

# **PLANO DE ACTIVIDADES**



# **2009**

## INDICE

<b>1 - NOTA INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>3</b>
<b>2 - ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 - VALORES .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 - VISÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 - FACTORES EXTERNOS .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 - ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>5</b>
<b>2.5 - FACTORES INTERNOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.6 - IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS-ALVO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7 - TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS .....</b>	<b>13</b>
<b>3 - ACTIVIDADES PARA 2009 .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 - FORMAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>18</b>

## 1 - NOTA INTRODUTÓRIA

Criado em 1979, o Instituto Nacional de Administração, I.P., é um instituto público, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio. A sua lei orgânica, Decreto-Lei nº 85/2007, de 29 de Março, insere-o no Ministério das Finanças e da Administração Pública, estabelece-lhe como **missão**

**contribuir, através da formação, da investigação técnico-científica e da assessoria técnica, para a valorização dos recursos humanos da Administração Pública**

e fixa-lhe o seguinte conjunto de atribuições gerais:

- *Organizar e realizar acções de formação visando a qualificação profissional inicial, a especialização em novas competências essenciais à mobilidade e à actualização e o desenvolvimento de uma nova cultura de gestão adequada a quem desempenha funções dirigentes;*
- *Desenvolver estudos aplicados e projectos de inovação e de apoio à mudança organizacional;*
- *Assegurar a cooperação técnica internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização dos recursos humanos das administrações públicas, da inovação e do apoio à mudança organizacional.*

Este é o enquadramento estatutário da actuação do INA e configura, desde logo, quatro grandes áreas de actividade: FORMAÇÃO, INVESTIGAÇÃO, CONSULTORIA e COOPERAÇÃO, naturalmente articuladas, por razões de sinergia e eficácia .

Tendo em consideração a missão da própria administração pública, a missão do INA pode ser formulada por outras palavras:

**Formar, inovar, investigar e cooperar no âmbito da Administração Pública visando a melhoria dos níveis de qualidade, eficácia e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, às comunidades e às empresas**

## 2 - ENQUADRAMENTO

### 2.1 - VALORES

Na sua actuação, o INA segue a seguinte carta de VALORES:

**Valores do INA**

**1. QUALIDADE e AVALIAÇÃO**

Prioridade á qualidade final usufruída pelo beneficiário e sua avaliação na óptica dos resultados

**2. EXCELÊNCIA**

Nível de excelência nos serviços prestados

**3. MUDANÇA**

Cultura de mudança e valorização para o capital humano do sector público

**4. INOVAÇÃO**

Inovação e potenciação das novas tecnologias

**5. BENCHMARKING**

*Benchmarking* internacional e cooperação com as melhores instituições

**6. ESTRATÉGIA**

Pensamento estratégico sobre a Administração Pública

### 2.2 - VISÃO

Uma visão clara e forte da identidade que se pretende para o INA é simples de apresentar:

**O INA quer ser a escola de gestão de referência para o sector público português, integrando a rede das melhores congéneres estrangeiras.**

Na realidade, o INA distingue-se de mais de uma centena de entidades que oferecem formação profissional para a administração pública central e local pela sua identidade própria, reconhecida, não só no país como no estrangeiro, muito especialmente na rede dos melhores institutos europeus a que pertence e ainda no quadro das relações com os países da CPLP - Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa e com os países que integram o CLAD - Centro Latino-Americano de Cooperação para o Desenvolvimento.

## 2.3 - FACTORES EXTERNOS

A actuação do INA terá, em 2009, como enquadramento as políticas governamentais que prosseguem ou intersectam a modernização da administração pública e a valorização dos seus recursos humanos, nomeadamente as que são explicitadas nos programas de reforma da administração pública lançados pelo Governo e na legislação aprovada sobre estas matérias.

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

## 2.4 - ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Cruzando as disposições estatutárias com as exigências do enquadramento externo atrás referido, o INA deverá apoiar de perto, em particular, as seguintes vertentes estratégicas da modernização da administração pública:

- 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 oferecerá 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 criará as condições para que os dirigentes adiram à formação contínua, oferecendo programas de follow-up com percursos formativos flexíveis e oferecendo possibilidades de escolha;
- Rejuvenescimento da administração pública – O INA continuará a preparar uma nova geração de quadros, recrutados através de um processo transparente de concurso aberto, de âmbito nacional, e preparados, através de uma formação aprofundada e exigente (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública), para uma participação competente e dinamizadora nos processos de mudança em curso;
- 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 contribuirá, nesta matéria, através de amplos programas de informação e formação e através de assistência técnica na aplicação dos princípios e das metodologias da avaliação;
- Desenvolvimento da Sociedade da Informação e da Administração Electrónica - Este objectivo contempla a melhoria do desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão, novos processos de trabalho e novas tecnologias. Grande parte do programa de formação do INA visará este objectivo, com saliência para as acções oferecidas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação. O INA contribuirá fundamentalmente, através da formação e da sensibilização dos dirigentes e quadros da administração pública, nomeadamente através de programas que visam: a) melhorar a literacia tecnológica dos funcionários em geral b)

melhorar a competência dos dirigentes na gestão dos sistemas de informação e das novas tecnologias c) desenvolver as competências que são exigidas aos especialistas da AP neste domínio.

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

Em 2009 será dado um passo adicional, com a implementação e dinamização de uma comunidade virtual sobre e para a administração pública.do INA .

- 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. Serão relevantes, aqui, os programas dedicados ao atendimento do público, à qualidade dos serviços, à utilização das novas tecnologias na interface dos serviços com os seus utentes e à aplicação do Código do Procedimento Administrativo e de toda a legislação que visa salvaguardar os direitos e garantias dos cidadãos.
- Avaliação prospectiva e desenvolvimento de competências – Na sociedade do conhecimento, o desenvolvimento de competências em termos de saber, saber fazer e saber estar é essencial para que os trabalhadores da Administração Pública possam cumprir a múltipla missão de prestar serviços de qualidade à sociedade e contribuir para a melhoria do desempenho da Administração Pública, designadamente através da inovação ao nível dos processos, da produção de serviços e do fornecimento de informação relevante para a melhoria da governabilidade. O INA responderá a esta necessidade através da avaliação prospectiva de competências nas diversas áreas de actuação da Administração Pública e prestando assistência técnica aos serviços públicos na elaboração de directórios de competências e no desenvolvimento à medida de programas de capacitação;
- Apoio à aplicação das grandes alterações legislativas – o INA desenvolverá atempadamente programas de informação e formação para dirigentes, juristas e outros quadros envolvidos na aplicação das alterações legislativas estruturantes para a gestão pública;
- Apoio à implementação das políticas de mobilidade – serão oferecidos programas de formação estruturantes visando a reconversão profissional e a mobilidade dos funcionários das áreas em retracção para as áreas em expansão e/ou com carências de recursos qualificados.
- Desenvolvimento da cooperação internacional – O desenvolvimento da cooperação internacional do INA prosseguirá objectivos de afirmação de Portugal na comunidade internacional, em sintonia com a estratégia de cooperação do Governo e das entidades que mais directamente são responsáveis pela sua aplicação. Assim,

a actividade do INA terá em conta o efeito centrífugo que a integração europeia tem sobre as fronteiras do país em geral e da administração pública em particular. Face à importância das relações com os países de língua portuguesa, será atribuída prioridade a programas de cooperação com os PALOP, com o Brasil e com Timor Leste. Serão ainda desenvolvidas iniciativas de aprofundamento das novas frentes de cooperação com a China e com a América Latina, em linha com a política de cooperação internacional do Governo;

- Promoção da informação e debate dentro e sobre a administração pública - através de eventos para grandes audiências (congressos, jornadas e conferências), o INA assumir-se-á como fórum de informação e debate sobre as grandes temáticas da gestão pública e como veículo de divulgação de projectos inovadores e de boas práticas em serviços públicos.

No plano da operacionalização das actividades, as linhas estratégicas serão:

- Espaço de intervenção - A Administração Pública central constitui o campo nuclear das actividades do INA. Não está, porém, vedada a este instituto a intervenção noutros sectores, dentro e fora da administração, sempre que daí resulte a optimização da utilização dos recursos existentes e o reforço da competências internas;
- Áreas temáticas – o INA desenvolverá prioritariamente as suas actividades nas áreas temáticas transversais da administração pública, sem prejuízo de poder/dever aprofundar temas situados nas zonas de intersecção entre as áreas verticais e as áreas horizontais;
- Desenvolvimento da rede de parcerias e colaboradores externos – o INA disporá de uma estrutura fixa tão pequena quanto possível e desenvolverá uma ampla e flexível rede de competências externas, através de parcerias com instituições e especialistas individuais;
- Descentralização das actividades – o INA procurará levar as suas actividades o mais próximo possível dos seus clientes em todo o país, não através da descentralização de instalações e estruturas, mas sim através de parcerias com instituições locais;
- Orientação para a procura – o INA responderá prioritariamente aos pedidos de assistência técnica e de formação à medida, integrada em projectos de mudança organizacional;
- Convergência com as linhas estratégicas do QREN – o INA identificará os programas estruturantes que intersectam as suas vertentes de actividade e explorará as potencialidades que o QREN oferece em matéria de financiamento;
- Desenvolvimento do e-learning e de comunidades de prática – face às potencialidades do e-learning em termos de eficácia formativa, flexibilidade de percursos e horários e até de redução de custos, o INA alargará a sua oferta de

programas de formação à distância e dinamizará comunidades virtuais de aprendizagem;

- Alinhamento com a Iniciativa Novas Oportunidades - O INA estimulará a valorização dos quadros administrativos alinhando os seus programas de formação com o Catálogo Nacional de Competências, de forma a que os funcionários possam tirar partido desta formação em processos de reconhecimento e validação de competências profissionais e de equiparação aos graus académicos de níveis 2 e 3.

## **2.5 - FACTORES INTERNOS**

A estrutura organizacional do INA reflecte, no que diz respeito aos órgãos executivos, a natureza das atribuições que lhe são cometidas pela lei orgânica (formação, investigação, assessoria técnica e cooperação), e, no que se refere aos sectores administrativos, a natureza jurídica da instituição (autonomia administrativa, financeira e patrimonial).

A vertente da Formação é desenvolvida por seis órgãos especializados, que, de acordo com os estatutos do INA (Portaria nº354/2007, de 30 de Março), revestem a forma de equipas multidisciplinares. A Investigação, a consultoria e a cooperação estão a cargo de outra equipa multidisciplinar, embora possam também os restantes departamentos desenvolver estudos e projectos nas suas áreas de competência.

Com uma frente tão alargada de competências, o INA utiliza um modelo de funcionamento que assenta numa estrutura interna flexível e relativamente reduzida e numa rede alargada de colaboradores externos, individuais e institucionais.

Apesar da flexibilidade deste modelo, a actividade do instituto será, naturalmente, condicionada pela dimensão e natureza dos meios humanos, financeiros e materiais colocados à sua disposição. Segue-se uma breve referência a cada um deste tipo de recursos.

### **2.5.1 - Recursos humanos**

O mapa de pessoal com que o INA se propõe desenvolver as suas actividades em 2009 integra 172 postos de trabalho, número que contrasta com os 213 lugares previstos na lei orgânica de 1992.

Este número resultou do exercício realizado em cumprimento do disposto no artigo 10º do Decreto-Lei nº 200/2006, de 25 de Outubro, que consistiu na inventariação e caracterização das actividades, procedimentos e postos de trabalho necessários à prossecução da missão e consequente comparação entre os recursos existentes e os necessários. Resultou ainda da necessidade de internalizar competências que correspondem a necessidades permanentes e que têm vindo, desde há vários anos a esta parte, a ser asseguradas com recurso a contratos de prestação de serviços.

O novo quadro consagra o reforço dos grupos de pessoal técnico superior, de investigação e das carreiras de informática, que em conjunto, passam a representar 44,2% do universo dos funcionários em vez dos 28,8% anteriores. O grupo de pessoal das carreiras administrativas (assistente técnico na nova carreira) baixa de 46,4% para 37,2% e o pessoal operário e auxiliar (assistente operacional, na nova estrutura de carreiras) baixa de 22,4% para 16,9%.

Dos 172 lugares previstos no novo quadro, apenas 138 estão formalmente preenchidos. Haverá, pois, que preencher, no segundo semestre deste ano e em 2009, os postos vazios, de forma a assegurar as condições de concretização do plano de actividades aqui apresentado.

O, ainda assim, baixo número de quadros superiores previsto no mapa de pessoal resulta, em grande medida, da filosofia de funcionamento, atrás referida, assente num conjunto móvel e flexível de colaboradores externos, escolhidos por critérios de competência técnica e científica. Prevê-se registar, no próximo ano, mais de 500 colaboradores externos, recrutados nas mais diversas fontes (universidades, serviços públicos, empresas, etc).

O número ainda significativo de pessoal auxiliar resulta das exigências de funcionamento de uma instituição que oferece uma grande variedade de serviços de apoio, com relevo para o restaurante (que serve, anualmente, perto de 30.000 refeições) e cafetarias e resulta também da especificidade das instalações, que exigem um grande e permanente esforço de manutenção.

### **2.5.2 - Recursos financeiros**

O orçamento do INA para 2009 é de 11 650 075 €, 24,84 % superior ao orçamento inicial de 2008 e incluindo:

a) OE de 2 731 700€, idêntico ao de 2006 e 2007, o que traduz uma diminuição real, face ao previsto aumento dos vencimentos do pessoal do quadro;

b) PIDDAC - projectos INA no valor de 518 375 €, destinado a investimentos na área do e-learning e da administração electrónica;

c) PIDDAC QREN no valor global de 2 400 000 €, destinado aos projectos a candidatar a suporte financeiro no âmbito do QREN, dos quais 1 200 000 € dizem respeito à componente nacional e os restantes 1 200 000 respeitam à componente comunitária;

c) Receitas próprias de 6 000.000€,

A última rubrica orçamental é calculada de acordo com as normas orçamentais em vigor, esperando-se que este valor seja ultrapassado em função do volume previsto para as actividades de formação e consultoria. De facto, os objectivos e as metas fixadas para 2009 resultam da convicção de que os programas de formação oferecidos pelo INA, conjugados com as possibilidades de financiamento no quadro do QREN (ao próprio INA e aos organismos clientes), vão permitir manter um elevado nível de actividade, com reflexo na receita arrecadada.

Importa salientar que é com as receitas próprias que o INA assegura as despesas de funcionamento, nomeadamente :

- as inerentes à realização dos cursos, com saliência para a remuneração dos formadores;
- as despesas com a manutenção das instalações, que, no caso do INA, são particularmente elevadas, dada a especificidade do edifício sede.
- as despesas com energia, água, telefone, correio, combustíveis, etc, que atingem valores elevados, em algumas rubricas por motivo da localização periférica da sede do INA;

- as necessárias ao desenvolvimento de actividades que não geram receitas ou cujas receitas são inferiores aos respectivos custos, como sejam a Investigação, as Edições e grande parte da Cooperação;
- Uma parte das despesas com o pessoal permanente, visto que o Orçamento de Estado não cobre a totalidade destas despesas e tem vindo a decrescer de ano para ano;
- as despesas de investimento em instalações e equipamento não cobertas pelo PIDDAC.

### 2.5.3 - Instalações

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

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

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

Fora da região de Lisboa, o INA tem vindo a realizar formação no Porto (Direcção Regional de Economia e CCDRN), Faro (Direcção Regional de Economia do Algarve), Coimbra (CCDRC) e em muitas outras localidades (em 2007 e 2008, mais de 20), em instalações cedidas por entidades locais.

Uma vez que o complexo do Palácio dos Marqueses de Pombal, sede do INA, é propriedade da Câmara Municipal de Oeiras, espera-se que, oportunamente, tenham início contactos entre o Governo e a CMO com vista à definição dos termos e do prazo da utilização deste espaço pelo INA, perspectivando, ao mesmo tempo, o futuro do INA em matéria de instalações.

### 2.5.4 - Recursos tecnológicos

Dada a natureza das suas actividades, o INA é obrigado a dispor das mais modernas infra-estruturas tecnológicas de apoio, com relevo para os equipamentos informáticos e audiovisuais. Possui, actualmente, para apoio directo às acções de formação, um total de 7 servidores, 120 microcomputadores, 20 impressoras e numeroso equipamento de projecção. É variado o *software* utilizado nas acções de formação e nos projectos de investigação. Por outro lado, um número crescente de quadros internos dispõe deste tipo de ferramenta (ao todo, nos utilizadores, 136 microcomputadores e 85 impressoras).

Existe uma Intranet ligando todos os gabinetes e salas de aula de Oeiras e Algés com um sistema abrangente de correio electrónico, que abarca, em 2008, 115 utilizadores, igualmente ligados á Internet. A página na Internet regista, em média, 12 500 visitantes únicos mensais.

Existe ainda uma ampla cobertura dos edificios de Oeiras por sistemas Wi-Fi, que facilitam o acesso à Internet aos participantes nos cursos e aos utilizadores do Centro de Documentação.

O sistema informático de gestão administrativa (contabilidades, tesouraria, pessoal e aprovisionamentos), baseado na plataforma SAP, funciona em regime de Application Service Provider.

Nos últimos anos foram desenvolvidas aplicações inovadoras que permitem, umas potenciar a informação gerada pelos sistemas operacionais e gerir melhor as diferentes actividades, outras melhorar a relação do INA com os seus clientes. Com estas aplicações, o INA assume um papel de montra de soluções avançadas à disposição da generalidade dos serviços públicos. Metodologicamente, o desenvolvimento destes instrumentos caracterizou-se por: a) constituição de equipas multidisciplinares, b) envolvimento dos utilizadores desde o arranque dos projectos, c) análise do que está a funcionar bem, das dificuldades e dos pontos fracos, d) parcerias com empresas externas, e) aquisição de recursos com valências complementares às das equipas já existentes.

As soluções desenvolvidas são as seguintes:

- a) Contabilidade de custos/proveitos - Permite acompanhar a todo o momento as despesas e as receitas dos projectos e dos departamentos.
- b) Gestão de projectos - Permite um controlo financeiro detalhado de cada projecto.
- c) “Executive Information System” – Permite ter informação agregada, com uma fotografia da situação operacional e financeira dos departamentos e dos projectos.
- d) “Balanced Scorecard” – Permite analisar a evolução da performance de cada departamento e o seu alinhamento com a estratégia comum.
- e) “Customer relationship management” – Permite conhecer os clientes e estabelecer com eles uma relação mais personalizada, a nível institucional e pessoal.
- f) Sistema de “workflow” de compras – Permite controlar o processo de compras internas de cada departamento.
- g) Livraria virtual – Permite proceder à aquisição de edições do INA através da Internet e da rede multibanco.
- h) *mINA- mobile INA* – Permite a alunos e clientes do INA acederem a conteúdos (notas, prazos, etc) via telemóvel e PDA.
- i) Plataforma de e-Learning – Permite o acesso a processos e materiais pedagógicos através da Internet, flexibilizando os métodos de formação.
- j) Comunidade virtual “Comunidades@INA” – Proporciona o acesso a ferramentas colaborativas e permite o acesso a eventos e recursos disponibilizados pelo INA (audioconferências, recensões de obras, bibliogarfia,
- l) Sistema de Workflow GESCOR – Faz a gestão da correspondência recebida e emitida.

- m) Catálogo Específico INA – PME Link – Permite realizar a aquisição electrónica de produtos para montantes de ajuste directo, de uma forma rápida e eficiente.
- n) Sistema de Inscrições on-line – Permite substituir o “velho” boletim de inscrição em suporte papel por um boletim electrónico, disponível na página do INA na Internet.

Em 2009 todas estas aplicações estarão exploradas em todas as suas potencialidades.

## 2.6 - IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS-ALVO

À variedade de atribuições estatutariamente cometidas ao INA correspondem distintos destinatários.

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

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

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

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

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

Na vertente da Consultoria os clientes são os serviços públicos, sobretudo aqueles que desenvolvem projectos de mudança e valorização dos seus quadros.

Em matéria de Cooperação, de há muitos anos a esta parte que o INA considera os PALOP como parceiros prioritários, o mesmo sucedendo agora com Timor e o Brasil. O INA, porém, não descarta outros espaços, como a União Europeia, os países do Leste Europeu, a América Latina e a China. O INA considera importante manter relações com instituições similares e organismos governamentais nestes países, não só por razões de afirmação da presença portuguesa e articulação com as políticas de cooperação do Governo, mas também para efeitos de aquisição de competências e de experiência e ainda, a outro nível, porque a participação

em projectos internacionais proporciona receitas que são necessárias ao funcionamento do Instituto.

## **2.7 - TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS**

No domínio da FORMAÇÃO, o INA vem oferecendo, desde a sua fundação, um programa que obedece ao modelo geralmente designado por formação contínua, ou seja, um conjunto de cursos, seminários, encontros, conferências, etc, de curta duração, destinados prioritariamente aos que já desempenham funções nos serviços públicos. Estas acções são diversificadas, tanto quanto à “natureza” (informação, melhoria de atitudes e comportamentos, aquisição de competências, treino em ferramentas de trabalho), como no que se refere às matérias temáticas (gestão pública, assuntos europeus e internacionais, comunicação institucional e pessoal, assuntos jurídicos, sistemas e tecnologias da informação, gestão financeira e contabilística, gestão de recursos humanos, sistemas administrativos e secretariado, línguas estrangeiras, etc).

Para além do programa “aberto”, que representa ainda cerca de 60% da actividade de formação do INA, este Instituto oferece também serviços de formação por medida, em resposta a encomendas directas de serviços públicos.

Em 2009, os programas de formação serão estruturados da seguinte forma:

### **A - Cursos para dirigentes**

Aqui se incluem os cursos que constituem formação obrigatória e/ou recomendada para o exercício de cargos de direcção superior e intermédia da administração pública, nos termos da Lei nº 51/2005, de 30 de Agosto, e da portaria regulamentadora da formação que lhe está associada (Portaria nº 1141/2005, de 8 de Novembro): Curso de Alta Direcção em Administração Pública - CADAP, Curso Avançado de Gestão Pública – CAGEP e Programa de Formação em Gestão Pública - FORGEP.

Também se incluem nesta categoria os Cursos de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar, que têm como destinatários actuais ou futuros membros dos conselhos directivos das escolas.

### **B – Diplomas de Especialização**

Estes cursos, em número superior a 20, visam proporcionar formação estruturante, alinhada com as vertentes de modernização da administração pública que constam dos projectos de reforma em curso. Trata-se de cursos com avaliação de conhecimentos, realizados em horário parcial e com utilização de e-Learning como complemento da formação presencial.

### **C - Formação inicial qualificante**

Esta categoria inclui os cursos que preparam os participantes para o início de funções no âmbito das carreiras de técnico superior (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública – CEAGP) e das carreiras administrativas (Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas – DETA) da função pública.

#### D - Formação contínua

São oferecidos mais de três centenas de cursos e seminários, alguns com várias edições, para diferentes destinatários (dirigentes, técnicos superiores, quadros administrativos, formadores, técnicos de informática, bibliotecários, etc) e cobrindo uma grande variedade de áreas temáticas de natureza horizontal e vertical. Em 2009 continuará a ser prestada especial atenção às exigências de informação e formação que decorrem dos novos diplomas (carreiras, contratos públicos e SIADAP).

#### E - Congressos e conferências

Aqui se incluem as acções de informação e debate, para grandes audiências, sobre os temas nucleares da gestão pública, de que são exemplo o Congresso Nacional da Administração Pública, a Jornada INA para Chefias e Quadros Administrativos e um novo Ciclo de Conferências .

#### F - *e-Learning*

O INA oferece ainda formação em *e-Learning*, através da Internet, que permite percursos formativos flexíveis, nomeadamente em matéria de horário. Alguns dos cursos, em particular os Diplomas de Especialização e os restantes cursos com avaliação de conhecimentos, tiram partido das potencialidades pedagógicas desta forma de aprendizagem, adoptando um modelo de *blended learning*, em que o *e-Learning* é usado como complemento da formação presencial. O INA poderá também, nesta vertente, organizar programas de formação por medida.

Relativamente às outras vertentes de actividade do INA, saliência para:

**ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO** – centrados no apoio à formulação das políticas públicas. Em 2009 serão tratados, entre outros, temas emergentes, como a igualdade do género, a empregabilidade dos deficientes e os sistemas de mobilidade na administração pública.

**CONSULTORIA** – nas áreas de competência do INA e em articulação com as actividades de Estudo / Investigação e de Formação.

**PUBLICAÇÕES** – uma revista (Cadernos de Ciência de Legislação) e obras de compilação, sistematização e análise sobre domínios relevantes das políticas públicas.

**COOPERAÇÃO INTERNACIONAL** – acções de cooperação bilateral e multilateral com os PALOP, Timor, países da UE, da Europa Central e de Leste, China e América Latina, envolvendo, muitas vezes, financiamento do IPAD e de organismos internacionais (Comissão Europeia, Banco Mundial, PNUD, etc).

### 3 - ACTIVIDADES PARA 2009

Os objectivos operacionais do INA para 2009 estão resumidos no quadro abaixo apresentado. Trata-se de um quadro elaborado segundo o modelo do QUAR, fixando objectivos de Eficácia, Qualidade e Eficiência. Este quadro carece ainda, na altura da elaboração deste plano de actividades, da aprovação da tutela governamental do INA.

#### QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

##### OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS:

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

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

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

##### OBJECTIVOS OPERACIONAIS

##### EFICÁCIA

PONDERAÇÃO 45%

O1: Aumentar o conhecimento sobre e na AP

Ponderação. 30%

Indicadores	2007	2008 Meta	2009 Previsão	Peso
IND 1: N° de estudos e relatórios	7	9	9	25%
IND 2: N° de publicações e comunicações	63	65	65	25%
IND 3: N° de consultorias	6	6	6	25%
IND 4: N° de novos recursos bibliográficos disponibilizados	753	800	800	25%

O2: Desenvolver o capital humano na AP através da formação

Ponderação 50%

Indicadores	2007	2008 Meta	2009 Previsão	Peso
IND 5: N° de formandos x dia	94016	98000	98000	80%
IND 6: N° de acções de formação	622	650	650	20%

O3: Manter um elevado nível de participação em redes de parceria e cooperação

Ponderação 20%

Indicadores	2007	2008 Meta	2009 Previsão	Peso
IND 7: N° de redes e protocolos em vigor	11	13	13	20%
IND 8: N° de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	0	2	2	40%
IND 9: N° de programas de formação internacionais	4	4	5	40%

##### EFICIÊNCIA

PONDERAÇÃO 25%

O4: Manter um elevado nível de eficiência económica das acções de formação

Indicadores	2007	2008 Meta	2009 Previsão	Peso
IND 10: Custo diário por formando (euros)	83	82	82	100 %

**QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização (cont.)****QUALIDADE****PONDERAÇÃO 30%**

O5: Manter o grau de satisfação médio

<b>Indicadores</b>	<b>2007</b>	<b>2008 Meta</b>	<b>2009 Previsão</b>	<b>Peso</b>
IND 11: Nível de satisfação dos utilizadores	3.6	3.6	3.6	100

Os números aqui apresentados assentam na previsão de que o INA manterá, globalmente, em 2009, um volume de actividade próximo do previsto para 2008. Projectando os resultados obtidos no primeiro semestre, admite-se que em 2008 o INA registre o melhor desempenho de toda a sua história, com particular relevo para a vertente da Formação. Para a obtenção destes resultados muito contribui a dinâmica de reforma imprimida pelo Governo, que implica um esforço de informação e de formação a que o INA tem vindo a dar resposta adequada. Prevê-se que em 2009 se verifique ainda uma procura elevada de formação nas temáticas nucleares da reforma (avaliação do desempenho, carreiras, contratação pública, formação de dirigentes) mas não é credível que se mantenha o ritmo de crescimento da procura registado nos anos mais recentes. Admite-se que contribuirá positivamente para a manutenção de números elevados o facto de já estar, em 2009, a funcionar em pleno, o sistema de financiamentos no âmbito do QREN.

Apresentamos a seguir os programas a desenvolver nas vertentes principais da actividade do INA: Formação, Investigação e Consultoria e Cooperação.

**3.1 - FORMAÇÃO**

O programa aberto de formação será objecto de um programa detalhado, que está nesta altura em fase de ultimateção e será divulgado oportunamente, a que se acrescentarão:

- a) Os cursos por medida, encomendados directamente ao INA pelos organismos clientes, para satisfação de necessidades específicas de formação. Estas acções representarão perto de 40% da actividade de formação do INA.
- b) Desdobramentos e outras acções que não é possível planear nesta altura e que serão anunciadas ao longo do ano.

Globalmente, prevê-se realizar 650 acções de formação, a que corresponderão 98 mil participantes\*dia.

As áreas temáticas a cobrir serão as seguintes:

- a) Gestão pública/Qualidade/Comunicação organizacional
- b) Assuntos jurídicos
- c) Gestão financeira e Contabilidade
- d) Gestão de recursos humanos/Gestão da aprendizagem
- e) Formação de formadores

- f) Gestão administrativa e Secretariado
- g) Comportamento/Liderança/Comunicação pessoal
- h) Informática para utilizadores
- i) Informática para profissionais
- j) Línguas estrangeiras

### 3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA

Através da Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria, o INA continuará a desenvolver a sua actividade nos domínios da Investigação e Consultoria, a que estarão associadas actividades de formação e divulgação.

#### a) Investigação

Neste âmbito, será desenvolvida a avaliação ex-post e a avaliação prospectiva de políticas públicas nacionais, incluindo o *benchmarking* com políticas públicas de outros países da União Europeia.

As áreas temáticas dos estudos serão:

- \* Igualdade de género, na vertente da conciliação do trabalho/família, nos termos definidos no III Plano para a Igualdade de Género;
- \* Avaliação prospectiva da formação para melhorar a empregabilidade de deficientes surdos-mudos (projecto a desenvolver em parceria com a Casa Pia);
- \* Avaliação comparativa da efectividade e eficácia do Programa de Actividades de Enriquecimento Curricular, ao nível regional (projecto candidatado a financiamento da Fundação Ciência e Tecnologia);
- \* Avaliação comparativa da eficácia dos sistemas de mobilidade nas administrações públicas europeias;
- \* Avaliação do impacto da formação de dirigentes, ministrada pelo INA, sobre o desempenho da administração pública central.
- \* Desenvolvimento de um modelo de gestão integrada de RSU na Administração Pública Central (em parceria com o Instituto Nacional do Ambiente);
- \* Desenvolvimento de um modelo de gestão integrada da avaliação do desempenho e da formação avançada para dirigentes e quadros superiores da AP.
- \* Desenvolvimento de pedagogias inovadoras de formação-acção em áreas de políticas públicas estratégicas para uma boa governança. Em 2009, Ano Europeu para a Igualdade de Oportunidades essas áreas serão a Igualdade de Género e a Interculturalidade. As acções no terreno serão desenvolvidas em parceria com a Comissão para a Igualdade (CIG) e o Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural (ACIDI).

## **b) Consultoria**

Neste âmbito, estão já adjudicados 2 projectos:

- \* Construção de um Directório de Competências para o Instituto Hidrográfico (IH);
- \* Construção do Modelo de Gestão do Desempenho para o INATEL.

Para além destes projectos, prevê-se ainda a concretização de um conjunto de outros, nesta altura em fase de negociação:

- \* Implementação do processo de amostragem nas acções de inspecção da Inspeção Geral da Administração Local (IGAL);
- \* Construção de um Directório de Competências para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES);
- \* Análise e validação técnica da consistência do SIADAP 2 e 3 do Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC, I.P.);
- \* Estudo de caracterização de utentes RNCCI (Unidade de Missão dos Cuidados Continuados Integrados);
- \* Avaliação da aplicação da CAF aos serviços da Câmara Municipal de Almada.

Tem-se como certo que outros mais projectos venham a ser desenvolvidos, em resposta a solicitações, que não é possível, naturalmente, prever na altura em que este plano de actividades é elaborado.

## **3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

Nesta área, em 2008 foi fechado um ciclo caracterizado por grandes projectos plurianuais, nomeadamente o PIR-PALOP II e o EUROBRASIL 2000, com financiamento português e/ou da União Europeia. Em 2009 iniciar-se-á um novo ciclo, prevendo-se que possam ser adjudicados e arrancar alguns dos projectos que foram ou vão ser objecto de propostas por parte do INA, alguns bilaterais e outros multilaterais. Segue-se uma referência a esses projectos, com indicação do seu valor financeiro global.

### **a) Guiné-Bissau**

Realização de um conjunto de actividades de formação no domínio do apoio ao sistema judiciário no âmbito do PAOSD (Programa de Apoio aos Órgãos de Soberania e Estado de Direito) com financiamento EU (FED).

Proposta entregue, aguardando-se decisão de adjudicação da EU por ajuste directo.

Valor aproximado € 120000,00

b) Brasil

Realização de um conjunto de acções no âmbito do Projecto de Apoio aos Diálogos Sectoriais EU – Brasil, com financiamento EU (Europeaid) e em consórcio com SIPU, ENA, HTSPE. Proposta entregue, aguardando-se decisão de adjudicação em concurso limitado (short- list). Valor aproximado € 1 600 000,00

c) Angola

Execução de um programa de actividades no âmbito do Projecto “Processo de Descentralização e Documentação dos Municípios” a executar em Cabinda, com financiamento do Governo Angolano e em consórcio com a SNEDE. Proposta entregue. Com parecer favorável do MAT, aguarda decisão do governo. Valor aproximado € 2 184 000,00

d) CPLP

O INA manterá uma participação activa na RINAPE, rede de escolas de administração pública dos países da CPLP, que em 2009, depois de dois anos de presidência do INA, será presidida pela ENAP de Angola.

Por outro lado, a 3ª edição internacional do Curso de Alta Direcção em Administração Pública continuará a contar com participantes de países da CPLP, sendo reservadas 6 bolsas, atribuídas pelo IPAD, para estes países.

e) PALOP

\* Realização de acções no âmbito do Projecto “Apoio ao Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Saúde nos PALOP” com financiamento EUROPEAID (FED) – Assistência Técnica à UGP, em consórcio com CESO/CI, ECORYS, Instituto de Higiene e Medicina Tropical.

Manifestação de interesse entregue  
Valor aproximado € 2 100 000,00

\* Intervenção no âmbito do Projecto “Apoio ao Sector da Formação Profissional nos PALOP”, com financiamento EU/FED e em consórcio a celebrar com CESO/CI e outras entidades ainda não identificadas.

Aguarda lançamento da solicitação de manifestação de interesse  
Valor global € 4 700 000,00

f) CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento

O INA continuará a sua participação activa nesta estrutura de cooperação ibero-americana, nomeadamente no seu congresso anual e nas duas escolas em que o INA integra o conselho académico:

*XIX Congresso Internacional do CLAD sobre Reforma do Estado e da Administração Pública*

À semelhança do que tem vindo a suceder nos anos anteriores, prevê-se uma participação activa de dirigentes e quadros do INA, com apresentação de projectos e boas práticas da administração portuguesa.

*Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP)*

O INA é membro do Conselho Académico desta Escola e continuará a contribuir para o seu programa anual com um programa de formação.

*Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP)*

Também membro do Conselho Académico desta escola, o INA contribuirá para o seu programa com a 3ª edição internacional do Curso de Alta Direcção em Administração Pública, que contará com 21 bolsas atribuídas pelo IPAD, 6 para participantes de países da CPLP e 15 para países da latino-americanos.

g) União Europeia

*Estágio de Informação para Funcionários da União Europeia*

À semelhança dos anos anteriores prevê-se que seja encomendada uma acção da Comissão Europeia designada *Estágio de Informação para Funcionários da UE*. Portugal é um dos seis ou sete destinos regularmente escolhidos pelos funcionários europeus para a realização destes estágios. Com esta iniciativa a Comissão visa proporcionar aos seus quadros superiores um melhor conhecimento sobre alguns países da União Europeia. O programa do estágio é uma mistura equilibrada de conferências e contactos com o mundo da política e da sociedade civil sendo proporcionada aos participantes palestras de académicos, jornalistas e especialistas reputados. São organizadas algumas visitas institucionais e a projectos de grande impacto co-financiados pela União Europeia.

Para 2009, está prevista ainda a realização dos “*counterparts meetings*”, isto é, reuniões (concentradas numa tarde ou num só dia) de cada um dos participantes (cerca de 20) com os interlocutores correspondentes da área na nossa Administração Pública. Esta acção terá uma duração aproximada de 30 horas.

*European Reciprocal Training*

O INA integra, desde 1998, este programa de intercâmbio de funcionários, que visa dar a conhecer aos quadros das administrações dos diferentes países as realidades das administrações dos parceiros comunitários (quadro institucional e programas de modernização, fundamentalmente). Participam neste programa instituições dos seguintes países: Reino Unido, Alemanha, Holanda, Grécia, Finlândia, Suécia e França. Prevê-se a realização de mais um seminário pelo INA em 2009.

### *Euromed*

O INA acompanhará os desenvolvimentos desta rede e procurará potenciar os contactos aqui estabelecidos para efeitos de desenvolvimento de programas bilaterais de cooperação.

### *Programa de Bolsas “Bellevue”*

Este Programa resulta de uma iniciativa da Presidência Federal alemã e da Fundação Robert Bosch e visa contribuir para a promoção de jovens funcionários de instituições de alto nível de países europeus que se tenham destacado por um desempenho excepcional. O programa consiste fundamentalmente na organização de estágios de longa duração (15 a 18 meses) nas administrações dos países aderentes, de forma a que os participantes possam ficar a conhecer detalhadamente as estruturas governamentais e administrativas do país de acolhimento. Aderiram, para além da Alemanha, Portugal, Itália, Húngria, França e Polónia. Este programa tem o patrocínio dos Presidentes da República dos países aderentes, havendo em cada país uma instituição dinamizadora, que é o INA no caso de Portugal, o qual continuará em 2009 a assegurar o apoio ao Programa.

### h) Organização Internacional do Trabalho

Em 2009 o INA deverá receber novamente uma visita de estudo de participantes dos cinco PALOP e Timor-Leste visando conhecer a experiência de Portugal na gestão dos recursos humanos na função pública e para identificar oportunidades de um futuro intercâmbio em termos de cooperação internacional. Esta visita a Portugal ocorrerá, como em anos anteriores, no quadro de um curso no centro de formação da OIT em Turim (Itália).

### i) Outras actividades no âmbito da Cooperação

#### *Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento (DECODE)*

Em 2009 decorrerá a 5.<sup>a</sup> edição do DECODE, um curso de longa duração (132 horas), que visa conferir aos seus participantes uma qualificação que lhes assegure uma visão integrada em matéria de Cooperação Internacional, bem como capacitá-los com os instrumentos operacionais destinados à promoção das acções das organizações que, directa ou indirectamente, intervêm nesta área, independentemente do domínio específico da sua actuação. O curso encontra-se dividido em quatro Grupos Temáticos: 1 – Cultura e Povos; 2 – Políticas de Desenvolvimento; 3 – Procedimentos, programas, projectos e negociação em cooperação; 4 – Políticas Sectoriais da Cooperação Europeia e da Cooperação Portuguesa.

A par das sessões de formação, realizar-se-á mais um ciclo de conferências de entrada livre, as quais serão proferidas por académicos e profissionais com experiência e conhecimentos significativos sobre as matérias ministradas no curso.

#### *Curso para Observadores Eleitorais*

Na sequência de uma primeira edição, a realizar em finais de 2008, prevê-se dar continuidade a esta iniciativa, que visa preparar quadros portugueses para a participação em processos eleitorais, em representação da União Europeia.

*Manifestações de interesse*

Continuar-se-á, em 2009, a apresentação de manifestações de interesse e ou propostas de execução de projectos de cooperação internacional com financiamento da União Europeia, do Banco Mundial ou das Nações Unidas. A apresentação de propostas seguirá a metodologia que vem sendo a ser seguida, privilegiando a constituição de consórcios integrando entidades nacionais, internacionais e locais.