

# **PLANO DE ACTIVIDADES**



# **2010**

## 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 2010.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 - FORMAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>ANEXO 1 - QUAR 2010.....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO 2 - MAPA DE PESSOAL.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO 3 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO .....</b>	<b>32</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, investigar, inovar 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 2010, 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:

- 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;
- 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;
- 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 2010 será dado um passo adicional, com a dinamização de uma comunidade virtual sobre e para a administração pública.

- 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 simplificação e racionalização de processos, 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 continuará a desenvolver programas de informação e formação para dirigentes, juristas e outros quadros envolvidos na aplicação das alterações legislativas estruturantes para a gestão pública;
- 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;
- 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

O ano de 2010 caracterizar-se-á pela recente entrada em funções de um novo Conselho Directivo o que irá, certamente, imprimir um estilo de gestão diferente consequentemente com reflexos no funcionamento das suas estruturas e projectos.

Importa referir que, no início do ano, irá ser adoptada uma nova aplicação informática de gestão financeira, GERFIP, suportada por uma plataforma de serviços partilhados, desenvolvida e gerida pela GERAP, Empresa Pública de Serviços Partilhados da Administração Pública. Este novo sistema abrange a gestão financeira e contabilística e ainda a componente de aprovisionamentos.

A adopção deste sistema, para além de permitir uma sensível redução de custos, introduzirá melhorias sensíveis na gestão dos serviços aderentes, tanto no que se refere ao cumprimento das disposições legais como no que concerne à produção de informação de gestão.

Para além da adopção deste novo sistema de gestão financeira irá ainda proceder-se a uma alteração do sistema de gestão de recursos humanos.

Estas alterações irão exigir um esforço muito grande não só por parte das equipas que tem a responsabilidade de implementar os novos sistemas, como ainda de um conjunto significativo de trabalhadores dos vários departamentos que são utilizadores permanentes da aplicação de gestão financeira o que os irá obrigar a adaptar as novas formas de trabalho, sendo sujeitos a formação interna.

O INA manterá as atribuições que lhe são cometidas pela lei orgânica (formação, investigação, assessoria técnica e cooperação).

A vertente da Formação continuará a ser desenvolvida pelos 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 para 2010 contém 167 postos de trabalho. Este número de postos de trabalho traduz o mínimo das necessidades consideradas adequadas para o desenvolvimento

das actividades que o INA se propõe realizar tendo presente os constrangimentos orçamentais existentes.

Esta proposta irá permitir regularizar duas situações problemáticas que o Conselho Directivo vinha pretendendo resolver de há alguns anos a esta parte e que têm agora solução no novo quadro legislativo para a gestão dos recursos humanos. Trata-se de um conjunto de 19 postos de trabalho preenchidos por trabalhadores à hora, contratados ao abrigo de uma figura legal que já não está prevista no novo enquadramento legal e cuja regularização se encontra em curso; E 14 postos de trabalho 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 relativamente 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, à semelhança dos anos anteriores, mais de 500 colaboradores externos, recrutados nas mais diversas fontes (universidades, serviços públicos, empresas, etc).

O número ainda significativo **de assistentes operacionais** 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, ainda, da especificidade das instalações, que exigem um grande e permanente esforço de manutenção.

### **2.5.2 - Recursos financeiros**

O orçamento do INA para 2010 (ver Anexo 3) é de 11 475 330 €, inferior em 1,5% ao orçamento para o ano anterior e incluindo:

- a) OE de 2 731 700€, idêntico a todos os orçamentos desde 2006, o que traduz uma diminuição real, face ao aumento dos vencimentos verificado em 2009;
- b) Orçamento de funcionamento de 6 800 000€, 13,3% superior ao de 2009;
- c) PIDDAC no valor global de 1 943 630 €, destinado aos projectos a candidatar a suporte financeiro no âmbito do QREN e ainda a equipamentos e investimentos na área do e-learning e da administração electrónica;

Estes números são coerentes com os objectivos e metas fixados para 2010, que resultam da convicção de que os programas de formação e consultoria 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 :

- Uma parte importante das despesas com o pessoal permanente, visto que o Orçamento de Estado cobre apenas 60,9% destas despesas (2732700€ em 4486682€);

- 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;
- 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, nos últimos anos, em mais de 20 localidades, em instalações cedidas por entidades locais (universidades, institutos politécnicos, direcções regionais, CCDR, etc.)

Uma vez que o complexo do Palácio dos Marqueses de Pombal, sede do INA, é propriedade da Câmara Municipal de Oeiras, será dada continuidade aos contactos com 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, 138 microcomputadores e 87 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 finais de 2009, 115 utilizadores,

igualmente ligados á Internet. A página na Internet regista, em média, 13 500 visitantes únicos mensais.

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

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, resenhas de obras, bibliografia,

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.

O sistema informático de gestão administrativa (contabilidades, tesouraria, pessoal e aprovisionamentos), baseado na plataforma SAP, funciona, desde 2001, em regime de Application Service Provider.

Em finais de 2009 estará concluído um projecto de adesão ao novo sistema de gestão financeira oferecido pela GERAP e pelo Instituto de Informática na modalidade de “serviço partilhado”, encerrando-se, assim, o ciclo de funcionamento da solução Application Service Provider. Por outro lado, deverá também a aplicação informática de gestão de Recursos Humanos, contratada externamente, ser substituída pela adesão à solução SRH oferecida pelo Instituto de Informática. Pretende-se, por esta via, a partir do início de 2010, reduzir custos e melhorar a funcionalidade destes sistemas.

## **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, crescem, 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 2010, 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, e os cursos para dirigentes de serviços de Saúde, organizados em parceria com as estruturas do Ministério da Saúde.

Em 2010 deverão ser já oferecidos os novos cursos de formação contínua de dirigentes previstos no respectivo estatuto.

### 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 2010 continuará a ser prestada especial atenção às exigências de informação e formação que decorrem dos novos diplomas (vínculos, carreiras e remunerações, 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 2010 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 2010

Os objectivos operacionais do INA para 2010 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

<b>Indicadores</b>	<b>2007</b>	<b>2008 Meta</b>	<b>2009 Previsão</b>	<b>Peso</b>
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 2010 se continue a verificar 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 a dimensão da procura registada nos dois últimos anos..

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 é objecto de um programa detalhado, apresentado em anexo, a que acrescerão:

- 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.
- 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 100 000 mil participantes\*dia.

Em 2010, o programa de formação será influenciado ainda pelas reformas que têm vindo a ser implementadas na administração pública, geradoras de necessidades de informação e formação dos dirigentes e quadros em geral. O volume excepcionalmente elevado que caracterizou a actividade de formação do INA em 2008 e 2009 ficou a dever-se, em grande medida, às mudanças introduzidas pelo Governo no quadro legislativo da administração e nos paradigmas da gestão pública. Nestes últimos dois anos já foi despendida uma parte significativa do esforço de formação associado às reformas, não sendo de esperar que, em 2010, a procura atinja os picos registados no passado recente. Admite-se, apesar disso, registar, ainda assim, uma procura elevada nas áreas principais da reforma: avaliação do desempenho, novo regime de vínculos, carreiras e remunerações, contratação pública, regime disciplinar, etc, tanto no que se refere ao programa regular como no que diz respeito aos programas contratados por medida.

Por outro lado, à medida que for sendo completada a regulamentação complementar prevista na legislação básica, novas necessidades de formação surgirão, a que o INA dará pronta resposta.

No que diz respeito à formação para dirigentes, serão oferecidos novos programas específicos para cada um dos níveis de direcção, o superior e o intermédio. Espera-se que seja aprovada ainda em 2009 uma nova portaria regulamentando a formação contínua dos dirigentes, tal como previsto no respectivo estatuto, e o INA está preparado para corresponder, de imediato, às novas disposições através de um leque alargado e variado de cursos, complementares dos actualmente oferecidos (CADAP, CAGEP e FORGEP).

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

#### ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR EQUIPA MULTIDISCIPLINAR – PREVISÃO PARA 2010

##### Números Globais

DEPARTAMENTO	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
FOQS - Formação de Quadros Superiores	310	8000	10200	30000

FSTI - Formação em Sistemas e Tecnologias de Informação	110	6000	2000	15000
FELC - Formação em e-Learning, Pedagogia de Comunicação	90	3000	1500	8000
FOQA - Formação Técnico-Administrativa	110	3500	2000	12000
FOIN - Formação Inicial	5	500	300	6000
NACD - Cooperação	25	1500	500	4000
FDIR - Formação de Dirigentes	50	5000	2500	25000
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>	<b>27500</b>	<b>21000</b>	<b>100000</b>

### ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR ÁREA TEMÁTICA – PREVISÃO PARA 2010

Números Globais

Áreas Temáticas	Acções	Horas	Particip.	PartxDia
Cursos para Dirigentes (Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto)	50	5.000	2.500	25000
Diplomas de Especialização	20	3.400	400	12000
Formação Inicial Qualificante	5	500	300	6000
Congressos, Conferências e Cursos Internacionais	10	120	1500	2500
Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional	100	7000	25000	20000
Assuntos Jurídicos	120	4000	35000	20000
Gestão Financeira e Contabilidade	40	1000	800	35000
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	230	45000	7500	19000
Formação de Formadores	5	250	100	8000
Gestão Administrativa e Secretariado	40	1300	800	4000
Comportamento/Liderança/Comunicação Pessoal	30	13000	900	7000
Informática para Utilizadores	50	1300	750	3000
Informática para Profissionais	40	1400	450	3000
Línguas Estrangeiras	10	500	130	1000
Assuntos Europeus	1	20	30	600
Blended Learning	25	1800	600	6000

### 3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA

As actividades de investigação e consultoria (esta no âmbito nacional) estão a cargo, fundamentalmente, da Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria – EMIC.

Esta equipa tem como missão contribuir para a melhoria do conhecimento da Administração Pública, visando a obtenção de patamares superiores do seu desempenho, com particular incidência na interface com os cidadãos. Esta dupla vertente implica, por um lado, que a Administração Pública assegure um desempenho eficaz e eficiente na aplicação das políticas

públicas que lhe são superiormente atribuídas, melhorando simultaneamente a qualidade de serviços prestados à sociedade e, por outro lado, que a Administração Pública comunique aos decisores políticos, atempadamente e com objectividade, os resultados/impactos da implementação das políticas públicas e as expectativas e necessidades dos cidadãos.

É nesta perspectiva que a EMIC define os objectivos dos projectos que leva a cabo, quer para a investigação quer para a consultoria, desenvolvendo metodologias para utilização na consultoria a instituições públicas, orientadas para a melhoria do desempenho organizacional, e utilizando os conhecimentos adquiridos com essas consultorias como referenciais para a realização de novos estudos.

Assim, a prossecução da missão da EMIC pressupõe 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 apresenta défices de conhecimento, para a definição de políticas públicas. Complementarmente, a EMIC responde às solicitações que lhe são feitas, por organismos públicos para a realização de diagnósticos sobre as respectivas áreas de actuação, para estudos de *benchmarking* visando a identificação das melhores práticas, para a elaboração de propostas de projectos a serem desenvolvidos em parceria, para a elaboração de artigos e para a apresentação de comunicações sobre temas de interesse público. É ainda a EMIC que assegura a participação portuguesa no Programa de Bolsas Bellevue, financiado pela Fundação Bosch e patrocinado pela Presidência da República Federal Alemã.

Prosseguindo as linhas de orientação estratégica acima explicitadas, a EMIC desenvolverá as suas actividades, em 2010, nas seguintes vertentes: (1) Estudos de investigação fundamental e aplicada; (2) Consultoria a instituições e organismos públicos; (3) Divulgação do conhecimento adquirido; (3) Concepção de produtos de formação em novas áreas temáticas; (4) desenvolvimento de redes do conhecimento; (5) Desenvolvimento do capital humano da própria EMIC.

#### a) Estudos de investigação fundamental e aplicada

Neste âmbito, a EMIC privilegiará a avaliação de políticas públicas no domínio da melhoria do desempenho da Administração Pública e da *governance*.

Relativamente ao desempenho da AP, será realizada a avaliação do impacto da implementação do SIADAP na prossecução dos objectivos dos organismos e no desenvolvimento do respectivo capital humano, numa perspectiva de *benchmarking* e de identificação de boas práticas que possam ser replicadas. Por outro lado, dando continuidade a projectos actualmente em curso, será efectuada uma avaliação da implementação das directivas sobre a higiene, segurança e saúde no trabalho na AP.

No que concerne a *governance*, continuará a ser dado especial ênfase à problemática da inclusão social e laboral de pessoas com necessidades especiais, incluindo os deficientes, as minorias étnicas e os idosos, assim como à problemática da igualdade de género. Também a problemática do desenvolvimento sustentável continuará a ser objecto de estudo, numa perspectiva de transversalidade sectorial e geracional, recorrendo ao estudo do estado da arte, designadamente no que se refere ao conceito do novo desenvolvimento sustentável.

Em particular, no âmbito da investigação fundamental, a investigação incidirá sobre a concepção e o desenvolvimento de novas metodologias de avaliação, incluindo métricas para a quantificação de indicadores .

Os estudos serão efectuados, sempre que possível, em parceria com outras entidades nacionais ou estrangeiras, instituições universitárias ou da administração pública.

b) Consultoria a instituições e organismos públicos

As actividades a desenvolver nesta vertente serão muito condicionadas pelas solicitações recebidas dos organismos clientes do INA, embora o esforço de divulgação da EMIC sobre os seus produtos possa influenciar a procura.

Assim, a programação das actividades de consultoria decorre dos produtos desenvolvidos pela EMIC para esse efeito. Esses produtos consistem em metodologias orientadas para a excelência do desempenho organizacional e incidem sobre os seguintes objectivos:

- Optimização da operacionalização do SIADAP, em articulação com o desenvolvimento do capital humano das organizações;
- Construção de indicadores para o *benchmarking* do desempenho de serviços com objectivos em áreas de actividade semelhantes, de que é exemplo o caso da formação profissional;
- Avaliação integrada das necessidades de formação dos organismos, a partir da construção do Directório de Competências, e subsequente definição de programas de formação por áreas temáticas e grupos socio-profissionais; esta metodologia permite, também, avaliar o impacto da formação sobre o desempenho organizacional;
- Avaliação da densimetria necessária aos organismos públicos, em termos de competências profissionais;
- Reengenharia de processos, orientada para ganhos de eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados;
- Optimização de sistemas de informação dos organismos públicos;
- Auditorias internas, no domínio organizacional, do serviço a clientes e da qualidade.

c) Divulgação do conhecimento adquirido

O conhecimento acumulado pela EMIC, resultante das actividades de investigação e de consultoria, dá origem a relatórios, publicações e comunicações. As monografias e os artigos são publicados pelas Edições INA e, no caso dos artigos, também em revistas e jornais da especialidade. Quanto aos relatórios, de divulgação mais reservada, constituem inputs para novos estudos e consultorias. As publicações e comunicações são, sempre que possível, divulgadas pela [net@ina](mailto:net@ina). Esta meio é, também, utilizado para divulgar as actividades da EMIC e respectivos produtos, tendo vindo a afirmar-se como um importante veículo na angariação de clientes. Consequentemente, um dos objectivos da EMIC para 2010 é o aperfeiçoamento da página da EMIC na [net@ina](mailto:net@ina), incluindo a utilização de *software* adequado à recepção de críticas e opiniões.

Quanto à temática das publicações e comunicações será determinada pelos *outputs* dos estudos e consultorias, a que acrescerão as temáticas de teses de mestrado e de doutoramento de trabalhadores da EMIC.

d) Concepção de acções de formação em novas áreas temáticas

As metodologias desenvolvidas pela EMIC no decurso das suas actividades de estudo e de consultoria, designadamente os que forem desenvolvidas em parceria com outras instituições, darão origem à concepção de cursos sobre novas temáticas, utilizando métodos de formação/acção inovadores. São disso exemplo, no passado recente, a formação desenvolvida no âmbito da igualdade de género, do multiculturalismo e da prevenção de maus tratos a idosos.

O sucesso destas acções leva a EMIC a continuar a apostar nesta actividade, prevendo-se a construção de novos cursos, designadamente na área da Higiene, Segurança e Saúde no trabalho, tomando como referencial a recente legislação para a Administração Pública sobre esta matéria.

A EMIC continuará, ainda, a desenvolver Cursos de Verão, sobre métodos de investigação, destinados a doutorandos.

#### e) Desenvolvimento de redes do conhecimento

Esta actividade vem na sequência da referida na alínea anterior, tendo vindo a traduzir-se num acréscimo de solicitações para a apresentação de comunicações sobre produtos da EMIC, designadamente a missões estrangeiras que visitam o INA, e a convites especificamente endereçados, para esse efeito, por entidades estrangeiras. Outro tipo de situação é a solicitação para a EMIC se constituir como parceira na apresentação de propostas de projectos a submeter a financiamento nacional ou comunitário.

Por outro lado, as redes de conhecimento serão também alimentadas pelos investigadores da EMIC que leccionam em universidades ou estão a fazer teses de mestrado ou de doutoramento.

No âmbito do Programa Bolsas Bellevue, a EMIC continuará, em 2010, a assegurar a participação portuguesa, assim como os estágios dos bolseiros de outras nacionalidades em Portugal, prevendo, ainda, efectuar uma avaliação do impacto deste Programa a nível nacional.

#### f) Desenvolvimento do capital humano da EMIC

Para poder cumprir cabalmente a sua missão, a EMIC continuará a apostar no contínuo melhoramento do seu capital humano. Consequentemente, a EMIC procurará que os seus quadros desenvolvam e aperfeiçoem as respectivas competências, através da autoaprendizagem, da frequência de cursos de formação avançada e da obtenção de graus de mestrado e de doutoramento. Esta actividade é aqui referida, não só porque consome tempo aos colaboradores, mas também porque a aquisição de novas competências constitui um dos objectivos individuais atribuídos aos trabalhadores da EMIC, de acordo com o disposto no SIADAP 3.

### **3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

As actividades de cooperação do INA prosseguem fundamentalmente um dos objectivos estratégicos estabelecidos no QUAR deste instituto, “Participação em redes de parceria e cooperação”. 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, o que a seguir se refere como actividades a executar no ano de 2010 insere-se neste vector, quer pela manutenção de acções de natureza formativa já testadas anteriormente (v.g. DECODE, Curso de Observadores Eleitorais), quer pela inserção de outras que resultam do estabelecimento de parcerias entretanto celebradas.

Deve, contudo, notar-se que, no tocante à intervenção em projectos de Cooperação Internacional, as actividades não são, salvo no caso de projectos plurianuais, identificáveis no momento da prática do presente exercício de planeamento. Na realidade, a maior parte dela só surge no decurso do próprio período, em resultado de propostas casuisticamente apresentadas. Não obstante o que fica dito, continuar-se-á o esforço de identificar domínios de actividade em que o INA já demonstrou possuir capacidades de execução técnica e pedagógica, esperando-se que a decisão de concursos, aos quais foram apresentadas propostas e em que se obteve a inclusão em *shortlist*, possa ser favorável.

Continuar-se-á assim a privilegiar a intervenção em áreas comuns da Administração Pública, em projectos a executar nos PALOP e na América Latina, e, sempre que aconselhável, através da formação de consórcios com entidades nacionais e estrangeiras. Atendendo à projectada entrada em vigor do novo Programa PIR PALOP, financiado pelo FED, estar-se-á particularmente atento às possibilidades que o eventual co-financiamento português possa trazer.

Prevê-se, mais concretamente, desenvolver actividades nas seguintes vertentes:

#### *RINAPE – Rede de Institutos e Escolas de Administração Pública dos Países da CPLP*

O INA manterá uma participação activa na RINAPE, cuja criação foi dinamizada pelo INA e que em 2010, será presidida pela ENAP de Angola.

#### *Escola Nacional de Administração de Angola*

Na sequência dos programas de cooperação desenvolvidos em anos anteriores, procurar-se-á intensificar a parceria com a Escola Nacional de Administração (ENAD), no sentido de assegurar uma maior presença do INA nas respectivas actividades formativas.

#### *CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento*

O INA dará continuidade à sua cooperação com o CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento, nomeadamente no seu congresso anual e nas duas escolas em que o INA integra o conselho académico. No que diz respeito ao congresso anual do CLAD, foram iniciados contactos para sedear em Portugal a edição de 2010. Em qualquer caso, 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.

Relativamente à 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. No que diz respeito à Escola Ibero-americana de

Administração e Políticas Públicas (EIAPP), o INA, também membro do Conselho Académico, contribuirá para o seu programa com a 4ª 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.

### *Comissão Europeia*

No que se refere à cooperação com a Comissão Europeia, à semelhança do que tem sucedido de há vários anos a esta parte, prevê-se que seja encomendada uma acção 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 proporcionadas aos participantes palestras de académicos, jornalistas e especialistas reputados. São organizadas algumas visitas institucionais e contactos com projectos de grande impacto, co-financiados pela União Europeia.

Para 2010, está prevista ainda a realização dos *counterparts meetings*, isto é, reuniões de cada um dos participantes (cerca de 20) com os interlocutores da área correspondente na nossa administração. 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 a realidade 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 2010.

### *MED PAN – Mediterranean Public Administration Network*

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

Serão aprofundadas as relações entretanto estabelecidas com duas instituições de Marrocos, o Instituto Real de Administração Territorial e a Escola Nacional de Administração, e com a Escola Nacional de Administração da Tunísia.

### *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, Hungria, 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 2010 a assegurar o apoio ao Programa, através de actividades de divulgação, selecção dos participantes portugueses e do apoio ao acolhimento dos estagiários estrangeiros.

#### *Organização Internacional do Trabalho*

Em 2010 prevê-se 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).

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

Em 2010 decorrerá a 6.<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 especialistas nas matérias ministradas no curso.

#### *Curso de Observação Eleitoral para Missões de Longa Duração*

Na sequência de duas edições do Curso para Observadores Eleitorais, realizados em 2008 e 2009, em 2010 será dada continuidade a esta iniciativa, que visa preparar quadros portugueses para a participação em processos eleitorais, em representação da União Europeia. O curso a realizar em 2010, mantendo, embora, a duração do anterior, 30 horas, visa especificamente a preparação dos participantes para missões de longa duração.

#### *Manifestações de interesse*

Continuar-se-á, em 2010, 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.

É possível, nesta altura, prever a apresentação de propostas relativas aos seguintes projectos:

- \* Adenda à componente formativa do Programa de Apoio aos Órgãos de Soberania e Estado de Direito (Guiné Bissau)
- \* Programa Integrado de Formação, Apoio e Capacitação Institucional de Governos Provinciais e Municipais (Angola)
- \* Projecto PRO-AGRI II (Moçambique)
- \* Projecto “Criação de Unidade de Gestão do Projecto de Apoio ao Sector de Formação Profissional” (Cabo Verde)

**ANEXO 1 - QUAR 2010**

## QUAR – 2010

### 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	2008	2009 Meta	2010 Previsão	Peso
IND 1: Nº de estudos e relatórios	9	9	9	25%
IND 2: Nº de publicações e comunicações	65	65	65	25%
IND 3: Nº de consultorias	6	6	6	25%
IND 4: Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	800	800	800	25%

O2: Desenvolver o capital humano na AP através da formação

Ponderação 50%

Indicadores	2008	2009 Meta	2010 Previsão	Peso
IND 5: Nº de formandos x dia	98000	980000	100000	80%
IND 6: Nº de acções de formação	650	650	700	20%

O3: Aumentar a participação em redes de parceria e cooperação

Ponderação 20%

Indicadores	2008	2009 Meta	2010 Previsão	Peso
IND 7: Nº de redes e protocolos em vigor	13	13	14	20%
IND 8: Nº de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	2	2	2	40%
IND 9: Nº de programas de formação internacionais	4	5	5	40%

#### EFICIÊNCIA

Ponderação 25%

O4: Melhorar a eficiência económica das acções de formação

Ponderação 100%

Indicadores	2008	2009 Meta	2010 Previsão	Peso
IND 10: Custo diário por formando (euros)	82	81	82	100%

#### QUALIDADE

Ponderação 30%

O5: Manter o grau de satisfação médio

Ponderação 100%

Indicadores	2008	2009 Meta	2010 Previsão	Peso
IND 11: Nível de satisfação dos utilizadores	3.6	3.8	3,9	100

## QUAR 2010 (cont.)

RECURSO HUMANOS	PONTUAÇÃO	PONTOS PLANEADOS
Dirigentes – Direcção Superior	20	60
Dirigentes – Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	176
Investigação Científica	14	84
Informática	9	99
Técnico Superior	12	420
Coordenador Técnico	9	9
Assistente Técnico	8	472
Assistente Operacional	5	6
<b>TOTAL</b>		<b>130</b>

RECURSOS FINANCEIROS (EUROS)	2010 ESTIMADO
------------------------------	---------------

<b>Orçamento de Funcionamento</b>	<b>9531700</b>
Aquisição de bens e serviços	4484650
Despesas com o Pessoal	4486682
Outras despesas correntes	316293
Despesas de capital	144075
<b>PIDDAC</b>	<b>1943630</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11475330</b>

INDICADORES	FONTE DE VERIFICAÇÃO
-------------	----------------------

IND 1: Nº de estudos e relatórios	Relatório de actividades
IND 2: Nº de publicações e comunicações	Relatório de actividades e Loja Virtual
IND 3: Nº de consultorias	Relatório de actividades
IND 4: Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	Base bibliográfica do INA
IND 5: 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 6: Nº de acções de formação	Sistema de Gestão da Formação; Relatório de actividades
IND 7: Nº de redes e protocolos em vigor	Dossier de arquivo; Futura página na internet
IND 8: Nº de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	Arquivo de candidaturas submetidas
IND 9: Nº de acções 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: Nível de satisfação dos utilizadores Inquéritos de satisfação	Relatório de actividades (Escala 1-5)

## **ANEXO 2 - MAPA DE PESSOAL**





RECURSOS HUMANOS

Grupo de Pessoal	Mapa de pessoal INA aprovado pelo SEAP em 26-08-2008	Mapa de pessoal aprovado com OE de 2009	Postos de trabalho a 31-12-2008	Fluxo de movimento de RH até 31-08-2009		Postos de trabalho a preencher entre 31-08-2009 e 31-12-2009	Postos de trabalho preenchidos em 31-12-2009	Mapa pessoal 2010	Postos de a preencher em 2010
				Entradas	Saídas				
Direcção superior	3	3	3	0	1	1	3	3	0
Direcção Intermédia	11	11	11	0	0	0	11	11	0
Investigação	5	5	2	0	0	3	5	6	1
Técnico Superior	46	40	29	1	3	8	35	35	0
Informático	13	11	8	0	0	3	11	11	0
Coordenador técnico	1	1	1	0	0	0	1	1	0
Assistente Técnico	64	53	49	2	3	3	51	61	10
Encarregado Operacional	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Assistente Operacional	29	17	17	0	1	0	16	25	9
<b>Subtotal CTFP</b>	<b>172</b>	<b>141</b>	<b>120</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>133</b>	<b>154</b>	<b>21</b>
Pessoal à hora	0	19	19	0	1	0	18	0	-18
Prestadores de serviço	0	0	14	0	0	-14	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-14</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>-18</b>
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>160</b>	<b>153</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>151</b>	<b>154</b>	<b>3</b>

**Nota:** A movimentação de pessoal ao longo do ano de 2009 é decorrente dos mecanismos de mobilidade geral e também do recurso à modalidade de recrutamento, cumpridas todas as normas legais impostas sobre esta matéria. Salienta-se que no decurso do ano 2009 registou-se a saída de 9 trabalhadores, das quais 3 por mobilidade interna para outros organismos da AP e 5 saídas definitivas, sendo 4 por aposentação, e 1 por outras situação.

## **ANEXO 3 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO**

## PROJECTO DE ORÇAMENTO PARA O ANO DE 2010

MINISTÉRIO: 04 Finanças e da Administração Pública  
 SEC. ESTADO: 01 Secretaria de Estado e da Administração Pública  
 CAPÍTULO: 04 Administração, Controlo e Formação no âmbito adm pública  
 DIVISÃO: 02 INA - Instituto Nacional de Administração do I.P.  
 SUBDIVISÃO: 00 INA

CLASSIFICAÇÃO				FUNÇÃO DE FINANCIAMENTO	RUBRICA	DOTAÇÃO PROPOSTA PARA 2010
FUNCIONAL	ECONÓMICA					
	rubrica	alínea	subalínea			
1011	<b>010102</b>				<b>Despesas com pessoal</b>	
	010102	A0	00	311	Órgãos sociais	
1011	<b>010103</b>				<b>Remunerações certas e permanentes</b>	
	010103	A0	00	311	Pessoal em funções	164.468
	010103	B0	00	311	Pessoal dos quadros-Regime de função pública	2.445.947
	010103	C0	00	311	Pessoal em funções	6.000
	010103	D0	00	51	Alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório	24.000
	<b>010104</b>				Alterações facultativas de posicionamento remuneratório	38.553
	010104	A0	00	311	Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	
	010104	D0	00	51	Pessoal dos quadros- Reg. Contrato Individual de Trabalho	80.856
	<b>010105</b>				Pessoal em funções	187.596
	010105	A0	00		Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	
	010108			311 - 51	Pessoal além dos quadros	
	010109	A0	00	311 - 51	Pessoal em funções	5.000
	010111			311 - 51	Pessoal aguardando aposentação	118.800
	010113			311 - 51	Pessoal em qualquer outra situação	70.500
1011	<b>010114</b>				Representação	132.658
	010114	A0	00	311 - 51	Subsidio de Refeição	468.345
	010114	B0	00	311 - 51	Subsidio de férias e de Natal	
	010114	C0	00	311 - 51	Pessoal em funções	
	010114	D0	00	311 - 51	Alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório	1.000
1011	010115			311-510	Alterações facultativas de posicionamento remuneratório	4.000
					Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	13.476
					Remunerações por doença e maternidade/paternidade	
1011	010202			311 - 51	Abonos variáveis ou eventuais	
	010204			311 - 51	Horas extraordinárias	3.500
	010205			311	Ajudas de Custo	34.500
	010206			311 - 51	Abono por falhas	1.250
	010207			311 - 51	Formação	25.000
	010211			311 - 51	Colaboração técnica e especializada	8.500
	010212			311 - 51	Subsidio de Turno	8.733
	<b>010213</b>				Indemnizações por cessação de funções	1.500
	010213	PD	00	311 - 51	Outros suplementos e prémios	
1011	010214			311 - 51	Prémios de desempenho	30.000
	010215			311 - 51	Outros abonos em numerário ou espécie	15.000
					Prémios de desempenho	
1011	010301				<b>Segurança social</b>	
	010301	A0	09	311 - 51	Encargos com a saúde	
	010303			311 - 51	Encargos com a saúde anos anteriores	150.000
	010304			311	Subsidio familiar a crianças e jovens	16.000
	<b>010305</b>				Outras prestações familiares	500
	010305	A0	00		<b>Contribuições para a Segurança Social</b>	
	010305	A0	A0	311 - 51	Contribuições para a Segurança Social	
	010305	A0	B0	311 - 51	Caixa Geral de Aposentações	275.500
	010306			311 - 51	Segurança Social	155.500
	010306	A0	09		Acidentes em serviços e doenças profissionais	
	<b>060203</b>	RO	00		Acidentes em serviços e doenças profissionais - anos anteriores	
					<b>Reservas</b>	<b>225.793</b>
					<b>Aquisição de bens e serviços</b>	
					<b>Aquisição de bens</b>	
	020101			51	Matérias-primas e subsidiárias	
	020102			51	Combustíveis e lubrificantes	25.000
	020102			51	Combustíveis e lubrificantes anos anteriores	
	020104			51	Limpeza e higiene anos anteriores	
	020104			51	Limpeza e higiene	45.000
	020106			51	Géneros para confeccionar	150.000
	020106			51	Géneros para confeccionar anos anteriores	
	020107			51	Vestuário e artigos pessoais	1.500
	020108			51	Material de escritório	250.000
	020108			51	Material de escritório anos anteriores	
	020112			51	Material de transporte - Peças	500
	020113			51	Material Const Hoteleiria	
	020115			51	Prémios condecorações e ofertas	
	020117			51	Ferramentas e utensílios anos anteriores	
	020117			51	Ferramentas e utensílios	16.500
	020118			51	Livros e documentação técnica anos anteriores	
	020118			51	Livros e documentação técnica	50.000
	020120			51	Material de Educação cultura e recreio anos anteriores	
	020120			51	Material de Educação cultura e recreio	45.000
	020121			51	Outros bens anos anteriores	
	020121			51	Outros bens	15.000
<b>A TRASPORTAR</b>						<b>5.310.975</b>

## PROJECTO DE ORÇAMENTO PARA O ANO DE 2010

MINISTÉRIO: 04 Finanças e da Administração Pública  
 SEC. ESTADO: 01 Secretaria de Estado e da Administração Pública  
 CAPÍTULO: 04 Administração, Controlo e Formação no âmbito adm pública  
 DIVISÃO: 02 INA - Instituto Nacional de Administração do I.P.  
 SUBDIVISÃO: 00 INA

CLASSIFICAÇÃO				FUNTE DE FINANCIAMENTO	RUBRICA	DOTAÇÃO PROPOSTA PARA 2010
FUNCIONAL	ECONÓMICA					
	rubrica	alinea	subalinea			
					<b>TRANSPORTE</b>	<b>5.310.975</b>
					<b>Aquisição de serviços</b>	
	020201			51	Encargos das instalações	120.000
	020202			51	Limpeza e higiene	80.000
	020203			51	Conservação de bens	126.018
	020203			51	Conservação de bens anos anteriores	
	020206			51	Locação Material de Transporte	1.000
	020208			51	Locação de outros bens	37.500
	020209	AO	00	51	Acessos à Internet	100.000
	020209	AO	09	51	Acessos à Internet anos anteriores	
	020209	BO	00	51	Comunicações fixas de Dados	20.000
	020209	CO	00	51	Comunicações fixas de Voz	12.000
	020209	DO	00	51	Comunicações móveis	50.000
	020209	EO	00	51	Outros Serviços Conexos de Comunicações	
	020209	FO	00	51	Outros Serviços de Comunicações	290.000
	020210			51	Transportes	30.000
	020211			51	Representação de serviços anos anteriores	
	020211			51	Representação de serviços	
	020212			51	Seguros	4.000
	020213			51	Deslocações e estadas anos anteriores	
	020213			51	Deslocações e estadas	96.000
	020214			51	Estudos, pareceres, projectos e consultoria anos anteriores	
	020214			51	Estudos, pareceres, projectos e consultoria	385.405
	020215			51	Formação anos anteriores	
	020215			51	Formação	25.500
	020216			51	Seminários, exposições e similares	2.128.727
	020216			51	Seminários, exposições e similares anos anteriores	
	020217			51	Publicidade anos anteriores	
	020217			51	Publicidade	25.000
	020218			51	Vigilância e segurança	215.000
	020219			51	Assistência Técnica anos anteriores	
	020219			51	Assistência Técnica	70.000
	020220			51	Outros trabalhos especializados anos anteriores	
	020220			51	Outros trabalhos especializados	150.000
	020225			51	Outros serviços anos anteriores	
	020225			51	Outros serviços	20.000
					<b>Encargos correntes</b>	
					<b>Outros Encargos</b>	
	030601			51	Outros Encargos Financeiros	
					<b>Transferências Correntes</b>	
					<b>Administração Central</b>	
	040305					15.000
					<b>Exterior</b>	
	040701			51	Instituições s/ fins lucrativos	2.000
					<b>Famílias</b>	
	040802			51	Outras anos anteriores	
	040802			51	Outras	
	040808			51	Sub. Prot. Família, políticas cativas de emprego, formação profissional	70.000
					<b>Resto do Mundo</b>	
	040901			51	União Europeia - Instituições anos anteriores	
	040901			51	União Europeia - Instituições	1.500
	040902			51	União Europeia - Países Membros	
					<b>Outras Despesas Correntes</b>	
					<b>Diversos</b>	
	060201			51	Imposto e Taxas	2.000
	060203			51	Outras	
					<b>Aquisição de bens de capital</b>	
					<b>Investimentos</b>	
	070107	BO	AO	51	Equipamento de informática - Hardware comunicações	37.575
	070107	BO	BO	51	Equipamento de informática - Outros	60.000
	070108	BO	AO	51	Software - Inf. de comunicações	7.500
	070108	BO	BO	51	Software informático - Outros	9.750
	070108	BO	BO	51	Software informático - Outros - anos anteriores	
	070109	BO	AO	51	Equipamento Administrativo - Comunicações	6.750
	070109	BO	BO	51	Equipamento Administrativo - Outros	18.750
	070109	BO	AO	51	Equipamento Administrativo - anos anteriores	
	070110	BO	AO	51	Equipamento Basico - Outros	3.750
	070111	BO	AO	51	Ferramentas e utensilios	
					<b>TOTAL</b>	<b>9.531.700</b>