

Instituto Nacional de Administração, I.P.

# RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

**2009**

## ÍNDICE

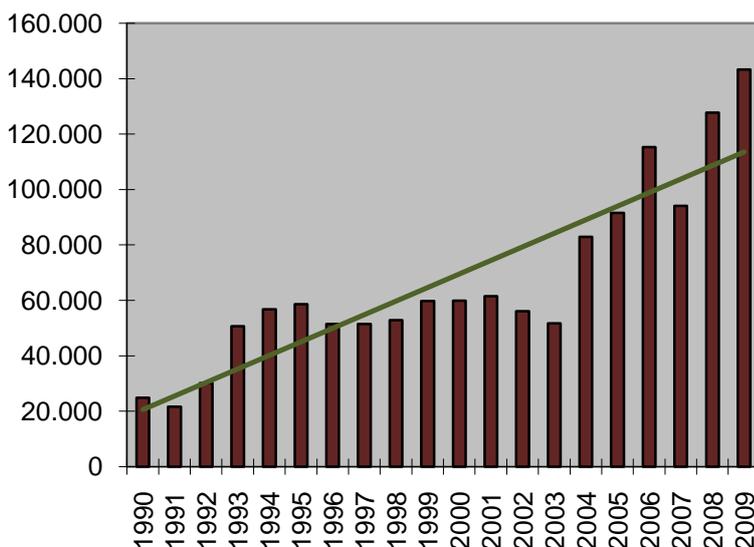
Nota Introdutória.....	.3
Actividades Desenvolvidas em 2009 .....	5
Auto- Avaliação.....	.69
Balanço	
Social.....	102
Avaliação Final .....	104
Anexos .....	105

# I.NOTA INTRODUTÓRIA

O Instituto Nacional de Administração, INA, foi criado em 1979. O DL 85/2007, de 29 de Março, atribui-lhe o estatuto de instituto público, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. No mesmo diploma é definida a sua missão que consiste em “ **Contribuir através da formação da investigação técnico-científica e da assessoria técnica, para a valorização dos recursos humanos da Administração Pública**”.

Nos últimos anos, a participação em acções de formação realizadas subiu de forma quase exponencial.

**Evolução do Número de ParticipantesxDia**



O INA não poderia escolher melhor indicador para apresentar o Relatório de Actividades de 2009. Estes números revelam uma carteira de serviços bem estruturada que dá resposta ao desafio de criar um efectivo serviço público, com valor para os cidadãos e cidadãs e sustentável para a economia nacional.

A actuação do INA tem como enquadramento as políticas governamentais de modernização da administração pública e de valorização dos seus recursos humanos, nomeadamente as que são explicitadas nos programas de reforma da administração pública lançados pelo Governo e na legislação aprovada sobre estas matérias.

O INA tem ainda como referência as orientações estratégicas que enformam o QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional, muito em particular no que diz respeito ao Programa Operacional Potencial Humano, Eixo 3 – Gestão e Aperfeiçoamento Profissional, Tipologia de Intervenção 3.3 – Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública.

No que diz respeito aos factores internos, a estrutura organizacional do INA reflecte a natureza das atribuições que lhe são estatutariamente cometidas e a sua natureza jurídica. A vertente da Formação é desenvolvida por seis órgãos especializados, que revestem a forma de equipas multidisciplinares. A investigação, a consultoria e a cooperação estão a cargo de outra equipa multidisciplinar, embora possam também os restantes departamentos desenvolver estudos e projectos nas suas áreas de competência.

O INA utiliza um modelo de funcionamento que assenta numa estrutura interna flexível e relativamente reduzida e numa rede alargada de colaboradores externos, individuais e institucionais.

Apesar da flexibilidade deste modelo, a actividade do instituto é, naturalmente, condicionada pela dimensão e natureza dos meios humanos, financeiros e materiais colocados à sua disposição.

2009 foi um ano de grande actividade no que se refere à formação de dirigentes e à formação de diversa índole especificamente dedicada ao novo quadro legal de apoio à Reforma. Em coordenação com as orientações da tutela, o INA assegurou uma componente importante de divulgação da Reforma da Administração Pública. Os dados do presente relatório confirmam a adesão dos profissionais e, sendo prematuro proceder a uma avaliação de impacto de alguns instrumentos, as acções desenvolvidas visaram motivar, qualificar e transmitir conhecimentos essenciais para a transformação de uma cultura burocrática para uma cultura de gestão e manter na agenda o espírito da Reforma da Administração Pública, sem esquecer os trabalhadores em mobilidade especial.

Nas actividades de cooperação internacional o INA está hoje associado a um leque de consórcios internacionais que paulatinamente vão granjeando a confiança dos PALOP e dos países da América latina, para só referir alguns dos alvos prioritários.

Também na actividade editorial deste e do próximo ano, o INA teve o propósito de criar, difundir e actualizar informação útil e fiável para áreas transversais a toda a Administração Pública. Estarão brevemente no prelo obras resultantes da selecção feita dos melhores trabalhos dos alunos do CEAGP, comemorando simultaneamente os 10 anos deste curso pioneiro na Administração Pública. Em paralelo realça-se igualmente as inúmeras participações que os quadros superiores do INA em eventos nacionais e internacionais da especialidade e o reconhecimento acrescido que os seus estudos e trabalhos têm.

Na concretização do 7º Congresso da Administração Pública, no lançamento e difusão do [comunidades@ina](mailto:comunidades@ina), na acreditação do Project Management Institute, na formação em b-learning e em tantas outras actividades referidas neste relatório, os objectivos foram alcançados.

# II. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS 2009

## *CARTEIRA DE SERVIÇOS DO INA*

O INA é um serviço da Administração Pública que se caracteriza por valores de excelência, eficiência e transparência e aposta no desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores da Administração Pública.

Para tal o INA dispõe de uma carteira de serviços estruturada de :

### **CURSOS DE FORMAÇÃO DO PROGRAMA ABERTO**

Oferta de alargado conjunto de acções de formação para funcionários públicos, com o objectivo de melhorar as suas qualificações, conhecimentos e desempenho.

### **CONSULTORIA E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO POR ENCOMENDA**

Oferta de programas de formação criados de acordo com as especificações dos organismos e/ou , através da actividade de consultoria, apoiamos serviços e organismos em matérias diversificadas , nomeadamente na reorganização de serviços, simplificação de procedimentos, implementação/avaliação de sistemas de informação, etc.

### **DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO**

Em áreas essenciais para a qualificação dos trabalhadores da Administração Pública, o INA dispõe de 17 diplomas de especialização.

### **INVESTIGAÇÃO**

Através da investigação e elaboração de estudos a actividade do INA visa contribuir para a avaliação de políticas públicas no domínio da melhoria do desempenho da Administração Pública e de *governance*.

Nesta abordagem tem também particular incidência a interface com os cidadãos. Esta dupla vertente implica, por um lado, que a Administração Pública assegure um desempenho eficaz e eficiente na aplicação das políticas públicas que lhe são superiormente atribuídas, melhorando simultaneamente a qualidade de serviços prestados à sociedade e, por outro lado, que a Administração Pública comunique aos decisores políticos, atempadamente e com objectividade, os resultados/impactos da implementação das políticas públicas e as expectativas e necessidades dos cidadãos.

É ainda objectivo do INA :

- Contribuir para a definição de objectivos estratégicos e operacionais, a partir da avaliação prospectiva das políticas governamentais para a Administração Pública e de novas áreas, ou de áreas cuja realidade apresente défices de conhecimento, para a definição de políticas públicas.
- Realizar estudos de *benchmarking* visando a identificação das melhores práticas, para a elaboração de propostas de projectos
- Conceber e desenvolver novas metodologias de avaliação, incluindo métricas para a quantificação de indicadores.

Estas actividades podem ser desenvolvidas por moto próprio, a pedido das diferentes entidades e organizações com recurso, sempre que necessário, a parcerias com outras instituições.

### FORMAÇÃO DE APOIO À REFORMA DA AP

O INA tem o compromisso com o Governo de apoiar as reformas da AP com uma linha de programas de formação específica, tentando abranger todos os níveis de qualificações existentes.

FORMAÇÃO DE APOIO À REFORMA								
	CEAGP	CADAP	CAGEP	FORGEP	SAP	Diplomas de especialização	de Formação contínua	Formação inicial
Licenciados seleccionados mediante concurso nacional	▪							
Dirigentes 1º nível		▪	▪		▪		Aguarda Portaria	
Dirigentes 2º nível				▪	▪		Aguarda Portaria	
Carreira técnico superior						▪	▪	Em preparação para 2010
Carreiras especiais						▪	▪	Em preparação para 2010
Carreiras gerais						▪	▪	Em preparação para 2010

### E-LEARNING

A aplicação das tecnologias da informação e da comunicação à área da formação levou à criação duma nova modalidade de aprendizagem a distância que serve este objectivo: o e-learning. Ao optar por participar numa acção em e-learning, o formando passa a ter tempo para aprender ao seu ritmo, com o apoio dum tutor, sem perder a possibilidade de interagir com os restantes participantes do seu curso.

Mais recentemente, o blended-learning, ou b-learning, tem vindo a crescer em popularidade, como modalidade de formação que assenta no recurso ao e-learning e à formação presencial com papéis complementares.

## **PÚBLICOS-ALVO**

À variedade de atribuições cometidas ao INA pela sua lei orgânica correspondem distintos destinatários.

Relativamente à vertente da Formação, que constitui a actividade principal do INA, o público-alvo pode caracterizar-se da forma seguinte:

- \* Domínio principal – Administração pública central
- \* Grupos profissionais – Dirigentes, quadros superiores e quadros administrativos
- \* Áreas de formação e consultoria – Principalmente as matérias de natureza horizontal, isto é, as que intersectam todos os sectores da administração.

A este grupo-alvo central, acrescem, em matéria de formação, diversos outros, embora de menor dimensão, uma vez que os programas do INA, pela sua natureza horizontal, interessam também às administrações regionais e locais e ainda ao sector privado. Existem ainda, em áreas específicas, clientes de outros países, que adiante serão referidos no capítulo dedicado à vertente da Cooperação.

No seu conjunto, os clientes dos programas de formação do INA caracterizam-se por um elevado número e por uma grande variedade de necessidades de formação, entendida esta em sentido lato, não só no que respeita à sua “natureza” (informação, melhoria de atitudes e comportamentos, aquisição de competências, treino em ferramentas de trabalho), como no que se refere às matérias tratadas.

No que diz respeito à vertente de Estudos e Investigação, o cliente último das actividades do INA é o Governo e os demais decisores públicos, na medida em que os estudos têm como objectivo contribuir para a elaboração de políticas públicas em diferentes domínios, em particular para as políticas da administração pública propriamente dita. Os clientes imediatos dos trabalhos desenvolvidos pelo INA nesta vertente são os serviços com responsabilidades de gestão e de apoio ao Governo nos domínios objecto de estudo.

## As Actividades Formativas de 2009

### NÚMEROS GLOBAIS DA ACTIVIDADE DE FORMAÇÃO DE 2009

QUADRO Nº1

#### ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR DEPARTAMENTO - 2009 NÚMEROS GLOBAIS

DEPARTAMENTO	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
FOQS - Formação de Quadros Superiores	403	8.918	14.625	42.902
FSTI - Formação em Sistemas e Tecnologias de Informação	147	7.383	2.605	20.466
FELC - Formação em e-Learning, Pedagogia de Comunicação	91	3.347	1.472	8.556
FOQA - Formação Técnico-Administrativa	188	5.405	3.353	15.703
FOIN - Formação Inicial	8	477	758	4.761
NACD - Cooperação	56	3.654	903	9.709
FDIR - Formação de Dirigentes	75	7.716	2.575	40.781
OUTROS - Outras Acções	3	126	53	376
<b>TOTAL</b>	<b>971</b>	<b>37.026</b>	<b>26.344</b>	<b>143.255</b>

QUADRO Nº 2

#### PROGRAMA ABERTO - 2009 NÚMEROS POR ÁREA TEMÁTICA

Áreas Temáticas	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
Cursos para Dirigentes (Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto)	57	5.690	2.015	30.386
Diplomas de Especialização	20	3.193	395	10.137
Formação Inicial Qualificante	4	433	371	4.052
Congressos, Conferências e Cursos Internacionais	13	120	1.512	2.735
Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional	80	4.726	6.503	26.941
Assuntos Jurídicos	60	1.667	1.462	6.735
Gestão Financeira e Contabilidade	39	1.287	784	4.678
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	91	2.046	2.262	7.341
Formação de Formadores	8	271	124	668
Gestão Administrativa e Secretariado	30	900	594	2.980
Comportamento/Liderança/Comunicação Pessoal	37	848	615	2.151
Informática para Utilizadores	51	1.338	694	3.025

**QUADRO Nº 3**
**NÚMEROS GLOBAIS DE CURSOS DE FORMAÇÃO ENCOMENDADOS POR SERVIÇOS, POR ÁREA TEMÁTICA**

Áreas Temáticas	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
Cursos para Dirigentes (Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto)	13	1.251	434	7.140
Diplomas de Especialização	—	—	—	—
Formação Inicial Qualificante	—	—	—	—
Congressos, Conferências e Cursos Internacionais	2	110	48	435
Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional	60	2.058	1.369	6.816
Assuntos Jurídicos	168	5.145	3.965	16.795
Gestão Financeira e Contabilidade	3	80	55	237
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	130	2.131	6.096	12.049
Formação de Formadores	—	—	—	—
Gestão Administrativa e Secretariado	18	600	285	1.682
Comportamento/Liderança/Comunicação Pessoal	27	525	859	1.952
Informática para Utilizadores	11	284	136	592
Informática para Profissionais	13	346	190	847
Línguas Estrangeiras	4	173	51	368
Blended Learning	4	127	83	459
<b>TOTAL</b>	<b>453</b>	<b>12.830</b>	<b>13.571</b>	<b>49.373</b>

## QUADRO Nº 4

 ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR ÁREA TEMÁTICA - 2009  
NÚMEROS GLOBAIS

Áreas Temáticas	Acções	Horas	Particip.	PartxDia	%
Cursos para Dirigentes (Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto)	70	6.941	2.449	37.526	<b>26</b>
Diplomas de Especialização	20	3.193	395	10.137	<b>21</b>
Formação Inicial Qualificante	4	433	371	4.052	<b>22</b>
Congressos, Conferências e Cursos Internacionais	15	230	1.560	3.170	<b>23</b>
Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional	140	6.784	7.872	33.757	<b>12</b>
Assuntos Jurídicos	228	6.812	5.427	23.530	<b>4</b>
Gestão Financeira e Contabilidade	42	1.367	839	4.915	<b>7</b>
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	221	4.177	8.358	19.390	<b>24</b>
Formação de Formadores	8	271	124	668	<b>25</b>
Gestão Administrativa e Secretariado	48	1.500	879	4.662	<b>16</b>
Comportamento/Liderança/Comunicação Pessoal	64	1.373	1.474	4.104	<b>17</b>
Informática para Utilizadores	62	1.622	830	3.617	<b>18</b>
Informática para Profissionais	52	1.703	645	3.393	<b>19</b>
Línguas Estrangeiras	17	763	197	1.593	<b>9</b>
Blended Learning	22	1.549	342	3.597	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.013</b>	<b>38.718</b>	<b>31.762</b>	<b>158.110</b>	

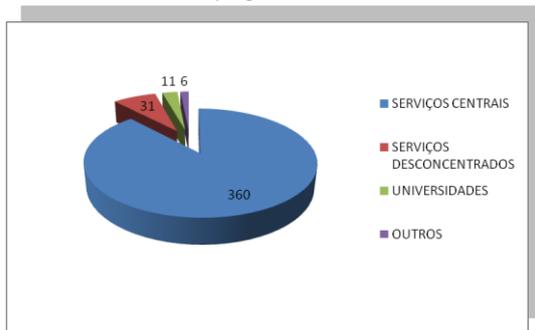
## 1.1.FORMAÇÃO INICIAL

### O CEAGP

O curso de estudos avançados em gestão pública (CEAGP) constitui uma formação generalista, de nível avançado, em gestão pública destinada a licenciados que pretendem ingressar (ou aceder) na carreira geral de técnico superior da Administração Pública.

As colocações efectuadas até ao momento demonstram o interesse dos serviços da Administração Pública nesta via de recrutamento.

Gráfico1 – entidades empregadoras alunos CEAGP



Com a promulgação da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, alterações substantivas no processo de concurso de admissão para frequência do curso foram introduzidas, consubstanciadas na nova portaria que passou a regulamentar esta formação (portaria nº 213/2009, de 24 de Fevereiro).

Assim sendo, foram concebidos e implementados novos processos de trabalho e reorganizados parte dos até então vigentes. Nesta oportunidade foi, também, reformulado e actualizado o plano curricular do curso que procurou, ainda, o alinhamento com o processo de Bolonha.

O perfil dos formandos desta edição, em termos de formação académica, por força da fixação de quotas, por área científica de licenciatura, para o preenchimento das vagas para frequência do curso, evidenciou a prevalência das formações de economia/gestão e de ciências jurídicas (34% cada uma), sendo pouco expressivo o peso dos licenciados nas áreas das Engenharias (16%) ou das Outras licenciaturas (16%).

Foi maior a proporção de formandos do sexo masculino que frequentou o curso (54%), verificando-se um ligeiro aumento da idade média dos participantes, comparativamente à da precedente edição.

Em termos de distribuição geográfica, a maioria dos formandos residia na Região de Lisboa e Vale do Tejo (52%) pese embora ter sido expressiva a proporção dos residentes na Região Norte (24%) e Centro (20%). Apenas 4% dos formandos eram oriundos da Região Sul.

O curso representou um total de 290 horas/aula, acrescidas de 150 horas dedicadas à realização de um projecto aplicado, trabalho final exigido para a obtenção do diploma.

Considerando que os diplomados pelo CEAGP usufruem de uma boa imagem na Administração Pública, o processo de colocação decorreu normalmente e apenas 2 diplomados não estavam, ainda, colocados ao termo do curso.

### CONCURSO DE ADMISSÃO PARA FREQUÊNCIA DA 10ª EDIÇÃO DO CEAGP – CURSO JAIME CORTESÃO (2009- 2010)

Em decorrência das novas disposições legais realizou-se um inquérito para aferir as necessidades dos órgãos e serviços em termos de recrutamento de técnicos superiores, diplomados pelo CEAGP.

Do total de serviços inquiridos, 97 manifestaram interesse por esta via de recrutamento e apontaram a necessidade de preenchimento de 154 postos de trabalho, revelando o prestígio e relevância desta formação para o conjunto da Administração Pública.

Os resultados alcançados pelos 312 candidatos que se apresentaram na prova escrita de conhecimentos evidenciaram que:

1. De entre os candidatos detentores de um contrato de trabalho em funções públicas, apenas 6 foram aprovados (alcançaram o mínimo de 12 valores exigido).

2 De um modo geral, as classificações obtidas pelos candidatos de fora da AP são superiores às dos candidatos detentores de um contrato de trabalho em funções públicas (a classificação mais elevada, no primeiro caso, foi de 18,872 contra 15,618, no segundo caso).

3. Concorreram 7 candidatos portadores de deficiência, mas nenhum foi aprovado.

Do total de candidatos apenas 63 foram aprovados na prova escrita de conhecimentos, passando à fase seguinte (entrevista profissional), tendo sido seleccionados, para frequência do curso, os 52 melhor classificados. Um candidato aprovado/seleccionado apresentou desistência.

*CURSO PARA PREPARAÇÃO AO CONCURSO DE  
ADMISSÃO PARA FREQUÊNCIA DA 10ª EDIÇÃO DO  
CEAGP (2009-2010)*

Devido às alterações introduzidas na estrutura da prova escrita de conhecimentos do concurso, a grande maioria dos participantes deste curso optou pelo percurso integral, composto por 7 módulos, cada um com 11 horas/aula.

Registou-se um total de 707 inscrições, distribuídas de forma relativamente homogénea entre os módulos, conforme abaixo indicado:

- 1) Organização do Estado e da Administração Pública (93 inscrições);
- 2) Regime legal de gestão de Recursos Humanos (95);
- 3) Regime legal de contratação pública (101);

- 4) União Europeia (92);
- 5) Cooperação e relações internacionais (111);
- 6) Contabilidade pública (120);
- 7) Estatística (95).

O curso decorreu no período de 1 a 24 de Junho de 2009.

*ALINHAMENTO DA 10ª EDIÇÃO DO CEAGP COM O  
PROCESSO DE BOLONHA*

Procurando dar maior transparência à formação que o CEAGP propicia e visando, principalmente, o reconhecimento dos créditos acumulados para efeitos de equivalência aos cursos de mestrado, em particular junto às Universidades signatárias de protocolos com o INA, procedeu-se ao alinhamento do curso com a metodologia de Bolonha.

Nesta perspectiva, foi concebido e implementado um novo desenho curricular do curso, organizado segundo “unidades curriculares”, ou seja, unidades de ensino/aprendizagem com objectivos de formação próprios e com avaliação traduzida numa classificação final.

Foi, também, elaborado o “Plano de Estudos”, que constitui um conjunto articulado de unidades curriculares, com indicação dos respectivos conteúdos programáticos, da bibliografia e dos textos de leitura obrigatória ou recomendada.

Ao adoptar o sistema de créditos, o curso passou a dispor de uma unidade de medida do trabalho do formando, com fixação do número de sessões lectivas, orientação pessoal de tipo tutorial, realização de trabalhos individuais ou de grupo, estimativa de tempo de estudo individual, projectos de fim de curso e modelo de avaliação para obtenção do diploma.

Neste novo formato, o CEAGP, na sua fase escolar (1º e 2º trimestres), passou a ser composto por 19 unidades curriculares que totalizam 440 horas/aula, estimando-se a necessidade de mais 400 horas para o estudo individual e trabalhos individuais ou em grupo.

O 3º trimestre, dedicado à elaboração de um trabalho final – a incidir sobre um tema indicado pelo serviço de colocação futura - e à construção de um portefólio individual, supõe, em média, cerca de 140 horas trabalho, concentradas num mês.

O portefólio individual consiste num conjunto de evidências, reunidas ao longo do processo de formação, para demonstrar o percurso de aprendizagem e a aquisição de competências pelo formando. Nele devem ser referidas as actividades que foram mais significativas, as reflexões individuais sobre a aquisição de competências, considerando os aspectos positivos e negativos, relativamente aos resultados esperados da formação; as memórias, produções de textos e de trabalho, individuais ou em grupo, anotações e experiências consideradas mais relevantes, aí incluído o processo de elaboração do trabalho final de curso.

Globalmente o CEAGP representa, na actual versão, 60 créditos e exige um esforço que envolve mais de 1.700 horas de trabalho do formando.

**SÃO JÁ 7 AS UNIVERSIDADES QUE ACORDARAM COM O  
INA CONDIÇÕES VANTAJOSAS PARA QUE OS ALUNOS  
DO CEAGP POSSAM PROSSEGUIR ESTUDOS DE  
MESTRADO**

#### **CICLO DE CONFERÊNCIAS**

Com o início da 10ª Edição do CEAGP (Curso Jaime Cortesão, 2009-2010), a 1º de Outubro de 2009, foi organizado um Ciclo de Conferências sobre temas de actualidade, cultura e história contemporânea, enquanto dimensão complementar ao processo de ensino/aprendizagem.

Para dar início a este Ciclo, duas palestras tiveram lugar em 2009, sendo a primeira proferida pelo Professor Doutor Mário Soares sobre o patrono do curso, Jaime Cortesão, e a segunda pela Professora Irene Pimentel subordinada ao tema “Portugal, os Judeus e a II Guerra Mundial”.

#### *DEZ ANOS DO CEAGP : PUBLICAÇÃO DOS MELHORES TRABALHOS*

Para marcar os dez anos do CEAGP serão publicados, nos Cadernos INA, os melhores trabalhos de fim de curso desenvolvidos pelos formandos da 4ª à 9ª edições do curso.

Um júri, indicado para o efeito, seleccionou 11 trabalhos, que foram agrupados em quatro temas:

##### I. Políticas ambientais e sociais no contexto europeu:

- ✓ As novas energias renováveis: eólica, solar e dos oceanos (estudo de caso);
- ✓ Contributos para uma gestão integrada dos recursos marinhos europeus;
- ✓ Pobreza e exclusão social na EU.

##### II.O serviço público na óptica do cidadão:

- ✓ A problemática das listas de espera cirúrgicas em Portugal;
- ✓ Os gabinetes de consulta jurídica no contexto da protecção jurídica;
- ✓ Avaliação dos indicadores de desempenho do serviço de abastecimento público de água na perspectiva do consumidor.

##### III. Sistemas de informação e melhoria de processos

- ✓ Reorganização de Processos no Instituto Nacional de Investigação e Recursos Endógenos (INIRE): projectos e contratos I&D estudo de caso);
- ✓ Com conta peso e medida: Um sistema de informação unificado para os serviços de metrologia das direcções regionais do Ministério da Economia.

##### IV. Economia, educação e competitividade:

- ✓ A Geografia económica de Portugal;
- ✓ Educação e competitividade;
- ✓ Aldeias do xisto: uma resposta à desertificação

## 1.2. Formação de Dirigentes

Pode-se considerar que 2009 foi um ano de intensa actividade para os Cursos de Dirigentes envolvendo 1215 participantes, o que no Universo actual, ainda é significativo.

### *CURSO DE ALTA DIRECÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CADAP)*

#### **EDIÇÕES REALIZADAS**

Durante o período compreendido entre 12 de Fevereiro de 2009 e 22 de Janeiro de 2010, realizaram-se as edições do CADAP de Oeiras, Porto 1, Évora, Coimbra, Castelo Branco e Porto 2 que contaram com participação de 29 formandos em Oeiras, 25 formandos no Porto 1, 32 formandos em Évora, 33 formandos em Coimbra, 25 formandos em Castelo Branco e 29 formandos no Porto 2, tendo obtido uma avaliação final de 4,0 (dentro de um índice de 1 a 5).

#### **OBJECTIVOS**

Nos termos da portaria que regulamenta a formação prevista na Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, assinada pelo Ministro de Estado e das Finanças em 7 de Outubro de 2005, este curso constitui a formação recomendada para o exercício de cargos de direcção superior e intermédia.

Constitui objectivo do curso proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos e competências adequados ao exercício de funções dirigentes na Administração Pública, nomeadamente uma formação altamente qualificada nos aspectos cultural, científico, técnico e profissional, que assente numa cultura de administração pública profissional e tecnologicamente avançada por forma a favorecer a qualidade dos serviços públicos prestados aos utentes.

#### **DESTINATARIOS**

Titulares de cargos de direcção superior e intermédia e trabalhadores licenciados da Administração Pública Central.

#### **DURAÇÃO**

As edições do CADAP, distribuídas por cerca de 1 ano, com um total 330 horas em regime presencial, mais 200 horas E-Learning complementadas por 10 sessões de audioconferências com 1,5 horas cada subordinadas aos temas Missão, Visão, Valores, Análise Estratégica / Objectivos / Indicadores / Iniciativas e Projectos / Comunicação.

#### **PROGRAMA**

##### Módulo Preparatório

Disciplinas	Conteúdos Temáticos
1. Ética, Administração e Gestão Pública	Ética do Serviço Público; Organização e Actividade Administrativas; Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho
2. Liderança e Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas e Liderança; Gestão de Recursos Humanos.

3. Gestão Orçamental e de Recursos Materiais	Gestão de Recursos Orçamentais; Gestão de Recursos Materiais.
4. Gestão Tecnológica	Métodos Quantitativos; Informação, Conhecimento, Tecnologias e Administração Electrónica.
5. Inovação e Qualidade	Marketing Público; Qualidade, Inovação e Modernização.
6. Internacionalização e Prospectiva	Internacionalização e Assuntos Comunitários; Prospectiva e Desenvolvimento.

*Trabalhos de Grupo*

*Gestão Estratégica e Balanced Scorecard*

#### Módulo Nuclear

Disciplinas	Conteúdos Temáticos
1. Sistemas Políticos e Função Pública	Sistemas Políticos e Constituição Política; Regime dos Trabalhadores da Administração Pública.
2. Economia e Finanças Públicas	Análise Económica e Financeira na óptica da Contabilidade, Auditoria e Finanças Públicas.
3. Políticas Públicas, Estratégia e Avaliação	Políticas Públicas; Avaliação de Organismos.
4. Decisão e Processos	Modelos de Decisão e de Gestão de Processos; Negociação.
5. Gestão e Avaliação de Projectos	Gestão e Avaliação de Projectos.

*Trabalhos de Grupo*

*Gestão Estratégica e Balanced Scorecard*

#### Módulo de Especialização

Diploma de Especialização	Descrição
DEGP	<u>Diploma de Especialização em Gestão Pública</u>

*CURSO DE ALTA DIRECÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*

- Concelho de Sintra (23/05/09)
- GALP Energia (13/05/09)
- LNEC (21/05/09)

*PÚBLICA - EDIÇÃO INTERNACIONAL (CADAPI)*

O CADAPI surge no seguimento do compromisso assumido pelo anterior Presidente da República Portuguesa Dr. Jorge Sampaio na VI Cimeira Ibero-Americana de Chefes de Estado e de Governo, realizada em Salamanca, em Outubro de 2005, tendo o mesmo aceite o convite para Presidente Honorário deste Curso.

*EDIÇÕES REALIZADAS*

A 3ª edição internacional do CADAP decorreu durante o período compreendido entre 11 de Fevereiro e 20 de Junho de 2009 e contou com participação de 24 formandos, tendo obtido uma avaliação final de 4,2 (dentro de um índice de 1 a 5).

*OBJECTIVOS*

Formar uma nova geração de líderes e dirigentes públicos, pertencentes a todos os países que partilham o português e o castelhano como línguas oficiais, abertos e promotores do desenvolvimento e da cooperação internacional.

*DESTINATÁRIOS*

São destinatários deste curso titulares de cargos de direcção superior e intermédia, bem como licenciados da administração pública de países da América Latina, da CPLP e Espanha.

*VISITAS REALIZADAS*

- Assembleia da República (06/03/09)
- Instituto de Defesa Nacional (03/04/09)
- Ministério dos Negócios Estrangeiros (12/03/09)
- Concelho de Oeiras (16/04/09)
- RTP (23/04/09)

*CORPO DOCENTE*

O Curso foi ensinado em português e castelhano por um grupo internacional de grandes especialistas e professores com larga experiência de formação de dirigentes públicos, designadamente no Curso de Alta Direcção em Administração Pública (CADAP), no Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP) e no Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento (DECODE) já oferecidos pelo INA.

*BOLSAS*

O Governo Português através do Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), ofereceu 15 Bolsas à América Latina e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) financiou os candidatos da CPLP e tratou da divulgação desta acção de formação junto dos respectivos países. O Centro Latino-Americano de Administración para El Desarrollo (CLAD), fez a divulgação desta acção de formação junto dos países da América Latina.

As bolsas distribuíram-se da seguinte forma: América Latina - 15 e PALOP/Timor-Leste - 6 (uma por país).

Foram analisadas as candidaturas apresentadas, num total de 110, das quais 64 de países da América Latina e 46 de países pertencentes aos PALOP + Timor (PALOP = 44 / Timor = 2).

A ordenação dos candidatos não excluídos foi feita de acordo com o regulamento de acesso do CADAP - Edição Internacional. Esta ordenação permitiu ao júri seleccionar os 33 melhores candidatos dos países da América Latina e conceder bolsas aos 15 melhores. Relativamente aos candidatos não excluídos dos PALOP + Timor, num total de 27 (PALOP = 25 / Timor = 2), foram

concedidas 6 bolsas (PALOP = 5 / Timor = 1). No total foram seleccionados 60 candidatos (América Latina = 33 / PALOP + Timor = 27) e atribuídas 21 Bolsas.

Foi já elaborado trabalho no que respeita aos acordos para atribuição de bolsas para a 4ª edição do CADAPi a realizar em 2010.

*CURSO AVANÇADO EM GESTÃO PÚBLICA (CAGEP)*

*EDIÇÕES REALIZADAS*

Durante o período compreendido entre 2 de Março e 12 de Novembro de 2009, realizaram-se 3 edições do CAGEP em Oeiras e no Porto. Estas contaram com participação de 68 formandos, tendo-se obtido uma avaliação final de 4,0 (dentro de um índice de 1 a 5).

*OBJECTIVOS*

Nos termos da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, e da Portaria n.º 1141/2005, de 8 de Novembro, este curso constitui a formação obrigatória para o exercício de cargos de direcção superior nos serviços e organismos da Administração Pública Central.

Constitui objectivo do curso desenvolver competências técnicas e transversais dos titulares dos cargos de direcção superior, tendo em vista a melhoria do perfil, experiência e conhecimento profissionais, potenciadora de uma liderança forte e mobilizadora, em sintonia com as exigências da moderna gestão pública.

*DESTINATÁRIOS*

Titulares de cargos de direcção superior da Administração Pública Central.

*DURAÇÃO*

As edições do CAGEP, distribuídas por cerca de 6 semanas, com um total 50 horas presenciais mais 25 horas E-Learning, complementadas por 3 sessões de audioconferências com 1,5 horas cada subordinadas aos temas Análise Estratégica e Mapa Estratégico Indicadores e Iniciativas Estratégicas / Comunicação e Consolidação.

*PROGRAMA*

Disciplinas	Conteúdos Temáticos
<i>Seminário</i>	<i>Tendências, Cenários e Estratégia</i>
1. Ética, Administração e Gestão Pública	Ética do Serviço Público; Organização e Actividade Administrativas; Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho
2. Liderança e Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas e Liderança; Gestão de Recursos Humanos.
3. Gestão Orçamental e de Recursos	Gestão de Recursos Orçamentais;

Materiais	Gestão de Recursos Materiais.
4. Estratégia, Inovação e Avaliação	Qualidade, Inovação e Modernização; Informação, Conhecimento, Tecnologias e Administração Electrónica; Negociação; Avaliação de Organismos.
5. Internacionalização e Prospectiva	Internacionalização e Assuntos Comunitários; Prospectiva e Desenvolvimento
<i>Trabalhos de Grupo</i>	<i>Gestão Estratégica e Balanced Scorecard</i>

Em cada uma das acções, contribuíram oradores conceituados versando sobre temas da actualidade e que em muito ajudaram para momentos de reflexão da mudança em curso em comum.

Estas edições em muito contribuíram para uma networking entre Dirigentes, muito apreciada pelos mesmos.

*FORGEP*

*EDIÇÕES REALIZADAS*

Durante o período compreendido entre 5 de Fevereiro de 2009 e 2 de Março de 2010, realizaram-se 22 edições do FORGEP em Oeiras, Algés, Coimbra, Santarém, Porto, Braga, Portimão, Viseu, Évora, Setúbal, Almada e Lisboa. Estas contaram com participação de 785 formandos, tendo-se obtido uma avaliação final de 3,9 (dentro de um índice de 1 a 5).

*OBJECTIVOS*

Nos termos da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, e da Portaria n.º 1141/2005, de 8 de Novembro, este curso constitui a formação obrigatória para o desempenho de cargos de direcção intermédia, nos serviços e organismos da Administração Pública Central.

Constitui objectivo do curso desenvolver competências técnicas e transversais dos titulares dos cargos de direcção intermédia, tendo em vista a melhoria do perfil, experiência e conhecimento profissionais, potenciadora de uma liderança forte e mobilizadora, em sintonia com as exigências da moderna gestão pública.

*DESTINATÁRIOS*

Titulares de cargos de direcção intermédia da Administração Pública Central.

Disciplinas	Conteúdos Temáticos
1. Ética, Administração e Gestão Pública	Ética do Serviço Público; Organização e Actividade Administrativas; Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho.
2. Liderança e Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas e Liderança; Gestão de Recursos Humanos.
3. Gestão Orçamental e de Recursos Materiais	Gestão de Recursos Orçamentais; Gestão de Recursos Materiais.

4. Gestão Tecnológica	Métodos Quantitativos; Informação, Conhecimento, Tecnologias e Administração Electrónica.
5. Inovação e Qualidade	Marketing Público; Qualidade, Inovação e Modernização.
6. Internacionalização e Prospectiva	Internacionalização e Assuntos Comunitários; Prospectiva e Desenvolvimento.

*Trabalhos de Grupo*

*Gestão Estratégica e Balanced Scorecard*

#### **DURAÇÃO**

As edições do FORGEP, distribuídas por cerca de 11 semanas, com um total 120 horas presenciais mais 60 horas E-Learning, complementadas por 5 sessões de audioconferências com 1,5 horas cada subordinadas aos temas Missão, Visão, Valores, Análise Estratégica/ Objectivos / Indicadores / Iniciativas e Projectos / Comunicação.

#### **SEMINÁRIOS**

##### **Reflexões sobre a Gestão Pública na Actualidade**

Complementando a formação do CAGEP, foi integrada na última edição de 2009 deste curso uma palestra subordinada ao tema “Reflexões sobre a Gestão Pública na Actualidade”. Esta contou com a colaboração do Juiz Conselheiro Dr. José FF Tavares e realizou entre as 14:30 e as 17:00 do dia 27 de Outubro de 2009.

##### **Igualdade de Género**

Com a cooperação do Núcleo do EMIC, foram disseminados seminários relativos ao tema “Promoção da Igualdade de Género na Administração Pública”, fazendo parte integrante das acções de formação de dirigentes.

##### **Novos Temas de Seminários de Abertura Introduzidos na Formação de Dirigentes**

- Desenvolver Competências Estratégicas
- Desafios da Liderança Networking & Coaching
- Eficiência Pessoal e Organizacional
- Complementaridade e Integração da Gestão e Avaliação de Desempenho
- A Gestão Pessoal e Relacional na Administração Pública

## 1.3.FORMAÇÃO CONTÍNUA QUADROS SUPERIORES

### OBJECTIVOS

Formação que proporciona aos dirigentes e quadros superiores da Administração Pública um programa de formação que não só atravessa as áreas temáticas consideradas transversais aos seus destinatários, como ainda áreas focadas em actividades específicas.

Pretende-se, com esta abordagem, contribuir para a actualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento estruturado de competências chave, determinantes num quadro de reforma e modernização administrativa do sector público, que exige dos seus dirigentes e quadros superiores uma intervenção dinamizadora e activa nos processos de mudança.

### CURSOS REALIZADOS

Dos 423 cursos com cerca de 9.500 horas de formação ministradas a este grupo profissional, foram realizados **62 novos cursos** dada a relevância dada às novas orientações estratégicas em todos os serviços da Administração Pública decorrentes da legislação aprovada em 2008. Participaram nestas acções 19.693 participantes

Outro aspecto a salientar na actividade desenvolvida é o grande número de cursos encomendados que neste sector representam cerca de 70% do total.

O INA desenvolveu para o IEFP **um projecto inovador** que consistiu na preparação de Workshops destinados a “Optimizar A Qualidade No Atendimento”.

Estas acções, destinados aos dirigentes, quadros superiores e outros quadros que trabalham nos Centros de Emprego de todo o país, no âmbito do novo Modelo de Funcionamento dos Centros de Emprego, visando a optimização da qualidade no atendimento aos cidadãos, através de uma melhor articulação e postura dos trabalhadores do IEFP nos Centros de Emprego.

A formação baseada numa metodologia eminentemente prática, com cerca de 150 participantes dos vários grupos profissionais, oriundos de Centros de Emprego de várias regiões do país e cujas actividades constam de trabalhos, jogos pedagógicos, simulações e sessões plenárias e em sala, em 8 grupos divididos por várias salas. Cada grupo é orientado por um formador, e um coordenador articula as diversas actividades dos grupos e formadores.

A fim de permitir a participação de todos os colaboradores dos Centros de Emprego envolvidos, a formação decorre às sextas-feiras à noite e durante todo o dia de sábado.

O primeiro teve lugar em Julho de 2009 e o agrado e satisfação colectiva levou a que o IEFP adjudicasse ao INA mais 10 sessões, algumas das quais se concretizaram em 2009 e as restantes se irão desenvolver em 2010.



## 1.4. DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO

Ao nível dos Diplomas de Especialização, foram realizados 5 Inseridos no Programa Regular de Formação, a saber:

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM DIRECÇÃO FINANCEIRA NA AP (DEDIRF) – INA O EIRAS**

A actividade formativa, essencialmente orientada para a transmissão de conhecimentos técnicos e práticos, organizou-se em três blocos temáticos: o planeamento, gestão elaboração e controlo orçamental; a execução da contabilidade e a sua importância na gestão patrimonial e analítica com a utilização do POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública - ou de qualquer outro mais evoluído plano sectorial; e ainda a importância da prestação de contas com estes planos e o destaque que os indicadores de gestão alcançam enquanto elementos de avaliação de estruturas comuns, tal como previsto na CAF (*Common Assessment Framework*).

O curso pretendeu dar uma visão integrada das mais modernas formas de entrosamento da tradicional contabilidade orçamental exigida na gestão pública, com os métodos patrimoniais utilizados na gestão empresarial privada. O apuramento dos resultados e a análise da gestão por objectivos constituiu também um importante objectivo a atingir neste diploma.

Neste sentido, o curso assumiu como objectivos promover o desenvolvimento de competências que permitissem aos formandos:

Organizado pela segunda vez, o **DEDIRF** contou com 11 participantes oriundos de diversos serviços da AP.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO JURÍDICA NA AP (DEJUR)**

O curso pretendeu fornecer aos participantes conhecimentos e conceitos-chave, de uma forma integrada e abrangente, sobre os aspectos jurídicos fundamentais ao exercício de uma assessoria jurídica eficiente e eficaz na Administração Pública, bem como criar um espaço de reflexão aprofundada sobre esses aspectos, numa óptica de incremento da eficiência e eficácia profissional.

Pretendeu-se, por esta via, desenvolver ferramentas que respondam às necessidades de participantes com diferentes realidades e enquadramentos institucionais.

Neste sentido, o curso pretende promover o desenvolvimento de competências que permitam:

1. Analisar e reflectir sobre as questões fundamentais do Direito Administrativo;
2. Analisar e reflectir sobre as questões fundamentais do Procedimento Administrativo;

3. Proporcionar a aquisição ou aprofundamento de conhecimentos e competências na aplicação do regime específico do Contrato Individual de Trabalho na Administração Pública;
4. Desenvolver a capacidade crítica relativamente à compreensão, à sistematização e à problematização das principais formas de responsabilidade e de responsabilização na administração pública;
5. Contribuir para a aquisição de uma visão actualista das funções administrativas públicas, em que as missões de regulação e fiscalização, acompanhadas da utilização de poderes análogos aos de autoridades judiciais, são crescentes;
6. Dar a conhecer os meios contenciosos constantes da nova legislação e respectiva tramitação processual

A sessão de abertura contou com a participação do Secretário de Estado da Justiça, Dr. João Tiago da Silveira, que proferiu uma conferência sobre “**A produção legislativa no caminho crítico da organização de serviços e procedimentos na Administração Pública**”.

Organizado pela segunda vez, o **DEJUR**, com 125 horas de duração e complemento da plataforma e-learning, contou com 30 participantes oriundos de diversos serviços da AP.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (DEAVAL)**

Este diploma, que se realizou pela segunda vez, visou desenvolver amplas competências técnicas no domínio da avaliação do desempenho na administração pública portuguesa, dando a conhecer e exercitando os instrumentos e as técnicas de avaliação mais avançadas e relevantes. A sua pertinência foi acrescida, porquanto o novo SIADAP, para além de afinar o sistema de avaliação do desempenho de pessoas, introduziu a avaliação do desempenho dos serviços públicos. São significativos os reptos lançados aos dirigentes pela implementação bem sucedida deste novo sistema. Só o forte conhecimento que expanda as capacidades dos dirigentes e quadros técnicos da Administração Pública portuguesa nesta matéria pode obviar os dolorosos e incontáveis problemas da implementação do Sistema. Eis o compromisso e a responsabilidade assumidos por este diploma.

O **DEAVAL** teve a duração de 120 horas, com complemento da plataforma e-learning e contou com 26 participantes oriundos de diversos serviços da AP.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM INSPECÇÃO, AUDITORIA, AVALIAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (DEIAF)**

O Diploma de Especialização em Inspeção, Auditoria, Avaliação e Fiscalização, realizado pela primeira vez, de 11 de Maio a 7 de Outubro de 2009, visou desenvolver estratégias inovadoras que permitam auditar a forma como os dinheiros públicos são geridos, verificando a sua conformidade legal, mas também avaliar o cumprimento dos critérios de economia, eficiência e eficácia no desempenho dos serviços e das intervenções públicas e, por outro, verificar como as empresas se posicionam no mercado, cumprindo as leis que regem a sua actividade.

Pretendeu-se também dar aos participantes uma visão integrada da função “controlo”, nas citadas vertentes de inspeção, auditoria, avaliação e fiscalização, de modo a desenvolver as seguintes competências:

1. Enquadrar e perceber o papel do inspector/auditor na gestão moderna.
2. Aprofundar noções, conceitos e técnicas de inspecção, auditoria, avaliação e fiscalização
3. Dominar os mecanismos de planeamento, execução do trabalho de campo e de elaboração de relatórios e de levantamento de autos de notícia.

O DEIAF teve a duração de 123 horas, com complemento da plataforma e-learning e contou com 28 participantes oriundos de diversos serviços da AP.

### DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMPRAS E CONTRATAÇÃO PÚBLICA (DECCP)

Em 2009 o INA realizou, entre 1 de Outubro e 11 de Dezembro, o DECCP, tendo contado com 40 participantes continuando, assim, a apostar no reforço da formação de competências na gestão estratégica de compras, área em franco desenvolvimento nos Sectores Público e Privado e com um forte impacto ao nível da redução de custos e da promoção da eficiência.

Constituiu objectivo deste diploma reforçar a formação de competências na gestão estratégica de compras, com um forte impacto ao nível da redução de custos e da promoção da eficiência das organizações.

O conteúdo programático deste Diploma focalizou essencialmente a sua atenção na **vertente jurídica dos contratos públicos** - quer na fase de sua formação, quer na fase da sua execução, abordando-se, com exaustão, o novo Código dos Contratos Públicos (Decreto Lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro) -, complementado pela **visão integrada da gestão das compras públicas**.

Foi igualmente tratada a temática do contencioso administrativo, relacionado com os litígios decorrentes da actividade contratual.

Por fim, considerando que a contratação pública tem um impacto extremamente significativo na economia nacional, importa dotar os seus agentes de sólidos conhecimentos teóricos, mas também da capacidade de os aplicar a situações concretas. Nesta perspectiva, este Diploma contou com um **workshop prático** onde foram colocadas em prática as matérias leccionadas, através de exercícios em grupo.

## 1.5. Novas Acções de Formação lançadas em 2009

Com o duplo objectivo de transposição para a formação dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública dos conhecimentos adquiridos pela actividade de investigação, em matérias de interesse para a promoção da boa governance bem como para o desenvolvimento e aplicação de métodos pedagógicos activo conceberam-se novas acções de formação em áreas do conhecimento de interesse para a Administração Pública:

### CIDADANIA E DIVERSIDADE CULTURAL NAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS

As acções de formação, no âmbito desta temática, foram realizadas em parceria com o ACIDI (Alto Comissariado para a Igualdade e a Diversidade), com base nos referenciais de formação desenvolvidos no quadro do Programa EQUAL.

Essas acções de formação foram efectuadas sob a forma de cursos, com a duração de 42 horas e estruturados em 4 módulos, a saber: Interculturalidade; Direitos Humanos, Igualdade de Género, Migrações Internacionais e Coesão Social; Mobilidade Humana e Comunidades Culturais; Intervenção para a Cidadania: Inclusão nos contextos profissionais.

No total houve três edições do Curso “Cidadania e Diversidade Cultural nas Práticas Profissionais”, a saber: edições no Porto, em Faro e nos Açores.

As edições do Porto e de Faro foram co-financiadas pelo QREN.

### PROJECTO FORINTER II

Trata-se de um projecto co financiado pelo FSE e é liderado pela Direcção Geral de Política Migratória do Governo Regional da Andaluzia, com assessoria técnica da SCIENTER-españa, Investigação e Desenvolvimento para a Formação.

Tem como objectivo a criação de uma comunidade transnacional de formação em Interculturalidade na Administração Pública.

O 1º encontro decorreu sobre a forma de Seminário, em Sevilha, a 16 e 17 de Novembro de 2009, com o objectivo de trocar experiências, aferir conceitos e partilhar abordagens pedagógicas. Estiveram presentes representantes de entidades formadoras da Andaluzia, França, Alemanha, Itália e Suíça e Portugal (INA).

Neste contexto apresentei duas comunicações: “A situação migratória em Portugal” e “Cidadania e Diversidade Cultural - uma nova área de formação para dirigentes e quadros da Administração Pública Portuguesa”

O próximo encontro terá lugar em Berlim, em Fevereiro de 2010

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM MAINSTREAMING DE GÉNERO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

Em 2009, foi concebido este Diploma de Especialização, a ser iniciado em 2010 e em parceria com a Comissão para a Igualdade de Género (CIG). A realização da formação ficou a cargo da Formação em *e-learning*, Pedagogia e Comunicação

#### **FORMAR PARA A IGUALDADE - DA TEORIA À PRÁTICA**

Esta acção de formação foi concebida explicitamente para a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (CMVFX), inserindo-se no âmbito de um projecto mais vasto que incluiu o estudo de investigação referenciado no ponto 1.2 a). Foram realizadas 3 acções de formação, cada uma com a carga horária de 42 horas. Duas dessas acções tiveram como destinatários técnicos de comunicação, de educação e de desporto da CMVFX, e a terceira eleitos, dirigentes e técnicos de recursos humanos da mesma Câmara.

#### **MAUS-TRATOS A PESSOAS IDOSAS EM CONTEXTO INSTITUCIONAL**

Esta acção de formação, solicitada pela Unidade de Missão de Cuidados Continuados Integrados (UMCCI) consistiu na realização de Seminários de Sensibilização destinados a profissionais da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI). Houve sete edições do Seminário, designadamente, duas no Porto, duas em Coimbra, tendo as outras três sido realizadas em Lisboa, Évora e Faro.

#### **SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO, EM BARES E REFEITÓRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta acção de formação foi concebida como um curso de introdução à temática, no contexto da legislação de suporte e de guiões de boas práticas, tendo tido como público-alvo as trabalhadoras do INA, I.P. que desenvolvem actividades nos Bares e Refeitórios do Instituto.

#### **AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DE ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR NAS ESCOLAS DO 1.º CICLO DO CONCELHO DE OEIRAS**

Workshop de apresentação e discussão dos resultados do estudo sobre o tema, realizado pela EMIC em 2008. No Workshop participaram representantes dos Agrupamentos Escolares e Escolas do Concelho de Oeiras, objecto do estudo, representantes de Associações de Encarregados/as de Educação e da Câmara Municipal de Oeiras.

#### **OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS EQUIPAS DE FORMAÇÃO DO INA, I.P.**

Workshop organizado por solicitação do Conselho Directivo do INA, I.P., tendo por objectivo a definição de indicadores e métricas de avaliação das Equipas Multidisciplinares de Formação do INA, I.P., de forma a poder efectivar-se o *benchmarking* do desempenho das mesmas, no âmbito do SIADAP 2. Participaram no *Workshop*, além dos membros do Conselho Directivo, as Chefias das Equipas de Formação.

#### **PROMOÇÃO DE PRÁTICAS E POLÍTICAS AMIGAS DO AMBIENTE**

No âmbito desta temática e tendo como referencial de suporte o estudo efectuado pela EMIC e publicado pelas Edições INA, em 2008, com o título *Serviço Público Ético*, foram concebidas e realizadas acções de sensibilização para

profissionais de todos os Ministérios da Administração Pública Portuguesa. A concepção e realização das acções de formação tiveram a colaboração activa da Agência Portuguesa do Ambiente (APA). Participaram nas acções 350 formandos.

#### **GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RESÍDUOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Concepção e preparação de acções de formação sobre esta temática, a serem integradas no Programa de Formação do INA. I.P. para 2010 e tendo como referenciais de suporte a legislação sobre a matéria, o estudo da EMIC, editado pelas Edições INA, I.P., em 2009, sob a designação *INA - Verde* e casos de Boas Práticas. O curso foi concebido para ser realizado em parceria com a Agência Portuguesa do Ambiente (APA).

*Responsável – Margarida Quintela Martins*

#### **ESCOLA DE OUTONO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta formação, com carga horária de 35 horas, é destinada a mestrandos e doutorandos de Universidades portuguesas e espanholas, tendo como objectivo o desenvolvimento de competências no domínio dos métodos de investigação científica. Esta formação, na sua 2.ª edição, foi organizada em parceria com as Universidades de Évora e de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

*Responsáveis - Maria Asensio Menchero; Fernanda Nogueira (UTAD)*

## 1.6.Seminários

Neste âmbito merecem especial menção os seguintes eventos:

### **SEMINÁRIO " LVCR E SIADAP: PLANEAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS "**

Com a entrada em vigor da Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR), exige-se à administração pública um maior rigor técnico ao nível da gestão de recursos humanos. Um dos domínios em que as exigências a este nível são críticas é o planeamento de recursos humanos (e o correspondente Mapa de Pessoal), que compreenda as necessidades anuais de recrutamento, mobilidade geral, e evoluções na categoria e carreira. Do grau de sucesso deste planeamento depende a necessária previsão orçamental de recursos humanos, que sustente financeiramente as necessidades anuais dos serviços neste âmbito. É de particular importância que a orçamentação programe rigorosamente, em conformidade com a lei, a mudança de posicionamentos remuneratórios, obrigatórios e facultativos, e a atribuição de prémios de desempenho. Neste ponto, o quadro jurídico do SIADAP entronca-se no da LVCR, ou seja, surgem como um verdadeiro sistema integrado de avaliação e recompensa do desempenho.

Foi, assim, considerado fundamental organizar formação sobre esta temática, tendo sido desenvolvidos 6 seminários suplementares, frequentados, no total, por 391 participantes. Para além disso, diversos outros seminários foram estruturados a pedido de diversas entidades públicas.

Constituíram objectivos desta formação:

- Compreender o papel do planeamento na gestão de recursos humanos
- Saber como proceder para planear os recursos humanos de um serviço, atendendo às necessidades existentes (Mapa de Pessoal) e formas legais da sua captação ou cedência
- Saber como orçamentar os encargos com o pessoal, tendo em conta o plano de recursos humanos e o QUAR
- Desenvolver competências no planeamento e orçamentação de recursos humanos através de exercício da sua aplicação simulada

- Efectuar o desdobramento de objectivos ao longo da estrutura de modo a articular correctamente os três níveis do SIADAP

### **SEMINÁRIO " CONSTRUÇÃO DO PLANO E RELATÓRIO DE ACTIVIDADES EM ARTICULAÇÃO COM O SIADAP "**

O novo quadro jurídico da reforma da administração pública veio reforçar e sofisticar o sistema integrado de gestão dos serviços públicos. Neste âmbito, a Lei do SIADAP constitui a âncora deste sistema, a qual prevê a coerência entre os diferentes instrumentos de gestão na Administração Pública. Entre estes instrumentos, destacam-se o Plano e Relatório de Actividades do serviço, com novos desafios para a sua elaboração. O Plano de actividades deve ser construídos em estrito alinhamento com o QUAR do serviço, a carta de missão do seu dirigente máximo, os objectivos das unidades orgânicas, o orçamento e o mapa de pessoal. Já o Relatório de Actividades, ao integrar o Relatório de Auto-avaliação do serviço, deve assegurar o seu alinhamento, bem como garantir a sua concordância com o Relatório Sintético do dirigente máximo do serviço. A integração destes instrumentos constitui, deste modo, um importante e aliciante desafio de elaboração destes dois documentos. Daí, a relevância desta formação, que teve, como objectivos principais:

- Desenvolver uma compreensão global do novo modelo integrado de gestão pública;
- Saber como construir o Plano de Actividades em articulação com o QUAR, o Orçamento e o Mapa de Pessoal;
- Identificar os domínios críticos de controlo de gestão e conceber um processo e relatórios de monitorização, nomeadamente, do QUAR;
- Saber como construir o Relatório de Actividades em articulação com o Relatório de Auto-avaliação do serviço, o Relatório Sintético do dirigente máximo e o Balanço Social

7 Seminários foram organizados no INA, com a participação de 185 formandos, bem como outros a pedido de diversos serviços.

## **SEMINÁRIO: “O NOVO SIADAP NAS AUTARQUIAS LOCAIS”**

O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro, adaptou às Autarquias Locais o novo regime de SIADAP que entrou em vigor para administração pública central em 2008. Assim, a partir do ano de 2010, os municípios passam a proceder a avaliação do desempenho de acordo com este novo regime. Com ele, novos e exigentes desafios se colocam às organizações públicas locais e aos seus dirigentes. Assim, para além dos trabalhadores e dirigentes intermédios, cujo desempenho vinha sendo avaliado desde 2006, passam também a ser objecto de avaliação de desempenho as unidades orgânicas dos municípios e os seus dirigentes superiores. A ênfase deste novo sistema é sobre a gestão do desempenho, sendo-lhe subsidiária a avaliação de desempenho. Estes factos constituem, só por si, um enorme desafio técnico, mas também exigem redobradas capacidades de gestão dos dirigentes. O compromisso e a responsabilidade que este novo sistema acarreta para todos os dirigentes e quadros técnicos das Autarquias Locais imprimem uma importância decisiva a este seminário, que se propôs dar a conhecer o novo SIADAP e a capacitar os seus participantes para o implementar e gerir com êxito.

Constituíram objectivos desta formação:

- Saber o que se entende por avaliação e gestão do desempenho, como é que elas se processam aos diferentes níveis de uma organização pública e sobre que domínios incidem;
- Compreender a lógica integrada do novo SIADAP das autarquias locais;
- Conhecer as regras e o modo de funcionamento de cada um dos subsistemas previstos no novo SIADAP;
- Saber em que consiste e como funciona a avaliação e a gestão por objectivos e competências;
- Conhecer os critérios técnicos para a formulação de indicadores de medida e ser capaz de os formular atendendo a diferentes situações concretas de desempenho.

3 Seminários foram organizados no INA, com 96 participantes, bem como outros a pedido de algumas autarquias. Esta formação terá continuidade em 2010.

## **SEMINÁRIO: “AVALIAÇÃO DE IMPACTO LEGISLATIVO”**

A avaliação de impacto legislativo, como instrumento na metodologia de preparação da legislação, institucionaliza-se na União Europeia, a partir de 2005, com a publicação das Directivas de Avaliação de Impacto. A Avaliação de Impacto Legislativo surge como um importante instrumento para uma decisão fundamentada e objectiva da legislação a aprovar. Por essa razão foi organizado um Seminário, de 24 a 26 de Junho de 2009, nas suas instalações, em Oeiras, conduzido pelo Professor Doutor Nuno Garoupa (University of Illinois (USA), tendo o mesmo sido frequentado por 30 participantes.

Pretendeu-se, com este Seminário apresentar a metodologia que deve presidir a um estudo de avaliação legislativa. Esta formação destinou-se a juristas, economistas e sociólogos envolvidos na preparação da lei ou com interesse na área da avaliação legislativa.

## **SEMINÁRIO: “A TRAMITAÇÃO DO PROCEDIMENTO CONCURSAL”**

A entrada em vigor da Portaria 83-A/09, de 22.01 regulamenta o procedimento concursal nas vertentes previstas na Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, quer para ocupação de postos de trabalho através do procedimento comum, quer através da constituição de reservas de recrutamento em órgão ou serviço ou em entidade centralizada.

Para este novo ciclo de gestão de recursos humanos na Administração Pública é essencial aos órgãos e serviços a aprendizagem das novas formas de recrutamento e selecção de pessoal.

Para tal, foram organizados pelo INA, em parceria com a DGAEP, diversos seminários, tendo a EMFQS organizado 11 Seminários, a saber: Oeiras (6), Porto (2), Faro (1), Coimbra (2), frequentados, globalmente, por 582 participantes.

A presente acção teve como objectivo a divulgação das novas regras a aplicar nos procedimentos concursais e o desenvolvimento de competências aos trabalhadores a exercer funções nas áreas de recursos humanos ou que integrem júris de concursos.

## FORMAÇÃO SOBRE O NOVO SIADAP



Sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho, foram realizadas 95 acções, frequentadas por 4.983 participantes: 4 acções regulares (onde se inclui o DEAVL), 73 encomendadas e 18 suplementares. As 73 acções encomendadas corresponderam a 25,55% do total de cursos encomendados (292), tendo em conta a necessidade de diversos organismos dotarem os seus quadros dos conhecimentos necessários para a aplicação do sistema.

Tal levou a que o INA estruturasse e desenvolvesse, quer nas suas instalações, quer nas instalações das entidades interessadas, em todo o país, diversas acções, designadamente:

- O Novo SIADAP- Avaliação e Gestão do Desempenho
- O NOVO SIADAP- Sensibilização
- Gestão por Objectivos
- Elaboração do Plano e Relatório de Actividades em Articulação com o SIADAP

- LVCR E SIADAP: Planeamento e Orçamentação de Recursos Humanos

- O Novo SIADAP nas Autarquias Locais

De referir que diversas acções de sensibilização foram estruturadas a fim de melhor consolidar a aplicação e entendimento do Sistema e suas implicações na vida profissional dos funcionários e no desempenho organizacional.

Em complemento desta formação, a DFQS organizou ainda, para diversas entidades, sessões adicionais de apoio, em regime de formação-acção, para consolidar o apoio directo à implementação do Sistema nessas entidades.

Algumas destas acções encontram-se abaixo desenvolvidas, no âmbito do programa suplementar.

## FORMAÇÃO SOBRE O NOVO CÓDIGO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA

A entrada em vigor do novo Código dos Contratos Públicos deu origem à necessidade de formação sobre as novas regras, tendo sido desenvolvidos diversos cursos e seminários em todo o país. No total foram realizadas 78 acções (6 regulares, 12 suplementares, 1 Diploma de Especialização, 60 encomendados) das quais se destacam as seguintes:

### CURSO "O NOVO REGIME DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA –

Atenta a importância que a actividade contratualizada da Administração Pública assume, bem como o facto de a boa aplicação do novo CCP depender da correcta interpretação do mesmo, revela-se premente continuar a disponibilizar formação especializada em matéria de contratação pública .

Pretendeu-se, com esta formação, dotar os participantes de conhecimentos técnico-práticos sobre o novo regime da contratação pública; habilitar os participantes a preparar o lançamento de um qualquer procedimento pré-contratual; a conceber e redigir os programas de procedimento e os cadernos de encargos; a supervisionar as diversas fases procedimentais e a resolver os problemas práticos mais comuns.

### **SEMINÁRIO "GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DE EMPREITADAS À LUZ DO NOVO CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS"**

O novo Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, veio introduzir alterações de relevo ao nível da contratação pública, em especial no que se refere à adjudicação de empreitadas de obras públicas.

Na fase de formação do contrato o projecto de execução da obra assume-se como peça principal e imprescindível para o sucesso da adjudicação.

Já no que se refere à fase de gestão e acompanhamento da obra, propriamente dita, também se introduziram alterações importantes, nomeadamente ao nível dos poderes de direcção e fiscalização, dos erros e omissões do projecto, dos trabalhos a mais, dos prazos de garantia e da gestão de resíduos da construção.

Assim, a clara compreensão e interpretação das normas do CCP torna-se elemento-chave para a boa gestão dos contratos de empreitadas de obras públicas.

Para tal foi dada continuidade à organização de seminários sobre esta temática, no sentido de dotar os participantes de conhecimentos jurídicos sobre a gestão e acompanhamento das empreitadas de obras públicas, no âmbito da contratação pública, dando especial enfoque às novidades introduzidas e aos aspectos que se colocarão aos órgãos competentes para a tomada de decisão.

Tiveram lugar 2 seminários, em Oeiras, frequentados por 83 participantes.

### **WORKSHOP PRÁTICO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA"**

O novo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, veio introduzir alterações significativas ao nível da contratação pública.

A eficácia dos procedimentos aquisitivos só será obtida se a Administração Pública estiver dotada de recursos humanos capazes de aplicar os normativos legais às situações reais, facultando ao órgão competente para a decisão de contratar toda a informação relevante, correctamente formulada, desde a escolha do procedimento aquisitivo até à celebração do contrato dele decorrente, com especial enfoque na elaboração das peças procedimentais, na elaboração dos relatórios de análise e nas formalidades indispensáveis para uma perfeita contratação.

Para dar resposta a esta necessidade, o INA organizou 4 Workshops *eminente* práticos, frequentados por 148 participantes, com os objectivos de:

- Alicerçar conhecimentos nas várias vertentes da contratação pública;
- Praticar em grupo a aplicação da lei a casos concretos;
- Analisar, desenvolver e executar os vários passos da tramitação procedimental;
- Partilhar experiências

Para a obtenção destes objectivos, os formandos foram organizados em grupos supervisionados e acompanhados, em permanência, por três formadores.

### **CURSO "INTRODUÇÃO AO CONTROLO FINANCEIRO - SCI"**

Em articulação com a Inspeção Geral de Finanças, foram organizados mais dois cursos sobre Introdução ao Controlo Financeiro – SCI, envolvendo colaboradores integrados no Sistema de Controlo Interno. Trata-se de uma formação modular, com 156 horas de duração e suporte na plataforma e-learning.

A primeira edição iniciada em 25 de Fevereiro contou com 25 participantes e a segunda, com início a 29 de Setembro, com 32.

## **CURSO DE VALORIZAÇÃO TÉCNICA ORIENTADA PARA A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

Durante o ano de 2009, para além das 3 edições que transitaram do ano anterior e que foram concluídas já este ano, realizaram-se 2 novas acções nos seguintes locais:

Alcobaça e Almada

Os destinatários foram os membros dos Conselhos Executivos das escolas e ainda outros docentes interessados em adquirir /reforçar competências nas áreas objecto da formação.

No total, as acções envolveram 39 participantes.



Esta formação envolve 4 áreas temáticas: “Código do Procedimento Administrativo”; Gestão de Recursos Humanos”; “Qualidade e Modernização das Escolas” e “Contabilidade e Gestão de Recursos”.

De referir que, em virtude do novo estatuto dos professores e das limitações em termos de tempo para formação dos mesmos, foi iniciado o formato de formação pós laboral e aos sábados, no sentido de viabilizar a participação dos mesmos.

A formação em causa continuará a ser oferecida em 2009, tendo em conta o interesse que continua a ser manifestado por esta formação

## 1.7. FORMAÇÃO PARA QUADROS ADMINISTRATIVOS

Esta área de actuação do INA tem como objectivo preparar os Coordenadores Técnicos, Assistentes Técnicos e em algumas situações Técnicos Superiores para uma intervenção dinamizadora no processo de modernização da Administração Pública, pelo que o programa dos seus cursos possui como denominador comum uma tónica de antecipação e permanente actualização.

### OBJECTIVOS

Estas acções são diversificadas desde a melhoria de actividades e comportamentos, aquisição de competências, assuntos jurídicos, gestão financeira e contabilidade, recursos humanos, entre outros.

### CURSOS REALIZADOS

Em 2009 realizaram-se neste âmbito 188 acções, frequentadas por 3.353 participantes relacionadas com as temáticas constantes do anexo “ lista das acções de Formação”

Das 188 acções, cerca de 29% são encomendadas e confirmam que o programa regular corresponde a necessidades de formação sentidas nos serviços clientes.

### DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO

- Diploma de especialização gestão de projectos financiados pelo QREN
- Realizado entre Fevereiro e Abril com 18 participantes e 135 horas
  
- Diploma de especialização em Contabilidade e Técnicas orçamentais , realizou-se entre Setembro e Dezembro com 14 participantes e 120 Horas .
  
- Diploma de especialização em gestão administrativa de Recursos Humanos realizou-se entre Setembro e Novembro com 12 participantes e 120 horas
  
- Diploma de especialização em Aprovisionamento, Stocks e Património, com 15 participantes e 128 horas

Em 2009 realizou-se a 6ª Jornada para chefias e quadros administrativos, no dia 23 de Setembro, no CCB, subordinada ao tema “O Novo Modelo de Gestão de Recursos Humanos na AP, constituindo mais um importante espaço de debate de questões cruciais na administração pública actual. Estiveram presentes cerca de 240 participantes.

## 1.8. FORMAÇÃO EM SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

No âmbito da execução do programa aberto de formação realizaram-se 122 acções (seminários, acções de curta duração com e sem avaliação, Diplomas de Especialização), essencialmente na área dos sistemas e tecnologias da informação, mas também em gestão de projectos, questões ambientais e eficiência energética.

Desenvolveram-se 25 projectos de formação à medida para diversas entidades, desde a adaptação de cursos disponibilizados no programa aberto até a acções criadas para resolução de problemas específicos, como a transição para o Office 2007. No total respondemos a 49 pedidos de formação.

### PROJECTOS ESPECIAIS DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO

*Formação na área da saúde* – realizou-se um programa integrado de formação, desenhado especificamente para a preparação do arranque do funcionamento dos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), a nível nacional. Este programa, ainda em fase de execução, integra duas componentes: formação para os Directores Executivos (3 cursos) e formação para os Conselhos Clínicos (15 cursos).

### FORMAÇÃO ACREDITADA PARA PROFESSORES

Organizou-se e realizou-se formação acreditada pelo Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua de Professores, no domínio da integração o uso dos Quadros Interactivos nos processos de aprendizagem em contextos educativos.

### CERTIFICAÇÃO ECDL

Enquanto Centro de Certificação ECDL realizou 670 exames (mais 66 do que em 2008). Os candidatos são alunos do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP) e do Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas (DETA), e também pessoas externas ao INA que, na sua maioria, necessitam de obter a certificação ECDL por questões profissionais, nomeadamente para o exercício da actividade formadora.

### PROGRAMA MOBILIES

Organizaram-se 19 acções de formação para pessoal em mobilidade especial. Estes cursos, nos domínios da informática na óptica do utilizador, português, contabilidade e recursos humanos, decorreram em Lisboa, Aveiro, Porto, Braga e Vila Real .

*Acreditação do INA como R.E.P. (Register Education Provider) do PMI (Project Management Institute)* – o INA obteve esta acreditação, que lhe permite a organização e realização de cursos de gestão de projectos, com atribuição dos créditos necessários para eventual candidatura dos alunos a exame de certificação do PMI

### REALIZAÇÃO DE CURSOS EM E-LEARNING PARA PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA

Realizaram-se as primeiras edições dos dois cursos desenvolvidos em b-learning para profissionais de informática:

1. Formação em C#: .NET Framework 3.5, para preparação de profissionais de

desenvolvimento de sistemas em tecnologia  
.NET

2. Formação CCNA, enquanto academia Cisco, para qualificação de profissionais na área das comunicações e que pretendam preparar-se para a obtenção da certificação Cisco.

## 1.9. APRENDIZAGEM

### INFORMAL

#### PROJECTO COMUNIDADES@INA

Trata-se de um projecto de grande alcance quer pelo carácter inovador das ferramentas utilizadas quer pelo valor intrínseco da aprendizagem informal.

Para além do desenvolvimento da solução técnica o INA empenhou-se na procura de grupos de discussão e de facilitadores bem como na identificação de áreas de discussão prioritárias a promover neste espaço. Nesse sentido formulámos convite a 3 facilitadores para cada área (BSC, SIADAP, Gestão de Pessoas, Compras Públicas, CAF, e ainda Higiene e Segurança no Trabalho, bem como Diversidade – Género, Portadores de Deficiência e Etnia).

Organizaram-se 4 sessões de trabalho abertas ao público destinadas a dar a conhecer o projecto “comunidades@ina” e apresentar cada um dos grupos de discussão temática (CAF, BSC, SIADAP e Gestão de Pessoas), de modo a simultaneamente discutir o tema para identificar os seus pontos críticos e conquistar os participantes para a intervenção no espaço virtual:

Workshop do Fórum CAF+ (1 de Julho)  
Nº de Participantes: 23

Workshop do Fórum BSC (7 de Julho)  
Nº de Participantes: 16

Workshop do Fórum Gestão de Pessoas (9 de Julho)

Nº de Participantes: 17

comunidades de prática que reuniram respectivamente 25 e 15 participantes.

- Planeamento de um programa de audioconferências temáticas (2 por mês) de participação gratuita para os interessados e não envolvendo nenhum custo directo adicional para o INA. Neste programa está prevista a realização de várias audiconferências com entidades tais como o Tribunal de Contas e a Direcção Geral do Orçamento.

#### Outras actividades de promoção da aprendizagem informal

- Trabalho de facilitação dos próprios facilitadores do comunidades@ina;
- Iniciativas de divulgação do comunidades@ina através da newsletter, mailings,
- Organização de 3 audioconferências de acesso gratuito sobre os temas:

Ponto de Situação da Administração Pública Electrónica – A Legislação (em parceria com a APDSI) ( 5 de Junho)

A importância da usabilidade dos sítios internet da Administração Pública para o exercício da cidadania (19 de Junho);

- Apoio ao lançamento de uma comunidade no INIA destinada a apoiar a gestão do conhecimento da organização na área florestal (apresentação do comunidades e das suas funcionalidades, apresentação do conceito de comunidade de prática e de aprendizagem, discussão sobre a aplicabilidade do conceito no INIA).

- Organização de duas sessões de sensibilização/formação (2 Sábados em Junho) sobre o tema da aprendizagem informal e das

WORKSHOPS SOBRE PEDAGOGIA ACTIVA PARA FORMADORES DOS CURSOS DE ALTA DIRECÇÃO E DE DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO

Destinados respectivamente a: 1) o desenvolvimento da técnica do Metaplan, abordada num primeiro workshop realizado em Setembro 2008 e 2) os princípios da pedagogia experiencial, através de técnicas de facilitação de grupos para a aprendizagem. O objectivo foi dar a conhecer a importância do equilíbrio entre a aprendizagem formal e informal, e discutir a sua aplicabilidade no contexto das formações do INA (17 Janeiro e 28 de Maio);

#### **REALIZAÇÃO DE CURSOS EM E-LEARNING PARA PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA**

Realizaram-se as primeiras edições dos dois cursos desenvolvidos em b-learning para profissionais de informática:

- Formação em C#: .NET Framework 3.5, para preparação de profissionais de desenvolvimento de sistemas em tecnologia .NET
- Formação CCNA, enquanto academia Cisco, para qualificação de profissionais na área das comunicações e que pretendam preparar-se para a obtenção da certificação Cisco.

## 1.10.FORMAÇÃO POR ENCOMENDA DOS SERVIÇOS

Uma percentagem muito significativa da actividade do INA é direccionada para as acções a pedido dos clientes e em função das suas necessidades específicas. O leque de organismos que se socorrem do INA é bastante variado havendo também algumas empresas privadas e Instituições internacionais.

Entidades de Clientes de Cursos à Medida - 2009		
	acções	Participantes
<b>Entidades Nacionais</b>		
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.	55	4249
INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	90	3061
VICE-PRESIDÊNCIA DO GOVERNO REGIONAL - DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL	34	952
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	23	370
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE E ASSUNTOS SOCIAIS, IP - RAM	14	256
CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS	12	232
DIRECÇÃO GERAL DAS CONTRIBUIÇÕES E IMPOSTOS	6	228
DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	10	219
EVERIS	1	180
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA	7	148
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU	6	138
CÂMARA MUNICIPAL DE ALMADA	5	134
CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA	3	130
SECRETARIA-GERAL - MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA	5	126
FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA,IP	6	119
INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PESCAS, I.P.	7	111
ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO VALE DO SOUSA	7	108
SECRETARIA REGIONAL DO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS	5	108
DIRECÇÃO REGIONAL DA ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - AÇORES	5	97

VALSOUSA - COMUNIDADE URBANA DO VALE DO SOUSA	5	83
CASA PIA DE LISBOA, I.P.	3	76
DIRECÇÃO REGIONAL DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES	3	71
SECRETARIA GERAL DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	4	65
AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE	4	61
DIRECÇÃO-GERAL DE PROTECÇÃO SOCIAL AOS FUNCIONÁRIOS E AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ADSE	6	59
CÂMARA MUNICIPAL DE SETÚBAL	2	50
INSTITUTO DOS MUSEUS E DA CONSERVAÇÃO, I.P.	2	50
INSTITUTO DE INFORMÁTICA, I.P.	2	48
FUNDO PARA AS RELAÇÕES INTERNACIONAIS	2	44
INSTITUTO DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES TERRESTRES, I.P.	2	44
TURISMO DE PORTUGAL, I.P.	2	44
INSPECÇÃO-GERAL DAS OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES	2	43
INSPECÇÃO GERAL DAS PESCAS	2	42
CÂMARA MUNICIPAL DE LAGOS	2	40
GABINETE PARA OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	2	39
DIRECÇÃO REGIONAL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	2	34
INSPECÇÃO - GERAL DAS ACTIVIDADES EM SAÚDE (IGAS)	1	30
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO ALGARVE, I.P.	1	29
INSTITUTO DO DESPORTO DE PORTUGAL, I.P.	1	28
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MAFRA	1	25
LABORATÓRIO NACIONAL DE ENERGIA E GEOLOGIA, I.P.	2	25
MUNICÍPIO DE ANGRA DO HEROÍSMO	1	23
DIRECÇÃO-GERAL DE AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL	1	22
HOSPITAL DISTRITAL DE FARO	1	22
SUB-REGIÃO DE SAÚDE DE SETÚBAL	1	22
ANACOM	1	21
INSTITUTO DOS REGISTOS E DO NOTARIADO, I.P.	2	21
UNIVERSIDADE ABERTA	1	21
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE LISBOA	1	20
CÂMARA MUNICIPAL DE SINTRA	1	20
DGITA - DIRECÇÃO-GERAL DE INFORMÁTICA E APOIO AOS SERVIÇOS TRIBUTÁRIOS E ADUANEIROS	1	20

INSTITUTO POLITÉCNICO SETÚBAL	1	20
SERVIÇOS DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS	1	20
SERVIÇOS SOCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	2	20
COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO DE LISBOA E VALE DO TEJO (CCDRLVT)	1	19
IGFSE - INSTITUTO DE GESTÃO DO FUNDO SOCIAL EUROPEU	1	19
REDE RURAL NACIONAL - GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICA DO MADRP	1	19
GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICA AGRO-ALIMENTAR	1	17
POVT-PLANO OPERACIONAL TEMÁTICO VALORIZAÇÃO DO TERRITÓRIO	1	17
AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DE TRABALHO	1	16
DIRECÇÃO REGIONAL DE INFORMÁTICA	1	16
SOMOS CONTAS, ACE	1	15
PROVEDORIA DE JUSTIÇA	1	14
AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, I.P.	1	13
INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE	1	13
SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DE SINTRA	1	13
AGÊNCIA NACIONAL PARA A QUALIFICAÇÃO , IP	1	12
ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	1	12
DIRECÇÃO DO TRABALHO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	1	12
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUC. DO ALENTEJO	1	12
UNIVERSIDADE DE COIMBRA	1	12
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA	1	10
SECRETARIA-GERAL DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	1	10
CENTRO HOSPITALAR DO MÉDIO TEJO	1	8
SMAS -SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE ÁGUA E SANEAMENTO DE ALMADA	1	8
<b>Entidades Estrangeiras</b>		<b>Participantes</b>
CED - CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA - DILI	4	94
PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA	1	10
PROGRAMA DE APOIO - PAOSED (REPÚBLICA DA GUINÉ BISSAU)	41	575
PROJECTO - ENAD (ANGOLA)	12	236
	59	
<b>TOTAL</b>	<b>507</b>	<b>13470</b>

## **1.11.SESSÕES DE INFORMAÇÃO E DEBATE SOBRE A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICO**

Em 2009 deu-se continuidade às sessões de informação sobre os elementos essenciais de recentes reformas da Administração Pública, promovidas pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública, com o apoio técnico da Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). A participação nestes eventos foi gratuita, decorrendo as sessões em todas as capitais de distrito.

Esta iniciativa visou proporcionar um momento de debate aberto e esclarecimento de questões fundamentais relacionadas com as seguintes temáticas:

- Novo modelo de gestão de Recursos Humanos (vinculações, carreiras e remunerações);
- Avaliação do Desempenho na Gestão Pública (SIADAP);
- O Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas

Foram destinatários todas as pessoas que exercem funções públicas na Administração Central e Local.

A primeira sessão teve lugar em Braga, no dia 12 de Dezembro de 2008, no Auditório A1 da Universidade do Minho. Todas as restantes sessões decorreram em 2009.

LOCAL	DATA	PARTICIPANTES
BRAGA	12-Dez-08	277
LISBOA	09-Jan-09	438
VISEU	21-Jan-09	370
SETÚBAL	28-Jan-09	277
PORTO	06-Fev-09	436
COIMBRA	18-Fev-09	414
FARO	04-Mar-09	378
BEJA	13-Mar-09	179
C.BRANCO	25-Mar-09	243
ÉVORA	03-Abr-09	230
SANTARÉM	17-Abr-09	223
LISBOA	24-Abr-09	307
BRAGANÇA	29-Abr-09	91
VIANA DO CASTELO	06-Mai-09	160
PORTALEGRE	20-Mai-09	161
LEIRIA	29-Mai-09	300
GUARDA	05-Jun-09	141
VILA REAL	17-Jun-09	128
AVEIRO	30-Jun-09	278
PORTO (EXTRA)	06-Jul-09	106
LISBOA (EXTRA)	09-Jul-09	208

## 2. Consultoria externa

### *CONSTRUÇÃO DE UM DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS PARA O INSTITUTO HIDROGRÁFICO (IH)*

Para a prossecução deste projecto utilizou-se a metodologia MANFOP. O projecto, iniciado em Outubro de 2007, resultou nos seguintes produtos:

- Directório das Competências Transversais a todo o IH;
- Directório das Competências Transversais a todos os dirigentes do IH;
- Directório de Competências Específicas das Unidades Orgânicas do IH;
- Directório de Competências para todos os cargos funcionais do IH;
- Avaliação dos *gaps* das Competências integradas em todos os Directórios;
- Hierarquização dos graus de necessidades de formação para as competências que integram os Directórios;
- Construção de Planos de Formação.

*Equipa de consultores – Helena Rato (coord.); Conceição Baptista (coord. operacional); Cláudia Anjos; David Ferraz; Maria João Crespo; Miguel Rodrigues*

### *DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIA E ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA A COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO (CCDR-CENTRO)*

Este projecto, igualmente desenvolvido na Metodologia MANFOP, decorreu entre Maio e Dezembro de 2009, e teve como resultado final os seguintes produtos:

- Directório das Competências Transversais a toda a CCDR - Centro;
- Directório das Competências Transversais a todos os dirigentes da CCDR - Centro;
- Directório de Competências Específicas das Unidades Orgânicas da CCDR - Centro;
- Directório de Competências Específicas dos dirigentes intermédios da CCDR - Centro;
- Directório de Competências Específicas dos trabalhadores da CCDR – Centro, por Unidade Orgânica e categoria profissional;
- Avaliação dos *gaps* das Competências integradas em todos os Directórios;
- Hierarquização dos graus de necessidades de formação para as competências que integram os Directórios;
- Construção de Planos de Formação.

*Equipa de consultores – Helena Rato (coord.); David Ferraz (coord. operacional); Cláudia Anjos; Conceição Baptista; Maria João Crespo; Miguel Rodrigues*

*DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS DA UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA (FCSH)*

O projecto teve como objectivo avaliar a qualidade dos sistemas de informação, em termos de produção e de comunicação e incluindo as respectivas tecnologias de suporte, visando a detecção dos principais problemas e a, subsequente, elaboração de propostas de resolução. Para isso, foi efectuada a análise dos sistemas de informação da FCSH, com base no Modelo de Maturidade dos Sistemas e Tecnologias de Informação. O relatório final, entregue a 28 de Maio de 2009, apresentou o diagnóstico de situação e uma estratégia para o desenvolvimento dos Sistemas e Tecnologias de Informação.

*Consultora - Maria João Crespo*

*ASSESSORIA TÉCNICA E JURÍDICA À AUTORIDADE NACIONAL PARA A SEGURANÇA RODOVIÁRIA*

Os objectivos deste projecto e respectivas metodologias foram os seguintes:

Objectivo 1: analisar o modelo organizativo do sistema de gestão documental no apoio ao funcionamento dos serviços da Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR) e definir algumas linhas de acção para potenciar a sua utilização.

Metodologia utilizada: auditoria de processos.

Objectivo 2: analisar o alinhamento do processo de gestão das contra-ordenações rodoviárias com o Sistema de Informação para a Gestão dos Autos (SIGA) utilizado actualmente e fazer recomendações para o novo sistema a desenvolver a curto prazo.

Metodologia utilizada: aplicação da *Framework* de Zachman, para representar a percepção da Autoridade Nacional para a Segurança Rodoviária

relativamente ao processo de contra-ordenações rodoviárias e do SIGA a nível estratégico, conceptual e lógico, respectivamente.

*Equipa de consultores – Maria João Crespo; Manuel João Pereira; António Isidro*

*IMAGEM E EXPECTATIVAS DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*

O âmbito deste projecto consistiu em assessorar a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento dos Sistemas de Informação (APDSI) na elaboração de um inquérito por questionário a ser endereçado aos dirigentes e demais trabalhadores da Administração Pública portuguesa, tendo por objectivo a recolha de informação sobre a situação actual, no que concerne a partilha de serviços, assim como sobre a representação e as expectativas dos inquiridos relativamente aos Serviços Partilhados. O questionário foi distribuído aos participantes do 7.º Congresso da Administração Pública, realizado em Novembro de 2009.

*Equipa de consultores – Helena Rato; Maria João Crespo; Marina Pereira*

*PRÉMIO BOAS PRÁTICAS NO SECTOR PÚBLICO (PRÉMIO DELLOITTE)*

À semelhança dos anos anteriores, a EMIC foi encarregada pelo Conselho Directivo do INA, I.P. de elaborar os relatórios técnicos de apreciação de candidaturas aos Prémios de Boas Práticas, que servem de suporte à decisão do Júri, constituído por 11 personalidades de reconhecidas capacidades de gestão pública e /ou privada.

Para a 7ª Edição deste Prémio, candidataram-se 116 projectos, dos quais o júri seleccionou 42 para avaliação *in loco*, através de critérios previamente acordados entre a Deloitte e os elementos do Júri.

Competiu à equipa do INA a avaliação de 5 projectos: Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional, Método de Gestão de Projectos da FCT da Universidade de Coimbra (UC), Optimização do IVA na FCTUC, Balcão Único @UC e Sistema de Custeio por Actividades do IPO Lisboa - E.P.E.

*Equipa de consultores – Maria João Crespo; David Ferraz*

## **3. Estudos de Investigação e de Desenvolvimento**

### **Políticas Públicas Prestacionais**

Neste âmbito, os projectos desenvolvidos foram os seguintes:

*ESTUDO DE CARACTERIZAÇÃO DOS UTENTES DA REDE NACIONAL DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS (UMCCI)*

O estudo, encomendado pela Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados (UMCCI), teve como principal objectivo efectuar a caracterização dos utentes das unidades de internamento da RNCCI, admitidos em 2008, com excepção dos utentes em cuidados paliativos, no âmbito bio psicossocial e com base em indicadores validados internacionalmente. O estudo contou com a consultoria científica da Professora Doutora Maria Amália Botelho. Como resultados, para além da caracterização global dos utentes da RNCCI no ano 2008, foram identificados os respectivos perfis prevalentes e foi construída uma metodologia para a análise de funcionalidade, em termos de dependência e de auto-suficiência.

*Investigadores - Helena Rato; Belén Rando; Miguel Rodrigues*

*AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM PORTUGAL: O CASO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA E COMBATE À EXCLUSÃO (RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO - RSI)*

O estudo foi desenvolvido, em 2009, no âmbito da Rede de quadros e dirigentes das Administrações Públicas ibero-americanas, patrocinada pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública, do Brasil) e pelo Centro de Educação à Distância da Universidade de Brasília, destinando-se a integrar uma publicação com experiências dos países que fazem parte do CLAD (Conferência Latino Americana para o Desenvolvimento) sobre programas de distribuição da riqueza e de combate à exclusão.

O estudo de caso português incidiu sobre os programas do Rendimento Mínimo Garantido e do Rendimento Social de Inserção, designadamente ao nível dos objectivos, do tipo de beneficiários e do modelo de implementação, monitorização e avaliação.

*Investigadores - Matilde Gago da Silva, Cláudia Anjos, David Ferraz*

*CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO DA REDE NACIONAL DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS (RNCCI)*

Estudo encomendado pela Unidade de Missão de Cuidados Continuados Integrados (UMCCI), tendo um duplo objectivo, a saber: efectuar o diagnóstico de caracterização, a nível regional, dos recursos humanos que trabalham nas Unidade de prestação de cuidados integradas na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI); avaliar a criação de emprego por força da criação da RNCCI. Para se atingirem estes objectivos e com base na informação disponibilizada pela UMCCI, foi efectuada o levantamento do total de profissionais afectos às Unidades de prestação de cuidados que estão integradas na RNCCI. Subsequentemente, a informação necessária ao estudo foi recolhida através de inquérito, por questionário, às referidas Unidades.

*Investigadores - Helena Rato, Belén Rando, Miguel Rodrigues*

## Políticas Públicas promotoras da cidadania inclusiva e participativa

Neste âmbito foram realizados dois estudos, um sobre igualdade de género e o outro sobre política de educação, a saber:

### *AVALIAÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NA CÂMARA MUNICIPAL DE VILA FRANCA DE XIRA (CMVFX)*

O estudo, efectuado por solicitação da supracitada Câmara, teve como objectivo final a apresentação de propostas para a promoção da igualdade de Género entre os trabalhadores/as do Município, com base na elaboração de um diagnóstico de avaliação da situação, incluindo a identificação de pontos críticos no âmbito socioprofissional.

O estudo foi complementado por acções de formação/acção endereçadas a dirigentes intermédios e trabalhadores da CMVFX.

*Investigadores - Helena Rato; César Madureira; David Ferraz; Helena Alexandre*

### *AVALIAÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR NAS ESCOLAS DO 1º CICLO DO ENSINO BÁSICO – ESTUDO DE CASO NAS ÁREAS METROPOLITANAS DE LISBOA E PORTO*

O estudo tem como objectivo avaliar a efectividade e a eficácia do Programa de Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC), designadamente no que concerne o objectivo programático de conciliação trabalho/família, na perspectiva das necessidades das famílias com crianças a frequentar o Ensino Básico. Com a selecção das duas áreas metropolitanas, pretende-se efectuar um estudo comparativo, tomando em consideração variáveis de ordem socioeconómica e cultural. Para a recolha de informação recorreu-se a inquéritos por questionário e por entrevistas.

*Investigadores - César Madureira; Belén Rando; Margarida Martins; Helena Alexandre*

### *AVALIAÇÃO PROSPECTIVA DE COMPETÊNCIAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE MODELOS DE GOVERNANCE*

No âmbito da avaliação prospectiva de competências centrou-se na problemática da formação profissional; quanto aos modelos de *Governance* foram efectuados estudos de avaliação sobre novas práticas de gestão e de governação. Os estudos realizados foram os seguintes:

### *AVALIAÇÃO DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO PARA DIRIGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*

O estudo, encomendado pelo Conselho Directivo do INA, I.P., teve como objectivos: efectuar a avaliação das acções de formação para dirigentes, nos termos estabelecidos por diplomas legais (Lei n.º 2/2004 e Lei n.º 51/2005), ministradas pelo INA, I.P., no período 2004-2009; apresentar propostas para a estruturação de novos cursos de formação, em termos de conteúdos temáticos, estrutura programática e metodologias de ensino. A avaliação dos cursos ministrados baseou-se nos resultados das avaliações dos formandos, atribuídas no final de cada acção de formação e nas opiniões formuladas através da resposta a um questionário, o qual incluía, também, perguntas de âmbito prospectivo.

*Investigadores - Helena Rato; César Madureira; David Ferraz; Cristina Steiger*

*ESTUDO SOBRE INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO  
DESEMPENHO DAS EQUIPAS DE FORMAÇÃO DO INA,  
I.P*

O estudo nasceu de uma solicitação do Conselho Directivo do INA, no sentido de se criarem indicadores, harmonizados, para a avaliação do desempenho dos dirigentes das Unidades responsáveis pela formação, no quadro do SIADAP 2. Foram, assim, definidos critérios de eficácia, eficiência e qualidade, a partir dos quais se construíram indicadores, considerando a informação disponível na base de dados da Secretaria de Cursos do INA e as opiniões dos dirigentes responsáveis pela formação sobre a pertinência quer dos critérios quer dos indicadores, assim como sobre a fiabilidade dos dados disponíveis. Em função dos valores obtidos para cada indicador, as Unidades foram ordenadas relativamente aos graus de desempenho estimados para cada critério de avaliação. Partindo deste ordenamento foi estimado um indicador compósito que traduz o grau de desempenho global de cada Unidade.

*Investigadora - Helena Rato*

*ESTUDO SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EM PAÍSES EUROPEU*

O estudo teve como objectivo realizar-se uma análise comparada de modelos de formação profissional, aplicados em países da União Europeia, relativamente à responsabilidade institucional no âmbito das diversas fases que integram o ciclo da formação, à realização de diagnósticos de necessidades de formação, à elaboração dos programas de formação, às entidades que ministram a formação, à forma de financiamento da formação, à relação entre avaliação do desempenho individual e formação profissional, ao impacto da formação profissional na promoção e progressão de carreiras, à avaliação da formação. Os países seleccionados para o estudo foram a Espanha, a França, a Irlanda, o Reino Unido e a Suécia, de forma a garantir-se a representatividade de distintos modelos de gestão pública, assim como a representatividade geocultural. A principal conclusão do estudo, realizado em 2009, foi a seguinte: “ *Embora a formação profissional, para os trabalhadores da Administração Pública, seja uma prática corrente em cada um dos cinco países seleccionados para o estudo, os respectivos modelos de organização e gestão da formação são bastante diferenciados, reflectindo as especificidades inerentes à cultura político-institucional e à própria história de construção da estrutura de governação, em cada um desses países.*”

*Investigadores - Helena Rato (coord.), Cláudia Anjos, David Ferraz, Maria Asensio, Matilde Gago Silva, Miguel Rodrigues*

## **O SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA**

Estudo de caso integrado num projecto de *benchmarking dos sistemas de formação profissional* da Academia Cipriota de Administração Pública. No estudo apresenta-se uma descrição da estrutura política e organizacional do sistema de formação profissional da Administração Pública central portuguesa e respectivos suportes legais, dos processos de levantamento das necessidades de formação, da formação específica, designadamente, no quadro da formação inicial e da formação para dirigentes, dos métodos de avaliação da formação e dos métodos pedagógicos mais utilizados.

Com base nos resultados do estudo, a Academia Cipriota de Administração Pública seleccionou Portugal como um caso de boas práticas na EU, a ser objecto de publicação.

*Investigadora - Helena Rato*

## **O OUTSOURCING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O estudo foi perspectivado no sentido de vir a servir de introdução ao desenvolvimento da área temática, no âmbito das actividades de I&D na EMIC. Assim sendo, até ao momento presente o estudo, partindo da análise conceptual do conceito de *outsourcing* com base no estado da arte, incluiu o levantamento das vantagens e desvantagens associadas à prática de *outsourcing*, a construção de uma tipologia das diversas formas que o *outsourcing* tem assumido, a identificação dos sectores funcionais das Administrações Públicas onde se tem verificado maior incidência da prática de *outsourcing*, a apresentação de informações relevantes sobre o impacto da prática de *outsourcing* e a apresentação crítica de estudos de caso sobre a mesma temática.

*Investigador – David Ferraz*

## **INA VERDE: DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS DE SEPARAÇÃO E RECOLHA SELECTIVA DE RESÍDUOS CONSUMÍVEIS NO INA, I.P.**

A realização do diagnóstico realizado por este estudo teve dois objectivos centrais: identificar as boas práticas e as fragilidades ao nível da gestão organizacional e dos comportamentos dos dirigentes e trabalhadores do INA, I.P. relativamente aos processos de separação e de recolha selectiva de resíduos consumíveis; apresentar propostas de medidas para a melhoria do desempenho ambiental na Administração Pública, com base nos resultados do estudo de caso. Os resultados do estudo foram publicados pelas Edições INA (Caderno 42), em 2009.

*Investigadores - Helena Rato, César Madureira, Margarida Martins, David Ferraz*

## **CONFIGURAÇÕES POLÍTICO-ADMINISTRATIVAS E SISTEMAS HÍBRIDOS DE GESTÃO PÚBLICA**

Este estudo teve como objectivo produzir uma sistematização do conhecimento sobre sistemas híbridos de gestão pública, i.e. sistemas que combinam práticas assentes confiança política dos intervenientes com as práticas mais tradicionais assentes na neutralidade, independência e mérito profissional dos agentes da Administração Pública, no contexto dos processos de reforma e modernização das Administrações.

*Investigador – David Ferraz*

## **AVALIAÇÃO PROSPECTIVA DO CONTRIBUTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GESTÃO DAS CRISES SOCIETAIS**

O estudo nasceu do desafio lançado pelo tema seleccionado para o 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, a saber: *O Estado e a Administração na resposta à Crise*, realizado a 10 e 11 de Novembro de 2009.

Partindo da análise das principais características das crises de âmbito global, designadamente em termos sociais, económicos, ambientais e políticos, que se perfilam no início do séc. XXI, procurou-se perspectivar modelos de governância e de gestão pública que possam responder às necessidades, sem pôr em causa os princípios básicos da democracia e dos Direitos Humanos fundamentais. Essa análise teve como suporte o estudo da bibliografia mais recente sobre as crises, nas suas diversas vertentes, causas e consequências, assim como sobre modelos de governância passados, em fase de experimentação e prospectivados na perspectiva de se promover o desenvolvimento societal, inclusivo, participativo e sustentável. Neste contexto, foram equacionadas as principais áreas de intervenção da Administração Pública e as medidas a implementar para capacitá-la, em termos de eficácia e eficiência.

*Investigadora - Helena Rato*

*NOVOS PARADIGMAS DE GOVERNANCE DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*

Este estudo teve como objectivo avaliar de que modo as reformas administrativas têm incorporado características dos novos modelos de administração para fazer face aos desafios do século XXI. Analisou-se em particular a reforma da administração pública portuguesa e a sua conformidade com os princípios da boa governação. Os resultados do estudo foram apresentados na Conferência Anual do IASIA e está em curso a elaboração de um artigo para publicação em revista científica.

*Investigadores - César Madureira, David Ferraz*

## **4. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

No ano de 2009 prosseguiram, de forma consolidada, as metodologias de organização e de trabalho na área que assegura o acompanhamento da cooperação internacional para o desenvolvimento.

Assegurou-se, como no passado, a representação externa do INA em diversas redes a que o mesmo se encontra associado devendo salientar-se as respeitantes à Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP), ao programa EUROMED – Formação das Administrações Públicas e à RINAPE. Em paralelo foram organizadas visitas de estudo de delegações de diversos países e organizações

Deve ser salientado, no domínio da formação, a continuação do incremento de actividades em Angola, e a realização das que cabia executar no âmbito do Projecto “Apoio ao Desenvolvimento dos Sistemas Judiciários”, do Programa PIR PALOP II e do Programa de Apoio aos Órgãos de Soberania e Estado de Direito (PAOSD) da Guiné-Bissau.

Já no atinente às actividades no domínio dos assuntos europeus continua a verificar-se um desinteresse na respectiva procura.

Em contrapartida novos cursos no campo da observação eleitoral e no da avaliação da cooperação registando assinalável procura, permitem desenhar acções que se espera venham a ser frutuosas, bem como as que resultam da celebração de um protocolo com ICP/ANACOM.

### **EUROPA**

a) Estágio de Informação para Funcionários da Comissão Europeia

A exemplo dos anos anteriores foi preparado o Estágio em epígrafe (organização, programa e monitoria) a solicitação do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Porém, por razões alegadamente de natureza orçamental o mesmo não foi executado não obstante a apresentação oportuna de alternativas ao programa e orçamento inicialmente propostos.

b) Concursos de “Twinning”

Numa experiência pioneira para o INA, ainda que sem resultados efectivos, foram apresentadas propostas para os seguintes concursos de “Twinning”, as quais foram defendidas local e publicamente por membros do Conselho Directivo acompanhados dos peritos escolhidos:

- “Support to the development and improvement of the civil servants training system in Ukraine”
- Strengthening Human Resources Management system in the area civil service training” – Bosnia Herzegovina

c) Rede de Escolas de Administração Pública dos Balcãs Ocidentais (ResPA)

Embora sem participação presencial nas reuniões desta Rede o INA foi acompanhando o respectivo desenvolvimento em sintonia com o Centro de Estudos de Formação Autárquica, (CEFA) que é a outra autoridade portuguesa representada na mesma Rede.

c) SÉRVIA

Entre 12 e 16 de Julho de 2009 foi recebida uma delegação de 15 altos funcionários da República da Sérvia que se deslocou a Portugal para conhecer o programa de modernização administrativa em Portugal e algumas das respectivas iniciativas. Durante a deslocação, cuja organização coube ao INA, os participantes sérvios tiveram encontros neste Instituto, na SEMA, AMA, Câmara Municipal de Lisboa e Comissão Nacional de Protecção de Dados.

### **CPLP E PALOP**

**A) CPLP – COMUNIDADES DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA**

Mantiveram-se profícuos contactos com esta organização na senda dos inicialmente estabelecidos em anos anteriores. Tais contactos possibilitaram a continuação do apoio à RINAPE – Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes dos países de língua portuguesa e à realização da 4ª edição do CADAP Internacional, matéria a que se fará referência em local próprio deste relatório.

Foi também possível contar com a inscrição na 5ª edição do DECODE de dois funcionários da CPLP, facto que se regista com particular realce

## **B) PIR PALOP II – PROJECTO “APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS JUDICIÁRIOS”**

Este projecto, no qual o INA assegurou por mandato e sob financiamento específico do IPAD a importante função de **Assistência Técnica e Pedagógica**, obedeceu a uma programação inicial de 3,5 anos com início em 2003. Na sequência, porém, de avaliação intercalar a cargo de perito internacional independente, os bons resultados alcançados conduziram à concepção e lançamento de uma *Fase II*, a qual decorreu entre o 2º semestre de 2006 e o 1º semestre de 2009.

No âmbito da missão que lhe foi cometida (para ambas as *fases*) e no quadro do co-financiamento pelo IPAD foram desenvolvidas no decurso do ano de 2009 as seguintes actividades:

**a1.** Assistência Técnica à gestão do Projecto, em articulação permanente com o IPAD e com o Ministério da Justiça (e também, para aspectos específicos, com a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e com o Tribunal de Contas), salientando-se:

**a1.0.** Apoio geral de retaguarda, incluindo a emissão de diversos pareceres técnicos, bem como a emissão de relatórios periódicos e por Actividade

**a2.** Preparação, apoio à organização e docência integral ou co-docência de acções formativas com destino a Quadros da Justiça e dos Tribunais de Contas dos PALOP

**a2.1.** Acções verticais de qualificação para beneficiários finais

**a2.1.0** 2 cursos de formação básica para Directores de Estabelecimento Prisional (120 horas por formando; em Luanda e em Maputo), tendo conduzido à certificação de 36 formandos no conjunto

**a2.2.** Acções verticais de especialização ou aperfeiçoamento para beneficiários finais

**a2.2.1** 1 seminário temático para Magistrados (18 horas por formando; em Maputo), tendo conduzido à certificação de 16 formandos

**a2.2.2** 1 curso temático de aperfeiçoamento para Auditores de Tribunais de Contas (120 horas por formando; em Maputo), tendo conduzido à certificação de 8 formandos

**a2.2.3** 1 curso temático de aperfeiçoamento para Agentes das PIC (60 horas por formando; na Praia), tendo conduzido à certificação de 18 formandos

**a2.3.** Acções transversais de qualificação no âmbito da replicação do esforço formativo

**a2.3.0** 3 cursos de qualificação pedagógica inicial de formadores para Quadros do sistema judiciário em geral (90 horas por formando; em Luanda e em Maputo), tendo conduzido à certificação de 39 formandos no conjunto

**a3.** Prosseguimento de um programa complementar de apoio à revisão dos Códigos Legais dos PALOP, mediante a efectivação de missões periciais temáticas e de acções conexas, em áreas jurisdicionais indicadas por cada um dos países directamente beneficiários (colaboração da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e de Magistrados dos Tribunais Superiores)

**a3.1.** Trabalhos de concertação e programação em geral

**a3.2** Uma missão pericial a Cabo Verde no âmbito do código do processo civil

**a3.3.** Patrocínio de uma publicação (ante-projecto do novo código do processo civil de Cabo Verde)

**a4.** Apoio geral ao projecto no âmbito da informação e comunicação, mediante a gestão e operação transitórias de um sistema informatizado de suporte técnico-instrumental

**a4.1.** Actualização final e entrega do *web-site* LEGIS-PALOP (versão provisória) ao adjudicatário da construção das bases de dados legislativas e de jurisprudência, enquanto Entidade gestora designada, incluindo todos os dados técnicos e de gestão que consubstanciam o histórico do projecto

**a4.2.** Disponibilização de infraestrutura para domicialização e manutenção técnica do servidor do novo servidor do site LEGIS-PALOP, agora a cargo da Entidade Adjudicatária

## **C) RINAPE – REDE DE INSTITUTOS NACIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EQUIVALENTES**

Foi dado seguimento ao acompanhamento da coordenação da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE), a cargo da Escola Nacional de Administração (Angola), bem como à gestão do *website* da RINAPE ([www.rinape.org](http://www.rinape.org)) A 3.ª reunião da RINAPE realizou-se nos dias 2 e 3 de Abril de 2009, em Luanda, tendo contado com a participação de representantes de todos os membros, com excepção de Cabo Verde e S. Tomé e Príncipe.

Cabendo ao INA a actualização do site da RINAPE, foi a mesma feita com base em contributos provenientes dos pontos focais das outras Escolas da Rede, com pesquisa na Internet de notícias relevantes no contexto da Administração Pública Lusófona e através da colocação de notícias que se enquadram dentro da esfera de actividades do próprio INA.

## ANGOLA

### a) ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (ENAD)

Prosseguindo as actividades realizadas no âmbito da Parceria INA-ENAD, Escola nacional de Administração de Angola foi o mesmo objecto da celebração de um Protocolo de cooperação entre ambas as instituições.

Foi desenhado e executado num amplo programa de formação contemplando 5 cursos de curta duração (40 horas) no domínio da “Comunicação Assertiva”, “MS-Microsoft Project”, Auditoria e Fiscalização” e “Feitura de Leis” (2 edições), de um seminário sobre “Parcerias Público-Privadas” (15 horas) e de 5 Cursos de Aperfeiçoamento (120 horas, sendo 100 horas presenciais) no domínio de “Secretariado, Protocolo e Atendimento”, “Técnicas de Contabilidade Orçamental”, “Inspeção, Auditoria e Fiscalização”, “Avaliação do Desempenho”, e “Aprovisionamentos, *stocks* e Património do Estado”

Igualmente foi preparada e realizada uma edição pioneira de curso de alta direcção (CAFPA) para a Administração Pública de Angola destinado à Administração Pública Central, Provincial e Local e empresas públicas. O curso, com uma duração de 155 horas, em regime presencial está dividido em 6 módulos. Tem um programa assente no modelo de Norton e Kaplan (KAPLAN Robert S. & NORTON David P. - *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*; Boston; Harvard Business School Press; 2008). Os módulos correspondem aos *clusters* (nichos) do modelo. A questão da ética, de grande importância e reclamada como matéria fundamental em qualquer curso, é transversal a todo o ciclo. Em cada módulo de aprendizagem, respeitam-se as competências gerais essenciais a adquirir. A condução andragógica é alicerçada numa parte teórica, nunca superior a 40% do tempo lectivo total, e numa parte prática. Esta assenta em: (a) análise de casos e construção de soluções; e (b) exercícios centrados no saber fazer. Os casos são previamente preparados e têm relação, mesmo que indirecta, com a realidade angolana. Inclusive podem ser construídos pelos próprios participantes segundo a orientação dos monitores. Está à disposição dos participantes uma plataforma informática aonde são colocadas as referências bibliográficas e demais elementos de consulta e informação, relativos a cada módulo.

Em Maio do ano em referência foi recebida uma delegação do sector de formação da ENAD para examinar a experiência do INA em sede de secretaria académica e do sistema de gestão da formação. A visita foi aproveitada para analisar em detalhe o programa de formação, na altura em preparação.

### b) CENTRO INTEGRADO DE FORMAÇÃO TECNOLÓGICA – CINFOTEC

Após uma deslocação a Oeiras do responsável máximo do CINFOTEC em que expôs as atribuições e organização do Centro, foi o mesmo visitado em Dezembro de 2009, a fim de serem examinadas localmente eventuais áreas de interesse para uma colaboração com o INA.

### c) ASSEMBLEIA NACIONAL

Por diversas formas foi contactada a Secretaria-Geral deste órgão de soberania no sentido de se tentar conseguir obter o pagamento de três facturas (no valor global de € 23.200,00) em dívida pela realização do programa de formação de 2008.

À data do termo do ano de 2009 ainda não tinha sido possível obter qualquer informação sobre o assunto.

## **D) MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO**

No termo do ano de 2007 o INA, em colaboração com a SNEDE, apresentou ao Ministério da Administração do Território o esboço de um “Programa Integrado de Assistência Técnica aos Governos Provinciais de Angola no seu processo de descentralização Administrativa”, contemplando um conjunto de 14 actividades de diversa natureza agrupadas num triângulo i) de definição do quadro orientador e metodológico das políticas de descentralização e desconcentração ii) de realização de um plano integrado de formação profissional e iii) de elaboração de um plano integrado de apoio e capacitação institucional.

A referida proposta de serviços foi acompanhada de um cronograma de acção e de um projecto orçamental, pensando-se que as respectivas vertentes práticas pudessem ser ensaiadas num Governo Provincial específico, e a partir daqui replicadas noutras Províncias.

Aproveitando uma das deslocações feitas a Luanda no ano em referência efectuaram-se reuniões com responsáveis pelo MAT incluindo o Vice-Ministro, delas resultando a reelaboração da proposta, calendário e orçamento.

Não obstante a profusão de contactos estabelecidos quer pelo INA, quer pela SNEDE não foi possível até finais de 2009 realizar um acordo específico de actuação, não obstante manifestações positivas de acolhimento nos tivessem sido transmitidas.

## **E) PROCURADORIA – GERAL DA REPÚBLICA**

Por acordo entre as Procuradorias Gerais da República de Portugal e de Angola foi realizada formação específica na área da justiça assegurada pelo Ministério da Justiça e Procuradoria-geral da República de Portugal. Para aproveitar a deslocação a Lisboa a PGR de Angola solicitou a intervenção do INA na organização de formação em informática e língua inglesa.

As 2 acções foram realizadas em Novembro e Dezembro, com grande sucesso. Para o efeito foi muito importante a colaboração da FELC- Formação em e-learning, Pedagogia e Comunicação e do FSTI- Formação em Sistemas e Tecnologias de Informação.

Participaram no curso 10 participantes, sendo 8 Procuradores Provinciais Adjuntos, 1 Procurador Provincial da República e 1 Adjunto do Procurador - Geral da República.

## **GUINÉ-BISSAU**

### **A) PAOSED – PROGRAMA DE APOIO AOS ORGÃOS DE SOBERANIA E ESTADO DE DIREITO**

Mediante contrato de serviços celebrado com Governo da República da Guiné-Bissau, no âmbito de um financiamento pela Comissão Europeia através do FED, o INA assegura a execução da componente formativa principal do PAOSED, cujos beneficiários finais são as Instituições e os Agentes dos sistemas judiciário (Tribunais, Serviços Técnicos da Administração da Justiça e Advogados), parlamentar (Deputados e Assessores Parlamentares) e ainda do controle supremo das contas do Estado (Tribunal de Contas).

Uma vez que, por razões circunstanciais, a execução do Plano de Formação do PAOSED se revestiu de um carácter intensivo, ao INA cumpriu executar a quase totalidade do respectivo contrato entre Julho e Dezembro de 2009. Às 51 acções formativas constantes do contrato celebrado com o INA (cursos na Guiné-Bissau e em Portugal e estágios em Portugal), respeitam 771 vagas, às quais correspondem 3 114 horas lectivas.

As 40 acções formativas executadas ao longo do 2º semestre de 2009 permitiram abranger os seguintes quantitativos de formandos:

**a1.**Cursos de formação inicial intensiva para Magistrados: 41

**a2.**Cursos e estágios de especialização aperfeiçoamento para Magistrados, Quadros Superiores e Médios da Justiça e Advogados: 439

**a3.**Seminários e cursos para Deputados e Assessores Parlamentares: 36

**a4.**Cursos para Auditores e Quadros Superiores do Tribunal de Contas: 12

a5. Cursos em áreas de interesse comum à totalidade dos Beneficiários: 132

Na sequência de solicitação ao INA por parte das Autoridades guineenses teve lugar, no final de 2009, uma revisão da programação geral das actividades contratuais da qual resultou uma redefinição do elenco formativo qualitativamente mais ajustada ao actual quadro de prioridades. Em conformidade foi celebrada adenda contratual que prolongou a execução do contrato com o INA até Maio de 2010, em conjugação com o reforço dos meios orçamentais oriundos do FED.

#### **B) VISITA DE DELEGAÇÃO**

Foi organizada de 28 de Setembro a 2 de Outubro uma visita de estudo de 3 técnicos guineenses com o objectivo de dar a conhecer a metodologia e processos de trabalho dos centros de formação, nomeadamente do INA e do MFAP.

No âmbito desta iniciativa à delegação guineense foram apresentadas as actividades dos departamentos ligados à actividade formativa e ainda do Centro de Cálculo, Secretaria Académica e Centro de Documentação.

### **MOÇAMBIQUE**

#### **A) UTRESP – UNIDADE TÉCNICA PARA A REFORMA DO SECTOR PÚBLICO**

Mediante parceria com a CESO CI o INA executou parte da componente técnica de um contrato tendo por objectivo o desenvolvimento de três acções formativas padronizadas correspondentes a outras tantas *áreas de interesse comum*, pré definidas pelas Autoridades moçambicanas, no âmbito do reforço de qualificação dos agentes da Administração Pública deste país. Estas acções serão futuramente integradas nos planos formativos das diferentes entidades do sector Público.

As áreas contempladas foram Aproveitamentos, Gestão Financeira e Orçamental e Gestão Documental, tendo os trabalhos desenvolvidos pelo INA respeitado à elaboração dos respectivos *Dossiers Técnico-Pedagógicos*, incluindo quer a formulação e validação de conteúdos quer a orçamentação – padrão associada à execução futura dos cursos.

#### **B) ESTÁGIO DE INFORMAÇÃO SOBRE FORMAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

De 9 a 12 de Março de 2009 foi realizado um estágio tendo em vista o enriquecimento dos conhecimentos dos membros do Governo e funcionários da Província de Maputo em diferentes matérias relativas a gestão da reforma da Administração Pública.

O estágio foi frequentado por 10 altos dirigentes do Governo Provincial de Maputo, nomeadamente o Secretário Permanente Provincial, Administradores, Directores, Chefes de Departamento e Quadros Superiores.

### **CABO VERDE**

#### **A) EMBAIXADA DE CABO VERDE EM PORTUGAL**

O INA apresentou uma proposta técnica mediante solicitação prévia para uma intervenção organizacional na Embaixada de Cabo Verde. Foi apresentado um roteiro para a análise conjunta Embaixada de Cabo Verde e Instituto Nacional de Administração (INA) onde se evidenciam os caminhos da renovação da acção de uma organização ao serviço do cidadão. É um documento que mostra a necessidade de se partir das expectativas reais sobre o cidadão e exercer uma acção centrada nestas expectativas.

## **B) DIRECÇÃO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

Foi recebida a visita do Director-Geral da Administração Local de Cabo Verde ao qual foram descritas as atribuições do INA em sede de formação de quadros da Administração Pública.

## **TIMOR – LESTE**

O Ministro da Administração Pública de Timor-Leste acompanhado do seu “staff” mais próximo visitou o INA onde foi recebido pelo Conselho Directivo e responsáveis pela Cooperação Internacional e Equipa de e-learning. Foi passada em revista a cooperação havida no passado mormente a que se consubstanciou nas ligações com o Instituto Nacional de Administração Pública de Timor-Leste e na execução de diversas acções à distância. Não obstante a manifestação da continuação de disponibilidade para o apoio foi recordada a conveniência em que o Ministério da Administração Pública e do INAP de Timor-Leste identificassem com clareza as necessidades de formação e respectivos destinatários.

## **MARROCOS**

- VISITA A PORTUGAL DOS FINALISTAS DO 44º CURSO DO INSTITUTO REAL DA ADMINISTRAÇÃO TERRITORIAL (IRAT) DE MARROCOS

A pedido do Ministério dos Negócios Estrangeiros foi organizada no período de 16 a 19 de Junho uma visita de estudo de cerca de 125 Finalistas do 44º Curso do IRAT – Marrocos tendo em vista conhecer a experiência portuguesa no domínio da administração territorial, incluindo o modelo de autonomia administrativa das Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores

Foi um programa muito intensivo onde foram apresentadas diversas intervenções e efectuadas visitas a instituições públicas e público-privadas, como a CCDR do Alentejo, Câmara Municipal de Alcáçovas, Associações Locais para o desenvolvimento das micro – regiões, Escola da Guarda Nacional Republicana, Assembleia da República, Câmara Municipal de Sintra, Parque das Nações e Ponte Vasco da Gama, além de conferências em matéria de autonomia administrativa regional e cooperação bilateral e internacional.

## **ÁFRICA DO SUL**

- VISITA DA DELEGAÇÃO DE GAUDENG (ÁFRICA DO SUL)

De 29 de Abril a 2 de Maio de 2009 foi recebida uma visita de estudo de uma delegação de 3 quadros superiores da GCRA (*Gaudeng City Region Academy*).

Trata-se de uma instituição que tem por objectivo a preparação da formação na área da Liderança e *Governance*, desenvolvimento das Escolas e Educação avançada na província de Gaudeng (África do Sul).

Diversos responsáveis sectoriais do INA produziram intervenções em ordem a satisfazer os objectivos dos visitantes e que eram:

- Analisar os modelos de financiamento utilizados por outras instituições similares;
- Contribuição na promoção do diálogo entre o sector público e privado;
- Verificar como é que as outras Instituições similares se adaptam face às alterações das condições de mercado;
- Definir e medir o benefício público criado pela oferta de serviços;
- Obter elementos para se efectuar uma análise sofisticada das opções de financiamento bem como estimar o impacto financeiro das decisões estratégicas;
- Estudar as Parcerias Público - Privadas e sua implementação tendo em vista a obtenção de fundos que financiem os serviços da GCRA.

## AMÉRICA LATINA

### A) ESCOLA IBERO-AMERICANA DE GOVERNO E POLÍTICAS PÚBLICAS - IBERGOP

O INA deu cumprimento ao deliberado pelo Conselho Académico da Escola Ibero-Americana de Governo e Políticas Públicas (em reunião extraordinária havida em Madrid em 2008), tendo organizado o Módulo II do Diploma “Formulação e Avaliação de Políticas Públicas e Inovação”, com subtítulo “Visão a Partir da Coesão Social”, o que fez em parceria com a FIIAPP (Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas), sediada em Madrid, Espanha. O referido módulo foi ministrado em Oeiras, nas instalações do INA, nos dias 22 a 26 de Novembro de 2009, e contou com a participação de 18 formandos provenientes da Península Ibérica e da América Latina.

A formação no referido diploma foi assegurada pelo Prof. Gonzalo Ordoñez, da Escola Superior de Administração Pública (ESAP, Colômbia), por vários gestores de projecto do “Programa Escolhas” (do Ministério do Emprego e da Solidariedade Social), pela Dra. Ana Cardoso (CESIS) e pela Prof.ª Isabel Guerra (ISCTE). A coordenação académica do módulo esteve a cargo de Andrés Palma Irrázaval (FIIAPP, Espanha), Gonzalo Ordoñez (ESAP, Colômbia) e José Manuel Zorro Mendes (INA, Portugal).

### B) CARTA IBERO-AMERICANA DE QUALIDADE

O INA esteve presente, no Uruguai, juntamente com 19 países, no seminário técnico de implementação da *Carta Ibero-americana de Qualidade*. Esta Carta, foi aprovada pela X Conferência Latino-americana de Ministros da Função Pública e da Reforma do Estado, realizada em São Salvador, em Junho de 2008. A Carta Ibero-Americana tem um propósito fundamental: toda a acção da Administração Pública deve ser referenciada para a satisfação do cidadão, seja como usuário ou beneficiário dos serviços e programas públicos, ou como um participante legítimo na formulação, execução e acompanhamento das políticas públicas no âmbito do princípio da responsabilidade social. Este fórum, organizado pelo Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) com o apoio da Agência Espanhola da Cooperação (AECI) e pela Fundação Internacional e para a Ibero América de Administração e Políticas Públicas (FIIAPP), decorreu durante 2 dias, em Montevideu e teve como principal objectivo desenvolver orientações estratégicas para a implantação gradual nos países da América Latina das normas de qualidade e de excelência em governabilidade.

## OUTRAS ACTIVIDADES

### A) CURSO DE OBSERVADORES ELEITORAIS (2ª EDIÇÃO)

Dando sequência ao executado em 2008, o INA realizou, de 23 a 27 de Março de 2009, a 2.ª edição de um curso de formação de observadores eleitorais, em parceria com o *Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)* e com a *Network of Europeans for Electoral and Democracy Support (NEEDS)* – entidades mandatadas pela Comissão Europeia para a organização e acreditação da formação profissional em matéria de observação eleitoral internacional.

Atendendo à experiência anterior introduziram-se melhorias no programa sobretudo em sede de serem evitadas sobreposições e aumentou-se a presença de monitores nacionais de reconhecido mérito.

O curso teve 35 participantes e uma avaliação de 3,9 (escala de 1 a 5).

### B) DECODE – DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (5ª EDIÇÃO)

Realizou-se mais uma edição do DECODE (a 5.ª), na qual se inscreveram 15 formandos, provenientes de organismos da Administração Pública, de Organizações Internacionais, de Embaixadas e de ONGs. A formação foi ministrada ao longo de 132 horas, tendo sido uma vez mais distribuído por quatro grandes grupos temáticos (I – Cultura e Povos; II – Políticas de Desenvolvimento; III – Procedimentos, programas, projectos e negociação em cooperação; IV – Políticas Sectoriais da Cooperação Europeia e da Cooperação Portuguesa).

O curso contou com a participação de 10 formadores qualificados, com experiência profissional em organizações nacionais e internacionais (Cooperação Portuguesa, União Europeia e Banco Mundial), bem como com 4 conferencistas, os quais participaram na 5.ª edição do Ciclo de Conferências em Cooperação para o Desenvolvimento, que se encontra acoplado ao DECODE.

### C) IPDET (INTERNATIONAL PROGRAM FOR DEVELOPMENT EVALUATION TRAINING)

Com o objectivo de promover a capacitação dos profissionais na execução de missões de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento, o INA, em parceria com o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), organizou, em Portugal, uma versão compactada e ajustada à realidade portuguesa do curso IPDET.

O IPDET (International Program for Development Evaluation Training) é um curso destinado a profissionais que acompanham e avaliam intervenções de desenvolvimento ao nível mundial, e conta com o patrocínio do Banco Mundial e da Universidade de Carleton (Canadá). O IPDET realiza-se anualmente em Otawa, desde 2001, sendo coordenado pelos especialistas Linda Morra e Ray Rist.

O curso realizou-se em Lisboa, e contou com a participação de 47 profissionais portugueses, cabo-verdianos, belgas e irlandeses que trabalham na área da cooperação internacional, designadamente nos ministérios sectoriais, nos municípios, nas ONG e nas fundações. A avaliação final traduziu-se numa menção de 4,3 (escala de 1 a 5).

### D) ANACOM /ICP

Foi celebrado um Protocolo de Cooperação com a ANACOM/ICP visando o fornecimento de formação em África e América Latina em domínios específicos no âmbito da GBCI (*Global Capacity Building Initiative*) da União Internacional de Telecomunicações e do Banco Mundial. Tendo em conta a existência da Associação de Reguladores de Comunicação e Telecomunicações da CPLP (ARCTEL) e no âmbito do Protocolo celebrado foi realizado um Curso para Técnicos Superiores do Sector de Telecomunicações (CATESC) que contou com a participação de 21 quadros superiores daquele sector dos países da CPLP.

O curso foi desenhado em função das competências gerais e específicas a adquirir ou reforçar e conteve os seguintes módulos: Ética na gestão de assuntos públicos; Gestão de recursos orçamentais e materiais; Inovação e avaliação; Liderança e Gestão de Pessoas; Internacionalização e prospectiva; Gestão do aspecto; Regulação e regulamentação; Negociação. A avaliação final traduziu-se numa menção de 4,4 (escala de 1 a 5).

#### **E) MEDAPAN – MEDITERRANEAN PUBLIC ADMINISTRATION NETWORK**

O INA esteve representado na 2ª reunião do Comité e 7ª Reunião da Rede que tiveram lugar em Rabat (Marrocos) no mês de Junho de 2009.

Para além da identificação de actividades a constar do programa de 2010, foram discutidas as formas possíveis de constituição jurídica da Rede e respectivo funcionamento, tendo sido adoptado o acrónimo indicado em epígrafe.

No desenvolvimento dos trabalhos e tendo em vista o objectivo de consolidação da Rede o INA formalizou a respectiva associação com a mesma em ordem a possibilitar o seu arranque, que teve lugar em Novembro de 2009 em Bruxelas com a realização da 1ª Reunião da respectiva Assembleia Geral, na sequência da Conferência final do Programa EUROMED.

#### **F) CONCURSOS INTERNACIONAIS**

Ao longo do ano foram preparadas diversas manifestações de interesse e ou apresentação de propostas em concursos públicos internacionais no âmbito da cooperação, de que se salientam as seguintes não referidas especificamente noutras secções deste Relatório:

1. Mdl “PPP – Minas Gerais” (BIRD), em parceria com a CESO CI.
2. Mdl “PRO-AGRI II”, em Moçambique (UE), sendo a Ogimatech a líder do Consorcio.
3. Mdl “Technical Assistance to the Civil Servants Agency (...)”, na Macedonia (UE), em parceria com a MundiServiços e a Consulting Macedonia.
4. Proposta Técnica referente ao Projecto “Desenvolvimento da Cultura de Nova Gestão Pública”, no Brasil, em parceria com a CESO CI.
5. Mdl “Strengthening the capacity of the General Secretariat – PAR & NGO”, na Macedonia (UE), em parceria com a CESO CI e FIIAPP
6. Mdl “Cursos de Capacitação no Ceará”, no Brasil, em parceria com a CESO CI
7. Mdl “Criação de Unidade de Gestão do Projecto de Apoio ao sector de Formação Profissional na Praia”, em Cabo Verde.  
  
Consortio CESO CI (líder), INA, ABU, ACE, Estrategos
8. Mdl “Elaboração de Estratégia de Gestão e Desenvolvimento de RH – Ministério da Cultura e Educação”, em Moçambique. Consortio Ogimatech (líder) e INA.
9. Proposta referente ao Projecto “PRO-AGRI II”, em Moçambique (UE), em consorcio liderado pela Ogimatech. (ver ponto 2 acima)
10. Mdl “Revisão do Programa de Reforma da Função Pública”, em Moçambique, em parceria com a CESO e MGA
11. Proposta Técnica “Criação de Unidade de Gestão do Projecto de Apoio ao sector de Formação Profissional na Praia”, em Cabo Verde.  
  
Consortio CESO CI (líder), INA, ABU, ACE, Estrategos (ver ponto 7 acima)

#### **PROGRAMA DE BOLSAS BELLEVUE**

Em 2009, teve lugar a 5.ª edição deste Programa, destinado a fomentar a cooperação das Administrações Públicas europeias na construção da EU, através de um estágio de formação activa de quadros dessas Administrações em instituições de outros países membros. À semelhança dos anos anteriores a participação de Portugal no Programa esteve a cargo da EMIC. Essa participação resultou na selecção de um trabalhador da Administração Pública portuguesa no Programa, cujo estágio decorreu na Alemanha, e no acolhimento de uma estagiária de nacionalidade polaca no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD).

*Responsável – Maria João Crespo*

**ESTÁGIO DOS ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE VARSÓVIA**

No âmbito do protocolo de cooperação entre o INA e a Escola de Administração Pública de Varsóvia foi organizado um estágio de dois meses, de 12 de Outubro a 4 de Dezembro, para dois alunos do curso de pós graduação da referida Escola. Para o efeito o aluno **Andrzej Radniecki** esteve no **Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP)** do MAOTDR, de 19 de Outubro a 6 de Novembro, e no **Instituto da Segurança Social**, de 9 a 27 de Novembro, e o aluno **Lukasz Wolin**, esteve no **Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (MNE)** de 19 de Outubro a 20 de Novembro, e na **Direcção Geral da Administração Interna (MAI)** de 24 a 26 de Novembro.

*Responsável – Maria João Crespo*

## **5. Artigos publicados por revistas da especialidade ou capítulos integrados em monografias, editadas por entidades externas**

### ARTIGOS

- 1 BAPTISTA, Conceição, *A Importância da Segurança no Trabalho no novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas - Publicado no Livro Colóquio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais (SHO 2009)*.
- 2 BAPTISTA, Conceição, *Diagnóstico das condições físicas e psicossociais de trabalho no serviço de restauração de um Organismo público: estudo de caso - Publicado - Livro do 8.º Congresso Internacional de Segurança, Higiene e Saúde do trabalho. Ordem dos Engenheiros da Região Norte*.
- 3 FERRAZ, David, *Formação dos Quadros da Administração Pública, in: 14 Dossier*
- 4 RATO, Helena, (2009) *Como pode a Administração Pública contribuir para debelar as Crises*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
- 5 FERRAZ, David (2009) *O outsourcing na Administração Pública*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
- 6 BAPTISTA, Conceição (2009) *O Contrato Psicológico em contexto de Crise e Mudança*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
- 7 RANDO, Belén; MARTINS, Margarida Quintela (2009) *Política da deficiência, inclusão e coesão económico-social*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
- 8 RODRIGUES, Miguel (2009) *O contributo da Avaliação do Desempenho para a Profissionalização da Administração Pública Portuguesa* in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
- 9 MENCHERO, Maria Asensio (2009) *A Gestão de Crises e a Liderança Pública* in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.

- 10 MADUREIRA, César (2009) *Reinventar o Welfare State ou constituir o pós-managerialismo?*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
  - 11 ALEXANDRE, Helena; MARTINS, Margarida Quintela (2009) *Características do modelo português de providência de bem-estar como factor de fragilidade económica e social dos/as cidadãos/ãs e famílias numa perspectiva de género*, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.
  - 12 FERRAZ, David, *Is there space for Senior Civil Servants hybrid management models across political-administrative systems?* - Public Policy and Administration Journal – 2009.
  - 13 MADUREIRA, César; MARTINS, Margarida Quintela, RODRIGUES, Miguel, *Processos de Separação e Recolha Selectiva de Resíduos nos Organismos Públicos – O Caso Português* - Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia (no prelo).
- professor Marcelo Martínez Hermida, da Universidade de Santiago de Compostela.
  2. RATO, Helena, *Crise e Democracia - Resolução da crise e aprofundamento da democracia* - Investigação e Prática em Economia, Príncipe Editora, Cascais (no prelo).
  3. SILVA, Matilde Gago; ANJOS, Cláudia; FERRAZ, David, *Avaliação de políticas públicas em Portugal: o caso do programa de distribuição de riqueza e combate à exclusão (Rendimento Social de Inserção - RSI)* - Publicação da Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas / Escola Nacional de Administração Pública (Brasil) – EIAPP / ENAP (no prelo)
  4. FERRAZ, David, *A Selecção de Dirigentes Públicos em Portugal: Que Configuração Político-Administrativa?* - Cap 6 de Livro da Celta: Celta editores (no prelo)

## Capítulos de monografias

1. MENCHERO, Maria Asensio, *Comunicación y Ciudadanía desde la Administración Pública* - Publicado no livro: “Cidade e Comunicación”, coordenado pelo

## **6. Comunicações apresentadas por funcionários do INA em Congressos, Seminários, Workshops e outros eventos da mesma natureza**

**LivingAll European Conference, em Valência, Espanha a 15 e 16 de Janeiro**

- Accessibility in Portuguese Central Public Administration: Managers' Point of View

*Belén Rando; Cláudia Anjos*

**Workshop de Apresentação e Discussão de Resultados do Estudo “Avaliação da Política Pública de Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1.º Ciclo do Concelho de Oeiras”, realizado no INA, I.P. a 27 de Janeiro.**

- Avaliação da Política Pública de Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1.º Ciclo do Concelho de Oeiras

*César Madureira; Helena Alexandre;*

*Madalena Antunes*

**Colóquio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais (SHO 2009), na Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Guimarães a 5 e 6 de Fevereiro.**

- A Importância da Segurança no Trabalho no novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas

*Conceição Baptista*

**12.º Encontro Anual da Associação Americana de Ciências Comportamentais e Sociais – Las Vegas, EUA, 5 e 6 de Fevereiro**

- Training top level public workers for gender equality promotion: Challenges and dilemmas
- Gender asymmetries in family and work spheres: strategies and conflicts of women and men working in State Administration

*Helena Alexandre; Matilde Gago da Silva*

**Delegação do Governo da Província do Maputo (República De Moçambique) de visita ao INA, I.P. a 12 de Março.**

- Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria, INA, I.P.

*Helena Rato*

**17.ª Conferência Internacional sobre a Promoção da Saúde organizada pela Organização Mundial de saúde (WHO em Creta, Grécia de 06 a 08 de Maio.**

- The Role of Public Policy in Health Care Promotion: A Comparative Perspective

*Maria Asensio*

**17.ª Conferência Annual do Network of Institutes and Schools of Public Administration (NISPA) – State and Administration in a Changing World, em Budva, Montenegro de 14 a 16 de Maio.**

- How to link organizational goals and competences in public organizations?

*Helena Rato; Conceição Baptista; David Ferraz*

- Is there space for Senior Civil Servants hybrid management models among political-administrative systems?

*David Ferraz*

**Seminário Maus-tratos a pessoas idosas em contexto institucional, que se realizou no Porto a 26 e 27 de Maio; Coimbra a 28 e 29 de Maio; Lisboa a 22 de Junho; Évora a 23 de Junho; Faro a 23 de Junho.**

- Envelhecimento e estatuto da pessoa idosa: uma questão civilizacional e cultural – Respostas da comunidade Internacional - Políticas públicas europeias.

*Helena Rato*

**Evento da GFI/Oracle subordinada ao tema “Entreprise content Management” a 18 de Junho**

- Da Gestão Documental à Gestão de Conteúdos

*Maria João Crespo*

**Conferência Gendering East/West, na Universidade York, Inglaterra de 07 a 11 de Julho**

- Gender asymmetries in family and work spheres: strategies and conflicts of qualified women working in Portuguese State Administration.

*Helena Alexandre*

**Serbian Delegation study visit to Portugal – INA, I.P.**

- The portuguese public administration
- MANFOP GUIDE training needs assessment in public organizations

*David Ferraz*

**Conferência Annual da Internacional Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) – Rio de Janeiro, Brasil de 03 a 08 de Agosto**

- The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal.

*César Madureira, David Ferraz*

- The Contribution of Performance Evaluation to the Professionalization of Public Administration

*Miguel Rodrigues*

**9.ª Conferência da European Sociological Association, sobre o tema “European Society or European Societies”, ISCTE de 02 a 05 de Setembro**

- System Theorizing and Environmental Governance in the EU. Apresentada na

*Miguel Rodrigues*

- Welfare regimes, work-life balance public policies and gender equality – parental leaves in Portugal and Sweden

*Helena Alexandre*

- Personal assistance: a gap in Portuguese inclusion strategy for people with impairment.

*Belén Rando, Cláudia Anjos*

**Seminário de abertura do projecto FORINTER2 – Intercultural Training and Migration, Sevilha de 17 e 18 de Setembro**

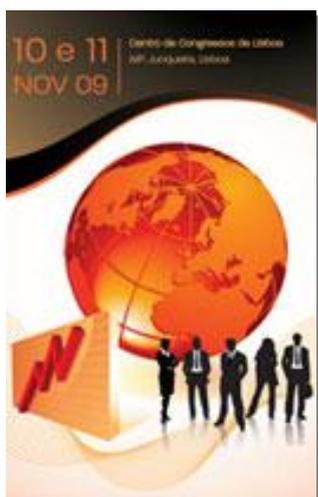
- Training courses delivered by INA In a partnership with ACIDI
- A new training area for managers and senior civil servants in Portuguese Public Administration.
- The Migration Situation in Portugal - Same data.

*Matilde Gago da Silva*

**3º Encontro Nacional de Riscos, Segurança e Fiabilidade, Centro de Congressos de Lisboa de 3 a 5 Novembro**

O novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas e riscos psicossociais emergentes.

*Conceição Baptista*



**7.º Congresso Nacional da Administração Pública,  
Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov.**

- Como pode a Administração Pública contribuir para debelar as Crises

*Helena Rato*

- O outsourcing na Administração Pública

*David Ferraz*

- O Contrato Psicológico em contexto de Crise e Mudança

*Conceição Baptista*

- Política da deficiência, inclusão e coesão económico-social

*Belén Rando, Margarida Quintela Martins*

- O contributo da Avaliação do Desempenho para a Profissionalização da Administração Pública Portuguesa.

*Miguel Rodrigues*

- A Gestão de Crises e a Liderança Pública.

*Maria Asensio Menchero*

- Reinventar o Welfare State ou constituir o pós-managerialismo?

*César Madureira*

- Características do modelo português de providência de bem-estar como factor de fragilidade económica e social dos/as cidadãos/ãs e famílias numa perspectiva de género

*Helena Alexandre*

- MANFOP - Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos

*Helena Rato, Conceição Baptista, David Ferraz*

- “Produzir e gerir informação de forma mais rápida e eficiente – a utilização de um wiki como suporte de trabalho colaborativo”,

*Selma Vedor Fernandes Gabriela Hands de Azevedo,*

**Conferência “O papel das Escolas de Governo na Modernização da Administração Pública”, Luanda – Escola Nacional de Administração (ENAD) – Abril. 2009**

*França Martins*

**Conferência “O modelo de formação do INA” – conferência inaugural do Curso de Alta Direcção para os Técnicos do Sector de Telecomunicações (CATESEC) – ANACOM/ARCTEL, Dezembro. 2009**

*França Martins*

**High School of Economics, University of Moscow e Siberian Academy of Public Administration, Moscovo de 17 a 25 de Novembro**

- Portuguese Public Administration Organization
- Performance evaluation
- MANFOP - GUIDE training needs assessment in public organizations

*David Ferraz*

Seminário “Desmaterialização e Interoperabilidade na Administração Pública”, organizada pela GFI Portugal, em 25 de Junho, em Lisboa; *Organização Pública, Gestão Privada*

*Marina Pereira*

***E-Gov and Public Administration: the back-office issues, na conferência internacional “E-World: Quo vadis Electronization of Public Administration?”,*** organizada pelo Institute for Local Administration, em Benesov, República Checa, nos dias 14 e 15 de Outubro;

*Marina Pereira*

### **Apresentação de comunicação no Congresso Internacional do CLAD**

A comunicação apresentada no XIV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), subordinado ao tema “Reforma do Estado e da Administração Pública”, teve por foco a experiência do INA na formação pós-graduada. A abordagem procurou, por um lado, situar os grandes marcos da reforma da Administração Pública portuguesa, no seu período mais recente (2004-2007), evidenciando alguns limites e constrangimentos deste processo, bem como apresentar os programas de formação, a nível de ensino superior, que o INA desenvolve, especificamente direccionado para o exercício de funções técnicas superiores e dirigentes na Administração Pública. Neste particular, foi dada ênfase aos aspectos mais inovadores e diferenciadores destes processos de formação, ao mesmo tempo em que se apresentou um balanço destas iniciativas, com base em estudos de acompanhamento de ex-formandos, levados a cabo pelo INA.

De forma a fornecer um quadro actualizado de informações, foi realizado um inquério junto aos diplomados pelo CEAGP (de 2001 a 2008), para identificar a proporção dos que prosseguiram estudos a nível de mestrado. Os resultados indicaram que 11% dos diplomados concluiu (ou está em vias de conclusão) de um curso de mestrado.

## 7. *Actividade Editorial*

Em 2009 foram editadas as seguintes publicações:

*Gestão pública e modernização administrativa*

**Reimpressão da 1.ª edição**

J. A. Oliveira Rocha 2009 | 216 p. | ISBN: 978-989-8096-26



Caderno INA n.º 40 *DGCI – 2004-2007 : liderança e gestão da mudança*

Coordenação de Roberto Carneiro; Ana Barros, Artur Viana Fernandes, Luís Filipe Gomes

2009 | 112 p. | ISBN: 978-989-8096-24-4



Caderno INA n.º 41

*Gestão documental*

Coordenação de Maria João Crespo

2009 | 180 p. | ISBN: 978-989-8096-23-4



**Manuais ECDL (European Computer Driving Licence)**

Manual ECDL – módulo 4

**Reimpressão**

*Folhas de cálculo (Office 2003)*

2009 | 105 p.



## Revista Legislação

Revista *Legislação: cadernos de ciência de legislação*, n.º 48

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



## Catálogo

de

## Publicações

Catálogo de publicações 2009  
Vera Batalha; rev. Teresa Cardia  
ISBN 978-989-8096-27-2



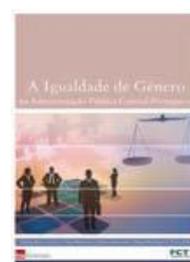
A reimpressão da monografia *Gestão pública e modernização administrativa* e do Manual ECDL (4.º módulo) justificaram-se pela procura existente. O primeiro título faz parte da bibliografia de alguns cursos universitários.

Foram também editadas electronicamente as seguintes publicações que já se encontravam esgotadas e que continuam a ter procura:

*A igualdade de género na Administração Pública central portuguesa* – PDF

Coordenação de Helena Rato; César Madureira, Helena Alexandre, Miguel Rodrigues e Teresa Oliveira

2007 | 120 p. | ISBN: 978-989-8096-11-1 |



*O Estado no séc. XXI : redefinição das suas funções? –*

**PDF**

Alfredo José de Sousa, Miguel Cadilhe, Joaquim Pina  
Moura, António Correia de Campos, Tim Burr, Luís  
Valadares Tavares

2005 | 126 p. | ISBN: 972-9222-5-7 |



# AUTO AVALIAÇÃO

# II – AUTO-AVALIAÇÃO

## III. 1. QUAR 2009 - ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS E DOS DESVIOS VERIFICADOS

De acordo com o nº 1 do artigo 15º da lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, a autoavaliação do serviço é realizada em função do QUAR aprovado. O quadro seguinte resume os resultados obtidos:

### QUAR – 2009

#### Instituto Nacional de Administração, I.P.

#### Auto-Avaliação Anual

Data de Actualização: 20/Março/2010

Ministério: Ministério das Finanças e da Administração Pública  
Organismo: Instituto Nacional de Administração, I.P.

**MISSÃO:** Investigar, inovar, formar e cooperar no âmbito da Administração Pública visando a melhoria dos níveis de qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, às comunidades e às empresas. Investigar, Formar e Assessorar para Mudar.

#### Objectivos Estratégicos

OE1: Fomentar a Sociedade do Conhecimento e disseminar as melhores práticas de Gestão Pública

OE2: Aumentar a percepção do valor do INA no desenvolvimento dos Organismos da AP

OE3: Aumentar a cooperação em Redes de Parceria nacional e internacional

#### Objectivos Operacionais

##### Eficácia

Ponderação 45%

##### O1: Aumentar o conhecimento sobre e na AP

Ponderação 30%

Indicadores	2007 (realizado)	2008 (realizado)	2009 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
IND 1: N° de estudos e relatórios	7	11	9	25%	Dezembro	14	1,56	Superou	5
IND 2: N° de publicações e comunicações	63	68	65	25%	Dezembro	68	1,05	Superou	3
IND 3: N° de consultorias	6	7	6	25%	Dezembro	7	1,17	Superou	1
IND 4: N° de novos recursos bibliográficos disponibilizados	753	953	800	25%	Dezembro	814	1,02	Superou	14

##### O2: Desenvolver o capital humano na AP através da formação

Ponderação 50%

Indicadores	2007	2008	2009 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
IND 5: N° de formandos x dia	94.016	127.686	100.000	80%	Dezembro	143.255	1,4	Superou	43.255
IND 6: N° de acções de formação	622	827	650	20%	Dezembro	971	1,5	Supeou	321

##### O3: Aumentar a participação em redes de parceria e cooperação

Ponderação 20%

Indicadores	2007	2008	2009 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
IND 7: N° de redes e protocolos em vigor	11	14	13	20%	Dezembro	15	1,15	Superou	2
IND 8: N° de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M)	0	3	2	40%	Dezembro	4	2,00	Superou	2
IND 9: N° de programas de formação internacionais	4	9	5	40%	Dezembro	10	2,00	Superou	5

##### Eficiência

Ponderação 25%

##### O4: Melhorar a eficiência económica das acções de formação

Ponderação 100%

Indicadores	2007	2008	2009 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
IND 10: Custo diário por formando (euros)	79,72	52,26	55,8	100%	Dezembro	55,8	1,00	Atingiu	0

Qualidade	Ponderação 30%
-----------	----------------

O5: Manter o grau de satisfação médio

Ponderação 100%

Indicadores	2007	2008	2009 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
IND 11: Nível de satisfação dos utilizadores	3,6	4,3	3,8	100%	Dezembro	4,3	1,13	Atingiu	1

### Objectivos Operacionais mais Relevantes

Objectivos	Peso de Cada Objectivo na Avaliação Final	Taxa de Realização	Classificação
O5: Manter o grau de satisfação médio	30%	1,13	Superou
O4: Melhorar a eficiência económica das acções de formação	25%	1,00	Atingiu
O2: Desenvolver o capital humano na AP através da formação	23%	1,83	Superou

Parâmetros	Ponderação	Mês	Monitorização da Avaliação
Eficácia	45%	Dezembro	154%
Eficiência	25%	Dezembro	100%
Qualidade	30%	Dezembro	113%
<b>Global</b>	<b>100%</b>	<b>Dezembro</b>	<b>128%</b>

Recurso Humanos	Pontuação	Pontos Planeados	Pontos Realizados	Desvio
Dirigentes – Direcção Superior	20	60	60	0
Dirigentes – Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	176	166	-10
Investigação Científica	14	28	26	-2
Infomática	9	99	68	-31
Técnico Superior	12	480	300	-180
Coordenador Técnico	9	9	9	0
Assistente Técnico	8	424	373	-51
Assistente Operacional	5	90	79	-11
<b>TOTAL</b>		<b>1.366</b>	<b>1081</b>	<b>-285</b>

Nº de Efectivos	31-12-2008	31-12-2009
	139	134

Recursos Financeiros (euros)	Estimado	Realizado	Desvio
Orçamento de Funcionamento	9.532.027,00	8.769.415	-762.612
Aquisição de bens e serviços	4.925.445	4.771.326	-154.119
Despesas com o Pessoal	4.121.139	3.662.646	-458.493
Outras despesas correntes	485.443,00	335.443	-150.000

Relativamente a cada um dos objectivos definidos apresentam-se os seguintes resultados:

## OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

No QUAR do INA estabeleceram-se os seguintes objectivos estratégicos:

OE1	Fomentar a sociedade do conhecimento e disseminar as melhores práticas de gestão pública
OE2	Aumentar a percepção do INA no desenvolvimento dos organismos da administração pública
OE3	Aumentar a cooperação em redes de parceria nacional e internacional

Desdobrando estes objectivos e cruzando as disposições regulamentares do INA, importa referir que, durante 2009, e à semelhança do que se fez em 2008, apoiámos de perto as seguintes vertentes estratégicas da modernização da administração pública e que analisaremos detalhadamente:

### a) CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS DIRIGENTES

O INA tem o compromisso com o Governo de contribuir com um programa alargado de formação para dirigentes, obrigatória e/ou recomendada para o exercício de cargos de direcção superior e intermédia da administração pública. Durante 2009, realizaram-se numerosas acções de que destacamos

- 6 Edições do Curso de Alta Direcção em Administração Pública com a duração de 330 horas cada, em Oeiras, Porto, Castelo Branco, Évora e Coimbra. Estes cursos não são de frequência obrigatória.
- 3 Edições do Curso Avançado de Gestão Pública, para dirigentes de nível superior, e
- 22 Edições do Programa de Formação em Gestão Pública, para dirigentes intermédios;
- O nº de participantes foi de 1026 dirigentes que cumpriram 5.720 horas de formação
- 4ª. edição do CADAP Internacional no quadro do número de programas de formação internacional e com um acréscimo muito significativo de candidatos e participantes efectivos do curso sendo considerado pelo CLAD como um curso de referência.
- Lançamento do Diploma de Especialização em Gestão Pública para Dirigentes da Administração Pública, projecto pioneiro do INA que veio colmatar a inexistência deste tipo de formação / conteúdo específico para Dirigentes dentro da nova reforma legal da Administração.
- Protocolos com Universidades para atribuição de créditos e equivalências a mestrados dos cursos da Formação de Dirigentes – CAGEP / FORGEP / CADAP e CADAP Internacional, estando neste momento já muitos dirigentes a gozar desta atribuição de créditos.

## b) INTRODUÇÃO DE UMA CULTURA DE AVALIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sendo a avaliação do desempenho das organizações e das pessoas um dos eixos principais da reforma lançada pelo Governo, o INA contribui, nesta matéria, através de amplos programas de informação e formação e através de assistência técnica na aplicação dos princípios e das metodologias da avaliação.

Nesta vertente destacamos as seguintes actividades:

- Concepção e oferta de programas diferentes de formação, alguns dos quais em blended-learning e e-learning de que se destacam:
  - O Novo SIADAP- Avaliação e Gestão do Desempenho
  - O NOVO SIADAP- Sensibilização
  - Gestão por Objectivos
  - Elaboração do Plano e Relatório de Actividades em Articulação com o SIADAP
  - LVCR E SIADAP: Planeamento e Orçamentação de Recursos Humanos
  - O Novo SIADAP nas Autarquias Locais
- Continuação da realização de um curso sobre SIADAP, integralmente em e-learning, para o pessoal dos serviços consulares espalhados pelo mundo;
- Realização de um Diploma de Especialização em Avaliação do Desempenho
- Sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho, foram realizadas 95 acções, frequentadas por 4.983 participantes
- Em complemento desta formação, organizaram-se ainda, para diversas entidades, sessões adicionais de apoio, em regime de formação-acção, para consolidar o apoio directo à implementação do Sistema nessas entidades. Continuação da realização de um curso sobre SIADAP, integralmente em e-learning, para o pessoal dos serviços consulares espalhados pelo mundo;
- Outro contributo para uma cultura de avaliação na AP tem a ver com os processos de avaliação de conhecimentos a nível individual nos programas de formação – formação para dirigentes, diplomas de especialização, formação em b-learning e outros

## c) DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NA AP

O INA procura ser uma montra de soluções inovadoras de administração electrónica, desenvolvendo, utilizando, divulgando e apoiando a adopção de produtos e boas práticas que utilizam as TIC na melhoria do funcionamento corrente e da gestão e, sobretudo, na melhoria das interfaces com os clientes.

Grande parte do programa de formação do INA, com relevância para as acções oferecidas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação, visam: a) melhorar a literacia tecnológica dos funcionários em geral b) melhorar a competência dos dirigentes na gestão dos sistemas de informação e das novas tecnologias c) desenvolver as competências que são exigidas aos especialistas da AP neste domínio.

Em 2009, o departamento do INA que oferece formação nestas matérias realizou 147 acções, frequentadas por 2605 participantes, números acima dos do ano anterior (134 acções e 2388 participantes). Especificamente destinadas a profissionais de Informática as acções realizadas foram em número de 52 e abrangeram cerca de 700 trabalhadores.

No que concerne à promoção da literacia tecnológica, foram ainda realizados exames com vista à obtenção da Carta Europeia de Condução Informática (ECDL), muitos dos quais dos alunos do CEAGP e do Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas, em que é condição de aprovação a obtenção da certificação ECDL.

Ainda em 2009 deu-se continuidade ao trabalho do ano anterior de garantir a certificação internacional para a formação ministrada pelo INA e dedicada a estes profissionais, através de protocolos com prestigiadas organizações internacionais tais como a Cisco Certified Network Associate, British Standard Institute e a International Project Management Association .

Toda a formação dos dirigentes, diplomas de especialização, cursos em b-learning envolvem a utilização de uma plataforma de e-learning e a participação em audioconferências. Isto influencia não só a forma como se aprende mas também a forma como se trabalha, permitindo o desenvolvimento da literacia digital.

Também sobre este assunto, salienta-se que o *comunidades@ina* está a colocar muitas pessoas da AP em contacto pessoal, pela primeira vez, com o conceito de grupo virtual, rede social, fórum de discussão, etc.

## DESBUROCRATIZAÇÃO E APROXIMAÇÃO AOS CIDADÃOS

Os programas em curso neste domínio implicam, em primeiro lugar, a caracterização da situação e a elaboração de soluções, que se enquadra na vertente de Investigação do INA, e, por outro lado, um grande esforço de sensibilização e formação dos dirigentes e quadros a todos os níveis da administração, a que a vertente da Formação tem que dar resposta adequada.

Da actividade desenvolvida em 2009, mantiveram-se os programas dedicados ao atendimento do público, à qualidade dos serviços, à utilização das novas tecnologias na interface dos serviços com os seus utentes e à aplicação do Código do Procedimento Administrativo e de toda a legislação que visa salvaguardar os direitos e garantias dos cidadãos.

A oferta de formação – comunicação organizacional e comunicação pessoal – está directamente orientada para este objectivo estratégico. Existe uma oferta para a comunicação institucional e para a simplificação da comunicação destinadas a apoiar a aproximação da AP aos cidadãos e para favorecer um modelo de governação participada;

Também neste âmbito destacamos o projecto de programa de simplificação da comunicação administrativa que o INA apresentou à Secretária de Estado da Modernização Administrativa, projecto esse que mereceu um parecer positivo e que foi encaminhado para a AMA. Esta já considerou que este tema será uma das prioridades da simplificação administrativa em 2010, estando neste momento a analisar a forma de financiar o projecto;

## E) AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento da reforma da Administração Pública requer uma vigilância muito cuidada das competências em termos de saber, saber fazer e saber estar dos trabalhadores da Administração Pública, para que estes possam cumprir a múltipla missão de prestar serviços de qualidade à sociedade e contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública, designadamente através da inovação ao nível dos processos, da produção de serviços e do fornecimento de informação relevante para a melhoria da governabilidade.

O desenvolvimento de competências está intimamente ligado à questão crucial para as organizações e para as pessoas da aprendizagem ao longo da vida, das aprendizagens informais e da introdução nas organizações das TIC para apoiar a aprendizagem e novas formas de trabalhar. Esta é também uma das vertentes de actuação do *comunidades@ina*.

Também neste âmbito o INA dispõe de um conjunto de serviços que correspondem a esta necessidade seja através da avaliação prospectiva de competências nas diversas áreas de actuação da Administração Pública ou na prestação de assistência técnica aos serviços públicos na elaboração de directórios de competências e no desenvolvimento à medida de programas de capacitação.

Em 2009, foram realizadas 453 acções de formação por encomenda de diversas entidades ( ver pág. 40 do Relatório de Actividades ) representando 46,6% do total da actividade formativa do INA. Estas acções são parte integrante de programas de mudança organizacional e, de uma forma geral, precedidas de estudos de identificação de necessidades de formação com vista à obtenção de competências necessárias às organizações clientes do INA.

Em 2009, desenvolvemos uma proposta de integração de novos conteúdos em 4 referenciais de formação do Catálogo Nacional de Qualificação, no sentido de dar conta da especificidade da administração pública nalguns domínios. Os referidos referenciais são: Técnico/a de Contabilidade, Técnico/a de Secretariado, Técnico/a Administrativo e Técnico/a de Apoio à Gestão. Algumas das sugestões do INA foram acolhidas no âmbito da reestruturação destes referenciais, cujas alterações foram publicadas no Boletim do Trabalho e Emprego de 29 de Dezembro.

Finalmente, realizou-se a 1.ª edição do Diploma de Especialização em Inovação e Aprendizagem Organizacional, com o apoio do POPH.

## F) REJUVENESCIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O INA contribui para este objectivo através da formação de uma nova geração de quadros, recrutados através de um processo transparente de concurso aberto, de âmbito nacional, e preparados, através de uma formação aprofundada e exigente (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública - CEAGP), para uma participação competente e dinamizadora nos processos de mudança em curso.

Em 2009, conclui-se a nona edição do CEAGP e iniciou-se a décima com 312 candidaturas para 50 vagas.

Após a publicação da nova portaria nº 213/2009, de 24 de Fevereiro, regulamentadora desta actividade e cuja implementação já foi explicada anteriormente ( ver.11 Pág. Relatório de Actividades) dedicámo-nos igualmente a garantir o processo de alinhamento do curso com o modelo de Bolonha. Nesta perspectiva, foi concebido e implementado um novo desenho curricular do curso, organizado segundo “unidades curriculares”, ou seja, unidades de ensino/aprendizagem com objectivos de formação próprios e com avaliação traduzida numa classificação final.

Foi, também, elaborado o “Plano de Estudos”, que constitui um conjunto articulado de unidades curriculares, com indicação dos respectivos conteúdos programáticos, da bibliografia e dos textos de leitura obrigatória ou recomendada. Globalmente o CEAGP representa, na actual versão, 60 créditos e exige um esforço que envolve mais de 1.700 horas de trabalho do formando.

## G) IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS GRANDES ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS

Os desafios que se colocam aos serviços da AP para a implementação das alterações legislativas estruturantes para a reforma da Administração Pública tais como a LVCR, novo SIADAP, novo Código de Contratação Pública, novo regime de contrato de trabalho, etc., são vastos e por conseguinte o INA mantém um conjunto diversificado de programas sobre estas matérias, para os diferentes públicos-alvo, nomeadamente:

- 68 Acções de formação sobre Novos Regimes de Vinculação, Carreiras e Remuneração;
- 228 Acções na área jurídica envolvendo mais de 5.000 participantes
- A entrada em vigor do novo Código dos Contratos Públicos deu origem à necessidade de formação sobre as novas regras, tendo sido desenvolvidos diversos cursos e seminários em todo o país. (No total foram realizadas 78 acções)

## H) APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE MOBILIDADE

Manteve-se o programa dedicado aos funcionários colocados em situação de mobilidade especial, com a realização de 19 acções de formação em Lisboa, Aveiro, Porto, Braga e Vila Real versando matérias relacionadas com a literacia informática, português, contabilidade e gestão de recursos humanos.

Mas a acção do INA, nesta vertente, não se esgotou neste programa. Os mais de 20 diplomas de especialização oferecidos por este instituto incidem as áreas nucleares da moderna gestão pública e abrangem, como públicos-alvo, os dirigentes, os quadros superiores e os quadros administrativos. A frequência destas acções abre aos seus participantes novos horizontes em matéria de desempenho e colocação profissional.

### i) PROMOÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO DEBATE NA AP

Em 2009, os principais eventos visando este objectivo foram:

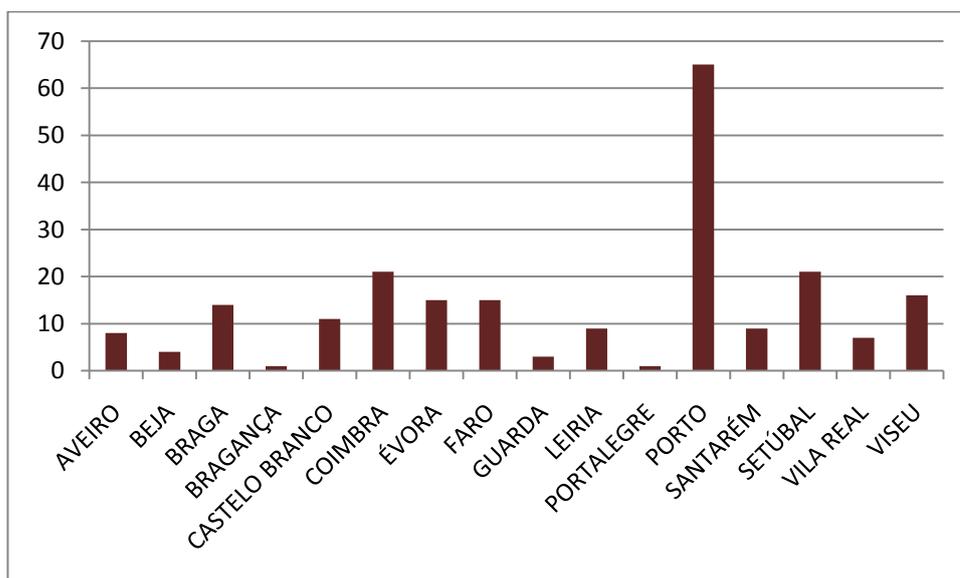
- O 7º Congresso Nacional da Administração Pública com 725 participantes;
- A 6ª Jornada INA para Chefias e Quadros Administrativos, uma conferência especificamente destinada aos quadros administrativos com 240 participantes;
- As 22 sessões de divulgação da Reforma em todas as capitais de Distrito num total de 5345 participantes;
- A edição anual do Ciclo de Conferências em Cooperação para o Desenvolvimento;
- As 68 palestras e apresentações feitas por dirigentes e quadros do INA em eventos realizados pelo próprio instituto ou por outras entidades.
- As 8 audioconferências para debater temas vários de interesse para a AP, que contaram com a intervenção de oradores nacionais (4), de entidades europeias congéneres (Reino Unido e Holanda), e da Comissão Europeia (2)

## j) APROXIMAÇÃO AOS CLIENTES/DESCENTRALIZAÇÃO

A aproximação aos clientes, externos e internos, implica, para o INA, a oferta descentralizada dos seus programas de formação e assistência técnica, o que tem vindo a ser feito através de parcerias com instituições locais (universidades, institutos politécnicos, direcções regionais, comissões de coordenação e desenvolvimento regional, etc.).

Em 2009, o alargamento da realização descentralizada de formação fazia parte dos objectivos fixados para algumas unidades do INA e os resultados foram satisfatórios:

- De um total de 971 acções, 46,6% são de formação por encomenda e a maioria realizou-se nas instalações das entidades;
- Fora da região de Lisboa, a distribuição foi a que corresponde ao gráfico anexo e **também se realizaram acções nas regiões Autónomas: 10 nos Açores e 68 na Madeira.**



O desenvolvimento dos programas de e-learning contribuiu também para este objectivo: a plataforma de e-learning tem registados 3.161 utilizadores, formandos e formadores e foram realizadas 430 audioconferências.

# Objectivos de Eficácia

## OBJECTIVO: AUMENTAR O CONHECIMENTO SOBRE E NA AP

### 01: Nº DE ESTUDOS E RELATÓRIOS

Através da investigação e elaboração de estudos e relatórios a actividade do INA visa contribuir para a definição de objectivos estratégicos e operacionais, a partir da avaliação prospectiva das políticas governamentais para a Administração Pública e de novas áreas, ou de áreas cuja realidade apresente défices de conhecimento, para a definição de políticas públicas.

Estas actividades foram realizadas a pedido das diferentes entidades e organizações com recurso, sempre que necessário, a parcerias com outras instituições. Realizaram-se 14 estudos pelo que o INA superou esta meta com mais 5 estudos do que o previsto, embora se possam encontrar algumas discrepâncias entre o previsto inicial e o que acabou por ser executado.

A principal explicação para esse facto é de que “ a carteira de encomendas “ está dependente de entidades externas pelo que não é da responsabilidade directa do INA a não execução da totalidade dos projectos. Ao INA compete-lhe - como fez -, encontrar alternativas para substituir a actividade entretanto cancelada. As causas e consequências são analisadas mais adiante.

### IND 1 - NÚMERO DE ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO E RELATÓRIOS 2009

1	Estudo de caracterização dos utentes da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (UMCCI)
2	Avaliação de políticas públicas em Portugal: o caso do programa de distribuição de riqueza e combate à exclusão (Rendimento Social de Inserção - RSI)
3	Caracterização do Capital Humano da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI)
4	Avaliação da Igualdade de Género na Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (CMVFX)
5	Avaliação das Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto
6	Avaliação das acções de formação para dirigentes da Administração Pública
7	Estudo sobre indicadores de Avaliação do Desempenho das Equipas de Formação do INA, I.P
8	Estudo sobre a formação profissional na Administração Pública, em países Europeus
9	O sistema de formação profissional na Administração Pública Portuguesa
10	O outsourcing na Administração Pública
11	INA Verde: Diagnóstico dos processos de separação e recolha selectiva de resíduos consumíveis no INA, I.P.
12	Configurações político-administrativas e sistemas híbridos de gestão pública
13	Avaliação prospectiva do contributo da Administração Pública na gestão das crises societárias
14	Novos paradigmas de Governance da Administração Pública

Quanto ao nº publicações e comunicações realizadas, o INA superou o objectivo.

Artigos		
1	A Importância da Segurança no Trabalho no novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas - Publicado no Livro Colóquio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais (SHO 2009).	BAPTISTA, Conceição
2	Diagnóstico das condições físicas e psicossociais de trabalho no serviço de restauração de um Organismo público: estudo de caso - Publicado - Livro do 8.º Congresso Internacional de Segurança, Higiene e Saúde do trabalho. Ordem dos Engenheiros da Região Norte.	BAPTISTA, Conceição
3	Formação dos Quadros da Administração Pública, in: 14 Dossier Novos modelos de gestão pública e novas competências politico-administrativas, Revista Interface Administração Pública Grupo Algébrica, Lisboa, (publicação electrónica).	FERRAZ, David,
4	Como pode a Administração Pública contribuir para debelar as Crises, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	RATO, Helena
5	O outsourcing na Administração Pública, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	FERRAZ, David
6	O Contrato Psicológico em contexto de Crise e Mudança, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	BAPTISTA, Conceição
7	Política da deficiência, inclusão e coesão económico-social, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	RANDO, Belén; MARTINS, Margarida Quintela
8	O contributo da Avaliação do Desempenho para a Profissionalização da Administração Pública Portuguesa in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	RODRIGUES, Miguel
9	A Gestão de Crises e a Liderança Pública in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	MENCHERO, Maria Asensio
10	Reinventar o Welfare State ou constituir o pós-managerialismo?, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	MADUREIRA, César
11	Características do modelo português de providência de bem-estar como factor de fragilidade económica e social dos/as cidadãos/ãs e famílias numa perspectiva de género, in: 7.º Congresso Nacional da Administração Pública, INA, Oeiras.	ALEXANDRE, Helena; MARTINS, Margarida Quintela

12	Is there space for Senior Civil Servants hybrid management models across political-administrative systems? - Public Policy and Administration Journal – 2009.	FERRAZ, David
13	Processos de Separação e Recolha Selectiva de Resíduos nos Organismos Públicos – O Caso Português - Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia (no prelo).	MADUREIRA, César; MARTINS, Margarida Quintela, RODRIGUES, Miguel
<b>Capítulos de Monografias</b>		
14	Comunicación y Ciudadanía desde la Administración Pública - Publicado no livro: “Cidade e Comunicación”, coordenado pelo professor Marcelo Martínez Hermida, da Universidade de Santiago de Compostela.	MENCHERO, Maria Asensio,
15	Crise e Democracia - Resolução da crise e aprofundamento da democracia - Investigação e Prática em Economia, Príncipia Editora, Cascais (no prelo).	RATO, Helena,
16	Avaliação de políticas públicas em Portugal: o caso do programa de distribuição de riqueza e combate à exclusão (Rendimento Social de Inserção - RSI) - Publicação da Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas / Escola Nacional de Administração Pública (Brasil) – EIAPP / ENAP (no prelo)	SILVA, Matilde Gago; ANJOS, Cláudia; FERRAZ, David,
17	A Selecção de Dirigentes Públicos em Portugal: Que Configuração Político-Administrativa? - Cap 6 de Livro da Celta: Celta editores (no prelo)	FERRAZ, David,

<b>Comunicações</b>		
18	Accessibility in Portuguese Central Public Administration: Managers’ Point of View	LivingAll European Conference, em Valência, Espanha a 15 e 16 de Janeiro Belén Rando; Cláudia Anjos
19	Avaliação da Política Pública de Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1.º Ciclo do Concelho de Oeiras	Workshop de Apresentação e Discussão de Resultados do Estudo “Avaliação da Política Pública de Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1.º Ciclo do Concelho de Oeiras”, realizado no INA, I.P. a 27 de Janeiro César Madureira; Helena Alexandre; Madalena Antunes
20	A Importância da Segurança no Trabalho no novo Regime de Contrato de Trabalho em	Colóquio Internacional sobre Segurança e Higiene Ocupacionais (SHO 2009), na Escola de Engenharia da Universidade do Minho,

	Funções Públicas	Guimarães a 5 e 6 de Fevereiro. Conceição Baptista
21	Training top level public workers for gender equality promotion: Challenges and dilemmas	12.º Encontro Anual da Associação Americana de Ciências Comportamentais e Sociais – Las Vegas, EUA, 5 e 6 de Fevereiro Helena Alexandre; Matilde Gago da Silva
22	Gender asymmetries in family and work spheres: strategies and conflicts of women and men working in State Administration	12.º Encontro Anual da Associação Americana de Ciências Comportamentais e Sociais – Las Vegas, EUA, 5 e 6 de Fevereiro Helena Alexandre; Matilde Gago da Silva
23	Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria, INA, I.P.	Delegação do Governo da Província do Maputo (República De Moçambique) de visita ao INA, I.P. a 12 de Março. Helena Rato
24	The Role of Public Policy in Health Care Promotion: A Comparative Perspective	17.ª Conferência Internacional sobre a Promoção da Saúde organizada pela Organização Mundial de saúde (WHO em Creta, Grécia de 06 a 08 de Maio. Maria Asensio
25	How to link organizational goals and competences in public organizations?	17.ª Conferência Annual do Network of Institutes and Schools of Public Administration (NISPA) – State and Administration in a Changing World, em Budva, Montenegro de 14 a 16 de Maio. Helena Rato; Conceição Baptista; David Ferraz
26	Is there space for Senior Civil Servants hybrid management models among political-administrative systems?	17.ª Conferência Annual do Network of Institutes and Schools of Public Administration (NISPA) – State and Administration in a Changing World, em Budva, Montenegro de 14 a 16 de Maio. David Ferraz
27	Envelhecimento e estatuto da pessoa idosa: uma questão civilizacional e cultural – Respostas da comunidade Internacional - Políticas públicas europeias.	Seminário Maus-tratos a pessoas idosas em contexto institucional, que se realizou no Porto a 26 e 27 de Maio; Coimbra a 28 e 29 de Maio; Lisboa a 22 de Junho; Évora a 23 de Junho; Faro a 23 de Junho. Helena Rato
28	Da Gestão Documental à Gestão de Conteúdo	Evento da GFI/Oracle subordinada ao tema “Enterprise content Management” a 18 de Junho Maria João Crespo
29	Gender asymmetries in family and work spheres: strategies and conflicts of qualified women working in Portuguese State Administration.	Conferência Gendering East/West, na Universidade York, Inglaterra de 07 a 11 de Julho Helena Alexandre
30	The portuguese public administration	Serbian Delegation study visit to Portugal – INA, I.P. David Ferraz
31	MANFOP GUIDE training needs assessment in public organizations	Serbian Delegation study visit to Portugal – INA, I.P. David Ferraz
32	The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal.	Conferência Annual da Internacional Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) – Rio de Janeiro, Brasil de 03 a 08 de Agosto César Madureira, David Ferraz

33	The Contribution of Performance Evaluation to the Professionalization of Public Administration	Conferência Annual da Internacional Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) – Rio de Janeiro, Brasil de 03 a 08 de Agosto Miguel Rodrigues
34	System Theorizing and Environmental Governance in the EU.	9.ª Conferência da European Sociological Association, sobre o tema “European Society or European Societies”, ISCTE de 02 a 05 de Setembro Miguel Rodrigues
35	Welfare regimes, work-life balance public policies and gender equality – parental leaves in Portugal and Sweden	9.ª Conferência da European Sociological Association, sobre o tema “European Society or European Societies”, ISCTE de 02 a 05 de Setembro Helena Alexandre
36	Personal assistance: a gap in Portuguese inclusion strategy for people with impairment.	Belén Rando, Cláudia Anjos
37	Training courses delivered by INA In a partnership with ACIDI	Seminário de abertura do projecto FORINTER2 – Intercultural Training and Migration, Sevilha de 17 e 18 de Setembro Matilde Gago da Silva
38	A new training area for managers and senior civil servants in Portuguese Public Administration.	Matilde Gago da Silva
39	The Migration Situation in Portugal - Same data.	Matilde Gago da Silva
40	O novo Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas e riscos psicossociais emergentes.	3º Encontro Nacional de Riscos, Segurança e Fiabilidade, Centro de Congressos de Lisboa de 3 a 5 Novembro Conceição Baptista
41	Como pode a Administração Pública contribuir para debelar as Crises	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Helena Rato
42	O outsourcing na Administração Pública	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. David Ferraz
43	O Contrato Psicológico em contexto de Crise e Mudança	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Conceição Baptista
44	Política da deficiência, inclusão e coesão económico-social	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Belén Rando, Margarida Quintela Martins
45	O contributo da Avaliação do Desempenho para a Profissionalização da Administração Pública Portuguesa.	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Miguel Rodrigues
46	A Gestão de Crises e a Liderança Pública.	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de

		Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Maria Asensio Menchero
47	Reinventar o Welfare State ou constituir o pós-managerialismo?	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. César Madureira
48	Características do modelo português de providência de bem-estar como factor de fragilidade económica e social dos/as cidadãos/ãs e famílias numa perspectiva de género	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Helena Alexandre
49	MANFOP - Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Helena Rato, Conceição Baptista, David Ferraz
50	“Produzir e gerir informação de forma mais rápida e eficiente – a utilização de um wiki como suporte de trabalho colaborativo”,	7.º Congresso Nacional da Administração Pública, Centro de Congressos, Lisboa a 10 e 11 Nov. Selma Vedor Fernandes Gabriela Hands de Azevedo,
51	Conferência “O papel das Escolas de Governo na Modernização da Administração Pública”, Luanda – Escola Nacional de Administração (ENAD) – Abril. 2009	França Martins
52	Conferência “O modelo de formação do INA” – conferência inaugural do Curso de Alta Direcção para os Técnicos do Sector de Telecomunicações (CATESC) – ANACOM/ARCTEL, Dezembro. 2009	França Martins
53	Portuguese Public Administration Organization	High School of Economics, University of Moscow e Siberian Academy of Public Administration, Moscovo de 17 a 25 de Novembro David Ferraz
54	Performance evaluation	High School of Economics, University of Moscow e Siberian Academy of Public Administration, Moscovo de 17 a 25 de Novembro David Ferraz
55	MANFOP - GUIDE training needs assessment in public organizations	High School of Economics, University of Moscow e Siberian Academy of Public Administration, Moscovo de 17 a 25 de Novembro David Ferraz
56	“Desmaterialização e Interoperabilidade na Administração Pública”,	Seminário organizada pela GFI Portugal, em 25 de Junho, em Lisboa; Organização Pública, Gestão Privada Marina Pereira
57	E-Gov and Public Administration: the back-office issues,	na conferência internacional “E-World: Quo vadis Electronization of Public Administration?”, organizada pelo Institute for Local Administration, em Benesov, República Checa, nos dias 14 e 15 de

		Outubro; Marina Pereira
<b>58</b>	Reforma do Estado e da Administração Pública	Congresso Internacional do CLA Lúcia Simões

Publicações 2009			
<b>59</b>	Gestão pública e modernização administrativa Reimpressão da 1.ª edição J. A. Oliveira Rocha 2009   216 p.   ISBN: 978-989-8096-26	<b>64</b>	Revista Legislação  Revista Legislação: cadernos de ciência de legislação, n.º 48  Directora: Marta Tavares de Almeida  ISSN: 0871-9497
<b>60</b>	Caderno INA n.º 40 DGCI – 2004-2007 : liderança e gestão da mudança Coordenação de Roberto Carneiro; Ana Barros, Artur Viana Fernandes, Luís Filipe Gomes 2009   112 p.   ISBN: 978-989-8096-24-4	<b>65</b>	Catálogo de publicações 2009 Vera Batalha; rev. Teresa Cardia  ISBN 978-989-8096-27-2
<b>61</b>	Caderno INA n.º 41 Gestão documental Coordenação de Maria João Crespo 2009   180 p.   ISBN: 978-989-8096-23-4	<b>66</b>	“Gestão pública e modernização administrativa e do Manual ECDL (4.º módulo)” Reimpressão
<b>62</b>	Manual ECDL – módulo 4 Reimpressão Folhas de cálculo (Office 2003) 2009   105 p.	<b>67</b>	A igualdade de género na Administração Pública central portuguesa – PDF Coordenação de Helena Rato; César Madureira, Helena Alexandre, Miguel Rodrigues e Teresa Oliveira 2007   120 p.   ISBN: 978-989-8096-11-1
<b>63</b>	A igualdade de género na Administração Pública central portuguesa – PDF Coordenação de Helena Rato; César Madureira, Helena Alexandre, Miguel Rodrigues e Teresa Oliveira 2007   120 p.   ISBN: 978-989-8096-11-1	<b>68</b>	O Estado no séc. XXI : redefinição das suas funções? – PDF Alfredo José de Sousa, Miguel Cadilhe, Joaquim Pina Moura, António Correia de Campos, Tim Burr, Luís Valadares Tavares 2005   126 p.   ISBN: 972-9222-5-7

**IND : Nº DE CONSULTORIAS**

Tema	Equipas
Construção de um Directório de Competências para o Instituto Hidrográfico (IH)	Equipa de consultores – Helena Rato (coord.); Conceição Baptista (coord. operacional); Cláudia Anjos; David Ferraz; Maria João Crespo; Miguel Rodrigues
Directório de Competência e Elaboração do Programa de Formação para a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR-Centro)	Equipa de consultores – Helena Rato (coord.); David Ferraz (coord. operacional); Cláudia Anjos; Conceição Baptista; Maria João Crespo; Miguel Rodrigues
Assessoria Técnica e Jurídica à Autoridade Nacional para a Segurança Rodoviária	Equipa de consultores – Maria João Crespo; Manuel João Pereira; António Isidro
Definição da Estratégia para o Desenvolvimento dos Sistemas de Informação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (FCSH)	Consultora - Maria João Crespo
Prémio Boas Práticas no Sector Público (Prémio Delloite)	Equipa de consultores – Maria João Crespo; David Ferraz
Imagem e expectativas dos Serviços Partilhados na Administração Pública	Equipa de consultores – Helena Rato; Maria João Crespo; Marina Pereira
Gestão de Projectos Financiados pelo POPH	Equipa de consultores – Maria João Crespo

**Nº DE NOVOS RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS DISPONIBILIZADOS**

Em 2009 foram adquiridos por compra, oferta e permuta:

805	Volumes de monografias
9	Títulos de periódicos nacionais e estrangeiro
2249	Artigos de publicações periódicas

Os artigos de publicações periódicas não estão incluídos na métrica do QUAR mas têm vindo a conhecer um incremento significativo e reconhecida utilidade pelos formandos e público em geral.

## OBJECTIVO 02. DESENVOLVER O CAPITAL HUMANO NA AP ATRAVÉS DA FORMAÇÃO

### IND 5 E IND 6 Nº FORMANDOS X DIA E Nº DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO

#### ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR DEPARTAMENTO - 2009

##### NÚMEROS GLOBAIS

DEPARTAMENTO	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
FOQS - Formação de Quadros Superiores	403	8.918	14.625	42.902
FSTI - Formação em Sistemas e Tecnologias de Informação	147	7.383	2.605	20.466
FELC - Formação em e-Learning, Pedagogia de Comunicação	91	3.347	1.472	8.556
FOQA - Formação Técnico-Administrativa	188	5.405	3.353	15.703
FOIN - Formação Inicial	8	477	758	4.761
NACD - Cooperação	56	3.654	903	9.709
FDIR - Formação de Dirigentes	75	7.716	2.575	40.781
OUTROS - Outras Acções	3	126	53	376
<b>TOTAL</b>	<b>971</b>	<b>37.026</b>	<b>26.344</b>	<b>143.255</b>

## OBJECTIVO 03. MANTER UM ELEVADO NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO EM REDES DE PARCERIA E COOPERAÇÃO

### IND.03.01.Nº DE PROTOCOLOS E PARCERIAS

Todas as actividades de parceria e participação em rede se mantiveram durante 2009 bem como a participação em projectos específicos tais como:

- Concepção do programa e organização do Creative Learning (15 e 16 Outubro), promovido por uma parceria que o INA integrou, liderada pela AIP, com a presença de um stand neste evento que recebeu mais de 1.500 participantes;
- Desenvolveram-se parcerias no quadro do comunidades@ina: APDSI, iGov, Estas parcerias assumem diversas formas: divulgação mútua de eventos, links para os sítios respectivos, organização de audioconferências e outros eventos, facilitação de grupos de discussão, produção de documentos resultantes dessa actividade;
- Também colaborámos na organização de um programa de formação para dirigentes da AP, conselheiros/as de género e formadores na área da igualdade de género em parceria com a CIG.

### IND.03.02.

#### Propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues

	Proposta	Valor
1	Proposta Projecto "Pró-Agri II"	2,5M €
2	Proposta Twinning "Support to the development and improvement of the civil servants training system in Ukraine"	1,075M €
3	Mdl "Strengthening the capacity of the General Secretariat – PAR & NGO"	1M €
4	Proposta Projecto "Criação de Unidade de Gestão do Projecto de Apoio ao sector de Formação Profissional na Praia"	1.6M €

### 03.03.Nº de Programas de Formação internacionais

	País	Programa de Formação
1	PALOP	PIR PALOP II – Projecto “Apoio ao Desenvolvimento dos Sistemas Judiciários”
2	Angola	ENAD
2.1.	Angola	PGR (realização em Portugal)
3	Guiné-Bissau	PAOSED
4	Moçambique	UTRESP
5	IBERGOP	Módulo II do Diploma “Formulação e Avaliação de Políticas Públicas e Inovação”
6	Portugal	DECODE (5ª Edição)
7	Portugal	Curso de Observadores Eleitorais (2ª Edição)
8	Portugal	Mini-IPDET (International Program for Development Evaluation Training)
9	Portugal	Curso para Técnicos Superiores do Sector de Telecomunicações CPLP (CATESC)

Neste item considerou-se igualmente **um 10º programa de cooperação com Timor-Leste** - Diploma em gestão pública para dirigentes de Timor Leste (CED – Centro de Ensino a Distância). Programa que decorre a distância, através de videoconferência e outras sessões com facilitador local.

## *Objectivos de Eficiência*

### **OBJECTIVO 04. MANTER UM ELEVADO NÍVEL DE EFICIÊNCIA ECONÓMICA DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO**

#### **IND 10. CUSTO DIÁRIO POR FORMANDO (EUROS)**

O custo diário por formando situou-se nos 55,8 euros, valor um pouco acima do valor de 2008 mas cumprindo a meta definida. Este foi o único indicador que sofreu alteração dado ter-se verificado que a fórmula de cálculo não estava correcta, pelo que foi corrigida para um valor mais exigente para a gestão do INA. Passou de 82 euros para 55,8.

Ano	Custo diário por formando (euros)
2007	83
2008	52,26
2009	55,8

# Objectivos de Qualidade

## OBJECTIVO 05. MANTER O GRAU DE SATISFAÇÃO MÉDIO

IND 11. Nível de satisfação dos utilizadores

Ano	Nível de satisfação
2007	3.6
2008	3.6
2009	4.3

### ***III.2 Apreciação por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados.***

O nível de satisfação dos utilizadores em 2009 foi de **4,3** representando uma melhoria relativamente aos anos de referência.

A avaliação da qualidade da formação no INA é feita a partir dos questionários que foram construídos para o efeito e que são apresentados aos participantes no final e/ou no decorrer das acções de formação, dependendo da sua duração mais ou menos longa. O preenchimento dos formulários é anónimo e voluntário.

Do questionário consta um ponto autónomo sobre a Avaliação Global da Acção de Formação seguido de três outros pontos: Avaliação da Formação, Avaliação da Logística e Avaliação de cada um dos Formadores, todos estes seguidos de uma Avaliação Global. Para todas é considerada uma escala de *tipo Likert* de 5 pontos (em que 1 é o valor mais baixo e 5 o mais elevado)

Esta informação, recolhida pelos respectivos Departamentos de Formação, é lida por um Sistema de Leitura Óptica que guarda os dados numa Base de Dados centralizada, que é alimentada directamente pelos Departamentos de Formação onde é realizada a leitura óptica e que é mantida pelo Centro de Tecnologias da Formação (CETF).

Para cada Curso e/ou Módulo cada Departamento de Formação dispõe de ferramentas pré-concebidas pelo CETF para contagem e apuramento de valores médios de todos os itens avaliados, disponíveis em valor e de forma gráfica, que obtém directamente e é disponibilizada de acordo com procedimentos internos pré-estabelecidos.

Indicadores para a Gestão (CDIR) são tratados pelo CETF com periodicidade semestral, directamente a partir da Base de Dados e referem-se ao Número Total de Participantes, ao Número Total de Avaliações, à Avaliação Global das Acções de Formação, à Avaliação Global da Formação, à Avaliação Global do Apoio Logístico e à Avaliação Global dos Formadores.

Por Departamento, é apurado o número de participantes, o número de respondentes e os valores médios da Avaliação Global das Acções de Formação, da Avaliação Global da Formação, que contempla a relevância da matéria objecto da formação, a qualidade com que foi ministrada e a articulação entre os temas tratados.

A Avaliação Global das Acções de Formação compreende também os aspectos logísticos e o desempenho dos formadores, que são também objecto de estudo autonomizado.

Do ponto de vista do Apoio Logístico, avalia-se a percepção dos participantes sobre o processo da sua inscrição, das instalações e equipamentos em sala e da qualidade do restaurante e das cafetarias e a avaliação média global também da logística.

Os formadores são avaliados em termos globais e pela sua prestação em termos de conhecimentos, pedagogia e qualidade da documentação de apoio às acções de formação. Para eles é produzido um documento de consulta dinâmico, que permite aceder à média da avaliação global do seu desempenho em todas as acções em que participaram no período de referência do ano em questão, sendo graduados por ordem decrescente da avaliação realizada. É ainda possível aceder à avaliação de todas as acções de cada um deles.

As observações registadas nos questionários de avaliação não são sujeitas a tratamento informático.

### III.3. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

#### AMBIENTE DE CONTROLO

Estabeleceram-se contactos regulares entre o Conselho Directivo e os dirigentes intermédios para troca de opiniões e implementação de melhorias no desempenho e funcionamento.

A estrutura orgânica obedece ao definido no diploma orgânico e reflecte a natureza das atribuições que lhe são estatutariamente cometidas e a sua natureza jurídica. A vertente da Formação é desenvolvida por seis órgãos especializados, que revestem a forma de equipas multidisciplinares bem como a investigação e a consultoria.

Os trabalhadores e dirigentes foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3 que está em fase de conclusão .

#### AUDITORIA EXTERNA

O INA, I.P. foi objecto de uma auditoria da IGF que produziu recomendações cujo cumprimento envolvem alterações no controlo interno e nos procedimentos de controlo administrativo nomeadamente:

Nº	Recomendações da IGF	
R1	Nomeação do fiscal único, previsto no art.º 4.º da sua lei orgânica;	C
R2	Adopção de um manual de procedimentos de gestão que consagre também as funções, responsabilidades e competências das várias unidades orgânicas pertencentes ao Departamento de Administração Geral;	E
R3	Cumprimento aos normativos em vigor, que obrigam a cabimentar a despesa no momento em que existe a intenção de a realizar (POCP e art.º 22.º do DL n.º 155/92, de 28/Jul);	C
R5	Evidência da autorização pelo respectivo membro do Conselho Directivo de todas as operações de alteração	C

	orçamental	
R6	Assinaturas de autorização devidamente identificadas;	C
R7	Elaboração de instrumentos de gestão e de controlo da tesouraria, designadamente a reconciliação periódica (mensal) dos saldos das contas	C
R10	Regulamento de funcionamento do fundo de maneió	E
R12	Inventariação da totalidade do imobilizado e respectiva relevação contabilística;	E
R13	Regulamento de inventário e cadastro que adopte as regras, métodos e critérios previstos no CIBE;	E
R15	Revisão/substituição da aplicação informática de gestão do património, visando a correcção das falhas detectadas.	D
R16	Realização anual de contagens físicas aos bens em armazém procedendo, se necessário, às respectivas regularizações devidamente autorizadas no sistema informático;	C
R17	Arrumação das mercadorias do INA em locais de acesso reservado;	C
R18	Mecanismos de controlo de entrada e saída das mercadorias afectas aos bares e refeitório e identifique responsável pela supervisão da área;	E
R20	Reconfiguração quer do sistema contabilístico quer da aplicação SGF para ser possível efectuar facilmente a gestão da dívida de terceiros.	D
R21	O reforço do controlo e supervisão na área da receita;	E
R23	Carregamento da informação relativa aos contratos plurianuais no SIGO conforme previsto nas circulares com instruções para preparação dos OE (v.g. ponto 1.3 do capítulo II da Circular Série A n.º 1343 da DGO, de 1/Ago/2008);	C
R24	No Balanço Social, contabilizar os custos com o pessoal em regime de prestação de serviços, nas modalidades de tarefa e avença, na rubrica C.E. 01.01.07 – Pessoal em regime de tarefa ou avença;	C
R25	Mencionar relativamente a cada recibo dos prestadores de serviços, o período a que os mesmos se referem;	C
R26	Integrar o sistema de controlo da assiduidade com o sistema de processamento de vencimentos, com vista a obter ganhos de eficiência, eficácia e economia de meios;	D
R27	Procedimentos adicionais de conferência/supervisão ao nível do processamento dos custos com o pessoal;	D
R29	- Datação dos pedidos de autorização para as deslocações em serviço.	E

**Legenda** : C – Cumprida; E - em curso; D- dependente de finalização de outro projecto

Por força destas orientações, a elaboração de um MANUAL DE PROCEDIMENTOS será elaborado com descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e padrões mínimos de qualidade.

Serão também introduzidas melhorias no sistema de cruzamento de informação.

### **III. 4. ANÁLISE DAS CAUSAS DOS DESVIOS VERIFICADOS ENTRE O PREVISTO E O EXECUTADO**

As áreas de Investigação, Consultoria e Cooperação Internacional desenvolvem a sua actividade em função dos pedidos e/ou encomendas de entidades externas. Essa circunstância determina que sejam sobretudo causas exógenas as que justificam a não conclusão de alguns projectos. De qualquer forma, no ano de 2009 não se pode falar em quebra de actividade pois excederam-se as metas fixadas.

### **III.5. DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO**

Durante 2009 verificaram-se melhorias ao nível dos equipamentos informáticos para os formandos, bem como na cantina que forneceu cerca de 30.000 refeições e que foi alvo de um plano de intervenção. Implementou-se igualmente o Plano de Contingência da Gripe A, pensado não só para os trabalhadores mas igualmente para os formandos.

No que se refere às instalações para a formação, o INA mantém a necessidade de melhorar as salas de formação existentes tornando-as mais modernas e confortáveis bem como de encontrar outros espaços de formação que correspondam ao objectivo de descentralizar as acções formativas.

### **III.6. COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS, NO PLANO NACIONAL E INTERNACIONAL, QUE POSSAM CONSTITUIR PADRÃO DE COMPARAÇÃO.**

Existem inúmeros institutos e escolas de formação para a administração pública no seio da União Europeia com quem o INA se relaciona do ponto de vista institucional e com quem participa em diversos projectos de cooperação internacional.

A nível nacional só o CEFA detém ligeiras similitudes com a actividade do INA.

Tanto ao nível da U E como ao nível nacional não estão definidos padrões de comparação pois as condições de financiamento, âmbito territorial, autonomia das instituições são muito diferentes das actividades do INA, I.P.. Um dos estudos realizados em 2009, “ Formação Profissional na Administração Pública em países europeus “ não permitiu, ainda, encontrar formas de benchmarking com essas instituições.

### **III.7. AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DEMAIS TRABALHADORES NA AUTO-AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS**

Os dirigentes intermédios contribuíram para a elaboração do presente Relatório.

### **III.8 ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS, PREVISTAS E NÃO PREVISTAS NO PLANO**

No Relatório de Actividades apresentam-se detalhadamente as actividades desenvolvidas durante 2009. Neste **item identificam-se apenas os itens das acções previstas e não executadas.**

Actividades previstas e não concluídas	CAUSAS PARA A NÃO CONCLUSÃO DOS PROJECTOS
Igualdade de género, na vertente da conciliação do trabalho/família, nos termos definidos no III Plano para a Igualdade de Género;	A única entidade que mostrou interesse no projecto foi a câmara municipal de Sintra. Ficaram de nos contactar no início de 2010, sem que até a data tenha havido qualquer contacto.
Avaliação prospectiva da formação para melhorar a empregabilidade de deficientes surdos-mudos (projecto a desenvolver em parceria com a Casa Pia)	o projecto nunca arrancou por indisponibilidade da Casa Pia. De qualquer forma foi realizado trabalho de Pesquisa de informação sobre empregabilidade dos surdos-mudos
Avaliação comparativa da eficácia dos sistemas de mobilidade nas administrações públicas europeias;	Projecto substituído por “A formação profissional na administração Pública, em países europeus”.
Avaliação do impacto da formação de dirigentes, ministrada pelo INA, sobre o desempenho da administração pública central.	Projecto substituído por “Avaliação das acções de formação de dirigentes – Proposta de novos cursos de formação”.
Desenvolvimento de um modelo de gestão integrada de RSU na Administração Pública Central (em parceria com o Instituto Nacional do Ambiente);	Adiado para ser realizado em função da legislação que vier a ser aprovada.
Construção do Modelo de Gestão do Desempenho para o INATEL.	<p>Entrega do modelo protótipo de gestão do desempenho, em 05 de Setembro 2008.</p> <p>Apresentação Modelo de avaliação de desempenho para a fundação inatel, Dezembro 2008.</p> <p>Em 23 de Junho de 2009 a Fundação Inatel informou que, em virtude do processo em curso de instalação da fundação não havia condições para continuar o projecto.</p>
Implementação do processo de amostragem nas acções de inspecção da Inspeção Geral da Administração Local (IGAL);	<p>“Processo de amostragem na acção inspectiva de ordenamento do território e planeamento urbanístico”, entregue a 16 de Maio de 2008.</p> <p>Entregue proposta para implementação do processo de amostragem, a 28 de Maio de 2008.</p>
Construção de um Directório de Competências para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES);	Proposta enviada ao MCTES a 20 de Maio de 2008.

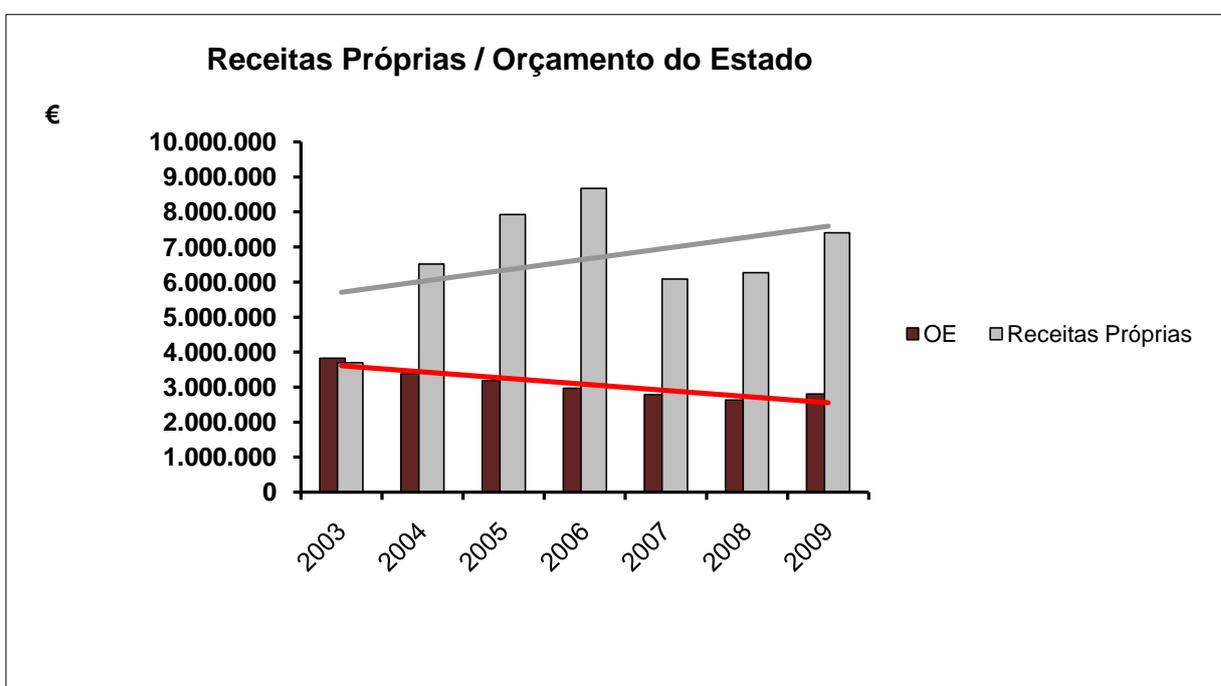
Análise e validação técnica da consistência do SIADAP 2 e 3 do Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC, I.P.);	Proposta enviada ao inac,i.p. a 24 de Junho de 2008.
Avaliação da aplicação da CAF aos serviços da Câmara Municipal de Almada.	Proposta enviada à CMA .

### III.9. ANÁLISE DA AFECTAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

Como se verifica pelos itens atrás incluídos no presente relatório, **o INA desenvolveu em 2009 uma actividade absolutamente excepcional relativamente ao previsto tendo superado a maioria dos indicadores e garantido em todas as vertentes da sua actuação um desempenho muito significativo.**

A estes dados acresce uma racional utilização dos recursos humanos (com menos 5 trabalhadores do que no ano anterior) e o gráfico abaixo apresentado espelha razoavelmente o resultado das receitas próprias decorrentes do incremento da actividade.

#### RECURSOS FINANCEIROS



As receitas do INA, I.P. em 2009 foram:

- As Receitas Próprias no montante de € 7 405 125, provenientes da **Venda de Bens e de Serviços**, incluindo **Fundos Comunitários** e a **Transição do Saldo de 2008**;

- As dotações atribuídas através do **Orçamento do Estado (OE)**, incluindo o **PIDDAC**, no montante de € 3 253 059.

#### QUADRO

#### RECEITAS - 2009

Valores em Euros

FONTES DE FINANCIAMENTO	VALOR	DISTRIBUIÇÃO %
<b>Dotações do Orçamento do Estado</b>	<b>3.253.059</b>	<b>30,52%</b>
Orçamento do Estado	2.651.809	24,88%
PIDDAC	601.250	5,64%
<b>Receitas Próprias</b>	<b>7.405.125</b>	<b>69,48%</b>
Vendas de Bens	155.950	1,46%
Consultoria	769.691	7,22%
Formação	4.725.416	44,34%
Reposições não abatidas	776	0,01%
Fundo Social Europeu	501.045	4,70%
Transição de Saldo de 2008	1.252.247	11,75%
<b>TOTAL</b>	<b>10.658.184</b>	<b>100,00%</b>

Os Quadros seguintes apresentam a Execução Orçamental dos Grupos da Despesa. Da sua análise constata-se que, no orçamento financiado por Dotações do Orçamento de Estado, a taxa de execução foi, globalmente, de 100% e de 94% para o PIDDAC.

Quanto ao Orçamento da Despesa, a taxa de execução foi de 91 % relativamente ao orçamento corrigido.

No que respeita às verbas cativas, foram de € 130 793 no OE e no PIDDAC, e de € 437 451 no Orçamento de Despesa (Excluindo OE e o PIDDAC), num total de € 568 244.

## QUADRO

### Dotações do Orçamento de Estado - 2009

#### Comparação entre Valores Orçamentados e Realizados

Valores em €uros

Grupo de Despesas	Orçamento Aprovado		Cativos/ Reserva	Orçamento Corrigido		Realização Valor	Taxa de Execução %
	Valor	%		Valor	%		
Despesas com Pessoal	2.731.700	100%	82.043	2.649.657	100%	2.649.157	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2.731.700</b>	<b>100%</b>	<b>82.043</b>	<b>2.649.657</b>	<b>100%</b>	<b>2.649.157</b>	<b>100%</b>

#### Comparação entre Valores Orçamentados e Realizados

Valores em €uros

Grupo de Despesas	Orçamento Aprovado		Alterações	Orçamento Corrigido		Realização Valor	Taxa de Execução %
	Valor	%		Valor	%		
Aquisição de Bens e Serviços	450.000		9.170	459.170	100%	422579	92%

Despesas de Capital	200.000	100%	-48.750	151.250	76%	149.771	99%
<b>TOTAL</b>	<b>650.000</b>	<b>100%</b>	<b>-39.580</b>	<b>610.420</b>	<b>76%</b>	<b>572.350</b>	<b>94%</b>

### QUADRO

#### Dotações do Orçamento de Despesa

#### Comparação entre Valores Orçamentados e Realizados

Valores em €uros

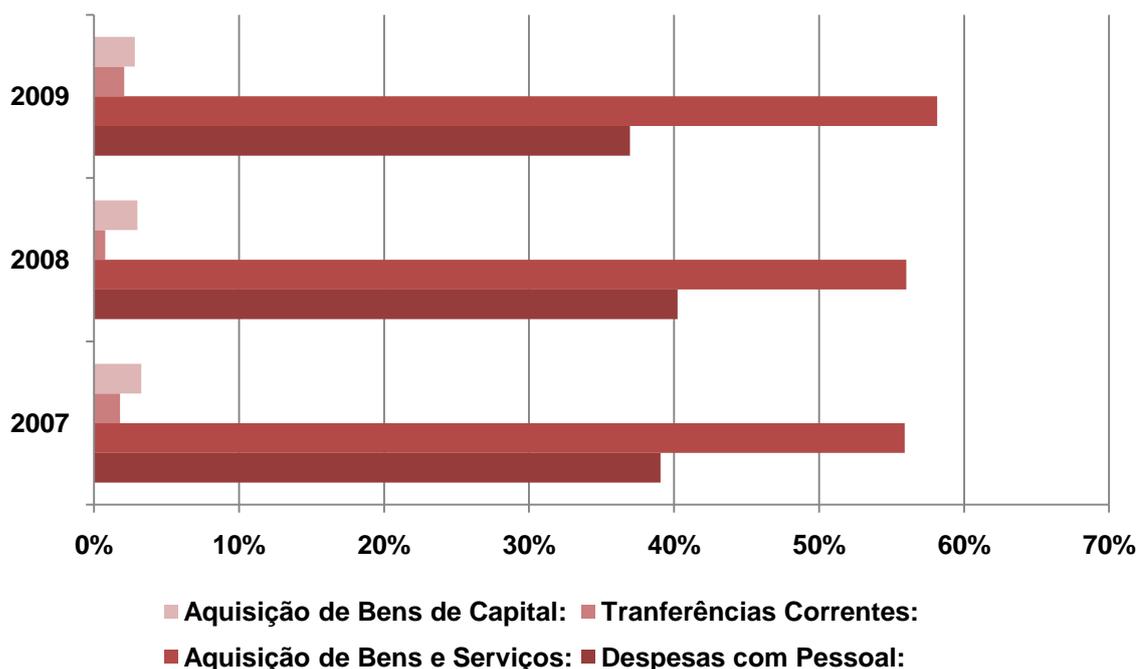
Grupo de Despesas	Orçamento Aprovado		Alterações	Orçamento Corrigido		Realização	Taxa de Execução %
	Valor	%		Valor	%	Valor	
Despesas com Pessoal	4.121.139	36%	-216.294	3.904.845	36%	3.662.647	94%
Aquisição de Bens e Serviços	6.614.488	58%	-153.200	6.461.288	60%	5.761.694	89%
Transferências Correntes e Outras Despesas	356.682	3%	-150.000	206.682	2%	206.682	100%
Despesas de Capital	328.761	3%	-48.750	280.011	3%	278.532	99%
<b>TOTAL</b>	<b>11.421.070</b>	<b>100%</b>	<b>-568.244</b>	<b>10.852.826</b>	<b>100%</b>	<b>9.909.555</b>	<b>91%</b>

Estrutura da despesa, incluindo PIDDAC, e a sua evolução no período 2007-2009

Valores em €uros

Grupo de Despesas	2007		2008		2009		Taxa de Crescimento	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	07-08	08-09
<b>Despesas com Pessoal:</b>	<b>3.421.489</b>	<b>39%</b>	<b>3.519.602</b>	<b>40%</b>	<b>3.662.646</b>	<b>37%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
- Remunerações certas e permanentes	3.038.997	35%	2.933.910	34%	3.038.600	31%	-3%	4%
- Abonos variáveis e eventuais	182.929	2%	125.980	1%	170.707	2%	-31%	36%
- Segurança Social	199.563	2%	459.712	5%	453.339	5%	130%	-1%
<b>Aquisição de Bens e Serviços:</b>	<b>4.895.520</b>	<b>56%</b>	<b>4.898.894</b>	<b>56%</b>	<b>5.761.695</b>	<b>58%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>
- Aquisição de Bens	395.810	5%	574.078	7%	444.300	4%	45%	-23%
- Aquisição de Serviços	4.499.710	51%	4.324.816	49%	5.317.395	54%	-4%	23%
<b>Transferências Correntes:</b>	<b>156.682</b>	<b>2%</b>	<b>66.857</b>	<b>1%</b>	<b>206.682</b>	<b>2%</b>	<b>-57%</b>	<b>209%</b>
<b>Aquisição de Bens de Capital:</b>	<b>284.749</b>	<b>3%</b>	<b>261.396</b>	<b>3%</b>	<b>278.532</b>	<b>3%</b>	<b>-8%</b>	<b>7%</b>
- Equipamento Informático	98.568	1%	152.212	2%	126.687	1%	54%	-17%
- Software Informático	54.098	1%	109.184	1%	55.959	1%	102%	-49%
- Equipamento Administrativo	130.239	1%	0	0%	38.986	0%	-100%	100%
- Ferramentas e Utensílios	1.844	0%	0	0%	0	0%	-100%	0%
- Equipamento Básico	0	0%	0	0%	56.900	1%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8.758.441</b>	<b>100%</b>	<b>8.746.749</b>	<b>100%</b>	<b>9.909.555</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>

## EVOLUÇÃO DA DESPESA NO PERÍODO 2007-2009



Em 2009, relativamente à estrutura da despesa, as componentes mais significativas são as aquisições de bens e serviços (58%) devido à especificidade da actividade de formação do INA e as despesas com pessoal (37%).

### QUADRO

#### EVOLUÇÃO DOS PROVEITOS 2007-2009

Valores em Euros

	2007	2008	2009
<b>Formação</b>	4.523.670,00	5.007.552,66	5.048.854,25
<b>Consultoria</b>	747.911,00	824.069,68	1.217.935,29
<b>Outros</b>	131.896,00	161.867,59	55.315,03
<b>TOTAL</b>	<b>5.403.477,00</b>	<b>5.993.489,93</b>	<b>6.322.104,57</b>

Da análise deste quadro constata-se o aumento de 5,48% do volume de facturação em relação ao ano transacto.

## **OUTROS RECURSOS**

### **INSTALAÇÕES**

A sede do INA, em Oeiras, recebe as acções de formação destinadas aos dirigentes e quadros superiores. Estão aqui sedeadas, igualmente, as Equipas Multidisciplinares de Formação Inicial, E-Learning e Comunicação, Investigação, Consultoria e Cooperação, o Departamento de Tecnologias da Formação, o Centro de Documentação e grande parte dos serviços administrativos e de apoio logístico.

Na delegação de Algés têm lugar, maioritariamente, as acções de formação destinadas aos quadros administrativos, formadores e gestores da formação.

No conjunto destas instalações, o INA possui 30 SALAS DE FORMAÇÃO, que em algumas épocas do ano se revelam insuficientes para as necessidades, obrigando à utilização de espaços exteriores, nomeadamente salas cedidas por instituições vizinhas. Nota-se, particularmente, a falta de um espaço com capacidade para audiências superiores aos 80 participantes que correspondem à capacidade da maior sala existente na sede do INA.

Fora da região de Lisboa, o INA tem vindo a realizar formação, nos últimos anos, em mais de 20 localidades, em instalações cedidas por entidades locais (universidades, institutos politécnicos, direcções regionais, CCDR, etc.)

Para utilização pelos Formandos e funcionários o INA dispõe nas suas instalações de uma CANTINA que no ano de 2009 serviu 29. 127 refeições.

### **UTILIZAÇÃO DA PLATAFORMA E-LEARNING**

Todas as acções de formação para dirigentes tiveram para além da componente presencial, uma componente em E-Learning, podendo toda a comunidade (coordenadores, formadores e formandos) consultar informações pertinentes à formação, intervir, participar em fóruns e chats específicos das disciplinas e trabalhos de grupo. Toda a documentação que constitui o suporte efectivo de todos os cursos, foi disponibilizada por edição na plataforma, tendo para tal sido utilizado o suporte “Blackboard”. Para além da oferta de programas de formação em b-learning, a plataforma de e-learning presta também colaboração na difusão de conteúdos para as acções de formação, difunde e promove comunicação on-line para funcionários públicos quer através do comunidades@ ina quer ainda através de audioconferências.

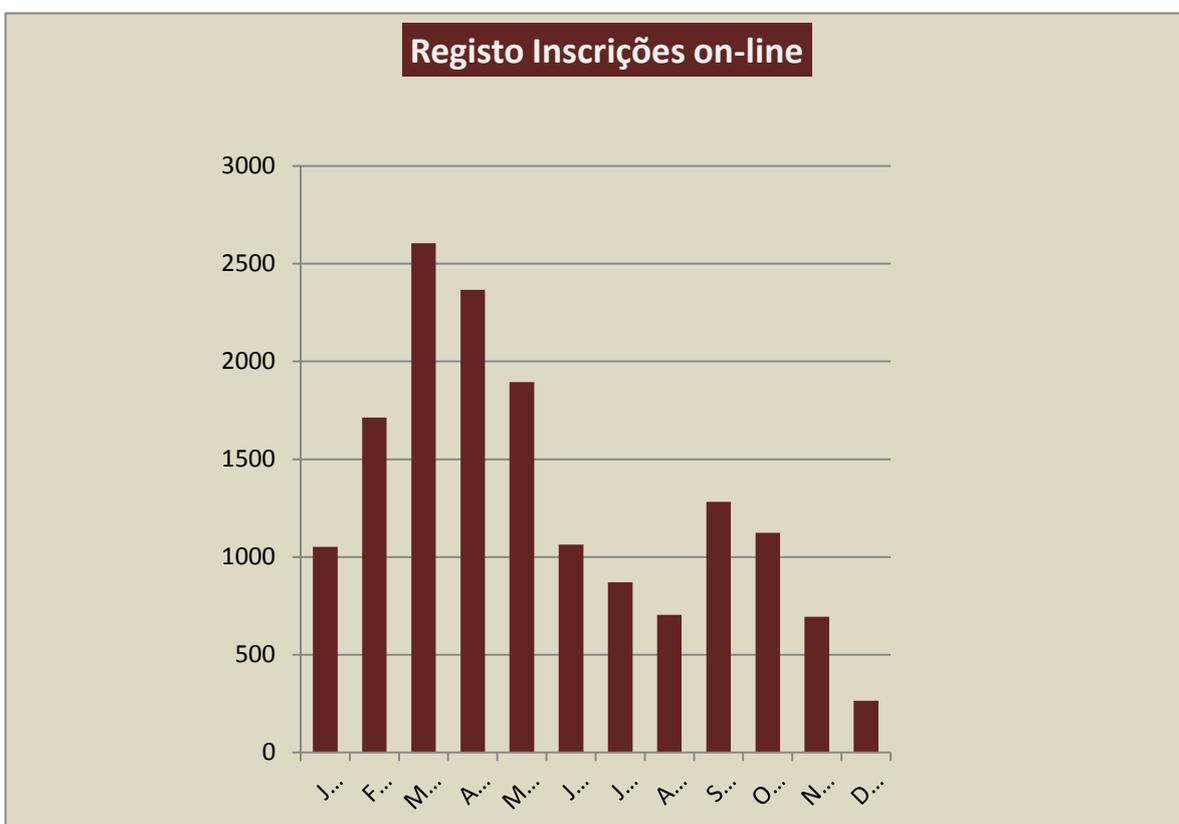
Os materiais didácticos de cada curso foram mantidos na plataforma durante dois meses após a finalização do curso.

## SECRETARIA ACADÉMICA

Trata-se de uma estrutura de apoio às diversas áreas de formação, responsável pela gestão dos processos e procedimentos administrativos relacionados com as inscrições e candidaturas.

A Secretaria Académica fornece informação sobre planos e programas de formação, procede à recepção, organização e gestão do processo de inscrição de todos os formandos das diferentes edições dos cursos do INA.

A taxa de inscrição on-line através do Sistema de Inscrições on-line para os cursos do programa aberto foi em 2009 de 90%.



## CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E OUTRAS FUNCIONALIDADES PARA ACESSO A CONTEÚDOS AO CONHECIMENTO

O INA dispõe de um centro de documentação bem estruturado e dinâmico que procura dar resposta às solicitações dos formandos, formadores, técnicos e peritos que a ele acorrem anualmente.

RECURSOS APRENDIZAGEM INFORMAL	
	2009
<b>ACERVO DOCUMENTAL</b>	
MONOGRAFIAS	20.389
PERIÓDICOS NACIONAIS	415
ARTIGOS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS	185.516
<b>UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DOCUMENTAÇÃO</b>	2009
INSCRITOS CENTRO DOCUMENTAÇÃO	724
PEDIDOS INFORMAÇÃO ( TOTAL )	7.627
PRESENCIAL	5.546
TELEFONICO	945
E-MAIL	1.136
EMPRÉSTIMOS	3.075
	2009
<b>ACESSOS WEB</b>	
VISITANTES ÚNICOS/DIA	210.187
VISITANTES ÚNICOS/MÊS	17.515
	2009
<b>e-LEARNING</b>	
AUDIOCONFERÊNCIAS	431
UTILIZADORES PLATAFORMA	3.161
CURSOS E-LEARNING	91
DIPLOMAS	22

#### CENTRO TECNOLOGIAS DA FORMAÇÃO

Sendo, fundamentalmente, um órgão de apoio técnico interno e não tanto um fornecedor de serviços ao exterior, o Centro de Tecnologias da Formação desempenha, no entanto, um papel nuclear no funcionamento do INA. As suas actividades desenvolvem-se em seis vertentes principais: a) apoio técnico às (cada vez mais volumosas e diversificadas) áreas de formação que carecem de infra-estruturas de hardware e software informático; b) apoio aos projectos de inovação suportados por TIC; c) instalação, manutenção e apoio técnico às generalizadas ferramentas de informática departamental e pessoal; d) desenvolvimento dos processos de aquisição e gestão das infra-estruturas TIC; e) desenvolve sistemas electrónicos de comunicação com o exterior e mantém as páginas do INA na Internet e na Intranet; f) apoio à exploração dos sistemas informáticos de gestão interna.

No que diz respeito às infra-estruturas de apoio à formação, o INA dispunha, em finais de 2009 de 17 salas com equipamento informático em Oeiras e 12 em Algés, num total de 150 computadores, 8 servidores, sendo 6 destas salas dedicadas à formação ou à utilização das TIC equipadas com um computador por participante. Distribuídos por diferentes serviços, existiam na mesma altura, 130 microcomputadores com acesso à Internet, correio electrónico e aos sistemas aplicativos tudo com acesso através de uma intranet.

Merecem realce, em 2009 os melhoramentos na página [www.ina.pt](http://www.ina.pt) e renovação dos sítios departamentais bem como o início do projecto da renovação da infra-estrutura do Data center;

# III. BALANÇO SOCIAL

A informação para a elaboração do Balanço Social é obtida pelo SAP / RH e consta em Anexo.

Ano	Dirigentes		Investigação		Técnico Superior		Assistente Técnico		Informática		ASSISTENTE OPERACIONAL		Sub-total		Total global
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
2008	4	10	1	1	9	20	3	47	3	5	5	31	25	114	139
2009	3	11	1	1	8	18	3	47	3	5	5	29	23	111	134

A partir dos dados apresentados é possível fazer uma caracterização dos RH do INA, I.P.

Ao longo destes 3 últimos anos tem-se verificado um ligeiro decréscimo de recursos humanos que resulta da movimentação de pessoal ao abrigo da figura jurídica mobilidade geral e outros decorrentes do regime de aposentação. Mesmo assim o INA não tem perdido efectivos nas categorias mais qualificadas

- O número de efectivos do INA situa-se a 31 de Dezembro de 2009 em 134 trabalhadores (111 mulheres e 23 Homens)
- Durante 2009, saíram 5 trabalhadores por aposentação e mobilidade geral.
- Dos 11 cargos de dirigentes intermédios, 10 são ocupados por mulheres.
- A grande maioria dos trabalhadores do INA possui CT em FP por tempo indeterminado (18 Homens e 79 Mulheres) e aguarda-se a aprovação da tutela para a transição do pessoal designado “à hora” nos termos da alínea e) do n.º 1 do artigo 8º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.
- 47% dos trabalhadores do INA têm idades compreendidas entre os 25 e 49 anos ;
- Estão ainda a decorrer procedimentos concursais para preenchimento de 6 vagas pessoal carreira Técnica Superior e 2 para pessoal de Investigação Científica.

QUANTO À ESTRUTURA HABILITACIONAL ainda se verifica uma taxa de habilitação superior, da ordem dos 40 % e os restantes 60% com habilitação até ao 12º ano. Embora seja reduzida a percentagem de TS em função da missão do INA espera-se concluir rapidamente dois procedimentos concursais em curso( 6 lugares da carreira Técnica Superior e 2 para pessoal de Investigação Científica).

#### NÍVEIS HABILITACIONAIS

Ano	Até 9º Ano	10º, 11º, 12º Ano	Bacharelato/ Licenciatura/ Mestrado/ doutoramento	TOTAL
2007	75	35	49	159
2008	61	30	48	139
2009	53	35	46	134

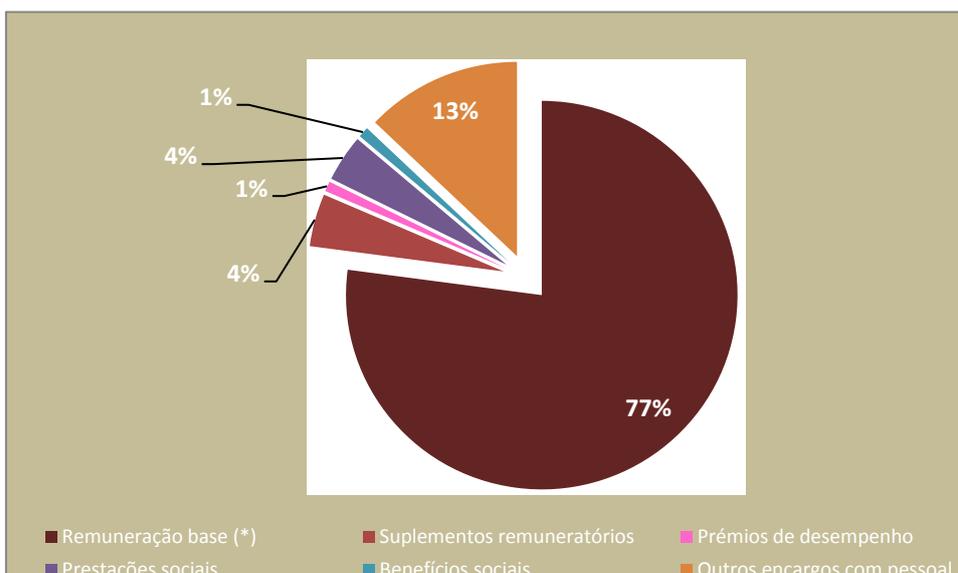
O investimento na FORMAÇÃO PROFISSIONAL não foi também descurado tendo-se verificado um nível razoável de participação excepto para o grupo profissional dos e das assistentes operacionais.

#### ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Grupo/cargo/carreira/ Horas dispendidas	Horas dispendidas em acções internas	Horas dispendidas em acções externas	Total de horas em acções de formação
Dirigente superior		32	32
Dirigente intermédio	269	120	389
Técnico Superior	804	128	932
Assistente Técnico	1.309		1.309
Assistente Operacional			
Informático		32	32
Pessoal de Investigação científica		16	16
<b>Total</b>	<b>2.382</b>	<b>328</b>	<b>2.710</b>

#### ENCARGOS COM PESSOAL:

Os encargos com pessoal estão reflectidas nos quadros relativos à Despesa e em 2009 procedeu-se à atribuição de prémios de desempenho correspondendo a 1% do total da despesa com pessoal.



## IV. AVALIAÇÃO FINAL

Em 2009, o INA alcançou todos os objectivos e ultrapassou todas as metas fixadas no QUAR. Os valores registados em 2009 pelos principais indicadores da actividade do INA, em particular no que se refere à actividade da formação, passam a ser os mais altos de entre os registados nos 30 anos de vida deste instituto, tendo sido batido, por larga margem, o recorde registado no ano anterior. Os projectos de reforma da Administração Pública lançados pelo Governo serviram de referência e de estímulo à iniciativa deste Instituto, enquanto fórum de formação, estudo, inovação, debate e informação sobre as reformas em curso, podendo afirmar-se que o INA foi capaz de assumir o seu papel de indutor de mudança, actuando em todas as grandes vertentes da reforma.

O INA proporcionou formação estruturante aos dirigentes, apoiou a implementação da Sociedade da Informação na Administração Pública, desenvolveu metodologias de gestão de competências, divulgou os novos modelos de avaliação do desempenho das instituições e das pessoas, estabeleceu parcerias com entidades públicas e privadas, divulgou boas práticas, apoiou a formulação das políticas públicas. No plano internacional, o INA interveio em todos os espaços importantes para a afirmação de Portugal como membro activo da comunidade europeia e internacional.

Em suma, o INA foi motor de processos estratégicos de mudança e inovação na nossa Administração Pública. Ao mesmo tempo, o INA registou em 2009 o valor mais alto do peso das receitas próprias no seu orçamento (72%).

Em 2010, o INA continuará a desenvolver um amplo programa de formação para dirigentes e colaboradores da Administração Pública, procurando a melhoria contínua dos conteúdos e metodologias e também a descentralização física das acções. A organização interna, nomeadamente o reforço do sistema de controlo interno será também uma prioridade.

Mantendo a orientação estratégica de serviço para os utilizadores do INA, serão reforçados protocolos e parcerias com universidades, nacionais e estrangeiras, não apenas para o reconhecimento dos cursos do INA no percurso académico dos seus formandos, mas também para lançar novas iniciativas de formação para a excelência.

Expressamos o nosso agradecimento a todos os colaboradores que, com elevado sentido do dever e, muitas vezes, com sacrifício pessoal, tornaram possíveis as realizações registadas em 2009. Merecem referência especial os dirigentes intermédios, chefes das equipas multidisciplinares, directores de serviço e chefes de divisão, que deram provas de grande competência e dedicação e são credores de uma parte importante do mérito pelos resultados alcançados.

## **IV.2. MENÇÃO PROPOSTA RESULTANTE DA AUTO-AVALIAÇÃO**

Em face do conjunto de informações disponibilizadas neste relatório e considerando que o INA superou as metas previstas na vertente eficácia, tendo atingido as restantes metas fixadas considera-se que o INA é merecedor da classificação de BOM.

O CONSELHO DIRECTIVO

Presidente

Francisco Ventura Ramos

Vice-presidente

Vogal

Rui Afonso Lucas

Teresa Caldeira Nunes

