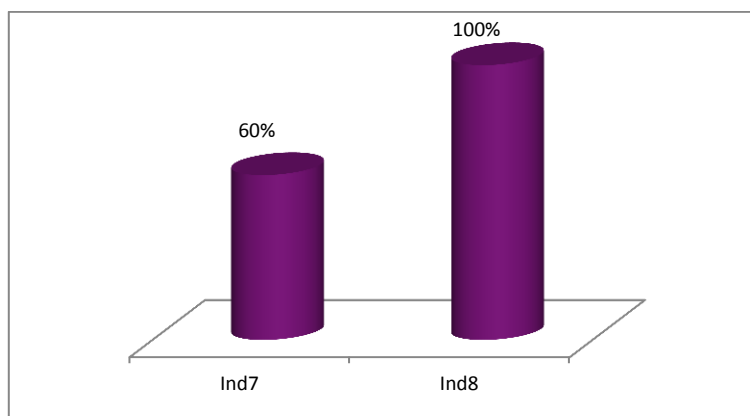


Figura 17 - Taxa de execução do OBJ4. da DSRGM

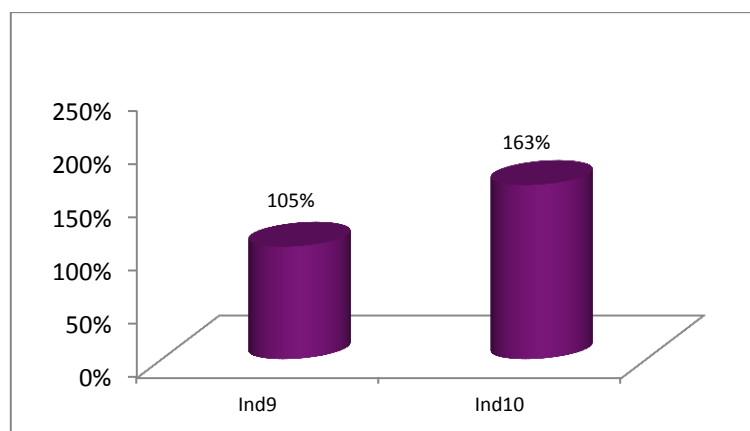
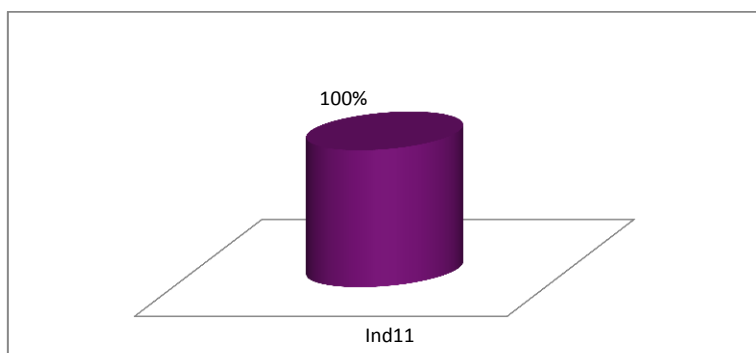


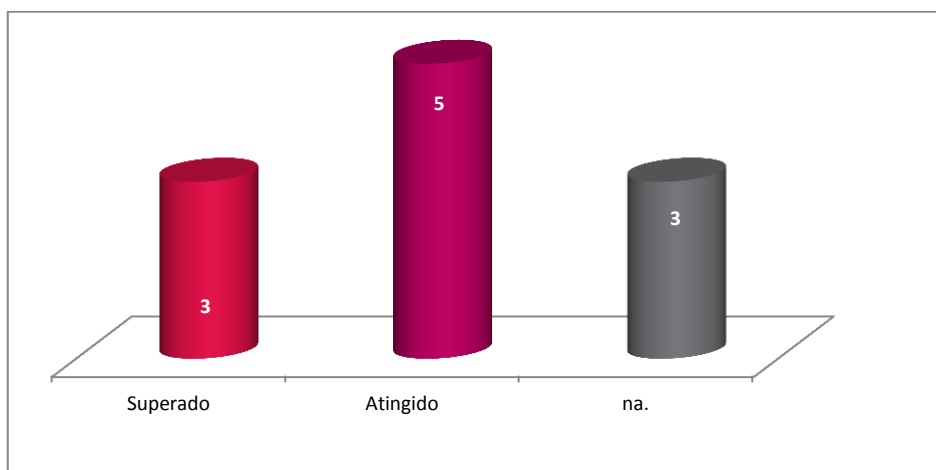
Figura 18 - Taxa de execução do OBJ5. da DSRGM



Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 11 indicadores dos 5 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 5 superados;
- 3 atingidos;
- 3 categorizados como “não aplicável” (n.a.) porque não se concretizaram e por serem dependentes de variáveis exógenas.

Figura 19 - Taxa de execução dos indicadores. da DSRGM



Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais categorizados com “não aplicável” (n.a.), será de referir:

- Ind1. – Execução e Reporte da responsabilidade de outra unidade orgânica;

- Ind3. – Os requisitos para a construção de uma aplicação informática para a gestão dos trabalhadores em Valorização Profissional foram identificados no âmbito da PAEP; não obstante, o desenvolvimento do trabalho estar dependente da eSPap, em articulação com a DSOL;
- Ind7. – Tendo o processo de desmaterialização sido suspenso apenas se realizaram 3 reuniões das 5 que estavam previstas.

### **b3. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)**

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSCD no ano de 2017 centraram-se nas áreas:

1. Cooperação;
2. Comunicação e relações públicas;
3. Biblioteca, arquivo e edição.

1. Relativamente à área de cooperação, destaca-se:

- Preparação da representação do INA nos seguintes eventos internacionais:

- Reunião de Diretores de Escolas e Institutos de Administração Pública (Haia – Holanda, 2016);
- 3º Encontro Ibero-americano de Escolas e Institutos de Administração Pública (Cartagena das Índias – Colômbia);
- Reunião na Comissão Europeia/DGEMP (Bruxelas – Bélgica);
- 21.º Congresso do CLAD (Santiago do Chile – Chile);
- Encerramento do curso *Elaboração de Cartas de Missão* e reuniões bilaterais com entidades cabo-verdianas);
- Curso *Cooperação Internacional* + Reunião de preparação do *Novo Programa de Governabilidade* (Montevideo, Uruguai). Organização SEGIB;
- Reunião *OECD Global Network of Schools of Government* (Rio de Janeiro, Brasil);
- Participação no II Simpósio Iberoamericano, em Havana, Cuba, sobre a relação *Estado-Universidade para a Melhoria da Gestão Pública - Papel dos Centros Académicos de Formação Superior e as Instituições Governamentais Especializadas*, a convite do CLAD;
- IV Encontro Ibero-americano de Escolas e Institutos de Administração Pública, em Montevideo, Uruguai, a convite do CLAD;

- Participação no *workshop Digital and Innovation Skills in the Public Sector*, em Bruxelas, a convite da OCDE.

- Desenvolvimento das seguintes iniciativas:

- Reforço do intercâmbio com entidades congéneres pela participação no XXII Congresso do CLAD;
- Reforço da cooperação com os PALOP, designadamente com Cabo Verde;
- Projeto de financiamento para a realização da 6.ª Assembleia Geral da RINAPE;
- Projeto de financiamento para a realização do 9.º CADAPI;
- Participação ativa na aprovação da Iniciativa IberoAmericana para a *Melhoria da Governança do fortalecimento institucional e o Desenvolvimento do Talento Humano*.

2. No que respeita à área de comunicação e relações públicas, evidencia-se o planeamento, organização e implementação dos seguintes projetos:

- Ciclo de debates: 5 sessões, com um total de 867 participantes;
- *Showcasing*: 26 organismos, da administração central e local, que apresentaram um total de 50 boas práticas;
- Roadshow de Boas Práticas: 6 sessões, que decorreram em Loures, Évora, Albufeira, Coimbra, Vila Real e Lisboa, com um total de 1.087 participantes;
- Comunicação Interna: Sessão *Team-Building* e apresentação dos novos trabalhadores.

3. Em relação à área de biblioteca, documentação e edição merece destaque:

- Em 2017, o acervo bibliográfico teve um acréscimo de 852 recursos impressos e eletrónicos, de um total de 54.779 no final do ano, e a Divisão respondeu a 1.213 pedidos de documentação/informação;
- O repositório de acesso aberto RepAP – Repositório de Administração Pública registou 44.023 acessos e 27.579 *downloads* de documentos provenientes na sua maioria dos EUA e a Divisão associou-se à semana internacional de acesso aberto com a publicação de notícias na *Web* e divulgação do RepAP;
- Foram realizadas duas exposições bibliográficas nas instalações do Ministério das Finanças, «*MKT e Comunicação nas Organizações*» com 400 catálogos impressos e 1064 acessos *Web* e (*Boa Governança no Setor Público* com 300 catálogos impressos e 388 acessos *Web*;

- Por iniciativa do Centro de Documentação Europeia, integrado na Biblioteca e que pertence à Rede de Centros *Europe Direct*, a Direção-Geral INA acolheu a exposição itinerante, *Europa 60 anos (1957-2017)*, dos Arquivos Históricos da União Europeia, que esteve patente ao público em espaço cedido pela Secretaria-Geral do Ministério das Finanças de 29 de março a 13 de abril;
  - Na área do arquivo destacam-se a monitorização da aplicação do Plano de Classificação Funcional pelo Serviço de Expediente, que pertence à Divisão, e na sequência do projeto ASIA “Avaliação Supra institucional da Informação Arquivística” foi preparada a versão consolidada do Plano de Classificação INA.
  - A INA Editora esteve presente em todas as sessões do ciclo de debates INA 2017 e os títulos mais vendidos durante o ano de 2017 foram, «*Finanças Públicas, Gestão de compromissos: Lei dos compromissos e pagamentos em atraso* e *Gestão do ciclo de projetos*», respetivamente. A editora esteve também dedicada à próxima novidade editorial, um manual sobre *procurement* para projetos de desenvolvimento internacional com 152 páginas.
4. Adicionalmente, houve ainda a realização de iniciativas não previstas no Plano de Atividades cuja identificação importa considerar atendendo à finalidade do presente Relatório:
- Preparação de painel, apresentado no Congresso do CLAD, em Madrid;
  - Preparação do processo de apoio à candidatura ao concurso de assistência técnica à AP da Albânia;
  - Análise do programa de substituição do IBERGOP;
  - Preparação da participação do INA na Rede Global de Escolas do Governo da OCDE;
  - Articulação com o Ministério de Negócios Estrangeiros na preparação da oferta formativa dos cursos de preparação para os procedimentos da EPSO;
  - Preparação do protocolo entre o INA e o Ministério da Administração Estatal de Timor-Leste;
  - Preparação da candidatura para representação do INA no Iniciativa Iberoamericana para o Melhoramento da Governabilidade e Fortalecimento Institucional e o Desenvolvimento do Talento Humano;
  - Organização do processo relativo à encomenda de formação em Avaliação de Desempenho para 88 Dirigentes de Cabo Verde por iniciativa do seu Centro de Documentação Europeia, que integra a Rede de Centros *Europe Direct*;
  - Apresentação da exposição itinerante *Europa 60 anos (1957-2017)* organizada pelos Arquivos Históricos da União Europeia. Esteve patente ao público em espaço cedido pela Secretaria Geral do Ministério das Finanças de 29 de março a 13 de abril.

No ano de 2017, a DSCD focou a sua ação na concretização de 8 Objetivos Operacionais (registando-se a revisão de 2 metas, formalizada no Relatório Intermédio de Execução do 1.º Semestre):

- OBJ 1. Promover a partilha de boas práticas entre órgãos e serviços da AP;
- OBJ 2. Reforçar as ações de promoção de conhecimento na Administração Pública, de âmbito nacional e internacional;
- OBJ 3. Dinamizar os processos de comunicação externa do INA;
- OBJ 4. Organizar o processo de comunicação e logística de projetos INA;
- OBJ 5. Reforçar a participação do INA nas Redes Internacionais ;
- OBJ 6. Promover os recursos de informação da Biblioteca;
- OBJ 7. Dinamizar a INA Editora;
- OBJ 8. Promover uma gestão eficiente da documentação administrativa.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do descrito nas tabelas que se seguem.

**Tabela 23 - OBJ 1. Promover a partilha de boas práticas entre órgãos e serviços da AP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Promover a partilha de boas práticas entre órgãos e serviços da AP	Ind1. Produzir a brochura da 2.ª edição do <i>Showcasing</i> de Boas Práticas de Valorização de Pessoas	Ind1. Prazo de produção (dias)	59	55/Superado	107%
	Ind2. Realizar o Roadshow de Boas Práticas de Valorização de Pessoas	Ind2. N.º de sessões	4	6/Superado	150%

**Tabela 24 - OBJ 2. Reforçar as ações de promoção de conhecimento na Administração Pública, de âmbito nacional e internacional**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Reforçar as ações de promoção de conhecimento na Administração Pública, de	Ind3. Promover o Ciclo de Debates "Pensar a Administração Pública: Ideias com Futuro"	Ind3. N.º de sessões	5	5/Atingido	100%



OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
âmbito nacional e internacional	Ind4. Planear o Congresso Internacional de Administração Pública 2018	Ind4.Data de submissão da proposta (dias)	303	303/Atingido	100%

**Tabela 25 - OBJ 3. Dinamizar os processos de comunicação externa do INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Dinamizar os processos de comunicação externa do INA	Apresentar o Plano de comunicação da oferta formativa do INA para 2018	Ind5. Prazo de apresentação (dias)	334	318/Superado	105%
	Apresentar proposta para o desenho do Portal INA	Ind6. Prazo de apresentação (dias)	150	149/Atingido	100%

**Tabela 26 - OBJ 4. Organizar o processo de comunicação e logística de projetos INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Organizar o processo de comunicação e logística de projetos INA	Apoiar a organização das ações de esclarecimento do novo regime jurídico da Valorização Profissional	Ind7. N.º de ações apoiadas	5	5/Atingido	100%
	Apoiar a organização de workshops de disseminação e partilha de boas práticas de avaliação do impacto da formação	Ind8. N.º de ações apoiadas	12	12/Atingido	100%

**Tabela 27 - OBJ 5. Reforçar a participação do INA nas Redes Internacionais**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Reforçar a participação do INA nas Redes Internacionais	Elaborar o plano de missões do INA	Ind9. Data de submissão da proposta (dias)	90	53/Superado	141%
	Apresentar proposta de dinamização da RINAPE	Ind10. Prazo de apresentação (dias)	90	73/Superado	119%

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
	Avaliação dos protocolos internacionais celebrados pelo INA	Ind11. Prazo de apresentação de relatório e propostas (dias)	334	347/Não atingido	96%
	Realizar o levantamento das entidades congéneres do INA, com destaque para as escolas de administração pública	Ind12. Prazo de apresentação do documento (dias)	349	Não atingido	0%

**Tabela 28 - OBJ 6. Promover os recursos de informação da Biblioteca**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Promover os recursos de informação da Biblioteca	Redefinir critérios de compra de bibliografia	Ind13. Prazo de apresentação da proposta (dias)	31	31/Atingido	100%
	Tratar recursos documentais (monografias e artigos) relevantes para a AP	Ind14. N.º de documentos tratados	500	852/Superado	170%
	Organizar exposições bibliográficas	Ind15. N.º de exposições	2	2/Atingido	100%

**Tabela 29 - OBJ 7. Dinamizar a INA Editora**

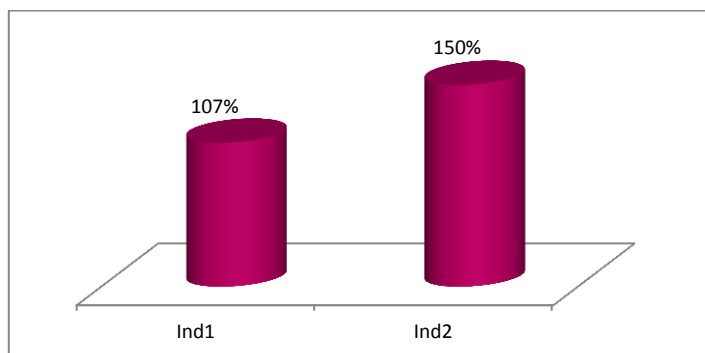
OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Dinamizar a INA Editora	Redefinir e implementar a política editorial do INA	Ind16. Prazo de implementação após aprovação da proposta (dias)	60	n.a.	n.a.
	Participar em eventos organizados pelo INA	Ind17.N.º de eventos	5	5/Atingido	100%

**Tabela 30 - OBJ 8. Promover uma gestão eficiente da documentação administrativa**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Promover uma gestão eficiente da documentação administrativa	Monitorizar a aplicação do Plano de Classificação no Expediente	Ind18. Apresentação de relatório-resumo (dias)	349	349/Atingido	100%
	Preparar versão consolidada do Plano de Classificação do INA	Ind19. Prazo de apresentação (dias)	304	304/Atingido	100%
	Aplicar a Portaria de gestão documental do INA	Ind20. Prazo de aplicação (dias)	304	304/Atingido	100%

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSCD encontra-se representada nas Figuras que se seguem:

**Figura 20 - Taxa de execução do OBJ1. da DSCD**



**Figura 21 - Taxa de execução do OBJ2. da DSCD**

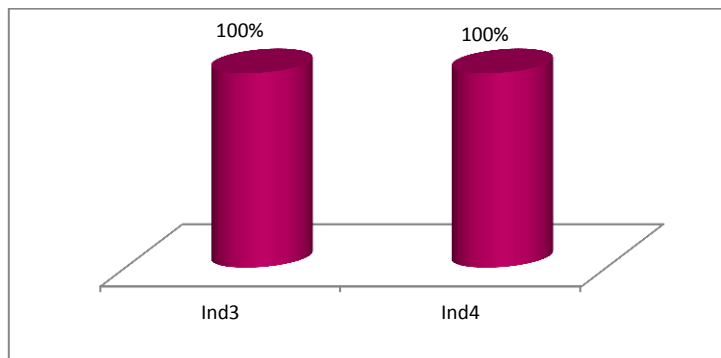


Figura 22 - Taxa de execução do OBJ3. da DSCD

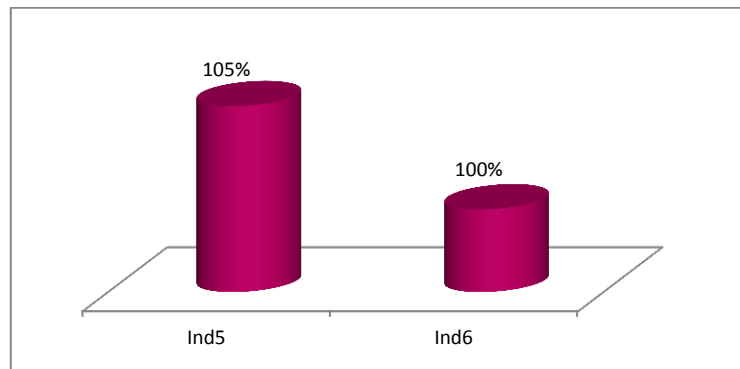


Figura 23 - Taxa de execução do OBJ4. da DSCD

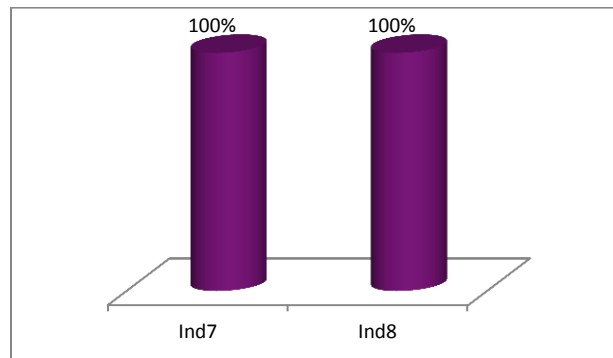


Figura 24- Taxa de execução do OBJ5. da DSCD

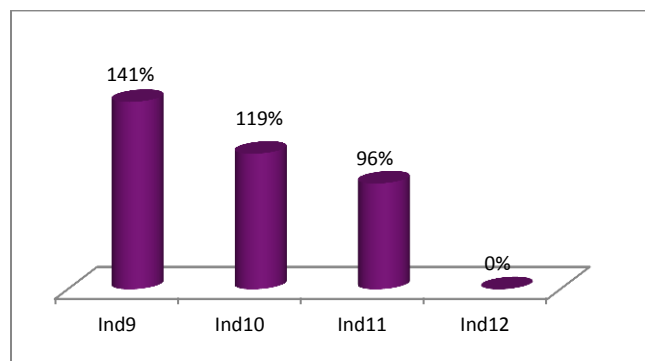


Figura 25 - Taxa de execução do OBJ6. da DSCD

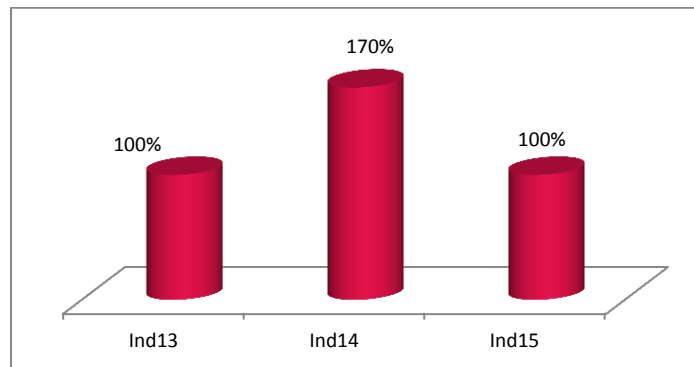


Figura 26 - Taxa de execução do OBJ7. da DSCD

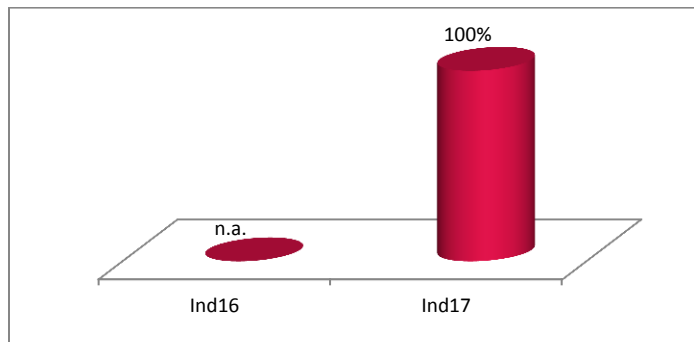
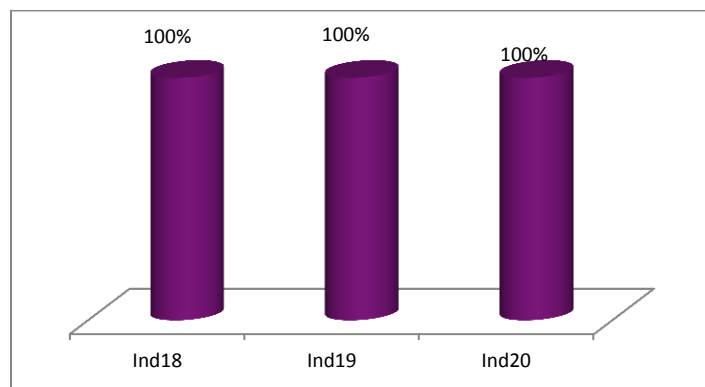


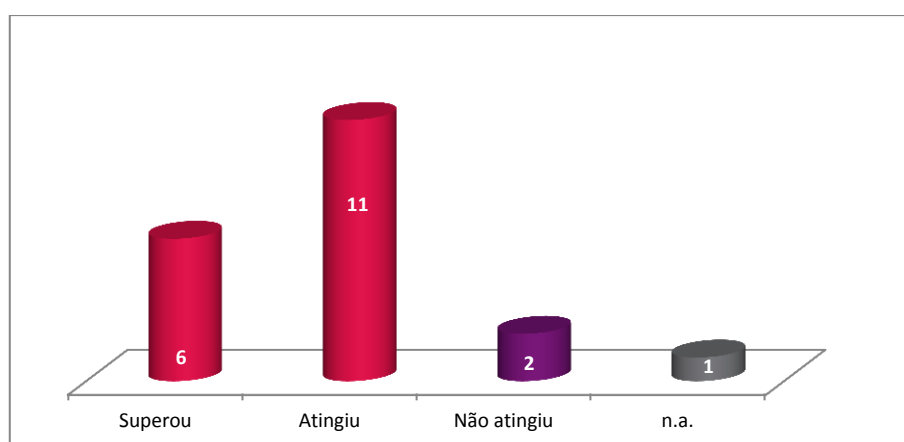
Figura 27 - Taxa de execução do OBJ8. da DSCD



Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 20 indicadores dos 8 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 6 superados;
- 11 atingidos;
- 2 não atingidos;
- 1 não concretizado por não terem estado reunidas as respetivas condições de realização, sendo classificados como “não aplicável” (n.a.).

Figura 28 - Resultados atingidos nos indicadores da DSCD



Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais não atingidos ou categorizados com Não Aplicável (n.a.), será de referir:

- Ind11. do OBJ 5. – Conseguiu-se concretizar a apresentação do relatório e das propostas de avaliação dos protocolos internacionais celebrados pelo INA num prazo ligeiramente superior;
- Ind12. do OBJ 5. – Apesar de não ser ter apresentado o Relatório com o levantamento das entidades congéneres do INA foi elaborada uma base de dados;
- Ind16 do OBJ. 7. – A proposta de redefinição e implementação da política editorial do INA, estando a sua operacionalização em desenvolvimento.

#### **b4. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)**

Tendo em conta as áreas de atuação da DSOI, em 2017, as principais iniciativas e resultados relevantes alcançados enquadraram-se em três linhas de ação:

1. Coordenação do sistema de formação profissional na AP;
2. Melhoria do desempenho organizacional do INA, nomeadamente através da análise e modelação de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade;
3. Gestão e apoio ao funcionamento dos sistemas e tecnologias de informação do INA.

Neste âmbito, destacamos as seguintes iniciativas:

1. Coordenação do sistema de formação profissional na AP
  - Tendo em conta o modelo de coordenação preconizado no Decreto-Lei n.º 86-A/2016 operacionalizou-se a Comissão de Coordenação da Formação Profissional (CCFP)<sup>1</sup> através da realização de duas reuniões e criou-se uma rede de pontos focais representativa das diferentes áreas governativas;
  - No âmbito desta rede, realizaram-se 9 *workshops*, envolvendo um total de 105 entidades participantes, em que por cada área governativa foram partilhadas e refletidas as práticas atuais de gestão da formação e questões associadas às necessidades de comunicação e reporte com vista à produção do Relatório de Gestão da Formação na AP (RGF)<sup>2</sup>; a dinamização destas sessões partiu de uma análise prévia aos resultados de um questionário enviado previamente às diferentes entidades;
  - Uma outra linha de desenvolvimento de iniciativas consistiu na colaboração para a construção de referenciais da formação para as áreas estratégicas, designadamente o Referencial de Formação da Valorização Profissional (RVP) e o Referencial de Formação Inicial Geral (FIG)<sup>3</sup>;
  - No sentido de desenvolver uma plataforma digital que facilite o reporte e a disponibilização de indicadores de gestão e realização de formação profissional na AP, foi submetida uma candidatura ao SAMA2020 (entretanto aprovada) e elaborado o caderno

---

<sup>1 e 2</sup> Conjuntamente com a Direção de Serviços de Formação e de Inovação na Aprendizagem (DSFIA) do INA.

<sup>3</sup> “Ação de coordenação da DSFIA, que envolveu ainda a participação da DASF e do Projeto de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP)”.

de encargos para a aquisição de *software* e serviços de desenvolvimento que já colheu parecer prévio positivo da AMA.

## 2. Melhoria do desempenho organizacional

- Foram objeto de mapeamento e análise os processos e procedimentos críticos realizados na área de atuação da DSFIA, transformados numa lógica de alinhamento com as funcionalidades do SIGEF; os resultados desta iniciativa foram apresentados numa reunião com toda a equipa;
- Foi elaborado um quadro metodológico que abrange todas as fases do ciclo de gestão de processos organizacionais, nomeadamente a identificação e levantamento de processos, análise e modelação, implementação, monitorização e avaliação, otimização e melhoria, a aplicar no âmbito do projeto de certificação pela ISO 9001:2015; foi ainda feita uma análise de maturidade da arquitetura atual de processos do INA face a este quadro metodológico, no sentido de facilitar a identificação das necessidades de melhoria.

## 3. Gestão e apoio ao funcionamento dos sistemas e tecnologias de informação do INA.

- Foi desenvolvida uma solução digital de suporte à transição para o Regime de Valorização Profissional (RVP);
- Foram definidos os mecanismos para o desenvolvimento das interfaces de integração de sistemas de informação desenvolvidos por entidades externas (SIGEF/SIPOC e SIGEF/Moodle);
- No âmbito dos processos concursais, foi garantido o processamento de leitura ótica e produção de base de dados de resultados finais com qualidade e dentro do prazo acordado com o gestor do projeto.

A DSOI propôs-se, em 2017, realizar a sua atividade alinhando-a com a prossecução de 8 Objetivos Operacionais, designadamente:

- OBJ 1. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional;
- OBJ 2. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na AP;
- OBJ 3. Desenvolver projetos de melhoria de serviços prestados pelo INA;
- OBJ 4. Implementar o sistema de gestão da qualidade para certificação;



- OBJ 5. Promover o alinhamento dos SI do INA com a modernização administrativa;
- OBJ 6. Garantir o alinhamento das soluções aplicacionais desenvolvidas por entidades externas com os SI de suporte à atividade do INA;
- OBJ 7. Garantir a qualidade da prestação de serviços internos de SI;
- OBJ8. Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados, foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos descritos nas tabelas que se seguem:

**Tabela 31 - OBJ 1. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional	Dinamizar uma rede de produção e partilha de instrumentos de apoio integrantes do "Kit metodológico"	Ind1. Prazo de criação (dias)	120	109/Superado	109%
		Ind2. Grau de abrangência da participação face aos serviços da Administração Central (Ministérios)	20%	93%/Superado	465%
	Promover <i>workshops</i> de âmbito setorial de disseminação da abordagem metodológica	Ind3 N.º de <i>workshops</i>	12	9/Atingido*	100%

\*Considerada a tolerância prevista no QUAR 2017

**Tabela 32 - OBJ 2. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na AP**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na AP	Elaborar referenciais de formação para as áreas estratégicas*	Ind4 Prazo de realização (dias)	349	361/Não atingido	97%
		Ind5 N.º de referenciais	3	2/Atingido**	100%
	Desenvolver o sistema de informação de apoio ao novo modelo	Ind6 Prazo de realização (dias)	273	n.a.	n.a.
	Experimentar um protótipo do sistema com um grupo restrito de produtores de informação	Ind7 Prazo de conclusão da experimentação (dias)	349	n.a.	n.a.

\*Em articulação com a DSFIA

\*\*Considerada a tolerância prevista no QUAR 2017

**Tabela 33 - OBJ 3. Desenvolver projetos de melhoria de serviços prestados pelo INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Desenvolver projetos de melhoria de serviços prestados pelo INA	Avaliar os projetos realizados	Ind8 Grau de satisfação (escala de 1 a 5)	4	5/Superado	125%

**Tabela 34 - OBJ 4. Implementar o sistema de gestão da qualidade para certificação**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Implementar o sistema de gestão da qualidade para certificação	Proceder à reengenharia dos processos e procedimentos críticos do INA	Ind9 Prazo de conclusão (dias)	349	136/Superado	161%
	Implementar uma metodologia de monitorização, avaliação e melhoria contínua	Ind10 Prazo de conclusão (dias)	349	271/Superado	122%

**Tabela 35 - OBJ 5. Promover o alinhamento dos SI do INA com a modernização administrativa**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Promover o alinhamento dos SI do INA com a modernização administrativa	Definir as especificações técnicas do Portal INA (2.0)	Ind11 Prazo de realização (dias)	150	149/Atingido	100%
	Desmaterializar o circuito dos despachos no sistema de gestão documental do INA	Ind12 Prazo de realização (dias)	273	n.a.	n.a.

**Tabela 36 - OBJ 6. Garantir o alinhamento das soluções aplicacionais desenvolvidas por entidades externas com os SI de suporte à atividade do INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Garantir o alinhamento das soluções aplicacionais desenvolvidas por entidades externas com os SI de suporte à atividade do INA	Definir os mecanismos de articulação entre sistemas, no acompanhamento da execução dos projetos desenvolvidos por entidades externas	Ind13 % de projetos com cumprimento do prazo acordado com o gestor de projeto	95%	100%/Superado	105%

**Tabela 37 - OBJ 7. Garantir a qualidade da prestação de serviços internos de SI**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Garantir a qualidade da prestação de serviços internos de SI	Desenvolver novos instrumentos eletrónicos a pedido do utilizador	Ind14 % de projetos com cumprimento do prazo acordado com o gestor de projeto	95%	100%/Superado	105%
	Produzir instrumentos de divulgação a pedido do utilizador	Ind15 % de projetos com cumprimento do prazo acordado com o gestor de projeto	95%	100%/Superado	105%

**Tabela 38 - OBJ 8. Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA	Executar a leitura ótica e produção das classificações finais	Ind16 % de projetos com cumprimento do prazo acordado com o gestor de projeto	95%	100%/Superado	105%
	Produzir a base de dados dos resultados	Ind17 Taxa de erros	< 1 %	0%/Atingido	100%
		Ind18 % de projetos com cumprimento do prazo acordado com o gestor de projeto	95%	100%/Superado	105%

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSOI encontra-se representada nas Figuras *infra*:

**Figura 29 - Taxa de execução do OBJ1. da DSOI**

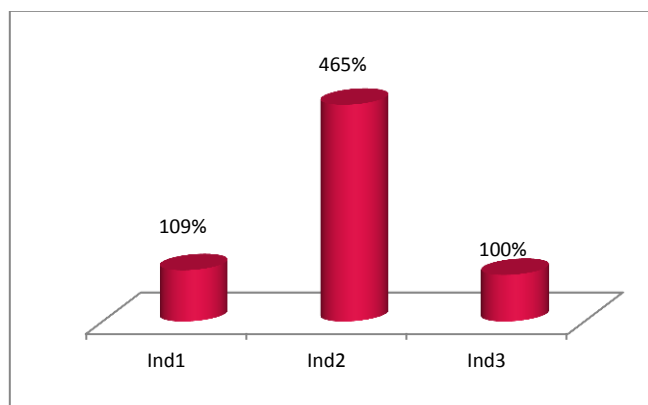


Figura 30 - Taxa de execução do OBJ2 da DSOI

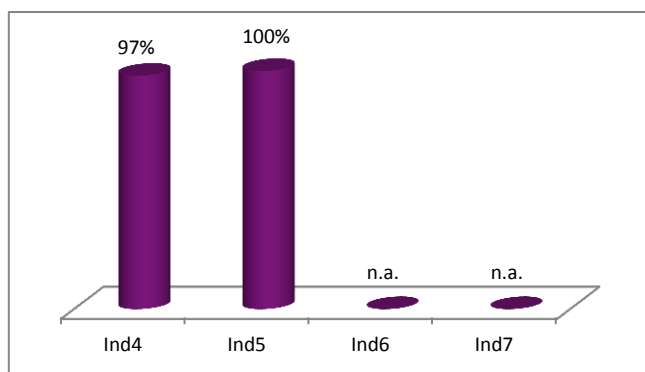


Figura 31 - Taxa de execução do OBJ3. da DSOI

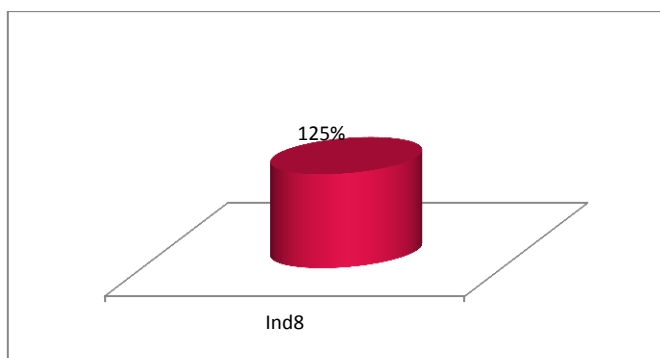
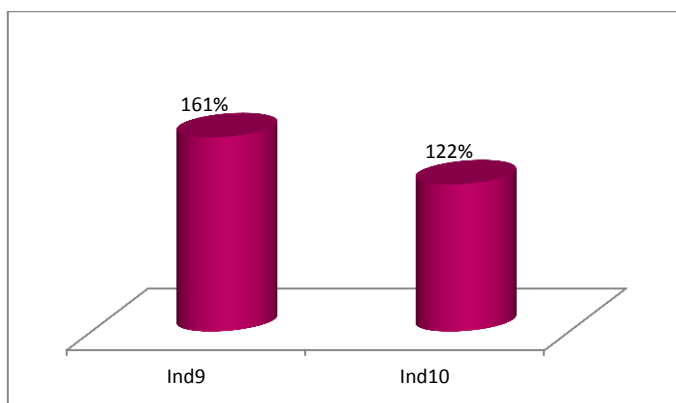
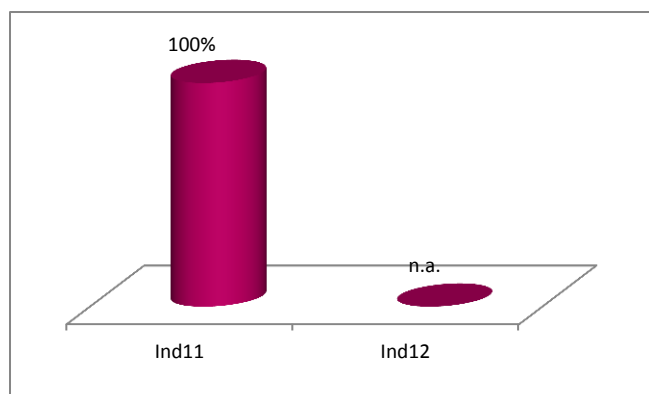


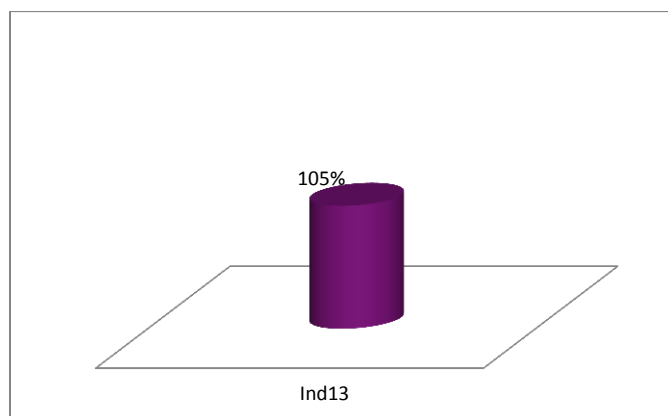
Figura 32 - Taxa de execução do OBJ4. da DSOI



**Figura 33 - Taxa de execução do OBJ5. da DSOI**



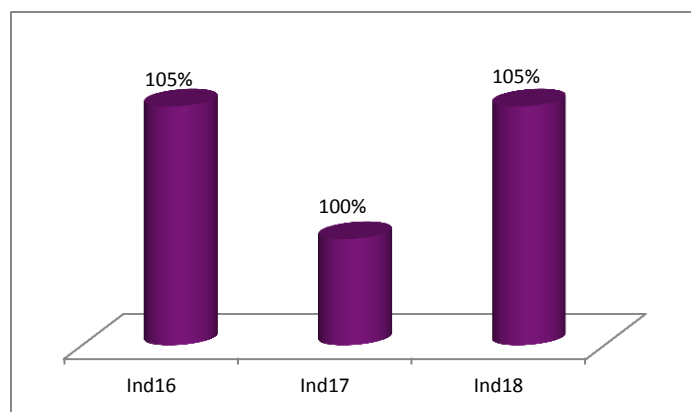
**Figura 34 - Taxa de execução do OBJ6. da DSOI**



**Figura 35 - Taxa de execução do OBJ7. da DSOI**



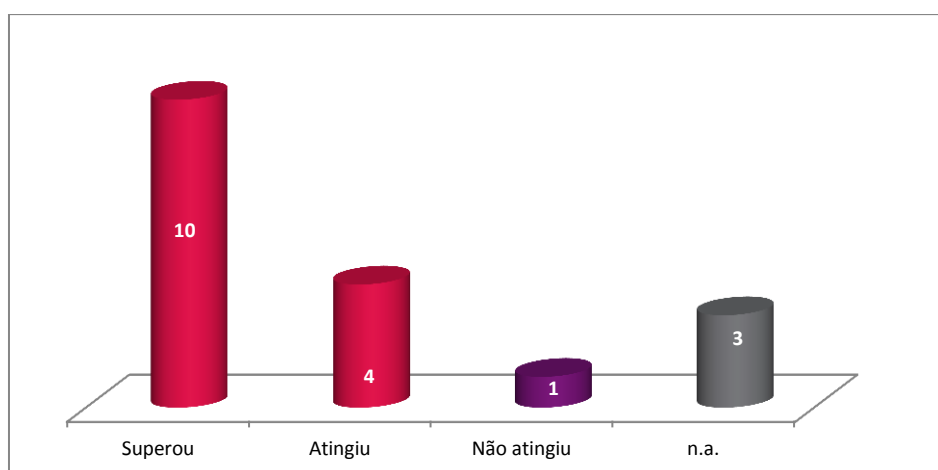
Figura 36 - Taxa de execução do OBJ8. da DSOI



Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 18 indicadores dos 8 Objetivos Operacionais fixados foi o seguinte:

- 10 superados;
- 4 atingidos;
- 1 não atingido;
- 3 não concretizados por não terem estado reunidas as condições de realização, sendo classificados como “não aplicável”.

Figura 37- Resultados atingidos nos indicadores da DSOI



Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais que não foram realizados, será de referir:

- Ind4. do OBJ 2. – Foram elaborados os referenciais de formação para as áreas estratégicas num prazo ligeiramente superior (aprox. 15 dias) ao previsto;
- Ind6. e ind7. do OBJ 2. – Ocorreram atrasos não previstos quer na execução dos procedimentos de contratação pública, quer na decisão relativa à candidatura submetida ao programa SAMA2020, o que inviabilizou o desenvolvimento do sistema de informação de apoio ao novo modelo de coordenação da formação profissional na AP;
- Ind12. do OBJ 5. – O servidor, solicitado na agregação de compras de equipamento informático de 2016, apenas foi entregue em dezembro de 2017, o que condiciona a desmaterialização dos circuitos dos despachos através do sistema de gestão documental do INA.

#### **b5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)**

A DSRI propôs-se concretizar, em 2017, 5 Objetivos Operacionais, designadamente:

- OBJ 1. Acompanhar a implementação do plano interno de formação INA;
- OBJ 2. Apoiar a implementação do SIADAP 2 e 3;
- OBJ 3. Controlar a execução da receita do INA;
- OBJ 4. Otimização dos custos de funcionamento (instalações);
- OBJ 5. Revisão e atualização das quantias cobradas no âmbito das receitas próprias decorrentes da atividade do INA.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiriam medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos descritos nas tabelas que se seguem:



**Tabela 39 - OBJ 1. Acompanhar a implementação do plano interno de formação INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Acompanhar a implementação do plano interno de formação INA	Monitorizar a implementação do plano de formação	Realização de relatórios bimestrais	Realização de relatórios bimestrais		
	Elaboração do plano interno de formação de 2018	Prazo de entrega (n.º dias)	30-11-2017		

**Tabela 40 - OBJ 2. Apoiar a implementação do SIADAP 2 e 3**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Apoiar a implementação do SIADAP 2 e 3	Garantir a conclusão do processo de SIADAP 3 referente a 2015/2016	Prazo de conclusão (n.º dias)	30-06-2017		
	Assegurar o cumprimento dos requisitos legais para lançar o SIADAP 3 2017/2018	Prazo de realização (n.º dias)	30-03-2017		
	Assegurar o cumprimento dos requisitos legais do SIADAP 2	Prazo de realização	30 dias após despacho de nomeação		

**Tabela 41 - OBJ 3. Controlar a execução da receita do INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Controlar a execução da receita do INA	Emissão das faturas num curto prazo de tempo, concluído o procedimento	Prazo de emissão de faturas	5 dias úteis		
	Controlo sistemático de valores em dívida	% de contactos com entidades em relação às faturas não pagas após 60 dias	75%		

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
	Apresentação de proposta para a implementação do sistema de geração de referências MB	Prazo de submissão da proposta (n.º dias)	30-09-2017		

**Tabela 42 - OBJ 4. Otimização dos custos de funcionamento (instalações)**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Otimização dos custos de funcionamento (instalações)	Reduzir o consumo de eletricidade	Taxa de redução	10%		
	Promover a reciclagem do material	N.º de medidas	3		

**Tabela 43 - OBJ 5. Revisão e atualização das quantias cobradas no âmbito das receitas próprias decorrentes da atividade do INA**

OBJETIVOS OPERACIONAIS (UO)	INICIATIVAS	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Revisão e atualização das quantias cobradas no âmbito das receitas próprias decorrentes da atividade do INA	Realizar o diagnóstico das receitas próprias apuradas decorrentes da atividade de 2016, com identificação dos encargos associados (diretos e indiretos)	Prazo de apresentação (n.º dias)	31-03-2017		
	Elaborar o projeto de despacho	Prazo de apresentação (n.º dias)	30-04-2017		

Quanto aos objetivos da DSRI cumpre observar:

- OBJ 1. Acompanhar a implementação do plano interno de formação INA: a DSRI não chegou a entregar um plano de formação elaborado com a correção necessária à obtenção da validação e autorização global da Direção Superior;
- OBJ 2. Apoiar a implementação do SIADAP 2 e 3: Embora a DSRI tenha enviado a informação de apoio à boa implementação do SIADAP, acabou por ter um desempenho deficiente quanto à agregação e monitorização das diferentes peças do sistema;
- OBJ 3. Controlar a execução da receita do INA: não executado de modo suficiente;

- OBJ 4. Otimização dos custos de funcionamento (instalações): não executado de modo suficiente;
- OBJ 5. Revisão e atualização das quantias cobradas no âmbito das receitas próprias decorrentes da atividade do INA: não executado.

## **b6. Projeto de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP)**

O trabalho desenvolvido no âmbito do Projeto “Gestão por Competências na Administração Pública”, em 2017, refletiu-se no seguinte:

- Construção de um referencial de competências transversais à Administração Pública, com aplicação de uma metodologia que incluiu análise documental e de *benchmarking* de modelos de gestão por competências, entrevistas a peritos da academia e dirigentes superiores da Administração Pública portuguesa e, ainda, *workshops* com trabalhadores das carreiras gerais e dirigentes intermédios.

Decorrente do roteiro metodológico adotado, foi definido o referencial de competências transversais, que incluiu as competências de orientação para o serviço público, orientação para os resultados, orientação para a colaboração e orientação para a mudança e inovação.

- Conceção de um guia metodológico para a construção de referenciais de competências, com disponibilização de um conjunto de orientações de suporte à elaboração de um referencial de competências transversais.

Foram estabelecidas no guia as etapas a seguir e os correspondentes instrumentos, devendo a sua aplicação ter em linha de conta as necessárias adaptações em função do contexto organizativo e da respetiva especificidade.

Adicionalmente, no âmbito do desenvolvimento da medida 3.8 – Qualificação Digital dos Trabalhadores em Funções Públicas da INCoDe.2030, a intervenção incluiu:

- A participação em grupo de trabalho técnico constituído por elementos da FCT, DGE, IEFP, ANQEP, INA e por 2 investigadores da Universidade Aveiro, que resultou na adaptação à realidade portuguesa de um quadro referencial de competências digitais, alinhado com o *DigComp 2.1*.

A adaptação abrangeu a estrutura do quadro dinâmico de referência (áreas e respetivas competências, bem como dos seus níveis de demonstração/desenvolvimento ou níveis de proficiência), tendo sido desenvolvida proposta de “exemplos de uso” para cada nível de proficiência de cada competência.

- A adaptação do quadro referencial europeu *e-Competence Framework 3.0* (e-CF), vocacionado para trabalhadores em funções públicas das áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Foram consideradas as seguintes dimensões: áreas de competências, competências ancoradas em cada área, no total de 40, níveis de proficiência para cada competência e ainda conhecimentos e capacidades associados.

**Tabela 44 – OE3. e O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão por competências na Administração Pública**

OBJETIVO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DO QUAR	INDICADOR QUAR	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública	IND6 Nº de referenciais de competências definidos	3	3/Atingido	100%
	IND7 Prazo para a conclusão de kit metodológico para o desenho de referenciais de competências nos órgãos e serviços da Administração Pública (dias)	334	338/Atingido*	100%

\*Considerada a tolerância prevista no QUAR 2017

### c. 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 que se apresenta de seguida.

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.

No decurso de 2017, foi dada continuidade à consolidação do SIPOC – 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, prossegue a definição dos manuais de procedimentos para suporte a uma maior normalização dos modos de operar, a nível administrativo.

A direção de topo e a gestão intermédia mantiveram uma prática concertada de funcionamento com envolvência de todos os trabalhadores realizando reuniões periódicas. Da mesma forma, o relacionamento entre os dirigentes intermédios e os dirigentes superiores pautou-se por contactos regulares, permitindo 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 implementadas rotinas de atribuição de perfis de acesso à informação residente nos sistemas e de salvaguarda dessa mesma informação através de *backups*.

A segurança na troca de informação e *software* foi garantida, na medida em que as instalações de *software* só foram feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existiram 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, existindo um sistema antivírus e proteção por *firewall*; os servidores encontram-se em local protegido e de acesso restrito e com proteção no acesso à informação. A migração do *datacenter* do INA para as instalações da eSPap, efetuada no início de 2016, permitiu reforçar os níveis de segurança física.

**Tabela 45- Quadro Resumo do Controlo Interno**

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			Para além dos regulamentos já existentes encontram-se em elaborações manuais de procedimentos decorrentes da implementação do SGQ.
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			O Código de Conduta do INA está publicado na intranet e no <i>site</i> .
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os colaboradores e os dirigentes identificam as necessidades de aquisição e desenvolvimento de competências, promovendo o acesso às ações de formação correspondentes.
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
<b>2 – Estrutura organizacional</b>				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura a está conforme o DL n.º 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			11 dirigentes de cargos de direção intermédia e 96 trabalhadores foram avaliados em sede de SIADAP 2 e 3.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			53% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação.
<b>3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>				
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
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		Não há um sistema de rotação de funções, mas há a prática de afetar os trabalhadores a projetos estratégicos que transcendem as fronteiras das unidades orgânicas, bem como o estímulo ao assumir de funções diversas, facilitadoras do enriquecimento profissional.
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 e nalguns manuais de procedimentos disponíveis na intranet.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Estas descrições integram 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. Existem alguns <i>workflows</i> automáticos integrados no SGD.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>3.8</b> Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			Sim.
<b>3.9</b> O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?		X		Está desatualizado.
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>				
<b>4.1</b> Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			Na áreas da gestão orçamental e financeira e gestão de recursos humanos o INA utiliza o GeRFIP e o GeRHuP – soluções de suporte a serviços partilhados na Administração Pública, geridas pela ESPAP. Dispõe ainda de uma aplicação de gestão da faturação. Tem um sistema de informação que integra uma solução de gestão documental (processos e documentos) e uma solução de balcão único (formulários).
<b>4.2</b> As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Algumas das aplicações estão integradas permitindo o cruzamento da informação em que destacamos: GeRFIP e o GeRHuP; aplicação de gestão da oferta formativa do INA e aplicação de faturação; aplicação de gestão da oferta formativa do INA e plataforma e-learning (formação regular); A integração entre a aplicação de gestão da oferta formativa e o sistema de gestão documental está ainda em desenvolvimento;
<b>4.3</b> Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?		X		Os outputs dos sistemas são verificados pelos responsáveis das áreas a que esta informação diz respeito. O INA não dispõe de nenhum mecanismo sistemático que garanta a fiabilidade e utilidade destes outputs.
<b>4.4</b> A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			Em dois domínios diferenciados: Melhoria do processo de trabalho - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão documental como n.º de registos e n.º de etapas tratadas num determinado período de tempo e por um determinado utilizador; Otimização da atividade realizada - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão da oferta formativa como n.º de cursos programados e encomendados, n.º de cursos por áreas de formação, n.º de formandos por áreas temáticas, volume de formação, entre outros.
<b>4.5</b> 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 da do Ministério das Finanças.
<b>4.6</b> A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	X			Existe uma infraestrutura para a salvaguarda diária da informação residente nos servidores do <i>datacenter</i> do INA, localizada noutras instalações.
<b>4.7</b> A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			Através dos seguintes mecanismos: Instalação de certificados de segurança em todas as aplicações acessíveis do exterior; Desenvolvimento e utilização de <i>webservices</i> para a troca de informações entre aplicações.

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

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

#### d. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Da atuação do INA em 2017, nas suas diferentes vertentes, foram concretizados projetos e atividades enquadráveis em medidas de modernização administrativa, nos seguintes domínios:

1. Alinhamento dos sistemas de informação com a modernização administrativa:
  - Consolidação da utilização da nova plataforma de gestão da formação (SIGEF) – nas vertentes *Front Office* (portal de serviços) e *Back Office* (Gestão da formação);
  - Estabilização e manutenção do sistema de apoio à aprendizagem a distância, designadamente da nova versão da plataforma de *e-learning*;
  - Disponibilização da plataforma *Moodle* do INA e do apoio técnico de suporte necessário ao desenvolvimento, em regime de ensino a distância *online* na *Web (e-learning)* das atividades formativas previstas no Plano Global de Formação em SNC-AP (entidades credenciadas através do Portal da UniLEO).
  
2. Divulgação de boas práticas e melhoria da comunicação administrativa:
  - Produção da brochura da 2.ª Edição do “*Showcasing* de Boas Práticas de Valorização de Pessoas” e realização de 6 sessões do respetivo Roadshow - reforço da Promoção de Sinergias e Partilha de Boas Práticas entre Organismos da AP;
  - Portal da Internet – apresentação do novo desenho do portal do INA;
  - Ações de esclarecimento aos trabalhadores em funções públicas relativamente ao novo Regime Jurídico da Valorização Profissional.
  
3. Inovação na gestão:
  - Face ao novo posicionamento do INA, enquanto entidade coordenadora da formação profissional da AP desde 2012, foram desenvolvidas as ações seguintes:
    - Conclusão do “*Kit metodológico*” para o desenho de referenciais de competências nos órgãos e serviços da AP, visando a operacionalização da Metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP);
    - No âmbito da Comissão de Coordenação da Formação Profissional foi criada uma rede de pontos focais representativa das diferentes áreas governativa, tendo-se realizado



9 *workshops*, envolvendo um total de 105 entidades. Nestes *workshops* foram partilhadas e refletidas as práticas atuais de gestão da formação e questões associadas às necessidades de comunicação e reporte com vista à produção do Relatório de Gestão da Formação na AP (RGF). A dinamização destas sessões partiu de uma análise aos resultados de um questionário enviado previamente às diferentes entidades.

Relativamente a este ponto é de evidenciar que a atividade do INA, enquanto entidade coordenadora da formação profissional na AP, se pautou pelo desenvolvimento de ações conducentes à implementação de um modelo de gestão da formação, integrando todas as fases do ciclo formativo, desde a identificação de referenciais de competências à avaliação do impacto da formação.

4. Desmaterialização de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade:

- Contributo para um melhor desempenho na utilização do Sistema de Gestão da Formação (SIGEF) – adequação do Manual de Procedimentos;
- Avaliação da satisfação dos clientes externos de projetos de consultoria;
- No final de 2017, encontrava-se a decorrer o período de audiência prévia relativamente à decisão de aprovação da candidatura ao SAMA 2020, com o objetivo de desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para a certificação, incluindo a reengenharia dos processos e procedimentos críticos do INA, e a implementação de uma metodologia de monitorização, avaliação e melhoria contínua.

## 5. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS

Tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos e operacionais desta organização nas suas diversas vertentes, o INA efetuou um esforço de racionalização de recursos humanos, financeiros e materiais, procurando sempre a melhoria dos resultados e da qualidade dos serviços prestados

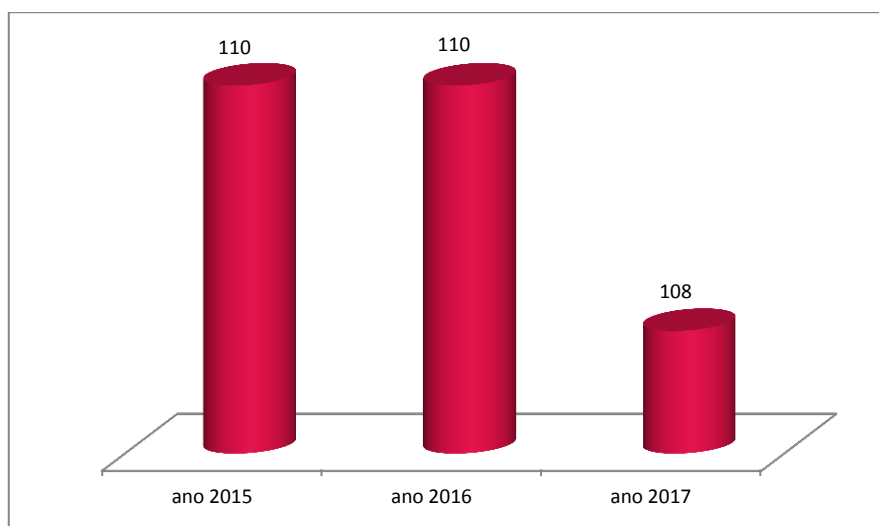
Os resultados alcançados e as iniciativas realizadas pelos profissionais das diferentes unidades orgânicas, foram possíveis mediante a utilização de um conjunto de recursos, cujo nível de execução passará a ser objeto de análise de seguida, segundo duas perspetivas principais.

### a. RECURSOS HUMANOS

Da análise evolutiva dos efetivos no triénio de 2015-2017, verifica-se um ligeira diminuição do número global de efetivos, conforme se pode verificar na Figura abaixo.

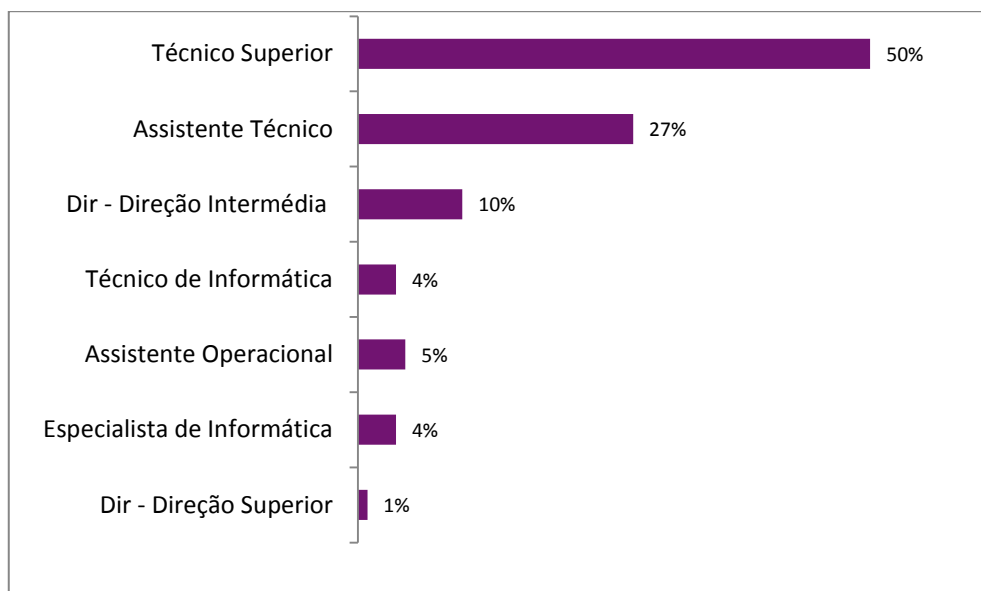
A 31 de dezembro de 2017, o INA contava com um total de 108 efetivos.

Figura 38 - Evolução do n.º de efetivos no triénio 2015-2017



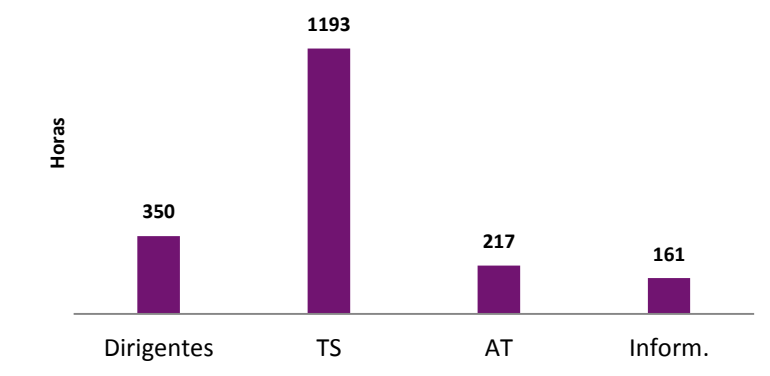
Os 108 efetivos existentes a 31 de dezembro de 2017, encontravam-se distribuídos pelos diferentes cargos/carreiras, do seguinte modo:

**Figura 39 - Distribuição do n.º de efetivos por cargo/carreira**

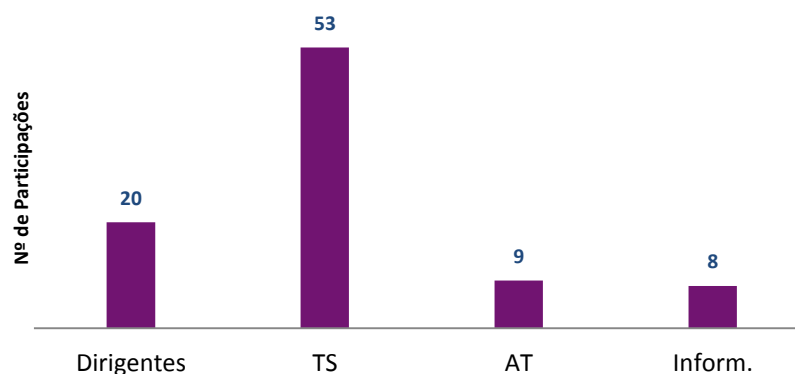


Considerado o universo de efetivos, registou-se uma taxa de participação em formação profissional por parte de 53% dos trabalhadores do INA, correspondendo a uma média de cerca de 34 horas por trabalhador.

**Figura 40 - Horas despendidas em ações de formação por grupo profissional**



**Figura 41 - Participações por grupo profissional nas ações de formação**



O grupo com maior representatividade na participação em ações de formação profissional é o da carreira geral de técnico superior (envolvendo 53 participações a que corresponderam 1193 horas de formação ou seja, uma média de 22,51 horas), seguido do pessoal dirigente (envolvendo 20 participações a que corresponderam 350 horas de formação, traduzindo-se numa média de 17,5 horas), do pessoal da carreira de assistente técnico (envolvendo 9 participações, a que corresponde a frequência de 217 horas de formação, ou seja, uma média de 24,11 horas) e por fim, do pessoal da carreira de informática (envolvendo 8 participações, a que corresponde a frequência de 161 horas de formação, traduzindo-se numa média de 20,13 horas). De salientar que o pessoal da carreira de assistente operacional não frequentou em 2017 nenhuma ação de formação profissional.

A 31 de dezembro de 2017 registou-se um total de 108 efetivos, quantitativo este inferior ao planeado no QUAR (140). Daqui resulta uma taxa de utilização de Recursos Humanos de 77%, o que traduz o esforço desenvolvido pelos profissionais do INA na execução da sua missão.

**Tabela 46 - Taxa de Utilização de Recursos Humanos**

<b>RH utilizados</b>	108
<b>RH planeados</b>	140
<b>Taxa de Utilização de Recursos Humanos</b>	77%

Tabela 47 - Índice de Produtividade

Taxa de Concretização Global de objetivos	115%
Taxa de Utilização de Recursos Humanos	77%
Índice de Produtividade	149

## b. RECURSOS FINANCEIROS

Conforme o QUAR, em 2017, o INA dispôs de um orçamento total de 18.773.345 euros. No ano em referência a despesa realizada foi de 11.235.026 euros. (Cfr. Tabela 48).

Tabela 48 - Comparação Orçamento 2016 e 2017

Grupo de despesa	ANOS		
	2016	2017	
	Executado	Planeado	Executado
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>12.796.881</b>	<b>16.523.345</b>	<b>11.235.026</b>
Despesas c/Pessoal	11.241.926	12.094.679	9.757.377
Aquisições de Bens e Serviços	1.554.955	3.918.111	1.270.162
Outras despesas correntes	0	294.455	125.268
Despesas de capital	0	216.100	82.218
<b>PIDDAC</b>	<b>0</b>	<b>2.250.000</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>12.796.881</b>	<b>18.773.345</b>	<b>11.235.026</b>

(Valores em euros)

Daqui resulta uma taxa de utilização de Recursos Financeiros de 60%, o que traduz o esforço desenvolvido na redução da despesa.

**Tabela 49 - Taxa de utilização de Recursos Financeiros**

<b>Despesa executada</b>	11.235.026€
<b>Despesa orçamentada</b>	18.773.345€
<b>Taxa de Execução Recursos Financeiros</b>	60%

**Tabela 50 - Índice de Custo – Eficácia**

<b>Taxa de Contretização Global de objetivos</b>	115%
<b>Taxa Execução Recursos Financeiros</b>	60%
<b>Índice Custo - Eficácia</b>	192

### c. GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS

O cálculo dos Índices de Produtividade e de Custo - Eficácia permite medir a taxa de utilização dos Recursos Humanos e dos Recursos Financeiros, respetivamente.

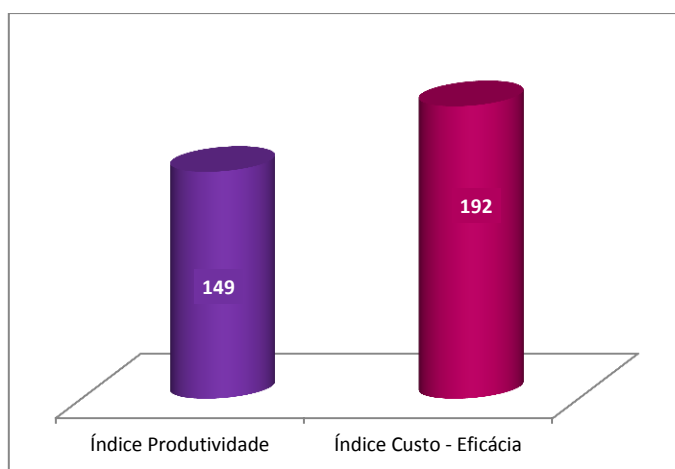
**Tabela 51 – Grau de execução de Recursos**

<b>Taxa de Contretização Global de Recursos</b>		115%
<b>Taxa Execução Recursos Humanos</b>	RH utilizados	108
	RH planeados	140
<b>Taxa Execução Recursos Financeiros</b>	Despesa Executada	11.235.026€
	Despesa Orçamentada	18.773.345€
		77%
		60%

**Tabela 52 - Índices de Produtividade e de Custo – Eficácia**

149	<b>Índice Produtividade</b>
192	<b>Índice Custo - Eficácia</b>

**Figura 42 - Índices de Produtividade e de Custo – Eficácia**



## 6. AVALIAÇÃO FINAL

### a. APRECIÇÃO DE RESULTADOS

A concretização dos Objetivos Operacionais delineados em cada parâmetro para 2017, evidencia uma evolução positiva no processo de planeamento das atividades e respetiva definição das metas a alcançar. Desta forma, considerando que não se registaram incumprimentos e que os resultados alcançados apresentam taxas de superação moderadas, conclui-se que o grau de ambição colocado nos Objetivos Operacionais do QUAR foi ajustado ao contexto organizacional que caracterizou o ano em apreço. Foram igualmente considerados, de forma antecipada, eventuais fatores exógenos imprevistos que poderiam interferir com a atividade das diferentes unidades orgânicas.

**Tabela 53 - Taxa de realização dos Objetivos Operacionais do QUAR**

	PLANEADO	REALIZADO	TAXA DE REALIZAÇÃO PARÂMETROS/OBJETIVOS	CLASSIFICAÇÃO
<b>EFICÁCIA</b>	60%	60%	100%	Atingiu
O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública	25%	25%	100%	Atingiu
O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação	15%	15%	100%	Atingiu
O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional	20%	20%	100%	Atingiu
O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional	15%	15%	100%	Atingiu
O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública	25%	25%	100%	Atingiu
<b>EFICIÊNCIA</b>	10%	14%	136%	Superou
O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP	100%	136%	136%	Superou
<b>QUALIDADE</b>	30%	41%	137%	Superou
O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001:2015	50%	59%	119%	Superou
O8. Conceber o portal INA (portal 2.0)	50%	78%	156%	Superou
<b>TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL</b>	<b>100%</b>	<b>115%</b>	<b>115%</b>	<b>Bom</b>



Em síntese, dos 8 Objetivos Operacionais fixados no QUAR do INA de 2017, obtiveram-se resultados bastante positivos sendo que **3 dos Objetivos Operacionais foram superados** e 5 foram atingidos.

#### b. MENÇÃO QUALITATIVA PROPOSTA

Considerando o grau de cumprimento dos objetivos operacionais do INA para 2017 (Cfr. Tabela 53) e 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 o **desempenho global** alcançado **de 115%**, a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios verificados no QUAR do INA propõe-se, para o ano de 2017, a menção de desempenho **“Bom”**.

## ANEXO

### QUAR de 2017 Executado

EFICÁCIA										Ponderação:	60%
<b>O1. Implementar o novo modelo de coordenação da formação profissional na Administração Pública</b>										<b>Peso:</b>	<b>25%</b>
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1. Prazo para implementar o Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública (dias)	-	-	-	334	15	251	50%	349	100%	Atingiu	
IND2. Nº de referenciais de formação definidos para as áreas estratégicas	-	-	-	3	1	5	50%	2	100%	Atingiu	
<b>O2. Adequar a oferta formativa às áreas estratégicas de formação</b>										<b>Peso:</b>	<b>15%</b>
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3. Nº de cursos revistos em consonância com os referenciais de formação para as áreas estratégicas	-	-	-	3	1	5	100%	4	100%	Atingiu	
<b>O3. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional</b>										<b>Peso:</b>	<b>20%</b>
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND4. Nº de workshops de disseminação e partilha de boas práticas de avaliação do impacto da formação	-	-	-	12	3	16	100%	9	100%	Atingiu	
<b>O4. Implementar o novo regime da Valorização Profissional</b>										<b>Peso:</b>	<b>15%</b>
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND5. N.º de ações de esclarecimento aos trabalhadores em funções públicas relativamente ao novo regime jurídico da Valorização Profissional	-	-	-	5	1	7	100%	5	100%	Atingiu	
<b>O5. Assegurar a implementação do modelo de gestão de competências na Administração Pública</b>										<b>Peso:</b>	<b>25%</b>
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND6. Nº de referenciais de competências definidos	-	-	-	3	1	5	50%	3	100%	Atingiu	
IND7. Prazo para a conclusão de kit metodológico para o desenho de referenciais de competências nos órgãos e serviços da Administração Pública (dias)	-	-	-	334	15	251	50%	338	100%	Atingiu	

EFICIÊNCIA										Ponderação:	10%
<b>O6. Contribuir para a desmaterialização do procedimento concursal na BEP</b>										Peso:	100%
INDICADORES	2013	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND8. Prazo para apresentação de proposta de desmaterialização do procedimento concursal na BEP (dias)	-	-	-	272	15	204	100%	175	136%	Superou	
QUALIDADE										Ponderação:	30%
<b>O7. Certificar o sistema de gestão da qualidade na norma ISO 9001:2015</b>										Peso:	50%
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND9. Prazo para criar as condições facilitadoras do processo de certificação do INA pela ISO 9001:2015 (dias)	-	-	-	334	15	251	100%	271	119%	Superou	
<b>O8. Conceber o portal INA (portal 2.0)</b>										Peso:	50%
INDICADORES	2014	2015	2016	META 2017	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND10. Prazo para apresentação do novo desenho do portal INA (dias)	-	-	-	334	15	251	100%	148	156%	Superou	

### Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS						DESVIO	Taxa de Execução
		Efetivos	Pontos	30-jun		30-set		31-dez			
				Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos		
Dirigentes - Direcção superior	20	2	40	2	40	2	40	1	20	20	50%
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	12	192	12	192	11	176	11	176	16	92%
Técnico Superior	12	72	864	56	672	57	684	54	648	216	75%
Especialista de Informática	12	3	36	4	48	4	48	4	48	-12	133%
Coordenador Técnico	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Assistente Técnico	8	40	320	31	248	30	240	29	232	88	73%
Técnico de Informática	8	6	48	5	40	5	40	4	32	16	67%
Assistente Operacional	5	5	25	5	25	5	25	5	25	0	100%
<b>Total</b>		<b>140</b>	<b>1525</b>	<b>115</b>	<b>1265</b>	<b>114</b>	<b>1253</b>	<b>108</b>	<b>1181</b>	<b>344</b>	<b>77%</b>

### Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUÇÃO			SALDO	Taxa de Execução
				30-jun	30-set	31-dez		
<b>Orçamento de funcionamento</b>	- €	16.300.000,00 €	16.523.345,00 €	5.966.900,62 €	8.628.012,11 €	11.235.025,96 €	5.288.319,04 €	68%
Despesas c/Pessoal		€ 12.399.276,00	12.094.679,00 €	5.265.009,17 €	7.606.662,17 €	9.757.376,81 €	€ 2.337.302,19	81%
Aquisições de Bens e Serviços		€ 3.900.724,00	3.918.111,00 €	608.721,46 €	909.805,87 €	1.270.162,04 €	€ 2.647.948,96	32%
Outras despesas correntes	€ -	€ -	294.455,00 €	73.942,35 €	81.194,45 €	125.268,84 €	€ 169.186,16	43%
Despesas de capital	€ -	€ -	216.100,00 €	19.227,64 €	30.349,62 €	82.218,27 €	€ 133.881,73	38%
<b>PIDDAC</b>		2.250.000,00 €	2.250.000,00 €	- €	- €		2.250.000,00 €	0%
<b>TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)</b>	- €	18.550.000,00 €	18.773.345,00 €	5.966.900,62 €	8.628.012,11 €	11.235.025,96 €	7.538.319,04 €	60%

