



## *RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2010*

**INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.**

## ***I. NOTA INTRODUTÓRIA***

A apresentação do relatório de actividades de 2010 constitui um momento de pública prestação de contas da actividade desenvolvida, o que assume uma significativa importância para a Instituição INA.

O relatório reflecte o trabalho para manter um conjunto de serviços estruturado em torno dos principais pilares da reforma da Administração Pública e uma oferta de produtos adaptados às necessidades específicas dos trabalhadores e dos serviços.

Também nas áreas de cooperação para o desenvolvimento, da Investigação e da elaboração de cursos por encomenda, os resultados apresentados são em função dos produtos e serviços adjudicados a que acresce o esforço desenvolvido na apresentação de propostas e participação em concursos.

Apesar das conhecidas condicionantes do ambiente externo, o INA manteve o nível da actividade regular, semelhante aos anos anteriores, embora se desenhe já uma tendência para uma nova fase, caracterizada por uma menor procura de formação, o que a prazo pode comprometer a estabilidade financeira, porque o modelo de financiamento do INA assenta cada vez mais na prestação de serviços e na arrecadação de receitas próprias.

O ano de 2010 foi um ano de transição, em que muitos dos projectos iniciais que o INA tinha expectativa de assegurar, como por exemplo, a formação de actualização de dirigentes e a formação inicial, só terão condições de se efectuarem em 2011. Foi também um ano de transição já que só no final o Governo aprovou o ***Plano de Acção para a Formação da Administração Pública Central***, e que vigorará até 2013, o qual abre a oportunidade para um novo ciclo que o INA tem a responsabilidade de desenvolver.

## ***II. SERVIÇOS PRESTADOS***

O INA é um serviço da Administração Pública Central que se caracteriza por valores de excelência, eficiência e transparência e aposta no desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores da Administração Pública. A sua carteira de serviços é constituída por:

### ***CURSOS DE FORMAÇÃO DO PROGRAMA REGULAR***

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, o INA apoia 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 23 diplomas de especialização.

## ***INVESTIGAÇÃO***

Através da investigação e elaboração de estudos 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; 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.

## ***COOPERAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO***

O conhecimento e a experiência do INA no apoio a políticas de reforma da Administração Pública e na Formação Profissional, apontam para uma intervenção activa na cooperação internacional para o desenvolvimento, com o desenho e implementação de programas consistentes e adequados às necessidades e prioridades de cada país.

## ***E-LEARNING***

A aplicação das tecnologias da informação e da comunicação à área da formação levou à criação duma 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. O INA mantém o investimento nesta metodologia bem como no blended-learning, ou b-learning, tem vindo a crescer em popularidade, como modalidade de formação complementar à formação presencial.

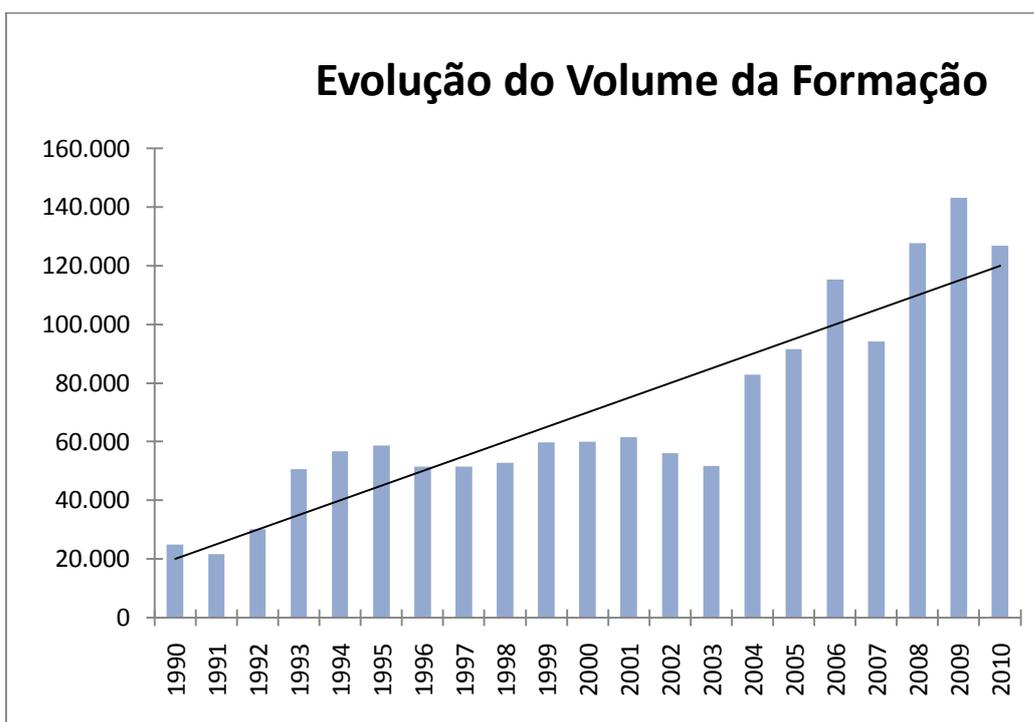
## ***CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO (CEDO)***

- O “CEDO” é um Centro de Documentação com um grande acervo bibliográfico *constituído para utilização por* todos os formandos, investigadores e serviços.

### III. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS EM 2010

#### O VOLUME DE FORMAÇÃO

Durante 2010, o volume da formação ministrada pelo INA decresceu um pouco relativamente aos dois anos anteriores. Embora a redução verificada não seja muito significativa considera-se que contribuíram para isso os grandes constrangimentos orçamentais sentidos nos serviços no 2º semestre.

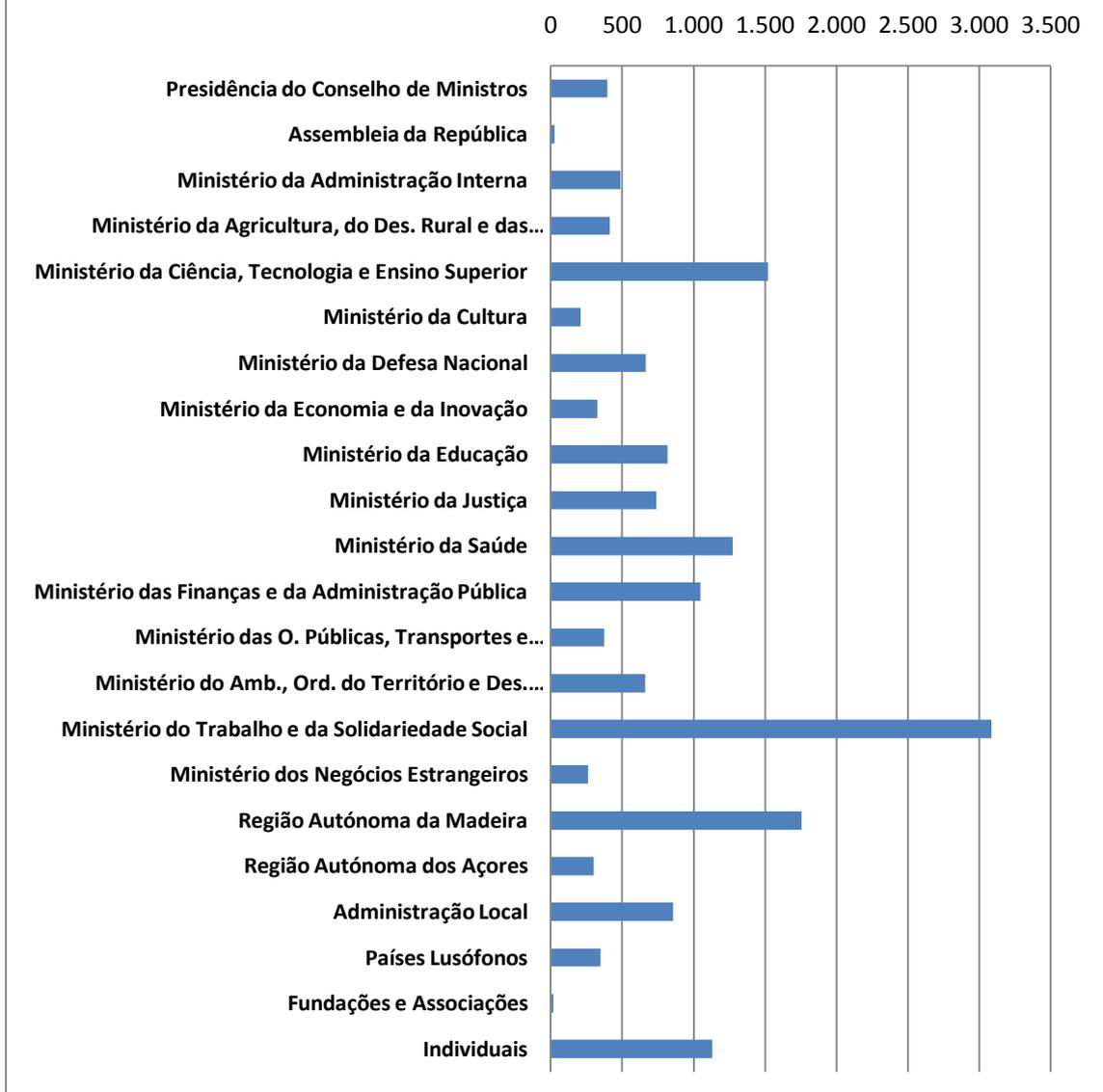


#### Distribuição dos formandos por Ministérios

Se atendermos à distribuição dos formandos por Ministério verifica-se que o INA mantém uma oferta formativa que abrange as principais áreas de intervenção da Administração Pública, já que os Ministérios de maior dimensão são também os que apresentam maior volume de inscritos.

## Origem dos Participantes - 2010

(Amostra de 16.700)



Na categoria “individuais” incluem-se os participantes nos módulos de preparação do CEAGP e outros formandos que pagam a sua própria inscrição.

## 3.1 FORMAÇÃO

### **CEAGP**

As actividades associadas à Formação Inicial encontram-se estruturadas em três macro-processos de trabalho: supervisão/acompanhamento/avaliação do processo de ensino/aprendizagem do curso de estudos avançados em gestão pública (CEAGP); planeamento e execução do concurso de admissão para frequência do curso e realização do curso de preparação a este concurso.

### **Acompanhamento da 10ª Edição do CEAGP – Curso Jaime Cortesão (2009-2010)**

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 na carreira geral de técnico superior da Administração Pública. As regras do CEAGP são as constantes na Lei 12-A e na portaria nº 213/2009 com o seguinte perfil:

Da 10ª edição participaram 52 formandos com o seguinte perfil:

- a) Formações nas áreas das ciências jurídicas (23,1% dos formandos), Economia/Gestão e Engenharias (19,2% cada uma) e, sobretudo, das “Outras” licenciaturas (38,5%).
- b) Quase 70% dos formandos apresenta idades compreendidas entre 25 e 35 anos, verificando-se, relativamente à edição precedente, que a idade média aumentou (31 para 33 anos).
- c) Prevaecem as mulheres (63%).
- d) A maioria dos formandos reside na Região de Lisboa e Vale do Tejo (69,2%) pese embora ter sido expressiva a proporção dos residentes na Região Norte (17,3%) e Centro (13,5%).
- e) Apenas 6 formandos (cerca de 11%) eram detentores de um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Antes da conclusão da formação todos os formandos diplomados foram colocados nos órgãos e serviços carenciados .

A 10ª Edição teve início a 1 de Outubro/2009 e termo a 30 de Julho/2010.

## Concurso de Admissão para frequência da 11ª edição do CEAGP – Curso Carolina Michaelis (2010-2011)

Dos 492 candidatos só 79 foram aprovados, 70 foram admitidos nesta edição, que se iniciou a 4 de Outubro de 2010 prevendo-se a sua conclusão a 30 de Junho de 2011.

### Avaliação de impacto do CEAGP

A cada 3 anos realiza-se um inquérito junto dos diplomados pelo CEAGP e aos respectivos empregadores, orientado para seguintes objectivos:

- Conhecer o que pensam os diplomados sobre trabalho que executam, situar as suas trajectórias profissionais e de continuidade dos estudos, a nível de cursos de Mestrado.
- Saber qual a percepção e avaliação dos empregadores quanto ao desempenho profissional destes técnicos superiores.
- Aferir o grau de adequação da formação que o CEAGP propicia relativamente às funções que estes técnicos executam.

Realizado em Julho/2010, este inquérito incidiu sobre um universo de 492 Diplomados (da 1ª até à 9ª edição, inclusive) e de 292 empregadores (que coordenam directamente o trabalho destes profissionais), registando-se uma taxa de resposta de 50% e 42%, respectivamente.

#### Dos resultados obtidos podemos verificar:

1. Relativamente à situação profissional actual, os dados indicam que 5% dos antigos alunos CEAGP já exercem funções dirigentes, seja de nível intermédio (4%, de 1º ou de 2º grau) ou superior (1%, de 1º ou de 2º grau). A grande maioria (mais de 60%) situa-se na 2ª 3ª ou 4ª posição remuneratória (33, 17 e 16%, respectivamente),
2. Apenas 6% consideram ser baixo o interesse do trabalho que desenvolvem.
3. A avaliação de desempenho obtida por estes profissionais, tomando por base a última avaliação havida, é francamente positiva: 11% alcançaram desempenho “*excelente*”, 37% “*relevante*” e 51% “*adequado*”.
4. A evolução na carreira apresenta-se, também, globalmente positiva: no período considerado (2001-2009), 37% das respostas indicam que houve mudança de posição remuneratória, assumpção de funções de direcção intermédia (6%) ou de direcção superior (2%).
5. Indagados sobre quais as capacidades/competências que consideram mais relevantes para o desempenho de funções técnicas superiores, a grande maioria das respostas aponta, para além do *domínio das questões técnicas* (74%), a *orientação para os resultados* (71%), a *aprendizagem permanente* (69%), a *motivação* (61%) e o *saber comunicar* (48%). Verifica-se neste particular uma relativa convergência de opiniões, entre dirigentes e diplomados.
6. Em termos da continuidade de estudos, nas Universidades e Institutos signatários de protocolos com o INA para efeitos de equivalência à fase escolar dos cursos de Mestrado, verifica-se que 13% dos inquiridos é detentor de um diploma de Mestrado e 21% está em processo de obtenção. Apenas 27% declara não ter intenção de obter qualquer mestrado.
7. Para uma maioria expressiva dos empregadores, o desempenho profissional destes técnicos é visto como “*excelente*” ou “*muito bom*”, principalmente quando consideram, como período de referência, o último ano (66%).
8. Para uma ampla maioria dos dirigentes (quase 70%) o grau de adequação da formação que o CEAGP propicia, relativamente ao conteúdo do trabalho dos técnicos superiores, é visto como “*excelente*” ou “*muito bom*”. Apenas 3% considera esta formação como desajustada.

## **FORMAÇÃO DE DIRIGENTES**

### **OBJECTIVOS**

Sendo uma formação regulamentada pela Lei dos cargos Dirigentes da Administração Pública e a Portaria n.º 1141/2005, a formação de Dirigentes tem vindo a desenvolver acções de formação em torno de vectores estratégicos que assegurem uma prestação de serviço de qualidade e exigência, de forma a reforçar a diversificação da oferta descentralizada de formação.

#### ACÇÕES REALIZADAS

##### **CAGEP, FORGEP E CADAP**

Nesta tipologia de acções foram realizados 49 cursos de formação de longa duração e 36 cursos de curta duração: 7 cursos CADAP; 10 diplomas DEGP; 1 curso CADAPi; 25 cursos FORGEP; 3 cursos CAGEP; 1 acção sobre BSC e 2 acções sobre Contratação Pública, num total de 10.915 horas de formação (7226 horas de sessões presenciais, acrescidas de 3375 horas em E-Learning e 313,5 horas de audioconferências) e 2.453 participantes, tendo-se realizado em 2010 cerca de 64% da formação de forma descentralizada e contemplados 5 novos locais para a formação no país.

Para além dos cursos de longa duração, realizaram-se 36 seminários de abertura da formação regular, suplementar e encomendada. Estes eventos serviram como elementos introdutórios e complementares para os cursos acima indicados. Nos seminários de 2010, foram introduzidas novas temáticas:

- “Gestão da Mudança”;
- “Negociação e Resolução de Conflitos”;
- “Tendências, Cenários e Estratégia”;
- “Desenvolvimento de Competências Estratégicas”;
- “Networking & Coaching”;
- “Pilotagem e Monitoragem de Objectivos”;
- “Inovação e Criatividade na AP Fábrica - Oficina de Ideias”;
- “Desenvolver Competências Estratégicas – Coaching” ;
- “Liderança e Gestão da Incerteza num Clima de Mudança”.

#### SEMINÁRIOS

##### TENDÊNCIAS, CENÁRIOS E ESTRATÉGIA

Complementando a formação do CAGEP, foi integrada na última edição de 2010 uma palestra subordinada ao tema “Tendências, Cenários e Estratégia”.

Este Seminário, contou ainda com a colaboração activa de duas técnicas superiores da equipa de investigação e consultoria. Essa colaboração consistiu na recolha e tratamento de informação relativa a estudos de caso, trabalhados em sala de aula.

Em 2010, foram produzidos dois relatórios relativos aos casos analisados no decurso dos seguintes seminários:

Hospital de Faro - Redactoras responsáveis - Margarida Martins; Cláudia Anjos, (Fev. 2010) e CAGEP, (Março 2010)

## LIDERANÇA E GESTÃO DA INCERTEZA NUM CLIMA DE MUDANÇA

Com o objectivo da especialização e treino sobre questões da actualidade, foi realizado um seminário relativo ao tema “Liderança e Gestão da Incerteza num Clima de Mudança”, incluído nas acções de formação do CADAP.

## OUTROS NOVOS TEMAS DOS SEMINÁRIOS DE ABERTURA

- Gestão da Mudança
- Negociação e Resolução de Conflitos
- Desenvolvimento de Competências Estratégicas”
- Networking & Coaching
- Pilotagem e Monitoragem de Objectivos
- Inovação e Criatividade na AP Fábrica - Oficina de Ideias
- Desenvolver Competências Estratégicas – Coaching

## AUDIOCONFERÊNCIAS / WEB CONFERÊNCIAS

Em função da necessidade sentida de maior acompanhamento ao Projecto Aplicado e dos diversos contributos dos formandos que foram sendo recebidos e analisados ao longo do ano, desenvolveu-se em todas as edições FORGEP, CAGEP e CADAP um total de 313,5 horas em sessões de audioconferência de apoio à realização do trabalho de grupo, no formato de 1,5 horas cada, subordinadas aos temas Missão, Visão, Valores, Análise Estratégica / Objectivos / Indicadores / Iniciativas e Projectos / Comunicação.

As sessões funcionam como espaço de dúvidas e de fornecimento de conteúdos teóricos complementares, o que é sempre bem recebido pelos formandos. A disponibilização das sessões em gravação, devidamente indexada, bem como outros conteúdos complementares, foi também assegurada e recebida com muito agrado pelos formandos, face aos inúmeros compromissos que os dirigentes têm no seu dia-a-dia.

As capacidades da plataforma continuam a revelar-se plenamente adaptadas ao formato escolhido. Diversos indicadores apontam para o sucesso das sessões, como sejam as diversas reacções dos formandos, a grande afluência em todas as sessões apesar do carácter facultativo, o empenho de todos os formandos no trabalho e as referências constantes dos mesmos às sessões de áudio.

## CURSO DE ALTA DIRECÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ED.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 4ª edição internacional do CADAPi decorreu durante o período compreendido entre 19 de Fevereiro e 18 de Junho de 2010 e contou com participação de 35 participantes.

## 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

Foram os 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.

## **FORMAÇÃO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **OBJECTIVOS**

A formação em Gestão e Administração Pública visa proporcionar aos dirigentes e quadros da Administração Pública um conjunto de competências em diversas áreas temáticas consideradas transversais aos seus destinatários, assim como competências mais específicas, direccionadas para alguns sectores da Administração.

Pretende-se, com esta abordagem, contribuir para a actualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento estruturado de competências chave determinantes para a consolidação da reforma e modernização administrativa do sector público. Procurou-se que incutir, no programa de formação, o desenvolvimento de competências e conhecimentos essenciais às necessidades contínuas de mudança dos organismos públicos.

### **CURSOS REALIZADOS**

Com estes objectivos foram realizados, durante o ano de 2010, 428 cursos que totalizaram 10 442 horas de formação. Destes 428 cursos realizados, 81 são novos cursos para responder a necessidades que se identificaram na Administração Pública decorrentes dos problemas e desafios diagnosticados. Participaram nestas acções 10.890 participantes.

Entre as novas acções de formação concebidas salienta-se as seguintes áreas:

- Contratação Pública e acordos Quadro;
- Formação para assistentes operacionais: BULLYING - O PAPEL DOS ASSISTENTES OPERACIONAIS NA PREVENÇÃO DA ACÇÃO;
- Técnicas de recrutamento e selecção;
- Arquivo e documentação digital;
- Atendimento;
- Comportamento e comunicação pessoal;

Em termos metodológicos salienta-se que os cursos foram todos orientados para integrarem uma mais ampla componente prática.

### **CURSOS ENCOMENDADOS**

A par da oferta integrada no programa de formação regular, o INA continuou a sua política de formação por encomenda de entidades públicas, trabalhando com as entidades na concepção de programas de formação adaptados às suas necessidades específicas de competências. As entidades que mais procuraram cursos encomendados constam da seguinte listagem.

Entidades de Clientes de Cursos à Medida - 2010		
Entidades Nacionais	Cursos	Participantes
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.	45	1616
INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	32	1054
VICE-PRESIDÊNCIA DO GOVERNO REGIONAL - DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL	25	648
DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL / GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA	19	465
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE E ASSUNTOS SOCIAIS, IP	21	368
DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL DA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	12	318
INSTITUTO FINANCEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL, I.P.	12	262
INSTITUTO DIPLOMÁTICO	5	211
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU	6	175
DIRECÇÃO GERAL DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CURRICULAR	2	154
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA	7	127
UNIVERSIDADE ABERTA	4	125
SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA REPUBLICA PORTUGUESA	6	124
SECRETARIA REGIONAL DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL	8	119
CENTRO DE SEGURANÇA SOCIAL DA MADEIRA	1	106
HOSPITAL DISTRITAL DE FARO	2	86
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	6	82
TURISMO DE PORTUGAL, I.P.	5	69
AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE	4	66
AUTORIDADE DA CONCORRÊNCIA	3	54
INSTITUTO PORTUGUÊS DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO, I.P.	3	50
CENTRO DE FORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DOS AÇORES - CEFAPA	3	49
INSTITUTO DE FINANCIAMENTO DA AGRICULTURA E PESCAS, I.P.	4	47
INSTITUTO DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES TERRESTRES, I.P.	3	45
MUNICÍPIO DA AMADORA	3	45
CASA PIA DE LISBOA, I.P.	2	44
FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA, I.P.	3	43
HOSPITAL DISTRITAL FARO	1	43
CÂMARA MUNICIPAL DE IDANHA-A-NOVA	1	40
CEMED-UNIVERSIDADE DE AVEIRO - DIRECÇÃO FINANCEIRA	2	40
UNAVE - UNIVERSIDADE DE AVEIRO	2	40
CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ	1	38
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	2	38
INSTITUTO DO DESPORTO DE PORTUGAL, I.P.	2	37
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, I.P.	3	37
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	2	35
CENTRO HOSPITALAR DE VILA NOVA DE GAIA	1	31
DGITA - DIRECÇÃO-GERAL DE INFORMÁTICA APOIO SERVIÇOS TRIBUTÁRIOS ADUANEIROS	1	31
DIRECÇÃO GERAL DE INFORMÁTICA TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA	2	31
SECRETARIA REGIONAL DO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS	2	29
HOSPITAL DO ESPÍRITO SANTO - ÉVORA, EPE	2	29
ARSLVT, IP	1	28
ANACOM - AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES	2	27
CENTRO HISTOCOMPATIBILIDADE DO SUL	2	25
INSPECÇÃO-GERAL DAS OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES	1	25
REDE RURAL NACIONAL - GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICA DO MADRP	1	24
INFARMED - AUTORIDADE NACIONAL DO MEDICAMENTO E PRODUTOS DE SAÚDE, I.P.	2	24
INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO, I.P.	2	24
DIRECÇÃO-GERAL DE PROTECÇÃO SOCIAL AOS FUNCIONÁRIOS E AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ADSE	2	22
SOCIEDADE NACIONAL DE COMBUSTÍVEIS DE ANGOLA - SONANGOL, E.P.	1	22
SECRETARIA GERAL DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	1	21
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE LISBOA	1	20
CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA	1	20
CÂMARA MUNICIPAL DE GOUVEIA	1	20
SISTEMA INTEGRADO MULTIMUNICIPAL DE ÁGUAS RESIDUAIS DA PENÍNSULA DE SETÚBAL, S.A	1	20
ACES - SEIXAL SESIMBRA (MINISTÉRIO DA SAÚDE)	1	19
CÂMARA MUNICIPAL DE ODEMIRA	1	18
DIRECÇÃO REGIONAL DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	1	17
DIRECÇÃO-GERAL DE REINserÇÃO SOCIAL	1	17
INSTITUTO DOS REGISTOS E NOTARIADO, IP	1	17
INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DO PORTO	1	14
CÂMARA MUNICIPAL DE SEIA	1	13
CÂMARA MUNICIPAL DE SINTRA	1	10
PORSEG - SISTEMAS DE SEGURANÇA, S.A	1	9
Entidades Estrangeiras	Cursos	Participantes
ENAD - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ANGOLA	11	156
PROJECTO - PAOSED	10	106
CED - CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA - DILI	3	66

A listagem abaixo apresenta os cursos mais procurados pelas diferentes entidades distribuídos por áreas temáticas:

### ***CURSOS ENCOMENDADOS POR ÁREA TEMÁTICA***

***( 2010 )***

<b>Áreas Temáticas</b>	<b>Nº Acções</b>	<b>Nº Horas</b>	<b>Nº Participantes</b>	<b>Volume Formação</b>
ASSUNTOS JURÍDICOS	74	2.741	1.573	8.472
CONGRESSOS, CONFERÊNCIAS, ENCONTROS E CURSOS INTERNACIONAIS	1	50	11	92
CURSOS PARA DIRIGENTES (Lei nº 51/2005 de 30 Agosto)	16	1.908	413	9.053
DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO	2	445	50	1.883
E-LEARNING / BLENDED LEARNING	1	28	16	75
GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO	14	527	280	1.663
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS / GESTÃO DA APRENDIZAGEM	53	1.069	1.362	4.327
GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE	24	755	357	1.779
GESTÃO PÚBLICA / QUALIDADE / COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41	965	1.199	3.209
INFORMÁTICA PARA UTILIZADORES	27	514	386	1.157
LIDERANÇA / COMPORTAMENTO / COMUNICAÇÃO PESSOAL	72	1.548	2.223	9.573
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	3	68	45	170
SI / TI PARA PROFISSIONAIS	1	30	12	60

Estas 329 acções correspondem a 39% da actividade formativa do INA.

## ***FORMAÇÃO INICIAL AOS ESTAGIÁRIOS (PEPAC)***

No âmbito do programa de estágios na Administração Pública foram desenvolvidas diversas acções de formação inicial para os 1686 estagiários seleccionados, por capital de distrito. O número de estagiários em cada sessão e distrito foi o seguinte:

Aveiro: 82	Leiria: 51
Beja: 21	Lisboa: 722
Braga: 80	Portalegre: 26
Bragança: 12	Ponta Delgada: 3
Castelo Branco: 16	Porto: 171
Coimbra: 106	Santarém: 65
Évora: 26	Setúbal: 75
Faro: 96	Viana do Castelo: 18
Funchal: 11	Vila Real: 30
Guarda: 10	Viseu: 65

Com estas acções pretendeu-se preparar e integrar os estagiários nos serviços de acolhimento, proporcionando-lhes uma visão global do que é a Administração Pública, os princípios por que se rege e os instrumentos de gestão que utiliza. Para atingir estes objectivos realizaram-se 3 painéis gerais para abordar diferentes temáticas, a saber:

- Painel I - Administração Pública: Conceito, Estrutura e Princípios Fundamentais
- Painel II – Serviço Público em tempos de mudança
- Painel III- O programa de estágios Profissionais

## ***FORMAÇÃO EM SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO***

### ***OBJECTIVOS***

A actividade nesta área desenvolve-se com vista à prossecução da sua finalidade essencial de qualificar quer os profissionais das carreiras de informática na administração pública, certificando-os por referência à portaria nº 358/2002, quer os utilizadores de tecnologias da informação numa perspectiva de inclusão na sociedade da informação e do conhecimento e de contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Nestes domínios, a actualização de conteúdos ou preparação de novas acções pautam-se pela procura de uma resposta eficaz a três desafios principais:

- adequação da oferta de formação às novas necessidades dos gestores e profissionais de informática, derivadas de um contexto de trabalho cada vez mais aberto à participação das empresas no desenvolvimento e implementação dos novos sistemas;
- actualização de conhecimentos e aquisição de novas competências no domínio da utilização das TIC, para melhoria dos processos e métodos de trabalho
- ajustamento da formação à pressão do mercado das TIC, caracterizado por intensa inovação ao nível das tecnologias e consequente impacto nos processos de trabalho e gestão;
- coexistência com forte concorrência ao nível da formação e certificação de competências, de reconhecimento internacional, no domínio das TIC.
- Desenvolvimento de boas práticas de governação das TIC, de modo a contribuir para o desempenho eficiente dos organismos públicos

## **ACÇÕES REALIZADAS**

### **FORMAÇÃO REGULAR E ENCOMENDADA**

No âmbito da execução do programa aberto de formação realizaram-se 123 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, gestão na área das unidades de saúde 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 implementação da assinatura electrónica. No total respondemos a 48 pedidos de formação.

### **PROJECTOS ESPECIAIS DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO**

*Formação na área da saúde* – concluiu-se o 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 integrou duas componentes: formação para os Directores Executivos (3 cursos) e formação para os Conselhos Clínicos (15 cursos).

*Formação acreditada para professores* – aumentou-se a oferta de formação acreditada pelo Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua de Professores, integrando um curso novo de “Produção de Software Educativo”.

*Certificação ECDL* – enquanto Centro de Certificação ECDL realizou 365 exames. 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 MOBILles* – organizaram-se 28 acções de formação para pessoal em mobilidade especial. Estes cursos, nos domínios da informática na óptica do utilizador, português, higiene, saúde e segurança no trabalho, contabilidade e recursos humanos, decorreram em Lisboa, Almada, Seixal, Évora, Elvas, Faro, Coimbra e Bragança. Destas acções, 9 foram realizadas no âmbito de um protocolo do INA com o STE.

*Formação 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. Neste âmbito realizou-se a 1ª edição de cada um dos dois cursos com certificação do PMI, que são o “Programa Avançado em Gestão de Projectos” e o curso de “Preparação para exame de certificação PMP”.

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

Iniciou-se a 2ª edição do curso “Formação CCNA Exploration”, desenvolvido em b-learning, no âmbito da actividade do INA enquanto academia Cisco, para qualificação de profissionais na área das comunicações e que pretendam preparar-se para a obtenção da certificação CCNA. Destaca-se o aumento do número de formandos, indicador do interesse por esta modalidade de formação orientada para a certificação.

## ***DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO***

Em 2010, foram realizados 23 diplomas de especialização com um total de 775 participantes, de que se destacam:

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMPRAS E CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

Em 2010 o INA realizou o DECCP entre 6 de Outubro e 26 de Novembro com 27 participantes continuando, assim, a apostar no reforço da formação de competências na gestão estratégica das compras públicas, visando contribuir para que se atinjam economias de escala e se promova, consequentemente, uma gestão eficiente e racional de cursos.

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.

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

O Diploma de Especialização em Inspeção, Auditoria, Avaliação e Fiscalização, essencialmente vocacionado para auditar a forma como os dinheiros públicos são geridos, avaliando a sua conformidade legal por um lado mas, também, o cumprimento dos critérios de economia, eficiência e eficácia no desempenho dos serviços e das intervenções públicas, decorreu em 2010 com 16 participantes.

Pretendeu-se 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 inspeção, 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.

Este diploma focalizou-se essencialmente nas dimensões financeiras da auditoria importando explorar, em acções futuras, as restantes dimensões das funções de inspeção, auditoria, avaliação e fiscalização.

## **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E TÉCNICAS ORÇAMENTAIS**

O Diploma de Especialização em Contabilidade e Técnicas Orçamentais, decorreu de 4 de Novembro a 17 de Dezembro de 2010, com 36 participantes, visando desenvolver competências na área contabilística e orçamental tendo em conta a envolvente pública destas matérias que abrangem vários sistemas de informação contabilística.

Este curso insere-se no quadro das iniciativas do INA que visam valorizar os quadros administrativos da Administração Pública e prepará-los para o desempenho de um papel activo nos processos da reforma em curso.

## **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM APROVISIONAMENTO, STOCKS E PATRIMÓNIO**

O Diploma de Especialização em Aprovisionamento, Stocks e Património visou aprofundar conhecimentos e transmitir competências na gestão administrativa das funções aprovisionamento, stocks e património tendo decorrido, em 2010, entre 4 de Março e 23 de Abril, com um total de 21 participantes.

## **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJECTOS FINANCIADOS PELO QREN**

O Diploma de Especialização em Gestão de Projectos Financiados pelo QREN, visou aprofundar conhecimentos e transmitir competências sobre o processamento administrativo e sobre a gestão de projectos financiados pelo QREN, tendo decorrido em Algés, entre 4 de Março e 30 de Abril de 2010, com 16 participantes.

Este curso destinou-se aos quadros que fazem a gestão corrente dos projectos, começando pela colaboração das candidaturas, passando pelo acompanhamento da execução e terminando com a elaboração dos dossiers de saldo e relatórios finais.

## **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM SECRETARIADO E PROTOCOLO**

O Diploma de Especialização em Secretariado e Protocolo decorreu em 2010 entre 5 de Abril e 24 de Maio, com 48 participantes e visando dotá-los de conhecimento na área do protocolo e do secretariado, nos seus diferentes domínios.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS**

O Diploma de Especialização em gestão Administrativa de recursos Humanos, faz parte de um conjunto de diplomas dirigidos aos quadros administrativos visando aprofundar e sistematizar os conhecimentos e as competências daqueles que desempenham ou pretendem vir a desempenhar funções nas áreas nucleares da carreira administrativa, tendo decorrido em Algés entre 9 de Setembro e 22 de Outubro com 12 pessoas. Visou formar quadros especializados na área de gestão administrativa dos Recursos humanos, incluindo a vertente dos vencimentos.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS**

Com a frequência deste curso, os participantes adquiriram conhecimentos e competências que lhes permitiram participar activamente na melhoria da performance e da imagem da Administração Pública. Para além das sessões presenciais, com a duração global de 245 horas, o curso inclui uma componente de auto-estudo com tutoria, suportado pelo sistema de e-learning do INA, a que se atribui uma duração igual à da componente presencial. As sessões presenciais têm lugar uma vez por semana, o que confere ao curso a duração global de 9 meses. O curso é objecto de avaliação contínua e teve a participação de 20 formandos de 7 de Setembro de 2009 a 17 de Maio de 2010.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO JURÍDICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O diploma pretende 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.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

Este curso aborda as dimensões que na actualidade se consideram críticas para a gestão das pessoas nas organizações. As diversas exigências a que as organizações se encontram sujeitas fazem da gestão das pessoas uma competência essencial dos responsáveis de equipas e de grupos de trabalho, sendo da qualidade dessa gestão que depende, em grande parte, a prossecução dos objectivos organizacionais.

Pretende-se com esta acção dar uma visão integrada da gestão das pessoas, considerando, simultaneamente, o enquadramento organizacional e as dinâmicas interpessoais que estão presentes nesses processos, assumindo, como objectivos, promover o desenvolvimento de competências.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE CONTEUDOS**

Este curso realizou-se de 7 a 14 de Abril e teve 14 participantes, tendo tido como principais objectivos:

- Divulgar a Gestão Documental como ferramenta para a Inovação e Modernização na Administração Pública, para obter ganhos da produtividade, e aumentar a eficiência organizacional;
- Analisar a relação entre a gestão dos documentos e a dos processos que os produzem, e definem o seu fluxo na organização;

- Dar a conhecer os requisitos, normas e metodologia para que os arquivos se possam constituir como repositórios permanentes de informação e de conhecimento organizacional;
- Potenciar a gestão dos Arquivos, através das TIC's.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A SAÚDE**

Criar competências e ajudar os responsáveis de sistemas de informação e os directores de unidades de saúde a desenvolver a gestão estratégica dos Sistemas e Tecnologias de Informação nas suas organizações, conhecendo e aplicando as várias vertentes da gestão de SI, desde a componente da estratégica, da arquitectura passando pelos sistemas clínicos, sistemas financeira e de controlo de gestão (ERP) até à integração com os sistemas do SNS.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIAS A PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Este diploma tem como objectivo dotar os formandos dos conhecimentos e das ferramentas que os possibilitem efectuar uma auditoria às Organizações, tendo como foco principal os processos organizacionais e os sistemas de informação que os suportam, e propor um conjunto de melhorias que garantam a melhoria da eficácia e da eficiência das organizações.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E MELHORIA DE PROCESSOS**

Este diploma tem como objectivo dotar os formandos de competências técnicas e instrumentos que lhes possibilitem, nas suas Organizações, mapear, modelar, analisar e controlar processos de negócio, garantindo a sua melhoria contínua ao longo do tempo. Competências estas cuja aquisição é garantida pela realização, em contexto formativo, de um trabalho de gestão de mudança baseado num caso de estudo real.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM CERTIFICAÇÃO FLORESTAL**

A certificação florestal é um processo que garante ao consumidor que um determinado produto provém de uma floresta gerida de forma sustentável.

Compreende duas etapas: Certificação da Gestão Florestal e a Certificação da Cadeia de Custódia.

No final da acção de formação, os formandos deverão ser capazes de planear e implementar um Sistema de Gestão Florestal ou um Sistema de apoio à Cadeia de Custódia com vista à certificação.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS DO AMBIENTE**

Criar competências no domínio da aplicação e desenvolvimento das políticas de ambiente e na integração das questões ambientais nas políticas públicas e nos projectos de desenvolvimento. O DEPA incide sobre a análise dos instrumentos para a aplicação e desenvolvimento das políticas de ambiente e para a avaliação dessas políticas. São focados temas em desenvolvimento como a aplicação do princípio do poluidor-pagador, incentivos financeiros e fiscais, a aplicação de instrumentos de mercado, responsabilidade ambiental, seguros ambientais, crime ambiental, participação pública e acesso justiça, em matéria de ambiente. Serão ainda analisadas as relações das políticas de ambiente com as políticas de Desenvolvimento Sustentável,

Ordenamento do Território e Urbanismo, Transportes, Saúde, Agricultura, Pescas, Indústria, Comércio e Serviços.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O diploma visa fornecer os principais conceitos e práticas que permitem operacionalizar o processo de mudança nas organizações com base na gestão do desempenho organizacional, de modo a que o participante fique apto a:

- avaliar o desempenho organizacional com base em evidências;
- integrar o desempenho organizacional à luz de critérios de qualidade e de excelência;
- assegurar o alinhamento entre objectivos, estratégias, competências e processos na organização;
- motivar as pessoas através do seu envolvimento no processo de melhoria do desempenho da organização;
- focar as actividades de melhoria onde estas são mais necessárias;
- validar e adaptar o modelo de mudança de acordo com a realidade da organização;
- promover a partilha de boas práticas entre diferentes unidades de uma organização e com outras organizações - comunidades de prática.

#### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O diploma visa apoiar a aquisição dos conceitos teóricos e das ferramentas de gestão que permitem compreender e implementar, de forma integrada e sistémica, os ciclos de inovação e de aprendizagem organizacional.

O diploma visa, especificamente, permitir aos participantes:

- analisar a função e responsabilidade da inovação pública como factor de desenvolvimento e competitividade nacional;
- definir uma estratégia de gestão do conhecimento como condição necessária à inovação;
- gerir o risco na inovação e compreender o papel dos factores intangíveis no processo de criação de valor;
- implementar os processos de aprendizagem individual e organizacional;
- desenvolver competências individuais, de equipa e organizacionais, promotoras de aprendizagem e inovação;
- gerir a inovação na organização através de projectos isolados ou integrados;
- desenvolver Comunidades de Prática/Aprendizagem como factores determinantes para o desenvolvimento da inovação organizacional;
- orçamentar e financiar projectos de inovação;
- implementar projectos de inovação organizacional;
- promover o endomarketing para a inovação.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DECODE (6.ª EDIÇÃO)**

Realizou-se mais uma edição do DECODE (a 6.ª), na qual se inscreveram 18 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 distribuída 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 6.ª edição do Ciclo de Conferências em Cooperação para o Desenvolvimento, o qual se encontra acoplado ao DECODE.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM SIMPLIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO LEGISLATIVA E REGULAMENTAR - DELEGE. (REALIZAÇÃO DA 1.ª EDIÇÃO)**

- programa pioneiro em Portugal (as universidades não o tratam ainda autonomamente e não existe oferta de formação alternativa);
- módulo igualmente pioneiro em Portugal sobre utilização das TIC para a produção do direito.

### **DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM IMPLEMENTAÇÃO DA CAF**

- realização do exercício real de auto-avaliação do ISS ao nível nacional (aplicação da CAF) que envolveu 30 participantes entre promotores e chefes de equipas de auto-avaliação. A equipa de formadores acompanhou a produção dos respectivos relatórios finais e planos de melhoria ao nível distrital e de entidades autónomas, e apoio a elaboração do relatório final e plano de melhoria do ISS, com vista à candidatura ao *Committed to Excellence* da EFQM;
- utilização de um wiki, por sugestão do INA que parametrizou a ferramenta, onde os participantes partilharam todo o seu trabalho para promover a partilha de informação e uma cultura de transparência na organização;
- preparação de um caso com base na experiência adquirida para divulgação.

### ***E-learning***

No que respeita à actividade nesta área, ela desenvolve-se quer no quadro da actividade junto da administração pública nacional como no contexto da cooperação internacional (ver “Cooperação para o Desenvolvimento”). De destacar:

434 audioconferências

3600 acessos às salas de audioconferência durante 1 hora ou mais tempo

4100 utilizadores registados na plataforma

A actividade consistiu em:

- apoio a todos os utilizadores (internos e externos) para uma utilização correcta das tecnologias e a sua incorporação nas soluções de aprendizagem

- apoio à realização de 46 cursos do programa de formação para dirigentes (CADAP, CAGEP, FORGEP, DEGP, CADAPi) que inclui a criação dos cursos e dos seus 1.252 utilizadores, a colocação de conteúdos, bem como a introdução de melhorias de edição para edição. Todas as edições do CADAP, FORGEP e CAGEP incluíram 5 audioconferências/cada;
- apoio à realização de 23 diplomas de especialização que inclui a criação dos diplomas e dos seus utilizadores, a colocação de conteúdos, bem como a introdução de melhorias de edição para edição;
- apoio à realização de 8 cursos do programa regular da UINP (167 participantes, 7 destas acções de formação foram financiadas pelo POPH, distribuídas entre Lisboa, Porto e Coimbra; 1 acção realizou-se sem apoio do POPH pela primeira vez);
- apoio à utilização da plataforma de e-learning por utilizadores externos (formandos e formadores) e internos ao longo do ano, nomeadamente através da apresentação da plataforma e das suas funcionalidades quando inicia uma nova acção de formação e mantendo uma atitude pró-activa em relação às necessidades dos utilizadores;
- realização de sessões de sensibilização / formação acerca das principais funcionalidades da plataforma de e-learning para 10 novos formadores;
- concepção e desenvolvimento de 1 curso online “Contratos públicos: como comprar melhor?”;
- concluiu-se o desenvolvimento do curso de gestão financeira;
- produziram-se 3 cd com conteúdos de diversos cursos / diplomas de especialização (DECODE, DECAF-ISS, CADESC (Cooperação));

### **APRENDIZAGEM INFORMAL – COMUNIDADES@INA**

O desenho e desenvolvimento do comunidades@ina iniciou-se no 2.º semestre de 2009, mas só foi divulgado na administração pública em 2010. Como é habitual neste tipo de projecto, predomina no início a partilha de informação, particularmente ainda a cargo da equipa e-learning do INA.

Quanto ao desenvolvimento da solução técnica introduziu-se no último trimestre de 2010 um modelo de pontuação destinado a premiar os membros mais activos no comunidades@ina no quadro duma 2.ª fase do desenvolvimento do sítio que envolveu, nomeadamente, melhorias ao nível da pesquisa de recursos das comunidades. Procedeu-se igualmente à actualização das FAQ resultantes das novas funcionalidades introduzidas na 2.ª fase;

Durante 2010 foram ainda produzidos 7 tutoriais sobre a utilização das comunidades:

- Como criar o registo?
- Como recuperar os dados de acesso?
- Como aderir a um grupo?
- Como subscrever toda a actividade de um grupo?
- Como pesquisar por etiquetas?
- Como criar conteúdos (exemplo: Link)?
- Como criar um grupo do tipo "Comunidade"?

O comunidades@ina envolveu igualmente uma dinâmica própria junto dos grupos de discussão e facilitadores. Neste capítulo procedeu-se à organização de 3 sessões de trabalho no quadro da actividade da comunidade

BPM e produção do relatório com os seus resultados (18 Junho / 27 Setembro / 30 Novembro). Estas sessões permitiram a apresentação de práticas de várias organizações públicas. A última sessão foi acolhida pelo Instituto Português Marítimo e Portuário (n.º total de participantes nas 3 sessões: 90).

Organizou-se ainda outra sessão de trabalho aberta ao público destinada a dar a conhecer a comunidade Web 2.0 (1 de Julho) para discutir pontos críticos e conquistar os participantes para a intervenção no espaço virtual.

## **NOVAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO**

No âmbito deste objectivo há a distinguir três tipos de actividades, a saber: concepção, coordenação e realização de novas acções de formação, em áreas de inovação e utilizando métodos pedagógicos inclusivos.

No total foram concebidas, coordenadas ou realizadas 6 acções de formação, havendo ainda a assinalar a participação em seis outras acções, aqui referenciadas pelo facto dessa participação ter resultado em produtos com características inovadoras.

A concepção de novas acções de formação concentrou-se nos seguintes temas

No Modelo de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos – MANFOP. Neste âmbito foram concebidas duas acções de formação: sobre a Construção do Directório de Competências e Gestão da Formação Profissional em Organismos Públicos, com a duração de 18 horas. *Equipa de projecto responsável – Helena Rato; David Ferraz; Miguel Rodrigues*

Cidadania e Diversidade Cultural nas práticas profissionais

Esta acção de formação vem na sequência de outras acções realizadas, em 2009, em parceria com o ACIDI, utilizando referenciais temáticos e pedagógicos concebidos e desenvolvidos no quadro do Programa EQUAL. O curso realizado em 2010, por solicitação do Governo dos Açores, através da Direcção Regional das Comunidades, foi da exclusiva responsabilidade do INA, I.P., tendo havido 2 acções de formação.

*Coordenadora - Matilde Gago da Silva*

Outra iniciativa que se enquadra neste capítulo é a formação ministrada na Escola de Outono para jovens investigadores. O carácter inovador desta acção decorre do tipo de destinatários e do objectivo da formação; dos métodos pedagógicos utilizados e do corpo de docente.

Com efeito, a formação tem como destinatários estudantes de mestrado e de doutoramento em Administração Pública, Gestão e Ciências Sociais, tendo como objectivo capacitá-los em metodologias de investigação científica. Em 2010, a acção realizou-se na UTAD, Vila Real, com 23 estudantes de diversas origens, designadamente Coimbra, Vila Real, Lamego, Brasil, Madeira, Lisboa, Porto, Évora e Bragança. Participaram professores da Universidad Pablo de Olavide (Sevilha), Instituto Juan March (Madrid), Stirling University (Escócia), Universidade de Évora, UTAD e investigadores do INA, I.P. Os professores José Portela, Helena Rato e António Correia de Campos intervieram nas sessões de abertura e de encerramento.

*Coordenadora - Maria Asensio*

## 3.2 INVESTIGAÇÃO

### COMUNICAÇÕES

A actividade de investigação do INA está resumida nos Anexos AQ3 e AQ4 e abrangeu por diversas áreas de conhecimento, mas com enfoque particular nas Políticas Públicas.

A equipa de investigadores do INA desenvolveu igualmente trabalho relevante com a participação em diversos júris de concursos públicos de que se destaca o júri dos Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial e o Prémio Ideia Simplex 2010 e o prémio das boas práticas (Deloitte).

### OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS À COMUNIDADE

Neste âmbito há a distinguir os seguintes tipos de actividade:

- Actividade de *peer-review*;
- Orientação de teses;
- Participação em Júris de teses de doutoramento ou dissertações de mestrado;

#### 1. ACTIVIDADES DE PEER-REVIEW

- Revisão do artigo *Interoperable Based Electronic Public Procurement Model* AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT Manuscrito com a referência: AJBM-10-547- Relatório  
*Revisor - David Ferraz*
- Parecer científico para a publicação da obra “Administração Pública e Política. Limites da coexistência”, tese de doutoramento de Carla Susana de Sousa Cardoso Teixeira. O parecer foi solicitado pelo Conselho Directivo da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) a 10 de Maio.  
*Elaborou parecer - Helena Rato*

#### 2. ORIENTAÇÃO DE TESES DE DOUTORAMENTO OU DISSERTAÇÕES DE MESTRADO

##### ***Doutoramentos***

Tese de doutoramento de David Alexandre Correia Ferraz aluno do Doutoramento de Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-IUL). A tese subordina-se ao tema “Actores políticos e administrativos no contexto do processo de governação em Portugal: dicotomia ou relações de inter-influência e interdependência” (em curso).

Orientador – César Madureira

Tese de doutoramento de Miguel Nuno Rodrigues aluno do Doutoramento de Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE-IUL). A tese subordina-se ao tema “Configurações e dinâmicas de Governança em rede no domínio da política ambiental” (em curso).

Orientador – César Madureira

Tese de doutoramento de Sandra Lumer, aluna do Doutoramento em Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). A tese subordina-se ao tema “A Gestão de Central de Regulação de Urgências: Desafios, Dificuldades e Possibilidades” (em curso).

Orientadora: Maria Asensio.

Tese de doutoramento de Maria Marly de Oliveira Coêlho, aluna do Doutoramento em Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). A tese subordina-se ao tema “Gestão de Políticas Públicas para a Educação do Campo: Um Estudo sobre a Implementação do Programa Escola Ativa no Estado do Amazonas - Brasil – Período 2004-2011. (em curso). Orientadora: Maria Asensio.

### **Mestrados**

Dissertação de Mestrado de Célia Maria Gomes Roque aluna do Mestrado em Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). A dissertação subordina-se ao tema “O impacto da formação interna na estrutura da Administração Pública e a sua influência na relação desta com o cidadão: o caso do Instituto de Emprego e Formação Profissional, IEPF, IP” e foi defendida no dia 13/12/2010 tendo obtido a classificação de 16 valores.

Orientador – César Madureira

Dissertação de Mestrado de Elisabete Carvalho aluna do Mestrado em Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). A dissertação subordina-se ao tema “Remuneração e desempenho – Uma comparação entre o sistema público vigente e um exemplo do sector privado” (em curso)

Orientador – César Madureira

Dissertação de Mestrado de Joana Ferreira aluna do Mestrado em Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). A dissertação subordina-se ao tema “Contributo das USF norte enquanto Instrumento de Apoio ao Envelhecimento” e foi defendida no dia 31/12/2010 tendo obtido a classificação de 16 valores.

Orientadoras – Maria Asensio e Fernanda Nogueira

### **3. PARTICIPAÇÃO EM JÚRIS DE TESES DE DOUTORAMENTO OU DISSERTAÇÕES DE Mestrado**

Em 2010, esta actividade teve a seguinte concretização:

Júri da prova de mestrado em Gestão de Vítor Daniel Almeida Pinto, subordinada ao tema “O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica nas organizações do sector público sem fins lucrativos”. A prova foi discutida no dia 29 de Outubro, na Universidade Lusíada de Lisboa.

Arguente - César Madureira

Júri da prova de doutoramento em Gestão de Carlos Manuel da Silva Rodrigues, subordinada ao tema “Evolução da Governação das Organizações Públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados”. A prova foi discutida no dia 2 de Setembro, no ISCTE-IUL.

Arguente - César Madureira

Júri da prova de doutoramento em Gestão de Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, subordinada ao tema “As variáveis comportamentais, o capital intelectual e as parcerias/redes e suas contribuições para a capacidade de gerar inovação: estudo de caso aplicado a três empresas portuguesas”. A prova foi discutida no dia 12 de Abril de 2010, na Universidade Lusíada de Lisboa.

Arguente - César Madureira

Júri da prova de mestrado em Sociologia de Marli Pereira de Barros Dias, subordinada ao tema “Poder Político e Ideologia Face à Construção Adiada de uma Paz duradoura entre Israel e Palestina”. A prova for discutida no dia 23 de Setembro, na Universidade de Évora. Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão e Administração Pública de João José Vieira de Andrade e Sousa, subordinada ao tema “A Gestão por Objectivos na Guarda Nacional Republicana”. A prova for discutida no dia 6 de Setembro, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) de Lisboa.

Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão e Administração Pública de Maria da Purificação Afonso Reis, subordinada ao tema “Benefícios da Adopção de Modelos de Gestão da Qualidade pelos Serviços Públicos Portugueses”. A prova for discutida no dia 6 de Setembro, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) de Lisboa.

Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão e Administração Pública de Marisa Reis Cerveira Portijo, subordinada ao tema “Balance Scorecard. Um Instrumento de Gestão Estratégica”. A prova for discutida no dia 6 de Setembro, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) de Lisboa.

Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão e Administração Pública de Júlio Henrique Soares Quintino, subordinada ao tema “Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida no Trabalho. Estudo de Caso num Município da Área Metropolitana de Lisboa”. A prova for discutida no dia 6 de Setembro, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) de Lisboa. Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão e Administração Pública de Jorge Alexandre Martins Portijo, subordinada ao tema “Decisão em Contexto Político e Limites à Racionalidade Técnica: Estudo de Caso”. A prova for discutida no dia 6 de Setembro, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) de Lisboa.

Arguente - Maria Asensio

Júri da prova de mestrado em Gestão de Ana Luísa da Costa Ferreira, subordinada ao tema “Inovação Social: Assistência a Idosos – Novos Projectos de Vida em Ambientes de Elevada Qualidade”. A prova foi discutida no dia 15 de Julho, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

Arguente - Maria Asensio

Júri do Projecto de Tese de Doutoramento em Gestão de Marie Cristine Fortes Rocha, subordinada ao tema “Gestão social aplicada ao terceiro sector: definição de uma metodologia para captação de recursos que visam criar e manter associações comunitárias sem fins lucrativos na cidade de alvorada/rs”. A prova foi discutida no dia 15 de Julho, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

Arguente - Maria Asensio

Júri do Projecto de Tese de Doutoramento em Gestão de Wilma Ferreira Guedes Rodrigues, subordinada ao tema “Integralidade na saúde da mulher: gestão do cuidado na doença hipertensiva específica da gravidez nos serviços públicos de saúde”. A prova foi discutida no dia 15 de Julho, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

Arguente - Maria Asensio

Júri do Projecto de Tese de Doutoramento em Gestão de Sandra Lumer, subordinada ao tema “Gestão de Central de Regulação de Urgências: Desafios, Dificuldades e Possibilidades”. A prova foi discutida no dia 15 de Julho, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD).

Arguente: Maria Asensio

Júri da prova de doutoramento em Sociologia de Hugo Carvalho de Matos Fernández, subordinada ao tema “Discursos de Poder na Transição do Antigo Regime para o Liberalismo. A Emergência do Paradigma Igualitário”. A prova foi discutida no dia 5 de Maio, na Universidade de Évora.

Vogal - Maria Asensio

### ***3.3 COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO***

No ano de 2010 mantiveram-se de forma controlada as metodologias de organização e trabalho para o acompanhamento e execução das tarefas de cooperação internacional para o desenvolvimento.

#### ***ACTIVIDADES REALIZADAS***

##### **REPRESENTAÇÃO EXTERNA**

À semelhança dos anos anteriores foi assegurada a representação externa do INA nalgumas redes a que o mesmo pertence, designadamente a Escola Iberoamericana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP) e a Rede de Institutos Nacionais de Administração e Equivalentes (RINAPE) dos países de expressão oficial portuguesa.

Em paralelo, o ano de 2010 conheceu uma larga procura de delegações externas que vieram tomar contacto com as actividades do INA e da Administração Pública portuguesa, quer provenientes do espaço lusófono quer de outras áreas geográficas, como se fará referência nos locais próprios do presente Relatório.

##### **FORMAÇÃO**

No domínio da formação assinala-se a manutenção de um programa de formação em Angola em parceria com a respectiva Escola Nacional de Administração (ENAD) e a procura de fornecimento de apoio formativo directo a outras instituições do mesmo país.

Também no âmbito do Protocolo celebrado com a ANACOM foi possível realizar alguns cursos desenhados para a Associação de Reguladores das Comunicações e Telecomunicações (ARCTEL – CPLP) assim se corporizando a experiência iniciada no termo do ano anterior.

Também as actividades de formação foram intensificadas nos domínios da cooperação para o desenvolvimento e sua avaliação, e da observação eleitoral.

Com assinalável sucesso foram ultimados os trabalhos da componente formativa do Programa de Apoio aos Órgãos de Soberania e Estado de Direito (PAOSD) da Guiné-Bissau, que em 2009 foi adjudicado directamente pela União Europeia ao INA.

## **CPLP E PALOP**

### **CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa**

Como em anos anteriores foram mantidos os contactos com esta organização os quais possibilitaram a continuação do apoio à RINAPE – Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes e à realização da 5ª edição do CADAP Internacional.

Também na 6ª edição do DECODE participaram dois funcionários da CPLP.

O INA participação na *reunião de lançamento da Rede Lusófona* na Fundação Calouste Gulbenkian e com uma apresentação sobre a sua experiência (16 Abril);

### **OIT – Organização Internacional do Trabalho**

À semelhança do ocorrido em anos anteriores foi recebido um grupo de 33 participantes de alguns PALOP (Angola, Cabo Verde, Moçambique) a que foi dada a conhecer a experiência do INA em sede de formação inicial, da formação de dirigentes da administração pública e das metodologias *e-learning*.

Programada pela OIT a visita ao INA decorreu em Outubro após uma estadia do grupo no centro de formação da referida organização internacional em Turim (Itália).

### **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)).

Realizou-se uma reunião em Luanda, com vista á preparação da 4.ª reunião da RINAPE, entretanto transferida para o 1.º trimestre do ano de 2011. Deve anotar-se que esta reunião tem vindo a ser sucessivamente adiada por dificuldades de organização do país coordenador a que não foram estranhas as questões do suporte financeiro da deslocação dos representantes de alguns dos países membros da Rede.

## **ANGOLA**

### **ENAD- Escola Nacional de Administração**

- Foi desenhado um amplo programa de formação contemplando a realização de 1 conferência, de 2 cursos de curta duração (40 horas) no domínio da Comunicação Assertiva e da Feitura de Leis com 2 edições, de 6 Cursos de Aperfeiçoamento com duas edições cada (120 horas) nos domínios do Secretariado, Protocolo e Atendimento, Aprovisionamentos, “Stocks” o Património, da Contabilidade e Técnicas Orçamentais, da Inspeção e Auditoria, da Avaliação de desempenho Institucional e da Gestão e Melhoria de Processos, do Curso de Alta Função Pública de Angola (CAFP), de duas edições de um Seminário sobre Parcerias Público-Privadas e de 2 cursos especiais na área das TIC.

Vicissitudes várias ocorridas em Angola no decurso do primeiro semestre do ano em referência perturbaram largamente a execução do plano acima referido tendo na prática sido

apenas realizadas as seguintes actividades: Conferência, 3 edições do Curso de Comunicação Assertiva, 2 edições do Curso de Secretariado, Protocolo e Atendimento e do Curso Inspeção Auditoria e Fiscalização, 1 edição do Curso Gestão e Melhoria de Processos, o CAFPA e um Curso de Gestão de Formação.

- Em Outubro de 2010 foi recebida no INA uma delegação composta por quatro dirigentes e técnicos da ENAD. O objectivo da visita foi, na opinião dos mesmos, totalmente conseguido com o acompanhamento da preparação do Programa de Formação, do processo de inscrição e gestão da formação bem como a organização e execução de projectos de Investigação e Consultoria.

#### **CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica**

- Na sequência de contactos efectuados em Luanda na sede do CINFOTEC foi preparado um programa de formação a realizar em 2011 contemplando um curso integrado de capacitação nas áreas da gestão (recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais) destinada aos dirigentes intermédios e técnicos superiores do Centro, bem como formação no domínio das tecnologias de informação e comunicação para os quadros do Departamento homólogo do CINFOTEC.
- Em Novembro do ano em referência foi recebida no INA uma delegação do CINFOTEC à qual foi proporcionada informação alargada sobre o âmbito e organização dos processos formativos no domínio das TIC.
- **MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO**

Após em Março de 2010 se terem retomado os contactos com a nova estrutura de poder do MAT, renovada no quadro das alterações político-constitucionais ocorridas em Angola a partir do início daquele ano foi recebida no INA em Setembro uma delegação composta pelo Vice-Ministro para os Assuntos Institucionais e Eleitorais do MAT e pelo Director do Instituto de Formação da Administração Local.

Em consequência iniciou-se nova reformulação do projecto anteriormente preparado visando agora, sobretudo, o fortalecimento das capacidades do IFAL, alterando-se a sua descrição geral, enquadramento legislativo, arquitectura de gestão, calendarização de actividades e matriz de enquadramento lógico, para ulterior submissão à aprovação das entidades angolanas.

## **GUINÉ-BISSAU**

#### **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 assegurou a execução da componente formativa principal do PAOSED, cujos beneficiários finais foram 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), respeitavam 771 vagas, às quais correspondiam 3 114 horas lectivas.

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 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.

Assim, às 40 acções formativas executadas ao longo do 2º semestre de 2009 juntaram-se mais 10 acções executadas de Janeiro a Maio de 2010, resultando num total de 50 acções, que contemplaram 677 participantes e corresponderam a 3594 horas lectivas. De salientar a realização de 5 estágios em Portugal para os escalões superiores das 2 Magistraturas, num total de 17 semanas e 15 participantes, e de 2 Cursos de formação complementar de Magistrados de 1ª Instância guineenses que tiveram lugar no CEJ, onde os magistrados frequentaram o curso em turmas “exclusivas” (habitualmente os cursos contam com a presença de participantes provenientes dos PALOP, que são já, efectivamente, magistrados, enquanto os seus colegas portugueses são candidatos a magistrados) com a formação a ser ministrada à luz do direito em vigor na Guiné-Bissau.

Para a eficaz implementação do Projecto, o INA efectuou uma parceria institucional em Portugal, com incidência na preparação de programas e manuais de apoio e na mobilização de formadores, em áreas sub-sectoriais especializadas. Contemplou, embora não exclusivamente, a intervenção activa do Centro de Estudos Judiciários, do Instituto Registos e Notariado, do Centro de Formação dos Funcionários da Justiça, da Polícia Judiciária, do Conselho Superior de Magistratura, de Tribunais e da Procuradoria Geral da República e ainda da Ordem dos Advogados de Portugal. Na Guiné-Bissau foi assinado um Protocolo de Colaboração tripartido firmado entre o INA, a Faculdade de Direito de Bissau e o Centro Nacional de Formação Judiciária. Para a execução do projecto foi montado um dispositivo bi-centrado, integrando uma equipa-base de 4 pessoas em Oeiras e outra de 4 pessoas em Bissau.

Os resultados alcançados foram considerados como bastante satisfatórios. A recolha de informação, mediante inquéritos essencialmente quantitativos realizados na data de conclusão de cada uma das acções formativas, indica que as notações 3 e 4 (em escala de 1-mínimo a 4-máximo) atribuídas pelos formandos para a globalidade das 50 acções apresentam um valor central de 86%. Em paralelo, quer os resultados de um inquérito realizado em Bissau no termo da realização das actividades de formação quer as declarações públicas do Ministro da Justiça da Guiné-Bissau e do Delegado da União Europeia em Bissau na cerimónia de encerramento da nossa intervenção apontam para a elevada satisfação dos beneficiários e formandos com a actividade desenrolada pelo INA.

## MOÇAMBIQUE

Para além da apresentação de manifestações de interesse/propostas em concursos internacionais a operacionalizar em Moçambique há a assinalar a visita ao INA de uma delegação parlamentar da Assembleia da República daquele país chefiada pela sua Presidente, Verónica Macamo. Durante a visita houve oportunidade de passar em revista a experiência de contactos havidos anteriormente com a administração pública moçambicana e de perspetivar actividades futuras.

## TIMOR LESTE

Foi organizada por solicitação do Ministério do Ambiente e Ordenamento do Território a realização de um Diploma de Especialização em Políticas do Ambiente em Díli, que todavia não foi possível accionar por dificuldades de financiamento daquele Ministério.

Colaboração com o Centro de ensino a distância em Timor Leste (Banco Mundial - Global Distance Learning Network)

- produção de recursos pedagógicos para 2 módulos (“Estado, Administração e Ética pública” e “Gestão da qualidade” do Diploma em Gestão Pública para dirigentes;
- realização de 3 acções de formação do Diploma em Gestão Pública: (“Estado, Administração e Ética pública”, “Gestão da qualidade” e “Liderança e Gestão de Recursos Humanos”;
- realização de 1 acção sobre gestão da formação e gestão de recursos humanos para dirigentes e quadros da área.

## **BRASIL**

Para além da apresentação de manifestação de interesse e de posterior proposta no âmbito do Projecto “Diálogos Sectoriais” assinalam-se diversos contactos havidos com este país.

### **ENA – Brasil (Santa Catarina)**

Após um primeiro contacto havido em Oeiras com a Directora Técnico-Científica da Escola Nacional de Administração-Brasil, Dra. Martha Borges foi recebido o Presidente da Fundação de Amparo à ENA – Brasil, Dr. Rubens de Oliveira. Com o intuito de enquadrar futuras realizações conjuntas entre o INA e a ENA – Brasil celebrou-se um Convénio de Cooperação.

### **Governo do Estado de Santa Catarina**

No mês de Novembro registou-se a visita de uma delegação de 4 elementos do Governo do Estado Federal de Santa Catarina (ENA - Escola Nacional de Administração; Secretaria Especial de Coordenação e Articulação e Secretaria Especial de Articulação Internacional). A organização da visita a cargo do INA proporcionou o exame detalhado do processo legislativo português ao nível do Governo e dos programas de desburocratização administrativa, em reunião de trabalho nos gabinetes dos Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros e da Modernização Administrativa com apresentação das iniciativas *SimpLegis* e *Simplex*.

### **Fundação Nacional de Saúde - FUNASA**

Em Janeiro foi recebida delegação da FUNASA tendo como objectivo troca de impressões com vista à futura viabilização de participação de gestores da FUNASA em formações do INA, no quadro da parceria existente entre o INA e a ENAP (Brasília).

### **Ministério do Planeamento, Orçamento e Gestão**

Uma delegação do MPOG deslocou-se ao INA em Junho de 2010 com o objectivo de conhecer a experiência portuguesa em sede de avaliação do desempenho institucional e individual.

Na ocasião foi explicitado o SIADAP nas suas diversas componentes e a experiência resultante da respectiva aplicação.

## AMÉRICA LATINA

### **Escola Iberoamericana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP)**

Continuou a ser dada especial atenção às actividades prosseguidas pela IBERGOP no tocante ao prosseguimento do seu objecto estatutário.

Neste sentido o INA esteve representado na Reunião do Conselho Académico efectuada em Buenos Aires no mês de Abril de 2010 e cujo principal objecto consistiu na elencagem de temas do Diploma a apresentar à RIMPE (Rede Iberoamericana de Ministros da Presidência e Equivalentes).

A convite do Gabinete do Ministro da Presidência do Governo Português o responsável pela UCOD também participou na reunião da RIMPE, celebrada em Lisboa no mês de Setembro e participou, igualmente, no Conselho Académico Extraordinário realizado em Madrid no mês de Outubro, onde foram aprovados o modelo de Diploma de 2011, respectivos conteúdos, metodologias, calendário e Regulamento Operativo.

## REPÚBLICA POPULAR DA CHINA

Por iniciativa própria a Academia Chinesa de Governança (que sucedeu à Escola Nacional Chinesa de Administração) solicitou a visita de uma delegação sua para se inteirar da experiência do INA nas áreas de formação de quadros superiores e de quadros dirigentes.

A visita da referida delegação composta por 5 quadros e chefiada pelo Vice-Presidente da ACG, Sr. Hang Kang decorreu no mês de Dezembro tendo-lhe sido exibida a experiência do INA nos domínios temáticos atrás referidos.

Após negociações ocorridas durante o período de preparação da visita foi também possível aproveitar a deslocação da delegação chinesa para celebrar um Protocolo de Cooperação entre as duas instituições, o qual substitui o anterior celebrado com a ENCA, entretanto caducado.

## PAQUISTÃO

- **VISITA DA DELEGAÇÃO DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE LAHORE – PAQUISTÃO**

A pedido da Embaixada do Paquistão em Portugal foi organizada de 8 a 13 de Novembro uma visita de estudo para 8 Altos Dirigentes que frequentam um curso na Escola Nacional de Administração Pública de Lahore. A visita teve como objectivo conhecer a realidade portuguesa em termos de implementação de políticas públicas, a coordenação interministerial, o papel do sector privado no desenvolvimento sócio económico e as relações bilaterais com o Paquistão.

No âmbito desta iniciativa foram organizadas várias sessões e visitas institucionais.

## OUTRAS ACTIVIDADES DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

### **CURSO DE OBSERVADORES ELEITORAIS DE LONGA DURAÇÃO**

Entre os dias 07 e 16 de Julho, de 2010, realizou-se nas instalações do INA, em Oeiras, um Curso de Observadores Eleitorais de Longa Duração para Missões no Estrangeiro.

Esta formação teve como objectivo capacitar os participantes com conhecimentos e instrumentos fundamentais para a participação em missões de observação eleitoral de longa duração. Contou com a participação de formadores com elevada experiência e reconhecido mérito no domínio das questões eleitorais, como sejam, entre outros, Ana Gomes, deputada ao Parlamento Europeu e que integrou já

várias Missões de Observação Eleitoral, André Freire (ISCTE- IUL) e Martim Freire, perito na área da segurança em múltiplas missões da OSCE e UE.

### **CURSO “RESULTS-BASED MONITORING AND EVALUATION SYSTEM”**

Com o objectivo de promover a capacitação dos profissionais do sector público e privado na execução de missões de acompanhamento e avaliação de projectos, nacionais e internacionais, o Instituto Nacional de Administração (INA), em parceria com o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), organizou o Curso “*Results-Based Monitoring and Evaluation System*”, que decorreu em Lisboa nos dias 15 a 17 de Novembro, no qual participaram 33 formandos, que o avaliaram de forma muito positiva.

Este curso contou com a presença, como formador, do Prof. Ray Rist, ex-funcionário do Grupo de Avaliação Independente do Banco Mundial, fundador e actual director do curso IPDET – *International Program for Development Evaluation Training*.

### **CURSO DE GESTÃO DO CICLO DO PROJECTO (METODOLOGIA CE)**

Após solicitação do IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, o INA preparou e levou a cabo 2 acções de formação em “Gestão do Ciclo do Projecto” que decorreram, respectivamente, em Março e Maio/Junho, para um total de 38 participantes provenientes do IPAD e de outros Ministérios.

### **ANACOM/ICP**

- **CURSO AVANÇADO PARA DIRIGENTES DO SECTOR DAS COMUNICAÇÕES (CADISC)**

No âmbito da Parceria INA - ANACOM foi realizado de 22 de Março a 1 de Abril o 1º Curso para Dirigentes do Sector das Comunicações tendo como objectivo o reforço das competências dos dirigentes do sector tomando em linha de conta o desenvolvimento da sua preparação teórica e experiência.

Participaram nesta actividade formativa 11 dirigentes de quase todos os países da CPLP, o qual teve uma duração de 63 horas e uma avaliação final muito elevada.

- **2ª E 3ª EDIÇÃO DO CURSO AVANÇADO PARA TÉCNICOS DO SECTOR DAS COMUNICAÇÕES (CATESC)**

Com uma duração de 70 horas foi realizado de 6 a 17 de Setembro a 2ª edição do Curso para Técnicos do Sector das Comunicações que tem como objectivo o reforço das competências dos técnicos do sector tendo como base o desenvolvimento da sua preparação técnica, nos aspectos teóricos e práticos.

Participaram nesta edição 17 Técnicos de quase todos os países da CPLP.

Com idênticos objectivos e duração realizou-se de 2 a 16 de Dezembro uma 3ª edição deste Curso frequentada por 15 técnicos e 1 dirigente de todos os Países da CPLP.

Ambas as edições receberam elevada avaliação final.

## **INSTITUTO DIPLOMÁTICO**

Por solicitação do Instituto Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros foi coordenada pela UCOD a organização de vários módulos formativos destinados a integrar um Curso de Formação para Adidos de Embaixada.

Os referidos módulos incidiram sobre áreas temáticas previamente elencadas (SIADAP, Competências Comportamentais, Políticas do Ambiente, Cooperação para o Desenvolvimento, “Public Speaking” e Lobbying”) num total de 57 horas lectivas tendo beneficiado da formação 30 novos adidos da Embaixada.

## **PROJECTO LEONARDO DA VINCI**

“Transfer of Innovation in Methodologies for European Officials: Follow up on a joint learning path” do Projecto Leonardo da Vinci (TIME OFF – N.º do projecto: 2009-1-CZ1-LEO05-02056) (1/10/2009 a 31/3/2011). De destacar:

revisão do desenho de 3 acções de formação desenvolvido no quadro do projecto anterior (2005-2007) e coordenação do desenho da versão online para essas acções em colaboração com as respectivas equipas multinacionais. Trabalho a cargo de 1 elemento da equipa e-learning (Selma Fernandes) (Bratislava, 1-4 Março);

desenho de duas acções de formação, a realizar em regime presencial e a distância, coordenado por dois elementos da equipa e-learning. Cada elemento trabalhou com uma equipa multinacional responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos de uma acção de formação de 7 horas (1 sobre inclusão de mulheres migrantes, a cargo de Gabriela Azevedo, e outra sobre integração de mulheres migrantes, a cargo de Selma Fernandes) (Roma, 12-15 Abril);

coordenação da produção da versão online dos 5 cursos que estão a ser produzidos nas 4 línguas do projecto e em inglês:

Controlo de Fronteiras no Espaço Schengen;

Protecção Internacional na UE: Desenvolvimento no Direito de Asilo;

Introdução à gestão de crises sociais na Europa com impacto transnacional;

Inclusão activa de mulheres migrantes; Acompanhamento do processo de integração de mulheres e crianças migrantes);

## **PROJECTO MULTILINGUAL**

“European Languages Virtual Network” (ELVIN - Ref.ª 505740-2009-LLP-ES-KA2-KA2MP) –Destinado a promover a utilização das redes sociais para a aprendizagem informal das línguas menos faladas na União Europeia. O INA participa na parceria de 10 instituições liderada pela Escuela de Administración Pública de Castilla y León.

## **EUROPEAN RECIPROCAL TRAINING PROGRAMME**

*divulgação dos programas promovidos pelas entidades parceiras deste programa através da newsletter do INA e da manutenção de uma página no sítio do INA com informação acerca dos eventos do programa;*

*realização de um programa de 5 **audioconferências** a cargo dos institutos da Dinamarca, Holanda, Suécia, Reino Unido e Portugal, abertas à funcionários públicos de países da EU (Junho) e respectiva **divulgação do ciclo** através dos vários canais do INA*

*Forum European Foundation for Quality in e-learning*

Organização executiva em Portugal do Forum EFQUEL que contou com perto de 90 participantes provenientes de vários países da Europa.

### **PROGRAMA DE BOLSAS BELLEVUE**

Neste Programa financiado pela Fundação Robert Bosch, participam, além de Portugal, a Alemanha, a Espanha, a Itália, a Irlanda, a Hungria, a Polónia e a Eslovénia.

O INA procedeu à pré - selecção dos candidatos portugueses para o Programa 2010/11 e participou na reunião de selecção final dos candidatos, em Estugarda, que decorreu de 17 a 19 de Maio de 2010. Nessa reunião a candidata portuguesa, Cláudia Faria do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, foi seleccionada para o Programa, tendo como país hóspede a Itália.

Por outro lado, uma candidata espanhola seleccionada, escolheu Portugal e o Instituto de Investigação Científica e Tropical, para a sua participação no Programa.

*Responsáveis pela gestão do Programa – Helena Rato e Maria João Crespo*

## **3.4 ACTIVIDADE EDITORIAL**

### **CONSELHO EDITORIAL**

Pela Deliberação n.º 01/CD/2010 o Conselho Directivo do INA, I.P. criou um Conselho Editorial com a função de dar parecer sobre propostas de edição de monografias, cadernos e outras publicações de carácter científico, tendo nomeado para o efeito cinco profissionais do INA, I.P.,

*Membros do Conselho Editorial – Helena Rato; César Madureira; França Martins; Luís Rodrigues; Marina Pereira*

Em 2010 foram publicados 13 novos títulos entre monografias e manuais ECDL e 3 números da revista Legislação mais do triplo que em 2009.

### **MONOGRAFIAS**

*Programa avançado de gestão para directores executivos dos ACES: livro de curso*

*Coordenação de Luís Velez Lapão*

*2010 | 304 p. | ISBN: 978-989-8096-29-6*



*Finanças Públicas*

*J. Albano Santos*

*2010 | 432 p. | ISBN: 978-989-8096-38-8*



## SÉRIE CADERNOS INA

Caderno INA n.º 43

*Políticas ambientais e sociais no contexto europeu: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009*

2010 | 190 p. | ISBN: 978-989-8096-35-7



Caderno INA n.º 44

*O serviço público na óptica do cidadão: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009*

2010 | 226 p. | ISBN: 978-989-8096-34-0



Caderno INA n.º 45

*Sistemas de informação e melhoria de processos: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009*

2010 | 164 p. | ISBN: 978-989-8096-33-3



Caderno INA n.º 46

*Economia, educação e competitividade: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009*

2010 | 182 p. | ISBN: 978-989-8096-32-6



Caderno INA n.º 47

*Gestão pública e teoria das burocracias*

José Manuel Moreira, André Azevedo Alves

2010 | 64 p. | ISBN: 978-989-8096-36-4



## **MANUAIS ECDL**

### Módulo 2

*Utilização do computador e gestão de ficheiros*

2010 | 106 p.



### Módulo 3

*Processador de texto (Office 2007)*

2010 | 212 p.



### Módulo 4

*Folhas de cálculo (Office 2007)*

2010 | 270 p.



### Módulo 5

*Bases de dados (Office 2007)*

2010 | 212 p.



### Módulo 6

*Apresentações (Office 2007)*

2010 | 224 p.



### Módulo 7

*Navegação Web e comunicação electrónica (Office 2007)*

2010 | 134 p.



## **REVISTA LEGISLAÇÃO**

*Revista Legislação n.º 49*

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



*Revista Legislação n.º 50*

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



*Revista Legislação n.º 51*

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



## IV. Auto-Avaliação

### QUAR 2010 - 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 INA – 2010

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: Desenvolver o capital humano na AP através da formação

Ponderação 50%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 1: Nº de formandos x dia	143255	120000- 150000	126 908	150000	80%
IND 2: Nº de acções de formação	971	850-1000	840	1100	20%

O2: Apoiar a modernização da AP

Ponderação 20%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 3: Nº de consultorias internas e externas	8	7-9	12	10	100%

O3: Desenvolver o conhecimento sobre e na AP

Ponderação 20%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 4: Nº de estudos e relatórios	13	11-13	16	15	40%
IND 5: Nº de publicações e comunicações	70	70-75	47	85	40%
IND 6: Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	814	800-900	3 311	950	20%

O4: Aumentar a participação em redes de parceria e cooperação

Ponderação 10%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 7: Nº de redes e protocolos em vigor	15	13-16	54	18	20%

IND 8: Nº de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	6	2-4	10	6	40%
IND 9: Nº de programas de formação internacionais	9	4-8	12	10	40%

**EFICIÊNCIA** Ponderação 25%

O5: Garantir a sustentabilidade do INA e melhorar a eficiência Ponderação 100%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 10: Custo diário por formando (euros)	55,8	51-57	53,8	50	50%
IND 11: Percentagem de receitas próprias no orçamento total	69,48	68-71	75,64	72	50%

**QUALIDADE** Ponderação 30%

O6: Garantir elevados índices de satisfação dos utilizadores Ponderação 100%

Indicadores	2009	2010	2010 Resultados	VC	Peso
IND 12: Nível de satisfação dos formandos	4,3	4.2-4,4	4,4	4.5	100%

RECURSOS HUMANOS	PONTUAÇÃO	PONTOS PLANEADOS	PONTUAÇÃO EXECUTADA ATÉ 31 DEZ 2010	DESVIO
Dirigentes – Direcção Superior	20	60	60	0
Dirigentes – Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	176	175	-1
Investigação Científica	14	28	28	0
Informática	9	99	94	-5
Técnico Superior	12	324	314	-10
Coordenador Técnico	9	9	9	0
Assistente Técnico	8	400	385	-15
Assistente Operacional	5	80	78	-2
<b>Total</b>		<b>1176</b>	<b>1143</b>	<b>-33</b>

RECURSOS FINANCEIROS (EUROS)	ORÇAMENTADO 2010	EXECUTADO 2010
<b>Orçamento de Funcionamento</b>	<b>9.531.700</b>	<b>8.557.970</b>
Aquisição de bens e serviços	4.584.650	4.316.233
Despesas com o Pessoal	4.486.682	3.995.043
Outras despesas correntes	316.293	246.694
<b>PIDDAC</b>	<b>1.943.630</b>	<b>553.404</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11.475.330</b>	<b>9.111.374</b>
INDICADORES	FONTE DE VERIFICAÇÃO	
IND 1: Nº de formandos x dia	Sistema de Gestão da Formação (fórmula de cálculo: nº edições x nº de horas x nº de alunos / 6); Relatório de actividades	
IND 2: Nº de acções de formação	Sistema de Gestão da Formação; Relatório de actividades	
IND 3: Nº de consultorias internas e externas	Relatório de actividades	
IND 4: Nº de estudos e relatórios	Relatório de actividades	
IND 5: Nº de publicações e comunicações	Relatório de actividades e Loja Virtual	
IND 6: Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	Base bibliográfica do INA	
IND 7: Nº de redes e protocolos em vigor	Dossier de arquivo; página na internet	
IND 8: Nº de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	Arquivo de candidaturas submetidas	
IND 9: Nº de programas de formação internacionais	Dossier pedagógico / ficha técnica; Relatório de actividades	
IND 10: Custo diário por formando (euros)	Aplicações: Sistema de Gestão da Formação; SAP; EIS (Fórmula: custos totais do INA (com a formação) / nº formandos x dia)	
IND 11: Percentagem de receitas próprias no orçamento total	Relatório de Contas	
IND 12: Nível de satisfação dos utilizadores Inquiridos de satisfação	Relatório de actividades (Escala 1-5)	

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

## **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

No seu QUAR para 2010, o INA comprometeu-se com 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

A prossecução destes objectivos estratégicos materializou-se no desenvolvimento convergente de contribuições diversas:

### **CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS DIRIGENTES**

Para além de um leque alargado de acções de informação e debate sobre temas que interessam directamente aos dirigentes, o INA ofereceu todos os cursos que são, por lei, formação obrigatória e/ou recomendada para o exercício de cargos de direcção superior e intermédia da administração pública. Adicionalmente, o INA colaborou na elaboração de uma nova portaria regulamentadora da formação dos dirigentes, criando as condições para a sua actualização contínua, através de programas de *follow-up* com percursos formativos flexíveis e oferecendo possibilidades de escolha;

A Unidade de Formação de Dirigentes realizou um total de 85 acções (75 no ano anterior), frequentadas por 2452 participantes. Merecem destaque:

As 7 edições do Curso de Alta Direcção em Administração Pública, com a duração de 330 horas cada. Este número é particularmente relevante pelo facto de o CADAP não ser de frequência obrigatória.

As 25 edições do Programa de Formação em Gestão Pública, para dirigentes intermédios;

As 3 edições do Curso Avançado de Gestão Pública, para dirigentes de nível superior;

O elevado grau de descentralização destes programas, com acções em Oeiras, Algés, Lisboa, Almada, Castelo Branco, Porto, Coimbra, Évora, Faro, Almada, Funchal, Santarém, Braga, Portimão, Setúbal, Mangualde, Ponte de Lima, Covilhã e Guarda;

A 5ª. edição do CADAP Internacional, que registou um novo acréscimo de candidatos e participantes, confirmando o prestígio alcançado pelo curso na comunidade de países lusófonos e ibero-americanos.

### **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 contribuiu, nesta matéria, com amplos programas de informação e formação e através de assistência técnica na aplicação dos princípios e das metodologias da avaliação. Globalmente, as acções de formação neste domínio tiveram 26 edições e envolveram 799 participantes.

Estas acções foram de natureza diversa, a saber:

- O Novo SIADAP- Avaliação e Gestão do Desempenho
- Implementação do SIADAP
- Estratégias e processos de gestão de pessoas no contexto da avaliação do desempenho
- Construção do plano e relatório de actividades em articulação com o SIADAP
- O novo SIADAP nas autarquias locais
- O novo SIADAP nas autarquias locais – competências e desafios do CCA
- SIADAP3 – definir objectivos e indicadores do desempenho
- SIADAP – o papel da Comissão Paritária
- LVCR e SIADAP – planeamento e orçamentação de RH
- Definição de objectivos, indicadores de medida e metas no SIADAP
- Técnicas de entrevista de avaliação do desempenho
- Temos o que medimos – a aferição do desempenho na AP

Na vertente da consultoria, foi dada continuidade à linha de apoio à implementação do SIADAP, com projectos desenvolvidos no Município de Coimbra e na Direcção Geral de Inovação e do Desenvolvimento Curricular, do Ministério de Educação.

### ***DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NA AP***

Para além de procurar 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 da gestão e das interfaces com os clientes, o INA oferece um amplo programa de formação no domínio dos sistemas e tecnologias da informação visando, no seu todo: 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 2010, o departamento do INA que oferece formação nestas matérias realizou 148 acções (147 no ano anterior), frequentadas por 3409 participantes (2605 no ano anterior). Especificamente destinadas a profissionais de TI foram realizados 43 cursos, abrangendo 440 participantes.

No que concerne à promoção da literacia tecnológica, foram ainda realizados 365 exames com vista à obtenção da Carta Europeia de Condução Informática (ECDL), entre os quais os exames realizados pelos alunos do CEAGP e do Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas, em que é condição de aprovação a obtenção da certificação ECDL. Procedeu-se ainda à concepção e produção de uma nova edição dos sete manuais de auto-estudo ECDL.

Deu-se ainda, em 2010, continuidade aos trabalhos de certificação internacional da formação ministrada nestes domínios, através de protocolos com prestigiadas organizações internacionais tais como a Cisco Certified Network Associate, o British Standard Institute, a International Project Management Association e o Register Education Provider. No âmbito nacional, foi aumentada a oferta de formação acreditada pelo Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua de Professores, através de um novo curso sobre Produção de Software Educativo.

Toda a formação dos dirigentes, diplomas de especialização e 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 neste domínio, salienta-se que a comunidades@ina está a colocar centenas de dirigentes e trabalhadores da AP em contacto com os conceitos de grupo virtual, rede social, fórum de discussão, etc. Neste domínio, procedeu-se à organização de um programa regular de audioconferências, 26 com um total de 926 participantes, em contraste com apenas 4 audioconferências e 26 participantes no ano anterior, tendo ainda sido acrescentadas novas funcionalidades ao Comunidades@ina, nomeadamente um sistema de contabilização de pontos associados à participação.

## ***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. No que diz respeito aos cursos directamente relacionados com temática do atendimento, foram realizados os seguintes:

- Atendimento – o canal privilegiado de comunicação com o cidadão (3 edições com 55 participantes)
- Atendimento ao público – centragem no cliente (29 edições com 462 participantes)
- Workshop “Optimizar a qualidade do atendimento” (8 edições com 1200 participantes)

Foi ainda iniciada a concepção de um novo curso, em e-Learning, que visa atingir um público-alvo mais alargado, respondendo assim à intenção manifestada pelo Governo de investir na formação dos trabalhadores que exercem as suas funções na interface com o público. Este curso tem como base um produto desenvolvido pela Agência para a Modernização Administrativa, visando a formação dos trabalhadores das Lojas do Cidadão, tendo o INA procedido ao desenvolvimento de uma versão com carácter mais universal.

Relevantes foram ainda, neste domínio, os programas dedicados 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 sobre comunicação organizacional e comunicação pessoal está também orientada para este objectivo estratégico. Existe uma oferta para a comunicação institucional e para a simplificação da comunicação destinada a apoiar a aproximação da AP aos cidadãos e para favorecer um modelo de governação participada.

Ainda dentro desta temática, teve início, em 2010, um programa sobre a simplificação da comunicação administrativa, a realizar em parceria com a AMA e o Instituto da Segurança Social, estando prevista, no âmbito deste projecto, a edição pelo INA de um manual de boas práticas e o lançamento de programas de formação para diferentes públicos-alvo.

## ***QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS***

O aprofundamento da reforma da Administração Pública requer um investimento contínuo no desenvolvimento das competências dos dirigentes e trabalhadores, em termos de saber, saber fazer e saber estar, para que aqueles possam cumprir a múltipla missão de prestar serviços de qualidade à sociedade e contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública, nomeadamente no que concerne a inovação ao nível dos processos, a produção de serviços e o fornecimento de informação relevante para a melhoria da governabilidade. Em termos gerais, sendo hoje amplamente reconhecida a aprendizagem ao longo da vida como crucial para o permanente desenvolvimento das competências, grande parte do programa de formação contínua oferecido pelo INA foi ao encontro desse objectivo.

O INA ofereceu ainda, neste âmbito, um conjunto de serviços, desde a avaliação prospectiva de competências nas diversas áreas de actuação da Administração Pública até à prestação de assistência técnica aos serviços públicos na elaboração de directórios de competências e no desenvolvimento à medida de programas de capacitação. Nestas acções, o INA utiliza uma metodologia desenvolvida internamente, o MANFOP, que foi objecto de uma publicação colocada à disposição da generalidade dos serviços.

No que diz respeito à aprendizagem informal, a Comunidades@ina, anteriormente referido neste relatório, visa directamente contribuir para este objectivo.

Considerando que as acções de formação por medida apresentam um maior potencial de eficácia no desenvolvimento das competências dos serviços clientes, por serem integrados em programas de mudança organizacional, por razões de massa crítica ao nível dos participantes e por melhor atenderem às especificidades de cada serviço, o INA procura, em permanência, estimular a adesão a este tipo de programas.

Em 2010 foram realizadas 329 acções de formação por encomenda de diversas entidades, abrangendo 7792 participantes e representando, em termos de volume de formação, 39% do total da actividade formativa deste instituto.

Merece ainda referência a realização de três edições do seminário “Desenvolver competências estratégicas”, realizados no quadro da formação para dirigentes, com um total de 94 participantes.

Não menos importante é a formação de uma nova geração de quadros, recrutados através de um processo transparente, um 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 2010 foi concluída a 10ª edição do CEAGP e teve início a 11ª, com 492 candidaturas para 70 vagas.

## ***CONSOLIDAÇÃO DAS GRANDES ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS***

2010 foi ainda um ano de assimilação e consolidação das reformas da administração pública implementadas nos anos anteriores. Embora a procura de formação associada às reformas tenha diminuído relativamente aos anos precedentes, o INA manteve uma oferta alargada sobre as alterações legislativas estruturantes, tais como a LVCR, novo SIADAP, novo Código de Contratação Pública, novo regime de contrato de trabalho em funções públicas, etc. Foram realizadas, nestes domínios, 125 acções, envolvendo 2790 participantes. De salientar que 71 destes cursos, com 1573 participantes, tiveram lugar no quadro de programas de formação à medida.

## ***APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE MOBILIDADE***

Foi, em 2010, realizado um novo programa de formação dedicado aos funcionários colocados em situação de mobilidade especial, com 28 acções de formação em Lisboa, Almada, Seixal, Évora, Elvas, Faro, Coimbra e Bragança, das quais 7 no âmbito de um protocolo com o Sindicato dos Quadros Técnicos da Administração Pública. Os cursos versaram matérias relacionadas com a literacia informática, português, contabilidade, gestão de recursos humanos, higiene, saúde e segurança no trabalho.

A acção do INA, nesta vertente, não se esgotou, porém, neste programa, ou seja, o apoio à mobilidade não se faz apenas junto deste público-alvo, por muito importante que seja o investimento no regresso destes trabalhadores ao serviço activo, através da aquisição de novas competências. Considera-se ser particularmente relevante a especialização em áreas emergentes e/ou nucleares para a modernização da administração pública. O INA oferece, para o efeito, um produto de formação designado “diploma de especialização”, que é um curso de média duração, geralmente com mais de 150 horas, incluindo uma componente de e-Learning, e com avaliação de conhecimentos. Em 2010, foram realizados 29 diplomas de especialização, com um total de 775 participantes, dirigentes, quadros superiores e quadros administrativos. A frequência destas acções abre aos seus participantes novos horizontes em matéria de desempenho e mobilidade profissional.

## ***PROMOÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO DEBATE NA AP***

O INA entende ser esta uma das suas atribuições mais importantes, ou seja, este Instituto assume-se como um fórum de produção e divulgação de pensamento e conhecimento nas matérias mais relevantes para a administração pública e para os seus dirigentes e trabalhadores. Dentro daquele que, genericamente, se designa por “programa de formação”, foram, em 2010, realizadas diversas acções que correspondem mais de perto a este objectivo de promover a informação e o debate, a saber:

- O 4º Encontro INA, realizado no grande auditório do CCB, subordinado ao tema “Administração pública – factor de desenvolvimento económico”, que registou um total de 850 participantes;
- A 7ª Jornada INA para Chefias e Quadros Administrativos, uma conferência especificamente destinada aos quadros administrativos, também realizada no CCB, que registou 180 participantes e versou o tema “O novo quadro do emprego público”;

Relevantes foram também:

- Os 16 estudos realizados pela equipa da Unidade de Investigação e Consultoria;
- As 8 publicações lançadas pela Editora INA;
- Os 5 capítulos de monografias e os 8 artigos publicados pela equipa de investigação;
- As 18 palestras e apresentações feitas por dirigentes e quadros do INA em eventos realizados pelo próprio instituto ou por outras entidades.
- As 26 audioconferências, em que 826 participantes se juntaram à distância para debater temas relevantes da gestão pública;
- A edição anual do Ciclo de Conferências em Cooperação para o Desenvolvimento;

## ***APROXIMAÇÃO AOS CLIENTES/DESCENTRALIZAÇÃO***

A aproximação aos clientes implica, para o INA, a oferta descentralizada dos seus programas de formação e a prestação de assistência técnica. No que diz respeito à formação, a descentralização tem vindo a ser conseguida através de:

- parcerias com instituições locais (universidades, institutos politécnicos, direcções regionais, comissões de coordenação e desenvolvimento regional, etc.);
- alargamento da oferta de programas de formação a todo o território nacional;
- promoção dos cursos à medida, realizados nas instalações dos serviços clientes;
- desenvolvimento de programas de formação à distância.

Em 2010, o alargamento da realização descentralizada de formação fazia parte dos objectivos fixados para algumas unidades do INA e os resultados corresponderam aos objectivos:

- De um total de 840 acções, 32,8% foram realizadas por encomenda dos serviços clientes e a maioria teve lugar nas suas instalações;
- Em 2010 foi oferecida e realizada formação fora da sede do INA, em 37 localidades:

Localidades				
Algés	Carcavelos	Guarda	Ponte de Lima	Viana do Castelo
Almada	Castelo Branco	Idanha-a-Nova	Portalegre	Vila Real
Amadora	Coimbra	Leiria	Porto	Vimeiro
Aveiro	Covilhã	Lisboa	Santarém	Viseu
Beja	Elvas	Loulé	Seia	
Braga	Évora	Mangualde	Seixal	
Bragança	Faro	Odemira	Sesimbra	
Caldas da Rainha	Funchal	Ponta Delgada	Setúbal	

No âmbito do programa de estágios na Administração Pública (PEPAC) foram desenvolvidas, descentralizadamente, acções de acolhimento para os 1686 estagiários seleccionados. Estas acções visavam preparar os estagiários para a integração nos serviços de acolhimento, proporcionando-lhes uma visão global da Administração Pública, dos princípios por que se rege e dos instrumentos de gestão que utiliza. As acções tiveram lugar nas capitais de distrito e registaram a participação que a seguir se indica: Aveiro: 82, Beja: 21, Braga: 80, Bragança: 12, Castelo Branco: 16, Coimbra: 106, Évora: 26, Faro: 96, Funchal: 11, Guarda: 10, Leiria: 51, Lisboa: 722, Portalegre: 26, Ponta Delgada: 3, Porto: 171, Santarém: 65, Setúbal: 75, Viana do Castelo: 18, Vila Real: 30, Viseu: 65.

O desenvolvimento dos programas de formação à distância contribuiu também para este objectivo. A plataforma de e-Learning registou, em 2010, 4100 utilizadores, formandos e formadores (3.161 no ano anterior).

O forte investimento nos programas com componente e-Learning tem evidência nas seguintes vertentes:

- Componente e-learning em 87 cursos, cobrindo cerca de 2000 participantes;
- desenho do programa de 5 novas acções de formação para e-Learning a desenvolver em 2011: “Construção de orçamentos em tempos de crise”, “Avaliar e melhorar o desempenho da organização

com a CAF”, “Informação para a monitorização: registo, tratamento e discussão de resultados”, “Atendimento ao público” e “Facilitação e facilitadores de inteligência colectiva”;

- participação na criação da rede e-Learning, que junta entidades do sector público e do sector empresarial e que constitui um embrião duma associação nacional de profissionais e entidades com responsabilidades na área do e-Learning;
- produção de uma nova metodologia para a concepção e desenvolvimento de cursos e-Learning INA, incluindo dois manuais destinados, respectivamente, ao autor e ao *instructional designer*;

## OBJECTIVOS DE EFICÁCIA

### OBJECTIVO 1.

#### DESENVOLVER O CAPITAL HUMANO NA AP ATRAVÉS DA FORMAÇÃO

IND 1: Volume de formação (nº formandos x dia)- Meta: 120000-150000

IND 2: nº de acções de formação – Meta: 850-1000

#### ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR UNIDADE – 2010

Unidades Orgânicas	Acções	Horas	Participantes	Volume Formação
UCOD - UNIDADE DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	28	2.475	372	5.542
UDIR - UNIDADE DE FORMAÇÃO DE DIRIGENTES	85	9.983	2.452	46.618
UFIN - UNIDADE DE FORMAÇÃO INICIAL	10	677	1.020	7.530
UGAP (Algés) - UNIDADE DE FORMAÇÃO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Algés)	167	4.690	3.069	14.393
UGAP (Oeiras) - UNIDADE DE FORMAÇÃO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Oeiras)	261	5.752	7.821	26.884
UINP - UNIDADE DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA	138	3.900	3.129	11.355
UNIC - UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA	3	41	176	205
USIT - UNIDADE DE FORMAÇÃO EM SISTEMAS E TECNOLOGIAS	148	5.150	3.409	14.382
<b>Total Geral</b>	<b>840</b>	<b>32.669</b>	<b>21.448</b>	<b>126.908</b>

Como se constata pelos valores apresentados no quadro acima, no indicador que melhor representa a dimensão da actividade de formação, o volume de formação (participantes\*dia), o INA registou, em 2010, um valor, **126 908**, que se situa no intervalo da meta fixada. Já no que diz respeito ao segundo indicador, Nº de acções de formação, o valor registado, **840**, situa-se ligeiramente abaixo do limite inferior da meta, que era de 850. Estes números carecem de uma leitura feita à luz do ciclo de vida das reformas implantadas pelo Governo nos últimos anos. De facto, em 2008 e 2009, foram batidos todos os recordes de procura de formação no INA, por razões de necessidade de acompanhamento das profundas alterações introduzidas na administração pública, tanto no plano legislativo como no que diz respeito aos processos de gestão. Em 2010 a reforma atingiu já uma fase de consolidação, com o consequente e natural abrandamento da procura de formação. Para este abrandamento contribuíram também as restrições orçamentais que, na generalidade dos serviços, se foram sentindo, de forma crescente, ao longo do ano.

Pode, pois, concluir-se que, apesar do voluntarismo que presidiu à fixação das metas deste objectivo, e atendendo à hierarquia que existe entre os dois indicadores, e ainda à pequena margem que separa o valor atingido no segundo indicador da meta fixada, o INA **atingiu** o objectivo fixado.

## **OBJECTIVO 2**

### **APOIAR A MODERNIZAÇÃO DA AP**

ind3: N<sup>o</sup> de consultorias internas e externas - Meta: 7-9

Como o quadro apresentado no ANEXO AQ1 evidencia, foram realizados **12** projectos, 7 dos quais para entidades clientes externas e sobre temáticas de diversa natureza. Face ao intervalo fixado, **5 a 7**, o INA **superou** este objectivo.

## **OBJECTIVO 3**

### **DESENVOLVER O CONHECIMENTO SOBRE E NA AP**

*IND 4: NÚMERO DE ESTUDOS E RELATÓRIOS - META: 11-13*

*IND 5: NÚMERO DE PUBLICAÇÕES E COMUNICAÇÕES - META: 70-75*

*IND 6: NÚMERO DE NOVOS RECURSOS DISPONIBILIZADOS – META: 800-900*

Através desta vertente de actividade, o INA prossegue o objectivo estratégico de “fomentar a sociedade do conhecimento e disseminar as melhores práticas de gestão pública”. Trata-se, aqui, de contribuir para a elaboração e avaliação das políticas públicas, com particular incidência nas políticas de administração pública. Os estudos foram realizados, ou por iniciativa do próprio INA, ou a pedido de outras entidades, sendo desenvolvidos, muitas vezes, em parceria com essas entidades. Uma vez que esta vertente de actividade depende, em grande medida, de solicitações e envolvimento externo, a fixação de objectivos e metas quantitativas envolve um grau elevado de incerteza. Alguns dos trabalhos transitaram do ano anterior e outros transitam para 2011. No seu conjunto, foram realizados **16** estudos, número acima do limite superior da meta fixada para este indicador, **11 a 13** ( Ver ANEXO AQ2).

No que diz respeito ao segundo indicador, **N<sup>o</sup> de publicações e comunicações**, os resultados conseguidos são os que constam dos ANEXOS AQ3 e AQ4, respectivamente.

O desempenho foi muito satisfatório no que diz respeito às publicações, mas ficou-se aquém do previsto no capítulo das comunicações. Duas razões principais contribuíram para este facto:

- Por um lado, não se realizou o Congresso Nacional da Administração Pública, evento onde os dirigentes, investigadores e técnicos do INA apresentam um número elevado de comunicações;
- Por outro lado, as limitações orçamentais impuseram alguma contenção nas deslocações a eventos em outros países.

No conjunto dos números que se conjugam para apurar o grau de atingimento desta meta, o INA não atingiu o valor proposto no QUAR.

No que diz respeito aos novos recursos bibliográficos, em 2010 foram adquiridos por compra, oferta e permuta, 734 volumes de monografias, 1 título periódico e 2577 artigos de publicações periódicas.

A meta para este indicador fixava o intervalo 800-900, mas não incluía os artigos de publicações periódicas, que têm vindo a conhecer um incremento significativo e o reconhecimento da utilidade pelos formandos e utentes em geral do Centro de Documentação. A aquisição de monografias não atingiu o volume previsto no QUAR por razões de contenção orçamental, face ao decréscimo de receitas próprias e, sobretudo, face aos cortes na dotação do OE, que obrigaram ao desvio de uma parte importante das receitas próprias para o pagamento de salários ao pessoal permanente.

Assim, no conjunto dos três indicadores, podemos afirmar que o INA **atingiu** as metas fixadas para este objectivo.

## **OBJECTIVO 4**

### **AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO EM REDES DE PARCERIA E COOPERAÇÃO**

*IND 7 – NÚMERO DE REDES E PROTOCOLOS EM VIGOR – META: 7-9*

*IND 8 – NÚMERO DE PROPOSTAS/CANDIDATURAS A PROJECTOS > 1M EUROS – META: 2-4*

*IND 9 – NÚMERO DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO INTERNACIONAIS – META: 7-9*

*EM 2010, O INA ASSINOU UM TOTAL DE 10 PROTOCOLOS COM ENTIDADES DE DIVERSA NATUREZA, 7 NACIONAIS E 3 ESTRANGEIRAS, PROTOCOLOS ESSES QUE VIERAM JUNTAR-SE A NUMEROSOS OUTROS, ASSINADOS AO LONGO DOS ÚLTIMOS ANOS. NO QUADRO APRESENTADO NO ANEXO AQ5 SÃO APRESENTADOS OS PROTOCOLOS E AS REDES EM PLENA ACTIVIDADE.*

No conjunto das redes e protocolos em vigor, o INA registou, em 2010, um total de **54**, pelo que **superou** a meta fixada.

No que diz respeito ao indicador **nº de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues**, foram, em 2010, os que constam do ANEXO AQ 7, em número de **10**, número largamente superior ao limite superior da meta (2-4) e ao próprio valor crítico (6).

No que respeita aos **programas de formação internacionais**, foram realizados **12** (ver ANEXO AQ6), **superando** também a meta estabelecida de 7 a 9.

Em resumo, o INA **superou** todas as metas estabelecidas para o objectivo “aumentar a participação em redes de parceria e cooperação”.

## OBJECTIVOS DE EFICIÊNCIA

### OBJECTIVO 5

#### GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO INA E MELHORAR A EFICIÊNCIA

IND 10. CUSTO DIÁRIO POR FORMANDO- META: 51-57 EUROS

IND 11. PERCENTAGEM DE RECEITAS PRÓPRIAS NO ORÇAMENTO TOTAL META: 68-71%

O custo diário por formando é obtido através da fórmula: **75% das despesas globais / volume de formação (nº de participantes\*dia)**. Ou seja, em 2010,  $0,75 \times 9.111.374 / 126.908 = 53,8$  euros, valor situado no intervalo fixado para a meta deste indicador e inferior ao registado no ano anterior (55,8). Consideramos ser este um bom resultado, na medida em que, tendo diminuído o volume de formação relativamente aos anos anteriores, a componente das despesas fixas que é independente do volume da actividade prejudica os resultados obtidos neste indicador. Assim, o INA **atingiu** a meta fixada.

No que diz respeito ao segundo indicador, **percentagem de receitas próprias no orçamento global**, como se constata no quadro abaixo, atingiu-se o valor mais elevado de toda a história do INA, **75,64%**, muito acima do limite superior da meta (71%). Ou seja, esta meta foi **superada**. Este valor resultou de um bom comportamento das receitas, apesar da diminuição da procura de formação, mas também da redução das dotações do Orçamento de Estado, que, entre cativações e correcções, passou de um valor no ano anterior de 2.651.809€ para um valor executado de 2.057.931€.

Fontes de Financiamento	Valor (€)	Distribuição %
<b>Dotações do Orçamento do Estado</b>	<b>2.222.745</b>	<b>24,36%</b>
Orçamento do Estado	2.057.931	22,55%
PIDDAC	164.814	1,81%
<b>Receitas Próprias</b>	<b>6.901.581</b>	<b>75,64%</b>
Vendas de Bens	163.681	1,79%
Consultoria	1.230.265	13,48%
Formação	5.054.479	55,40%
Fundo Social Europeu	453.156	4,97%
<b>TOTAL</b>	<b>9.124.326</b>	<b>100,00%</b>

## OBJECTIVOS DE QUALIDADE

### OBJECTIVO 6

#### MANTER O GRAU DE SATISFAÇÃO MÉDIO

IND 11. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS - META: 4,2-4,4

Para avaliar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo INA é utilizada, no QUAR, a avaliação feita pelos formandos às acções que frequentam. Este indicador é particularmente relevante, na medida em que a formação é a actividade principal do INA, quer em volume, quer no que respeita ao impacto esperado. No final de cada acção é distribuído aos formandos um questionário, de preenchimento facultativo e anónimo, onde 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).

#### Avaliação da Formação INA 2010, por unidade (em termos médios, numa escala de 1 a 5)

Unidade	Número de respondentes	Avaliação global das acções	Avaliação global da formação	Relevância da matéria	Qualidade da formação	Articulação entre os temas
UDIR	1.192	4,1	4,1	4,2	4,1	3,9
UFIN	136	3,7	3,8	3,9	3,7	3,4
UGAP	7.248	4,5	4,5	4,6	4,5	4,4
UINP	1.157	4,3	4,3	4,4	4,3	4,2
USIT	2.087	4,2	4,3	4,4	4,3	4,1
<b>Total Geral</b>	<b>11.820</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>

Esta informação, recolhida pelas unidades de formação, é lida por um sistema de leitura óptica que guarda os dados numa base de dados centralizada, mantida pelo Centro de Tecnologias da Formação (CETF). O sistema dispõe de ferramentas para contagem e apuramento de valores médios de todos os itens avaliados, disponíveis em valor e de forma gráfica, informação que é disponibilizada de acordo com procedimentos internos pré-estabelecidos. Os indicadores são enviados, curso a curso, para o Conselho Directivo, sendo, posteriormente, tratados pelo CETF com periodicidade semestral, directamente a partir da base de dados.

Em 2009 a média das avaliações cifrara-se em 4,3, valor este difícil de ultrapassar, face à dimensão desta actividade e à variedade de públicos-alvo e de matérias abrangidas. O QUAR para 2010 estabelecia como objectivo atingir um grau de satisfação idêntico ao apurado no ano anterior, situando-o entre 4,2 e 4,4 e fixando o valor crítico em 4,5. O valor atingido, **4,4**, situa-se no limite superior do intervalo da meta e foi apurado a

partir de uma amostra de 11820 questionários, amostra esta que representa 55,1% do universo dos formandos. Assim, o INA **atingiu** este objectivo.

Embora não corresponda a uma meta fixada no QUAR, não queremos deixar de referir aqui os resultados obtidos com um inquérito à satisfação dos diplomados do CEAGP e respectivos empregadores. Como foi dito acima, neste relatório, em 2010 foi realizado o terceiro inquérito, que incidiu sobre um universo de 492 Diplomados (da 1ª até à 9ª edição, inclusive) e de 292 empregadores (que coordenam directamente o trabalho destes profissionais), registando-se uma taxa de resposta de 50% e 42%, respectivamente.

Os resultados evidenciam que:

- Para uma maioria expressiva dos empregadores (66%), o desempenho profissional destes técnicos é visto como *“excelente”* ou *“muito bom”*, principalmente quando consideram, como período de referência, o último ano.
- Para uma ampla maioria dos dirigentes (quase 70%) o grau de adequação da formação que o CEAGP propicia, relativamente ao conteúdo do trabalho dos técnicos superiores, é visto como *“excelente”* ou *“muito bom”*. Apenas 3% considera esta formação como desajustada.

Aqui fica, pois, mais este indicador da qualidade dos serviços prestados pelo INA.

## ***AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO***

### ***AMBIENTE DE CONTROLO***

O presente relatório de actividades recebeu o contributo de todos os dirigentes intermédios e chefes das equipas multidisciplinares, que produziram relatórios de actividades dos respectivos departamentos e unidades. Tiveram lugar, regularmente, ao longo do ano, reuniões entre o conselho directivo e as chefias, para análise de problemas, procura de soluções e comunicação de decisões.

No que diz respeito à aplicação do SIADAP 2 e 3, foram cumpridas todas as disposições legais, encontrando-se o processo relativo a 2010 em fase de conclusão no momento em que este relatório é elaborado.

Foi, em 2010, desenvolvido, por uma equipa interna, um projecto de concepção de uma metodologia destinada a melhorar a eficiência dos processos produtivos das áreas de suporte transversais da Administração Pública, a partir de um estudo piloto aplicado ao INA. O projecto teve como objectivo imediato melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de produção de serviços do Departamento de Administração Geral (DAG), designadamente no que concerne os circuitos e fluxos de comunicação entre este departamento e as outras unidades orgânicas do Instituto, na perspectiva da contribuição para a melhoria do desempenho das áreas de *“negócio”* do INA. Foi elaborado um modelo metodológico para a identificação das melhorias a introduzir, a partir do levantamento, mapeamento e análise dos processos de produção do DAG. No final do ano, foi entregue o relatório de diagnóstico da situação actual e propostas de melhoria, no âmbito dos processos de Contabilidade e Tesouraria, do Aprovisionamento e Património e dos Recursos Humanos, tanto ao nível dos sistemas de informação como ao nível processual. Estas propostas foram aprovadas e deram origem à reformulação imediata dos processos que intersectam a actividade de formação. Novas vertentes do projecto serão desenvolvidas em 2011, visando a melhoria contínua da organização interna do INA e alimentando os serviços de apoio técnico a outras entidades.

Referimos ainda a elaboração e envio ao Tribunal de Contas de um Manual de Combate à Corrupção.

## **AUDITORIA EXTERNA**

Em 2010 o INA desenvolveu um esforço decisivo no sentido de aplicar as medidas recomendadas no relatório da auditoria anteriormente realizada pela Inspeção Geral de Finanças, envolvendo alterações no controlo interno e nos procedimentos de controlo administrativo. O quadro apresentado no ANEXO AQ8 resume o conteúdo de um relatório enviado, sobre esta matéria, à IGF, em 14 de Fevereiro de 2011. Salientamos, de entre as medidas tomadas, a) a regularização dos contratos de prestação de serviços e da situação dos trabalhadores à hora e; b) a reformulação dos processos de despesa; c) a actualização do inventário dos bens móveis.

No conjunto das 34 recomendações, 18 foram integralmente implementadas, 14 estão em curso de implementação e 3 não foram ainda implementadas.

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

Como ficou claro nos pontos anteriores deste relatório de auto-avaliação, o INA atingiu ou superou os objectivos que se propôs atingir em 2010. Existiram, como seria de esperar, em alguns aspectos específicos do plano de actividades, diferenças entre o planeado e o realizado. Nas diferentes áreas de “negócio” do INA, Formação, Estudos, Consultoria e Cooperação Internacional, as actividades efectivamente desenvolvidas dependem, quer da resposta dos clientes aos programas oferecidos, quer dos pedidos e/ou encomendas de entidades externas. Essa circunstância determina que sejam sobretudo causas exógenas a justificar as diferenças entre o planeado e o executado. A título de exemplo, no programa regular de 2010 foram cancelados, por procura insuficiente, perto de 170 cursos. Em compensação, foi realizado, no mesmo programa, um número superior de edições extraordinárias de outras acções, por terem registado uma procura superior à esperada. O mesmo se passou nas vertentes dos estudos, consultoria e cooperação internacional.

A análise da aderência entre a oferta e a procura foi devidamente ponderada na elaboração do plano de actividades para 2011.

## **DESENVOLVIMENTO DE MEDIDAS PARA UM REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO**

A Portaria nº 354/2007, que aprovou os Estatutos do INA, I.P., definiu, para este instituto, uma organização interna flexível, estruturada, nas áreas operacionais, num modelo de estrutura matricial constituída por equipas multidisciplinares, que desenvolvem a sua actividade como centros de competências consonantes com a missão do INA, I.P. tais como a formação, a consultoria e investigação e cooperação.

Em 1 de Julho de 2010 entrou em vigor um novo regulamento das equipas multidisciplinares, aprovado pela Deliberação do Conselho Directivo nº3/CD/2010. Este regulamento visou adaptar o elenco e as competências das equipas multidisciplinares à evolução do enquadramento externo e, ao mesmo tempo, racionalizar a utilização dos recursos internos, em particular os recursos humanos. Assim:

- a) Duas unidades de formação (Formação de Quadros Superiores e Formação de Quadros Administrativos) foram fundidas na Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública;
- b) Foi criada a Unidade de Cooperação para o Desenvolvimento;
- c) Foram reformuladas as competências das restantes unidades de formação.

Os efeitos desta reestruturação fizeram-se sentir já no segundo semestre de 2010, mas foram particularmente evidentes na preparação do programa de actividades para 2011.

Um dos efeitos positivos desta medida foi a possibilidade de, no edifício da delegação de Algés, transformar diversos gabinetes em salas de formação, com a consequente poupança nos alugueres de espaços externos e a melhoria das condições do apoio aos cursos.

### ***COMPARAÇÃO COM O DESEMPENHO DE SERVIÇOS IDÊNTICOS, NO PLANO NACIONAL E INTERNACIONAL***

Em quase todos os países da União Europeia existem institutos e escolas de administração pública. Porém, embora convirjam todos na missão principal de qualificar os dirigentes e trabalhadores das administrações públicas, divergem muito em termos de estatuto, âmbito de cobertura, inserção e fontes de financiamento. Não é possível, assim, fazer, com rigor mínimo, um exercício de comparação do desempenho do INA face aos restantes. Pode dizer-se, no entanto, que o INA oferece aos serviços públicos um leque pouco comum de actividades (formação, investigação, consultoria, edições, cooperação internacional) e é reconhecido internacionalmente como uma instituição de excelência nestes domínios.

O prestígio internacional do INA traduz-se em numerosos: a) convites para a integração em redes e consórcios de cooperação, b) pedidos de assistência técnica, c) inscrições nos programas abertos de formação, d) solicitações de estágios e de organização de visitas de estudo, e) solicitação de programas de formação à medida, f) convites para a integração em projectos multinacionais.

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

Os dirigentes intermédios contribuíram para a elaboração do presente Relatório.

### ***ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS, PREVISTAS E NÃO PREVISTAS NO PLANO***

Remetemos para o ponto III 4. O presente Relatório de Actividades inclui uma apresentação detalhada das actividades desenvolvidas em 2010.

### ***ANÁLISE DA AFECTAÇÃO REAL E PREVISTA DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS***

#### ***RECURSOS HUMANOS***

No final de 2010 o universo de efectivos situava-se em 137 trabalhadores, dos quais 121 vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, um com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto, 13 em comissão de serviço no âmbito da Lei n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR) e 2 em comissão de serviço no âmbito do Código do Trabalho. Comparando estes números com os registados no final do ano anterior, constata-se um aumento de 3 trabalhadores no mapa de pessoal. Na realidade, este aumento é aparente, porque resulta da regularização das situações de postos de trabalho anteriormente preenchidos através de contratos de prestação de serviços. De facto, através de procedimento concursal, celebraram contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado 5 técnicos superiores, 4 assistentes técnicos e 3 técnicos de informática, num total de 10 trabalhadores. Este incremento

foi, em grande medida, compensado pela saída de trabalhadores, por mobilidade, aposentação ou transferência (ver Balanço Social).

De realçar, em 2010, o esforço feito no sentido de diminuir o volume de trabalho extraordinário. Comparando com o verificado no ano anterior, foi conseguida uma redução de 2407 horas extraordinárias, a que correspondeu a poupança global de 23 164€.

A taxa de absentismo foi de 3%, inferior à verificada em 2009.

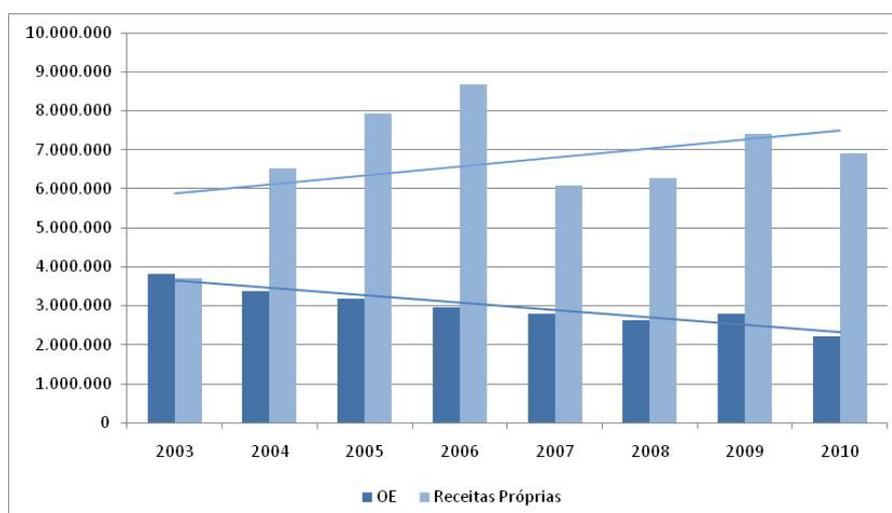
## ***RECURSOS FINANCEIROS***

O quadro e os gráficos abaixo apresentados põem em evidência dois aspectos principais da execução financeira em 2010:

- Na generalidade das rubricas de despesa verificou-se uma redução significativa do executado relativamente ao planeado;
- As dotações do Orçamento de Estado diminuíram significativamente, acentuando uma tendência que se verifica desde 2003.

<b>Designação</b>	<b>Planeado</b>	<b>Executado</b>	<b>Desvio</b>
<b>Orçamento de Funcionamento</b>	<b>9.531.700</b>	<b>8.557.970</b>	<b>-10,2%</b>
Despesas c/Pessoal	4.486.682	3.995.043	-10,9%
Aquisições de Bens e Serviços	4.584.650	4.316.233	-5,8%
Outras Despesas Correntes	316.293	246.694	-22%
<b>PIDDAC</b>	<b>1.943.630</b>	<b>553.404</b>	<b>-71,5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11.475.330</b>	<b>9.111.374</b>	<b>-20,6%</b>

## RECEITAS PRÓPRIAS / ORÇAMENTO DO ESTADO



A execução orçamental foi, em 2010, caracterizada por uma forte contenção, de harmonia com as orientações da tutela, conforme as cativações orçamentais impuseram. Em relação ao orçamento inicial, a poupança verificada foi de 20,6%. Em relação ao ano anterior, o decréscimo da despesa total foi de 8%.

A rubrica com maior desvio foi o PIDDAC, em que se verificou um corte substancial na candidatura apresentada ao POPH, inicialmente orçamentada na totalidade e, naturalmente, não executada por não aprovação pela entidade gestora do Programa.

Os desvios nas restantes rubricas reflectem a contenção de despesas realizada durante o ano de 2010.

## RECURSOS MATERIAIS

Desde 1979 que o INA se encontra sediado no Palácio dos Marqueses de Pombal, que passou a ser propriedade da Câmara Municipal de Oeiras. O edifício que alberga a delegação do INA em Algés é igualmente propriedade do município de Oeiras, ao abrigo de um contrato de comodato que expira em 2012. Em 2010 continuaram a decorrer contactos com CMO com vista à definição dos termos e do prazo da utilização destes espaços pelo INA, perspectivando, ao mesmo tempo, o futuro deste instituto em matéria de instalações, admitindo-se a concentração num único imóvel, por razões de funcionalidade e economia. Não existiram, porém, avanços significativos nesta matéria.

Merece aqui referência especial a infraestrutura informática. No que diz respeito aos equipamentos de apoio à formação, o INA dispunha, em finais de 2010, 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 2010:

- a renovação da infraestrutura do *Data Center*;
- a continuação da renovação do parque informático do INA, com a aquisição de 44 microcomputadores;
- o alargamento da rede *Wi-Fi* nas instalações de Oeiras e a expansão à delegação de Algés;

No que diz respeito aos sistemas de informação, o INA aderiu, em 1 de Janeiro de 2010, aos serviços partilhados oferecidos pela GERAP na área financeira e aprovisionamentos, tendo passado a utilizar o sistema GeRFIP. Tratando-se de uma aplicação concebida originalmente para os serviços sem autonomia financeira, foram desenvolvidas, ao longo do ano, através de um trabalho conjunto entre o INA e a GERAP, algumas das funcionalidades de que o INA carece enquanto serviço com autonomia financeira e patrimonial.

## V. *Avaliação Final*

O INA correspondeu, em 2010, aos objectivos que se propôs e aos desafios que lhe eram lançados, tendo registado, nas diversas vertentes de actividade, dos indicadores de desempenho mais elevados de toda a sua história. Em volume de actividade, 2010 foi apenas superado pelos dois anos anteriores, que corresponderam à fase nuclear da implantação das reformas da administração pública lançadas pelo Governo.

O INA continuou a afirmar-se enquanto fórum de estudo, formação, inovação, debate e informação sobre as grandes vertentes da reforma. Proporcionou formação estruturante a dirigentes, apoiou a implementação da Sociedade da Informação na Administração Pública, desenvolveu e aplicou metodologias de gestão de competências, divulgou 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 espaços relevantes para a afirmação de Portugal como membro activo da comunidade europeia e internacional.

Acima de tudo, o INA foi indutor de processos estratégicos de mudança e inovação na nossa Administração Pública.

Internamente, 2010 foi também, no INA, um período de consolidação de estruturas, melhoria de processos e racionalização de recursos.

No que diz respeito, especificamente, à avaliação do QUAR, ficou claro, neste relatório, que o INA atingiu ou superou todas as metas fixadas para 2010.

Cabe aqui um agradecimento a todos os colaboradores que, com elevado sentido do dever e, muitas vezes, com sacrifício pessoal, tornaram possíveis as realizações registadas em 2010. Merecem uma referência especial os dirigentes intermédios e chefes das equipas multidisciplinares, que deram provas de grande competência e dedicação e são credores de uma parte importante do mérito pelos resultados alcançados.

Concluimos com um agradecimento especial à nossa tutela governamental, o Secretário de Estado da Administração Pública, Dr. Gonçalo Castilho dos Santos, pela orientação, disponibilidade e apoio.

O CONSELHO DIRECTIVO

Presidente

Francisco Ramos

Vice-presidente

Vogal

Rui Afonso Lucas

Teresa Oleiro

***MENÇÃO PROPOSTA, RESULTANTE DA AUTO-AVALIAÇÃO***

Em face do que consta dos pontos anteriores deste relatório, considera-se que o INA é merecedor da classificação de BOM.

---

## ANEXO AQ 1

### Consultorias realizadas em 2010

Temas	Equipas
Construção de um Directório de Competências para o Instituto Hidrográfico	<i>Helena Rato, Conceição Baptista, Cláudia Anjos, David Ferraz, Maria João Crespo, Miguel Rodrigues</i>
Assessoria Técnica e Jurídica à Autoridade para a Segurança Rodoviária	<i>Maria João Crespo</i>
Processo de Implementação do SIADAP no Município de Coimbra	<i>Helena Rato, Maria João Crespo, Cláudia Anjos, Conceição Baptista, David Ferraz, Miguel Rodrigues</i>
Apoio à implementação do SIADAP na Direcção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular	<i>Helena Rato, David Ferraz, Maria João Crespo, Miguel Rodrigues</i>
Concepção de Guiões do referencial de Formação e do referencial de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências profissionais (RVCC profissional)	<i>Helena Rato, Belén Rando, Conceição Baptista, Margarida Martins, Miguel Rodrigues</i>
Organização interna da Junta de Freguesia de Santo António dos Cavaleiros	<i>Helena Rato, Maria João Crespo, Margarida Martins</i>
Elaboração do Caderno de Encargos para a Avaliação Externa ao Plano Nacional contra a Droga e as Toxicodependências	<i>Maria Asensio, David Ferraz</i>
Aperfeiçoamento dos instrumentos de colecta da informação do CEAGP	<i>David Ferraz, Miguel Rodrigues</i>
Gestão dos projectos de formação financiados pelo POPH	<i>Maria João Crespo</i>
Identificação de perigos e avaliação de riscos nos serviços de restauração do INA, IP.	<i>Conceição Baptista</i>
Melhoria dos Serviços de Restauração no INA, I.P.	<i>Conceição Baptista</i>
Elaboração do Programa de Estágios no âmbito do PEPAC, no INA, I.P.	<i>Helena Rato, Matilde Gago da Silva, Margarida Martins.</i>

## ANEXO AQ 2

### Estudos realizados e relatórios produzidos em 2010

Estudos		
1	Caracterização do Capital Humano da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI)	<i>Helena Rato; Belén Rando; Miguel Rodrigues</i>
2	Avaliação das Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.	<i>César Madureira; Belén Rando; Margarida Martins; Helena Alexandre</i>
3	Modelo de Balanço Social para a Administração Pública	<i>Matilde Gago da Silva; Belén Rando</i>
4	Estratégias do Sector Público no Combate à Pobreza	<i>Maria Asensio; Belén Rando</i>
5	Avaliação das Competências nacionais no domínio da integração e da inclusão activa	<i>Matilde Gago da Silva</i>
6	Projecto FORINTER	<i>Matilde Gago da Silva</i>
7	Avaliação da política de saúde para a prestação de diabetes, em crianças	<i>Maria Asensio; Mafalda Silva; Raquel Costa; Carlos Silva; Joaquim Fialho; José Saragoça; Luísa Pedro</i>
8	Os Serviços Partilhados na Administração Pública	<i>Helena Rato, Maria João Crespo; Miguel Rodrigues</i>
9	A cartografia como instrumento de apoio à decisão nas políticas públicas – Estudo de caso: A prevenção da SIDA em Portugal	<i>Margarida Martins</i>
10	Estudo Comparado dos Sistemas de Segurança e Saúde no Trabalho	<i>Conceição Baptista; Cláudia Anjos; Matilde Gago da Silva</i>
11	Igualdade de género nos cargos de direcção da Administração Pública Central portuguesa	<i>Helena Rato; Belén Rando; Cláudia Anjos; Matilde Gago da Silva</i>
12	Melhoria da eficiência da Administração Pública portuguesa – Projecto-piloto INA, I.P.	<i>Helena Rato; Maria João Crespo; Miguel Rodrigues; Matilde Gago da Silva; Margarida Martins; Cláudia Anjos</i>
13	Evolução dos modelos de Administração Pública e das configurações político-administrativas	<i>David Ferraz</i>
14	Formação e qualificação dos profissionais que desempenham funções de auxiliares de saúde	<i>Helena Rato; Belén Rando; Cláudia Anjos; Conceição Baptista; Margarida Martins; Matilde Gago da Silva; Miguel Rodrigues</i>
15	Levantamento das Necessidades de Formação na Administração Pública Central	<i>Helena Rato; César Madureira; Cláudia Anjos; David Ferraz; Matilde Gago da Silva; Miguel Rodrigues</i>
16	Transição para a vida independente de Jovens com Deficiência: Políticas Públicas e Práticas de Gestão Familiar	<i>Belén Rando; Conceição Baptista; Matilde Gago da Silva; César Madureira; Cláudia Anjos</i>

### ANEXO AQ 3

Publicações			
1	Programa avançado de gestão para directores executivos dos ACES: livro de curso Coordenação de Luís Velez Lapão 2010   304 p.   ISBN: 978-989-8096-29-6	9	ECDL - Processador de texto (Office 2007) 2010   212 p.
2	Finanças Públicas J. Albano Santos 2010   432 p.   ISBN: 978-989-8096-38-8	10	ECDL - Folhas de cálculo (Office 2007) 2010   270 p
3	Caderno INA n.º 43 Políticas ambientais e sociais no contexto europeu: selecção de trabalhos CEAGP2004-2009 2010   190 p.   ISBN: 978-989-8096-35-7	11	ECDL - Bases de dados (Office 2007) 2010   212 p.
4	Caderno INA n.º 44 O serviço público na óptica do cidadão: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009 2010   226 p.   ISBN: 978-989-8096-34-0	12	ECDL - Apresentações (Office 2007) 2010   224 p.
5	Caderno INA n.º 45 Sistemas de informação e melhoria de processos: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009 / 2010   164 p.   ISBN: 978-989-8096-33-3	13	ECDL - Navegação Web e comunicação electrónica (Office 2007) 2010   134 p.
6	Caderno INA n.º 46 Economia, educação e competitividade: selecção de trabalhos CEAGP 2004-2009 2010   182 p.   ISBN: 978-989-8096-32-6	14	Revista Legislação n.º 49 Directora: Marta Tavares de Almeida ISSN: 0871-9497
7	Caderno INA n.º 47 Gestão pública e teoria das burocracias José Manuel Moreira, André Azevedo Alves 2010   64 p.   ISBN: 978-989-8096-36-4	15	Revista Legislação n.º 50 Directora: Marta Tavares de Almeida ISSN: 0871-9497
8	MANUAIS ECDL Módulo 2 Utilização do computador e gestão de ficheiros / 2010   106 p.	16	Revista Legislação n.º 51 Directora: Marta Tavares de Almeida ISSN: 0871-9497

Capítulos de monografias	
1	RATO, Helena, (2010) Crise e Democracia - Resolução da crise e aprofundamento da democracia - Investigação e Prática em Economia, Principia Editora.
2	SILVA, Matilde Gago; ANJOS, Cláudia; FERRAZ, David, (2010) 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.
3	RATO, Helena; RANDO, Belén; MADUREIRA, César; ANJOS, Cláudia; BAPTISTA, Conceição; LAPÃO, Luís; ANTUNES, Madalena; MARTINS, Margarida, RODRIGUES, Miguel (2010) Caracterização dos padrões de comportamentos de saúde da população do Concelho de Oeiras, Perfil de Saúde do Concelho de Oeiras, Edição do Município de Oeiras, Oeiras.
4	RODRIGUES, Miguel; MADUREIRA, César (2010) Portugal – Highly centralised despite European pressures, Regional Governance in EU- Staaten, Roland Sturm & Jurgen Dieringer (ed), Verlag Barbara Budrich.
5	RATO, Helena, How can Public Administration Contribute to Handel Societal Crisis, Globalization, European Integration and Economic Crisis, ed. Jaroslav Kundera, University of Wroclaw, Wroclaw, 2011. <a href="http://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/collectiondescription?dirids=53">http://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/collectiondescription?dirids=53</a>

#### ANEXO AQ 4

Artigos		
1	The evolution of civil servants' and managers' recruitment and performance evaluation processes in Portuguese public administration, <i>Revista Portuguesa de Management</i> , N.º 2, Ano 2, 2009.	<i>MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel</i>
2	Qualidade em Saúde: Diagnóstico e análise da rede social na prestação de cuidados de saúde a crianças com diabetes, <i>TMQ - A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar - Qualidade e Saúde: perspectivas e práticas - Número Temático 1</i> , pág. 193-221	<i>ASENSIO, Maria</i>
3	Processos de separação e recolha selectiva de resíduos nos Organismos Públicos – o caso português, <i>Revista Finisterra, Revista Portuguesa de Geografia</i> (vol. XLV, nº 89), Lisboa.	<i>MADUREIRA, César; MARTINS, Margarida; RODRIGUES, Miguel</i>
4	The Need of a XXI Century Governance Paradigm for Public Administration: The Specific Case of Portugal, <i>Revista PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION</i> , 2010, Nr. 31.	<i>MADUREIRA, César; FERRAZ, David</i>
5	As configurações político-administrativas e a selecção do pessoal dirigente na Administração Pública Portuguesa, <i>Sociologia Problemas e Práticas</i> , CIES, ISCTE, Lisboa (no prelo)	<i>MADUREIRA, César; FERRAZ, David</i>
6	Governança em rede: da metáfora ao objecto de investigação, <i>Revista Interface</i> n.º 165, edição 55 Grupo Algebrica, Setembro 2010	<i>RODRIGUES, Miguel</i>
7	As tecnologias e a Internet suportam a concretização do interesse público de forma partilhada, <i>Revista Interface</i> edição Dezembro de 2010, Grupo Algebrica, Dezembro 2010	<i>FERRAZ, David</i>
8	Is there a New Governance paradigm? The Lithuanian and Portuguese Cases, <i>Revista Baltic Journal of Management</i> .	<i>FERRAZ, David</i>

Comunicações		
1	INA VERDE - Diagnóstico dos processos de separação e recolha selectiva de resíduos consumíveis no Instituto Nacional de Administração, I.P., apresentada nas XVII Jornadas Pedagógicas de Educação Ambiental, Ponta Delgada nos Açores, de 28 a 31 de Janeiro	<i>Margarida Martins</i>
2	Chronic disease prevention and health promotion. Public policies and social network analysis of the hospitals services and others health and social organizations to support joint actions for children with diabetes, apresentada na 18th International Conference on Health Promoting Hospitals & Health services, Manchester, de 14 a 16 de Abril	<i>Maria Asensio</i>
3	Políticas e Programas de Saúde no Spid Post-Laboral para a “Análise de Políticas e Programas de Desenvolvimento” apresentada no Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD) da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Vila Real, 20 de Maio	<i>Maria Asensio</i>
4	The Managerial reform in Portugal: What next? apresentada na 23RD Annual Conference “Da Patnet – Alternative ways of Thinking about Democracy Public Administration & Policy”, Omaha, Nebraska, de 20 a 23 de Maio	<i>David Ferraz</i>
5	Emergência em Encontrar Soluções para os Idosos, apresentada no VI Encontro de Saúde Cidade de Cantanhede, 27 e 28 de Maio	<i>Helena Rato</i>
6	Sensibilização e Educação Ambiental, apresentada no Encontro Internacional de Educação Ambiental dos Países Lusófonos e Galiza, Cabo Verde, de 28 de Junho a 03 de Julho	<i>Margarida Martins</i>
7	Impact of Europeanization in Policy Network Governance Patterns, apresentada na 30.ª Conferência «SUNBELT» sobre Análise de Redes Sociais (ARS), Riva del Garda, Itália, 30 de Junho a 04 de Julho	<i>Miguel Rodrigues</i>
8	Um enquadramento para a Análise de Políticas Públicas, apresentada no Ciclo de Formação Pós-graduada Luso-Brasileira, realizado na Escola de Ciências Humanas e Sociais do Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Vila Real, 15 de Julho	<i>Maria Asensio</i>
9	O Instituto Nacional de Administração, I.P. e a Política de Valorização do Capital Humano da Administração Pública Portuguesa, apresentada no Curso Avançado em Gestão da Formação 2010, Hotel Riviera, Carcavelos, 21 de Julho	<i>Helena Rato</i>
10	Evaluation of training of managers in the context of the Portuguese public sector, apresentada na 32.ª Conferência anual do European Group of Public Administration (EGPA), Toulouse de 08 a 11 de Setembro	<i>César Madureira &amp; David Ferraz</i>
11	Configurations et Dynamiques de Gouvernance dans le Domaine de l’Eau Souterraine : Une analyse de réseaux sociaux, apresentada na Journée d’Études ORIO-IRISSO na Universidade Paris-Dauphine, Paris, 20 de Setembro	<i>Miguel Rodrigues</i>
12	Investigação Científica no âmbito da Administração Pública, apresentada no Curso Escola de Outono em Administração Pública, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 04 de Outubro	<i>Helena Rato</i>
13	Modelo para a Gestão da Qualidade nas Escolas, apresentada na	<i>Helena Rato &amp; Matilde Gago da</i>

Comunicações		
	Escola secundária de Carcavelos, 06 de Outubro	<i>Silva</i>
14	As competências como factor de legitimação para o recrutamento e o exercício de funções públicas de funcionários e dirigentes na Administração Pública portuguesa, apresentada no Congresso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 9-12 de Novembro	<i>César Madureira</i>
15	Política e Administração: da legitimidade democrática à operacionalização das políticas públicas, apresentada no Congresso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 9-12 de Novembro	<i>David Ferraz &amp; Miguel Rodrigues</i>
16	Estratégias do sector público no combate à pobreza, apresentada no Congresso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 9-12 de Novembro	<i>Belén Rando &amp; Maria Asensio</i>
17	Contribuição dos imigrantes para a economia portuguesa: Imigração e Sustentabilidade do Modelo Económico-social, apresentada na Conferência Rotas & Rituais, Cinema São Jorge, Lisboa, 23 de Novembro	<i>Helena Rato</i>
18	Avaliação Necessidades de Formação em Organismos Públicos, apresentada no Seminário interdisciplinar Emprego e Formação na Administração Local: realidades e perspectivas, Sessão plenária subordinada ao tema “Dinâmicas e processos formativos em contexto local”, Universidade de Minho, Braga, 04 de Dezembro	<i>Helena Rato</i>

## ANEXO AQ 5

### Protocolos e Redes

Protocolos com Entidades Nacionais			
1	Agência Portuguesa do Ambiente - 2010	18	Instituto de Estudos Superiores Militares - 2010
2	Associação de Pais em Rede – PER - 2010	19	Instituto de Higiene e Medicina Tropical
3	Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação	20	Instituto Emprego e Formação Profissional
4	Associação Portuguesa de Gestão de Projectos	21	Instituto Gestão Financeira da Segurança Social - 2010
5	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica	22	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento – 2010
6	Autoridade Nacional de Comunicação - ANACOM	23	Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas
7	Centro de Gestão da Rede Informática do Governo	24	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
8	Centro Jurídico da PCM - 2010	25	Missão para os Cuidados de Saúde Primários
9	Comissão Fulbright	26	Observatório das Políticas Locais de Educação
10	Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género	27	Secretaria-geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
11	Comunidade Intermunicipal do Minho-Lima	28	Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado - 2010
12	Comunidades dos Países de Língua Portuguesa	29	Tribunal de Contas
13	Direcção Regional de Economia do Algarve	30	Universidade Autónoma
14	Direcção Regional de Economia do Norte - 2010	31	Universidade de Aveiro
15	Escola Nacional de Saúde Pública	32	Universidade de Coimbra
16	Inspeção-geral de Finanças	33	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
17	Instituto da Defesa Nacional - 2010	34	Universidade do Minho

Protocolos com Entidades Internacionais	
1	Assembleia Nacional da República de Angola
2	BSI – Management Systems/SINFIC
3	Escola Nacional de Administração da República Popular da China - 2010
4	Escola Nacional de Administração do Brasil - 2010
5	Escola Nacional de Administração Pública de Angola
6	Foundation European Studies – European Institute in Lódz
7	Foundation Open Society Institute – Zug, Switzerland

Protocolos com Entidades Internacionais	
8	Institute for Local Administration Prague
9	Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio de Janeiro
10	Instituto Nacional de Administración Pública de Espanha
11	National Centre for Public Administration and Local Government of Greece - EKDDA
12	National School of Public Administration of Poland
13	Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil - 2010

Redes	
1	RINAPE – Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes
2	DISPA – Directores dos Institutos e Escolas de Administração Europeus
3	CLAD – Centro Latino-americano de Administración para el Desarrollo
4	IBERGOP – Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas
5	EIAPP – Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas
6	AULP – Associação das Universidades de Língua Portuguesa
7	EUROMED – Euro-Mediterranean Partnership
8	ELVIN – Projecto Multilingual “European Languages Virtual Network”

## ANEXO AQ 6

Programas de Formação Internacionais	
1	ENAD – Escola Nacional de Administração de Angola - 13 cursos e 1 conferência
2	PAOSED – Programa de Apoio aos Órgãos de Soberania e Estado de Direito (Guiné Bissau) 10 cursos
3	CADAPi – Curso de Alta Direcção em Administração Pública (Edição internacional) - 1 edição
4	CADISC – Curso Avançado para Dirigentes do Sector das Comunicações (para países da CPLP) - 1 edição
5	CATESC – Curso Avançado para Técnicos do Sector das Comunicações (para países da CPLP) - 2 edições
6	Formação de dirigentes da Administração Pública de Timor-Leste - 4 cursos
7	Formação para o Centro de Ensino à Distância de Angola - 3 cursos
8	Diploma de Especialização em Métodos e Técnicas de Redacção Jurídica para a SONANGOL - 1 edição
9	Curso “Results-Based Monitoring and Evaluation System” - 1 edição
10	Curso de Observadores Eleitorais de Longa Duração - 1 edição
11	DECODE – Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento - 1 edição
12	Curso de Gestão do Ciclo do Projecto Internacional - 1 edição

## ANEXO AQ 7

Concursos Internacionais	
1	M I Projecto "Prestação de Serviços de Assistência Técnica à UTA/FED" - ANGOLA (4,5M €), em consórcio com SNEDE e Altair A assessores, SA (Espanha)
2	M I /Proposta / Projecto "Appui à la Réforme de la Justice" – BENIM (2.8M €), em consórcio com EURECNA (Itália) e ECOSPHERE
3	M I/Proposta / Projecto "Assistência Técnica Projecto Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil" - BRASIL (3,3M €), em consórcio com CESO e FIAAPP (Espanha)
4	M I / Projecto "PARCA - Apoio ao Reforço das Capacidades da Administração" – GUINÉ-BISSAU (1,2M €), em consórcio com OGIMATECH e ENA (França)
5	M I / Projecto "Strengthening the Justice sector" – LESOTHO (2.55M €), em consórcio com EURECNA (Itália) e Acojuris (França)
6	M I / Projecto "Constitution d'une base de données juridiques et judiciaires" – MAURITÂNIA (300.000€), em consórcio com EURECNA (Itália) e ECOSPHERE
7	M I / Projecto "Constitution d'une base de données juridiques et judiciaires" – MAURITÂNIA (300.000€), em consórcio com EURECNA (Itália) e ECOSPHERE
8	M I / Projecto "Assistência técnica para a elaboração do plano estratégico de desenvolvimento da Administração Pública" – MOÇAMBIQUE, em consórcio com CESO
9	M I / Projecto "Realização da Reforma Curricular dos IFAPA e ISAP" – MOÇAMBIQUE, em consórcio com CESO
10	M I / Projecto "Strengthening the capacity of the IFAPAs" – MOÇAMBIQUE (1.5M €), em consórcio com ROI (Holanda) e MB Consulting (Moçambique)
11	M I / Projecto "Improving recruitment and career development in Civil Service" – SÉRVIA (1M€), em consórcio com EURECNA (Itália) e OGIMATECH

**ANEXO AQ 8**

Recomendações da IGF	Grau de Implementação
R1 - Determine a 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.	Implementação em curso
R2 - Diligencie no sentido de dar 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/Julho).	Implementação em curso
R3 - Providencie o apuramento imediato das causas que originam a discrepância existente entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os recebimentos registados pela Tesouraria e a receita orçamental contabilizada;</li> <li>▪ A receita liquidada e a receita contabilizada.</li> </ul>	Implementação em curso
R4 - Assegure que todas as operações de alteração orçamental apresentam evidência da autorização pelo respectivo membro do Conselho Directivo.	Implementada
R5 - Certifique que todas as assinaturas de autorização se encontram devidamente identificadas.	Implementada
R6 - Assegure a adequada elaboração de instrumentos de gestão e de controlo da tesouraria, designadamente a reconciliação periódica (mensal) dos saldos das contas bancárias.	Implementada
R7 - Promova o reforço das actividades de supervisão da tesouraria pela contabilidade e respectiva evidência.	Implementada
R8 - Elabore um regulamento de funcionamento do fundo de manei de onde conste as regras de constituição, utilização e prestação de contas.	Implementação em curso
R9 - <u>DESIGNE UM FUNCIONÁRIO PARA SUBSTITUIR A TESOUREIRA NAS SUAS AUSÊNCIAS.</u>	Implementada
R10 - Desenvolva os trâmites necessários à inventariação da totalidade do imobilizado e respectiva relevação contabilística.	Implementação em curso
R11 - Aprove um Regulamento de inventário e cadastro que adopte as regras, métodos e critérios previstos no CIBE.	Implementação em curso
R12 - Quando necessário, assegure os procedimentos de abate dos bens nos termos da lei e o correspondente registo de eliminação desses bens do património do INA.	Implementação em curso
R13 - Promova a revisão/substituição da aplicação informática de gestão do património, visando a correcção das falhas detectadas, bem como a apropriada divulgação das suas características e potencialidades aos seus utilizadores.	Implementada
R14 - Institua procedimentos tendo em vista a realização anual de contagens físicas aos bens em armazém procedendo, se necessário, às respectivas regularizações devidamente autorizadas no sistema informático.	Implementada
R15 - Promova a arrumação das mercadorias do INA em locais de acesso reservado.	Implementação em curso
R16 - Institua mecanismos de controlo de entrada e saída das mercadorias afectas aos bares e refeitório e identifique responsável pela supervisão da área.	Implementação em curso
R17 - Providencie a comunicação à IGF da participação do INA na Fundação INA, conforme obriga o art.º 3.º do DL n.º 491/99, de 17/Nov, e nos termos da Portaria n.º 204/2004, de 3/Mar.	Extinção da Fundação INA em curso.
R18 - Determine a reconfiguração quer do sistema contabilístico quer da aplicação SGF para ser possível efectuar facilmente a gestão da dívida de terceiros. Para isso é também essencial que o SGF identifique inequivocamente cada cliente, a partir por exemplo do NIF, ou criando mesmo um n.º de	Implementação em curso

Recomendações da IGF	Grau de Implementação
cliente, pois actualmente o mesmo cliente pode aparecer com várias designações.	
R19 - Providencie o reforço do controlo e supervisão na área da receita.	Implementação em curso
R20 - Os procedimentos de contratação pública desencadeados no Sector de Aprovisionamentos deveriam estar instruídos de forma mais completa e organizada, por exemplo, cronologicamente. Os restantes processos de aquisição deveriam respeitar integralmente os normativos legais.	Implementação em curso
R21 - Determine o 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).	Não implementada
R22 - Assegure o adequado tratamento das questões suscitadas em C25: elaborar correctamente o Balanço Social e 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.	Implementada
R23 - Como medida de controlo interno, os serviços devem mencionar relativamente a cada recibo dos prestadores de serviços, o período a que os mesmos se referem.	Implementada
R24 - Considere 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.	Não implementada
R25 - Institua procedimentos adicionais de conferência/supervisão ao nível do processamento dos custos com o pessoal.	Implementação em curso
R26 - Pondere actuar no sentido de capacitar um outro funcionário para assegurar o processamento dos vencimentos em caso de ausência da actual funcionária.	Implementada
R27 - Datar os pedidos de autorização para as deslocações em serviço.	Implementada
R28 - Providencie o arquivo dos processos individuais dos funcionários em local de acesso reservado.	Implementada
R29 - Promova o cumprimento do quadro legal aplicável à celebração de contratos de prestação de serviços, nas modalidades de tarefa e de avença.	Implementada
R30 - Diligenciar no sentido de regularizar a situação do pessoal a trabalhar no INA com contrato individual de trabalho a termo incerto, desencadeando o processo de concurso para recrutamento de pessoal.	Implementada
R31 - O trabalho desenvolvido pelo motorista em dias de descanso semanal, complementar e feriados deve ser previamente autorizado e justificado.	Implementada
R32 - Regularize a situação profissional do pessoal à hora.	Implementada
R33 - Face à próxima implementação do GERFIP, deverá ser assegurada uma resposta mais adequada aos imperativos legais e às necessidades do organismo em termos de prestação de contas.	Implementação em curso
R34 - Promover adequada formação aos funcionários por forma a tirarem partido das potencialidades do sistema no que diz respeito ao acompanhamento e supervisão.	Implementação em curso
R35 - Promover a resolução dos problemas com o interface automático da receita.	Implementada

## ANEXO AQ 9

### Audiokonferências 2010

Tema	Data	N.º part.
Serviços partilhados - Qual a viabilidade na AP?	15-01	37
Valor Público, Estratégia e SIADAP	29-01	39
BPM e Reengenharia de Processos na AP	12-02	50
Temos o que Medimos	26-02	58
Integ. a informação e o conhecimento nas estratégias das organizações	12-03	62
M-Gov: Administração Pública em Mobilidade	26-03	30
Desafio da Desmaterialização na Gestão Financeira Pública	08-04	42
Fiscalização prévia do TC e o novo CCP Parte I (1ª edição)	23-04	56
Fiscalização prévia do TC e o novo CCP Parte II (1ª edição)	30-04	25
Fiscalização prévia do TC e o novo CCP Parte I (2ª edição)	06-05	58
Fiscalização prévia do TC e o novo CCP Parte II (2ª edição)	07-05	64
Governança dos Sistemas e Tecnologias da Informação na Administração Pública	14-05	32
Como avaliar, gerir e desenvolver competências? (1ª edição)	21-05	53
e-Justiça - Utilização das tecnologias da informação no sector da Justiça	17-06	12
Como avaliar, gerir e desenvolver competências? (2ª edição)	23-06	36
Que contrato de trabalho em funções públicas?	28-06	14
As questões financeiras numa perspectiva processual e funcional	17-09	24
Usabilidade ao Serviço do Utilizador	24-09	16
Desafios da monitorização da performance	22-10	40
Gestão Pública Vs. Gestão Privada	29-10	35
Administração do Séc. XXI: Restart. Novos desafios. Novas soluções	09-11	41
Inovar na Educação: o aluno e a família no centro	12-11	18
Dashboards: Sabemos Comunicar o nosso Desempenho?	19-11	30
Desafios das TIC na Justiça	25-11	7
A Ética Pública e a Gestão dos Conflitos de Interesse em Portugal	03-12	20
Sistema de gestão e avaliação de serviços - Uma perspectiva integrada	10-12	27
<b>Total</b>		<b>926</b>