



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Relatório de Atividades 2019

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

2020-04-16

Índice

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	4
2. NOTA INTRODUTÓRIA.....	6
3. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	7
MISSÃO E ATRIBUIÇÕES.....	7
VISÃO E VALORES.....	9
ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA	9
4. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	11
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR): ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	11
5. AUTOAVALIAÇÃO.....	25
EXECUÇÃO DO QUAR.....	25
<i>Parâmetro Eficácia</i>	25
<i>Parâmetro Eficiência</i>	26
<i>Parâmetro Qualidade</i>	27
AVALIAÇÃO GLOBAL.....	28
ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES.....	29
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO (DSFQ).....	29
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO E GESTÃO DA MOBILIDADE (DSRM)	31
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO (DSIPG).....	34
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE COOPERAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO (DSCCC)	36
DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO DE RECURSOS INTERNOS (DSRI).....	38
APRECIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	39
PROJETOS DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	40
PUBLICIDADE INSTITUCIONAL.....	43
AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	43
PROGRAMA DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO.....	47
6. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS	48
RECURSOS HUMANOS	48
RECURSOS FINANCEIROS	50
7. AVALIAÇÃO FINAL.....	52
APRECIAÇÃO DE RESULTADOS	53
ANEXOS	55

1. Sumário Executivo

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), em 2019, desenvolveu uma atividade intensa na prossecução dos seus exigentes objetivos QUAR, no quadro da sua missão e atribuições.

Pese embora os constrangimentos sentidos, designadamente no plano orçamental e financeiro, os dirigentes e trabalhadores das diferentes unidades orgânicas do INA desenvolveram a sua ação com empenho e dedicação, para que os objetivos inscritos no QUAR e no Plano de Atividades fossem prosseguidos. Aqueles que ficaram aquém do planeado inicialmente deveram-se sobretudo a um repensar das prioridades face às iniciativas em curso ou a novas orientações recebidas ao longo de 2019 e que não tinham sido transmitidas no momento da preparação do Plano de Atividades.

Entre os desafios de 2019, encontra-se a execução do procedimento de Recrutamento Centralizado, projeto pioneiro, complexo e de elevado risco. Se, em 2018, o INA trabalhou arduamente no desenho do procedimento que teve tradução legal na Portaria 125-A/2019, de 30 de abril, em 2019 passou a contribuir decisivamente para a sua execução, até em aspetos inesperados como o assumir da responsabilidade pela elaboração dos perfis de competências que acompanharam as cinco referências englobadas no procedimento em questão. Ainda antes do desencadear formal do procedimento, a 9 de julho de 2019, já o INA estava há muito a trabalhar nos atos preparatórios, com destaque para o desenho dos módulos da plataforma digital de suporte (sub site RC na BEP) e para a conceção e desenvolvimento de novos instrumentos e práticas de gestão.

A par do Recrutamento Centralizado, no início de 2019, o INA deu continuidade ao autodiagnóstico de competências digitais, ação inserida na estratégia delineada para a INCoDe.2030.

No domínio da qualificação e formação profissional, assistiu-se, em 2019, a um *rebranding* e a uma renovação da oferta formativa, com destaque para iniciativas como o Centro de Desenvolvimento de Liderança ou o desenho do Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT). Após ter estado envolvido na preparação do quadro legal do Programa Qualifica AP, o INA passou a agir, no ano alvo do presente relatório, para garantir a sua boa execução.

Em 2019, o INA contribuiu para a consolidação da implementação do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), prosseguindo com a sua ação de catalisador do potencial criador e de experimentação existente nas entidades da Administração Pública. Promoveu ainda um conjunto de eventos de divulgação de novos modelos e práticas de gestão pública. Entre os referidos eventos, salienta-se os contemplados no “Mês da Inovação” (julho de 2019).

Como se poderá aferir da leitura do presente relatório a agenda era exigente, os constrangimentos elevados e nem sempre o sucesso estava ao alcance. Porém, num ano em que o INA foi objeto de uma reestruturação (Portaria nº 78/2019, de 14 de março) e de uma renovação quase total da sua equipa de direção intermédia, marcando o desejo de cimentar uma ação efetiva e de criação de valor por parte do INA, no quadro das suas atribuições e atendendo às expectativas dos seus públicos, o resultado final da autoavaliação de **Bom**, espelha o orgulho que se pode ter numa equipa comprometida com o serviço público e com a instituição, sem a qual nada do que foi feito, num contexto de inúmeras dificuldades, teria sido possível.

INA, 16 de abril de 2020

Elisabete Reis de Carvalho

Diretora-Geral

2. Nota Introdutória

O Relatório de Atividades de 2019 do INA procura ser um testemunho da ação desenvolvida pela Direção-Geral, no âmbito da sua missão e em alinhamento com o Programa do XXI Governo Constitucional, com a Carta de Missão da sua dirigente máxima e ainda, como não poderia deixar de ser, com as orientações da tutela.

Ao longo do documento apresenta-se a instituição, a sua missão, atribuições, valores e organograma. De seguida, faz-se uma explanação da estratégia delineada para 2019, abordando o QUAR e os objetivos operacionais dele decorrentes. Expõem-se as razões que levaram a um pedido de revisão do QUAR inicialmente aprovado, bem como os resultados apurados. Descreve-se sinteticamente a atividade de cada unidade orgânica do INA e o seu contributo para a concretização da estratégia, explanada no QUAR e no Plano de Atividades. Abordam-se ainda as diferentes iniciativas de modernização prosseguidas, quer aquelas com impacto externo, quer as que visam uma melhoria da gestão interna (mais eficiência, eficácia e qualidade). Constatam-se as dificuldades sentidas e, por fim, faz-se uma autoavaliação da atuação com transparência e rigor.

A atuação registada em 2019, ano em que o INA chegou à madura idade de 40 anos, revela uma instituição viva, sólida e resiliente, que vivendo para as pessoas e das pessoas, permanecerá para além delas.

3. Enquadramento organizacional

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, abreviadamente designada por INA, serviço central da administração direta do Estado, assume um papel central no desenvolvimento de políticas de gestão integrada de recursos humanos da Administração Pública, com destaque para a formação (o INA é a entidade coordenadora do sistema de formação profissional da Administração Central, sendo igualmente uma entidade formadora com especiais responsabilidades, designadamente ao nível das áreas estratégicas de formação), a gestão de competências, o recrutamento e seleção, a gestão da mobilidade e a inovação nos modelos de gestão e métodos de trabalho no setor público.

Missão e Atribuições

O INA é um serviço central da administração direta do Estado que esteve, ao longo de três trimestres em 2019, integrado no Ministério das Finanças, passando a fazer parte do Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública, no XXII Governo Constitucional. Nas tabelas 1 e 2 são indicadas a missão e as atribuições do INA. Na tabela 3, define-se a visão do que se deseja a médio e longo prazo para a Direção-Geral e na figura 1 destacam-se os valores que pautam a sua ação.

Tabela 1 - Missão do INA

MISSÃO	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.
---------------	---

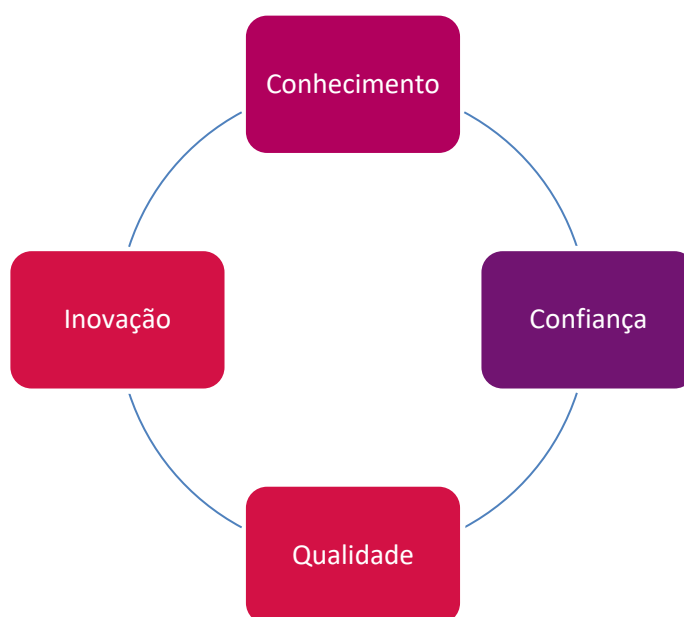
Tabela 2 - Atribuições do INA

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

Tabela 3 - Visão do INA

VISÃO	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.
--------------	---

Figura 1 - Valores do INA



Estrutura interna e organograma

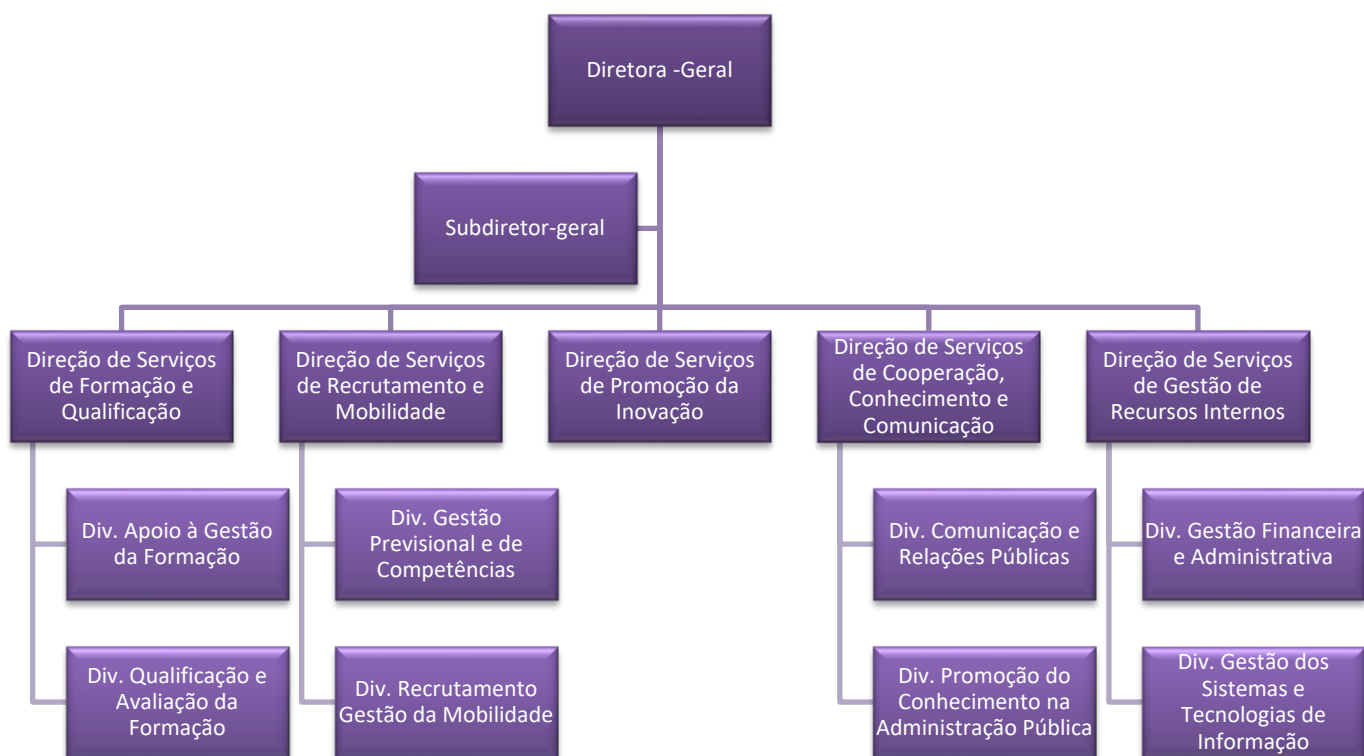
O Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, define a natureza, missão, atribuições e modelo de organização interna do INA, tendo a Portaria n.º 78/2019, de 14 de março fixado a estrutura nuclear, reforçando o papel do INA como organismo operacional das políticas de gestão de recursos humanos na Administração Pública, no que concerne aos três eixos essenciais da sua missão: a formação, o recrutamento e a inovação.

Complementarmente a estas áreas de atuação nucleares, o INA tem ainda, como áreas de suporte, a cooperação e assistência técnica, a comunicação e relações públicas, o centro de conhecimento AP (Biblioteca e Editora INA) e, por fim, as áreas de gestão inerentes ao bom

desempenho de uma entidade pública: a gestão de recursos humanos, financeiros, logística, instalações e equipamento, e de sistemas de informação e respetivos meios tecnológicos.

O que foi sinteticamente descrito tem o seu espelho estrutural em 5 direções de serviços e 8 divisões, conforme organograma da figura 2. Este organograma contempla as estruturas flexíveis criadas pelo Despacho n.º 3818/2019, de 25 de março.

Figura 2 - Organograma do INA



4. Estratégia organizacional

Objetivos estratégicos e operacionais (QUAR): alinhamento estratégico

Em alinhamento com a missão, as atribuições e a orgânica do INA, no âmbito do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos:

OE1. Desenvolver sistemas de planeamento e recrutamento apoiados na identificação de postos de trabalho adequados à missão e objetivos de desempenho dos serviços públicos.

OE2. Apoiar o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho que promovam a gestão eficiente dos trabalhadores em ambientes de trabalho positivos.

OE3. Implementar um sistema de formação profissional que promova a qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores em alinhamento com perfis de competências para novos modelos de funcionamento da administração pública.

OE4. Renovar a capacidade organizacional para responder aos desafios do ambiente interno e externo.

Os mesmos foram sujeitos a um exercício de alinhamento com a Carta de Missão da Diretora-Geral, bem como com o Programa do XXI Governo Constitucional, conforme evidenciado na tabela seguinte.

Tabela 4 - Alinhamento dos objetivos estratégicos do QUAR 2019 com a Carta de Missão da Diretora-Geral e com o Programa do XXI Governo Constitucional

Objetivo Estratégico 1	OE1. Desenvolver sistemas de planeamento e recrutamento apoiados na identificação de postos de trabalho adequados à missão e objetivos de desempenho dos serviços públicos.
Alinhamento com a Carta de Missão	OE6- Definir e controlar as políticas de recrutamento, potenciando o uso de sistemas de informação e prestar apoio técnico e operacional aos serviços e organismos da administração pública no âmbito do recrutamento e seleção
Alinhamento com o Programa do XXI Governo Constitucional	III – Um Estado forte, inteligente e moderno; 6. Fortalecer, simplificar e digitalizar a administração; Valorizar o exercício de funções públicas
Objetivo Estratégico 2	OE2. Apoiar o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho que promovam a gestão eficiente dos trabalhadores em ambientes de trabalho positivos.
Alinhamento com a Carta de Missão	OE1 Contribuir para a conceção e implementação de um novo sistema de formação profissional, coerente, integrado e abrangente, em função dos diferentes universos e carreiras profissionais, que promova a valorização e desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas
Alinhamento com o Programa do XXI Governo Constitucional	III – Um Estado forte, inteligente e moderno; 6. Fortalecer, simplificar e digitalizar a administração; Promover a inovação no sector público
Objetivo Estratégico 3	OE3. Implementar um sistema de formação profissional que promova a qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores em alinhamento com perfis de competências para novos

	modelos de funcionamento da administração pública.
Alinhamento com a Carta de Missão	OE1 Contribuir para a conceção e implementação de um novo sistema de formação profissional, coerente, integrado e abrangente, em função dos diferentes universos e carreiras profissionais, que promova a valorização e desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas
Alinhamento com o Programa do XXI Governo Constitucional	III – Um Estado forte, inteligente e moderno; 6. Fortalecer, simplificar e digitalizar a administração; Promover a inovação no sector público
Objetivo Estratégico 4	OE4. Renovar a capacidade organizacional para responder aos desafios do ambiente interno e externo.
Alinhamento com a Carta de Missão	OE8 – Consolidar o modelo organizacional do INA promovendo o respectivo equilíbrio financeiro
Alinhamento com o Programa do XXI Governo Constitucional	III – Um Estado forte, inteligente e moderno; 6. Fortalecer, simplificar e digitalizar a administração; Valorizar o exercício de funções públicas

Para a prossecução destes objetivos estratégicos, distinguem-se, no que respeita o QUAR 2019, os seguintes objetivos operacionais, distribuídos pelos parâmetros Eficácia [O1 a O7], Eficiência [O8 a O10] e Qualidade [O11 a O13]:

Eficácia

- O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública.
- O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP).
- O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança.
- O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD).
- O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação.
- O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP.
- O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores.

Eficiência

- O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE) (redação provisória).
- O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
- O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Qualidade

- O11. Melhorar a qualidade da gestão interna.
- O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente
- O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública

A tabela seguinte ilustra a articulação entre os objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2019.

Tabela 5 - Articulação entre objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2019

OBJETIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública	X			
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)		X		
O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança		X	X	
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)			X	
O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)		X	X	
O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP			X	
O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores			X	
O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)				X
O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal		X		
O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal		X	X	
O11. Melhorar a qualidade da gestão interna				X
O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente				X
O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública		X		X

Na tabela 6, indicam-se as unidades orgânicas com especiais responsabilidades na prossecução dos objetivos operacionais inscritos no QUAR 2019. Todas as áreas de atividade prioritárias para o INA foram contempladas e sujeitas a avaliação (sem prejuízo da prossecução de outros objetivos não evidenciados no QUAR, designadamente os que presidem ao desenrolar das atividades permanentes da Direção-Geral).

Tabela 6 - Contributos das unidades orgânicas para os objetivos operacionais do QUAR 2019

QUAR 2019	Contributos das Unidades Orgânicas				
	DSFQ	DSRM	DSPIG	DSCCC	DSRI
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública		X			
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)			X		
O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança	X				
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)	X	X			
O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)	X				
O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP	X				
O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores	X				
O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)					X
O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal					X
O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	X				
O11. Melhorar a qualidade da gestão interna	X	X	X	X	X
O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente	X	X	X	X	X
O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública			X	X	

Na sequência da monitorização do terceiro trimestre de 2019, verificou-se a necessidade de proceder a ajustamentos ao QUAR inicialmente proposto, no que concerne alguns indicadores e metas associados aos objetivos operacionais.

Na tabela 7, procede-se a uma menção dos referidos indicadores e metas, com indicação das alterações registadas e superiormente aprovadas face à versão inicial do QUAR 2019.

Tabela 7 – Objetivos operacionais, indicadores e metas do QUAR 2019: análise evolutiva

O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND1. Duração do processo desde o aviso de abertura até à publicação das listas de colocação (dias)	250	13	178	IND1.Duração do processo desde o aviso de abertura até ao projeto de lista final de candidatos admitidos e excluídos (dias)	108	70	73
IND2. Número de locais (NUT II) de realização da prova de conhecimentos (fase 1)	2		3	--	--	--	--

O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGEP)							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND3. Número de candidaturas apresentadas aos projetos experimentais de inovação	20	1	26	--	27	1	35
IND4. Número de workshops de facilitação da inovação realizados	10	1	14	--	16	1	21

O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND5. Número de novos cursos de formação desenhados relativos a competências de liderança	3		4	--	--	--	--
IND6. Número de participantes formados nos cursos do centro de desenvolvimento de liderança	50		66	--	--	--	--

O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND7. Número de participantes formados no PDCD	300	15	394	--	55	3	73
IND8. Número de trabalhadores que realizaram autodiagnóstico de competências digitais	10000	500	13125	--	6801	340	8926

O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND9. Número de novos cursos de formação incluídos no PDCI	4	1	6	--	--	--	--
IND10. Número de participantes formados no PDCI	250	13	329	--	150	8	198

O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND11. Número de trabalhadores encaminhados para processos de RVCC	100	5	131	IND11. Número de sessões informativas nas áreas de atuação do Centro Qualifica AP	6	2	9

O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND12. Grau médio de satisfação dos formandos que concluíram o curso de formação inicial na carreira de técnico superior (1 a 5)	4	0,2	5	IND12. Data de início do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT Futuros Líderes)	13-dez	3	01-dez

O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND13. Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	90%		100%	--	--	--	--

O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND14. Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho	90%		100%	--	--	--	--
IND15. Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	90%		100%	--	--	--	--

O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND16. Número de ações de formação ou sensibilização para trabalhadores e dirigentes sobre direitos e soluções para a conciliação da sua vida profissional, pessoal e familiar	6	1	9	--	--	--	--
IND17. Número de cursos de formação realizados para o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos na Administração Pública	8	1	11	--	--	--	--

O11. Melhorar a qualidade da gestão interna

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND18. Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias	60%	3%	79%	--	50%	3%	66%

O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND19. Taxa de áreas de atuação estratégica do INA com manuais de procedimentos	80%	4%	100%	--	--	--	--

O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico
IND20. Data de implementação da plataforma Rede AP	365		274	IND20. Data de início do processo de aquisição de software e serviços de desenvolvimento da plataforma Rede AP	15-dez	12	01-dez
IND21. Número de áreas governativas aderentes à plataforma Competências@ap+	14	1	16	IND21. Número de áreas governativas aderentes à plataforma Competências@ap+	14	1	16

A revisão do QUAR 2019 encontra a sua explanação num conjunto de fatores que moldaram toda a atuação do INA, influenciando não só a prossecução das medidas inscritas no QUAR, como as contempladas no Plano de Atividades. Para potenciar a sua compreensão, procedemos a uma descrição sintética dos mesmos, tendo por referência os objetivos operacionais e as unidades orgânicas diretamente implicadas na sua concretização:

- **O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública**

O procedimento de Recrutamento Centralizado (RC) marcou indelevelmente a atuação do INA em 2019. A Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade (DSRM) foi a unidade orgânica diretamente implicada no desenho e na implementação deste procedimento inovador e crítico para a Administração Pública Portuguesa, mas, no final, em fases do processo que obrigavam a uma maior afetação de pessoas para o desenvolvimento de uma ação conforme às orientações da tutela, acabaram por ser envolvidas todas as demais unidades orgânicas do INA, contribuindo, assim, através de um trabalho colaborativo, para o *rollout* do procedimento.

O Recrutamento Centralizado é um procedimento novo, decorrente de alterações ao quadro legal, plasmadas na Portaria 125-A/2019, de 30 de abril.

Embora o procedimento de Recrutamento Centralizado esteja contemplado apenas num objetivo operacional (e 2 indicadores) no QUAR 2019, o desenho, implementação e gestão deste projeto revelou-se particularmente exigente.

Dois aspetos merecem destaque:

- Criação de um sub site na plataforma da Bolsa de Emprego Público (BEP) dedicado ao Recrutamento Centralizado (desmaterialização do procedimento concursal), em conjunto com a ESPAP;
- As atividades de planeamento, organização, execução e monitorização de todas as fases do Recrutamento Centralizado, incluindo o desenho e aplicação de instrumentos de gestão inovadores, para garantir que este procedimento pioneiro, complexo e de

elevada dimensão, respeitasse os necessários critérios de qualidade, eficácia e eficiência, dentro do quadro legal vigente.

Os desenvolvimentos na plataforma para a prossecução do Recrutamento Centralizado obrigaram a um trabalho conjunto e constante entre o INA (identificação de requisitos, campos e funcionalidades) e a ESPAP (programação e assegurar das condições técnicas de suporte tecnológico à BEP). Face à constante incerteza quanto à data de arranque do procedimento e ao adiar de algumas condições propícias a um menor risco na sua execução, as equipas do INA e da ESPAP criaram uma relação sólida e de grande entreajuda que se revelou crítica para o sucesso da desmaterialização do procedimento (num quadro temporal muito apertado, foram desenhados e programados novos módulos, sujeitos subsequentemente a testes, eventuais alterações para aumentar a funcionalidade da plataforma ou correção de erros, até ao momento da sua colocação em produção).

Contudo, o RC não se esgota na BEP. Complementarmente, há todo um trabalho de gestão que passa pela conceção e aplicação de um conjunto de instrumentos de planeamento, coordenação, comunicação e monitorização do projeto que visam o regular desenrolar das múltiplas fases que o compõem e das atividades nelas contempladas.

Iniciado em 9 de julho de 2019, o Recrutamento Centralizado registou um elevado número de candidaturas (18245) e, pese embora a simplicidade de utilização da plataforma BEP e de preenchimento do formulário disponibilizado, verificou-se um elevado número de erros na submissão de candidaturas (em 47,5% dos casos), obrigando à sua retificação pela equipa INA. Tal teve como principal repercussão o estender do quadro temporal inicialmente estimado para o processo de validação das candidaturas, justificando a revisão do indicador 1. Quanto ao indicador 2, uma vez que o INA desencadeou todos os procedimentos para a aplicação das provas de conhecimentos em Lisboa, Porto e Évora, foi o mesmo superado.

- **O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)**

Dando continuidade a uma iniciativa preparada no primeiro semestre de 2018 e desencadeada em 28 de junho desse ano, 2019 foi o ano da implementação plena do SIIGeP, tendo-se obtido resultados superiores aos inicialmente esperados, o que justifica a revisão em alta dos indicadores associados a este objetivo operacional.

- **O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança**

Seguindo uma nova perspetiva de comunicação da oferta formativa do INA assente numa imagem renovada, criou-se o Centro de Desenvolvimento de Liderança, agregando cursos já existentes e outros novos, destinados ao desenvolvimento de competências de liderança e gestão dos dirigentes intermédios e superiores, bem como dos demais trabalhadores, habilitando-os ao desempenho de funções de direção. O conjunto dos cursos descritos passou a denominar-se Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança (PDCL), tendo tido a apresentação pública a 12 de julho de 2019. O objetivo foi plenamente atingido.

- **O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)**

Tal como acontece com o Programa acima descrito, também o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais resulta de um *rebranding* da oferta formativa do INA e de uma reconfiguração dos cursos no domínio das competências digitais. A revisão em baixa da meta associada ao indicador 7 – número de participantes formados no PDCD – encontra explicação na diminuição do número de cursos abertos ao público, devido a constrangimentos orçamentais, acrescido de um número insuficiente de formandos inscritos nos cursos que foram disponibilizados. Aprovada a revisão, o indicador foi superado.

O segundo indicador inerente a este objetivo operacional, número de trabalhadores que realizaram o autodiagnóstico de competências digitais, também foi revisto em baixa. Os resultados alcançados decorreram da aplicação em 2019 do questionário desenvolvido no ano precedente. A DSRM tinha a incumbência de desenhar e lançar um novo inquérito destinado aos profissionais TIC, para identificação das competências digitais críticas ao desempenho das suas funções. Porém, dada a sua centralidade no desenvolvimento do RC, acompanhada da saída dos técnicos superiores que faziam parte da equipa do projeto anterior, tornou-se inviável uma ação conforme ao planeado inicialmente. Revisto em baixa, o indicador foi atingido.

- **O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)**

Os dois indicadores associados a este objetivo foram atingidos, ainda que um deles tenha sido revisto em baixa, por motivos semelhantes aos do indicador 7 acima apontados.

- **O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP**

O indicador usado para aferir este objetivo operacional foi revisto, bem como as métricas inerentes, para espelhar de modo preciso aquilo que a equipa da DSFQ conseguiu realizar em 2019. No final, o objetivo operacional foi atingido.

- **O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores**

Dando sequência a uma alteração da Lei Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas, resultante do redesenho do anteriormente denominado Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), o INA, no âmbito da atuação da DSFQ, desenhou o Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT), o qual foi objeto de regulamentação através da Portaria nº 231/2019, de 23 de julho. O indicador inicialmente aprovado prendia-se com o CAT – Formação Inicial. Atendendo ao atraso na abertura do procedimento, solicitou-se a reformulação do indicador, passando o mesmo a incidir sobre a segunda modalidade do CAT: o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT – Futuros Líderes). Previa-se o início da implementação do Programa em 13 de dezembro, o que não veio a ocorrer. O objetivo não foi atingido. Questionada a DSFQ, quanto às razões do não cumprimento, informou a Diretora de Serviços que a apresentação pública do Programa teve lugar em janeiro de 2020, ficando a data de abertura do mesmo adiada para o presente ano.

- **O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)**
- **O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal**

Estes dois objetivos, da responsabilidade da Direção de Gestão de Recursos Internos (DSRI) e decorrentes da Lei nº 71/2018, de 31 de dezembro (Lei do Orçamento de Estado para 2019), foram superados.

- **O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal**

Os indicadores e metas que aferem a concretização do objetivo supra não sofreram alteração, tendo sido o primeiro atingido e, o segundo, superado.

- **O11. Melhorar a qualidade da gestão interna**

Da responsabilidade da DSRI, o presente objetivo foi superado, ainda que se tenha solicitado uma revisão em baixa da meta, por receio de que os constrangimentos orçamentais do INA conduzissem a inevitáveis atrasos nos pagamentos, com especial impacto no último trimestre de 2020.

- **O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente**

Em resposta ao objetivo de melhoria do desempenho do INA, nas suas diferentes unidades orgânicas, têm vindo a ser mapeados os procedimentos a adotar, aumentando o grau de certeza sobre o modo correto de agir, tornando assim a resposta do INA mais eficiente e eficaz. Este objetivo foi superado, tendo sido conduzido pela DSRI com contributos das demais unidades orgânicas.

- **O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública**

Inicialmente, este objetivo operacional tinha dois indicadores, ficando, após revisão apenas o primeiro, uma vez que houve aceitação do pedido de supressão do segundo indicador, já que a sua concretização acabou por respeitar sobretudo à DGAEP e à ACT. O indicador remanescente relativo à Rede AP foi atingido.

5. Autoavaliação

Execução do QUAR

As tabelas seguintes ilustram o desempenho alcançado, por parâmetro e indicador, tendo por base a versão revista do QUAR 2019.

Parâmetro Eficácia

Tabela 8 - Resultados dos objetivos operacionais de Eficácia do QUAR 2019

Indicadores	Objetivo	Meta 2019	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado atingido	Taxa de Realização	Classificação
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública					15%	17%	113%	Superou
Ind 1	Duração do processo desde o aviso de abertura até ao projeto de lista final de candidatos admitidos e excluídos (dias)	108	10	74	50%	108	100%	Atingiu
Ind 2	Número de locais (NUT II) de realização da prova de conhecimentos (fase 1)	2		3	50%	3	125%	Superou
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)					15%	19%	123%	Superou
Ind 3	Número de candidaturas apresentadas aos projetos experimentais de inovação	27	1	33	50%	31%	117%	Superou
Ind 4	Número de workshops de facilitação da inovação realizados	16	1	21	50%	22	130%	Superou
O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança					15%	18%	117%	Superou
Ind 5	Número de novos cursos de formação desenhados relativos a competências de liderança	3		4	50%	4	133%	Superou
Ind 6	Número de participantes formados nos cursos do centro de desenvolvimento de liderança	50	3	66	50%	53	100%	Atingiu
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)					15%	16%	108%	Superou
Ind 7	Número de participantes formados no PDCD	55	3	73	50%	67	117%	Superou

Ind 8	Número de trabalhadores que realizaram autodiagnóstico de competências digitais	6.801	340	8.926	50%	6.801	100%	Atingiu
05. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)					15%	15%	100%	Atingiu
Ind 9	Número de novos cursos de formação incluídos no PDCI	4	1	6	50%	4	100%	Atingiu
Ind 10	Número de participantes formados no PDCI	150	8	198	50%	144	100%	Atingiu
06. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP					15%	15%	100%	Atingiu
Ind 11	Número de sessões informativas nas áreas de atuação do Centro Qualifica AP	6	2	9	100%	6	100%	Atingiu
07. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores					10%		0%	Não atingiu
Ind 12	Data de início do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT Futuros Líderes)	13-12-2019	3 dias		100%	Não realizado	0%	Não atingiu

Parâmetro Eficiência

Tabela 9 - Resultados dos objetivos operacionais de Eficiência do QUAR 2019

Indicadores	Objetivo	Meta 2019	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado atingido	Taxa de Realização	Classificação
08. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)					80%	100%	125%	Superou
Ind 13	Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	90%		100%	100%	100%	125%	Superou
09. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal					10%	13%	125%	Superou
Ind 14	Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho	90%		100%	50%	100%	125%	Superou
Ind 15	Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	90%		100%	50%	100%	125%	Superou

O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal					10%	11%	113%	Superou
Ind 16	Número de ações de formação ou sensibilização para trabalhadores e dirigentes sobre direitos e soluções para a conciliação da sua vida profissional, pessoal e familiar	6	1	9	50%	5	100%	Atingiu
Ind 17	Número de cursos de formação realizados para o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos na Administração Pública	8	1	11	50%	11	125%	Superou

Parâmetro Qualidade

Tabela 10 - Resultados dos objetivos operacionais de Qualidade do QUAR 2019

Indicadores	Objetivo	Meta 2019	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado atingido	Taxa de Realização	Classificação
O11. Melhorar a qualidade da gestão interna					33%	36%	108%	Superou
Ind 18	Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias	50%	3%	66%	100%	55%	108%	Superou
O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente					33%	41%	125%	Superou
Ind 19	Taxa de áreas de atuação estratégica do INA com manuais de procedimentos	80%	4%	100%	100%	100%	125%	Superou
O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública					34%	34%	100%	Atingiu
Ind 20	Data de início do processo de aquisição de software e serviços de desenvolvimento da plataforma Rede AP	15/12/2020	12 dias		100%	16/12/2019	100%	Atingiu

Avaliação global

O gráfico seguinte permite observar a taxa de realização de cada um dos objetivos fixados.

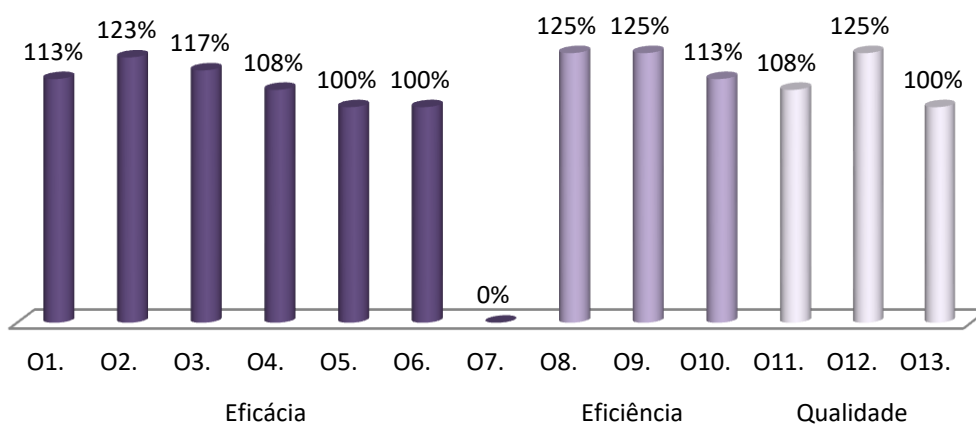


Figura 3 - Taxa de realização dos objetivos

Os dados apresentados demonstram a superação de nove objetivos (O01; O02; O03; O04; O08; O09; O10; O11 e O12), três objetivos atingidos (O05; O06 e O13) e um objetivo não atingido (O07).

Analisando a taxa de execução por cada um dos parâmetros, o parâmetro Eficácia apresenta um valor ligeiramente abaixo dos 100%, enquanto os parâmetros Eficiência e Qualidade apresentam valores que superaram o planejado, como podemos observar abaixo:

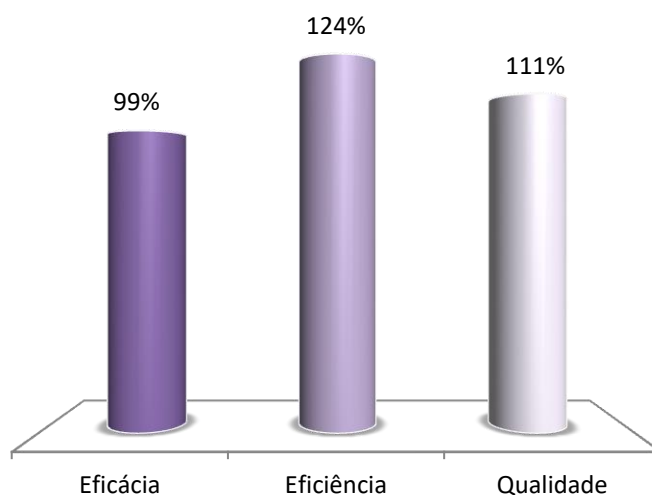


Figura 4 - Taxa de execução por parâmetro

Análise de resultados e iniciativas relevantes

Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ)

A Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ) tem especiais responsabilidades na prossecução das atribuições do INA relacionadas com a coordenação do sistema de formação profissional na Administração Central, bem como na prestação de serviços de formação de elevada qualidade que correspondam aos domínios críticos para a boa gestão das entidades públicas e para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Entre a formação oferecida, merece destaque a correspondente às áreas estratégicas de formação – formação de dirigentes, formação inicial geral, formação para a valorização profissional e, em 2019, o programa de capacitação avançada para os trabalhadores em funções públicas (CAT) e a formação em competência digital, em inovação e em liderança – para além da formação destinada à transferência de saber que capacite os serviços públicos para a melhor implementação das políticas públicas prosseguidas (por exemplo, formação em Segurança e Saúde no Trabalho e formação em Cidadania e Não Discriminação).

Em 2019, a atividade da DSFQ centrou-se num conjunto de medidas que visaram a continuidade de uma ação de inovação disruptiva ao nível da oferta formativa, impulsionada pelos dirigentes da formação responsáveis pela conceção dos cursos. Dessa inovação distingue-se o CAT, as ações de formação em inovação (intimamente ligadas ao SIIGEP), a capacitação digital (relacionada com o InCode.2030), e o Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança que plasma, em grande parte, a potencial atuação do Centro de Desenvolvimento de Liderança criado.

A DSFQ também contribuiu para a implementação do Programa Qualifica AP, procedendo a um conjunto de ações de sensibilização, para a relevância do Programa, incentivando à adesão das diferentes áreas governativas.

No que concerne a coordenação do sistema da formação profissional, a DSFQ elaborou, uma vez mais, o Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública e os Relatórios de Gestão da Formação Setoriais, relativos a 17 áreas governativas.

A DSFQ propôs-se a realizar a sua atividade alinhando-a com a prossecução de dezanove objetivos operacionais, definidos no Plano de Atividades de 2019, apresentando-se os resultados na tabela seguinte:

Tabela 11 - Monitorização da atividade da DSFQ

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSFQ1	Criar o projeto Centro de Desenvolvimento de Liderança	Data de apresentação do projeto conforme com os requisitos incluídos na descrição	28.06.2019	27.06.2019
DSFQ2	Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança	Número de novos cursos de formação desenhados relativos a competências de liderança	3	4
DSFQ3	Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança	Número de participantes formados nos cursos do Centro de Desenvolvimento de Liderança	50	53
DSFQ4	Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)	Número de participantes formados no PDCD	55	67
DSFQ5	Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação	Número de novos cursos de formação incluídos no PDCI	4	4
DSFQ6	Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação	Número de participantes formados no PDCI	150	144
DSFQ7	Promover a identificação dos trabalhadores da Administração Pública não detentores do ensino secundário	Data da apresentação do documento	30.09.2019	15.10.2019
DSFQ8	Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP	Número de sessões informativas nas áreas de atuação do Centro Qualifica AP	6	6
DSFQ9	Reformular a oferta formativa inicial na carreira de TS no âmbito da capacitação avançada de trabalhadores em funções públicas (CAT)	Data de apresentação da proposta	30.06.2019	24.05.2019
DSFQ10	Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores	Data de início do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT Futuros Líderes)	13-dez	Não realizado (programa desenhado, mas não implementado)
DSFQ11	Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Número de ações de formação - conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	6	5
DSFQ12	Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Número de ações de formação - Desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos na AP	8	11
DSFQ13	Elaborar relatórios trimestrais de execução da formação	Data de apresentação do relatório	8 dias após o final do trimestre	Realizado
DSFQ14	Elaborar relatórios trimestrais de execução do Programa Qualifica AP	Data de apresentação do relatório	8 dias após o final do trimestre	Realizado

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSFQ15	Criar e implementar um formulário eletrónico de manifestação de interesses para formadores	Data disponibilização do formulário eletrónico	30.04.2019	04.04.2019
DSFQ16	Elaborar o Regulamento do Centro de Formação INA	Data de apresentação do Regulamento - Centro de Formação INA	31.07.2019	24.06.2029
DSFQ17	Elaborar o Programa de Formação 2020	Data de apresentação do Programa de Formação 2020	31.07.2020	31.07.2019
DSFQ18	Criar um espaço na página do INA na Internet com conteúdos sobre o Programa Qualifica AP	Data de disponibilização de informação no site - Qualifica AP	31.10.2019	18.10.2019
DSFQ19	Aumentar o nível de satisfação dos participantes formados nos cursos de formação profissional do INA para 4, numa escala de 1 a 5	Grau médio de satisfação - participantes em formação profissional do INA	4	4,31
DSFQ20	Reduzir o tempo de emissão de certificados de formação disponibilizados aos participantes formados nos cursos de formação profissional do INA	Prazo de emissão de certificados de formação (Número de dias)	5	5
DSFQ21	Reduzir o tempo de resposta às questões através de correio eletrónico sobre temas da formação profissional	Prazo de resposta às questões através de correio eletrónico (Número de dias)	3	3
DSFQ22	Melhorar a qualidade do serviço ao cliente	Número de manuais de procedimentos nas áreas de intervenção da DSFQ	2	4

Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRM)

A atividade da Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade (DSRM), em 2019, centrou-se na operacionalização das alterações decorrentes da aprovação da Portaria nº 125-A/2019, de 30 de abril, designadamente no que se refere a uma nova modalidade de procedimento concursal prevista no diploma: o Recrutamento Centralizado (RC).

Para além do RC, a DSRM prosseguiu com a atuação do INA no gecAP (referencial de competências para a Administração Pública) e no InCode.2030, ao nível do autodiagnóstico de competência digital dos trabalhadores em funções públicas.

Continuou ainda a dar apoio técnico às entidades públicas ao nível do recrutamento e seleção, e desenvolveu as suas responsabilidades de entidade gestora da mobilidade, da valorização profissional e da Bolsa de Emprego Público (BEP). Neste último aspeto, enquanto unidade que assegura a gestão da BEP, renovou a imagem da plataforma digital, desenvolveu, em conjunto com a ESPAP, os módulos da BEP que possibilitaram o arranque do RC e prosseguiu com o reporte semanal do PREVPAP à tutela e outras entidades públicas, a par do *helpdesk* diário à

utilização da plataforma digital junto dos serviços, dos trabalhadores da AP e dos cidadãos, em geral.

A Direção de Serviços pretendia desenvolver o projeto experimental homologado no âmbito do SIIGEP – Colabora@AP – mas o desconhecimento dos serviços de destino do RC inviabilizou o desenvolvimento da ação para angariação dos respetivos colaboradores, tal como estava desenhada, obrigando a uma solução de recurso já desenvolvida em 2020.

A DSRM propôs-se a realizar a sua atividade alinhando-a com a prossecução de dezoito objetivos operacionais definidos no Plano de Atividades de 2019, ainda que, ao longo do ano, alguns objetivos tenham assumido maior saliência (com destaque, naturalmente, para os relacionados com o RC), o que, atendendo aos recursos disponíveis na unidade orgânica, conduziu a uma redefinição das prioridades, nos moldes abaixo esquematizados.

Tabela 12 - Monitorização da atividade da DSRM

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSRM1	Garantir o cumprimento do calendário do processo de Recrutamento Centralizado até à constituição da reserva	Número de dias até à constituição da reserva	100	Não atingido (O cronograma inicialmente concebido teve por base os prazos indicativos consagrados na Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril. Ao procedimento concursal de RC foram submetidas 18.245 candidaturas, facto que, face aos recursos humanos disponíveis, e ao trabalho de correção das inconsistências na submissão das candidaturas e posterior validação das mesmas, levou a um estender do prazo de execução para além do inicialmente estimado. Tal inviabilizou a realização das fases subsequentes no ano de 2019, designadamente a aplicação dos métodos de seleção, e assim a respetiva constituição da reserva.
DSRM2	Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública	Número de locais (NUT II) de realização da prova de conhecimentos (fase 1)	2	3

	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSRM3	Elaborar perfis de competências com base no MARA	Número de perfis de competências transversais elaborados	4	5
DSRM4	Construir modelos de provas de conhecimentos, no âmbito do RC	Número de provas concebidas para os perfis	4	6
DSRM5	Otimizar os instrumentos de avaliação psicológica para universos de candidatos alargados	Número de candidatos avaliados por sessão de aplicação	500	Não realizado (O método de seleção "avaliação psicológica" não foi realizado no ano de 2019, pelos motivos acima expostos).
DSRM6	Assegurar a capacitação de aplicadores dos métodos de seleção para a constituição da reserva, no âmbito do RC	Número de workshops de capacitação	2	Não realizado (O desconhecimento dos serviços de destino do RC, por motivo não imputável ao INA, inviabilizou o desenvolvimento destas ações.)
DSRM7	Assegurar a capacitação dos júris para as entrevistas profissionais de seleção, no âmbito do RC	Número de workshops de capacitação	8	Não realizado (O desconhecimento dos serviços de destino do RC, por motivo não imputável ao INA, inviabilizou o desenvolvimento destas ações.)
DSRM8	Elaborar instrumentos de apoio ao desenvolvimento do RC (Manuais, FAQ, Guias,...)	Número de documentos aprovados	5	6
DSRM9	Assegurar o esclarecimento dos interessados - criar <i>helpdesk</i> específico ao RC	Data de submissão do plano de operacionalização do <i>Helpdesk</i>	até 8 dias antes abertura RC	Realizado
DSRM10	Assegurar o apoio de colaboradores da AP ao RC através do Colabora@AP (piloto)	Número de propostas de operacionalização	2	Não realizado (O desconhecimento dos serviços de destino do RC, por motivo não imputável ao INA, inviabilizou o desenvolvimento destas ações.)
DSRM11	Contribuir para a melhoria do planeamento de necessidades de Recursos Humanos (RH) - apresentar relatório com base nas consultas ao INA	Data de submissão à apreciação superior do relatório	29.11.2019	Não realizado (O desenvolvimento do RC face à sua dimensão e complexidade, com os recursos afetos disponíveis e a necessidade da sua reafecção às prioridades verificadas, inviabilizou a concretização destas ações.)
DSRM12	Melhorar os instrumentos de informação referente a necessidades de RH - rever e atualizar formulários (Balcão Único e BEP)	Data de fecho do documento com requisitos e funcionalidades (alterações)	15.12.2019	Não realizado (O desenvolvimento do RC face à sua dimensão e complexidade, com os recursos afetos disponíveis e a necessidade da sua reafecção às prioridades verificadas, inviabilizou a

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
				concretização destas ações.)
DSRM13	Apresentar proposta de alteração legislativa que promova o reporte dos serviços da AP na BEP, designadamente quanto à informação de ocupação de postos de trabalho por candidatos portadores de deficiência	Data apresentação proposta	15.12.2019	Não realizado (O desenvolvimento do RC face à sua dimensão e complexidade, com os recursos afetos disponíveis e a necessidade da sua reafecção às prioridades verificadas, inviabilizou a concretização destas ações.)
DSRM14	Assegurar a capacitação aos aplicadores/avaliadores de métodos de seleção no âmbito do Procedimento Concursal Comum	Número de ações realizadas e relatórios de execução	2	7
DSRM15	Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)	Número de trabalhadores que realizaram o autodiagnóstico	6.801	6.801
DSRM16	Elaborar relatório de diagnóstico das competências digitais básicas apuradas on line	Data de submissão do relatório à apreciação superior	30.08.2019	06.03.2019
DSRM17	Definir os requisitos para a Plataforma de autodiagnóstico de competências digitais de nível intermédio	Data do Relatório	30.09.2019	Não realizado (O desenvolvimento do RC face à sua dimensão e complexidade, com os recursos afetos disponíveis e a necessidade da sua reafecção às prioridades verificadas, inviabilizou a concretização destas ações.)
DSRM18	Garantir a elaboração de manuais de procedimentos nas áreas de intervenção da DSRM	Número de procedimentos foco dos manuais	2	2

Direção de Serviços de Promoção da Inovação (DSIPG)

A Direção de Serviços de Promoção da Inovação (DSIPG) foi criada pela Portaria nº 78/2019, de 14 de março. Com uma atividade recente no INA, tem a incumbência de promover a capacidade para inovar nos órgãos e serviços e da Administração Pública. Para o efeito, a DSIPG desenvolveu um conjunto de iniciativas de interação e cocriação com diferentes entidades, para partilha de conhecimento e de ferramentas de gestão da inovação.

Em 2019, a DSPIG também contribuiu para a implementação do SIIGeP e para a disponibilização do projeto piloto da Rede AP – rede colaborativa de gestores públicos, projeto inserido no Simplex+ 2018 e desenvolvido em conjunto com a ESPAP e a DGAEP.

A DSPIG propôs-se a realizar a sua atividade alinhando-a com a prossecução de seis objetivos operacionais, definidos no Plano de Atividades de 2019, apresentando-se os resultados na tabela 13.

Tabela 13 - Monitorização da atividade da DSPIG

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSPIG1	Realizar Reuniões de Contacto com trabalhadores e dirigentes de entidades da AP para apoiar a conceção e apresentação de projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	Número de Reuniões de Contacto realizadas	20	18
		Número de candidaturas a projetos experimentais apresentadas	14	15
DSPIG2	Realizar campanhas de promoção de apoio à experimentação focadas na apresentação de projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	Número de campanhas de apoio à experimentação realizadas	6	6
		Número de candidaturas a projetos experimentais apresentadas	6	4
DSPIG3	Realizar sessões do Dia Aberto à Inovação com trabalhadores e dirigentes de entidades da AP para apoiar a conceção e apresentação de projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	Número de sessões do Dia Aberto à Inovação realizadas	8	14
		Número de candidaturas a projetos experimentais apresentadas	8	31
DSPIG4	Realizar Oficinas de Cocriação com trabalhadores e dirigentes de entidades da AP para apoiar a conceção e apresentação de projetos experimentais de inovação no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	Número de Oficinas de Cocriação realizadas	8	8
		Número de candidaturas a projetos experimentais apresentadas	6	6
DSPIG5	Criar e dinamizar uma rede de gestores da Administração Pública (Rede AP) destinada a partilhar, transferir e criar conhecimento sobre práticas de liderança e gestão	Brochura detalhada da Rede AP	1	1
		Número de Oficinas de Conhecimento com gestores da AP realizadas com a finalidade de partilhar conhecimento sobre práticas de gestão e liderança	3	Não realizado (Contudo, foram realizadas, com a colaboração da DSCCC, no âmbito das respetivas atribuições, 3 Conferências inseridas no Ciclo de Inovadores da AP, 1 Conferência Aberta de Inovação, 4 Conversas sobre a Memória e o

				Futuro da Administração Pública e 1 debate sobre Inovação e Futuro dos Serviços Públicos Locais)
		Guia de Reconhecimento de Práticas de Gestão de Referência na AP	1	Não realizado (A diminuição dos recursos humanos da DSPIG, de 7 para 3, a organização do mês da inovação na AP, e de outras atividades que não estavam previstas inicialmente, inviabilizaram a concretização desta ação)
		Disponibilizar uma plataforma eletrónica de suporte a uma rede de gestores da Administração Pública (Rede AP)	31.12.2019	10.07.2019 (Piloto)
DSPIG6	Garantir a elaboração de manuais de procedimentos nas áreas de intervenção da DSPIG	Número de procedimentos foco dos manuais	1	1

Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação (DSCCC)

A Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação (DSCCC) desenvolve, sobretudo, atividades de apoio à ação do INA, ao nível da interação com entidades parceiras no plano nacional e internacional, da promoção da imagem, da divulgação das iniciativas desenvolvidas e da organização de eventos (conferências, seminários e reuniões). Preocupa-se ainda com a transmissão de conhecimento sobre (ou de interesse para) a Administração Pública.

Em 2019, a atividade da DSCCC visou o cimentar da presença do INA em redes internacionais, bem como uma eficaz divulgação das atividades desenvolvidas. Sendo 2019 o ano em que o INA celebrou os seus 40 anos, promoveu a publicação de uma brochura para assinalar a efeméride.

A DSCCC pautou a sua ação em alinhamento com os oito objetivos operacionais, definidos no Plano de Atividades de 2019, presentes na tabela 14:

Tabela 14 - Monitorização da atividade da DSCCC

OBJETIVO		INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSCCC1	Preparar a Conferência CLAD 2020	Planeamento e preparação de orçamento preliminar (contributo INA)	01.07.2019	01.07.2019
		Planeamento e preparação de orçamento definitivo (contributo INA)	15.09.2019	06.09.2019
DSCCC2	Promover a dinamização da Rede de Institutos Públicos da Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)	Data de criação de uma página on line com conteúdos atualizados sobre a RINAPE	29.11.2019	29.11.2019
DSCCC3	Proceder às diligências de lançamento da 10.ª Edição do Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAPi)	Data de lançamento da 10.ª Edição do CADAPi	30 dias após aprovação do financiamento	Não realizado (Por falta de resposta da entidade parceira. Considerando que o INA apresentou a candidatura e não obteve <i>feedback</i> de aceitação, não foi possível a celebração de um protocolo entre o INA e essa Entidade, e garantir a aprovação do financiamento para a realização da iniciativa.)
DSCCC4	Publicar uma newsletter externa com a periodicidade mensal	Data de publicação da newsletter (oitavo dia útil de cada mês)	6	Realizado
DSCCC5	Publicar uma brochura sobre os 40 anos do INA	Data da publicação da brochura	27.06.2019	06.12.2019 (Devido à intensificação dos trabalhos de preparação do conjunto de eventos que se desenvolveram no mês de julho, Mês da Inovação AP, não foi possível apresentar a brochura no tempo previsto)
DSCCC6	Revitalizar a Biblioteca do INA através de um plano que inclua uma campanha de comunicação junto dos seus diferentes públicos, a aquisição de obras e a realização de eventos temáticos	Aumento do número de leitores registados	10%	60%
		Número de obras adquiridas para o acervo bibliográfico	30	18 (devido a constrangimentos orçamentais, não foi possível adquirir a bibliografia proposta.)
		Número de eventos temáticos realizados na Biblioteca do INA	4	5 (4 iniciativas das Conversas sobre a Memória e o Futuro da AP; 1 iniciativa do Ciclo de Inovadores em colaboração com a DSPiG.)

DSCCC7	Revitalizar a Editora INA através de um plano que inclua a publicação de novos trabalhos	Número de trabalhos publicados	3	2 trabalhos publicados e 3 republicados (resultantes da agregação de seis publicações do ano anterior, às quais foi atribuído um ISSN)
DSCCC8	Garantir a elaboração de manuais de procedimentos nas áreas de intervenção da DSCCC	Número de procedimentos foco dos manuais	2	2

Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)

A Direção de Serviços de Recursos Internos (DSRI) engloba nas suas atribuições a gestão dos recursos internos do INA, atuando nos domínios da gestão de recursos humanos, gestão financeira, contratação pública, gestão patrimonial e das tecnologias de informação e comunicação.

Durante o ano de 2019, a DSRI desenvolveu uma ação de promoção de boas práticas de gestão, reforçando a eficácia, eficiência e qualidade da sua atividade. Centrou-se também na implementação de medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores do INA.

A DSRI propôs-se a realizar a sua atividade alinhando-a com a prossecução de cinco objetivos operacionais, definidos no Plano de Atividades de 2019 (vide Tabela 15):

Tabela 15 - Monitorização da atividade da DSRI

	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO
DSRI1	Garantir o processamento de vencimento aos trabalhadores com incorporação da valorização remuneratória	Data do processamento	20 dias após homologação	7 dias
DSRI2	Assegurar a resposta aos pedidos de parecer para a prática de jornada contínua e/ou teletrabalho	Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho	90%	100%
		Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	90%	100%
DSRI3	Garantir a elaboração de manuais de procedimentos nas áreas de intervenção da DSRI	Taxa de áreas estratégicas de atuação do INA com manuais de procedimento	80%	100%
		Número de manuais produzidos	2	2
DSRI4	Implementar o Sistema de Controlo do Prazo Médio de Pagamento	Tempo médio entre a entrada da fatura na DGFA e o pagamento (dias corridos)	28	34 (Por constrangimentos diversos, nomeadamente de tesouraria, o que

	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO
				não permitiu o pagamento atempado)
DSR15	Garantir a conformidade dos sistemas de informação com o RGPD	Implementação do desenho do processo de gestão da segurança da informação redefinido	3 meses após data de apresentação de documento de requisitos de alterações	Não realizado (O projeto do RGPD encontra-se em desenvolvimento, pelo que ainda não foi elaborado o documento com os requisitos de alterações)

Apreciação dos serviços prestados

O INA desenvolveu um questionário *online* para acolher as opiniões e sugestões dos *stakeholders* relativamente à sua atuação. O questionário, realizado nas duas primeiras semanas do corrente ano, foi divulgado através de *email* dirigido aos dirigentes máximos de todos dos órgãos e serviços da Administração Pública, tendo sido, simultaneamente, disponibilizado na página do INA e divulgado nas redes sociais. Recolheu-se uma amostra de 907 respondentes, que incluía elementos externos à Administração Pública (13%) e abrangeu a Administração Local e a Central, em todas as áreas governativas.

O questionário era composto por 47 indicadores, distribuídos pelas quatro áreas de atuação do INA: Formação e Qualificação Profissional; Recrutamento, Seleção e Gestão da Mobilidade; Inovação; e Cooperação e Divulgação do Conhecimento. A atuação do INA foi avaliada, a nível global como adequada (3,3), valor obtido através da média das avaliações para as diferentes áreas de atuação. A avaliação foi homogénea para as quatro áreas de atuação (variou entre 3,2 e 3,3).

Os fatores mais valorizados pelos respondentes (com maior percentagem de classificação 5- Muito Bom) foram: a pertinência e utilidade dos cursos; a qualidade pedagógica dos formadores; a disponibilidade e cortesia da equipa técnica; a qualidade técnica da prestação do serviço (Biblioteca e *Helpdesk* de apoio à BEP); a relevância dos temas dos encontros; a qualidade do acervo bibliográfico; a utilidade dos conteúdos do Site.

Destacados negativamente (maior percentagem de classificação 1 - Muito Mau) surgiram: a adequação da oferta formativa face às necessidades da AP; o cumprimento da calendarização dos cursos; o momento de divulgação do Programa de Formação; a proximidade com os serviços (Coordenação da Formação, qualifica AP, Recrutamento, Seleção e Gestão da

Mobilidade); a adequação da resposta às necessidades dos serviços; o envolvimento dos serviços nos encontros temáticos; e a localização da biblioteca.

Projetos de Inovação e Modernização Administrativa

Da atuação do INA em 2019, nas suas diferentes vertentes, foram concretizados projetos e atividades enquadráveis em medidas de modernização administrativa, designadamente:

Recrutamento Centralizado – RC, modalidade de procedimento concursal, prevista na Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, que visa dotar a Administração Pública de recursos humanos qualificados, salvaguardando o mérito, a eficiência e a transparência. Por concentrar num único procedimento necessidades de múltiplos organismos, envolvendo um número elevado de postos de trabalho, com diferentes referências, e milhares de candidatos, o Recrutamento Centralizado é um procedimento com um elevado grau de complexidade. Por ser um procedimento desmaterializado, implicou um trabalho estreito de articulação entre o INA e a esPAp, I.P. para adaptação da plataforma BEP às novas necessidades. O grau de exigência deste tipo de procedimento implicou também uma reorganização dos recursos e das pessoas e a uma revisão dos métodos e processos de trabalho.

O INA tem assegurado a realização de iniciativas de cooperação no âmbito do **Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)**, aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, designadamente através de ações de capacitação para a inovação, incluindo ações de formação e a disponibilização de ferramentas para estimular a inovação. Neste âmbito, em 2019, foram submetidos 31 Projetos Experimentais de Inovação, e participaram 278 trabalhadores e dirigentes da Administração Pública nos workshops de facilitação da inovação realizados.

Projeto “Renovar os instrumentos de gestão – INA” – RigAP@INA, tem como objetivo a Coordenação dos instrumentos de gestão, de modo a garantir a adequação e flexibilidade do modelo de pilotagem estratégica e de prestação de contas. Trata-se de um projeto experimental no âmbito do SIIGeP, a que o INA se candidatou em conjunto com outras entidades e integra o mecanismo do Direito ao Desafio (Decreto-Lei n.º 126/2019). Teve início em julho de 2019 e termina em dezembro de 2021. Em 2019 foi constituída a equipa de

projeto e foi elaborado o plano de ação, tendo-se dado início à elaboração do primeiro instrumento.

O **Projeto de Gestão por Competências na Administração Pública (GecAP)** visa conceber um modelo alternativo de gestão integrada e estratégica de recursos humanos na Administração Pública, aplicável ao ciclo de gestão de pessoas, fornecendo um referencial de competências críticas para um desempenho bem-sucedido dos trabalhadores da Administração Pública, que responda às necessidades atuais e prospectivas nesse domínio. Para além de permitir o mapeamento das competências e uma articulação eficiente entre todos os subsistemas da gestão de recursos humanos, facilitando a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento, a criação de perfis para recrutamento e seleção, bem como o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as competências necessárias para os alcançar, fornece um quadro concetual e instrumental de gestão que potencia a harmonização e transversalidade de práticas e critérios organizacionais de monitorização e avaliação de performance organizacional e individual.

Tendo o INA especiais responsabilidades na concretização da medida 3.8 – Qualificação Digital dos Trabalhadores em Funções Públicas do Programa INCode.2030, no âmbito do GecAP, foi promovido o diagnóstico da competência digital básica na Administração Central. Este diagnóstico, efetuado através de uma ferramenta de autodiagnóstico *online*, desenvolvida pelo INA para este efeito, permitiu o mapeamento da competência digital básica na Administração Central, por área governativa e por organismo. O projeto iniciou em 2018 e foi concluído no primeiro semestre de 2020. Realizaram o autodiagnóstico, 34.698 trabalhadores, dos quais 6.801, no ano de 2019.

Manual de Procedimentos, assumindo como base uma metodologia virada para os processos de trabalho, incidindo essencialmente no mapeamento dos processos em termos de atividades, de forma a uniformizar procedimentos e a garantir um processo de melhoria contínua. Em 2019 elaborou-se o Manual para a área de contratação pública e financeira.

Projetos Financiados

As unidades orgânicas contribuíram ainda para o desenvolvimento dos projetos cofinanciados identificados na tabela 15. A concretização destes projetos, contudo, foi comprometida pelas dificuldades de tesouraria (estas decorrentes do facto de a atividade do INA ser financiada

quase exclusivamente por receitas próprias, que sofreram uma quebra acentuada no ano de 2019), que impediram a assunção de novos compromissos, não permitindo que fossem desencadeados os procedimentos de contratação pública que estavam programados nos projetos. Tal implicou que fosse solicitado uma reprogramação dos Projetos Rede AP e COFAP, de modo a adiar as ações que impliquem assunção de novos compromissos para o ano de 2020.

Tabela 16 - Projetos cofinanciados

Projetos	Cofinanciamento	UO (responsável)	Observações
Rede AP	SAMA 2020	DSPIG	Projeto Simplex+ 2018
NAU – formação em <i>e-learning</i>	SAMA 2020	DSFQ	Projeto em colaboração com a DSRI (DSTI)
COFAP – Coordenação da Formação Profissional	SAMA 2020	DSFQ	Projeto em colaboração com a DSRI (DSTI)
Qualichain	Horizon 2020	DSRM	Projeto em colaboração com a (DSCCC)

Com vista a contribuir para a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da AP, atuando numa lógica de carácter transversal às diferentes áreas governativas, o INA teve aprovada em abril de 2019, a candidatura no âmbito do Aviso 01/SAMA/2018 para a concretização da medida #53, do Programa Simplex+2018, designada por “**Plataforma Rede AP**”, uma plataforma digital de natureza colaborativa, potenciadora da constituição de uma rede de gestores da administração pública. Esta permitirá a partilha de conteúdos e a interação entre os membros da Rede, facilitando o desenvolvimento, implementação e avaliação de projetos transversais.

Não foi possível dar início aos procedimentos de aquisição de *software* e serviços associados à execução do projeto, tal como programado no quadro de investimentos, por constrangimentos financeiros, como supra referido. Existe, à data, uma proposta de caderno de encargos com as especificações funcionais e técnicas, tendo o projeto sido reprogramado para o período de 1 de outubro de 2019 a 31 de dezembro de 2020.

O Projeto **NAU** é uma aposta no desenvolvimento de ações de formação para um maior número de trabalhadores em funções públicas e cidadãos, concebendo cursos online, com qualidade, facilitadores da formação ao longo da vida e acessíveis em qualquer parte do

mundo. Visa a operacionalização de uma infraestrutura de suporte a conteúdos em formato MOOC (*Massive Open Online Courses*). Neste âmbito, em 2019, o INA concluiu a produção de dois cursos sobre o RGPD – “RGPD para cidadãos atentos” e “RGPD para implementadores na AP”, disponibilizando-os ao público em abril de 2019, gratuitamente, através da plataforma NAU. Desde novembro de 2019 que está a decorrer a 2ª edição destes cursos. Este projeto termina em setembro de 2020.

Relativamente ao Projeto **COFAP** - Plataforma de Coordenação da Formação na A.P., as metas associadas às tarefas de preparação do projeto (até 30.06.2019), que incluíam a elaboração e a consolidação de caderno de encargos para aquisição de *software* e serviços, bem como a aquisição e contratação dos mesmos, não foram alcançadas. Dada a exigência do modelo de dados e a necessidade de articulação estreita com a equipa da DGAEP, em matéria de dados informacionais a recolher junto dos organismos públicos. A construção da nova estrutura de dados informacionais relativa aos organismos públicos da responsabilidade da DGAEP encontra-se ainda, por sua vez, em fase de desenvolvimento. Será necessária articulação próxima com esta entidade para garantir a boa execução da integração do Módulo de Gestão da Formação na nova estrutura do SIOE (em desenvolvimento). Está em curso o lançamento do procedimento de contratação pública para aquisição de *software* e serviços.

Publicidade Institucional

No prosseguimento da sua atividade, o INA procede à publicação de atos em Diário da República, da área de recursos humanos e aquando da realização de concursos públicos, ao abrigo das alíneas a) e b) do art.º 20.º do Código dos Contratos Públicos (CCP). No ano de 2019 não foram desenvolvidos concursos públicos ao abrigo do CCP, tendo todos os atos publicados sido relativos a matérias de recursos humanos.

O montante anual pago à Imprensa Nacional - Casa da Moeda foi de 1.214,08 €.

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.

A nova versão do SIPOC – Sistema de Integração de Processos e Conteúdos do INA, visa a otimização e evolução funcional e tecnológica para uma prática de gestão por processos, com a clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade.

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. As instalações de *software* são feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Gestão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível da rede do Ministério das Finanças.

O acesso às aplicações está protegido por *passwords* individualizadas, 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.

Em 2019, o INA iniciou a construção de um Manual de Procedimentos, com vista à uniformização de procedimentos internos nas áreas transversais, como são o caso das áreas financeira e da contratação pública.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			Encontram-se em elaboração manuais de procedimentos-
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.
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	X			O Código de Conduta do INA está publicado

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
utente, princípios de bom governo)?				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-se 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
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura está conforme o DL n.º 48/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA, e a Portaria n.º 78/2019, de 14 de março e 14 de março que fixou a estrutura nuclear.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			89%
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			33% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação.
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Todas as áreas críticas têm manuais de procedimentos.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			Competência atribuída à Diretora-Geral, até ao limite estabelecido na alínea a), do n.º1, do art.º 17.º, do Decreto-lei n.º 197/ 99, de 8 de junho.
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
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			Nalguns processos estas descrições integram os respetivos manuais de procedimentos.
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 sistema de Gestão Documental.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			Em revisão.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?		X		Não
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			Nas áreas da gestão orçamental e financeira e gestão de recursos humanos o INA utiliza o GeRFiP e o GeRHuP – soluções de suporte geridas pela ESPAP. Dispõe ainda de uma aplicação de gestão da faturação, o Facgenius. Relativamente à gestão documental, o SIPOC.
4.2 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.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos <i>outputs</i> dos sistemas?		X		Os <i>outputs</i> 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 <i>outputs</i> .
4.4 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.
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			Existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível da do Ministério das Finanças.
4.6 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.
4.7 A segurança na troca de informações e <i>software</i> está garantida?	X			Através dos seguintes mecanismos: Instalação de certificados de segurança em todas as aplicações acessíveis do exterior;

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
				Desenvolvimento e utilização de <i>webservices</i> para a troca de informações entre aplicações.

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

Analisando o quadro de referência definido pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços, podemos constatar que das 26 questões, 21 são afirmativas, o que corresponde a 81% de respostas positivas.

Iniciativas promotoras do envolvimento entre dirigentes intermédios e trabalhadores

O INA privilegia o trabalho em equipa, e promove um envolvimento generalizado dos dirigentes e trabalhadores. Os dirigentes realizam reuniões periódicas com os trabalhadores sobre os projetos e ações a desenvolver, desde o seu planeamento à sua execução, incluindo a monitorização.

Programa de Gestão do Património Imobiliário

Durante o ano de 2019 o INA cumpriu o princípio da onerosidade e da equidade intergeracional no âmbito da gestão do património imobiliário público, pagando a contrapartida referida no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, que estabelece o regime jurídico do património imobiliário público, pelo espaço ocupado no edifício da Filipe Folque, e da Secretaria-Geral do Ministério das Finanças (Espaço do Conhecimento).

Não foi possível efetuar o pagamento integral do princípio da onerosidade, por constrangimentos diversos, nomeadamente pelas cativações no orçamento da despesa, que inviabilizaram a execução da receita orçamentada, com repercussões na diminuição dos fundos disponíveis.

6. Avaliação da execução de recursos

Tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos e operacionais da organização, 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.

Recursos humanos

O Mapa de Pessoal do INA, aprovado para 2019, contemplou um total de 140 postos de trabalho, dos quais 13 correspondentes a pessoal dirigente: 1 diretor-geral; 1 subdiretor-geral; 5 diretores-de serviços e 8 chefes de divisão. Os restantes trabalhadores (126) encontram-se distribuídos pelas carreiras gerais de técnico superior (71), assistente técnico (40), e assistente operacional (5), e pelas carreiras não revistas de especialista de informática e técnico de informática (10).

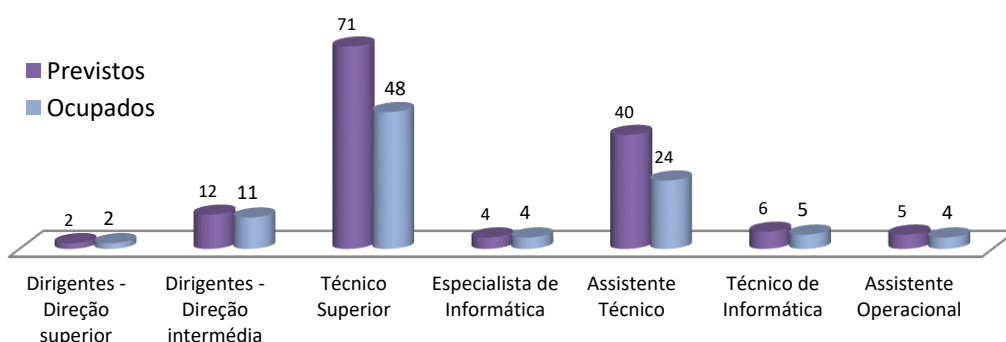


Figura 5 - Postos de trabalho previstos vs. Postos de trabalho ocupados

O número de efetivos no final de 2019 era de 98 colaboradores, representando uma diminuição de 9% face ao ano anterior. Durante o ano, registou-se o movimento de 20 trabalhadores admitidos ou regressados, bem como a saída de 31 trabalhadores.

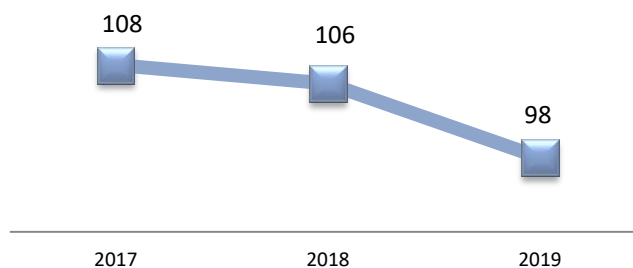


Figura 6 - Evolução dos efetivos nos últimos três anos

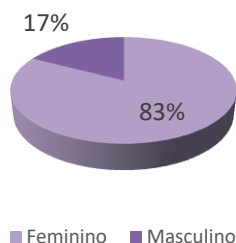


Figura 7 – Distribuição dos trabalhadores por género

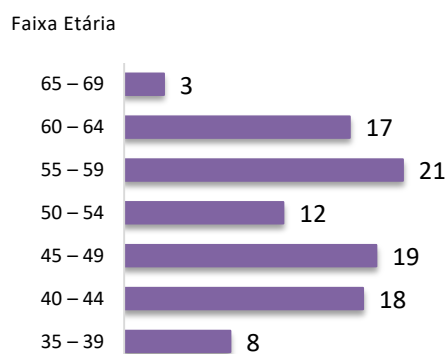


Figura 8 – Estrutura Etária

Considerado o universo de efetivos, assiste-se a uma taxa de participação em formação profissional por parte de 33% dos trabalhadores do INA. Em relação ao ano anterior, verifica-se um decréscimo acentuado do número de formandos, uma vez que praticamente todos os trabalhadores tiveram formação em 2018. Todos os grupos profissionais beneficiaram de formação profissional, durante o ano de 2019.

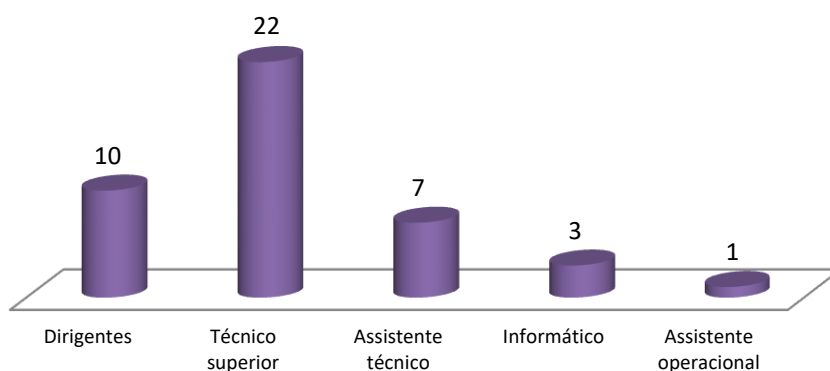


Figura 9 - Participações por grupo profissional nas ações de formação

Registaram-se 43 participações em ações de formação profissional, correspondendo a 459,5 horas de formação. Estas participações, que abrangeram um universo de 33 formandos, foram realizadas no âmbito da oferta formativa do INA.

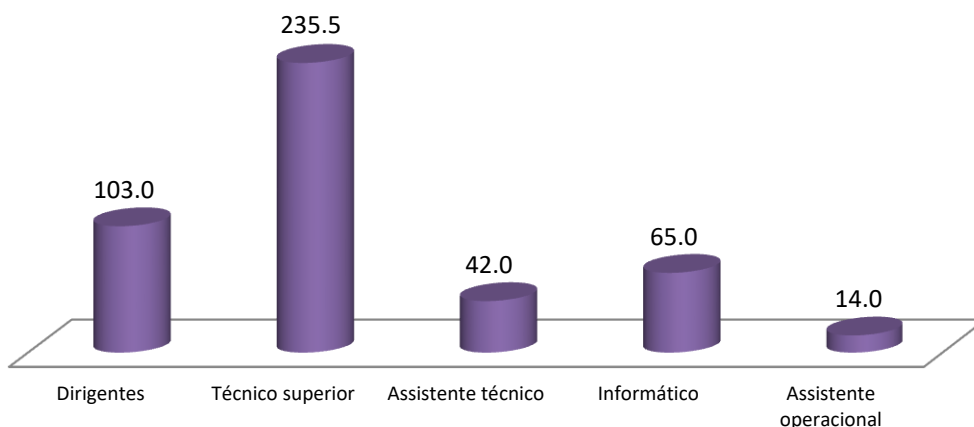


Figura 10 - Horas dedicadas em ações de formação por grupo profissional

A relação entre os recursos humanos utilizados e os recursos humanos planeados permite concluir que a taxa de utilização de recursos humanos foi de 73%.

Tabela 17 - Taxa de utilização de recursos humanos

RH utilizados	98
RH planeados	140
Taxa de utilização de Recursos Humanos	73%

Recursos financeiros

O INA dispôs de um orçamento líquido de cativos de 10.010.617,00€, tendo realizado despesa no valor de 8.034.939,41€. De realçar que o orçamento com receitas próprias, foi inicialmente aprovado com o valor de 3.070385,00€, tendo, no entanto, sido objeto de cativação no montante de 1.578.874,00€, valor este que representa 51,4% do orçamento inicialmente aprovado, montante insuficiente para financiar toda a atividade do INA, bem como para a prossecução das suas demais atribuições. A tabela seguinte ilustra a despesa realizada em relação à despesa prevista, de forma desagregada. Permite também a comparação entre a execução da despesa no ano corrente face a 2018.

Tabela 18 - Comparação do orçamento 2018 com o de 2019 (valores em Euros)

Grupo de despesa	Anos		
	2018 Executado	2019 Planeado	2019 Executado
Orçamento de funcionamento	8.979.406,33	9.621.638,00	8.023.420,46
Despesas c/Pessoal	7.400.485,53	7.729.906,00	6.970.113,96
Aquisições de Bens e Serviços	1.426.864,88	1.483.047,00	914.362,48
Outras despesas correntes	77.140,00	106.039,00	40.497,96
Despesas de capital	74.915,92	302.646,00	98.446,06
Investimento	9.981,46	388.979,00	11.518,95
Total	8.989.387,79 €	10.010.617,00 €	8.034.939,41 €

A relação entre a despesa orçamentada e despesa executada permite concluir que a taxa de utilização de Recursos Financeiros foi de 80%, como ilustra a tabela seguinte:

Tabela 19 - Taxa de utilização de recursos financeiros.

Despesa executada	8.034.939,41 €
Despesa orçamentada	10.010.617,00 €
Taxa de Execução Recursos Financeiros	80%

7. Avaliação final

O ano de 2019 foi um ano de mudanças para o INA, que implicaram sucessivos ajustamentos, condicionando a sua ação. Tendo sofrido uma alteração orgânica em março, passou a integrar uma nova área de atuação, a Inovação, a que acresceram duas novas atribuições, resultantes de dois diplomas legais publicados no primeiro semestre de 2019, que são o Recrutamento Centralizado e o Qualifica AP.

O INA é financiado, em toda a sua atividade, por receitas próprias, contando apenas com receitas gerais para os vencimentos. As receitas próprias, no momento atual, são quase exclusivamente provenientes da prestação de serviços de formação. Acresce que as novas atribuições que o INA incorporou em 2019, são também financiadas por receita própria, vindo onerar ainda mais o orçamento de despesa do INA, sem contrapartida na receita, uma vez que não têm receita associada.

O montante objeto de cativação no orçamento de despesa com receitas próprias do INA representou, em 2019, 51,4%, condicionando a capacidade orçamental para acomodar despesa, nomeadamente com a atividade formativa, na contratação de formadores, e, conseqüentemente, afetando a capacidade do INA para gerar receita. Por outro lado, a área da formação profissional tem, ela própria, sido alvo de revisão e reestruturação, condicionando a divulgação atempada do Programa de Formação do INA e a disponibilização da correspondente oferta.

Sendo a formação profissional a principal fonte da receita própria do INA, tal como acima referido, a receita arrecadada foi apenas suficiente para assegurar a despesa corrente, não permitindo, nomeadamente, a execução de projetos co-financiados SAMA 2020, alguns dos quais integrados no Programa Simplex+, por inexistência de receita que permita fazer face à contrapartida nacional.

Acrescem aos constrangimentos ao nível dos recursos financeiros, os relativos aos recursos humanos. Se o INA ganhou novas atribuições, tal não foi acompanhado de um reforço das equipas tendo, pelo contrário, havido uma diminuição do número de trabalhadores, que passou de 106 em 2018 para 98 em 2019.

Face ao exposto, o INA esteve, ao longo de todo o ano de 2019, sujeito a níveis de stress organizacional e individual muito elevados. Ainda assim, o envolvimento coletivo e o esforço e

empenho individual de trabalhadores e dirigentes permitiu garantir elevados níveis de desempenho na prossecução da missão e atribuições do INA, mesmo as novas.

Apreciação de resultados

Os objetivos QUAR 2019 foram, em geral, superados, como se poderá comprovar na tabela infra. Porém, no objetivo referente ao desenho e implementação de um programa renovado de capacitação para técnicos superiores, os resultados alcançados ficaram aquém do previsto – a apresentação do Programa só foi realizada no início do ano de 2020 – não tendo o objetivo sido atingido, prejudicando a aferição do critério eficácia. Nos demais critérios, eficiência e qualidade, registou-se superação.

Tabela 19 - Taxa de realização dos objetivos operacionais do QUAR

	Planeado	Realizado	Taxa de Realização Parâmetros/Objetivos	Classificação
EFICÁCIA	40%	39,7%	99,1%	
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública	15%	16,9%	112,5%	Superou
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	15%	18,5%	123,3%	Superou
O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança	15%	17,5%	116,7%	Superou
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)	15%	16,3%	108,3%	Superou
O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)	15%	15,0%	100,0%	Atingiu
O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP	15%	15,0%	100,0%	Atingiu
O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores	10%	0,0%	0,0%	Não atingiu¹
EFICIÊNCIA	40%	49,5%	123,8%	
O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)	80%	100,0%	125,0%	Superou

¹ Considerando a Portaria n.º 231/2019 de 23 de julho, é possível verificar que o Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT) foi desenhado em 2019. Embora o CAT não tenha sido implementado, foi desenhado em 2019, pelo que se pode considerar, que o objetivo foi parcialmente atingido.

O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	10%	12,5%	125,0%	Superou
O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	10%	11,3%	112,5%	Superou
QUALIDADE	20%	22,2%	110,8%	
O11. Melhorar a qualidade da gestão interna	33%	35,6%	107,8%	Superou
O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente	33%	41,3%	125,0%	Superou
O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública	34%	34,0%	100,0%	Atingiu
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	111,3%	111,3%	Bom

Atendendo ao exposto, a taxa de execução global dos Objetivos Operacionais do QUAR do INA no ano de 2019 foi 111,3%, correspondente ao resultado qualitativo de **Bom**.

Anexos

QUAR
Quadro de Avaliação e Responsabilização

2019

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

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

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.

Objectivos Estratégicos

- OE 1. Desenvolver sistemas de planeamento e recrutamento apoiados na identificação de postos de trabalho adequados à missão e objetivos de desempenho dos serviços públicos.
- OE 2. Apoiar o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho que promovam a gestão eficiente dos trabalhadores em ambientes de trabalho positivos.
- OE 3. Implementar um sistema de formação profissional que promova a qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores em alinhamento com perfis de competências para novos modelos de funcionamento da administração pública.
- OE 4. Renovar a capacidade organizacional para responder aos desafios do ambiente interno e externo.

Objectivos Operacionais

EFICÁCIA										Ponderação:	40%
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1. Duração do processo desde o aviso de abertura até ao projeto de lista final de candidatos admitidos e excluídos (dias)				108	10	74	50%	108	100%	Atingiu	
IND2. Número de locais (NUT II) de realização da prova de conhecimentos (fase 1)				2		3	50%	3	125%	Superou	
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3. Número de candidaturas apresentadas aos projetos experimentais de inovação				27	1	33	50%	31	117%	Superou	
IND4. Número de <i>workshops</i> de facilitação da inovação realizados				16	1	21	50%	22	130%	Superou	

O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND5. Número de novos cursos de formação desenhados relativos a competências de liderança				3		4	50%	4	133%	Superou	
IND6. Número de participantes formados nos cursos do centro de desenvolvimento de liderança				50	3	66	50%	53	100%	Atingiu	
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND7. Número de participantes formados no PDCD				55	3	73	50%	67	117%	Superou	
IND8. Número de trabalhadores que realizaram autodiagnóstico de competências digitais				6801	340	8926	50%	6801	100%	Atingiu	
O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND9. Número de novos cursos de formação incluídos no PDCI				4	1	6	50%	4	100%	Atingiu	
IND10. Número de participantes formados no PDCI				150	8	198	50%	144	100%	Atingiu	
O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP										Peso:	15%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND11. Número de sessões informativas nas áreas de atuação do Centro Qualifica AP				6	2	9	100%	6	100%	Atingiu	
O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores										Peso:	10%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND12. Data de início do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT Futuros Líderes),				13-dez	3	01-dez	100%	Não realizado	0%	Não atingiu	

EFICIÊNCIA										Ponderação:	40%
08. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)										Peso:	80%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND13. Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho				90%		100%	100%	100%	125%	Superou	
09. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal										Peso:	10%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND14. Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho				90%		100%	50%	100%	125%	Superou	
IND15. Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua				90%		100%	50%	100%	125%	Superou	
10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal										Peso:	10%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND16. Número de ações de formação ou sensibilização para trabalhadores e dirigentes sobre direitos e soluções para a conciliação da sua vida profissional, pessoal e familiar.				6	1	9	50%	5	100%	Atingiu	
IND17. Número de cursos de formação realizados para o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos na Administração Pública				8	1	11	50%	11	125%	Superou	
QUALIDADE										Ponderação:	20%
11. Melhorar a qualidade da gestão interna										Peso:	33%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND18. Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias				50%	3%	66%	100%	55%	108%	Superou	
12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente										Peso:	33%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND19. Taxa de áreas de atuação estratégica do INA com manuais de procedimentos				80%	4%	100%	100%	100%	125%	Superou	

O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública										Peso:	34%
INDICADORES	2016	2017	2018	META 2019	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND20. Data de início do processo de aquisição de software e serviços de desenvolvimento da plataforma Rede AP				15-dez	12	01-dez	100%	16-dez	100%	Atingiu	

Taxa de Realização Parâmetros e Objetivos					Objectivos mais relevantes (vide Instruções)	
	Planeado	Realizado	Taxa de Realização Parâmetros/Objetivos	Classificação	Ponderação	Identificação
EFICÁCIA	40%	39,7%	99,1%			
O1. Implementar o processo de recrutamento centralizado na Administração Pública	15%	16,9%	112,5%	Superou	0,06	R
O2. Implementar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)	15%	18,5%	123,3%	Superou	0,06	R
O3. Criar o Centro de Desenvolvimento de Liderança	15%	17,5%	116,7%	Superou	0,06	R
O4. Consolidar e implementar o Programa de Desenvolvimento de Competências Digitais (PDCD)	15%	16,3%	108,3%	Superou	0,06	
O5. Ampliar o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação (PDCI)	15%	15,0%	100,0%	Atingiu	0,06	
O6. Contribuir para a implementação do Programa Qualifica AP	15%	15,0%	100,0%	Atingiu	0,06	
O7. Desenhar e implementar um programa renovado de capacitação para técnicos superiores	10%	0,0%	0,0%	Não atingiu	0,04	
EFICIÊNCIA	40%	49,5%	123,8%			
O8. Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do artigo 16º da Lei do Orçamento do Estado (LOE)	80%	100,0%	125,0%	Superou	0,32	R
O9. Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	10%	12,5%	125,0%	Superou	0,04	
O10. Aumentar a capacitação de dirigentes e trabalhadores em matérias relativas à valorização e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	10%	11,3%	112,5%	Superou	0,04	
QUALIDADE	20%	22,2%	110,8%			
O11. Melhorar a qualidade da gestão interna	33%	35,6%	107,8%	Superou	0,07	R
O12. Melhorar a qualidade do serviço ao cliente	33%	41,3%	125,0%	Superou	0,07	R
O13. Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública	34%	34,0%	100,0%	Atingiu	0,07	R
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	111,3%	111,3%	Bom	1,00	

Indicadores	Fonte de Verificação	Justificação do Valor Crítico
IND1. Duração do processo desde o aviso de abertura até ao projeto de lista final de candidatos admitidos e excluídos (dias)	Atas dos procedimentos concursais.	Taxa de realização igual a 125%
IND2. Número de locais (NUT II) de realização da prova de conhecimentos (fase 1)	Atas dos procedimentos concursais.	Taxa de realização igual a 125%
IND3. Número de candidaturas apresentadas aos projetos experimentais de inovação	Sistema de registo dos projetos experimentais de inovação no formulário eletrónico.	Taxa de realização igual a 125%
IND4. Número de workshops de facilitação da inovação realizados	Listas de presenças dos participantes assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND5. Número de novos cursos de formação desenhados relativos a competências de liderança	Fichas descritivas dos cursos revistos, aprovadas pela Direção, tendo como anexos os programas detalhados dos cursos.	Taxa de realização igual a 125%
IND6. Número de participantes formados nos cursos do centro de desenvolvimento de liderança	Listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND7. Número de participantes formados no PDCD	Listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND8. Número de trabalhadores que realizaram autodiagnóstico de competências digitais	Base de dados com registo das respostas ao diagnóstico de competências digitais.	Taxa de realização igual a 125%
IND9. Número de novos cursos de formação incluídos no PDCI	Fichas descritivas dos cursos das áreas temáticas, aprovadas pela Direção, tendo como anexos os programas detalhados dos cursos.	Taxa de realização igual a 125%
IND10. Número de participantes formados no PDCI	Listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND11. Número de sessões informativas nas áreas de atuação do Centro Qualifica AP	Relatório de Execução (anual).	Número máximo possível igual a 9
IND12. Data de início do Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT Futuros Líderes).	Listas de presenças na prova, assinada pelos participantes.	Taxa de realização igual a 125%
IND13. Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	Base de dados com processos de avaliação; plataforma de processamento.	Estabelecido na proposta do OE 2019
IND14. Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido para a prática de teletrabalho	Pareceres emitidos.	Taxa de realização igual a 125%
IND15. Taxa de trabalhadores com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	Pareceres emitidos.	Taxa de realização igual a 125%
IND16. Número de ações de formação ou sensibilização para trabalhadores e dirigentes sobre direitos e soluções para a conciliação da sua vida profissional, pessoal e familiar.	Programas ações de sensibilização acompanhados das listas de presenças dos participantes assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND17. Número de cursos de formação realizados para o desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos na Administração Pública	Programas dos cursos acompanhados das listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos.	Taxa de realização igual a 125%
IND18. Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias	Relatório a retirar do GERFIP.	Taxa de realização igual a 125%
IND19. Taxa de áreas de atuação estratégica do INA com manuais de procedimentos	Manuais de procedimentos aprovados pela Direção do INA.	Taxa de realização igual a 125%
IND20. Data de início do processo de aquisição de software e serviços de desenvolvimento da plataforma Rede AP	SIPOC: Data de envio do caderno de encargos	15 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS						DESVIO	Taxa de Execução
				30-jun		30-set		31-dez			
		Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos		
Dirigentes - Direção superior	20	2	40	2	40	2	40	2	40	0	100%
Dirigentes - Direção intermédia	16	12	192	12	192	11	176	11	176	0	100%
Técnico Superior	12	71	852	50	600	49	588	48	576	252	70%
Especialista de Informática	12	4	48	4	48	4	48	4	48	0	100%
Coordenador Técnico	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Assistente Técnico	8	40	320	24	192	24	192	24	192	128	60%
Técnico de Informática	8	6	48	5	40	5	40	5	40	8	83%
Assistente Operacional	5	5	25	5	25	4	20	4	20	0	100%
Total		140	1525	102	1137	99	1104	98	1092	388	73%

Número de trabalhadores a exercer funções no serviço:	31-12-2016	31-12-2017	Previsto 31-12-2018	Realizado 31-12-2018	Previsto 31-12-2019	Realizado 31-12-2019
		110	108	139	106	140

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUÇÃO			SALDO	Taxa de Execução
				30-jun	30-set	31-dez		
Orçamento de funcionamento	11.400.385,00 €	11.400.385,00 €	9.621.638,00 €	4.115.058,45 €	5.864.446,59 €	8.023.420,46 €	1.598.217,54 €	83%
Despesas c/Pessoal	8.250.000,00 €	8.250.000,00 €	7.729.906,00 €	3.583.981,13 €	5.057.592,66 €	6.970.113,96 €	759.792,04 €	90%
Aquisições de Bens e Serviços	2.593.867,00 €	2.583.855,00 €	1.483.047,00 €	483.672,85 €	725.000,45 €	914.362,48 €	568.684,52 €	62%
Outras despesas correntes	253.872,00 €	263.884,00 €	106.039,00 €	12.862,29 €	31.236,98 €	40.497,96 €	65.541,04 €	38%
Despesas de capital	302.646,00 €	302.646,00 €	302.646,00 €	34.542,18 €	50.616,50 €	98.446,06 €	204.199,94 €	33%
Projetos	388.979,00 €	388.979,00 €	388.979,00 €	11.518,95 €	11.518,95 €	11.518,95 €	377.460,05 €	3%
TOTAL (OF+Projetos)	11.789.364,00 €	11.789.364,00 €	10.010.617,00 €	4.126.577,40 €	5.875.965,54 €	8.034.939,41 €	1.975.677,59 €	80%



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

BALANÇO SOCIAL 2019

Índice

<u>SUMÁRIO EXECUTIVO</u>	5
<u>1. CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO-GERAL</u>	7
<u>2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS</u>	9
<u>2.1. TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS</u>	9
<u>2.2. TRABALHADORES POR GÉNERO E ESTRUTURA ETÁRIA</u>	11
<u>2.3. TRABALHADORES POR ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE</u>	12
<u>2.4. TRABALHADORES POR ESTRUTURA HABILITACIONAL E PROFISSIONAL</u>	14
<u>3. MOVIMENTOS DE PESSOAL</u>	14
<u>3.1. ADMISSÕES E REINÍCIO DE FUNÇÕES</u>	14
<u>3.2. SAÍDA DE TRABALHADORES</u>	15
<u>4. PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO</u>	15
<u>4.1. MODALIDADES DE HORÁRIO</u>	15
<u>4.2. TRABALHO SUPLEMENTAR</u>	16
<u>4.3. ABSENTISMO</u>	17
<u>5. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO</u>	18
<u>5.1. ACIDENTES EM SERVIÇO</u>	18
<u>5.2. MEDICINA NO TRABALHO</u>	18
<u>6. FORMAÇÃO PROFISSIONAL</u>	19
<u>7. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS COM PESSOAL</u>	20
<u>7.1. TOTAL DE ENCARGOS ANUAIS COM PESSOAL</u>	20
<u>7.2. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA</u>	21
<u>7.3. SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS</u>	23
<u>7.4. ENCARGOS COM PRESTAÇÕES E BENEFÍCIOS SOCIAIS</u>	23
<u>8. RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DISCIPLINA</u>	23

Índice de Figuras

FIGURA 1- ORGANOGRAMA DO INA	8
FIGURA 2- EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS	10
FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES SEGUNDO O GÉNERO (TOTAL DE TRABALHADORES E PESSOAL DIRIGENTE)	11
FIGURA 4 – ESTRUTURA ETÁRIA 2019	12
FIGURA 5 – ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE 2019	13
FIGURA 6 – CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE E GÉNERO	13
FIGURA 7 - CARACTERIZAÇÃO SEGUNDO A MODALIDADE DE HORÁRIO	16
FIGURA 8 – ENCARGO TOTAL COM TRABALHO SUPLEMENTAR (BIÉNIO)	16
FIGURA 9 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO, POR TIPO DE FALTA	17
FIGURA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO POR GRUPO PROFISSIONAL	18
FIGURA 11 – HORAS DESPENDIDAS EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO PROFISSIONAL	19
FIGURA 12 – PARTICIPANTES POR GRUPO PROFISSIONAL NAS AÇÕES DE FORMAÇÃO	20
FIGURA 13 – ENCARGOS COM PESSOAL NOS ÚLTIMOS 3 ANOS	21
FIGURA 14 – ESTRUTURA REMUNERATÓRIA POR GÉNERO	22

Índice de Tabelas

TABELA 1- MAPA DE PESSOAL APROVADO PARA 2019 (SÍNTESE)	9
TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO	10
TABELA 3 – EVOLUÇÃO DE EFETIVOS POR GÉNERO E GRUPO PROFISSIONAL	11
TABELA 4 – EFETIVOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS	14

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Balanço Social visa refletir a realidade da gestão dos recursos humanos de uma organização, constituindo um instrumento de gestão essencial. No que concerne à Administração Pública, a obrigatoriedade do Balanço Social decorre do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro.

Neste contexto, reportado a 31 de dezembro de 2019, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), evidencia, em síntese, o seguinte:

1. Um total de 98 trabalhadores com vínculo de emprego público, dos quais 87% na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado distribuídos pelas carreiras gerais (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional) e carreira especial não revista de pessoal de informática (especialista de informática e técnico de informática) e 13%, na modalidade de comissão de serviço;
2. As carreiras com maior número de trabalhadores são as carreiras gerais de técnico superior (49%) e de assistente técnico (24%);
3. A taxa de feminização centra-se em 83%, ainda que, no grupo de pessoal dirigente, essa taxa desça para 77%;
4. O leque etário compreende-se entre os 36 e os 67 anos de idade, situando-se o nível médio etário nos 51 anos e o índice de envelhecimento nos 42%;
5. O nível médio de antiguidade é de 23 anos, situando-se com maior representatividade a classe modal no intervalo dos 20-24 anos (17 trabalhadores) e, com menor representatividade, as classes modais de, até cinco anos de antiguidade, e de 40 ou mais anos de antiguidade (quatro e cinco trabalhadores, respetivamente);
6. Regista-se um índice de tecnicidade de 66%, ao qual corresponde um universo de 65 trabalhadores;
7. Quanto aos movimentos de pessoal, observa-se uma taxa de reposição de 78% e uma taxa de rotação (*turn over*) na ordem dos 58%;
8. A modalidade de horário maioritariamente praticada é a de horário flexível, abrangendo 66% dos trabalhadores, seguida do horário específico de jornada contínua, que abrange 20% dos trabalhadores. Os restantes 14% exercem funções em regime de isenção de horário decorrente do respetivo estatuto de pessoal dirigente;

9. Em termos de absentismo, regista-se, em 2019, uma taxa de 5%, tendo como principal justificação de ausência, situação de doença, seguida de proteção da parentalidade e acidente em serviço (foram registados quatro acidentes em serviço no decurso do ano);
10. No âmbito da Medicina no Trabalho foram realizados 49 exames médicos, dos quais 39 correspondem a exames periódicos, e 10 correspondem a exames de admissão;
11. Em termos de formação profissional, regista-se uma taxa de participação de 34% dos trabalhadores, o que representa uma diminuição de 3.725,5 horas em comparação com o ano anterior (4.185 horas de formação), envolvendo um total de 459,5 horas de formação profissional;
12. No que alude ao sistema retributivo dos trabalhadores, regista-se um leque salarial de 7, sendo a remuneração mais elevada de 4.512,09€ e a de menor valor de 635€. Comparativamente com o ano anterior, regista-se uma ligeira diminuição no leque salarial (1%), para a qual contribuiu o processo de valorizações remuneratórias decorrente das alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório em observância da Lei do Orçamento de Estado para o ano de 2019, e atualização da remuneração mínima garantida para os trabalhadores da Administração Pública;
13. O encargo com o trabalho suplementar realizado em 2019, registou uma diminuição no montante de 2.300,74€, relativamente ao encargo registado no ano de 2018.

Lisboa, 31 de março de 2020,

A Diretora-Geral

Elisabete de Carvalho

1. CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO-GERAL

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, abreviadamente designado por INA, é um serviço central da administração direta do Estado, integrada na Área de Governo da Modernização do Estado e da Administração Pública, dotado de autonomia administrativa. 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, ainda, como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos², assegurando para o efeito, a coordenação da formação profissional na Administração Pública³.

O INA assegura ainda, (i) as atribuições relativas à gestão da Bolsa de Emprego Público⁴ (BEP); (ii) é Entidade gestora da valorização profissional⁵ e (iii) Entidade especializada pública para efeitos de aplicação do método de seleção de avaliação psicológica, no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento⁶ realizados à luz da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP⁷). É também (iv) a entidade responsável pela gestão e coordenação do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública⁸ (PEPAC). (v) No domínio da qualificação e da formação profissional, o INA é a entidade coordenadora do sistema de formação profissional na Administração Central e é também uma entidade formadora com especiais responsabilidades no garantir de uma oferta formativa de elevada qualidade, designadamente nas áreas estratégicas de formação.

O INA é uma das entidades diretamente implicadas na promoção do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, assegurando a realização de iniciativas de capacitação e de reforço das competências da Administração Pública para a inovação, assumindo ainda as funções de apoio logístico e administrativo à equipa de coordenação que acompanha a aplicação e avaliação da referida Portaria.

² Cfr. consagrado no n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro.

³ Nos termos do regime aprovado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

⁴ Cfr. Despacho n.º 14804/2012, de 12 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 20 de novembro.

⁵ Cfr. regime da valorização profissional dos trabalhadores com vínculo de emprego público, aprovado pela Lei n.º 25/2017, de 30 de maio. Inicialmente, em 2012, por força do Despacho n.º 16107/2012, de 30 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, o INA assumiu as atribuições e competências de entidade gestora da mobilidade, previstas no artigo 39.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro, sendo posteriormente, por força da Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro, entidade gestora da requalificação dos trabalhadores em funções públicas.

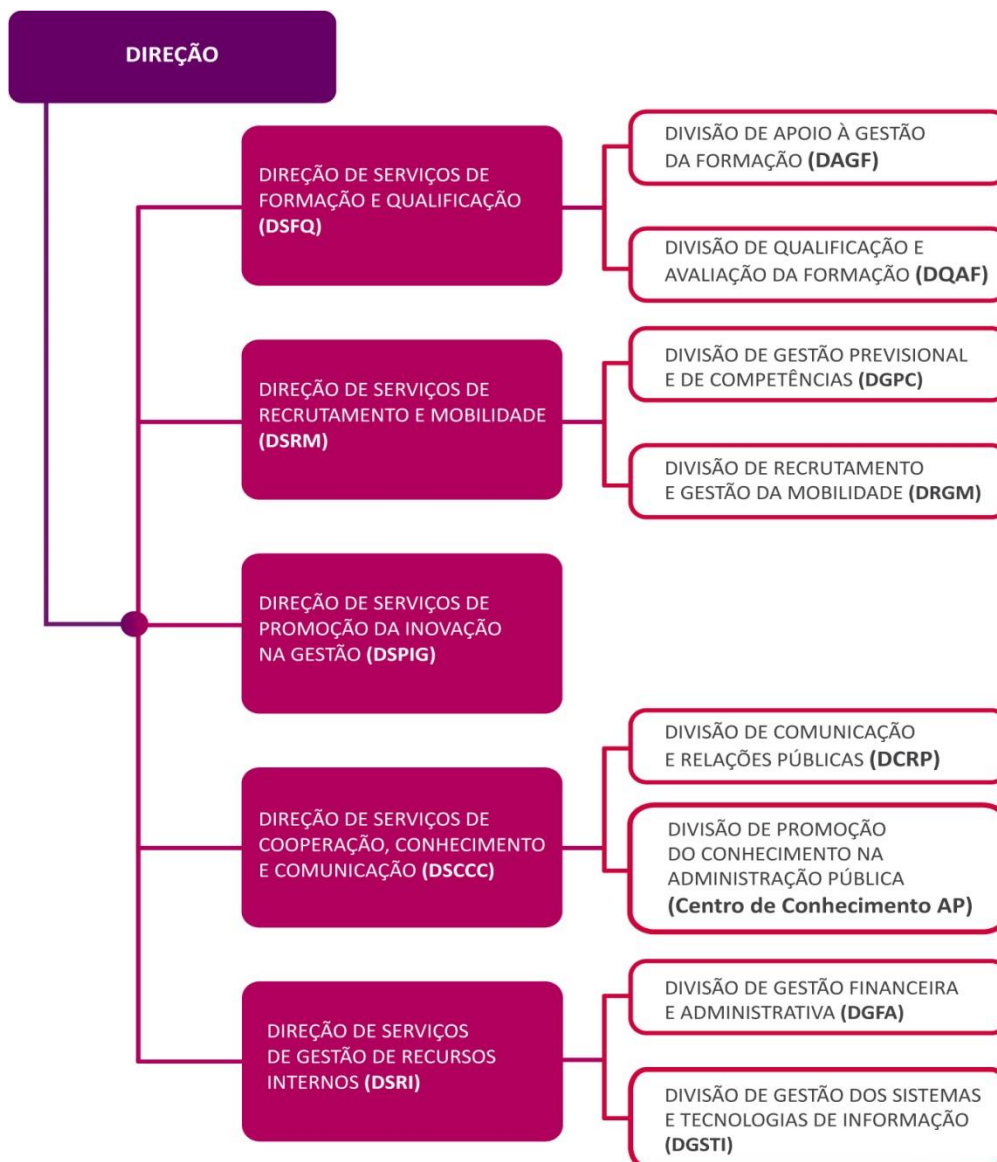
⁶ No âmbito da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril.

⁷ Aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

⁸ Cfr. Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 214/2012, de 28 de setembro e Decreto-Lei n.º 134/2014, de 8 de setembro.

Integrando ao longo do ano de 2019 a área governativa das Finanças, com a tomada de posse do XXII Governo Constitucional o INA passou a fazer parte da área governativa da Modernização do Estado e da Administração Pública. No plano da sua organização interna, o INA obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, fixada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro, pela Portaria n.º 78/2019, de 14 de março, e pelo Despacho n.º 3818/2019, de 5 de abril, conforme o seguinte organograma representa (fig.1):

FIGURA 3- ORGANOGRAMA DO INA



2. CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O Mapa de Pessoal do INA, aprovado para 2019, contempla um total de 140 postos de trabalho, dos quais 13 correspondem a pessoal dirigente, distribuídos por 1 diretor-geral; 1 subdiretor-geral; 5 diretores-de serviços e 8 chefes de divisão. Os restantes trabalhadores, no total de 125, encontram-se distribuídos pelas carreiras gerais de técnico superior (71), assistente técnico (40), e assistente operacional (5), e pela carreira especial não revista de pessoal de informática (9), distribuídos estes, por 4 especialistas de informática e 5 técnicos de informática.

TABELA 4- MAPA DE PESSOAL APROVADO PARA 2019 (SÍNTESE)

Cargo/Carreira/Categoria	Total Postos de Trabalho
Diretor-Geral	1
Subdiretor-Geral	1
Diretor de serviço	5
Chefe de Divisão	8
Técnico Superior	71
Especialista de Informática	4
Assistente Técnico	40
Técnico de Informática	5
Assistente Operacional	5
Total	140

2.1. TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

Com referência a 31 de dezembro de 2019, o INA dispõe de um universo de 98 colaboradores, todos com vínculo de emprego público, do qual 85 trabalhadores (87%), na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 13 trabalhadores (13%), na modalidade de comissão de serviço nos termos da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, dos quais 11 dirigentes estão em regime de substituição.

TABELA 5- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO

Modalidade de vínculo de emprego público	Trabalhadores n.º	%
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	85	87
Comissão de Serviço	13	13

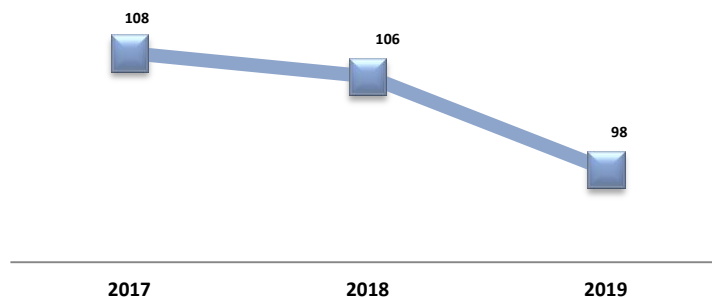
Em termos de representatividade, o grupo de pessoal da carreira técnica superior regista 49% do total dos efetivos, seguido do grupo de pessoal de assistente técnico, que constitui 24% do universo.

A carreira especial não revista de informática e a carreira geral de assistente operacional assumem significativa menor representatividade (nove e quatro, respetivamente).

No que respeita ao pessoal dirigente, este encontra-se distribuído entre pessoal de direção superior, de 1.º grau (um) e 2.º grau (um), e pessoal de direção intermédia, de 1.º grau (quatro) e de 2.º grau (sete).

Efetuada a análise da evolução dos trabalhadores do INA no triénio 2017-2019, verifica-se o decréscimo de oito trabalhadores, em resultado de mobilidade na categoria e comissão de serviço para outros organismos da administração pública.

FIGURA 4- EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

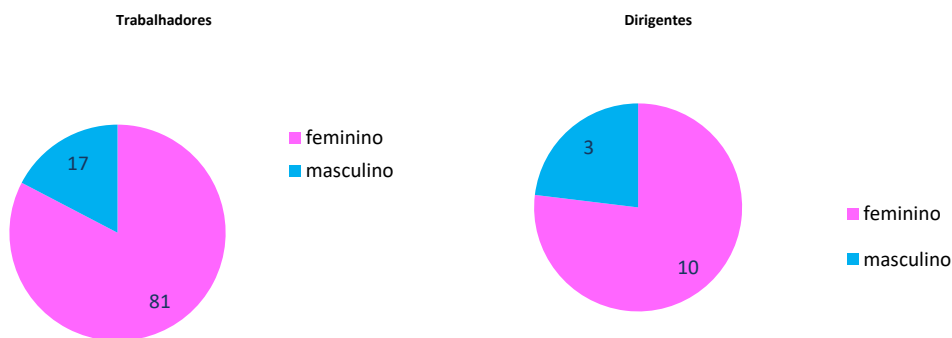


2.2. TRABALHADORES POR GÉNERO E ESTRUTURA ETÁRIA

Em 2019, o INA regista uma taxa de feminização de 83%, a que corresponde um universo de 81 trabalhadoras, face a um universo masculino de 17 trabalhadores, mantendo-se assim a tendência de o género feminino constituir o género predominante.

Já quanto ao grupo de pessoal dirigente, regista-se uma taxa de feminização de 74%.

FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES SEGUNDO O GÉNERO (TOTAL DE TRABALHADORES E PESSOAL DIRIGENTE)



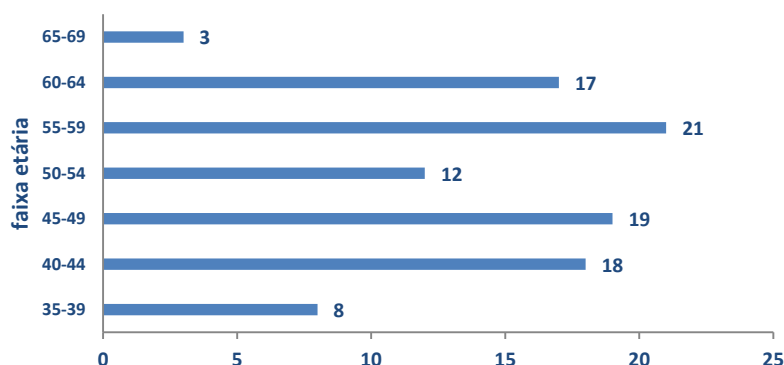
Apreciada a evolução dos efetivos por género, constata-se que a taxa de feminização regista um aumento de 1%, face ao ano anterior.

TABELA 6 – EVOLUÇÃO DE EFETIVOS POR GÉNERO E GRUPO PROFISSIONAL

Ano	Dirigentes		Técnico Superior		Assistente técnico		Informática		Assistente operacional		Subtotal		Total global
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
2017	5	7	8	46	2	37	4	4	1	4	20	88	108
2018	5	8	7	47	1	24	5	4	1	4	19	87	106
2019	10	3	7	41	1	23	5	4	1	3	17	81	98

Em termos de caracterização etária, o INA regista, em 2019, um leque etário compreendido entre os 36 e os 67 anos, a que corresponde um nível médio de 51 anos de idade, nível superior 1% em comparação com o do ano anterior.

FIGURA 6 – ESTRUTURA ETÁRIA 2019



Conforme o presente quadro evidencia, a classe modal com maior valor etário situa-se no intervalo 55 – 59 anos, correspondendo a 21% do total de trabalhadores, seguida das classes modais compreendidas nos intervalos 45-49 anos e 40 – 44 anos, correspondendo a 38% do total dos trabalhadores, respetivamente.

Face ao universo, verifica-se um índice de envelhecimento de 42%, para o qual contribuem 41 trabalhadores com idade superior a 55 anos.

O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o trabalhador mais velho, é de 31 anos.

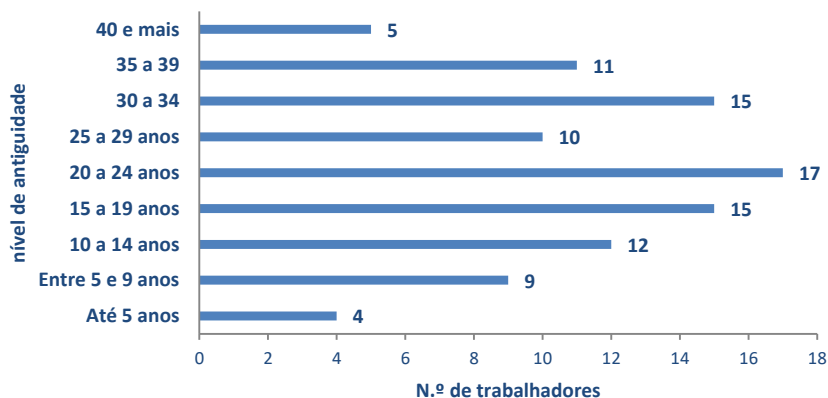
2.3. TRABALHADORES POR ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE

O nível médio de antiguidade dos trabalhadores do INA, em 2019, situa-se nos 23 anos, valor que sofreu um aumento de 1% em relação ao ano anterior.

A classe modal com maior representatividade situa-se no intervalo dos 20-24 anos de antiguidade (17 trabalhadores), logo seguida pela classe modal no intervalo de 15-19 anos de antiguidade (15 trabalhadores), e da classe modal no intervalo de 30-34 anos de antiguidade (15 trabalhadores), das classes modais nos intervalos 10-14

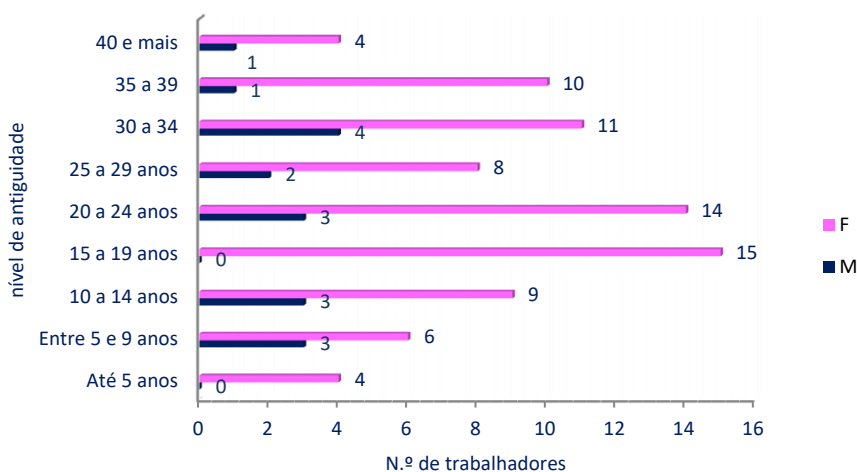
anos de antiguidade (12 trabalhadores); 35-39 anos de antiguidade (11 trabalhadores); 25-29 anos de antiguidade (10 trabalhadores). Os intervalos menos representativos são entre as classes modais nos intervalos 5-9 anos de antiguidade (9 trabalhadores), até 5 anos de antiguidade (4 trabalhadores), e 40 e mais anos de antiguidade (5 trabalhadores).

FIGURA 7 – ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE 2019



No que reporta à relação do nível de antiguidade e do género, e atenta a taxa de feminização que o INA exhibe, constata-se que todas as classes registam maior representatividade de trabalhadores do sexo feminino, liderando essa realidade as classes nos intervalos 15-19 e 20-24 anos de antiguidade. Nas classes modais com maior e menor antiguidade (nos intervalos de 40 e mais anos de antiguidade e até cinco anos de antiguidade), verifica-se que, dos nove trabalhadores aqui identificados, apenas um é do sexo masculino.

FIGURA 8 – CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE E GÉNERO



2.4. TRABALHADORES POR ESTRUTURA HABILITACIONAL E PROFISSIONAL

Do universo de efetivos, constata-se que 65 (66%) trabalhadores são detentores de habilitação de nível académico superior (licenciatura, mestrado e doutoramento); 27 (28%) são detentores de habilitação entre o 10.º e o 12.º anos de escolaridade e os restantes 6 (6%), detentores do 9.º ano de escolaridade ou inferior.

TABELA 7 – EFETIVOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

ANO	ATÉ 9º ANO	10º, 11º, 12º ANO	BACHARELATO/ LICENCIATURA/ MESTRADO/ DOUTORAMENTO	TOTAL
2019	6	27	65	98
2018	8	27	71	106
2017	10	28	70	108

Verifica-se assim, no ano de 2019, um índice de tecnicidade de 66%.

O índice de enquadramento foi de 13% com 13 dirigentes. Neste grupo de pessoal estão incluídos os dirigentes superiores e os dirigentes intermédios.

3. MOVIMENTOS DE PESSOAL

O INA regista, em 2019, uma taxa de reposição de 78%, situando-se o índice de rotação (turn over) na ordem dos 58%.

3.1. ADMISSÕES E REINÍCIO DE FUNÇÕES

No ano de 2019, o INA registou um movimento de 28 trabalhadores admitidos e regressados.

Com efeito, iniciaram funções dirigentes no INA, oito trabalhadores, dos quais três, no cargo de direção direção intermédia de 1.º grau e cinco no de 2.º grau.

Quanto às demais admissões e reinício de funções (20) registou-se o seguinte:

a. Na carreira técnica superior:

- Iniciaram funções 15 trabalhadores, em regime de mobilidade, na modalidade de mobilidade na categoria;
- Reiniciaram funções três trabalhadores, dois por cessação da comissão de serviço (cargo dirigente intermédio de 2.º grau), e um por cessação de impedimento prolongado (doença).

b. Na carreira de informática:

- Reiniciou funções uma trabalhadora por cessação da comissão de serviço.

c. Na carreira de assistente técnico:

- Reiniciou funções uma trabalhadora, por cessação de situação de cedência de interesse público.

3.2. SAÍDA DE TRABALHADORES

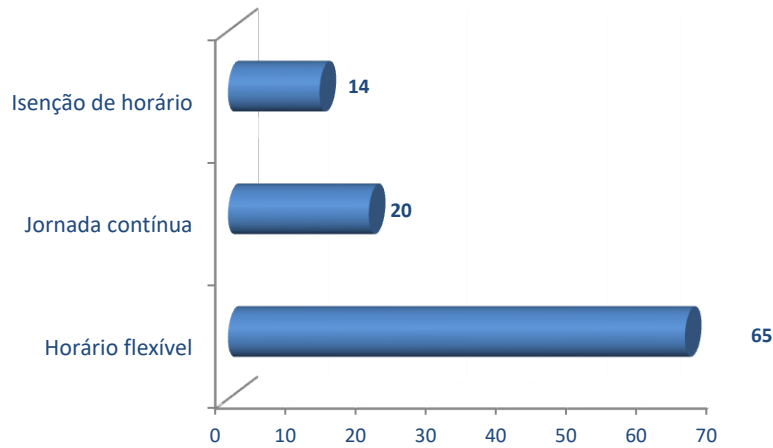
No decurso do ano de 2019, o INA registou a saída de um total de 36 trabalhadores, dos quais 7 saíram definitivamente: cinco por cessação da comissão de serviço (três no cargo de dirigente intermédio de 1.º grau e dois no cargo de dirigente intermédio de 2.º grau) e dois por motivos de aposentação. As restantes saídas ocorreram maioritariamente por situações de mobilidade (16), por cessação da comissão de serviço, sem saída definitiva (3), por cedência de interesse público (1) e oito por outros motivos.

4. PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO

4.1. MODALIDADES DE HORÁRIO

Durante o ano de 2019, as modalidades de horário praticadas com maior expressão foram as de horário flexível (abrangendo 66% dos trabalhadores) e de jornada contínua (abrangendo 20% dos trabalhadores). Gozaram de isenção de horário de trabalho 14% dos efetivos, percentagem a que corresponde o total de trabalhadores em exercício de funções dirigentes .

FIGURA 9 - CARACTERIZAÇÃO SEGUNDO A MODALIDADE DE HORÁRIO



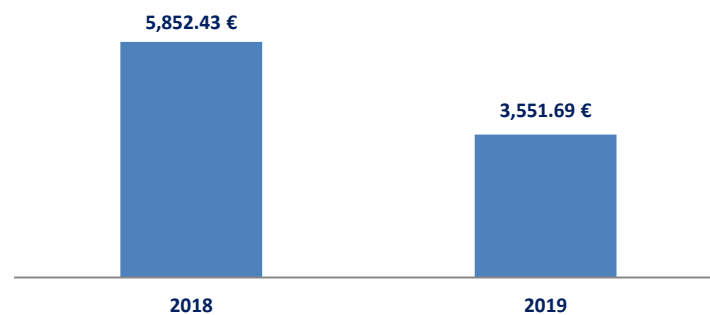
4.2. TRABALHO SUPLEMENTAR

Durante o ano de 2019, foram prestadas 640 horas de trabalho suplementar, que correspondem a trabalho suplementar diurno.

O trabalho suplementar foi prestado apenas por um trabalhador com funções de motorista.

O encargo com o trabalho suplementar realizado em 2019, situou-se nos 3.551,69€, valor que face ao encargo registado do ano de 2018, registou um decréscimo na ordem de 2.300,74€.

FIGURA 10 – ENCARGO TOTAL COM TRABALHO SUPLEMENTAR (BIÉNIO)



4.3. ABSENTISMO

Em 2019, o INA contabilizou um total de 1.202 dias de ausências ao trabalho, correspondendo a uma taxa de absentismo de 5%, tendo como principal justificação a situação de doença (62%, correspondendo a 748 dias de ausências).

Registaram-se ainda outras faltas ao serviço, com os seguintes motivos:

- Doença (748 dias);
- Exercício da proteção da parentalidade (281 dias);
- Por conta do período de férias (45 dias);
- Acidente em serviço (40 dias);
- Estatuto trabalhador-estudante (30 dias);
- Assistência familiar (20 dias);
- Falecimento familiar (16 dias);
- Casamento (11 dias);
- Outras (3 dias);
- Greve (2 dias).

De entre os grupos profissionais, o maior número de ausências (45%) contabiliza-se no pessoal da carreira geral de técnico superior, seguido do pessoal da carreira geral de assistente técnico.

FIGURA 11 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO, POR TIPO DE FALTA

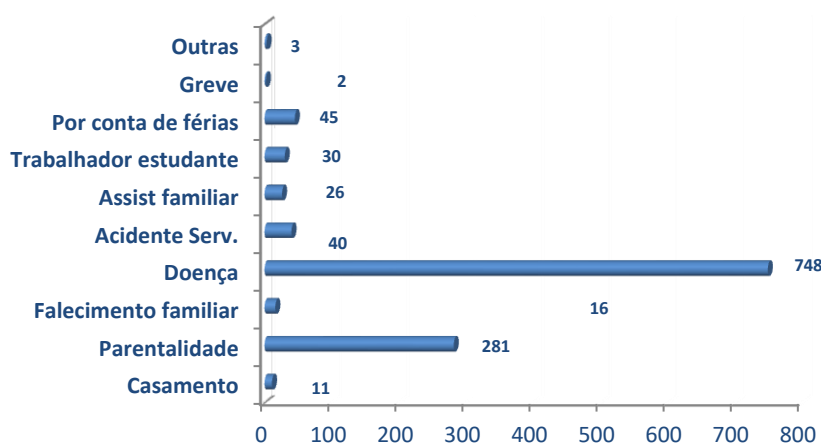
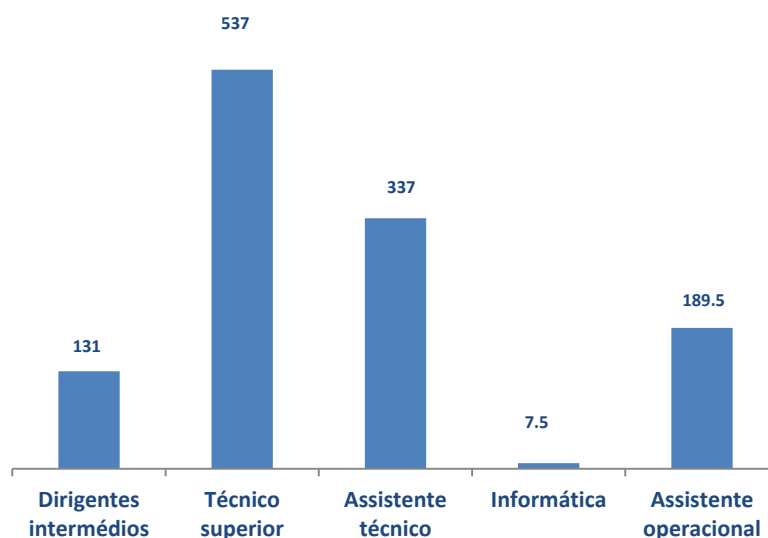


FIGURA 12 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO POR GRUPO PROFISSIONAL



5. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

5.1. ACIDENTES EM SERVIÇO

Em 2019, foram registados, no âmbito desta Direção-Geral, quatro acidentes em serviço, tendo ocorrido dois no local de trabalho e dois *in itinere*.

Ao acidente seguiu-se um período de ausência por doença, tendo sido contabilizado um total de 40 dias de trabalho perdidos, total superior ao ano de 2018, em que foi contabilizado um período de 18 dias de trabalho perdidos.

5.2. MEDICINA NO TRABALHO

No ano de 2019, foram realizados 49 exames no âmbito da Medicina no Trabalho, correspondendo a exames de admissão (10) e exames periódicos (39).

No quadro da política de Segurança e Saúde no Trabalho, realizou-se no INA, em 2019, a visita aos locais de trabalho dos dois edifícios que albergam a instalação dos serviços desta Direção-Geral, tendo concomitantemente, sido desenvolvida uma ação de sensibilização e formação sobre Segurança Social e Saúde no Trabalho junto de 17 trabalhadores, em contexto de trabalho.

6. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No ano de 2019, regista-se um total de 43 participações em ações de formação profissional, a que corresponde um total de 459,5 horas de formação. Destas participações, que abrangeram um universo de 33 formandos, realizadas no âmbito da oferta formativa do INA.

Considerado o universo de efetivos, assiste-se assim a uma taxa de participação em formação profissional por parte de 34% dos trabalhadores do INA, verificando-se uma diminuição acentuada face ao ano anterior (taxa de participação de 89% em 2018).

FIGURA 13 – HORAS DESPENDIDAS EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO PROFISSIONAL

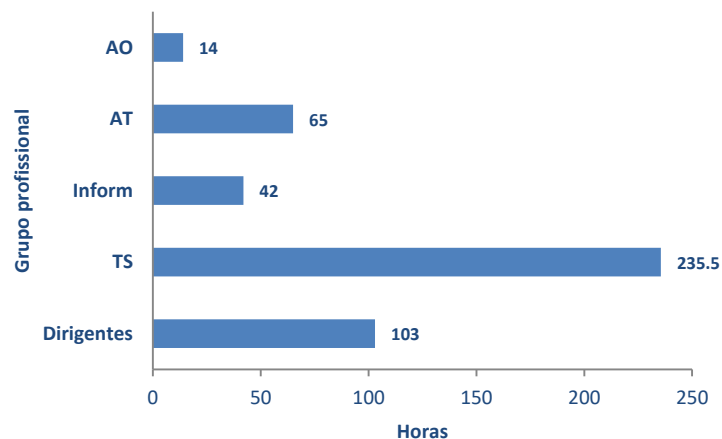
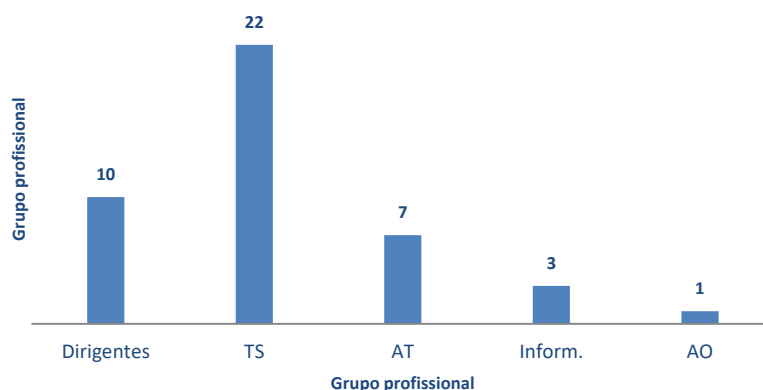


FIGURA 14 – PARTICIPANTES POR GRUPO PROFISSIONAL NAS AÇÕES DE FORMAÇÃO



Todos os grupos profissionais beneficiaram de formação profissional, durante o ano de 2019. O grupo com maior representatividade é o do pessoal da carreira geral de técnico superior (envolvendo 22 trabalhadores a que corresponderam 235,5 horas de formação), seguido do pessoal dirigente (envolvendo 10 trabalhadores, a que corresponde a frequência de 103 horas de formação), do pessoal da carreira de assistente técnica (envolvendo 7 trabalhadores com a participação em 65 horas de formação), o pessoal da carreira de informática (envolvendo 3 trabalhadores, a que corresponde a frequência de 42 horas de formação), e por fim, o grupo de pessoal de assistente operacional (envolvendo um trabalhador, a que corresponde a frequência de 14 horas de formação).

Face ao ano anterior, em que se registou o total de 4.185 horas de formação, verifica-se uma diminuição na ordem de 3.725,5 horas em formação.

No que reporta à formação externa, foi beneficiado 1 técnico superior, envolvendo um total de 3,5 horas, sem qualquer custo por parte do INA.

7. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS COM PESSOAL

7.1. TOTAL DE ENCARGOS ANUAIS COM PESSOAL

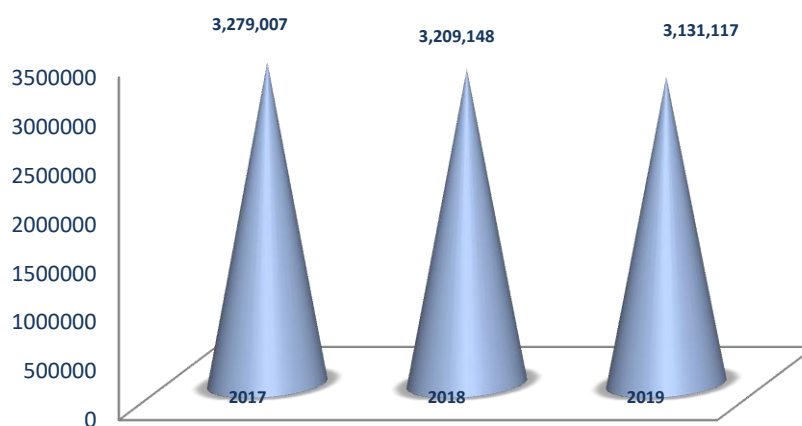
No ano de 2019, os encargos com pessoal totalizaram 3.131.117,86€, sendo que 2.342.287,22€ correspondem à remuneração base e 113.779,36€ a prestações sociais.

Convirá ter presente no ano em apreço, o processo de valorizações remuneratórias decorrente das alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório em observância da Lei do Orçamento de Estado para o ano de 2019.

No que respeita a outros encargos com pessoal, foram ainda suportados 54.151,65€ com suplementos remuneratórios e 620.899,63€ com outros encargos, designadamente, pagamento de indemnização por férias não gozadas, no âmbito de processo de aposentação, e encargos da entidade patronal com a CGA e a Segurança Social.

Apreciado o triénio 2017-2019, conforme gráfico seguinte evidencia, verifica-se que a despesa com pessoal, apesar das valorizações remuneratórias ocorridas em 2019, regista uma ligeira diminuição face ao ano anterior.

FIGURA 15 – ENCARGOS COM PESSOAL NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

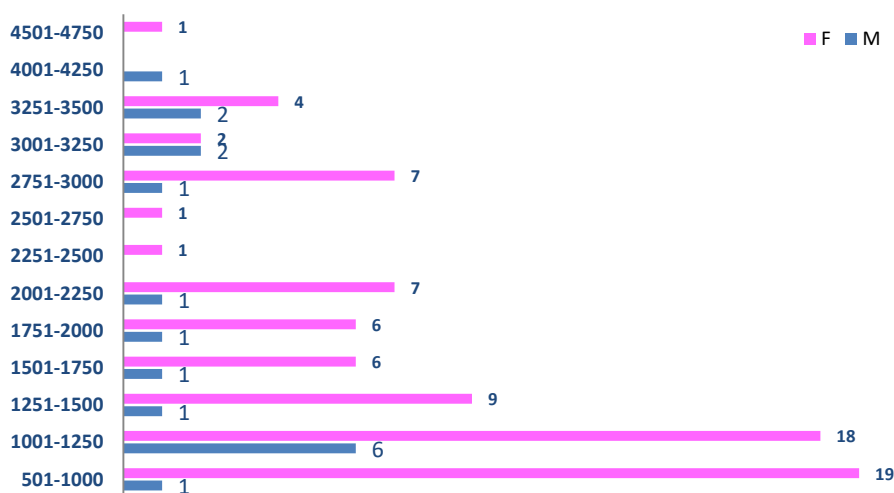


7.2. ESTRUTURA REMUNERATÓRIA

Apreciadas as remunerações íliquidas do universo de trabalhadores (98), com referência ao mês de dezembro de 2019, verifica-se que os escalões remuneratórios com maior representatividade são o de 1001€ - 1250€ (24 trabalhadores), imediatamente seguido pelos escalões de 501€ - 1000€ (20 trabalhadores), de 1251€ - 1500€ (10 trabalhadores). Em *ex aequo* regista-se a remuneração de trinta e dois trabalhadores nos escalões 2751€ - 3000€ e 1501€ - 1750€. Quanto aos escalões remuneratórios mais elevados, regista-se um trabalhador no escalão 4501€ - 4750€, um no escalão 4001€ - 4250€; seis no 3251€ - 3500€ e quatro no escalão 3001€ - 3250€.

No que toca à estrutura remuneratória por género, em resultado da taxa de feminização que o INA regista, predomina na maioria dos escalões remuneratórios o género feminino, situação apenas excecionada no escalão remuneratório entre 2251€ - 2500€ em que se verifica igualdade de género.

FIGURA 16 – ESTRUTURA REMUNERATÓRIA POR GÉNERO



Da análise ao universo das remunerações mensais máximas e mínimas dos trabalhadores do INA a tempo completo, com referência ao mesmo período, verifica-se um leque salarial de 7, ou seja, do rácio entre as remunerações máxima e mínima, íliquidas, praticadas no INA, resulta que a remuneração mais elevada é 7 vezes superior à remuneração mais baixa.

Com efeito, a remuneração mínima auferida no INA, em dezembro de 2019, foi de 635,07€ e a mais elevada de 4.512,09€. Ambas são auferidas por trabalhadoras do sexo feminino, sendo a mais baixa auferida por três trabalhadoras da carreira geral de assistente operacional.

Comparando com o ano anterior, regista-se a diminuição de 1% do leque salarial (8, em 2018).

7.3. SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS

No ano de 2019, o total dos encargos suportados pelo INA com suplementos remuneratórios ascendeu a 54.151,65€, assumindo maior peso o encargo com despesas de representação do pessoal dirigente (47.284,87€), seguido das despesas com retribuição decorrente da realização de trabalho suplementar diurno (3.551,69€).

Os encargos referentes ao suplemento por funções de secretariado (1.255,71€), às ajudas de custo (1.167,52€), e ao abono para falhas (891,86€), registam os montantes de menor valor.

7.4. ENCARGOS COM PRESTAÇÕES E BENEFÍCIOS SOCIAIS

O encargo com as prestações sociais suportadas pelo INA, em 2019, contabiliza o total de 113.779,36€, do qual o maior peso decorre do pagamento do subsídio de refeição (103.127,40€), seguido do pagamento das prestações sociais no âmbito da parentalidade, abono de família, assistência a 3.ª pessoa (8.127,07€), acidente de trabalho (1.333,30€) e de outras prestações sociais (1.191,59€).

Não foram pagos quaisquer benefícios sociais.

8. RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DISCIPLINA

No universo total de colaboradores, o INA contempla, em 2019, sete trabalhadores sindicalizados.

Em 2019, registaram-se duas ausências ao trabalho justificada por adesão a greve.

Não foi instaurado nenhum procedimento disciplinar, no ano de 2019, não tendo também transitado qualquer procedimento desta natureza.

ANEXOS

I. Indicadores

Na elaboração do presente documento foram utilizados os seguintes indicadores de gestão:

Indicador	Fórmula de Cálculo
Taxa de feminização	Total de trabalhadores do sexo feminino/Total de trabalhadores
Nível etário médio (anos)	Soma das idades do total de trabalhadores/Total de trabalhadores
Leque etário	Trabalhador mais idoso/ Trabalhador mais jovem
Taxa de envelhecimento (%)	$\frac{\text{Total de trabalhadores com idade >55 anos}}{\text{Total de trabalhadores}} \times 100$
Nível médio de antiguidade (anos)	Soma das antiguidades na função pública/Total de efetivos
Índice de tecnicidade (%)	$\frac{\text{Total trabalhadores em cargos e carreiras com exigência habilitação superior}}{\text{Total de trabalhadores}} \times 100$
Índice de enquadramento	$\frac{\text{Número de dirigentes} \times 100}{\text{Total de trabalhadores}}$
Taxa de reposição (%)	$\frac{\text{Número de trabalhadores admitidos} \times 100}{\text{Número de trabalhadores que saíram}}$
Índice de rotação	$\frac{\text{Número de trabalhadores em 31 de dezembro}}{\text{Número de recursos em 1 de janeiro} + \text{entradas} + \text{saídas}}$
Taxa de absentismo (%)	$\frac{\text{Total de dias de ausência de trabalhadores (não incluindo férias)} \times 100}{\text{Total de dias potenciais de trabalho (= dias úteis do ano} \times \text{total de trabalhadores)}}$
Taxa de participação em formação profissional (%)	$\frac{\text{N.º de participantes em ações de formação} \times 100}{\text{Total de trabalhadores}}$
Leque salarial ilíquido	Maior remuneração base ilíquida / Menor remuneração ilíquida

II. Quadros

Constituem parte integrante deste documento, os Quadros apresentados em anexo, construídos de acordo com os formulários disponibilizados pela Direção-Geral da Administração e Emprego Público.



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

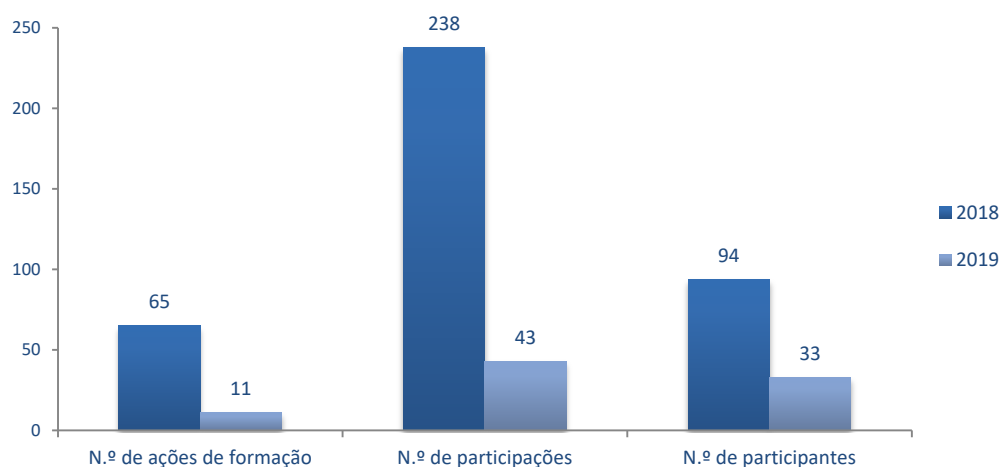
RELATÓRIO DE EXECUÇÃO

PLANO DE FORMAÇÃO DE 2019

Execução do plano de formação de 2019

Ações	Número de ações de formação
•Planeada: 78	
•Realizada:11	
Participantes	Número de trabalhadores que realizaram formação
•Planeada: 66	
•Realizada: 33	
Participações	Número de participações em ações de formação
•Planeada: 165	
•Realizada: 43	
Taxa de participação	Número de participantes/Total de efetivos*100
•Planeada: 67%	
•Realizada: 34%	
Taxa de execução	Número de participações efetivas/Número de participações efetivas*100
• 26%	

Evolução face ao ano anterior



Avaliação

A execução do plano de formação interna em 2019 foi condicionada pela tardia divulgação do Programa de Formação do INA, cuja oferta formativa sofreu grandes mudanças face ao Programa de Formação de 2018.

O plano de formação de 2019 foi elaborado em dezembro de 2018, através do diagnóstico de necessidades de formação identificado em cada unidade orgânica e por trabalhador, procurando abranger todos os trabalhadores do INA. Não sendo conhecido o Programa de Formação do INA para 2019, foi tido como referência o Programa de Formação de 2018.

A oferta formativa do INA em 2019 revelou-se menos variada do que a de anos precedentes, enfatizando áreas como a liderança, a inovação e a igualdade de género. Assim, uma grande parte da formação planeada não teve a correspondente oferta, tendo sido necessário substituir algumas das ações previstas por outras, dentro da oferta existente.

Face à reduzida oferta formativa, a participação em formação por parte dos trabalhadores do INA em 2019 foi bastante inferior ao planeado. Estavam previstas 76 ações, com 68 participantes, num total de 165 participações. Apenas foi possível a participação em 11 ações de formação, abrangendo 33 participantes, com um total de 43 participações.

Previa-se que 66% dos trabalhadores do INA pudessem participar em ações de formação (taxa de participação), mas apenas participaram 34%. Em 2018, a taxa de participantes foi de 89%. Assinala-se, assim, uma grande diminuição face a 2018.

A taxa de execução do plano de formação em 2019 (participações efetivas/participações planeadas*100) foi de 26%.

Lisboa, 15 de abril de 2020