

QUAR

aliação

valiação

nsabiliza

responsa

onsabil

# Relatório de Atividade e de Autoavaliação 2020

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS



### **Ficha técnica**

**Autoria:**

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

**Data de edição:**

2021-04-15

## ÍNDICE

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b> .....	<b>4</b>
<b>ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>6</b>
MISSÃO, ATRIBUIÇÕES, VISÃO, VALORES .....	6
<i>Missão</i> .....	6
<i>Atribuições</i> .....	6
<i>Visão</i> .....	7
<i>Valores</i> .....	7
ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA .....	8
<b>ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>9</b>
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	9
<b>AUTOAVALIAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
EXECUÇÃO DO QUAR .....	17
<i>Eficácia</i> .....	17
<i>Eficiência</i> .....	18
<i>Qualidade</i> .....	19
AVALIAÇÃO GLOBAL .....	20
APRECIACÃO DE SERVIÇOS PRESTADOS .....	22
<i>Formação</i> .....	22
<i>Recrutamento e Seleção</i> .....	23
<i>Inovação</i> .....	24
<i>Encontros internacionais</i> .....	25
<b>ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES</b> .....	<b>26</b>
PLANO DE ATIVIDADES 2020 .....	26
AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO DO INA PELOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	44
COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES .....	45
PROJETOS DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	46
PROJETOS FINANCIADOS .....	46
PUBLICIDADE INSTITUCIONAL .....	47
AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLO INTERNO .....	47
AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E TRABALHADORES .....	50
PROGRAMA DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO .....	50
<b>AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS</b> .....	<b>51</b>
RECURSOS HUMANOS .....	51
RECURSOS FINANCEIROS .....	54
<b>AVALIAÇÃO FINAL</b> .....	<b>56</b>
APRECIACÃO DE RESULTADOS .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	<b>57</b>


## SUMÁRIO EXECUTIVO

Num ano marcado pelas alterações na organização do trabalho e das equipas decorrentes da pandemia COVID-19 e sob o espectro de uma reestruturação anunciada, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) assumiu uma agenda exigente, em torno de quatro objetivos estratégicos e de seis objetivos operacionais inscritos no QUAR 2020, todos superados. Para além destes objetivos, e baseados num processo participativo e interativo, que envolveu dirigentes e equipas, foram definidos numerosos objetivos no Plano de Atividades, em consonância com as diferentes áreas de intervenção do INA. Dos 47 objetivos a cumprir, presentes no Plano de Atividades, foram cumpridos, de acordo com os indicadores e metas estabelecidos, 34 (72%), ficando por cumprir 13 (28%). As razões para um nível de eficácia áquém do pretendido prendem-se, sobretudo, com constrangimentos no plano dos recursos humanos e financeiros, como a informação mais detalhada presente neste Relatório comprova.

O número de objetivos a prosseguir e alcançados evidenciam o elevado desempenho do INA, patente nas iniciativas de inovação que desenvolve nas suas diversas áreas de atuação (formação e qualificação, recrutamento e gestão da mobilidade, inovação na gestão pública, cooperação, conhecimento e comunicação), bem como na gestão corrente. Não se pode deixar de reconhecer que tal desempenho reflete o profissionalismo, envolvimento e dedicação dos seus dirigentes e equipas. Num ano que apelou à resiliência e forte sentido de serviço público, o INA foi capaz de redefinir a sua atuação, para se manter próximo dos seus destinatários, criando valor e preparando as condições para um novo ciclo.

15 de abril de 2021

Elisabete de Carvalho



## NOTA INTRODUTÓRIA

O Relatório de Atividades e de Autoavaliação de 2020 (RAA) da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), procura apresentar a atuação desenvolvida pelo INA no decurso do ano, cumpridas as disposições do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e do Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio.

A atividade do INA enquadra-se no âmbito de atuação do Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública, atendendo à sua missão, visão e valores, em alinhamento com o Programa do XXI Programa de Governo, Grandes Opções do Plano para 2020, a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, e orientações das tutelas.

O ano de 2020 foi particularmente desafiante, por força da pandemia Covid-19, que implicou um reajustamento da atividade da Direção-Geral.

O trabalho à distância passou a fazer parte da nova realidade institucional, quer a nível interno (através do teletrabalho), quer a nível externo, com o desenvolvimento de respostas à distância, não apenas na área da formação, mas nas demais áreas de atuação, incluindo o desenvolvimento de ações como webinars, workshops, congressos, e todo um conjunto de atividades com recurso a plataformas colaborativas e virtuais, que mantiveram o INA próximo dos seus destinatários.

Para além de todo o processo de adaptação às novas formas de trabalho, o impacto da COVID-19 fez-se sentir com grande intensidade ao nível da sustentabilidade financeira da instituição. Com um primeiro trimestre já marcado pelas dificuldades orçamentais associadas à tardia aprovação do Orçamento de Estado de 2020, que só entrou em vigor a partir de abril de 2020, a situação financeira do INA foi particularmente afetada pela avultada quebra de receita, em consequência da Pandemia Covid-19, pela suspensão da atividade formativa presencial, que era a principal fonte de financiamento da instituição.

Apesar de todos os constrangimentos, que conduziram à necessidade de revisão em baixa de alguns indicadores, o INA conseguiu manter o seu habitual elevado padrão de desempenho, com superação de 12 dos 14 indicadores, e consequente superação de todos os objectivos QUAR, tendo sido possível garantir a continuidade dos projetos importantes em curso, determinantes para o cumprimento da Estratégia do Governo e da Estratégia para a Modernização do Estado e da Administração Pública, nomeadamente:

- ✓ Recrutamento Centralizado (procedimentos de 2019 e 2020);
- ✓ Formação em áreas estratégicas e nas áreas transversais à Administração Pública
- ✓ Abertura do Programa CAT “Futuros Líderes”
- ✓ Medidas Simplex+, como a desmaterialização do Procedimento Concursal Comum, o lançamento do Centro de Competências Emergentes e da Ferramenta de Autodiagnóstico da Cultura de Inovação
- ✓ Centro de Inovação no Setor Público
- ✓ Participação na organização da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado
- ✓ Participação na organização do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)

## Missão, Atribuições, Visão, Valores

### Missão

O INA é um serviço central da administração direta do Estado, integrado na área governativa da Modernização do Estado e da Administração Pública.



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, recrutamento e inovação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.

### Atribuições



- Coordenação da formação profissional
- Capacitação e qualificação dos trabalhadores em funções públicas
- Recrutamento e seleção na Administração Pública
- Gestão previsional e pelas competências
- Gestão da mobilidade e da valorização profissional
- Promoção da inovação nos serviços públicos
- Promoção e divulgação do conhecimento na Administração Pública
- Cooperação internacional

## Visão



*Ser um parceiro de referência para uma gestão pública criadora de valor.*

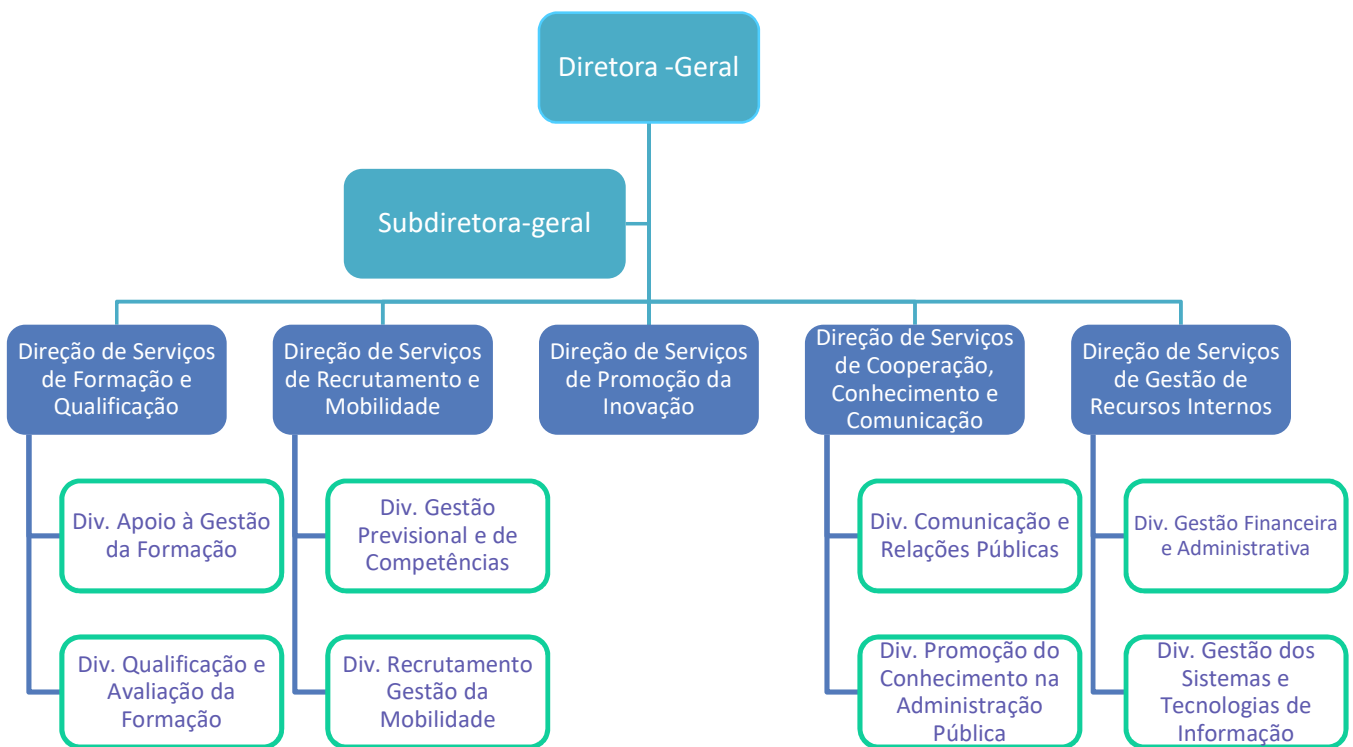
## Valores





## 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.



## 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.** Simplificar, desmaterializar e agilizar o recrutamento na AP

**OE2.** Assegurar o desenvolvimento das competências de trabalhadores e dirigentes através de uma capacitação que os prepare para os desafios da administração pública

**OE3.** Promover, de forma colaborativa, a inovação na gestão pública, capacitando as organizações para a criação de valor

**OE4.** Aprofundar um modelo de gestão do INA que assegure o cumprimento da sua missão num quadro de qualidade, rigor, transparência, colaboração, motivação e boa gestão financeira

Para a prossecução destes objetivos estratégicos, distinguem-se, no que respeita ao QUAR 2020, os seguintes objetivos operacionais e respetivos indicadores, distribuídos pelos parâmetros Eficácia [O1 a O3], Eficiência [O4 a O5] e Qualidade [O6]:

Objetivos Operacionais	Indicadores	Alinhamento com Objetivos Estratégicos			
		OE1	OE2	OE3	OE4
<b>Eficácia</b>					
O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional	IND1. Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	X			
	IND2. Prazo de submissão do relatório com "lições aprendidas" e subseqüentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	X			
O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local	IND3. Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância		X		
	IND4. Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)		X		
	IND5. Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais		X		
O3. Implementar medidas Simplex	IND7. Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum	X			
	IND8. Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes			X	
	IND9. Prazo de implementação da ferramenta de autodiagnóstico da cultura de inovação			X	

Eficiência					
O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público	IND10. Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública			X	
	IND11. Número de calls			X	
O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação	IND12. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)			X	
	IND13. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado			X	
Qualidade					
O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno	IND14. Grau de satisfação com a atividade do INA				X
	IND15. Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA				X

Na sequência da monitorização do terceiro trimestre de 2020, verificou-se a necessidade de proceder a ajustamentos ao QUAR inicialmente proposto, no que concerne alguns indicadores e metas associados aos objetivos operacionais.

Nos quadros seguintes, procede-se a uma menção dos referidos indicadores e metas, com indicação das alterações registadas e superiormente aprovadas face à versão inicial do QUAR 2020.

### O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND1. Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	181	--	151	--	--	--	--
IND2. Prazo de submissão do relatório com “lições aprendidas” e subseqüentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	303		273	--	--	--	--

### O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND3. Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância	151		135	--	--	--	--

IND4. Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)	273		243	IND4. Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)	334	--	304
IND5. Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais	450	50	613	IND5. Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais	200	50	313
IND6. Número de ações de capacitação às autarquias no processo de descentralização de competências	6		8	Eliminação do objetivo	--	--	--

O3. Implementar medidas Simplex							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND7. Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum	100%		100%	--	--	--	--
IND8. Prazo de criação de um Centro de Desenvolvimento de Competências Emergentes	364		334	IND8. Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes	364		334
IND9. Prazo de implementação da ferramenta de autodiagnóstico da cultura de inovação	364		334				

#### O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND10. Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	15		19	--	--	--	--
<i>IND11. Número de calls efetuadas</i>	2		3	IND11. Número de calls	2		3

#### O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação

Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND12. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	95%		100%	--	--	--	--



IND13. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado	95%		100%	--	--	--	--
--	-----	--	------	----	----	----	----

O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno							
Proposta inicial				Revisão			
Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Indicador	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico
IND14. Grau de satisfação com a atividade do INA	3,25	0,25	4,375	--	--	--	--
IND15. Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA	3,25	0,25	4,375	--	--	--	--

## AUTOAVALIAÇÃO

### Execução do QUAR

As tabelas seguintes ilustram o desempenho alcançado, por parâmetro e indicador, tendo por base a versão revista do QUAR 2020.

#### Eficácia

Indicador	Objetivo	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado Atingido	Taxa de Realização	Classificação
<b>O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional</b>					<b>30%</b>	<b>31%</b>	<b>102%</b>	<b>Superou</b>
<b>Ind 1</b>	Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	181		151	50%	180	101%	Superou
<b>Ind 2</b>	Prazo de submissão do relatório com "lições aprendidas" e subsequentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	303		273	50%	300	103%	Superou
<b>O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local</b>					<b>30%</b>	<b>33%</b>	<b>109%</b>	<b>Superou</b>
<b>Ind 3</b>	Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância	151		135	35%	150	102%	Superou
<b>Ind 4</b>	Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)	334		304	35%	322	110%	Superou
<b>Ind 5</b>	Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais	200	50	313	30%	274	116%	Superou

O3. Implementar medidas Simplex			40%	61%	153%	Superou	
<b>Ind 7</b>	Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum	100%	100%	40%	100%	125%	Superou
<b>Ind 8</b>	Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes	364	334	30%	334	125%	Superou
<b>Ind 9</b>	Prazo de implementação da ferramenta de autodiagnóstico da cultura de inovação	364	334	30%	223	218%	Superou

## Eficiência

Indicador	Objetivo	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado Atingido	Taxa de Realização	Classificação
<b>O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público</b>					<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>108%</b>	<b>Superou</b>
<b>Ind 10</b>	Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	15		19	40%	18	119%	Superou
<b>Ind 11</b>	Número de calls	2		3	60%	2	100%	Atingiu
<b>O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação</b>					<b>65%</b>	<b>81%</b>	<b>125%</b>	<b>Superou</b>
<b>Ind 12</b>	Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	95%		100%	60%	100%	125%	Superou

<b>Ind 13</b>	Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado	95%	100%	40%	100%	125%	Superou

## Qualidade

Indicador	Objetivo	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	Resultado Atingido	Taxa de Realização	Classificação
<b>O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno</b>					<b>100%</b>	<b>104%</b>	<b>104%</b>	<b>Superou</b>
<b>Ind 14</b>	Grau de satisfação com a atividade do INA	3,25	0,25	4,375	50%	3,6	108%	Superou
<b>Ind 15</b>	Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA	3,25	0,25	4,375	50%	3,4	100%	Atingiu

## Avaliação Global

O ano de 2020 foi particularmente desafiante, por força da pandemia Covid-19, que condicionou um reajustamento de toda a realidade do INA, em particular no que concerne o desenrolar da sua atividade e nas formas de trabalho adotadas. A partir de março de 2020 a atuação do INA pautou-se pelo trabalho à distância, o que implicou um grande esforço de readaptação de dirigentes e equipas, com resultados positivos, tendo-se conseguido reorganizar e repensar a ação da organização, garantindo continuidade na prossecução da grande maioria dos seus objetivos. Assim, para além de todos os processos internos passarem a ser desenvolvidos de forma digital, também a relação com os *stakeholders* conheceu novos contornos, com as plataformas colaborativas a serem o novo palco de interação, mantendo o INA próximo dos seus destinatários.

Com um primeiro trimestre já marcado pelas dificuldades orçamentais associadas à tardia aprovação do Orçamento de Estado de 2020, que só entrou em vigor a partir de abril de 2020, a situação financeira do INA foi particularmente afetada pela avultada quebra de receita, em consequência da pandemia Covid-19 e pela suspensão da atividade formativa presencial, a sua principal fonte de financiamento. Este foi um constrangimento com elevado peso no desempenho, impedindo uma plena execução do orçamento, que foi elaborado tendo por base o planeamento de actividades.

A instabilidade associada ao ano de 2020 conduziu a uma aprovação tardia do QUAR e do Plano de Atividades de 2020 e conduziu à necessidade de rever em baixa alguns dos indicadores inicialmente propostos, tal como acima exposto.

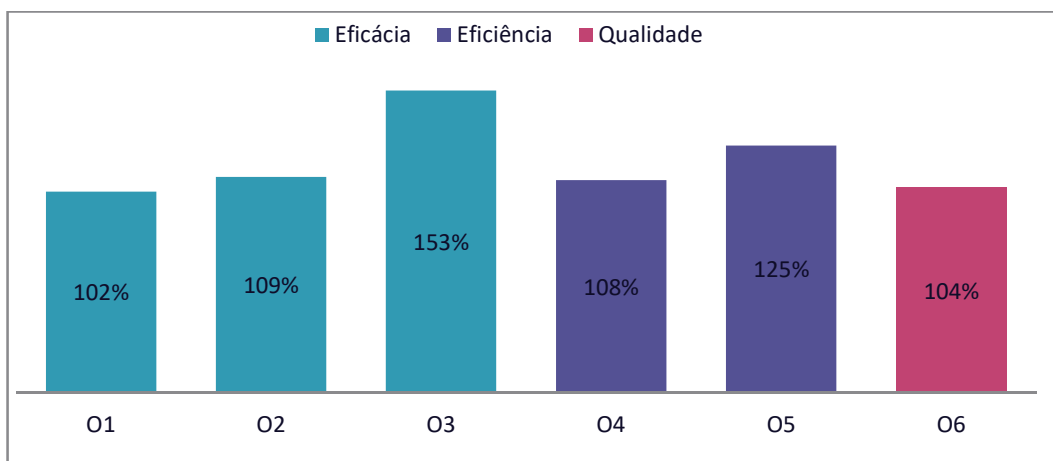
No entanto, e apesar de todos os constrangimentos, o INA conseguiu corresponder adequadamente aos desafios que lhe foram colocados, dando o seu contributo para o cumprimento da Estratégia do Governo e da Estratégia para a Modernização do Estado e da Administração Pública, através da realização de actividades relevantes, como o recrutamento Centralizado (procedimentos de 2019 e 2020), a formação em

áreas estratégicas e nas áreas transversais à Administração Pública, a abertura do Programa CAT “Futuros Líderes”, o desenho de Medidas Simplex+, como a desmaterialização do Procedimento Concursal Comum, o lançamento do Centro de Competências Emergentes e da Ferramenta de Autodiagnóstico da Cultura de Inovação, a dinamização do Centro de Inovação no Setor Público, a participação na organização da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado e no XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD).

A cultura do INA é forte, o ambiente de trabalho é saudável e a gestão praticada é aberta, participativa e convidativa ao envolvimento dos colaboradores. Assim, com uma equipa motivada, empenhada e profissional, o INA conseguiu um elevado padrão de desempenho, com superação de 12 dos 14 indicadores, e consequente superação dos 6 objectivos QUAR, com um desempenho que pode ser avaliado como **Bom**.

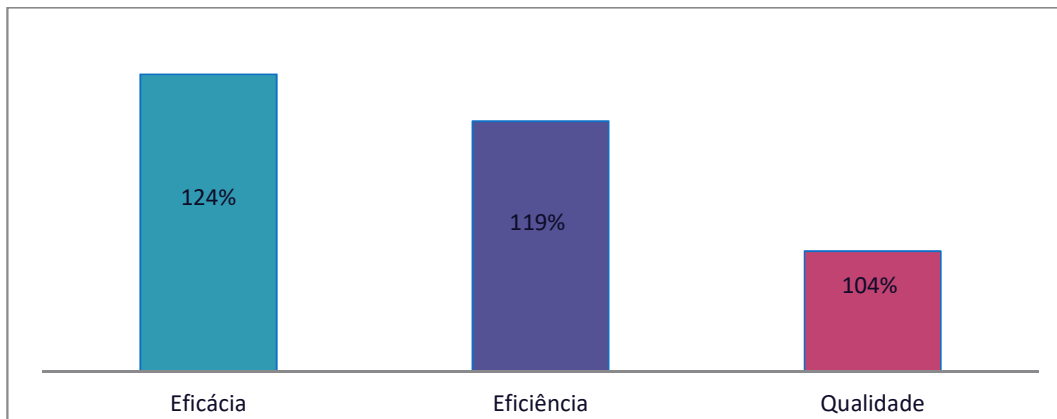
O gráfico seguinte permite observar a taxa de realização de cada um dos objetivos fixados, verificando-se a superação da totalidade dos objectivos definidos para o período.

Figura 1 - Taxa de realização por objetivo



Analisando a taxa de execução por cada um dos parâmetros, todos apresentam valores que superaram o planeado, sendo a Qualidade a que regista um valor mais próximo de 100%.

Figura 2 - Taxa de execução por parâmetro



## Apreciação de Serviços Prestados

### Formação

Sendo a formação reconhecida como a principal área de intervenção do INA, pela herança histórica, em 2020 foi fortemente afetada pela pandemia Covid-19, designadamente pela suspensão da formação presencial, modalidade adotada para a maioria dos cursos oferecidos pelo INA. Sendo a formação a principal fonte de receitas próprias do INA, esta quebra na atividade formativa acarretou consequências graves para o equilíbrio financeiro da instituição.

Ao longo de 2020, foi efetuado um esforço de adaptação, disponibilizando cursos de formação presencial mediada por plataformas colaborativas, bem como de formação à distância, de modo a diversificar a oferta e a adquirir maior flexibilidade nas

respostas, que permitissem garantir a continuidade da atividade mesmo em situações adversas.

Apesar dos constrangimentos encontrados, e da conseqüente necessidade de revisão em baixa de alguns dos indicadores nesta área, o Objetivo 2 do QUAR, “Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local” foi superado.

O Programa de Capacitação Avançada CAT “Futuros Líderes” teve o seu início em novembro de 2020, tendo já sido concluído o primeiro percurso formativo. O número de formandos em competências de liderança, inovação e digitais foi de 274.

## Recrutamento e Seleção

No âmbito do Recrutamento Centralizado, o INA enquanto Entidade Centralizada de Recrutamento, deu continuidade aos dois procedimentos que se encontravam em curso (RC2019 e RC2020), com vista à conclusão dos mesmos.

Quanto à desmaterialização do procedimento concursal comum, enquadrado como medida **Simplex +**, o INA, concluiu as fases do processo desmaterialização, previstas para o ano de 2020, com a submissão da proposta do desmaterialização com vista a tornar os procedimentos de recrutamento e seleção mais céleres, uniformes, eficientes e de fácil implementação.



## Inovação

Procurando maximizar a sua intervenção na área da inovação, em 2020 foram desenvolvidos os seguintes projetos, integrados no âmbito do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP):

- *Centro de Inovação em Serviços Públicos (CISP)* - A fim de promover a criação de valor de forma transversal na Administração Pública, apoiando, nomeadamente, os trabalhadores e os dirigentes na condução de iniciativas de inovação e as organizações públicas na gestão da inovação, o CISP visa intervir em todo o ciclo de gestão da inovação, procurando: incentivar a geração de ideias de inovação, promover a experimentação, apoiar a implementação de projetos de inovação, capacitar pessoas e equipas, e orientar para o alcance de resultados e de impacto em serviço público, através da inovação. Foram, neste âmbito, realizadas 18 oficinas de participação, com um total de 244 participantes, tendo sido realizadas 2 *calls*, uma sob o tema “ambientes de trabalho inovadores” (34 candidaturas e 142 participantes) e a outra “gestão e transferência do conhecimento” (38 candidaturas e 173 participantes).

- *Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação* – Esta ferramenta permite posicionar cada entidade num perfil, com vista ao desenvolvimento desta área de competências organizacionais, designadamente através de planos de melhoria de competências de inovação. Pretende-se difundir na AP o modelo inerente ao autodiagnóstico de cultura de inovação, que está focado primordialmente no alinhamento da estratégia de inovação com a estratégia global da organização, apoiar a realização de autodiagnósticos e de planos de melhoria de competências de inovação;

- *Centro de Competências Emergentes* – Enquadrado no Simplex +, este projeto visa, através de processos participativos, identificar competências emergentes na Administração Pública para renovar e adequar a capacitação organizacional, de equipas e de pessoas e melhorar ferramentas de gestão pública;

- *Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança* - pretende desenvolver as competências de trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, com vista à aquisição de conhecimentos, e ao reforço das capacidades individuais nos domínios da

liderança e da gestão da inovação, designadamente naqueles que estejam envolvidos em projetos inovadores.

## Encontros Internacionais

Em 2020 realizam-se dois eventos internacionais que contaram com a participação do INA na sua organização: a XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado e o XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD).

Devido à incerteza decorrente da pandemia COVID-19, a organização destes dois eventos foi sofrendo sucessivos ajustamentos, tendo a XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado sido realizada num formato à distância.

Já o XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD), o maior congresso no espaço ibero-americano de Administração Pública, foi realizado pela primeira vez em formato misto, tendo requerido um grande esforço de organização e adaptação por parte do INA, encontrando respostas adequadas ao contexto pandémico, num quadro de fortes restrições financeiras e de escassez de recursos humanos. Foi, no entanto, um desafio superado, tendo o Congresso acontecido sem contratempos e com uma apreciação altamente positiva por parte de todos os envolvidos.



## ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES

### Plano de Atividades 2020

Para além dos projetos desenvolvidos ao nível do QUAR, verificaram-se outras iniciativas e atividades que tiveram destaque ao longo do ano e que foram desenvolvidas pelas direções de serviços que compõem o INA, e que constavam no Plano de Atividades de 2020.

À semelhança do que se verificou com o QUAR, aquando da monitorização do terceiro trimestre das atividades que constam do plano, verificou-se que devido a constrangimentos alheios ao INA, algumas não poderiam ser realizadas ou concluídas no dentro do período previsto. Nesse sentido, foi enviado à tutela um pedido de revisão dos objectivos operacionais e indicadores, com proposta de alteração de metas ou eliminação, dos quais tiveram acolhimento, com despacho superior, os que se encontram na tabela seguinte:

Objetivo	Pedido de alteração solicitado pelo INA
DSFQ3	<i>“Realizar ações de capacitação às autarquias no processo de descentralização de competências”</i> <u>eliminação</u> deste objetivo, por não existir informação quanto ao desenvolvimento a dar a esta iniciativa.
DSRM3	<i>“Divulgação de conhecimento acumulado que promova as boas práticas na área do recrutamento”</i> - <u>eliminação</u> do indicador 2, que diz ao respeito ao “Número de folhetos informativos – concursos da EPSO”, dada a escassez de recursos humanos;
DSRM4	<i>“Adequar os instrumentos normativos de Gestão dos Recursos Humanos no domínio do recrutamento e selecção da gestão da mobilidade”</i> - Solicita-se igualmente a <u>eliminação</u> do objetivo por se considerar que este projeto não é crítico face aos demais.
DSRI13	<i>“Implementar um sistema de indicadores de gestão orçamental”</i> - <u>eliminação</u> do objetivo pela não consolidação da técnica adstrita esta actividade que acabou por não consolidar.
DSRI17	<i>“Dinamizar o projeto RigAP – Renovar os instrumentos de gestão”</i> - <u>eliminação</u> devido à inexistência de recursos humanos na área do planeamento que possam assegurar esta atividade, apesar da abertura de procedimento por mobilidade.
DSRI19 (Atual DSRI13)	<i>Garantir a actualização da tabela de preços do INA”</i> - <u>mudança na data</u> de apresentação de um plano de incremento da receita de 31/07/2020 para 31/12/2020.
DSRI20 (Atual DSRI14)	<i>“Desenvolver um plano de recuperação de receita”</i> com o indicador “Data de apresentação de um plano de incremento da receita” e meta de 30/11/2020.
DSRI21 (Atual DSRI15)	<i>“Desenvolver um plano de gestão das instalações”</i> , com o indicador “Data de apresentação de um plano de gestão das instalações”, e meta de 31/12/2020.
DSFQ2	<i>“Abrir o Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)”</i> - <u>mudança da meta</u> , de 30/09/2020 para 30/11/2020
DSFQ7	<i>“Assegurar o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial)”</i> , na sequência da conclusão do Recrutamento Centralizado” - Solicita-se a sua eliminação por esta ação só poder ocorrer em 2021.
DSFQ12	<i>“Assegurar a execução do Programa Qualifica AP”</i> - alteração da meta do primeiro indicador passando de 300 trabalhadores para 100 trabalhadores mobilizados, justificada pelos constrangimentos pandémicos

<b>DSRM5</b>	<p><b><i>“Desenvolver um programa de profissionalização em Recrutamento e Seleção, contribuindo para a capacitação da AP neste domínio.”</i></b> – Atendendo aos atrasos registados nos desenvolvimentos na BEP, propõe-se a sua <u>eliminação</u> (pressupondo que a capacitação transitará para 2021).</p>
<b>DSRM6</b>	<p><b><i>“Dinamizar o helpdesk de apoio aos serviços, aos trabalhadores em funções públicas e aos cidadãos”</i></b> - No <u>indicador 1</u>, pretende-se apresentar proposta de reformulação de FAQ, que incidam no seu âmbito de atuação, propõe-se a <u>alteração da data</u> de 30/11/2020 para 30/12/2020. A necessidade de revisão desta meta prende-se com a afetação dos recursos humanos aos restantes projetos, com a fase de resposta à audiência prévia no RC2020 a terminar previsivelmente a 16/12/2020.</p>
<b>DSRM7</b>	<p><b><i>“Gerir o sistema de RVP e mobilidade, promovendo a utilização eficiente dos recursos humanos da AP”</i></b> - <u>revisão do texto</u> dos indicadores, sendo que o primeiro alterado para: <i>“Prazo de aprovação do desenho do processo de resposta aos pedidos de licença especial de funções transitórias em Macau.”</i> e o segundo indicador será modificado para: <i>“Prazo de aprovação do desenho do processo de resposta aos pedidos no âmbito do RVP”</i>, em ambos a <u>meta</u> deverá passar a ser 31/12/2020.</p>
<b>DSPIG1 IND2</b>	<p><u>indicador2</u>: de 30/11/2020 para 15/12/2020. Dilação do prazo por forma a permitir a conciliação com o que está definido no plano de ação SIIGeP.</p>
<b>DSCCC4</b>	<p><b><i>“Assegurar a realização das Visitas de Estudo/Propostas de Formação à medida/Acolhimento de delegações internacionais”</i></b> -<u>eliminação</u> do objectivo devido à situação pandémica. O vírus condicionou as viagens e os pedidos de visitas de delegações internacionais, não se prevendo quaisquer alterações até ao final do corrente ano.</p>
<b>DSCCC5</b>	<p><b><i>“Dinamizar e promover a RINAPE”</i></b> – <u>alteração da data</u> da submissão de proposta do Programa de Estágios para trabalhadores e dirigentes na Administração Pública, de 30/11/2020 para 30/12/2020.</p>
<b>DSCCC9</b>	<p><b>DSCCC9 – <i>“Revitalizar os serviços da INA Editora”</i></b> - <u>alteração da meta</u> no que ao número de publicações diz respeito <u>passando de 7 para 3</u>. Solicita-se a revisão desta meta para 3 publicações pois não existem publicações ainda submetidas para desenvolvimento pela INA Editora (i.e., booklet do CEAGP, Programa de Formação INA, brochura do INA).</p>
<b>DSRI5 IND1</b>	<p><b><i>“Assegurar a gestão de recursos humanos”</i></b> - <u>alteração</u> do primeiro indicador na <u>redação</u> para: <i>“Prazo do envio para a publicação dos pedidos de recrutamento por mobilidade na BEP, após receção, na DSRI, do pedido das unidades orgânicas, devidamente autorizado”</i>.</p>
<b>DSRI8</b>	<p><b><i>“Garantir a conformidade dos sistemas de informação com o RGPD”</i></b> - <u>exclusão</u> justificada pela necessidade de aprovação do relatório final do projecto RGPD, que ainda não foi possível.</p>

**DSRI11** *“Implementar uma nova solução de autenticação alinhada com a estratégia TIC 2020” - eliminação do objetivo que consistia na disponibilização de um novo portal para o INA. As restrições orçamentais, decorrentes da quebra da receita explicadas pelos constrangimentos à atividade formativa decorrentes da COVID-19 inviabilizaram o projeto.*

Os quadros seguintes espelham as atividades, através dos objetivos definidos para cada unidade orgânica, os seus indicadores de medida, as metas e o seu respetivo grau de execução.

Direção de serviços de Formação e Qualificação					
ID PA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
DSFQ1	Apresentar uma proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho	Data de apresentação da proposta	30-11-2020	27-04-2020	Cumprido.
DSFQ2	Abrir o Programa de Capacitação (CAT - Futuros Líderes)	Data de abertura do curso	30-11-2020	19-11-2020	Cumprido.
DSFQ3	Executar um Plano de Formação em competências digitais, incluindo a modalidade de formação à distância	Número de cursos publicitados	5	8	Cumprido.
DSFQ4	Executar um Plano de Formação em competências de liderança, incluindo a modalidade de formação à distância	Número de cursos publicitados	4	9	Cumprido.
DSFQ5	Executar um Plano de Formação em competências de inovação, incluindo a modalidade de formação à distância	Número de cursos publicitados	3	16	Cumprido.
DSFQ6	Executar um plano de formação em competências transversais, incluindo na modalidade de formação à distância	Número de cursos publicitados	10	85	Cumprido.

DSFQ7	Apresentar uma proposta de preçário para as ações de formação do INA	Data da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31-07-2020	18-12-2020	Não cumprido. Proposta enviada à Senhora Diretora-Geral, email de 18 dezembro. Reencaminhado para DSRI/DGFA, email de 23 de dezembro.
DSFQ8	Apresentar uma proposta de Programa de Formação para 2021	Data de divulgação pública do Programa de Formação	30-10-2020	Não divulgado	Não cumprido. Submissão de Distribuição SIPOC/2020/2825 (30/11/2020). Não foi divulgado em 2020.
DSFQ9	Assegurar a execução do Programa Qualifica AP	Número de trabalhadores mobilizados para sessões de acolhimento e informação	100	305	Cumprido. Em 2020 o Centro Qualifica AP do INA envolveu cerca de 305 trabalhadores da AP em sessões de esclarecimento dedicadas ao Programa Qualifica AP.
		Data de apresentação do relatório anual do programa Qualifica AP	31-05-2020	30-05-2020	Cumprido.
DSFQ10	Assegurar a Coordenação da Formação na Administração Pública	Data de aprovação do Relatório do Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública	30-09-2020	30-11-2020	Não cumprido. A justificação prende-se com a situação pandémica, bem como a atual falta de recursos humanos.
DSFQ11	Apresentação das especificações técnicas e respetiva proposta de desenho da plataforma COFAP	Data de apresentação da proposta de redefinição do projeto	31/07/2020	Resultado não apurado	Resultado não apurado. Impossibilidade orçamental e financeira de dar continuidade à iniciativa.



Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade					
ID PA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
DSRM1	Promover políticas de gestão de recursos humanos criadoras de valor	Data de aprovação superior da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	30-06-2020	29-06-2020	Cumprido.
		Data de submissão do relatório com "lições aprendidas" e elaboração de propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	30-10-2020	29-10-2020	Cumprido.
		Data de submissão do relatório de avaliação dos desenvolvimentos efetuados na BEP	30-12-2020	30-12-2020	Cumprido. O referido relatório está incluído no relatório de progressos da desmaterialização do Procedimento Concursal Comum (Medida Simplex)
		Data de submissão de relatório de progresso do projeto de desmaterialização do Procedimento Concursal Comum	30-12-2020	30-12-2020	Cumprido.
		Data de apresentação do modelo simplificado do referencial de competências transversais	15-12-2020	0%	Não cumprido. A equipa da DGPC só foi reforçada, para a área da gestão por competências a 01.12.2020; Os Procedimentos de Recrutamento Centralizado têm, como membros do júri, as duas técnicas superiores com competência técnica para executar estas atividades, pelo que não foi possível avançar com o GECAP.
		Número de instrumentos propostos para a aplicação do modelo GeCAP	1	0%	
		Data de apresentação do modelo simplificado do referencial de competências de Gestão e de Liderança	15-12-2020	0%	

		Grau de satisfação do parceiro edições - PEPAC-MNE	3,75	Não avaliável	Não avaliável. Não foram recebidas respostas quanto ao grau de satisfação do parceiro no PEPAC-MNE
DSRM2	Incrementar a capacidade do INA ao nível da prestação de serviços de gestão por competências e recrutamento e seleção	Data de aprovação da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31-07-2020	0%	Não cumprido. No primeiro trimestre, saíram, por mobilidade, 4 Técnicos Superiores da DSRM, tendo ficado a restante equipa, em regime de teletrabalho, afeta exclusivamente ao Recrutamento Centralizado, candidatura SAMA, Helpdesk e Valorização Profissional. Proposta enviada para a DSRI a 07.12.2020
DSRM3	Divulgação de conhecimento acumulado que promova as boas práticas na área do Recrutamento e Seleção	Número de Manuais de Procedimentos de Recrutamento e Seleção – Programa "Uniformiza"	1	2	Cumprido.
		Número de conteúdos atualizados nos canais de comunicação do INA	5	5	Cumprido.
DSRM4	Dinamizar o hespdesk de apoio aos serviços, aos trabalhadores em funções públicas e aos cidadãos	Data de aprovação de proposta de reformulação de FAQs no âmbito de atuação da DSRM	30-12-2020	29-10-2020	Cumprido.
		Grau de satisfação dos utilizadores da BEP	3,75	3,5	Não cumprido.
DSRM5	Gerir o sistema de RVP e mobilidade, promovendo a utilização eficiente dos recursos humanos da AP	Prazo de aprovação do desenho do processo de resposta aos pedidos de licença especial de funções transitórias em Macau.	31-12-2020	0%	Não cumprido. Simultaneidade dos projetos desenvolvimentos BEP para o RC, RC Consequente, reduzido número de elementos na equipa (2 pessoas a trabalhar na matéria) e aumento do número de pedidos de regresso ao serviço efetivo (cessações LSV).
		Prazo de aprovação do desenho do processo de resposta aos pedidos no âmbito do RVP	31-12-2020	0%	



DSRM6	Contribuir para a boa gestão dos recursos humanos na AP, prestando a informação necessária ao desenho de políticas públicas de emprego	Percentagem de reportes, do PREVPAP, entregues dentro do prazo	95%	45%	Não cumprido. Atividade dependente de apenas um técnico e da necessária validação prévia pelo Dirigente. A complexidade da recolha e tratamento de dados impediam, muitas vezes, que os ficheiros estivessem em condições de serem enviados dentro do prazo (1.º dia útil da semana seguinte)
		Percentagem de reportes, no âmbito do recrutamento, entregues dentro do prazo	95%	100%	Cumprido.

Direção de Serviços de Promoção da Inovação					
ID PA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
DSPIG1	Lançar iniciativas de reconhecimento de trabalhadores e equipas que concretizem práticas inovadoras de gestão pública	Data de lançamento do Programa de Reconhecimento de Trabalhadores e Equipas	15-09-2020	30-11-2020	Não cumprido. (medida inscrita em Plano SIIGeP)
		Data de atribuição das formas de reconhecimento	15-12-2020	Não avaliável	Não avaliável. Medida dependente da Tutela. Ainda sem data definida para a concretização.
DSPIG2	Implementar uma ferramenta de autoavaliação da Cultura de Inovação	Número de autoavaliações realizadas com recurso à ferramenta	15	4	Não cumprido.  Foi implementada e tem um primeiro grupo de 6 entidades (4 autoavaliações efetuadas e 2 em execução) que integram a sua aplicação inicial, com vista a retirar as devidas lições aprendidas, fazer evoluir a abordagem definida, na metodologia e no instrumento, e introduzir as evoluções necessárias. (medida SIMPLEX, inscrita em Plano SIIGeP)
		Número de planos de inovação desenvolvidos com apoio da ferramenta	9	4	
DSPIG3	Dinamizar projetos inovadores através de trabalho colaborativo e transversal	Data de submissão da proposta de matriz de apoio à realização de projetos inovadores de base colaborativa e transversal	15-06-2020	06-05-2020	Cumprido.

		Número de projetos inovadores de trabalho transversal e colaborativos	5	30	Cumprido.
DSPIG4	Realizar Oficinas de Participação (processos participativos) para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	Número de Oficinas de Participação para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)	10	12	Cumprido.
		Número de Oficinas de Participação para identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	5	6	Cumprido.
DSPIG5	Implementar uma Aceleradora de Ideias de Inovação em serviços públicos (Aceleradora InovAP)	Data de arranque do teste-piloto da Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos	31-07-2020	31-07-2020	Cumprido.
		Número de "calls"	2	2	
DSPIG6	Criar um Centro de Inovação no Setor Público (CISP), em colaboração com as entidades do ecossistema de inovação da AP	Data de apresentação pública do CISP	30-09-2020	15-12-2020	Não cumprido.



		Número de projetos desenhados para o CISP	5	11	Cumprido.
DSPIG7	Criar o Centro de Competências Emergentes, contendo o modelo de atuação, a carteira de serviços, e um plano de ação	Data do despacho de aprovação	30-11-2020	30-11-2020	Cumprido.
DSPIG8	Abrir o Programa de Mentoria de Inovação e Liderança, numa modalidade virtual	Data de abertura do Programa	31-07-2020	21-01-2020	Cumprido.

Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação					
ID PA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
DSCCC1	Promover e consolidar parcerias e protocolos nacionais e internacionais	Percentagem de protocolos merecedores de aprovação superior	95%	95%	Cumprido.
DSCCC2	Dinamizar e promover a RINAPE	Data de apresentação de uma proposta de projeto piloto de Programa de Estágios para trabalhadores e dirigentes na Administração Pública, para fomentar a aprendizagem através de experiências em contextos reais de trabalho	31-12-2020	31-12-2020	Cumprido. Proposta apresentada à Senhora DG a 31/12/2020
DSCCC3	Divulgação e promoção das áreas de negócio do INA para os diferentes públicos nacionais e internacionais	Data de aprovação da proposta do Plano de Comunicação Externo e Interno do INA	30-06-2020	07-08-2020	Não cumprido. Atendendo à pandemia e às necessidades de ajustamento nas diferentes unidades orgânicas, o Plano foi apresentado a 07-08-2020.
		Data de aprovação da proposta da brochura e outro material Institucional do INA	30-09-2020	28-08-2020	Cumprido.
DSCCC4	Apoiar na preparação de eventos promovidos pelo INA	Número de eventos promovidos pelo INA	5	5	Cumprido.

DSCCC5	Reestruturação e melhoria dos suportes de comunicação	Data de aprovação da proposta de um novo site	15-05-2020	15-05-2020	Cumprido. Proposta apresentada, mas não foi considerada pelo contexto de constrangimentos financeiros que impedia a sua possível concretização.
DSCCC6	Revitalizar os serviços da INA Editora	Número de publicações	3	2	Não cumprido. Por força da pandemia Covid-19 e da escassez de recursos humanos do INA, a capacidade das unidades orgânicas para a produção dos conteúdos que estavam inicialmente programados ficou limitada, não tendo sido possível a concretização deste objetivo.
DSCCC7	Avaliar a satisfação dos destinatários dos serviços da Biblioteca	Grau de satisfação	3,5	3,85	Cumprido.
DSCCC8	Garantir a atualização da tabela de preços do INA	Data da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31-07-2020	31-07-2020	Cumprido. Entregue a 30/07/2020



Direção de Serviços de Recursos Internos					
ID PA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
DSRI1	Otimizar o processo de consolidação da receita do INA	Prazo de emissão de faturas	3 dias	2 dias	Cumprido
		Percentagem de entidades contactadas cujas faturas não foram pagas no prazo de 30 dias	75%	95%	Cumprido
DSRI2	Otimizar o processo de consolidação da receita do INA	Percentagem de relatórios submetidos dentro do prazo	90%	100%	Cumprido
DSRI3	Assegurar uma preparação eficiente do orçamento do ano seguinte e da Conta de Gerência	Prazo para a apresentação da metodologia a utilizar na preparação do orçamento de 2021	31-05-2020	31-05-2020	Cumprido
		Prazo de apresentação da informação pertinente para a Conta de Gerência	30-04-2020	31-03-2020	Cumprido
DSRI4	Assegurar a gestão de Recursos Humanos	Prazo do envio para a publicação dos pedidos de recrutamento por mobilidade na BEP, após receção, na DSRI, do pedido das unidades orgânicas, devidamente autorizado	3 dias	1 dia	Cumprido

		Prazo de submissão para aprovação superior do relatório de diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores do INA	30-06-2020	30-11-2020	Não cumprido. O programa de formação do INA não foi divulgado atempadamente, o que impediu a elaboração atempada do DNF interno.
DSRI5	Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores	3,25	3,44	Cumprido
		Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido de alteração da modalidade do horário de trabalho, desde que detentores das condições necessárias	90%	100%	Cumprido
DSRI6	Assegurar a gestão do arquivo	Data de aprovação da proposta de reorganização do arquivo INA	15-10-2020	31-12-2020	Não cumprido. Por insuficiência de recursos humanos. A técnica que elaborou o documento iniciou funções no INA a 1 de julho de 2020, pelo que não foi possível elaborar o documento na data prevista, tendo sido entregue a 31/12/2020
DSRI7	Garantir o funcionamento das infraestruturas tecnológicas, da rede de dados e voz	Grau de satisfação dos destinatários	3	3	Cumprido
DSRI8	Garantir a segurança dos SI/TI do INA	Data de aprovação da proposta de política de segurança dos sistemas e tecnologias de informação (SI/TI)	30-11-2020	30-11-2020	Cumprido

DSRI9	Garantir a conformidade legal e a adequação dos instrumentos de regulamentação interna	Data de aprovação da proposta de revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	31-05-2020	31-12-2020	Não cumprido. Por insuficiência de recursos humanos. A técnica que elaborou o documento iniciou funções no INA a 1 de dezembro de 2020, pelo que não foi possível elaborar o documento na data prevista, tendo sido entregue a 31/12/2020
		Data de aprovação da proposta de Revisão da Norma de Controlo Interno	31-05-2020	31-12-2020	Não cumprido. Por insuficiência de recursos humanos. A técnica que elaborou o documento iniciou funções no INA a 1 de dezembro de 2020, pelo que não foi possível elaborar o documento na data prevista, tendo sido entregue a 31/12/2020
DSRI10	Agilizar e normalizar procedimentos	Número médio de dias decorridos entre a entrada da fatura na DSRI-Contratação (SIPOC) e o envio da fatura para a contabilidade	5 dias	Resultado não apurado	Resultado não apurado. Impossível concretizar, tendo em conta as dificuldades orçamentais e financeiras.
		Percentagem de respostas atempadas (em 5 dias úteis) às IP autorizadas	100%	100%	Cumprido
		Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias	50%	Resultado não apurado	Resultado não apurado. Impossível concretizar, tendo em conta as dificuldades orçamentais e financeiras.
DSRI11	Melhorar a qualidade da gestão interna, para melhor servir o público	Nível de satisfação dos destinatários com os serviços prestados pelo INA	3,25	3,6	Cumprido
		Data de submissão do relatório com os resultados do inquérito de avaliação das atividades do INA	31-12-2020	Em curso	Não cumprido. Por insuficiência de recursos humanos. A técnica que está a elaborar a análise dos dados iniciou funções a 1 de fevereiro de 2021. Processo em curso.

DSRI12	Dinamizar o projeto 3 em linha	Data de apresentação de duas medidas	31-06-2020	31-05-2021	Cumprido
DSRI13	Garantir a atualização da tabela de preços do INA	Data da proposta de revisão da tabela de preços de todos os serviços prestados geradores de receita	30-11-2020	31-12-2020	Não cumprido. Por insuficiência de recursos humanos. Proposta apresentada a 31 de dezembro de 2020.
DSRI14	Desenvolver um plano de recuperação de receita	Data de apresentação de um plano de incremento da receita	30-11-2020	30-11-2020	Cumprido
DSRI15	Desenvolver um plano de gestão das instalações	Data de apresentação de um plano de gestão das instalações	31-12-2020	31-12-2020	Cumprido
DSRI16	Executar o processo de inventário de bens móveis	Data da apresentação da proposta do regulamento de bens móveis do INA	31/10/2020	Resultado não apurado	Resultado não apurado. Por insuficiência de recursos humanos adequados às funções.
DSRI17	Assegurar o desenvolvimento da normalização de procedimentos de contratação, gestão orçamental e financeira do INA	Percentagem de desconformidades detetadas (1º nível de controlo interno) face ao proposto no Manual de Procedimentos	5%	Resultado não apurado	Resultado não apurado. Por insuficiência de recursos humanos adequados às funções.

## Avaliação da Atuação do INA pelos *Stakeholders*

O INA desenvolveu um questionário online para acolher as opiniões e sugestões dos *stakeholders* relativamente à sua atuação. O questionário, 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 490 respondentes, que incluía elementos externos à Administração Pública 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 (3,6), valor obtido através da média das avaliações para as diferentes áreas de atuação. A avaliação foi homogénea para as quatro áreas de atuação em apreciação – formação, recrutamento e seleção, inovação e cooperação e comunicação –, variando entre 3,5 e 3,7.

Os fatores mais valorizados pelos respondentes, foram a disponibilidade e empenho das equipas do INA, nos seus vários domínios de intervenção, bem como a sua capacidade técnica para dar uma resposta adequada às necessidades manifestadas pelos *stakeholders*.

Para além do reconhecimento do valor das equipas INA, foram ainda destacados os seguintes aspectos positivos:

- Na formação: a relevância dos cursos, a qualidade dos formadores e a adequação da oferta formativa às necessidades da Administração Pública;
- No recrutamento e seleção: a transparência, isenção e qualidade técnica na condução dos procedimentos concursais;
- Na inovação: a proximidade aos serviços e o planeamento e organização das diferentes iniciativas desencadeadas;

- Na cooperação, conhecimento e comunicação: a qualidade dos temas tratados e das intervenções dos participantes nos eventos organizados pelo INA, a proximidade com os serviços da Administração Pública e a qualidade dos conteúdos presentes no site do INA, bem como do acervo bibliográfico da Biblioteca.

As respostas dos inquiridos não exaltaram aspetos negativos dignos de nota (valores de respostas residuais, abaixo dos 1%).

## Comprometimento dos Trabalhadores

O INA conta com uma equipa de profissionais qualificados, empenhados e comprometidos com o serviço. Num ano que implicou grande esforço de adaptação e que foi também marcado pela instabilidade, associada ao anúncio de uma reestruturação, os trabalhadores do INA mostraram-se capazes de responder aos desafios, trabalhando com afinco e empenho para garantir a continuidade de toda a atividade e o cumprimento dos objetivos definidos no QUAR e no Plano de Atividades.

No final no ano de 2020, por forma a aferir o comprometimento com a instituição e com o trabalho, os colaboradores foram convidados a preencher um questionário de avaliação do seu grau de satisfação com diversas variáveis, que possibilitaram avaliar dimensões como as condições e natureza do seu trabalho, as relações entre pares e superiores hierárquicos, e as recompensas contingências, tendo sido apurado um grau de comprometimento organizacional global de 3,4 valores. Com valores acima da média (3,4) encontram-se as relações com os superiores hierárquicos (4,2) e com os colegas (3,7), a natureza do trabalho que os colaboradores desenvolvem no INA (3,9) e o grau de satisfação que dele tiram (3,5). Com valores abaixo da média surge a possibilidade de recompensar os trabalhadores e as condições de trabalho (ambas com 3,1).

## Projetos de Inovação e Modernização Administrativa

Decorrente da execução do Decreto-Lei N.º 73/2014, de 13 de maio, a atuação do INA em 2020, nas suas diferentes vertentes, foram concretizados projetos e atividades enquadráveis em medidas de modernização administrativa, designadamente:

- Centro de Inovação no Setor Público (CISP)
- Ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação
- Programa de mentoria de inovação e liderança
- Centro de Competências Emergentes
- Recrutamento Centralizado – RC
- Desmaterialização dos procedimentos concursais – EP-on
- “Renovar os instrumentos de gestão – INA” – RigAP@INA

## Projetos Financiados

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).

No ano de 2020 foram lançados mais dois cursos no âmbito deste Projeto, “RGPD para cidadãos atentos” e “A UE: construção e funcionamento”, e submetido o pedido de reembolso final, que se encontra ainda em fase de apreciação.

Quanto ao Projecto EP-on, este tem como objectivo a desmaterialização do procedimento concursal e foi apresentada ao SAMA 2020 uma candidatura ao pedido de financiamento, que ainda se encontra em fase de audiência prévia.

Projetos	Cofinanciamento	UO (responsável)	Observações
NAU – formação em <i>e-learning</i>	SAMA 2020	DSFQ	Projeto em colaboração com a DSRI (DSTI)
EP-on - Desmaterialização Procedimento Concursal	SAMA 2020	DSRM	Em fase de audiência prévia

## 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 930,00€.

## Avaliação de Sistemas 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.

Em 2020, manteve-se a utilização 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, e que por força da pandemia se tornou uma ferramenta imprescindível para o bom funcionamento do serviço, uma vez que o teletrabalho obrigou a que todo o fluxo documental fosse efectuado de forma remota.

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.

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 2020, o INA foi actualizada a Norma de Controlo Interno e o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, com vista à uniformização de procedimentos internos nas áreas transversais.

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			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 utente, princípios de bom governo)?	X			O Código de Conduta do INA está publicado na intranet e no <i>site</i> .
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os colaboradores e os dirigentes identificam as necessidades de aquisição e desenvolvimento de competências, promovendo-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
<b>2 – Estrutura organizacional</b>			
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.
<b>3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>			
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.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?		X	Não
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>			
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 nº de registos e nº 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; Desenvolvimento e utilização de <i>webservices</i> para a troca de informações entre aplicações.

## Audição de 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 2020 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). Foi elaborado plano de gestão das infraestruturas, no qual foram identificados os imóveis que o INA tem atualmente a seu cargo, bem como as suas características físicas e operacionais, nomeadamente ao nível dos sistemas de elevação, ventilação, iluminação e de redes de comunicação. Foi apresentada uma avaliação das suas atuais condições, com um levantamento das necessidades de melhoria e de reparações, e apresentado um plano de investimento com o objectivo de corrigir as deficiências detetadas.

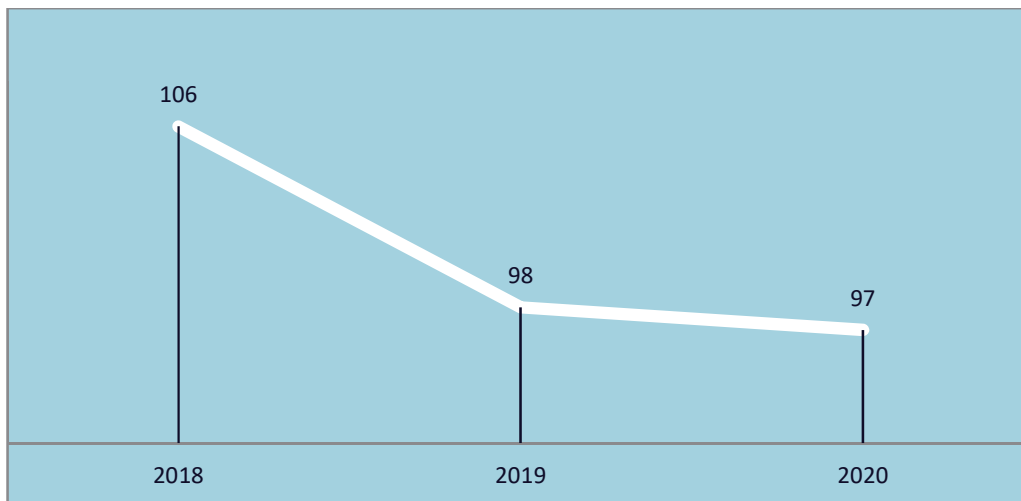
## AValiação DA EXECUÇÃO DE RECURSOS

### Recursos Humanos

O Mapa de Pessoal do INA, aprovado para 2020, 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 pelas carreiras não revista de especialista de informática (4) e técnico de informática (5).

Efetuada a análise da comparativa dos trabalhadores do INA no triénio 2018-2020, apesar de várias entradas e saídas de trabalhadores, verifica-se o decréscimo de um trabalhador, em resultado de mobilidade na categoria e comissão de serviço para outros organismos da administração pública.

Figura 3 - Evolução dos efetivos nos últimos três anos



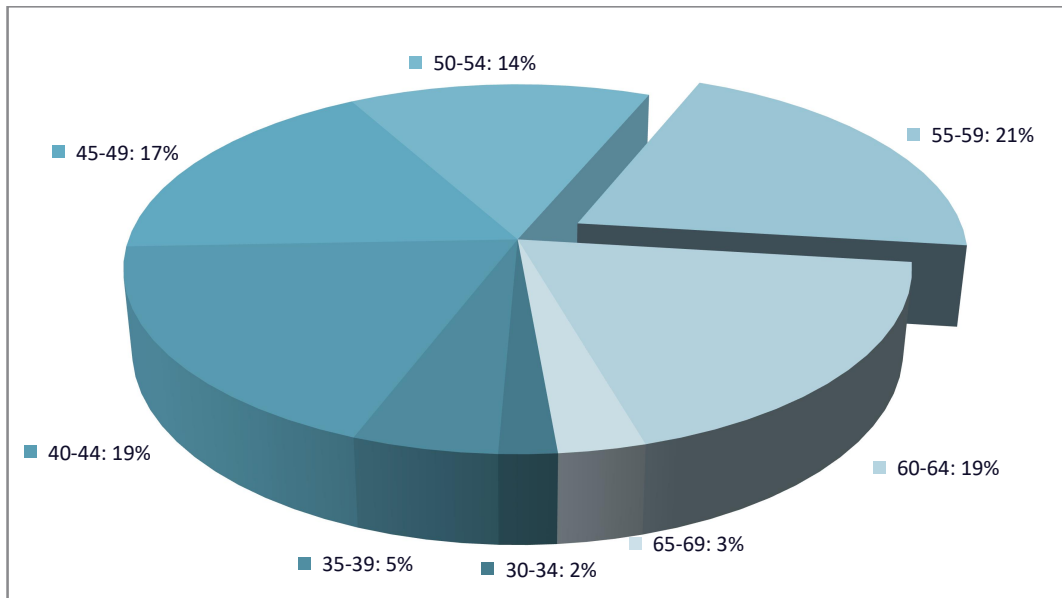
Ano	Dirigentes		Técnico Superior		Assistente técnico		Informática		Assistente operacional		Subtotal		Total global
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
<b>2018</b>	5	8	7	47	1	24	5	4	1	4	19	87	106
<b>2019</b>	4	11	7	41	1	23	5	4	1	3	17	81	98
<b>2020</b>	4	10	6	39	1	24	5	4	1	3	17	80	97

**Figura 4 - Evolução de efetivos por género e grupo profissional**

Quanto à caracterização etária, 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 60-64 anos e 40-44 anos, correspondendo a 37% 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 36 anos.

Figura 5 - Estrutura etária por classe modal



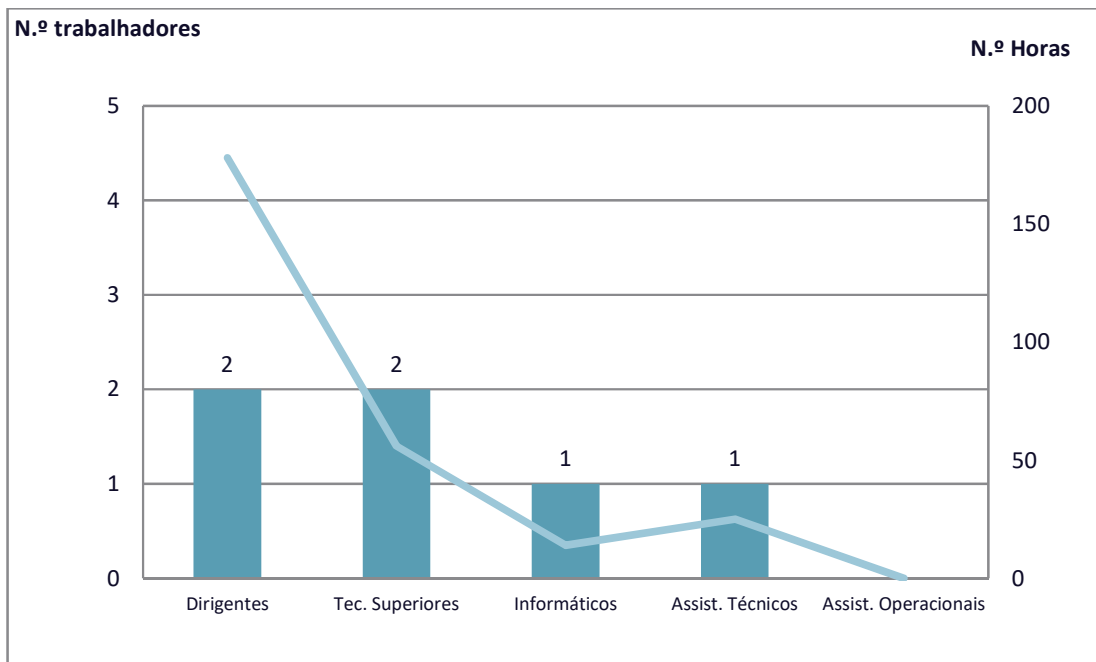
No ano de 2020, regista-se um total de 6 participações em ações de formação profissional, a que corresponde um total de 276 horas de formação. Destas participações, que abrangeram um universo de 6 formandos, foram realizadas no âmbito da oferta formativa do INA.

Considerando o universo de efetivos, assiste-se assim a uma taxa de participação em formação profissional por parte de apenas 6% dos trabalhadores do INA, verificando-se uma diminuição acentuada face ao ano anterior (taxa de participação de 34% em 2019).

Os grupos profissionais com maior representatividade foram os dirigentes e os técnicos superiores, cujas participações envolveram duas em cada grupo, com 178 horas e 56 horas, respetivamente, seguindo-se o grupo profissional de informática e dos assistentes técnicos, tendo cada grupo uma participação correspondente a 14 horas e 28 horas de formação, respetivamente.

Face ao ano anterior, em que se registou um total de 459,5 horas de formação, verifica-se uma diminuição de 183,5 horas de formação.

Figura 6 - Participantes e horas despendidas 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 69%.

RH utilizados	97
RH planeados	140
Taxa de utilização de Recursos Humanos	69%

## Recursos Financeiros

O INA dispôs de um orçamento líquido de cativos de 13.971.865,00€, tendo realizado despesa no valor de 7.464.552.17€. De realçar que o orçamento com receitas próprias, foi inicialmente aprovado com o valor de 4.577.007€, tendo, no entanto, sido objeto de cativação no montante de 2.428.146,00€, valor este que representa 53% 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 2019.

Grupo de despesa	Anos		
	2019	2020	
	Executado	Corrigido	Executado
Orçamento de funcionamento	8.023.420,46	13.674.980,00	7.452.239,87
Despesas c/Pessoal	6.970.113,96	8.268.491,00	6.297.394,84
Aquisições de Bens e Serviços	914.362,48	4.817.575,00	1.021.745,99
Outras despesas correntes	40.497,96	387.830,00	80.983,94
Despesas de capital	98.446,06	201.084,00	52.115,10
Projetos	11.518,95	296.885,00	12.312,30
<b>Total</b>	<b>8.034.939,41</b>	<b>13.971.865,00</b>	<b>7.464.552,17</b>

A relação entre a despesa orçamentada e despesa executada permite concluir que a taxa de utilização de Recursos Financeiros foi de 53%, como ilustra a tabela seguinte:

Despesa Executada	7.464.552,17
Despesa Orçamentada	13.971.865,00
Taxa de Execução Recursos Financeiros	53%



## Apreciação de Resultados

De acordo com os critérios fixados no n.º1 do artigo 18º da Lei do SIADAP, cumpre-nos proceder à autoavaliação.

Considera-se que o desempenho do INA poderá corresponder a nota avaliativa de **Bom** – atingiu todos os objetivos superando alguns, sendo a avaliação dos parâmetros superada em qualquer dos critérios.

Objetivos	Planeado	Realizado	Taxa de Realização Parâmetros/Objetivos	Classificação
<b>EFICÁCIA</b>	40%	49,7%	124,3%	
O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional	30%	30,5%	101,7%	Superou
O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local	30%	32,7%	109,0%	Superou
O3. Implementar medidas Simplex	40%	61,1%	152,8%	Superou
<b>EFICIÊNCIA</b>	25%	29,7%	118,9%	
O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público	35%	37,6%	107,5%	Superou
O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação	65%	81,3%	125,0%	Superou
<b>QUALIDADE</b>	35%	36,4%	103,9%	
O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno	100%	103,9%	103,9%	Superou
<b>TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL</b>	100%	115,8%	115,8%	Superou



ANEXOS



QUAR										2020	
Quadro de Avaliação e Responsabilização											
MINISTÉRIO DA MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA											
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.	Simplificar, desmaterializar e agilizar o recrutamento na AP										
OE 2.	Assegurar o desenvolvimento das competências de trabalhadores e dirigentes através de uma capacitação que os prepare para os desafios da administração pública										
OE 3.	Promover, de forma colaborativa, a inovação na gestão pública, capacitando as organizações para a criação de valor										
OE 4.	Aprofundar um modelo de gestão do INA que assegure o cumprimento da sua missão num quadro de qualidade, rigor, transparência, colaboração, motivação e boa gestão financeira										
Objectivos Operacionais											
EFICÁCIA										Ponderação:	40%
O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional										Peso:	30%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1. Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum				181		151	50%	180	101%	Superou	
IND2. Prazo de submissão do relatório com "lições aprendidas" e subseqüentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado				303		273	50%	300	103%	Superou	
O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local										Peso:	30%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3. Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância				151		135	35%	150	102%	Superou	
IND4. Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)				334		304	35%	322	110%	Superou	
IND5. Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais				200	50	313	30%	274	116%	Superou	

03. Implementar medidas Simplex										Peso:	40%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND7. Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum				100%		100%	40%	100%	125%	Superou	
IND8. Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes				364		334	30%	334	125%	Superou	
IND9. Prazo de implementação da ferramenta de autodiagnóstico da cultura de inovação				364		334	30%	223	218%	Superou	
<b>EFICIÊNCIA</b>										Ponderação:	25%
04. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público										Peso:	35%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND10. Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública				15		19	40%	18	119%	Superou	
IND11. Número de calls				2		3	60%	2	100%	Atingiu	
05. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação										Peso:	65%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND12. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)				95%		100%	60%	100%	125%	Superou	
IND13. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado				95%		100%	40%	100%	125%	Superou	
<b>QUALIDADE</b>										Ponderação:	35%
06. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno										Peso:	100%
INDICADORES	2017	2018	2019	META 2020	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND14. Grau de satisfação com a atividade do INA				3,25	0,25	4,375	50%	3,6	108%	Superou	
IND15. Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA				3,25	0,25	4,375	50%	3,4	100%	Atingiu	

Taxa de Realização Parâmetros e Objetivos					Objectivos mais relevantes (vide Instruções)	
	Planeado	Realizado	Taxa de Realização Parâmetros/Objetivos	Classificação	Ponderação	Identificação
<b>EFICÁCIA</b>	<b>40%</b>	<b>49,7%</b>	<b>124,3%</b>			
O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional	30%	30,5%	101,7%	Superou	0,12	
O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local	30%	32,7%	109,0%	Superou	0,12	
O3. Implementar medidas Simplex	40%	61,1%	152,8%	Superou	0,16	R
<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>25%</b>	<b>29,7%</b>	<b>118,9%</b>			
O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público	35%	37,6%	107,5%	Superou	0,09	
O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação	65%	81,3%	125,0%	Superou	0,16	R
<b>QUALIDADE</b>	<b>35%</b>	<b>36,4%</b>	<b>103,9%</b>			
O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno	100%	103,9%	103,9%	Superou	0,35	R
<b>TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL</b>	<b>100%</b>	<b>115,8%</b>	<b>115,8%</b>	<b>Superou</b>	<b>1,00</b>	

Indicadores	Fonte de Verificação	Justificação do Valor Crítico
IND1. Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND2. Prazo de submissão do relatório com "lições aprendidas" e subseqüentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND3. Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância	SIPOC - Data do despacho do Subdiretor-geral	15 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND4. Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)	SIPOC - Despacho de autorização da despesa da Diretora-Geral	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND5. Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais	Listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos	Por convenção, 125% da meta mais tolerância
IND7. Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND8. Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes	SIPOC - Data do despacho do Subdiretor-geral	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND9. Prazo de implementação da ferramenta de auto-diagnóstico da cultura de inovação	Data da divulgação pública e a sua disponibilização no site do INA	30 dias antes por impossibilidade de conclusão em data anterior
IND10. Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	Listas de presenças dos participantes	Por convenção, 125% da meta
IND11. Número de calls	Sistema de registo de número de calls (Aceleradora de Ideias) InovAP	Por convenção, 125% da meta
IND12. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	Relatório da DSCCC, aprovado superiormente	Por convenção, 125% da meta
IND13. Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado	Relatório da DSCCC, aprovado superiormente	Por convenção, 125% da meta
IND14. Grau de satisfação com a atividade do INA	Relatório com tratamento e análise dos dados a submeter à Diretora-Geral	Por convenção, 125% da meta
IND15. Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA	Relatório com os resultados do inquérito por questionário	Por convenção, 125% da meta

### 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	13	208	13	208	13	208	12	192	16	92%
Técnico Superior	12	71	852	47	564	47	564	45	540	312	63%
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	23	184	23	184	25	200	120	63%
Técnico de Informática	8	5	40	5	40	5	40	5	40	0	100%
Assistente Operacional	5	5	25	5	25	5	25	4	20	5	80%
<b>Total</b>		<b>140</b>	<b>1533</b>	<b>99</b>		<b>99</b>	<b>1109</b>	<b>97</b>	<b>1080</b>	<b>453</b>	<b>69%</b>

Número de trabalhadores a exercer funções no serviço:	31-12-2017	31-12-2018	Previsto 01-01-2019	Realizado 31-12-2019	Previsto 01-01-2020	Realizado 31-12-2020
		108	106	140	98	140

### Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	INICIAL	CORRIGIDO	EXECUÇÃO			SALDO	Taxa de Execução
				30/jun	30/set	31/dez		
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>12 968 920,00</b>	<b>12 952 007,00</b>	<b>13 674 980,00</b>	<b>3 571 151,77</b>	<b>5 226 365,96</b>	<b>7 452 239,87</b>	<b>6 222 740,13</b>	<b>54%</b>
Despesas c/Pessoal								
	8 268 191,00	8 268 191,00	8 268 491,00	3 233 837,76	4 583 162,97	6 297 394,84	1 971 096,16	76%
Aquisições de Bens e Serviços								
	3 760 555,00	3 861 371,00	4 817 575,00	273 201,13	578 534,86	1 021 745,99	3 795 829,01	21%
Outras despesas correntes								
	244 435,00	126 707,00	387 830,00	12 433,20	12 553,03	80 983,94	306 846,06	21%
Despesas de capital								
	695 739,00	695 738,00	201 084,00	51 679,68	52 115,10	52 115,10	148 968,90	26%
<b>Projetos</b>								
	296 885,00	296 885,00	296 885,00	0,00	0,00	12 312,30	284 572,70	4%
<b>TOTAL (OF+Projetos)</b>	<b>13 265 805,00</b>	<b>13 248 892,00</b>	<b>13 971 865,00</b>	<b>3 571 151,77</b>	<b>5 226 365,96</b>	<b>7 464 552,17</b>	<b>6 507 312,83</b>	<b>53%</b>



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# BALANÇO SOCIAL 2020



## **Balanço Social 2020**

*Versão e revisão: 1.0*

Ano: 2020

*Edição: Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*

*Aprovação: Diretora-Geral*

*Participantes: DRH | Cristina Rouxinol*

97

trabalhadores

82%

mulheres

18%

homens

+ 25

entradas

- 26

saídas

67%

índice de tecnicidade

51

idade média

52%

taxa de rotação

276

horas de formação

753

horas de trabalho suplementar

4 %

taxa de absentismo

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, tendo como referência o dia 31 de dezembro de 2020, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), evidencia, em síntese, o seguinte:

1. Um total de 97 trabalhadores com vínculo de emprego público, dos quais 86% 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 14%, na modalidade de comissão de serviço;
2. As carreiras com maior número de trabalhadores são as carreiras gerais de técnico superior (46%) e de assistente técnico (26%);
3. A taxa de feminização centra-se em 82%;
4. O leque etário compreende-se entre os 31 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 24 anos, situando-se com maior representatividade a classe modal no intervalo dos 15-19 anos (19 trabalhadores) e, com menor representatividade, as classes modais de, até cinco anos de antiguidade, e de 40 ou mais anos de antiguidade (três e cinco trabalhadores, respetivamente);
6. Regista-se um índice de tecnicidade de 67%, ao qual corresponde um universo de 64 trabalhadores;
7. Quanto aos movimentos de pessoal, observa-se uma taxa de reposição de 96% e uma taxa de rotação (*turn over*) na ordem dos 52%;
8. A modalidade de horário maioritariamente praticada é a de horário flexível, abrangendo 70% dos trabalhadores, seguida do horário específico de jornada contínua, que abrange 15% 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 2020, uma taxa de 4%, tendo como principal justificação de ausência, situação de doença, seguida de proteção da parentalidade e acidente em serviço;
10. No âmbito da Medicina no Trabalho não foram realizados exames médicos;
11. Em termos de formação profissional, regista-se uma taxa de participação de 6% dos trabalhadores, o que representa uma diminuição de 183,5 horas em comparação com o ano anterior (459,5 horas de formação), envolvendo um total de 276 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 4.525,62€ e a de menor no valor de 645,07€. O leque salarial em comparação com o ano anterior mantém-se idêntico em 7%.
13. O encargo com o trabalho suplementar realizado em 2020 situou-se nos 9.134,70€, valor que face ao encargo registado do ano de 2019 registou um aumento na ordem de 5.583,01€, resultante da necessidade de o INA, enquanto entidade gestora do recrutamento centralizado para constituição de reservas na carreira e categoria de técnico superior, ter que assegurar a aplicação de métodos de seleção.

Lisboa, 31 de março de 2021,

A Diretora-Geral

Elisabete Reis de Carvalho

<b><u>RECURSOS HUMANOS EM NÚMEROS – ANO 2020</u></b> .....	<b>65</b>
<b><u>SUMÁRIO EXECUTIVO</u></b> .....	<b>66</b>
<b><u>1 CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO-GERAL</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>2 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS</u></b> .....	<b>72</b>
<b><u>2.1 TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS</u></b> .....	<b>72</b>
<b><u>2.2 TRABALHADORES POR GÉNERO E ESTRUTURA ETÁRIA</u></b> .....	<b>73</b>
<b><u>2.3 TRABALHADORES POR ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE</u></b> .....	<b>754</b>
<b><u>2.4 TRABALHADORES POR ESTRUTURA HABILITACIONAL E PROFISSIONAL</u></b> .....	<b>776</b>
<b><u>3 MOVIMENTOS DE PESSOAL</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>3.1 ADMISSÕES E REINÍCIO DE FUNÇÕES</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>3.2 SAÍDA DE TRABALHADORES</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>4 PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO</u></b> .....	<b>79</b>
<b><u>4.1 MODALIDADES DE HORÁRIO</u></b> .....	<b>79</b>
<b><u>4.2 TRABALHO SUPLEMENTAR</u></b> .....	<b>79</b>
<b><u>4.3 ABSENTISMO</u></b> .....	<b>80</b>
<b><u>5 SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO</u></b> .....	<b>82</b>
<b><u>5.1 ACIDENTES EM SERVIÇO</u></b> .....	<b>82</b>
<b><u>5.2 MEDICINA NO TRABALHO</u></b> .....	<b>82</b>
<b><u>6 FORMAÇÃO PROFISSIONAL</u></b> .....	<b>83</b>
<b><u>7 REMUNERAÇÕES E ENCARGOS COM PESSOAL</u></b> .....	<b>84</b>
<b><u>7.1 TOTAL DE ENCARGOS ANUAIS COM PESSOAL</u></b> .....	<b>84</b>
<b><u>7.2 ESTRUTURA REMUNERATÓRIA</u></b> .....	<b>84</b>
<b><u>7.3 SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS</u></b> .....	<b>85</b>
<b><u>7.4 ENCARGOS COM PRESTAÇÕES E BENEFÍCIOS SOCIAIS</u></b> .....	<b>86</b>
<b><u>8 RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DISCIPLINA</u></b> .....	<b>87</b>

## Índice de Figuras

<a href="#">FIGURA 1- ORGANOGRAMA DO INA</a> .....	10
<a href="#">FIGURA 2- EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS</a> .....	73
<a href="#">FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES SEGUNDO O GÉNERO (TOTAL DE TRABALHADORES E PESSOAL DIRIGENTE)</a> .....	74
<a href="#">FIGURA 4 – ESTRUTURA ETÁRIA POR CLASSE MODAL</a> .....	75
<a href="#">FIGURA 5 – ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE 2020</a> .....	76
<a href="#">FIGURA 6 – CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE E GÉNERO</a> .....	77
<a href="#">FIGURA 7 - CARACTERIZAÇÃO SEGUNDO A MODALIDADE DE HORÁRIO</a> .....	79
<a href="#">FIGURA 8 – ENCARGO TOTAL COM TRABALHO SUPLEMENTAR (TRIÉNIO)</a> .....	80
<a href="#">FIGURA 9 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO, POR TIPO DE FALTA, EM DIAS</a> .....	80
<a href="#">FIGURA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO POR GRUPO PROFISSIONAL</a> .....	20
<a href="#">FIGURA 11 – PARTICIPANTES E HORAS DESPENDIDAS EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO PROFISSIONAL</a> .....	83
<a href="#">FIGURA 12 – ENCARGOS COM PESSOAL NOS ÚLTIMOS 3 ANOS</a> .....	84
<a href="#">FIGURA 13 – ESTRUTURA REMUNERATÓRIA POR GÉNERO</a> .....	85

## Índice de Tabelas

<a href="#">TABELA 1- MAPA DE PESSOAL APROVADO PARA 2019 (SÍNTESE)</a> .....	72
<a href="#">TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO</a> .....	72
<a href="#">TABELA 3 – EVOLUÇÃO DE EFETIVOS POR GÉNERO E GRUPO PROFISSIONAL</a> .....	74
<a href="#">TABELA 4 – EFETIVOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS</a> .....	77

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA DIREÇÃO-GERAL

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, abreviadamente designada 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 análogos<sup>1</sup>, assegurando para o efeito, a coordenação da formação profissional na Administração Pública<sup>2</sup>.

O INA assegura ainda, (i) as atribuições relativas à gestão da Bolsa de Emprego Público<sup>3</sup> (BEP); (ii) é entidade gestora da valorização profissional<sup>4</sup> e (iii) é entidade centralizada de recrutamento e uma entidade especializada pública para efeitos de aplicação de métodos de seleção, no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento<sup>5</sup> realizados à luz da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP<sup>6</sup>). É também (iv) a entidade responsável pela gestão e coordenação do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública<sup>7</sup> (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 na garantia 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.

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):

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

<sup>2</sup> Nos termos do regime aprovado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

<sup>3</sup> Cfr. Despacho n.º 14804/2012, de 12 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 20 de novembro.

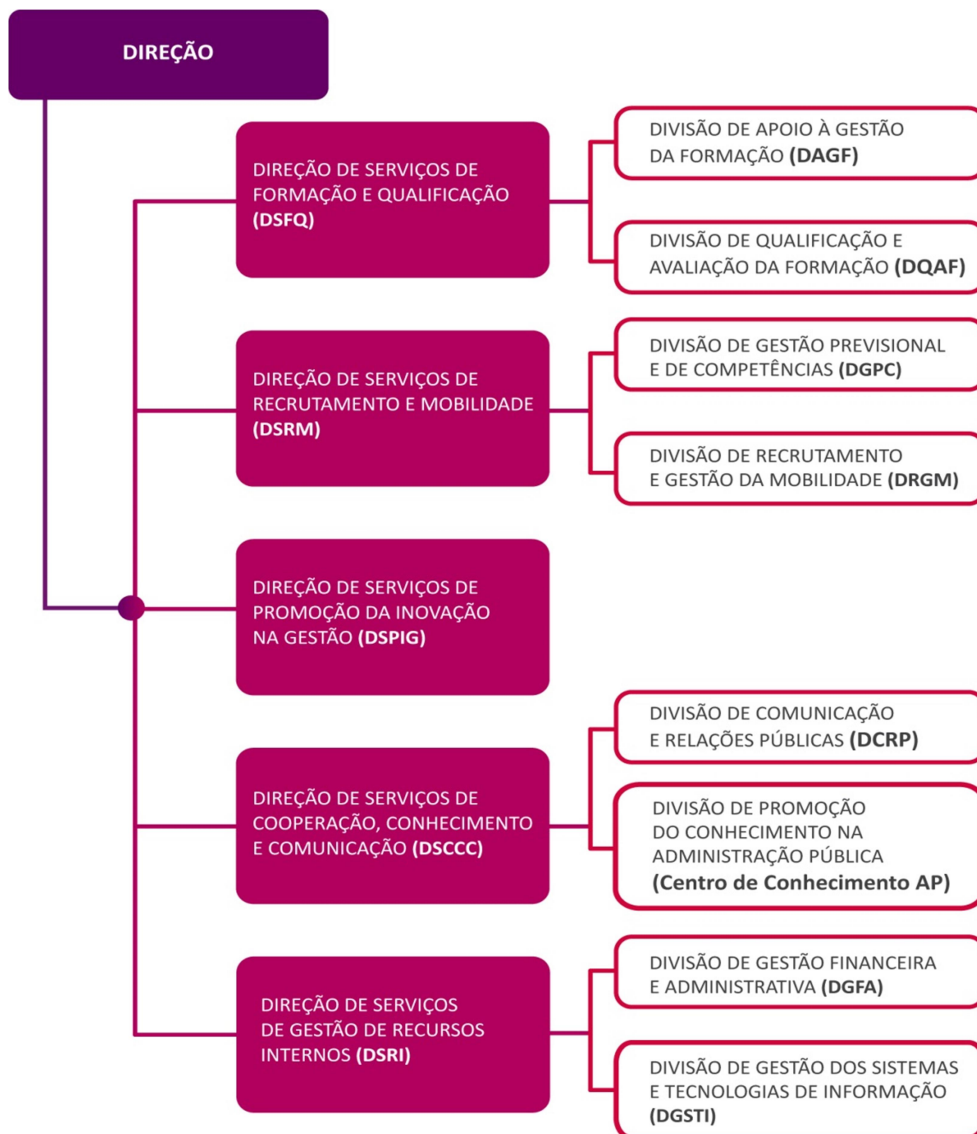
<sup>4</sup> Cfr. regime da valorização profissional dos trabalhadores com vínculo de emprego público, aprovado pela Lei n.º 25/2017, de 30 de maio. Inicialmente, em 2012, por força do Despacho n.º 16107/2012, de 30 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, o INA assumiu as atribuições 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.

<sup>5</sup> No âmbito da Portaria n.º 175-A/2019, de 30 de abril, na sua atual redação, resultante da Portaria n.º 12-A/2021, de 11 de janeiro.

<sup>6</sup> Aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

<sup>7</sup> 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.

**FIGURA 1- ORGANOGRAMA DO INA**





## CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O Mapa de Pessoal do INA, aprovado para 2020, 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 pelas carreiras não revista de especialista de informática (4) e técnico de informática (5).

**TABELA 1- 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
<b>Total</b>	<b>140</b>

Em 2020, o mapa de pessoal tem uma taxa de ocupação de 69,3%, havendo potencial para recrutamento de efetivos.

### Trabalhadores por modalidade de vinculação e grupos profissionais

Tendo por referência o dia 31 de dezembro de 2020, o INA dispõe de um universo de 97 colaboradores, todos com vínculo de emprego público, do qual 83 trabalhadores (86%), na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 14 trabalhadores (14%), na modalidade de comissão de serviço nos termos da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, dos quais 13 são dirigentes e estão em regime de substituição.

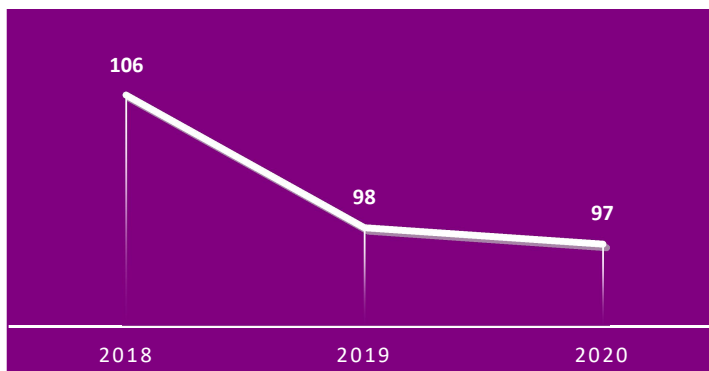
**TABELA 2- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR MODALIDADE DE VINCULAÇÃO**

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 integrante da carreira técnica superior regista 46% do total dos efetivos, seguido do grupo de pessoal integrante da carreira de assistente técnico, que constitui 26% do universo. A carreira especial não revista de informática e a carreira geral de assistente operacional têm uma menor representatividade (nove e quatro por cento, 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 (cinco) e de 2.º grau (sete).

Efetuada a análise da evolução dos trabalhadores do INA no triénio 2018-2020, verifica-se o decréscimo de um trabalhador, em consequência de mobilidade na categoria e comissão de serviço para outro organismo da administração pública.

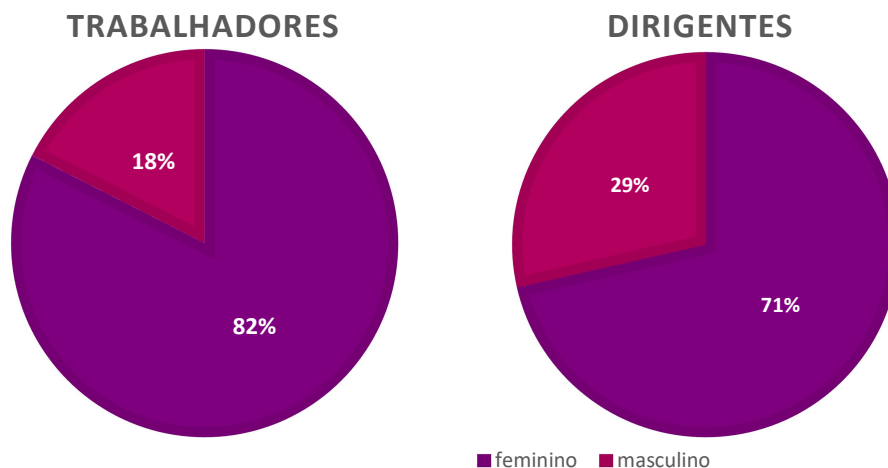
**FIGURA 2- EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS**



### **Trabalhadores por género e estrutura etária**

Em 2020, o INA regista uma taxa de feminização de 82%, a que corresponde um universo de 80 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 71%.

**FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHADORES SEGUNDO O GÉNERO (TOTAL DE TRABALHADORES E PESSOAL DIRIGENTE)**



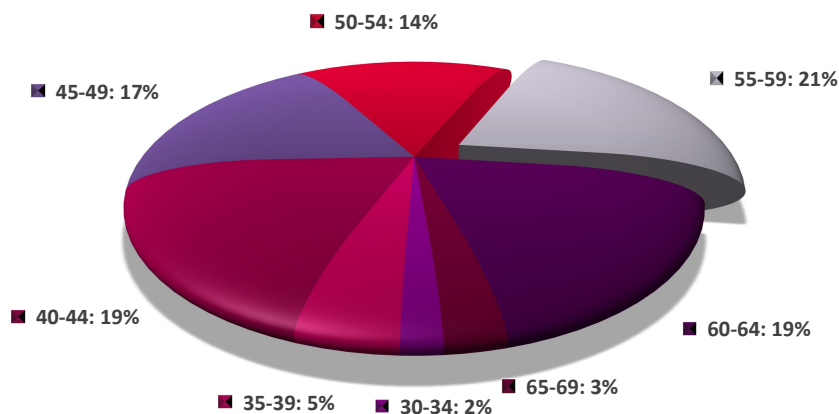
Apreciada a evolução dos efetivos por género, constata-se que a taxa de feminização regista uma diminuição de 1%, face ao ano anterior.

**TABELA 3 – 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	
2018	5	8	7	47	1	24	5	4	1	4	19	87	106
2019	4	11	7	41	1	23	5	4	1	3	17	81	98
2020	4	10	6	39	1	24	5	4	1	3	17	80	97

Em termos de caracterização etária, o INA regista, em 2020, um leque etário compreendido entre os 31 e os 67 anos, a que corresponde um nível médio de 51 anos de idade, idêntico ao ano anterior.

**FIGURA 4 – ESTRUTURA ETÁRIA POR CLASSE MODAL**



Conforme o presente gráfico 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 60-64 anos e 40-44 anos, correspondendo a 37% do total dos trabalhadores, respetivamente.

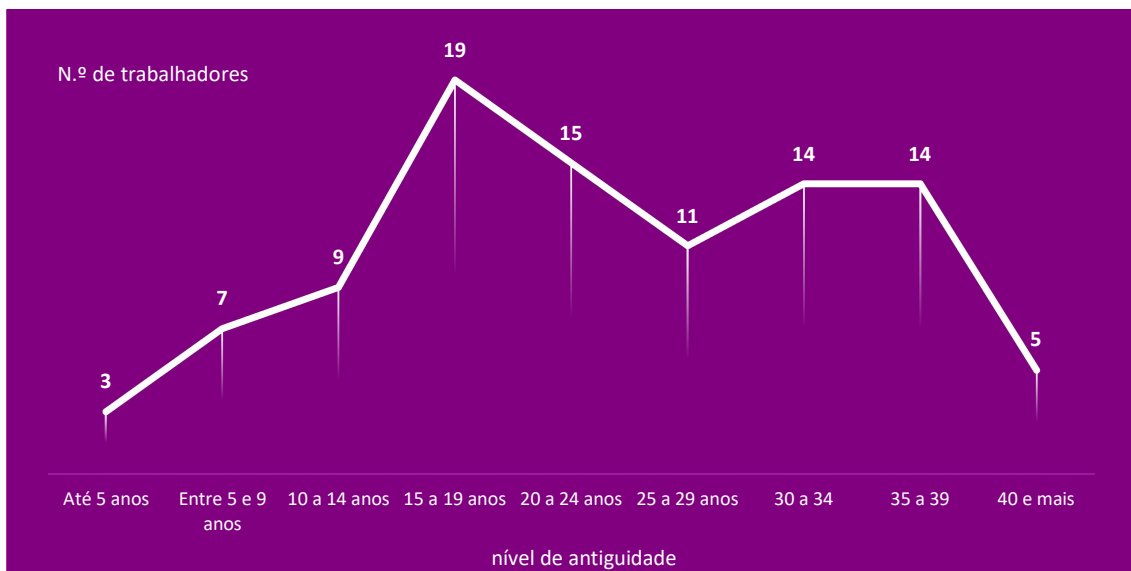
Face ao universo, verifica-se um índice de envelhecimento de 42%, para o qual contribuem 41 trabalhadores com idade superior a 55 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o trabalhador mais novo e o trabalhador mais velho, é de 36 anos.

### Trabalhadores por estrutura de antiguidade

O nível médio de antiguidade dos trabalhadores do INA, em 2020, situa-se nos 24 anos, valor que sofreu um aumento de 1% em relação ao ano anterior.

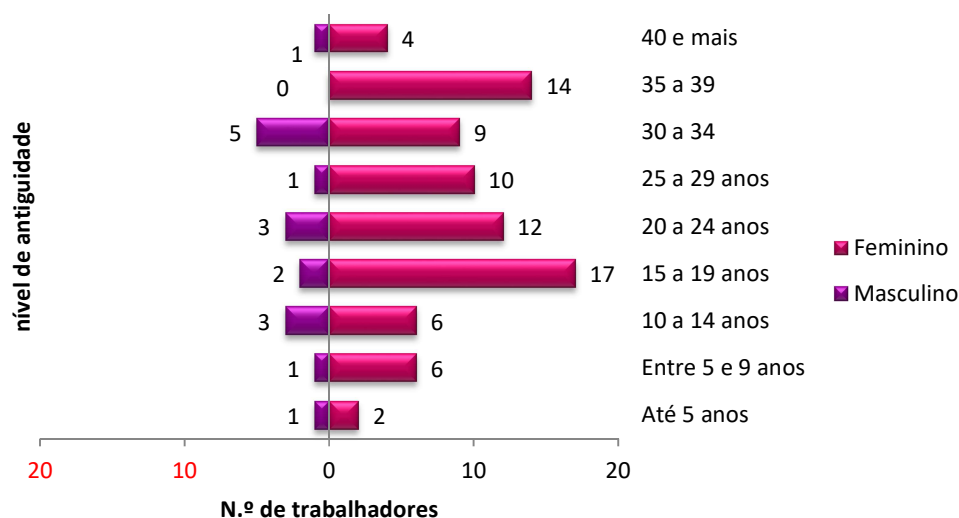
A classe modal com maior representatividade situa-se no intervalo dos 15-19 anos de antiguidade (19 trabalhadores), logo seguida pela classe modal no intervalo de 20-24 anos de antiguidade (15 trabalhadores), da classe modal no intervalo de 30-34 anos de antiguidade (14 trabalhadores), da classe modal nos intervalos 35-39 anos de antiguidade (14 trabalhadores), da classe modal no intervalo 25-29 anos de antiguidade (11 trabalhadores) e da classe modal no intervalo 10-14 anos de antiguidade (9 trabalhadores). Os intervalos menos representativos são entre as classes modais nos intervalos 5-9 anos de antiguidade (7 trabalhadores), 40 e mais anos de antiguidade (5 trabalhadores) e até 5 anos de antiguidade (3 trabalhadores).

FIGURA 5 – ESTRUTURA DE ANTIGUIDADE 2020



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 30-34 anos de antiguidade. Nas classes modais com menor antiguidade (nos intervalos de 40 e mais anos de antiguidade e até cinco anos de antiguidade), verifica-se que, dos oito trabalhadores aqui identificados, apenas dois são do sexo masculino.

FIGURA 6 – CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE E GÉNERO



### Trabalhadores por estrutura habilitacional e profissional

Do universo de efetivos, constata-se que 65 (67%) trabalhadores são detentores de habilitação de nível académico superior (licenciatura, mestrado e doutoramento); 25 (26%) trabalhadores são detentores de habilitação entre o 10.º e o 12.º anos de escolaridade e os restantes 7 (7%), detentores do 9.º ano de escolaridade ou inferior.

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

Ano	Até 9º Ano	10º, 11º, 12º Ano	Bacharelato/ Licenciatura/ Mestrado/ Doutoramento	TOTAL
2018	8	27	71	106
2019	6	27	65	98
2020	7	25	65	97

Verifica-se assim, no ano de 2020, um índice de tecnicidade de 67%.

O índice de enquadramento foi de 14% com 14 dirigentes. Neste grupo de pessoal estão incluídos os dirigentes superiores de 1.º e 2.º grau e os dirigentes intermédios de 1.º e 2.º grau.

O INA regista, em 2020, uma taxa de reposição de 96%, situando-se o índice de rotação (turn over) na ordem dos 52%.

### Admissões e reinício de funções

No ano de 2020, o INA registou um movimento de 25 trabalhadores admitidos e regressados.

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

Quanto às demais admissões e reinício de funções (17) registou-se o seguinte:

- a. Na carreira técnica superior:
  - Iniciaram funções 11 trabalhadores em regime de mobilidade na categoria;
  - Reiniciaram funções dois trabalhadores, um por cessação da comissão de serviço (cargo dirigente intermédio de 2.º grau), e um por cessação da situação de cedência.
- b. Na carreira de assistente técnica:
  - Iniciou funções uma trabalhadora em regime de mobilidade na categoria;
  - Reiniciaram funções duas trabalhadores por outras situações.
- c. Na carreira de assistente operacional:
  - Reiniciou funções uma trabalhadora por outras situações.

### Saída de trabalhadores

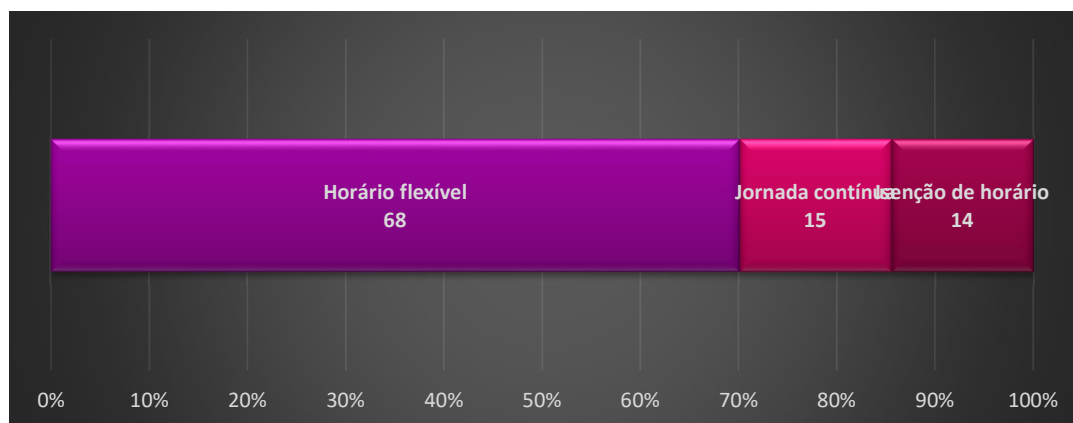
No decurso do ano de 2020, o INA registou a saída de um total de 26 trabalhadores, dos quais 10 saíram definitivamente: sete por cessação da comissão de serviço (um no cargo de dirigente superior de 1.º grau, três no cargo de dirigente intermédio de 1.º grau e três no cargo de dirigente intermédio de 2.º grau) e três por motivos de aposentação. As restantes saídas ocorreram maioritariamente por situações de mobilidade (9), e por outros motivos (7).

## Prestação de trabalho e absentismo

### Modalidades de horário

Durante o ano de 2020, as modalidades de horário praticadas com maior expressão foram as de horário flexível (abrangendo 70% dos trabalhadores) e de jornada contínua (abrangendo 15% 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 7 - CARACTERIZAÇÃO SEGUNDO A MODALIDADE DE HORÁRIO



### Trabalho suplementar

Durante o ano de 2020, foram prestadas 753 horas de trabalho suplementar, das quais 252 horas correspondem a trabalho suplementar diurno e 501 horas correspondem a trabalho suplementar prestado em dias de descanso complementar e obrigatório.

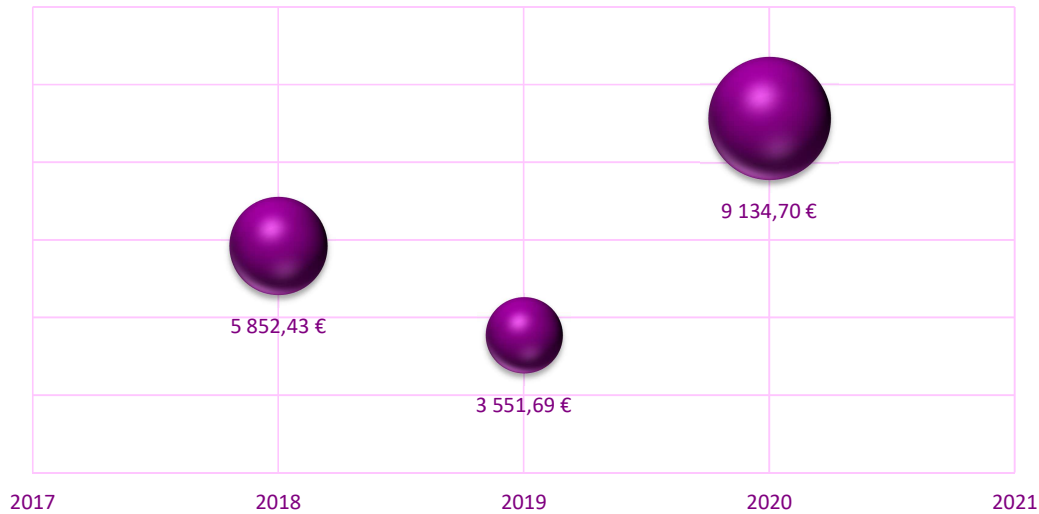
O trabalho suplementar foi prestado por pessoal das carreiras gerais de técnico superior, de assistente técnico e de assistente operacional (nesta última situação, apenas um trabalhador com funções de motorista) e pessoal da carreira especial não revista de informática.

O encargo com o trabalho suplementar realizado em 2020 situou-se nos 9.134,70€, valor que face ao encargo registado do ano de 2019, registou um aumento no valor de 5.583,01€.



Este aumento resultou da necessidade que o INA, enquanto entidade gestora do recrutamento centralizado para constituição de reservas na carreira e categoria de técnico superior, teve de assegurar a aplicação de métodos de seleção, cujo agendamento ocorreu em dias de descanso complementar e obrigatório.

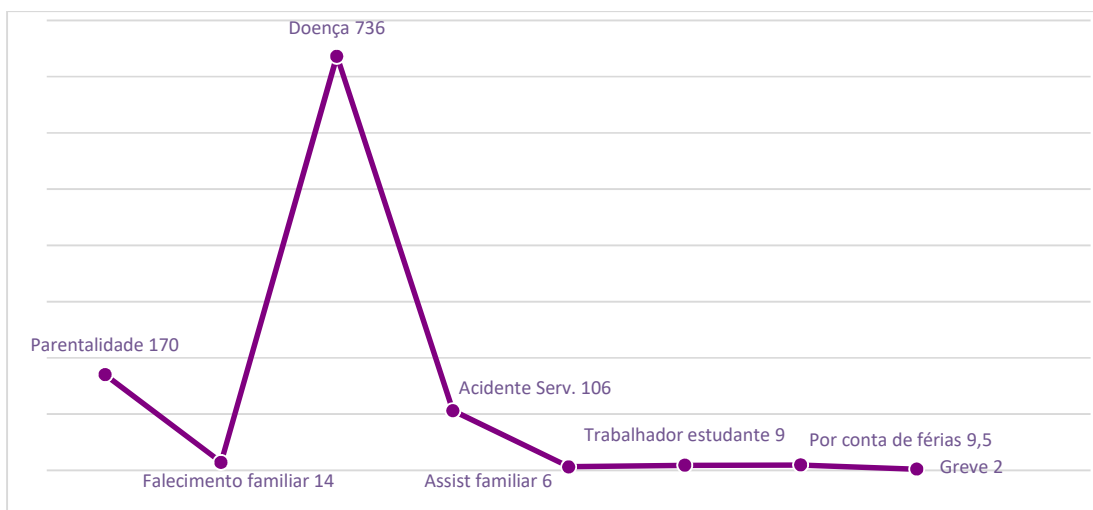
**FIGURA 8 – ENCARGO TOTAL COM TRABALHO SUPLEMENTAR (TRIÉNIO)**



## Absentismo

Em 2020, o INA contabilizou um total de 1.052,05 dias de ausências ao trabalho, correspondendo a uma taxa de absentismo de 4%, cuja principal justificação se deveu a situação de doença (62%, correspondendo a 736 dias de ausências).

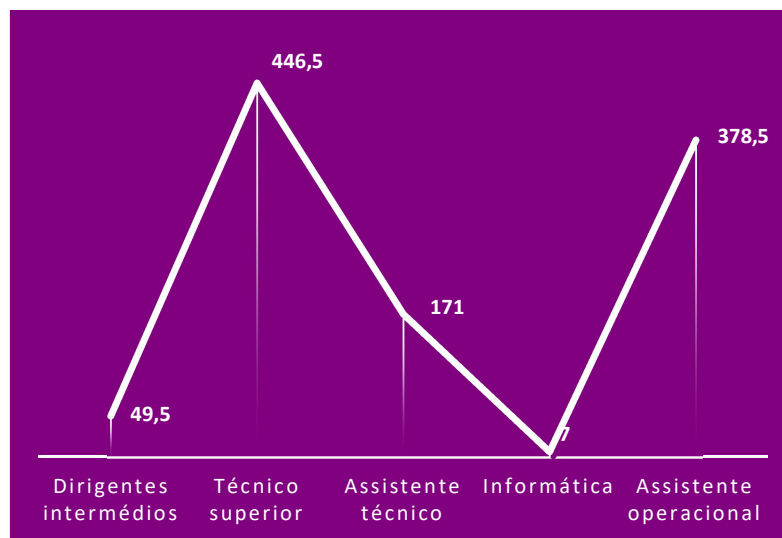
**FIGURA 9 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO, POR TIPO DE FALTA, EM DIAS**



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

- Exercício da proteção da parentalidade (170 dias);
- Acidente em serviço (106 dias);
- Falecimento familiar (14 dias);
- Por conta do período de férias (9,5 dias);
- Estatuto trabalhador-estudante (9 dias);
- Assistência à família (6 dias)
- Greve (2 dias).

FIGURA 10 – DISTRIBUIÇÃO DO ABSENTISMO POR GRUPO PROFISSIONAL



Tendo por referência os grupos profissionais, o maior número de ausências (42%) contabiliza-se no pessoal da carreira geral de técnico superior, seguido do pessoal da carreira geral de assistente técnico.

### **Acidentes em serviço**

Em 2020, não foram registados, no âmbito desta Direção-Geral, quaisquer acidentes em serviço.

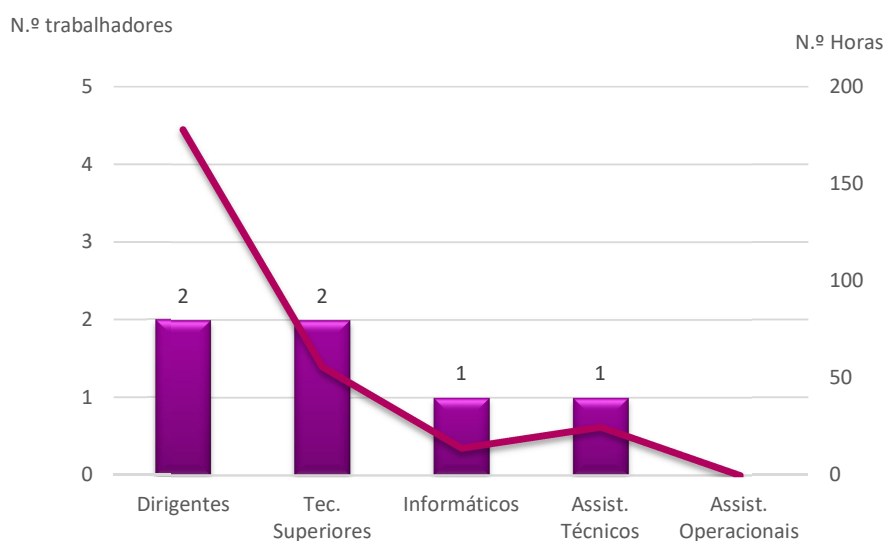
### **Medicina no trabalho**

No ano de 2020, dada a situação pandémica, e devido aos sucessivos estados de emergência, não foram realizados exames no âmbito da Medicina no Trabalho.

No ano de 2020, regista-se um total de 6 participações em ações de formação profissional, a que corresponde um total de 276 horas de formação. As ações de formação realizaram-se no âmbito da oferta formativa do INA.

Considerando o universo de efetivos, assiste-se a uma taxa de participação em formação profissional por parte de apenas 6% dos trabalhadores do INA, verificando-se uma diminuição acentuada face ao ano anterior (taxa de participação de 34% em 2019).

**FIGURA 11 – PARTICIPANTES E HORAS DESPENDIDAS EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO PROFISSIONAL**



Os grupos profissionais com maior representatividade foram os dirigentes e os técnicos superiores, cujas participações envolveram duas em cada grupo, com 178 horas e 56 horas, respetivamente, seguindo-se o grupo profissional de informática e dos assistentes técnicos, tendo cada grupo uma participação correspondente a 14 horas e 28 horas de formação, respetivamente.

Face ao ano anterior, em que se registou um total de 459,5 horas de formação, verifica-se uma diminuição de 183,5 horas de formação.

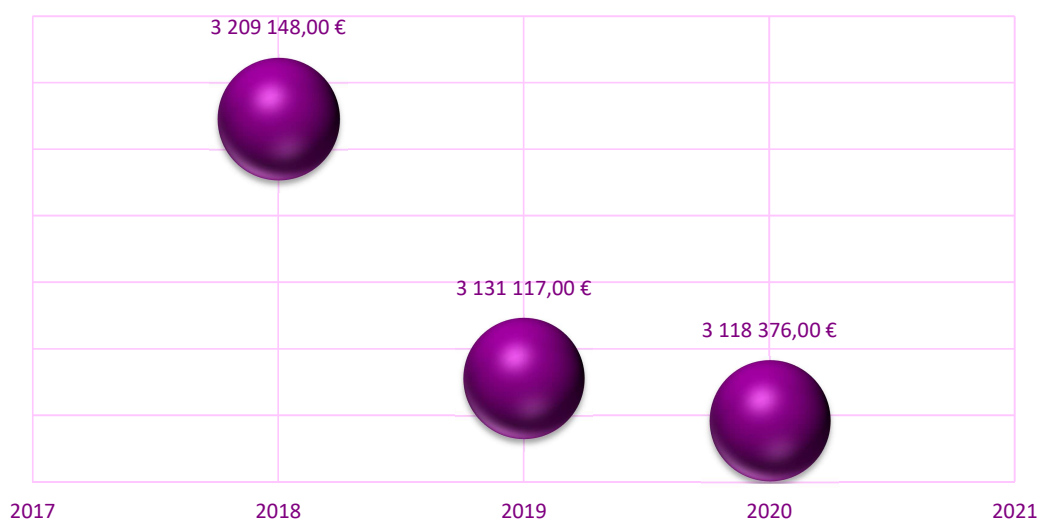
### Total de encargos anuais com pessoal

No ano de 2020, os encargos com pessoal totalizaram 3.118.376,52€, sendo que 2.354.134,51€ correspondem à remuneração base e 110.307,96€ a prestações sociais.

No que respeita a outros encargos com pessoal, foram ainda suportados 65.675,46€ com suplementos remuneratórios e 588.258,59€ com outros encargos, designadamente, pagamento de indemnização por férias não gozadas, no âmbito de processo de aposentação, e encargos da entidade patronal com a Caixa Geral de Aposentações e a Segurança Social.

Apreciado o triénio 2018-2020, 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 12 – ENCARGOS COM PESSOAL NOS ÚLTIMOS 3 ANOS**

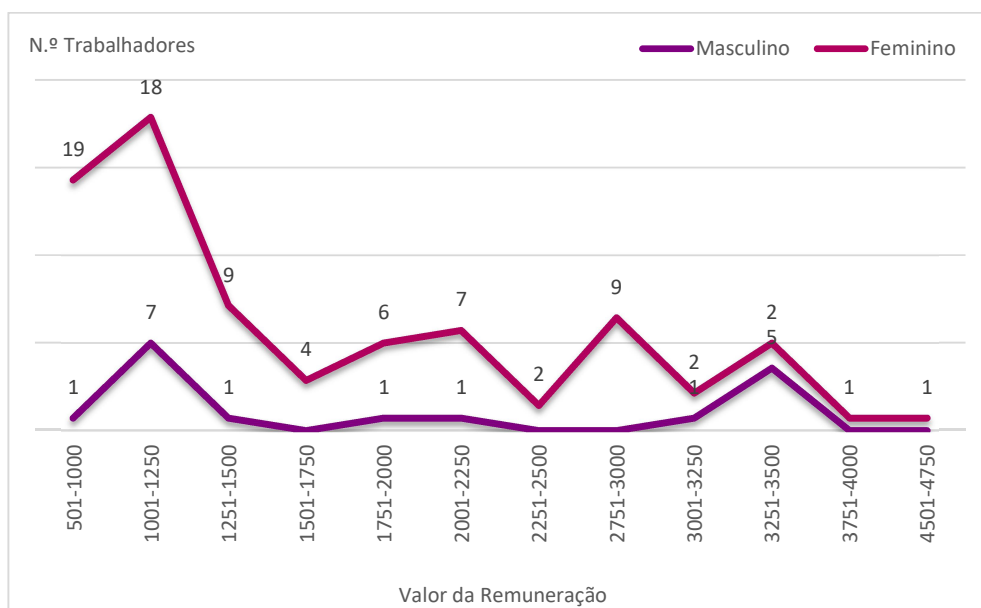


### Estrutura remuneratória

Apreciadas as remunerações ilíquidas do universo de trabalhadores (97), com referência ao mês de dezembro de 2020, verifica-se que os escalões remuneratórios com maior representatividade são o de 1001€ - 1250€ (25 trabalhadores), imediatamente seguido pelos escalões de 501€ - 1000€ (20 trabalhadores), de 1251€ - 1500€ (10 trabalhadores). Em *ex aequo* regista-se a remuneração de trinta trabalhadores nos escalões 2751€ - 3000€ e 1501€ - 1750€. Quanto aos escalões remuneratórios mais elevados, regista-se um trabalhador no escalão 4501€ - 4750€; sete no 3251€ - 3500€ e três 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.

**FIGURA 13 – 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, ilíquidas, praticadas no INA, resulta que a remuneração mais elevada é 7 vezes superior à remuneração mais baixa. Comparando com o ano anterior, mantém-se idêntico ao do ano de 2019.

Com efeito, a remuneração mínima auferida no INA, em dezembro de 2020, foi de 645,07€ e a mais elevada de 4.525,62€. Ambas são auferidas por trabalhadoras do sexo feminino, sendo a mais baixa auferida por três trabalhadoras da carreira geral de assistente operacional.

### Suplementos remuneratórios

No ano de 2020, o total dos encargos suportados pelo INA com suplementos remuneratórios ascendeu a 65.675,46€, assumindo maior peso o encargo com despesas de representação do pessoal dirigente (51.875,42€), seguido das despesas com retribuição decorrente da realização de trabalho suplementar diurno e trabalho em dias de descanso semanal complementar e obrigatório (9.134,70€).

Os encargos referentes ao suplemento ajudas de custo (2.366,77€) e por funções de secretariado (1.380,12€) e o abono para falhas (918,45€), registam os montantes de menor valor.

### **Encargos com prestações e benefícios sociais**

O encargo com as prestações sociais suportadas pelo INA, em 2020, contabiliza o total de 110.307,96€, do qual o maior peso decorre do pagamento do subsídio de refeição (103.618,71€), seguido do pagamento das prestações sociais no âmbito da parentalidade, abono de família, assistência a 3.ª pessoa e subsídio de educação especial (5.425,25€), acidente de trabalho (999,29€) e de outras prestações sociais (273,71€).

Não foram pagos quaisquer benefícios sociais.

No universo total de colaboradores, o INA contempla, em 2020, seis trabalhadores sindicalizados.

Em 2020, registaram-se duas ausências ao trabalho justificada por adesão a greve.

Não foi instaurado nenhum procedimento disciplinar, no ano de 2020, não tendo também transitado qualquer procedimento desta natureza.





## ANEXOS

---

## 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 (%)	Total de trabalhadores com idade >55 anos X100 Total de trabalhadores
Nível médio de antiguidade (anos)	Soma das antiguidades na função pública/Total de efetivos
Índice de tecnicidade (%)	Total trabalhadores em cargos e carreiras com exigência habilitação superior X 100 Total de trabalhadores
Índice de enquadramento	Número de dirigentes X 100 Total de trabalhadores
Taxa de reposição (%)	Número de trabalhadores admitidos X 100 Número de trabalhadores que saíram
Índice de rotação	Número de trabalhadores em 31 de dezembro/ /Número de recursos em 1 de janeiro + entradas + saídas
Taxa de absentismo (%)	Total de dias de ausência de trabalhadores (não incluindo férias) X 100 Total de dias potenciais de trabalho (= dias úteis do ano X total de trabalhadores)
Taxa de participação em formação profissional (%)	N.º de participantes em ações de formação X 100 Total de trabalhadores
Leque salarial ilíquido	Maior remuneração base ilíquida / Menor remuneração ilíquida



ina



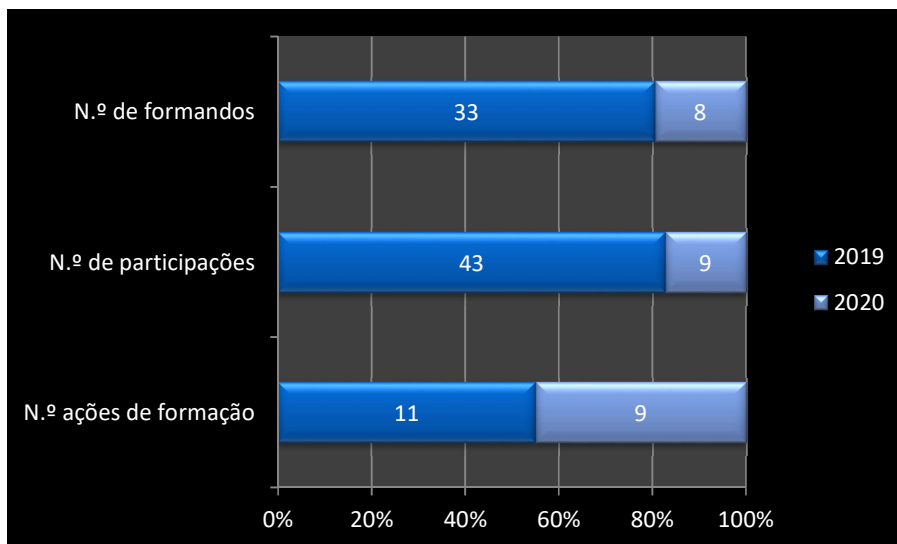
DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# **RELATÓRIO DE EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO DE 2020**

## Execução do plano de formação de 2020

<b>Ações</b>	Número de ações de formação
•Planeado: 51	
•Realizado: 9	
<b>Participantes</b>	Número de trabalhadores que realizaram formação
•Planeado: 81	
•Realizado: 8	
<b>Participações</b>	Número de participações em ações de formação
•Planeado: 81	
•Realizado: 9	
<b>Taxa de participação</b>	Número de participantes/Total de efetivos*100
•Planeado: 84%	
•Realizado: 9%	
<b>Taxa de execução</b>	Número de participações efetivas/Número de participações planeadas*100
• 11%	

## Evolução face ao ano anterior



## Avaliação

A execução do plano de formação interna em 2020 foi condicionada pelo surgimento da pandemia provocada pela COVID-19, tendo sido necessário enfrentar novos desafios, com o recurso ao teletrabalho, acabando muitas das ações planeadas por não se realizar devido ao número insuficiente de formandos.

O plano de formação de 2020 foi elaborado com base num diagnóstico de necessidades de formação, identificando as referidas necessidades em cada unidade orgânica e por trabalhador.

Tendo em conta que o INA é uma entidade formadora de referência na Administração Pública e atendendo aos constrangimentos vividos em 2020, o acesso à formação por parte dos colaboradores dirigiu-se preferencialmente à formação oferecida no seu Programa Anual de Formação.

Estava previsto no Plano de Formação o acesso a 51 ações, para um total de 81 participações, no entanto, apenas foi possível a participação em 9 ações de formação, abrangendo 8 trabalhadores (3 dirigentes intermédias, 3 técnicos superiores, 1 especialista de informática e 1 assistente técnica).

Embora se previsse, no Plano, uma participação de cerca de 84% dos trabalhadores do INA em ações de formação, a taxa de participação foi de 9% e a taxa de execução do plano de formação foi de 11%.

A discrepância entre as ações de formação previstas e as que foram efetivamente realizadas, fica a dever-se essencialmente a três fatores que estão intimamente relacionados com o contexto pandémico verificado no ano de 2020. Primeiro aspeto digno de relevo relaciona-se com a suspensão da formação presencial, modalidade adotada para a maioria dos cursos oferecidos pelo INA, que conduziu a uma quebra na atividade formativa, não obstante o esforço de adaptação, através da disponibilização de cursos de formação presencial mediada por plataformas colaborativas para formação à distância. O segundo fator prende-se com uma disponibilização tardia, em 2020, da formação transversal (disponibilizada sobretudo no último

trimestre), formação essa tendencialmente mais procurada pelos colaboradores do INA. Por fim, pela adoção do regime de teletrabalho, que gerou uma sobrecarga nos colaboradores, principalmente no período de adaptação, condicionando a sua disponibilidade para a participação em ações de formação.

Lisboa, 15 de abril de 2021