



INSTITUTO NACIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.



# RELATÓRIO DE ATIVIDADES

**2011**

# Eventos 2011











## I. ENQUADRAMENTO

Com a aprovação da RCM 89/2010, publicada no DR 1ª série de 17 de Novembro, o INA, I.P., dispunha de um horizonte de 3 anos (2011-2013) para a realização de um conjunto de iniciativas que convergiam no sentido da promoção de uma cultura da meritocracia iniciada com a avaliação de desempenho, demonstrando empenho interministerial para a qualificação dos trabalhadores em funções públicas.

Do elenco de medidas previstas na estratégia então aprovada assinala-se como muito pertinente a fixação, nos QUAR de todos os serviços, de metas de formação de pessoal e introdução de metodologias de identificação de necessidades. A concretização destas iniciativas conduziria a uma sistematização dos perfis de formação necessários à AP e consequentemente uma abordagem por parte do INA mais consistente, não só com os valores e princípios da Reforma mas também com o ajustamento da oferta formativa às reais necessidades dos serviços, numa lógica de promoção das qualificações dos seus quadros e em função dos Planos de Atividades.

Também com o objetivo de universalizar o acesso à formação, a RCM impôs a existência de formação inicial para todos os trabalhadores que iniciassem funções públicas, incumbindo o INA de desenvolver os respetivos projetos-piloto, bem como a realização de outros projetos de formação designadamente um Programa de formação sobre atendimento ao público e um Programa de Formação de Atualização de Dirigentes, a par com um forte apelo à utilização das novas tecnologias na formação, como sejam o e-learning e o b-learning.

A plena concretização da estratégia teria permitido ao INA consolidar o seu estatuto de Escola de Administração, na esteira aliás do que foi o trabalho de ilustres ex-Presidentes como Fraústo da Silva ou Correia de Campos mas, a necessidade imperiosa de redução da despesa pública e de se proceder a cortes na despesa primária, acabou por afetar inexoravelmente a capacidade dos serviços para o cumprimento dos objetivos e metas fixadas.

Também a alteração do ciclo político e uma visão necessariamente mais centralizadora teve reflexos na atividade do INA, já que o anúncio da sua extinção/ transformação em Direção Geral suscitou alguma confusão quanto à missão futura da instituição, acrescida de mais cortes orçamentais e constrangimentos legais à contratação de serviços. Apesar deste contexto complexo o INA garantiu uma atividade regular de acordo com os objetivos que lhe tinham sido fixados e conseguiu ainda apresentar novos produtos que esperamos venham a ter utilidade num futuro próximo.

## II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RESULTADOS ALCANÇADOS NA ÁREA DA FORMAÇÃO

### PROGRAMA DE FORMAÇÃO

A atividade formativa 2011 caracterizou-se por um abrandamento na procura da prestação de serviços por encomenda e também por uma quebra do nº de edições de cursos relacionados com as temáticas mais diretamente relacionadas com a reforma como se verifica no quadro seguinte:

Áreas Temáticas	2009	2011	2009-2011
	Acções	Acções	quebra em nº de cursos
Formação para Dirigentes	70	65	-5
Diplomas de Especialização	20	16	-4
Formação Inicial Qualificante	4	15	11
Gestão Pública/Qualidade/Comunicação Organizacional	140	123	-17
Assuntos Jurídicos	228	83	-145
Gestão Financeira e Contabilidade	42	36	-6
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	221	63	-158
Formação de Formadores	8	3	-5
Gestão Administrativa e Secretariado	48	45	-3
Comportamento/Liderança/Comunicação Pessoal	64	38	-26
Informática para Utilizadores	62	23	-39
Informática para Profissionais	52	20	-32
Línguas Estrangeiras	17	16	-1

### CARACTERIZAÇÃO DOS FORMANDOS/AS

Apesar das quebras em volume de formação e no nº de formandos/as , o perfil dos trabalhadores em funções públicas que frequentam a formação INA não mudou significativamente. A faixa etária que procura os serviços INA situa-se entre os 30 e os 55 anos sendo relevante a participação das mulheres.

### Número de participantes por grupo etário e sexo 2011

GRUPO ETÁRIO	SEXO		Total
	M	H	
1-Idade Inferior a 30 anos	499	172	671
2-Idade entre 30 e 45 anos	3305	1450	4755
3-Idade entre 45 e 55 anos	1535	611	2146
4-Idade superior a 55 anos	645	328	973

Também quanto aos serviços de origem dos formandos/as não há mudanças significativas sendo os grandes Ministérios com estratégias de qualificação dos seus recursos humanos os que mais recorrem à formação seja do programa regular seja de cursos por encomenda.



## FORMAÇÃO INICIAL

### CEAGP

CONCURSO DE ADMISSÃO PARA FREQUÊNCIA DA 12ª EDIÇÃO DO CEAGP – CURSO ANA DE CASTRO OSÓRIO (2011 - 2012) E CURSO PARA PREPARAÇÃO A ESTE CONCURSO.

Procedeu-se à realização do inquérito para aferir as necessidades permanentes dos órgãos e serviços da Administração Pública - Central, Local e Regional – em termos de técnicos superiores diplomados pelo CEAGP, mais de 700 serviços foram inquiridos, 81 dos quais manifestaram interesse por esta via de recrutamento. Ao concurso foram admitidos 506 candidatos tendo-se selecionado os 70 melhores classificados após procedimento concursal.

### CURSO DE PREPARAÇÃO PARA CONCURSO AO CEAGP

Como habitualmente organizou-se o curso de preparação para o concurso, tendo-se registado um total de 1.067 inscrições, distribuídas de forma homogénea pelos 7 módulos que compõem o curso:

- Organização do Estado e da Administração Pública (133 inscrições);
- Regime legal de gestão de Recursos Humanos (137);
- Regime legal de contratação pública (166);
- União Europeia (142);
- Cooperação e relações internacionais (173);
- Contabilidade pública (196);
- Estatística (138).

#### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA 11ª EDIÇÃO DO CEAGP (2010/2011)

O diploma do CEAGP garante o ingresso na carreira geral de técnico superior (2ª posição remuneratória) e possibilita a continuidade de estudos, através da equivalência à fase escolar de cursos de Mestrado, na área da gestão pública, nas instituições de ensino superior signatárias de protocolos com o INA (atualmente 7).

Em termos de perfil académico, observa-se uma prevalência de formandos licenciados nas áreas da economia/gestão e de direito (24% e 17%, respetivamente), mais de 70% têm idades compreendidas entre 25 e 35 anos (a idade média situa-se em torno de 31 anos), sendo equilibrada a proporção de homens e mulheres, com uma ligeira supremacia destas últimas.

A grande maioria dos formandos reside na Região de Lisboa e Vale do Tejo (quase 70%), pese embora uma minoria expressiva ser oriunda das Regiões Norte e Centro (14 e 16%, respetivamente).

A 11ª edição do curso decorreu de 3 de Outubro/2010 a 29 de Junho/2011 e foi avaliada de forma muito positiva pelos 70 formandos que nela participaram. Globalmente, consideradas as distintas dimensões do processo letivo (relevância dos conteúdos ministrados, qualidade dos professores e documentação de apoio às aulas), a avaliação situou-se no nível “muito bom” (nível 4, numa escala de 1 a 5).

Para efeitos de acompanhamento dos diplomados pelo CEAGP realiza-se a cada 3 anos, inquéritos para aferir a evolução das carreiras destes técnicos superiores, bem como para captar a opinião dos empregadores que coordenam diretamente o trabalho destes diplomados. Segundo o último inquérito realizado (Julho de 2010), a quase totalidade dos empregadores (90%) avalia o desempenho destes técnicos - considerado todo o período de colaboração - como sendo de nível “excelente” ou “muito bom”.

Registe-se, ainda, que relativamente ao trabalho que estes técnicos executam, a formação que o CEAGP propicia é vista pelos empregadores como “excelente ou muito boa” por uma ampla maioria dos inquiridos (quase 70%).

#### **FORMAÇÃO DE ATUALIZAÇÃO PARA DIPLOMADOS PELO CEAGP – CURSO CURAGE**

Ao longo de onze edições (de 2000 a 2011), o CEAGP diplomou cerca de 700 técnicos superiores. Neste período, o desenho curricular foi renovado e o conteúdo das unidades curriculares atualizado, sendo também introduzida a exigência de realização de um trabalho de conclusão de curso, indicado, acompanhado e avaliado pelos órgãos/serviços de colocação futura, de forma a articular a formação com as reais necessidades do serviço público.

Pese embora a importância destes ajustes, justificava-se, também, reforçar o enfoque no desenvolvimento de novas competências, aspeto enfatizado, tanto por diplomados quanto por empregadores nos inquéritos realizados, de forma que estes técnicos possam ativamente contribuir no sentido da inovação e da qualidade do serviço público.

O curso de atualização para diplomados pelo CEAGP (CURAGE), com duração de 62 horas, foi concebido para dar resposta a estas exigências. Está orientado para o desenvolvimento de competências distintivas, através da



abordagem de temáticas como liderança, inovação, qualidade e gestão da complexidade e da mudança. A formação assenta em workshops, eminentemente práticos, tendo sido realizada a 1ª edição, de carácter piloto, com 20 participantes.

### PROJETOS PILOTO DE FORMAÇÃO INICIAL GERAL E FORMAÇÃO INICIAL ESPECÍFICA PARA AS CARREIRAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Resolução do Conselho de Ministros 89/2010 introduziu a necessidade de se realizar, aquando do recrutamento e seleção de um novo trabalhador para a Administração Pública, uma formação inicial. Ao INA competiu propor um programa detalhado para estas ações de formação, as quais foram aprovadas pela tutela.

Essa formação inicial é composta por 2 fases uma Formação inicial geral, comum a várias carreiras e outras ações de Formação inicial específica, para cada uma das carreiras gerais. Foram realizadas 13 cursos com a frequência de 489 participantes, como detalhado no quadro seguinte.

Ações	Local	Horas	Participantes
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	ALGÉS	12	60
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	ALGÉS	12	58
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	PORTO	14	59
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	PORTO	14	33
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	ALGÉS	14	48
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	ALGÉS	14	60
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	ALGÉS	14	61
FORMAÇÃO INICIAL PARA A CARREIRA DE ASSISTENTE OPERACIONAL	ALGÉS	125	20
FORMAÇÃO INICIAL PARA A CARREIRA DE ASSISTENTE OPERACIONAL	ALGÉS	79	10
FORMAÇÃO INICIAL PARA ASSISTENTES TÉCNICOS (FIAT)	ALGÉS	110	20
FORMAÇÃO INICIAL PARA ASSISTENTES TÉCNICOS (FIAT)	ALGÉS	79	17
FORMAÇÃO INICIAL PARA TÉCNICOS SUPERIORES - FITS	OEIRAS	120	24
FORMAÇÃO INICIAL PARA TÉCNICOS SUPERIORES - FITS	OEIRAS	72	19
		679	489

As ações formação inicial geral, estão estruturadas em torno de uma metodologia dinâmica e de envolvimento dos formandos/as em torno de dois objetivos essenciais: colocar os novos trabalhadores da Administração em contacto com os princípios fundacionais da Administração Pública, com a sua visão e com os seus valores e princípios éticos e permitir a aquisição de conhecimentos acerca da organização administrativa do Estado.

Ao longo da execução deste projeto foram sendo testadas várias metodologias pedagógicas e ajustaram-se as cargas horárias para os mínimos possíveis. O programa inclui uma palestra com o título “*Serviço Público em perspectiva: a pessoa, o profissional, a organização: Ética e valores comuns*” e um Painel com o título “*Nova Visão do Serviço Público: EU, NÓS e os OUTROS*” em que são abordados os temas:

- Serviços centrados no Cidadão: do paradigma à realidade da ação”;
- O que não se mede não existe: Responsabilização por resultados e prestação de contas”;
- A organização do Estado; Estado, Administração e Políticas Públicas: uma nova cultura de qualificação na Administração Pública.

As abordagens são ainda direcionadas para dinâmicas de grupo sobre o tema “Ser trabalhador público hoje: que responsabilidades e desafios?” e culminam com a orientação dos trabalhos de grupo, sua apresentação e discussão .

Já a formação inicial específica para as carreiras gerais da AP (Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores) foi estruturada para que em função dos conhecimentos adquiridos na formação geral se particularizassem algumas temáticas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional, cruzando-as com temáticas relacionadas com os conteúdos funcionais das carreiras. O programa de cada um dos cursos é sistematizado abaixo.

#### CONTEÚDOS TEMÁTICOS DOS CURSOS PILOTO DE FORMAÇÃO INICIAL PARA CARREIRAS GERAIS

TÉCNICOS SUPERIORES	ASSISTENTES TÉCNICOS	ASSISTENTES OPERACIONAIS
Organização da AP: Atividades, Procedimento Administrativo	Estado, Administração e Cidadania	Estado, Administração e Cidadania
Estratégia, Gestão por Objetivos e Sistemas de Avaliação		
Gestão de Projetos gestão e Tratamento da Informação	Desmaterialização de Processos	Processos de trabalho na AP
Comunicação Pessoal	Comunicação administrativa em Português	Comunicação administrativa em Português
Gestão de recursos humanos e materiais	Comunicação administrativa em Inglês	Comunicação administrativa em Inglês
Desenvolvimento individual, organizacional e qualidade exames ECDL ( opcional )	Eficiência Pessoal ao serviço das organizações exames ECDL ( opcional )	Eficiência Pessoal ao serviço das organizações exames ECDL ( opcional )

#### AValiação DAS Ações PILOTO

	Avaliação global da formação	Relevância da matéria	Qualidade da formação	Articulação entre os temas
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	4,1	4,1	4,2	4,0
FORMAÇÃO INICIAL PARA A CARREIRA DE ASSISTENTE OPERACIONAL	3,5	3,3	3,5	3,3
FORMAÇÃO INICIAL PARA ASSISTENTES TÉCNICOS	3,7	3,7	3,5	3,5
FORMAÇÃO INICIAL PARA TÉCNICOS SUPERIORES	3,6	3,7	3,7	3,3
<b>Total Geral</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>

A avaliação dos temas da formação é bastante razoável embora um pouco abaixo da média de satisfação global do INA ( 4,1 contra 4,4%). Contribuiu para esta classificação a questão da complexidade dos conteúdos ECDL , muito desajustados ao que informaticamente os utilizadores conhecem, bem como o facto de se tratar de um curso novo e de não terem sido testados previamente os textos e documentação de apoio.

Quanto à formação inicial geral sendo uma formação que envolve um leque muito diversificado de formadores que permanecem em sala pouco tempo a avaliação dos formadores é bastante encorajadora e destaca-se pela positiva. Mais negativa parece ser a avaliação dos formadores dos cursos para técnicos superiores embora se deva referir que se tratou de uma ação de formação desenhada para quem entra de novo na AP embora se tenha verificado que a maioria dos participantes já possuía conhecimentos superiores dado que detinham vínculos precários com a AP antes do ingresso na carreira. Essa circunstância merece algum cuidado em edições futuras para que os conteúdos possam ser ministrados em função do conhecimentos técnicos que os formandos/as detêm.

	<b>Avaliação Global dos Formadores</b>	<b>Conhecimentos</b>	<b>Pedagogia</b>	<b>Documentação</b>
FORMAÇÃO INICIAL GERAL	4,3	4,4	4,2	4,2
FORMAÇÃO INICIAL PARA A CARREIRA DE ASSISTENTE OPERACIONAL	4,2	4,2	4,1	4,0
FORMAÇÃO INICIAL PARA TÉCNICOS SUPERIORES	3,9	4,1	3,7	3,7
FORMAÇÃO INICIAL PARA ASSISTENTES TÉCNICOS	4,0	4,3	3,9	4,0
<b>Total Geral</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>

### FORMAÇÃO PARA DIRIGENTES

Em 2011 a atividade desenvolveu-se com vista à resposta adequada às necessidades de qualificação dos dirigentes de nível superior e intermédio, tendo em conta os requisitos de:

Novo quadro legal para recrutamento e seleção de dirigentes ( Lei 64/2011)

Conformidade com os regulamentos de formação publicados na Portaria nº 146/2011, de 7 de Abril, que revogou a Portaria nº 1141/2005, de 8 de Novembro;

Despacho 7534/2011 que fixa as disciplinas obrigatórias para a formação de atualização da formação de dirigentes ;  
Adequação à distribuição geográfica dos locais de exercício destes cargos dirigentes, explorando parcerias com outras entidades públicas para realização de formação fora de Lisboa

Utilização das possibilidades de cofinanciamento pelo QREN/POPH, nomeadamente nas ações fora de Lisboa;

Equilíbrio entre flexibilidade e obrigatoriedade de determinados conteúdos programáticos e respetiva avaliação de conhecimentos, em que se funda a formação de atualização;

Melhoria significativa dos procedimentos administrativos associados à formação nomeadamente no cumprimento de prazos para lançamento de notas e distribuição de certificados.



### FORMAÇÃO REGULAR E ENCOMENDADA

Na execução do programa regular realizaram-se 70 ações, onde se integram 4 CADAPs, 1 CADAPI, 15 FORGEPs e 3 CAGEPs. Entre estas ações destacamos também a 1ª edição do Diploma de Especialização em Políticas Públicas no Porto. Desenvolveram-se 2 projetos de formação à medida para a Câmara de Mafra e para o Hospital de Faro.

### FORMAÇÃO DE ATUALIZAÇÃO PARA OS DIRIGENTES

No sentido de responder aos requisitos inscritos na portaria que regula a formação de dirigentes, definiram-se as regras de funcionamento deste novo modelo de formação, integrando três modalidades: programa fixo, aberto e sectorial.

PROGRAMA INA 2011/2012	PROGRAMA FIXO	PROGRAMA ABERTO	SECTORIAIS/ ENCOMENDAS
Carga horária	40 Direção superior/60 direção intermédia	Mínimo de 40 para direção superior e 60 para direção intermédia	Mínimo de 40 para direção superior e 60 para direção intermédia
Acesso	Comissões de serviço subsequentes a formação CAGEP e FORGEP	Comissões de serviço subsequentes a formação CAGEP e FORGEP	Comissões de serviço subsequentes a formação CAGEP e FORGEP
Temas	Obrigatórios + Ações desenhada para funções de direção	Obrigatórias + Ações integradas no programa regular do INA, válidas para este efeito	Obrigatórias + Ações selecionadas pela entidade contratante
Avaliação	0 a 20 valores Teste ou trabalho aplicado para cada curso	0 a 20 valores Portfólio, trabalho aplicado ou ensaio e Seminário para avaliação abrangendo a globalidade da formação	0 a 20 valores Teste ou trabalho aplicado por cada módulo que vier a ser definido.

No âmbito do programa fixo, definiram-se e programaram-se 19 ações de formação, incidindo principalmente nos temas definidos como obrigatórios, a decorrer em Lisboa e no Porto.

### FORMAÇÃO CONTÍNUA/ ATUALIZAÇÃO

A atividade nesta tipologia de formação centrou-se nos seguintes objetivos:

Reestruturação da oferta formativa

Definição de perfis de formação transversais

Certificação de ações de formação INA

Colaboração estreita com entidades clientes

Reorganização dos processos de trabalho com vista à diminuição de custos já que é nesta área que se concentra o maior volume de formação do INA.

Renovação do elenco de formadores face aos novos conteúdos temáticos e às exigências legais de não acumulação de pensões de aposentação com trabalho remunerado.

### REESTRUTURAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA

Na sequência da reestruturação da oferta formativa iniciada em 2010 os objetivos para 2011 centraram-se sobretudo na redução do nº de cursos com vista a uma maior concentração das inscrições em ações únicas, eliminando-se as redundâncias que geravam cursos com menos participantes, assim como 2ª e 3ª edições. A par destas iniciativas, reduziu-se também a carga horária com impacto na diminuição do preço final de cada ação para os formandos / organizações públicas.

Dos resultados alcançados destaca-se :

A eliminação de 21 ações

### AÇÕES ELIMINADAS DE 2011 PARA 2012

*Nota: algumas destas ações são eliminadas dando origem a outras novas acreditadas por UFCD e/ou UCTS.*

1. AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À LUZ DO NOVO CÓDIGO DE CONTRATAÇÃO
2. FORMAÇÃO TÉCNICA DE COMPRADORES
3. GESTÃO DE STOCKS
4. TÉCNICAS FUNDAMENTAIS DE SECRETARIADO
5. LIDERAR EQUIPAS PARA RESULTADOS
6. A PREST. CONTAS E RESP.FINANC. SERV. QUE DISPÕEM DE CONTAB. ORÇAMENTAL
7. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA NAS ENTIDADES PÚBLICAS - FOLLOW-UP
8. CONTABILIZAÇÃO DO IVA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
9. PRODUTIVIDADE E INVESTIMENTO NAS PESSOAS SEM CUSTOS
10. WORKSHOP - QUE OBJECTIVOS PARA OS COLABORADORES DO ANTERIOR REGIME TRANSITÓRIO?
11. WORKSHOP - QUE OBJECTIVOS PARA OS COLABORADORES DO ANTERIOR REGIME TRANSITÓRIO?
12. COMO ELABORAR REGULAMENTOS E ESTATUTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
13. DADOS PESSOAIS E DIREITOS DE AUTOR - TRATAMENTO E PROTECÇÃO
14. OS PODERES SANCIONADORES DAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL, REGIONAL E LOCAL
15. EMPREGO PÚBLICO: PRINCIPIOS GERAIS DO NOVO QUADRO LEGAL
16. O MÉTODO AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA DO PROCEDIMENTO CONCURSAL
17. O MÉTODO DE SELECÇÃO - AVALIAÇÃO CURRICULAR
18. O MÉTODO DE SELECÇÃO "ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO"
19. GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DE PROJECTOS PIDDAC
20. AUTOAVALIAÇÃO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS -CAF EFQM
21. FERRAMENTAS PARA A CERTIFICAÇÃO EM QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS ISO9001

A acreditação de 31 ações/UCTS por Universidades

A acreditação de 18 ações no âmbito de UFCD

A acreditação de 5 ações pelo Ministério das Finanças

A acreditação de 2 ações pelo Ministério da Educação

Redefinição, para 2012, da orientação de vários Cursos de Longa Duração / Diplomas de Especialização, em função dos destinatários, perfis de competências e percursos formativos a estes associados, a saber:

Gestão de Projetos Culturais (GESTORES)

Gestão de Projetos Culturais (PROFISSIONAIS)

Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar

Curso de Liderança e Gestão de Pessoas nos Serviços Públicos (LIDGEP)

Diploma de Especialização em Avaliação de Desempenho

Diploma de Especialização em Compras e Contratação Pública

Diploma de Especialização em Inspeção, Auditoria, Avaliação e Fiscalização

Diploma de Especialização Jurídica na Administração Pública

Diploma de Especialização em Gestão de projetos Financiados

Diploma de Especialização em Gestão Financeira e Contabilística nos Serviços Públicos

Diploma de Especialização em Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas de Contabilidade e Compras Públicas

Diploma de Especialização em Marketing Público, Comunicação, Relações Públicas e Protocolo

### PERFIS DE FORMAÇÃO

Foram definidos perfis de formação transversais, por carreira, para as principais atividades transversais da administração pública para um melhor cruzamento entre a oferta formativa e o desenvolvimento de competências necessárias para os postos de trabalho. Assim, entre outros identificaram-se vários perfis formativos, trabalho esse que deverá ter continuidade em 2012, a saber<sup>1</sup>:

Gestor(a) de Pessoas / Gestor(a) de recursos humanos

Técnico(a) de apoio à gestão

Assistente de apoio à gestão

Secretário(a)

Técnico(a) de recursos humanos

Assistente de recursos humanos

Gestor(a) de recursos financeiros e materiais

Técnico(a) de Contabilidade

Assistente de Contabilidade

Jurista

Gestor(a) de Projetos Financiados

Auditor (a)Financeiro

Auditor (a)Qualidade

Técnico(a) de aprovisionamento / compras públicas

<sup>1</sup> Trabalho em consolidação sendo as designações aqui referidas meramente exemplificativas



Assistente de Atendimento  
 Técnico(a) de Comunicação/ relações Públicas  
 Técnico(a) de Avaliação de Políticas Públicas  
 Gestor(a) de conhecimento / informação / comunicação  
 Técnico(a) de conhecimento / informação/ comunicação  
 Assistente de conhecimento / informação/ comunicação  
 Gestor(a) de compras e aprovisionamentos  
 Técnico(a) de compras e aprovisionamentos  
 Assistente de compras e aprovisionamentos  
 Inspetor(a)

### CERTIFICAÇÃO E ACREDITAÇÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO

A certificação e acreditação das ações de formação por entidades externas ao INA, em particular Universidades (ECTS) e Agência Nacional das Qualificações (UFCD – Unidade de formação de Curta Duração). Os resultados deste processo encontram-se descritos nos quadros seguintes:

Curso	Creditação (european credit transfer and accumulation system - sistema europeu de acumulação e transferência de créditos)
CURSO DE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NOS SERVIÇOS PÚBLICOS (LIDGEP)	24 ects de bolonha
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMPRAS E CONTRATAÇÃO PÚBLICA	6 ects de bolonha
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILÍSTICA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	12 ects de bolonha
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS	18 ects de bolonha
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE CONTABILIDADE E COMPRAS PÚBLICAS	18 ects de bolonha
DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLITICAS PÚBLICAS NO CONTEXTO DOS MODELOS DE ESTADO E ADMINISTRAÇÃO	formação creditada no âmbito da formação de atualização de dirigentes - portaria 146/2011 de 7 de abril
O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS-REGIME SUBSTANTIVO E O CONTENCIOSO DOS CONTRATOS	6 ects de bolonha
O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS-REGIME SUBSTANTIVO E O CONTENCIOSO DOS CONTRATOS	6 ects de bolonha
SIADAP E LVCR PARA TÉCNICOS DE RECURSOS HUMANOS	12 ects de bolonha
LVCR: OS REGIMES DE VINCULOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES NO CONTEXTO DE MUDANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12 ects de bolonha
O REGIME DO CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS (RCTFP)	12 ects de bolonha
INTRODUÇÃO AO CÓDIGO DE CONTAS E NORMAS CONTABILÍSTICAS (CONTABILIDADE BÁSICA PARA NÃO FINANCEIROS)	12 ects de bolonha ação de formação alinhada com o catálogo nacional das qualificações - unidade de formação de curta duração - ufcd 6222

O SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTÁBILITICA (SNC)	ação de formação alinhada com o catálogo nacional das qualificações - unidade de formação de curta duração - ufdc 6214
CONTABILIDADE PÚBLICA	ação de formação alinhada com o catálogo nacional das qualificações - unidade de formação de curta duração - ufdc 6221
CONTABILIDADE PÚBLICA E GESTÃO ORÇAMENTAL	12 ects de bolonha
CONTABILIDADE PÚBLICA E GESTÃO ORÇAMENTAL	12 ects de bolonha
APLICAÇÃO DO PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA (POCP)	12 ects de bolonha
PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA (POCP) AVANÇADO	12 ects de bolonha
AUDITORIA FINANCEIRA	formação creditada no âmbito da formação de atualização de dirigentes - <i>portaria 146/2011 de 7 de abril</i>
	6 ects de bolonha
O CONTROLO DA BOA GESTÃO FINANCEIRA	formação creditada no âmbito da formação de atualização de dirigentes - <i>portaria 146/2011 de 7 de abril</i>
CONCEPÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS	6 ects de bolonha
FISCALIDADE: O IVA E O IRS	6 ects de bolonha
	- licenciatura em administração e gestão pública

#### CONTACTO PRÓXIMO COM AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS CLIENTES DO INA

Fomentou-se um contacto mais próximo com as Organizações Públicas clientes do INA, tendo-se realizado no início do ano dezenas de reuniões com os dirigentes de várias organizações para divulgação das atividades de 2011 e afetando uma pessoa para a gestão dos cursos encomendados.

#### REORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A diminuição dos custos de funcionamento com as ações de formação, tendo-se introduzido novos processos de trabalho como a distribuição digital da documentação e a criação de um novo instrumento de trabalho que automatiza a construção de vários documentos do suporte administrativo do curso ( ainda em fase de teste na Unidade Orgânica com maior volume de cursos).

## FORMAÇÃO ESPECIALIZADA

### DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO

ACÇÕES	LOCAL	PARTICIPANTES	TIPO
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM IMPLEMENTAÇÃO DA CAF (DECAF)	LISBOA	12	E
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E TÉCNICAS ORÇAMENTAIS	ALGÉS	16	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE UNIDADES DE SAÚDE	OEIRAS	7	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS	OEIRAS	20	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMPRAS E CONTRATAÇÃO PÚBLICA	OEIRAS	19	P
DIPLOMA DE ESP. EM MAINSTREAMING DO GÉNERO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	OEIRAS	32	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS	PORTO	20	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL	OEIRAS	10	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS DE AMBIENTE	DÍLI - TIMOR	18	E
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	PORTO	46	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	ÉVORA	24	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	FARO	25	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	MANGUALDE	27	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	PORTO	46	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	ÉVORA	24	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	FARO	25	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA	MANGUALDE	27	P
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS	PORTO	20	P
		418	

### FORMAÇÃO EM SISTEMAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

Com a finalidade de qualificar quer os profissionais das carreiras de informática na administração pública, certificando-os por referência à portaria nº 358/2002, quer os utilizadores de tecnologias da informação numa perspetiva de inclusão na sociedade da informação e do conhecimento.

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

Adequação da oferta de formação às novas necessidades dos profissionais de informática, derivadas de um contexto de trabalho cada vez mais aberto à participação das empresas no desenvolvimento e implementação dos novos sistemas;

Desenvolvimento de competências de gestão na área das TIC na AP, visando uma melhoria da relação custo - benefício neste domínio

Ajustamento da formação à pressão do mercado das TIC, caracterizado por intensa inovação ao nível das tecnologias e consequente impacto nos processos de trabalho e gestão;



Coexistência com forte concorrência ao nível da formação e certificação de competências, de reconhecimento internacional, no domínio das TIC.

No âmbito da execução do programa aberto de formação realizaram-se 64 ações (seminários, ações de curta duração com e sem avaliação, Diplomas de Especialização), distribuídos pelas áreas da microinformática, administração de sistemas e gestão de projetos.

Desenvolveram-se ainda 7 projetos de formação à medida para diversas entidades, em Lisboa, Bragança, Madeira e Timor.

Pela primeira vez, no âmbito do programa aberto do INA, foram realizados cursos co-financiados para profissionais de informática em locais fora de Lisboa (Porto e Aveiro), nas áreas da IT Governance, segurança, comunicações e administração de sistemas.

#### PROJETOS ESPECIAIS DE CERTIFICAÇÃO NA ÁREA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Formação certificada na área da gestão de projetos – realizaram-se dois programas integrados de formação, desenhados especificamente para o desenvolvimento de competências em gestão de projetos e correspondente atribuição de créditos para certificação: um para a certificação pela IPMA/APOGEP e outro para a certificação pelo PMI.

Formação certificada na área das comunicações (Academia Cisco) – enquanto academia Cisco, desenvolveu uma ação de formação CCNA (ainda em curso), em blended-learning, para qualificação de profissionais na área das comunicações e que pretendam preparar-se para a obtenção da certificação Cisco.

Certificação ECDL – enquanto Centro de Certificação ECDL realizou 820 exames. Os candidatos são alunos do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP) e dos cursos de formação inicial, e também pessoas externas ao INA (88 exames) que, na sua maioria, necessitam de obter a certificação ECDL por questões profissionais, nomeadamente para o exercício da atividade formadora.

#### FORMAÇÃO SECTORIAL

Foi preocupação do INA que o apoio aos clientes tivesse um acompanhamento constante visando a conceção de ações de formação para resposta a necessidades específicas de diversos sectores da Administração Pública. Nesse sentido o Programa de Formação de 2012 já contempla o DEGENERO e o CURSO DE GESTÃO DE PROJECTOS CULTURALS mas outros, apesar de estarem prontos para execução, aguardam ainda adjudicação dos serviços como é o caso dos projetos abaixo indicados:

**CURSO AVANÇADO DE DIREÇÃO JUDICIÁRIA (CADIRJ)**

A reforma na organização e funcionamento dos tribunais passa também pela implementação de um novo modelo de gestão. Neste sentido a Lei nº 52/2008 prevê que o exercício dos cargos de presidente, magistrado coordenador e administrador judiciário esteja sujeito à frequência prévia de formação específica em gestão.

Os cursos de formação pelo INA ao CEJ visam preparar estes novos perfis de gestão para intervirem no sentido de desenvolver os tribunais judiciais enquanto organizações eficientes, fundadas numa cultura de avaliação e orientadas à concretização de objetivos.

O curso organiza-se por 6 módulos, de duração entre 20 e 10H cada, ocupando 1,5 por semana. A duração global de 80H, decorrerá sensivelmente no prazo de dois meses e meio.

Módulos	Duração
Sistema Judicial, gestão por objetivos e avaliação de desempenho	20H
Gestão, simplificação e agilização processual	20H
Gestão de recursos humanos e liderança	10H
Gestão de recursos orçamentais, materiais e tecnológicos	10H
Informação e conhecimento	10H
Qualidade e inovação organizacional	10H

**CURSO AVANÇADO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA (CADJ)**

O curso organiza-se por 6 módulos, de duração entre 18 e 12H cada, ocupando 2 dias por semana. A duração global de 120H, decorrerá sensivelmente no prazo de três meses.

Módulos	Duração
Administração, gestão por objetivos e avaliação de desempenho	12H
Orçamento e contabilidade nos tribunais	12H
Higiene e segurança no trabalho	18H
Gestão de recursos humanos e liderança	18H
Gestão de recursos orçamentais, materiais e tecnológicos	18H
Informação e conhecimento	18H
Qualidade e inovação organizacional	12H
Projeto Aplicado ( inclui sessões de acompanhamento presencial e à distância em audioconferência, sujeito a avaliação.)	12H

PACOTE FORMATIVO DE APOIO À REFORMA DE TODO O SISTEMA CONTABILÍSTICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em 2010 previa-se uma entrada em vigor das regras do POCP e da aplicação GERFIP em todos os serviços da Administração Pública. Nesse contexto e juntamente com a DGO desenvolveram-se trabalhos de conceção de diversos cursos de formação que dessem resposta às necessidades de implementação das novas regras. O programa está feito e deveria agora ser retomado atentas as orientações do Governo.

### FORMAÇÃO ENCOMENDADA

Áreas Temáticas	Nº Ações	Nº Horas	Nº Participantes	Volume de Formação
ASSUNTOS JURÍDICOS	47	1.076	899	3.430
DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO	2	270	30	570
E-LEARNING / BLENDED LEARNING	2	70	39	228
GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO	20	626	378	1.979
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS / GESTÃO DA APRENDIZAGEM	28	612	559	1.992
GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE	9	210	196	755
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	9	320	118	681
PEDAGOGIA / FORMAÇÃO DE FORMADORES	1	75	16	200
SI / TI PARA PROFISSIONAIS	1	24	8	32
COMPORTAMENTO / LIDERANÇA / COMUNICAÇÃO PESSOAL	13	311	231	916
FORMAÇÃO DE DIRIGENTES	2	225	38	609
LITERACIA E QUALIFICAÇÃO DIGITAL	4	120	52	260
GESTÃO PÚBLICA	25	563	492	1.737
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	2	42	36	126

Entidades Nacionais	Ações	Participantes
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE I.P.	2	33
AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE	4	57
ALTO COMISSARIADO PARA A IMIGRAÇÃO E DIÁLOGO INTERCULTURAL, I.P.	2	28
ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA TERRA FRIA DO NORDESTE TRANSMONTANO - AMTF-NT	1	8
AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES - ANACOM	1	15
AUTORIDADE NACIONAL PARA A SEGURANÇA RODOVIÁRIA	1	19
CÂMARA MUNICIPAL DE ALCÁCER DO SAL	1	13
DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL / GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA	37	911
DIRECÇÃO-GERAL DA SAÚDE	5	116
DIRECÇÃO-GERAL DE VETERINÁRIA	2	40
DIRECÇÃO-GERAL DOS RECURSOS HUMANOS DA EDUCAÇÃO	1	20
FACULDADE DE MEDICINA DE LISBOA	1	12
FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA	8	100
GABINETE DE ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO DO MIN. DA SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL	1	20
GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS - Ministério Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território	4	101
HOSPITAL CENTRAL DE FARO	1	23
HOSPITAL GARCIA DE ORTA	1	22
INSTITUTO DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES TERRESTRES, I.P.	4	56
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE E ASSUNTOS SOCIAIS, IP	14	254
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL	7	170
INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	2	36
INSTITUTO DE SEGUROS DE PORTUGAL	2	21
INSTITUTO DO DESPORTO DE PORTUGAL, I.P.	3	38
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.	8	136
INSTITUTO DOS REGISTOS E NOTARIADO, IP	15	258
INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA	3	15
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	2	32
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA	5	83
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU	1	23
MUNICÍPIO DA AMADORA	3	43
MUNICÍPIO DE MAFRA	1	15
SECRETARIA REGIONAL DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL - Região Autónoma dos Açores	8	130
SECRETARIA REGIONAL ASSUNTOS SOCIAIS - Região Autónoma da Madeira	2	22
SECRETARIA REGIONAL DO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS - Região Autónoma da Madeira	1	19
SIMARSUL - SIST. INTEGRADO MULTIMUNICIPAL ÁGUAS RESIDUAIS PENÍNSULA SETÚBAL, SA	1	11
SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS	1	10
UNIVERSIDADE ABERTA	1	26
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA - REITORIA	1	26
Entidades Estrangeiras	Projectos	Participantes
ASSEMBLEIA NACIONAL DE ANGOLA	1	20
DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - Timor	1	18
ENAD - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO	2	35

Entidades Nacionais	Ações	Participantes
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE I.P.	2	33
AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE	4	57
ALTO COMISSARIADO PARA A IMIGRAÇÃO E DIÁLOGO INTERCULTURAL, I.P.	2	28
ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA TERRA FRIA DO NORDESTE TRANSMONTANO - AMTF-NT	1	8
AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES - ANACOM	1	15
AUTORIDADE NACIONAL PARA A SEGURANÇA RODOVIÁRIA	1	19
CÂMARA MUNICIPAL DE ALCÁCER DO SAL	1	13
DIRECÇÃO REGIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LOCAL / GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA	37	911
DIRECÇÃO-GERAL DA SAÚDE	5	116
DIRECÇÃO-GERAL DE VETERINÁRIA	2	40
DIRECÇÃO-GERAL DOS RECURSOS HUMANOS DA EDUCAÇÃO	1	20
FACULDADE DE MEDICINA DE LISBOA	1	12
FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E A TECNOLOGIA	8	100
GABINETE DE ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO DO MIN. DA SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL	1	20
GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS - Ministerio Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território	4	101
HOSPITAL CENTRAL DE FARO	1	23
HOSPITAL GARCIA DE ORTA	1	22
INSTITUTO DA MOBILIDADE E DOS TRANSPORTES TERRESTRES, I.P.	4	56
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE E ASSUNTOS SOCIAIS, IP	14	254
INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL	7	170
INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL, I.P.	2	36
INSTITUTO DE SEGUROS DE PORTUGAL	2	21
INSTITUTO DO DESPORTO DE PORTUGAL, I.P.	3	38
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.	8	136
INSTITUTO DOS REGISTOS E NOTARIADO, IP	15	258
INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA	3	15
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA	2	32
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA	5	83
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VISEU	1	23
MUNICÍPIO DA AMADORA	3	43
MUNICÍPIO DE MAFRA	1	15
SECRETARIA REGIONAL DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL - Região Autónoma dos Açores	8	130
SECRETARIA REGIONAL ASSUNTOS SOCIAIS - Região Autónoma da Madeira	2	22
SECRETARIA REGIONAL DO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS - Região Autónoma da Madeira	1	19
SIMARSUL - SIST. INTEGRADO MULTIMUNICIPAL ÁGUAS RESIDUAIS PENÍNSULA SETÚBAL, SA	1	11
SUCH - SERVIÇO DE UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS	1	10
UNIVERSIDADE ABERTA	1	26
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA - REITORIA	1	26
Entidades Estrangeiras	Projectos	Participantes
ASSEMBLEIA NACIONAL DE ANGOLA	1	20
DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA E PLANEAMENTO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - Timor	1	18
ENAD - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO	2	35

## FORMAÇÃO E-LEARNING

A atividade na área do e-learning em 2011 teve como objetivos principais: Alargar o nº ações de formação com componente e-learning ou integralmente a distância e dar apoio aos utilizadores (internos e externos) bem conceber um programa de formação e-learning eficaz e eficiente que abrangesse áreas transversais à Administração Pública. Os resultados dessa atividade são sistematizados no quadro abaixo:

Dados relevantes na área do e-learning	2010	2011
<i>Utilizadores registados na plataforma</i>	4100	4968
<i>N.º cursos realizados</i>	15	30
<i>Audiokonferências</i>	434	432
<i>Acessos às salas de audiokonferência durante 1 hora ou mais tempo</i>	3600	4032

Em 2011 foi testado com êxito um novo modelo de formação com menor duração (30 a 40 horas) e que decorre integralmente a distância (com 5 audioconferências). As ações requerem um acompanhamento online regular de formandos e formadores em articulação com a evolução das ações do ponto de vista pedagógico. De assinalar:

*2 novos cursos de curta duração integralmente a distância.* Este novo modelo facilita a participação de formandos de qualquer ponto do país. Foram realizadas 2 edições dos cursos “Informação para a monitorização” (30h) e “Avaliar e melhorar o desempenho da organização com a CAF” (40h), todas com o apoio do POPH;

*2 novos cursos em b-learning:* a) construção de orçamentos abordando os temas inovadores do orçamento de desempenho e dos custos ocultos nos orçamentos; b) construção de indicadores. Os 2 cursos têm uma duração de 100h, das quais apenas 18h são presenciais;

10 cursos de atendimento ao público (Lisboa, Porto, Braga, Aveiro, Coimbra e Évora). Estas ações resultam da adaptação dos conteúdos do curso produzido pela AMA (Agência para a Modernização Administração) para a formação do pessoal das Lojas do Cidadão e das Lojas da Empresa e que foram adaptados pelo INA para a administração pública em geral. 7 das 10 ações beneficiaram de apoio do POPH.

Dos 30 cursos, 21 foram co-financiados pelo POPH. De assinalar a realização de 2 outras ações em b-learning a pedido de entidades públicas. Os cursos b-learning tiveram as sessões presenciais em Lisboa, Porto e Coimbra.

No que concerne ao objetivo de se conceber um programa de formação e-learning eficaz e eficiente destacam-se os seguintes resultados:

A criação de novos cursos com 30 horas ou a transformação de alguns cursos de 100 horas em 30 horas deverá em 2012 tornar a formação e-learning mais acessível a todos os interessados através de:

- alargamento das áreas temáticas disponíveis,
- aumento do número de cursos disponíveis no programa,
- duração mais curta,
- custos directos inferiores (propina mais baixa do que formação presencial e ausência de custos com deslocações e estadias),
- custos indirectos mais controlados (inexistência de gasto de tempo em deslocações e de ausência do posto de trabalho)
- gestão do tempo mais flexível para a aprendizagem
- conciliação entre trabalho, formação e vida pessoal mais fácil.

Os novos cursos enquadram-se nas seguintes áreas temáticas e já estão disponíveis no Programa de Formação 2012 e cumprindo os objetivos de transversalidade.

- gestão pública (8)
- gestão financeira e contabilidade (5)
- assuntos jurídicos (4)
- comportamento e liderança (4)
- comunicação pessoal (1)
- gestão de pessoas (3)
- gestão da aprendizagem (2)
- formação de formadores (4)
- literacia digital (2)



## APRENDIZAGEM INFORMAL E METODOLOGIAS INOVADORAS PARA CONCEÇÃO DE RECURSOS

Com vista a promover a aprendizagem informal, o INA promoveu 22 audioconferências temáticas ( AC ) e mais de 150 recursos no quadro do comunidades@ina.

Audioconferências Temáticas comunidades@ina	2011
n.º de AC realizadas	22
n.º de participantes efetivos - total	594
n.º de participantes médio	27
n.º de inscritos total	1370

Apesar do nº de participantes ter ficado aquém dos números de participação do ano de 2010, há que assinalar uma melhoria nos indicadores de satisfação dos participantes nestes eventos. Como se pode verificar pelo quadro abaixo.

### COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES NOS PROGRAMAS DE AUDIOCONFERÊNCIAS DE 2010 E 2011

Satisfação dos participantes nas audioconferências	2010	2011
1. Como avalia a qualidade técnica da sessão?	3,9	3,9
2. Como avalia a qualidade da intervenção do/a orador/a?	4,2	4,2
3. Como avalia a qualidade do debate?	3,5	3,6
4. Como avalia o apoio técnico prestado antes e durante a sessão?	4,3	4,4
5. No geral, como avalia a sessão de audioconferência?	4,0	4,1

Em 2011 o [comunidades@ina](mailto:comunidades@ina) criou um sistema que premeia a participação dos membros atribuindo pontos que dão acesso a formação gratuita no INA. No dia 1 de Julho, para assinalar o registo do membro n.º 2000, convidou-se esse membro a frequentar até ao final de 2011, sem qualquer encargo para si ou para a sua organização, uma ação de formação à sua escolha com uma duração máxima de 3 dias

## ENCONTROS, CONFERÊNCIAS E SEMINÁRIOS

### 8º CONGRESSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O 8º Congresso da Administração Pública realizou-se nos dias 21 e 22 de Novembro, no Seminário da Torre d’Aguilha, em Carcavelos. O tema do congresso foi definido com o objetivo de promover a reflexão em torno das responsabilidades, capacidades e papel da administração e das políticas públicas na apresentação de soluções para os desafios que hoje são colocados.

O evento promoveu várias sessões plenárias, com intervenções de oradores convidados, e seis sessões paralelas, com a participação de oradores selecionados de entre aqueles que responderam ao “call for papers” lançado em finais de Julho.

Pela primeira vez foi constituído um júri externo ao INA, I.P. para avaliar e selecionar, de forma isenta e neutral, as comunicações sugeridas pelos candidatos. Para o efeito contactou-se um especialista de cada uma das áreas das sessões a fim de classificar cada uma das 78 propostas de comunicação (em texto integral) apresentadas. Das 78 propostas de comunicação selecionaram-se 21 comunicações, apresentadas ao longo das 6 sessões paralelas realizadas. Decorreram ainda 4 sessões plenárias.

Salienta-se que, apesar do investimento realizado para um evento desta natureza, o retorno financeiro obtido foi bastante sustentado e assentou em medidas como uma seleção do espaço do congresso mais económico, acessível e funcional e de uma política de angariação de patrocínios sem a necessária contrapartida de comunicações plenárias publicitárias a determinadas empresas. Assim, o financiamento obtido teve apenas como contrapartida a divulgação do patrocinador não influenciando na qualidade científica do evento, que contou com 311 participantes inscritos, tendo frequentado mais formandos e formadores o Congresso sem que se tenham inscrito.

### CICLO DE CONFERÊNCIAS INA

Com o objetivo de acompanhar de perto as profundas transformações exigidas à sociedade portuguesa e à Administração Pública e na sequência da assinatura do memorando de entendimento entre a EU/BCE/FMI e Portugal o INA organizou duas Conferências nas áreas da política económica e financeira e da política da saúde integradas no ciclo “*E agora, Portugal?*”.

*Durante 2011 e com o objetivo de disponibilizar e permitir a discussão entre dirigentes sobre temáticas /estudos desenvolvidos pela OCDE, com relevância para o exercício de funções públicas, realizaram-se uma Parceria com a OCDE – duas conferências “Government at a glance 2011” e “Organizational Innovation in the Public Sector: Trends and Strategies”.*



### **WORKSHOP SOBRE A RCM N.º 89/2010 SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Este *workshop*, que contou com a participação de 73 gestores de formação e de recursos humanos da administração central e local, pretendeu ser uma oportunidade para se identificar e discutir pontos críticos e propostas de solução relativas a três vertentes da RCM: o sistema de identificação de necessidades, programação e avaliação da formação; a utilização das tecnologias de informação e de comunicação ao serviço da aprendizagem; as parcerias para a formação.

#### **WORKSHOP “CERTIFICAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO EM PORTUGAL” -**

Apoio: Instituto Português da Qualidade (IPQ) e Rede PT-LWG

Este workshop juntou 286 participantes provenientes dos sectores público e privado para discutir questões tais como até onde devem ir as orientações das entidades certificadoras, como agilizar o processo de certificação evitando a burocracia e a importância da avaliação e da auditoria efetuada por entidades competentes e independentes.

Foi uma ocasião para esclarecer conceitos fundamentais quando se fala do tema da certificação da formação e de recordar os principais marcos para a qualidade da formação em Portugal.

Na sessão foram divulgados os resultados do questionário lançado pelo INA sobre este mesmo tema.

### **APOIO PEDAGÓGICO À FORMAÇÃO INA**

#### **O PROJETO APRENDER COM “CASOS DE ESTUDO”**

Nos últimos anos, as avaliações dos formandos INA têm apontado para a importância de melhorar os aspetos pedagógicos, mais concretamente, a adoção de abordagens mais práticas, apoiadas na discussão de situações concretas, capazes de ilustrar os reais problemas que a Administração Pública portuguesa enfrenta, num contexto marcado pela exigência de modernização e de reforma do Estado e pelas fortes restrições da despesa pública.

Assim, para resposta a esta necessidade, duas principais linhas de trabalho foram desenvolvidas:

a) Produção de “ casos de estudo” sobre a Administração Pública portuguesa, considerando a quase total inexistência de verdadeiros “casos” neste particular, de maneira a constituir, paulatinamente, uma biblioteca de “casos”, capazes de dar sustentação ao processo de ensino/aprendizagem através da análise e discussão de situações concretas.

b) Capacitação de professores do CEAGP e demais formadores, para a utilização da metodologia baseada em “casos de estudo”, tomando como referencial o método de “casos” utilizado pela *Harvard Business School*.

Em 2011, na primeira linha de trabalho, foi dada continuidade à produção de “estudos de casos”, tendo sido desenvolvido um estudo na área da saúde pública. Porque o sistema de cuidados de saúde primários constitui o vértice fundamental do sistema de saúde, e por ter conhecido, nos últimos anos, em Portugal, uma evolução extremamente interessante com a criação de Unidades de Saúde Familiar (USF), optou o INA por orientar este caso para o estudo desta experiência peculiar. Este estudo encontra-se em fase de conclusão.

Relativamente à segunda linha de atividades, foi realizada a 1ª edição do curso “Utilização da discussão de casos como instrumento pedagógico”, especialmente dirigida para os professores do CEAGP.

Coordenado pelo Professor Roberto Carneiro e sua equipa, esta formação foi avaliada de forma muito positiva pelos professores, sugerindo-se, inclusive, que deveria constituir um pré-requisito para o exercício de funções docentes nas formações que o INA oferece.

O sucesso desta iniciativa gerou interesse fora do INA tendo sido assinados três protocolos com instituições de ensino superior de Aveiro, Coimbra e Leiria.

### III. CONSULTORIA E INVESTIGAÇÃO

#### ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com o programa estabelecido para 2011, a principal área temática dos estudos de investigação, foi centrada na avaliação de políticas públicas orientadas para a melhoria da governance e do desempenho organizacional, numa perspectiva integrada do desenvolvimento sustentável e da coesão social que incluiu as dimensões do desenvolvimento do capital humano, da igualdade de oportunidades, da gestão pública e do processo de tomada de decisões políticas.

#### DO INA VERDE AO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

O projeto foi iniciado em Dezembro de 2010 com a assinatura de um Protocolo de Cooperação entre a Agência Portuguesa do Ambiente e o INA, I.P., estando prevista a sua conclusão em Dezembro de 2012. Além da APA, o projeto tem a colaboração da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa, designadamente nas ações de formação dos trabalhadores do INA, I.P. e na construção de indicadores de mensuração.

Nos termos do Protocolo de Cooperação, o projeto visa implementar no INA o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) com o objetivo de através deste estudo de caso se disseminar o EMAS na Administração Pública portuguesa e, assim, contribuir para a redução de despesas através da melhoria da eficiência da gestão ambiental. Trata-se, portanto de um projeto orientado para o desenvolvimento sustentável no âmbito organizacional, cuja metodologia o coloca na fronteira entre a atividade de estudos e a atividade de consultoria que, também, incorpora potencialidades para a conceção de novas áreas de formação, na medida em que o desenvolvimento do projeto necessita da participação ativa dos trabalhadores da organização e que essa participação exige a aquisição de

competências no âmbito do conhecimento e técnicas para gestão e auditoria ambiental e de comportamentos orientados para a melhoria contínua.

Em 2011, conforme programado, foram realizadas as etapas 1 e 2 e parte da etapa 3, que incluíram a constituição da criação de uma comissão de acompanhamento técnico, a designação dos responsáveis ambientais e auditores internos que receberam formação apropriada, a recolha de informação e elaboração do ecomapping das instalações do INA, assim como o mapa de consumos relativamente ao Palácio, estando em curso a elaboração a parte do levantamento relativa às instalações agrícolas. Este conjunto de informações foi objeto de um relatório que inclui, também, o cronograma de ações a desenvolver para a implementação do EMAS no INA, tendo como referencial de partida o estabelecimento de metas e a identificação dos requisitos legais.

A equipa do projeto é constituída pela técnica superior Margarida Quintela Martins e pela especialista de informática Maria João Crespo.

#### EVOLUÇÃO JURÍDICO-INSTITUCIONAL DA POLÍTICA DA ÁGUA, EM PORTUGAL

Este projeto, que se enquadra na intersecção das áreas temáticas do desenvolvimento sustentável e da melhoria da governance, está a ser desenvolvido no âmbito de uma tese de doutoramento protagonizada pelo técnico superior Miguel Rodrigues e tem como objetivo analisar a evolução da política nacional da água, designadamente em termos do enquadramento jurídico e político assim como das configurações que a administração pública da água tem vindo a assumir.

A pesquisa procura explorar e analisar o impacto que a orientação estratégica dada a determinada política pública (neste caso, da água) tem nas formas organizativas dos serviços públicos e vice-versa. Pretende-se, pois, perceber de que forma as configurações institucionais assumidas pela administração pública influenciam a operacionalização de uma política pública, bem como a relação entre a estratégia governativa em determinado domínio político e o grau de abertura do Estado à participação de atores da sociedade civil e do público em geral.

Para tal, além da análise histórica da evolução jurídico-institucional da política da água, está em desenvolvimento uma pesquisa empírica sobre o papel e a atividade dos Conselhos de Região Hidrográfica, órgãos regionais consultivos das administrações regionais no sector da água, onde será testada a existência de formas inovadoras de gestão pública, à luz das teorias da governança. Esta análise fará uso de metodologias de análise de redes sociais, visando a identificação das dinâmicas de inter-relacionamento entre atores estatais, privados, científicos e societais nas diversas fases do ciclo da política pública da água.

#### ESTUDO COMPARADO DOS SISTEMAS DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO EM ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS EUROPEIAS

A reforma da Administração Pública portuguesa, designadamente no que concerne o estatuto dos trabalhadores e respetivos contratos laborais, pôs em evidência as lacunas existentes no âmbito da aplicação de um Sistema de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho (SSHT) nos Organismos da Administração Pública.



Com o objetivo de se colmatar esse défice, o INA, I.P. e a ASAE assinaram um protocolo de colaboração, em 2009, que tem como finalidade a elaboração de um modelo para a implementação do SSHT nos Organismos da Administração Pública portuguesa, a partir do qual deverá ser construído um Manual para apoiar a implementação do modelo. O Manual poderá, também, servir de suporte a projetos de consultoria e aconselhamento técnico.

O estudo comparado insere-se, portanto, nos objetivos do Protocolo INA-ASAE. Em Dezembro de 2010, foi produzido um relatório preliminar sobre os estudos de caso de Portugal, Espanha, Reino Unido, Finlândia e Suécia, tendo-se concluído que na generalidade dos países estudados o sector da Administração Pública não merece especial atenção em termos de intervenção relativamente à segurança e saúde no trabalho, facto que se traduz num défice de informação. Por isso e porque a equipa do projeto se viu reduzida devido à transferência de um dos seus elementos para a Unidade de Formação de Dirigentes, foi decido centrar o aprofundamento do estudo sobre os casos de Portugal, Espanha e Inglaterra.

Assim, em 2011, foi recolhida informação complementar sobre esses três países, designadamente sobre a evolução da sinistralidade laboral e as políticas públicas e estratégias específicas desses países para as respetivas administrações públicas, no domínio da SST. O relatório final do projeto está em fase de elaboração final, devendo ser entregue até ao final do mês de Dezembro. Nesse relatório, além da análise da informação recolhida, será apresentada uma proposta de modelo para a implementação do SST na administração pública portuguesa.

A equipa do projeto foi constituída pelas técnicas superiores do INA, I.P. Conceição Baptista, Cláudia Anjos e Matilde Gago da Silva e pelos técnicos da ASAE João Hipólito e Susana Pessoa.

#### TRANSIÇÃO PARA A VIDA INDEPENDENTE DE JOVENS COM DEFICIÊNCIA: POLÍTICAS PÚBLICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO FAMILIAR

O projeto está a ser desenvolvido no âmbito de um Protocolo de Cooperação realizado em Setembro de 2010, entre o INA, I.P. e a IPSS PER (Associação Pais em Rede), tem como objetivo central avaliar a adequação da política portuguesa para a inclusão social de jovens com deficiência, em função das necessidades dos jovens e das famílias, tomando como referencial a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Nesta perspetiva, o estudo incide sobre as políticas e práticas de inclusão social no que concerne os jovens com deficiência que tenham saído do sistema de ensino.

O estudo deverá estar concluído em Dezembro de 2012, nos termos do cronograma que faz parte integrante do Protocolo. Em Dezembro de 2010 foi produzido um relatório que incide sobre a revisão da literatura, incluindo a legislação e a análise da filosofia e dos conceitos inerentes à temática da vida independente. O relatório inclui, ainda, a análise descritiva do 1.º Plano Nacional para as Pessoas com Deficiências ou Incapacidades (PAIPDI, 2006-9).

Em 2011, o estudo dedicou-se ao levantamento de informação sobre as práticas de implementação das políticas públicas orientadas para a inclusão social e laboral dos jovens objeto do estudo, junto das instituições da

Administração Pública Central (APC) encarregues de aplicar aquelas políticas, assim como junto de algumas Câmaras Municipais. As instituições da APC inquiridas foram os seguintes institutos públicos: IEFP, ISS e INR. No caso das Câmaras Municipais selecionaram-se dez, distribuídas de Norte a Sul de Portugal continental, das quais cinco com Serviços Específicos de Informação e de Mediação para pessoas com deficiência. O relatório de análise deste conjunto de informações está em fase de elaboração, devendo ser entregue até finais de Dezembro de 2011. Simultaneamente, foi utilizada a base de dados de famílias dos Pais em Rede para se proceder à criação de *focus group* visando a recolha de informação sobre os resultados das políticas públicas e as práticas institucionais no âmbito da integração social e laboral dos jovens com deficiência.

A equipa encarregue do estudo é composta pela consultora Belen Rando, pelos técnicos superiores Conceição Baptista e Matilde Gago da Silva e pelo investigador principal César Madureira. No primeiro semestre de 2011, também integrou a equipa a técnica superior Cláudia Anjos.

#### A REFORMA DAS PENSÕES E O DISCURSO POLÍTICO EM ESPANHA, PORTUGAL, ALEMANHA E ÁUSTRIA

Este projeto de investigação consiste num estudo comparado sobre o processo de construção da legitimidade política para a reforma das pensões em países europeus que enfrentam o problema do envelhecimento demográfico, em contexto de globalização.

O estudo enquadra-se no programa do Ministério da Ciência e da Tecnologia de Espanha para o biénio 2011-2013, tendo a participação da *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, da *Universidad Friedrich Schiller de Jena*, da *Universidad Carlos III de Madrid*, do *Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung* de Colónia, da *Universität Duisberg-Essen*, do *Instituto Universitario Europeo* de Florencia e do Instituto Nacional de Administração, I.P.

No decurso de 2011 foi definido que a abordagem metodológica seria centrada na análise dos discursos políticos de justificação pública das reformas e do subsequente grau social de aceitação. Foi, também, elaborada uma análise preliminar comparativa do processo de construção da legitimidade política nos casos de Portugal e de Espanha, na base da análise de dois grupos de variáveis, a saber, construção de alianças entre os principais atores políticos e sociais, marketing político de comunicação governamental orientado para a opinião pública. Uma das conclusões dessa análise é que tem sido dominante a argumentação sobre a insustentabilidade do sistema de pensões e que os acordos para a reforma foram obtidos sob a pressão dos mercados financeiros internacionais.

Em 2012, está prevista a apresentação dos primeiros resultados do estudo no Congresso da *International Political Science (IPSA)* que terá lugar em Madrid.

O estudo do caso português está a cargo da investigadora principal Maria Asensio Menchero.

## IGUALDADE DE GÉNERO NOS CARGOS DE DIREÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL – 14 ANOS DE POLÍTICAS PARA A IGUALDADE

No segundo e terceiro Planos Nacionais para a Igualdade considerou-se que a promoção da igualdade de oportunidades, designadamente no que concerne a representação equilibrada de homens e mulheres nas esferas de tomada de decisão, constitui uma medida estruturante da igualdade de género no âmbito da Administração Pública.

No entanto, apesar desse desiderato, continua a não haver informação atualizada sobre a repartição por sexo dos cargos de direção nos organismos da Administração Pública portuguesa, pois só em 2005 a DGAEP produziu essa informação. Anteriormente a esta data a única informação sobre essa temática foi produzida por um estudo realizado pela UNIC (então denominada DID- Departamento de Investigação e Desenvolvimento), em 2004, no âmbito de um projeto financiado pela FCT.

Foi neste contexto que se decidiu proceder a um estudo de levantamento estatístico dos cargos de direção, por sexo, dos organismos da Administração Pública central relativamente ao ano de 2010, por ser o ano final de vigência do III PNI. Esse levantamento foi efetuado junto das Secretárias-gerais dos Ministérios, tendo-se posteriormente procedido à validação, tratamento e análise dos dados recolhidos.

Em 2011 foi produzido o relatório final que se reporta a 127 organismos num total de 163, representando uma amostra da ordem dos 78% e que corresponde a 10 dos 15 Ministérios existentes em 2010. Em termos globais, o estudo demonstrou que não houve alteração significativa na repartição dos cargos dirigentes, por sexo, desde 2005, mantendo-se uma clara sub-representação feminina nos cargos de direção superior de 1.º grau. Para os outros cargos mantém-se igualmente a estrutura de 2005, com o aumento de mulheres em cargos de chefia, tendendo a haver uma percentagem superior aos homens nos cargos de chefia intermédia de 2.º grau. Na comparação entre os Ministérios analisados as situações de maior desigualdade encontram-se na Administração Interna e nas Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Em oposição, os Ministérios em que se verificou haver uma situação mais igualitária foram o da Cultura, o do Trabalho e Segurança Social e o das Finanças e Administração Pública, além da Presidência do Conselho de Ministros. De referir, ainda, os Ministérios que não foram objeto do estudo por não terem fornecido a informação requerida: Defesa Nacional; Ambiente, Ordenação do Território e Desenvolvimento Regional; Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas; Saúde.

O estudo foi elaborado pela consultora Belen Rando e pela técnica superior Matilde Gago da Silva.

## CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA PORTUGUESA DE IMIGRAÇÃO

Este estudo de investigação foi realizado na sequência da aprovação de uma proposta para a apresentação de uma comunicação sobre a problemática da imigração, em Portugal, no Congresso Anual do *International Institut of Administrative Sciences* que se realizou em Lausanne, em Julho de 2011.

No estudo fez-se o levantamento e a análise das principais etapas do processo de construção da política de imigração, em Portugal, a partir de 1981, tendo-se identificado e analisado os fatores de ordem histórica, demográfica, económica, política, social e cultural que estão na génese e na estratégia de evolução desse processo. Complementarmente, procedeu-se à análise do papel desempenhado pelas instituições públicas encarregadas de aplicar a política de imigração, a partir de 1996, na conceção estratégica da política de imigração e no subsequente sucesso dessa política, reconhecido internacionalmente através do relatório MIPEX III que avaliou o desempenho das políticas de imigração de 29 países europeus, dos EUA e do Canadá.

A equipa da UNIC que elaborou o estudo foi constituída pela investigadora coordenadora Helena Rato e pela técnica superior Matilde Gago da Silva.

#### IMPACTO DAS POLÍTICAS DE REAJUSTAMENTO ESTRUTURAL SOBRE AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS EUROPEIAS – O CASO DE PORTUGAL

O estudo insere-se num projeto da OIT que tem como objetivo principal avaliar as consequências das atuais políticas de reajustamento estrutural sobre a quantidade e a qualidade do emprego em funções públicas, com destaque para a problemática da igualdade de género, e como objetivo complementar avaliar os subseqüentes impactos sobre os serviços públicos. Os países que fazem parte do estudo são a Alemanha, a Croácia, a Espanha, a Estónia, a França, a Grécia, a Hungria, a Irlanda, a Suécia e Portugal. O projeto foi iniciado em Julho de 2011 e deverá estar concluído em Julho de 2012, prevendo-se que os resultados sejam objeto de publicação pela OIT.

Em Novembro de 2011, foram discutidos os resultados dos primeiros relatórios nacionais. No caso português, para além da descrição das especificidades da Administração Pública em termos de estrutura orgânica e de estrutura do emprego, apresentou-se uma análise sobre a qualidade do emprego público em função de determinados indicadores de comparação relativamente ao emprego no sector privado, com destaque para a igualdade de género e a estabilidade de emprego. No âmbito dos reajustes estruturais foi apresentada a descrição da reforma de modernização da Administração Pública portuguesa, realizada no decurso do período 2000-08, assim como uma avaliação dos principais resultados da reforma sobre o desenvolvimento do capital humano. O relatório continha, ainda, uma breve das grandes linhas da política de reajuste estrutural que está a ser implementada, devido à crise financeira.

No âmbito da preparação do relatório foi efetuada uma análise da documentação e de estudos sobre as causas da crise, o processo político de tomadas de decisão para a resolução da crise, as principais medidas decididas para a redução do défice orçamental e a avaliação prospetiva dos resultados dessas medidas. Com base nos resultados desta análise foi elaborada uma comunicação apresentada no Congresso Observare, estando em curso a redação de um artigo a ser incluído nas Atas do Congresso.

O projeto tem sido desenvolvido pela investigadora coordenadora Helena Rato.

#### AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DA LEI DOS VÍNCULOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES (LVCR) NO ÂMBITO DAS PROGRESSÕES NAS POSIÇÕES REMUNERATÓRIAS

A Lei n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro, abreviadamente designada LVCR, instituiu um sistema de progressão nas posições remuneratórias dos trabalhadores da administração pública, nas carreiras do regime geral, em função do respetivo desempenho, estabelecendo uma relação entre o SIADAP e a LVCR na promoção do mérito. Contudo, a crise orçamental desencadeada no seguimento da crise financeira internacional de 2008, levou o Governo português a congelar todas as progressões remuneratórias, mesmo as que a Lei n.º12-A/2008 tinha explicitamente designado como obrigatórias, através da Lei do Orçamento de 2010, embora não existisse informação disponível sobre o resultado da aplicação da Lei, naquele âmbito. Foi neste contexto e após o CD do INA, I.P. ter solicitado aquela informação à UNIC que foi decidido levar a cabo este projeto.

Em termos metodológicos o projeto foi iniciado com o envio às Secretárias-gerais dos Ministérios de um questionário sobre as subidas de posicionamento remuneratório, em 2008 e 2009, nos termos estipulados pela Lei n.º12-A/2008, assim como sobre as promoções e progressões que pudessem ter ocorrido nos termos da legislação aplicável aos funcionários públicos em regime de nomeação. Solicitou-se, também, que a informação fosse desagregada por sexo e por carreira profissional. A recolha de informação foi uma tarefa árdua, com resultados muito aquém do esperado, pelo que o estudo só se reporta a quatro Ministérios, (Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas; Obras Públicas, Transportes e Comunicações; Saúde; Trabalho e Solidariedade Social).

O estudo encontra-se na fase final de análise dos dados relativos a estes Ministérios, prevendo-se que o relatório final esteja concluído em Janeiro de 2012.

A equipa do projeto é constituída pelo investigador principal César Madureira e pelos técnicos superiores Miguel Rodrigues e Matilde Gago da Silva.

#### ESTUDO COMPARADO SOBRE A CAPACITAÇÃO FUNCIONAL DOS AUXILIARES DE SAÚDE

Este estudo teve a sua génese num projeto de consultoria à ACSS visando a elaboração de uma metodologia para a construção de referenciais de validação de competências e de referenciais de formação para os trabalhadores que desempenham funções de auxiliares de saúde. Com esse objetivo, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre a identificação de competências necessárias para o exercício daquelas funções. Dessa análise concluiu-se da necessidade de efetuar um estudo comparado sobre a profissionalização da atividade de auxiliar de saúde em diversos países europeus, designadamente Espanha, França, Itália, Reino Unido e Suíça.

A análise foi efetuada com base em bibliografia específica, incluindo a legislação que enquadra a formação, validação de competências e profissionalização dos trabalhadores que desempenham funções de auxiliares de saúde, em cada um daqueles países. Constatou-se, assim, que existem especificidades próprias a cada país determinadas pelos respetivos padrões de cultura política e pela história inerente ao processo de desenvolvimento das profissões de saúde, com destaque para o caso da enfermagem. Esta constatação levou a que se alargasse o



âmbito do estudo aos determinantes da profissionalização da enfermagem, designadamente no que concerne a evolução científica e o aumento da tecnicidade na prestação de cuidados de saúde.

O estudo deverá estar concluído em Fevereiro de 2012, estando a ser desenvolvido pela investigadora coordenadora Helena Rato.

#### REPRESENTAÇÕES IDENTITÁRIAS E QUEBRA DE CONTRATO PSICOLÓGICO DOS TRABALHADORES EXERCENDO FUNÇÕES DE AUXILIARES DE SAÚDE NO SNS, EM PORTUGAL

Este estudo decorreu, também, do projeto de consultoria à ACSS, ao considerar-se que a construção de referenciais de validação de competências e de referenciais de formação para os trabalhadores que desempenham funções de auxiliares de saúde no SNS, exigia o conhecimento do modo como esses trabalhadores perspetivam o desempenho das suas funções no atual contexto laboral e organizacional. Para isso foi elaborado um questionário aplicado em cinco tipologias de instituições de saúde, designadamente, IPO, Centro Hospitalar, Unidade Local de Saúde, Hospital do Sector Público Administrativo e Hospital de Gestão Privada, em cooperação com a Associação de Trabalhadores dos Serviços Gerais da Saúde (ATSGS). As instituições inquiridas situam-se nas regiões Norte, Sul e Centro de Portugal.

No decorrer do tratamento e análise da informação recebida, tornou-se evidente que um dos principais problemas que influencia a representação identitária dos trabalhadores, em estudo, é o facto de eles sentirem o desaparecimento da carreira de auxiliares de ação médica, em que estavam inseridos, e a sua subsequente inserção na carreira indiferenciada de assistentes operacionais como uma desvalorização profissional com impacto ao nível da motivação e do brio profissional. Consequentemente, decidiu-se alargar o âmbito do estudo de forma a introduzir-se a componente de análise “quebra de contrato psicológico”.

O estudo encontra-se em fase final de análise dos resultados.

A equipa responsável pelo estudo é constituída por Conceição Baptista e Belén Rando.

#### A FORMAÇÃO PROFISSIONAL SOBRE ÉTICA PARA OS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA – IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

Este estudo insere-se no projeto Leonardo da Vinci “*Sharing best practices in introducing and teaching ethics principles to public administration employees*”, n.º 2011-1-CZ1- LEO04-07081 9, coordenado pelo Instituto para a Administração Pública da República Checa. Do lado português, o projeto foi aprovado pela Agência Nacional PROALV entidade com a qual o INA, I.P. assinou o contrato do projeto em Setembro de 2011, devendo este estar terminado em Junho de 2013.

Cumprindo o estabelecido no contrato, foi elaborado um primeiro relatório que inclui a caracterização da administração pública portuguesa, incluindo uma breve caracterização do seu capital humano, e a análise do

sistema de formação profissional quer nos termos da legislação vigente quer nas práticas de operacionalização dessa formação. O relatório inclui, também, um ponto sobre a formação ética na administração pública, designadamente, analisando-se a documentação de âmbito legislativo que a suportam e identificando-se a situação atual dessa formação.

O relatório foi discutido numa reunião realizada em Praga, a 5 de Dezembro de 2011. Na reunião foram programadas as etapas seguintes do projeto, tendo sido acordada a realização de uma reunião no INA, em Junho de 2012. A próxima reunião está agendada para 30 de Março e será realizada em Berlim. De referir que, após aprovação do relatório acima citado, a Agência Nacional PROALV pagou ao INA, I.P. uma fatura no valor de 12.800 euros.

A atual equipa responsável pelo projeto é constituída pela investigadora coordenadora Helena Rato e pela técnica superior Matilde Gago da Silva.

#### NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL

Estudo iniciado na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º88/2010, designadamente no que concerne o diagnóstico de necessidades de formação e subsequentemente elaborou-se uma proposta metodológica aprovada pelo CD em 14 de Janeiro de 2011.

De acordo com essa metodologia foi elaborado um questionário estruturado em dez grandes áreas temáticas, subdivididas em subáreas, perfazendo um total de 56 subáreas de resposta fechada e uma pergunta aberta. Na fase de elaboração metodológica a equipa UNIC foi constituída pela investigadora coordenadora Helena Rato, pelo investigador principal César Madureira e pelos técnicos superiores David Ferraz e Miguel Rodrigues. O questionário foi construído em suporte electrónico, disponibilizado através da *web* do INA a todos os trabalhadores da APC, durante o período 28 de Fevereiro a 31 de Maio de 2011.

Para o tratamento e análise das respostas foi construída uma matriz de correspondência entre os valores numéricos dos graus de importância atribuídos pelos respondentes às diversas subáreas temáticas de formação e os graus qualitativos de prioridade das áreas de formação.

Em termos de resultados, a área temática que emergiu como mais necessária para efeitos de formação foi a “Gestão de recursos humanos e comportamento organizacional” e a subárea “Ferramentas e técnicas da gestão da informação e conhecimento.” Relativamente à pergunta aberta, as áreas de formação consideradas como mais prioritárias pelos respondentes foram “Formação técnico-científica em áreas especializadas” e “Segurança, higiene e saúde no trabalho”. No âmbito das modalidades de formação, verificou-se que os respondentes preferem a formação presencial. O relatório final, entregue ao CD em Junho de 2011, contém também uma análise das diferenças preferenciais por sexo e grupos etários. Foram responsáveis pela análise dos resultados a investigadora coordenadora Helena Rato e o técnico superior Miguel Rodrigues.

## BALANÇO SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este projeto realizado com o objetivo de se elaborar uma proposta de modelo do Balanço Social que integrasse de forma sistémica a perspetiva de género, em consonância com as políticas nacionais e europeias de promoção da igualdade de género, designadamente entre os trabalhadores da Administração Pública central.

Consequentemente, partindo da análise dos atuais balanços sociais, procurou-se definir indicadores que, nos termos da legislação em vigor, pudessem ser produzidos com a desagregação por sexo.

Subsequentemente, dificuldades encontradas na recolha de informação sobre os Balanços Sociais e o alargamento do âmbito do projeto relativamente à problemática da Segurança e Saúde no Trabalho, obrigaram a uma reformulação dos objetivos do projeto, destacando-se neste âmbito a identificação dos principais constrangimentos na recolha, tratamento, consolidação da informação e sua disponibilização para que os Balanços Sociais possam, efetivamente, constituir instrumentos de apoio à decisão em matéria de recursos humanos.

Já com base nesta reformulação foi produzido um primeiro relatório, em Maio de 2011, cuja discussão levou à decisão de se alargar a equipa do projeto, visando a melhoria na definição de indicadores e a articulação do Balanço Social com o sistema de informação sobre recursos humanos.

Entretanto, a publicação da Lei 57/2011, de 28 de Novembro, que cria e regula o SIOE, obrigou a equipa do projeto a reequacionar a apresentação do relatório final, o qual se prevê estar concluído em Janeiro de 2012.

A equipa afeta ao projeto é constituída pelas técnicas superiores Matilde Gago da Silva e Conceição Baptista, pela especialista de informática Maria João Crespo e pela consultora Belén Rando.

## CONSULTORIAS EXTERNAS

Em 2011, verificou-se uma acentuada queda nas consultorias externas provavelmente devido às dificuldades orçamentais sentidas pelos organismos da Administração Pública e às incertezas sobre o futuro de muitos desses organismos. Este facto prejudicou, também, o processo de realização das consultorias mesmo após a sua aprovação, como fica demonstrado pela descrição que a seguir se apresenta.

## IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP NO MUNICÍPIO DE COIMBRA

Consultoria iniciada em Janeiro de 2010, tendo como objetivo central dotar os dirigentes e os membros do Conselho de Coordenação da Avaliação da Câmara Municipal de Coimbra, com os conhecimentos necessários para a implementação, operacionalização e monitorização do SIADAP, nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, e do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro. A consultoria tinha, ainda como objetivos específicos, apoiar e acompanhar todo o ciclo de gestão do SIADAP, no Município de Coimbra, para o período 2010-2011.

Em Julho de 2010 foi enviado aos responsáveis da CMC o relatório de execução das fases 1, 2 e 3, que correspondiam à identificação dos objetivos, indicadores, metas e métricas para avaliação das unidades orgânicas e

dos trabalhadores. Subsequentemente, não houve qualquer resposta da CMC nem solicitação para execução da fase 4 do projeto, pelo que não foi faturado o trabalho correspondente a essa fase.

Assim, foi apenas prestado o apoio ao encerramento do processo de avaliação, no primeiro trimestre de 2011, através do esclarecimento de dúvidas colocadas. Em Setembro de 2011 foi entregue o relatório final do projeto com a descrição da atividade desenvolvida e recomendações de carácter geral sobre a aplicação do SIADAP no Município de Coimbra.

A equipa do projeto, em 2011, foi constituída pela investigadora coordenadora Helena Rato e pela especialista de informática Maria João Crespo.

#### ELABORAÇÃO DO CADERNO DE ENCARGOS PARA A AVALIAÇÃO EXTERNA AO PLANO NACIONAL CONTRA A DROGA E AS TOXICODEPENDÊNCIAS

Projeto de consultoria ao Instituto da Droga e da Toxicodependência para elaboração do Caderno de Encargos destinado à aquisição de serviços no âmbito da Avaliação externa do Plano Nacional contra a Droga e as Toxicodependências (PNCDT) 2005-2012. O relatório final foi remetido ao cliente IDT, em 31 de Janeiro de 2011. Contudo, também neste caso o INA, I.P. acordou com o IDT uma redução no pagamento da consultoria.

Equipa do projeto foi constituída pela investigadora principal Maria Asensio Menchero e pelo técnico superior David Ferraz.

Estudo com vista a apoiar a fase de conceção de Guiões do referencial de Formação e do referencial de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências profissionais (RVCC profissional).

Este projeto, encomendado pela ACSS, I.P., foi iniciado em Maio de 2010, estando previsto desenvolver-se em 5 fases.

Ainda em 2010, foi completada a 1.ª fase com a entrega do 1.º relatório de estudo (02 de Julho de 2010) que foi validado pela ACSS, I.P. e pelo Painel de Acompanhamento do projeto. Subsequentemente, e de acordo com o cronograma aprovado, iniciou-se a 2.ª fase do projeto que se encontra em desenvolvimento, designadamente, no que concerne a análise prospetiva de metodologias para a construção de guiões de exploração dos referenciais e a realização de entrevistas exploratórias a intervenientes relevantes para a conceção da metodologia.

Entretanto, não se realizou um Workshop para discussão da proposta metodológica enviada pelo INA, I.P. à ACSS, I.P., em Outubro de 2010, por decisão unilateral da ACSS, I.P.

Assim, entendeu a UNIC continuar a desenvolver estudos subsidiários ao projeto de consultoria, os quais estão devidamente explicitados na parte do presente relatório sobre estudos de investigação.

A 15 de Setembro de 2011 foi enviado à ACSS, I.P., por sua solicitação, um relatório intitulado “*Report* de execução das tarefas efetuadas pela equipa INA, I.P.” relativamente ao qual não houve qualquer resposta por parte da ACSS, I.P.

A equipa de execução do projeto, em 2011, foi integrada pela investigadora coordenadora Helena Rato e pela técnica superior Conceição Baptista

#### IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO ESTADO

Este projeto, promovido pela Direção Geral dos Arquivos (DGARQ) insere-se no programa de construção da MEF - Macroestrutura funcional, a aplicar na classificação de documentos pelos organismos da Administração Central do Estado (ACE) para garantir a interoperabilidade semântica entre os sistemas de informação na Administração Pública.

O INA, I.P. participou no projeto para a “Identificação e caracterização dos processos da Administração Central do Estado” através da UNIC, tendo integrado o grupo de entidades ligadas ao Ensino e Formação. O trabalho realizado consistiu na recolha de informação sobre os (macro) processos representativos da atividade do INA e na introdução desses dados numa plataforma colaborativa, visando a partilha de informação entre os elementos do grupo. Deste modo foi possível cruzar a perceção de todos os intervenientes num determinado processo ou em processos idênticos, e obter o consenso necessário para se formular uma proposta de enquadramento.

A consultoria foi realizada pela especialista de informática Maria João Crespo.

#### OUTRAS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DA CONSULTORIA EXTERNA

Neste âmbito há a considerar a elaboração de duas propostas de consultoria, a saber:

##### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO E CONSULTORIA À DGIDC NO ÂMBITO DO SIADAP

Proposta enviada à DGIDC, a 25 de Março de 2011, por sua solicitação, prevendo a realização de ações de formação e de consultoria a dirigentes e trabalhadores com o intuito de se proceder à validação do processo SIADAP na DGIDC.

A consultoria não foi realizada, por a DGIDC não ter concretizado a assinatura do contrato de execução do projeto.

##### DEFINIÇÃO E CONSTRUÇÃO DE INSTRUMENTOS DE APOIO À MONITORIZAÇÃO DA PERFORMANCE DO IFDR, I.P.

Por solicitação do IFDR, I.P., foi enviada a este Instituto uma proposta de consultoria, em Setembro de 2011.

Subsequentemente, após um breve período de negociação, a proposta foi reformulada passando a designar-se “Entrega de competências para a construção de instrumentos de apoio à monitorização do desempenho”. Esta reformulação foi enviada a 04 de Outubro de 2011 e prevê a capacitação de dirigentes e trabalhadores no âmbito da definição de objetivos, indicadores e critérios de superação, processos de monitorização do desempenho e

construção de instrumentos de controlo de desempenho. Segundo informações recentes do IFDR, I.P. está em curso o processo para assinatura de contrato.

#### IV. DIVULGAÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE A PROBLEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

À semelhança dos anos anteriores e na prossecução do contributo da UNIC para os objetivos do INA, I.P. que constam do seu QUAR, o conhecimento produzido pela UNIC, sobretudo através dos estudos de investigação, deram origem a diversas publicações e comunicações. Acrescente-se que, no decurso de 2011, foram iniciados dois novos projetos de divulgação do conhecimento sobre a problemática da Administração Pública e que pressupõem a utilização de informação produzida fora do âmbito das Actividades da UNIC. São eles o Observatório da Administração Pública e o Handbook português de Administração Pública.

##### PUBLICAÇÕES

###### MONOGRAFIAS

MADUREIRA, César, RANDO, Belén, ALEXANDRE, Helena, MARTINS, Margarida (2011), Avaliação das Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, Caderno INA de Políticas Públicas, Oeiras, INA Editora.

MARTINS, Margarida Quintela, Os SIG para Apoio à Decisão nas Políticas Públicas - Um Estudo de Caso. Ed. INA, Oeiras (no prelo)

###### CAPÍTULOS DE MONOGRAFIAS

RATO, Helena (2011), “How can Public Administration Contribute to Handel Societal Crisis, Globalization”, European Integration and Economic Crisis, Ed. Jaroslav Kundera, University of Wroclaw, Wroclaw, 2011.

[http:// www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/collectiondescription?dirids=53](http://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/collectiondescription?dirids=53)

ASENSIO, Maria, LUMER, Sandra (2011), “A Nova Gestão Pública e a Central de Regulação de Urgências d Emergências Médicas no Brasil”, no livro Tópicos Avançados de Gestão, Guerry, Marques e Nogueira (coords). Ed. CETRAD/UTAD.

ASENSIO, Maria (2011) “Estudo Comparado sobre os Desafios da Nova Gestão Pública no Sector da Saúde e a Arquitectura da Responsabilidade”, no livro Tópicos Avançados de Gestão, Guerry, Marques e Nogueira (coords). Vila Real: CETRAD/UTAD.



## ARTIGOS

BAPTISTA, Conceição, Anjos, Cláudia, Silva, Matilde Gago, PINTO, Alves, HIPÓLITO, Fernando, PESSOA, Susana, *Estudo comparado nas administrações públicas de quatro países europeus: estatísticas de sinistralidade laboral 2004 – 2008*, Conference Proceedings SHO 2011 Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais.

MARTINS, Margarida, RANDO, Belén, MADUREIRA, César, *Avaliação das Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto*, II Encontro de Sociologia da Educação – “Educação, Territórios e (Des) Igualdades”, Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Abril 2011).

MADUREIRA, César (2011), *Os efeitos perversos da avaliação de desempenho individual na Administração Pública*, Revista Psicologia na Actualidade, Nº 3, (publicação electrónica).

MADUREIRA, César, RODRIGUES, Miguel, FERRAZ, David, RANDO, Belén (2011), *Performance Evaluation in the Context of Portuguese Public Administration - Challenges and shortcomings of the SIADAP Model* (aguarda aceitação na International Review of Public Administration).

RATO, Helena, *Avaliação integrada da formação Profissional: Um modelo para capacitar a Administração pública face aos desafios sociais*, Universidade do Minho (no prelo).

## COMUNICAÇÕES

Comunicações apresentadas

*Avaliação das Actividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto*, **II Encontro Sociologia da Educação FLUP, realizada no Porto a 27 e 28 de Janeiro**

Margarida Martins; Belén Rando; César Madureira

*Estudo comparado nas administrações públicas de quatro países europeus: estatísticas de sinistralidade laboral 2004 – 2008*, SHO 2011 Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais, realizada na Universidade do Minho, Guimarães a 10 e 11 de Fevereiro

Conceição Baptista; Cláudia Anjos; Matilde Gago da Silva; João Hipólito; Susana Pessoa

*Igualdade de Género e Boa Governança*, sessão de abertura do Diploma de Especialização em Mainstreaming de Género nas Políticas Públicas (DEGÉNERO), INA, I.P., Oeiras, no dia 18 de Maio

Helena Rato

MAGREBE - Economia e desenvolvimento no contexto da globalização, Curso Livre em Estudos Islâmicos O Magrebe: sociedades e factores de mudança”, Instituto de Estudos Orientais, Universidade Católica Portuguesa, no dia 25 de Maio

Helena Rato

From healthy public policy to Health in All Policies, 19th International Conference on Health Promoting Hospitals & Health Services - Improving Health Care Orientation in All Services: Better Cooperation for Continuity in Care, Turku, Finland, 1-3 June 2011

Maria Asensio Menchero & Elvira Méndez

Padrões de comportamentos de saúde na população jovem do Concelho de Oeiras: Educação, Consumos, Saúde e Sexualidade, Colóquio “Olhares sobre os Jovens em Portugal: Saberes, Políticas, Ações” Instituto Ciências Sociais 2 e 3 de Junho

Margarida Martins & Conceição Baptista

Transição para a Vida Independente de Jovens com Deficiência: Políticas Públicas e Práticas de Gestão Familiar, Colóquio "Olhares sobre os Jovens em Portugal: Saberes, Políticas, Acções" Instituto Ciências Sociais 2 e 3 de Junho Belen Rando; César Madureira; Matilde Gago da Silva; Conceição Baptista; Cláudia Anjos

Gestão Integrada da Formação na Administração Pública: do levantamento de necessidades à avaliação dos resultados de formação, Curso Avançado em Gestão da Formação, Riviera Hotel, Carcavelos, 18 de Junho

Helena Rato

Portuguese Strategy for Occupational Safety and Health 2008 – 2012 for Public Administration: Priorities for action, progress in the implementation of the proposed measures and their impact on occupational safety outcomes", International Forum on Occupational Health and Safety: Policies, Profiles and Services (OH&S Forum 2011), Hanasaari Cultural Centre, Espoo, Finland 20-22 June 2011

Conceição Baptista

Les enjeux de la politique portugaise d’immigration, 2011 International Congress IISA, Lausanne Suíça de 04 a 08 de Julho

Helena Rato & Matilde Gago da Silva

A Avaliação do Desempenho no Contexto da Administração Pública Portuguesa – Desafios e Limitações do SIADAP, Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões: Recomposições Conceptuais e Desafios Empíricos, Faculdade de Letras da Universidade do Porto de 07 a 08 de Julho

César Madureira

O Impacto da Europeização nos Padrões de Governança em Portugal: Uma análise de redes sociais, XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais – 7 a 10 de Agosto – Salvador da Baía – Brasil

Miguel Rodrigues

Has Agencification Succeeded or Failed in Public Sector Reform? The Case of Portugal, Annual Conference of EGPA, 2011, Bucareste, Roménia 07 a 10 de Setembro

Maria Asensio Menchero

Sustentabilidade Ambiental, Sessão de abertura do Diploma de Especialização em Contratação e Compras Públicas da UGAP, do INA, I.P., no dia 3 de Outubro

Margarida Quintela Martins

As energias renováveis e a eficiência energética - Mitigação das Alterações Climáticas, VIII Congresso da Geografia Portuguesa - Cidade Universitária da Universidade de Lisboa - 26 a 29 de Outubro

Margarida Quintela Martins

Água e Energia: Conexões para uma nova sustentabilidade, VIII Congresso da Geografia Portuguesa - Cidade Universitária da Universidade de Lisboa - 26 a 29 de Outubro de 2011

Margarida Quintela Martins & Vera Gregório

*La participación pública y la innovación social en la elaboración de políticas públicas*, XVI Congreso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai

Maria Asensio Menchero

Innovación en la administración pública portuguesa para la plena participación de las personas con discapacidad, XVI Congreso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai

Belén Rando

Contornos para um modelo de avaliação do desempenho na administração pública no contexto de uma crítica de responsabilização, XVI Congreso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai

César Madureira & Miguel Rodrigues

*Portugal – como navegar para evitar os escolhos da crise sistémica*, I Congresso Internacional do Observare, Universidade Autónoma de Lisboa, 16, 17 e 18 de Novembro

Helena Rato

Global Agenda for an Occupational Safety and Health Strategy in Europe and Portugal Occupational Safety and Health Strategy: Actions putting into practice in the Public Administration sector and considerations for future OSH priorities, I Congresso Internacional do Observare, Universidade Autónoma de Lisboa, 16, 17 e 18 de Novembro

Conceição Baptista & Matilde Gago da Silva

Investimento no capital humano da Administração Pública, factor essencial na resolução da crise, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro

Helena Rato & Matilde Gago da Silva

Novas Formas de Governança nas Política Nacional da Água, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro

Miguel Rodrigues

*Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na Administração Pública: o caso de Portugal*, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro

César Madureira

Mainstreaming de políticas públicas para as pessoas idosas e a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, Curso "A Gestão da Performance dos Profissionais nos Cuidados Continuados Integrados", Hospital de Évora, 18 de Novembro

Helena Rato

Structural Adjustment Policy for Portuguese Public Administration: Predictable impacts, International Labour Organization, 22 de Novembro, Genebra, Suíça

Helena Rato

Política de Energia-Clima na União Europeia, II Jornada MOPT, Centro de Estudos Geográficos, Instituto de Geografia e Ordenamento do território, 30 de Novembro

Margarida Quintela Martins

*Instituto Nacional de Administração, I.P.*, Institute for Public Administration, 05 de Dezembro, em Praga

Helena Rato; Matilde Gago da Silva

#### COMUNICAÇÕES ACEITES E NÃO APRESENTADAS

Portuguese Public Administration: is there a system approach in the implementation of Portuguese Strategy for Occupational Safety and Health (2008 – 2012)? – POSTER, XIX World Congress on Safety and Health at Work , 11 a 15 Setembro – Istambul Turquia

Conceição Baptista; Matilde Gago da Silva; Cláudia Anjos

Preventing the spread of AIDS through mapping - Case study in Portugal, European Association of Geographers - Annual Meeting 2011 – Grécia de 02 a 05 de Junho

Margarida Martins

**ATIVIDADE EDITORIAL****EDIÇÕES 2011**

Em 2011 foram publicados 2 monografias e 2 números da revista Legislação. Encontram-se em fase de revisão o I módulo do Manual ECDL – *Introdução à informática* e os Cadernos INA – *Perceção de qualidade de vida e nível de satisfação no trabalho em trabalhadores da Administração Pública Portuguesa*, de Margarida Silva e *Os SIG para apoio à decisão nas políticas públicas: um estudo de caso*, de Margarida Quintela Martins.

Em 2011 foi atualizado o catálogo de publicações, impresso internamente e distribuído no 8.º Congresso Nacional de Administração Pública e outros eventos.

**MONOGRAFIAS PUBLICADAS****Manual de Cooperação para o Desenvolvimento**

Luís Carvalho Rodrigues, José França Martins, Tiago de Matos Fernandes,(Org.)

2011 | 503 p. | ISBN: 978-989-8096-44-9

**SÉRIE CADERNOS INA**

Caderno	INA	n.º	48
Avaliação das actividades de enriquecimento curricular nas escolas do 1.º ciclo[...] Lisboa e Porto			
César Madureira, Belén Rando, Helena Alexandre, Margarida Martins			
2011   103 p.   ISBN: 978-989-8096-37-1			

**REVISTA LEGISLAÇÃO**

Revista Legislação n.º 52

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



Revista Legislação n.º 53

Directora: Marta Tavares de Almeida

ISSN: 0871-9497



## CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO

### AQUISIÇÕES

Em 2011 foram adquiridos por compra, oferta e permuta e tratados pelo Centro de Documentação do INA 500 volumes de monografias, 2 título de periódico e 2363 artigos de publicações periódicas. Na sua qualidade de Centro de Documentação Europeia, foram igualmente recebidos 11 CD-ROM com o Jornal Oficial das Comunidades Europeias, série L e C.

Foi também renovada a assinatura da base de dados *Emerald Management Xtra* com 200 títulos em áreas de Gestão e Administração Pública.

Em 31 de Dezembro de 2011 o acervo documental do INA contava com 21560 volumes de monografias, 419 títulos de publicações periódicas e 23411 artigos de periódicos. Comparativamente com 2010 o acervo cresceu 7%.

### SERVIÇO DE REFERÊNCIA E EMPRÉSTIMO

Em 31 de Dezembro de 2011 encontravam-se inscritos no Centro de Documentação para efeitos de empréstimo domiciliário 648 utilizadores internos e externos (individuais e instituições). Em 2011, 115 novos utilizadores fizeram o seu registo no Centro de Documentação para poderem usufruir do serviço de empréstimo.

Ao longo do ano o Centro de Documentação respondeu a 5133 pedidos de informação/documentação presenciais, excluindo os pedidos de empréstimo domiciliário, 754 pedidos telefónicos e 942 pedidos por correio eletrónico. Foram realizados 2132 empréstimos individuais e inter-bibliotecas.

A área “My biblioteca”, espaço do leitor onde este tem acesso à sua informação atualizada em matéria de empréstimo de documentos e que lhe permite realizar de uma forma cómoda e rápida as seguintes operações online:

Consultar a situação dos seus empréstimos;

Renovar prazos de empréstimo (48 horas antes do dia da devolução);

Reservar documentos disponíveis (sujeitos a confirmação do Centro de Documentação) ou emprestados (ficando o leitor em lista de espera e avisado logo que o documento fique livre);

Cancelar reservas de documentos;

Alterar a senha de acesso, que pode ser numérica, alfabética ou alfanumérica;

Atualizar e-mail.

Durante o ano de 2011 esta área reservada ao leitor registou 110 transações *online* (reservas, empréstimos pendentes e renovações). Menos 38 % do que em 2010.



## RECURSOS DE INFORMAÇÃO

## Base Bibliográfica (Docbase)

Em 2011 foram associados aos registos bibliográficos 774 sumários de monografias e 871 capas, totalizando no final do ano 11 526 sumários e 12 593 capas. A associação destes ficheiros permite ao utilizador ter uma informação mais completa do conteúdo das obras facilitando a sua seleção.

Durante este ano continuou-se a dar prioridade à aquisição e tratamento de documentos eletrónicos, tendo sido integrados no catálogo 230 documentos. A base bibliográfica contava em 31 de Dezembro de 2011 com 1134 documentos eletrónicos.

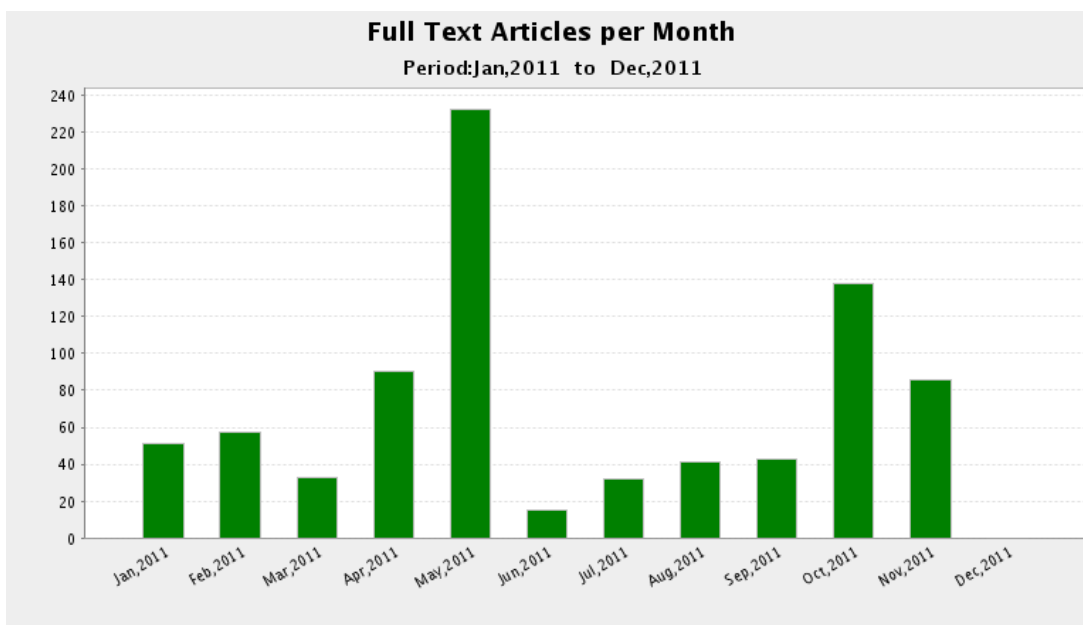
## Base Digital de Sumários de Periódicos

Esta Base de Dados integra todos os títulos de revistas do Centro de Documentação, à exceção dos periódicos da União Europeia. Os sumários das revistas de Administração Pública estão digitalizados desde o início da sua assinatura e as restantes áreas temáticas de 1995 para a atualidade. No final de 2011 continha 366 títulos, 8151 sumários e 11535 imagens.

A Base de Sumários encontra-se acessível na Internet desde Julho de 2003. Para além da pesquisa por título e ISSN, os utilizadores podem também consultar e imprimir uma lista de todos os títulos.

## Base Emerald Management Xtra

Esta Base, com 200 títulos de periódicos, contém milhares de artigos nas áreas da Gestão e Administração, em complemento da documentação impressa. Destinou-se sobretudo a apoiar os investigadores do INA e os alunos do CEAGP.



Fonte: Emerald

Foi realizado um total de 818 *downloads* de artigos, tendo sido o mês de Maio aquele em que se registou o maior número (818 – 28%), seguido do mês de Outubro (138 – 17%). O número de *downloads* foi cerca de 18% inferior a 2010, que registou 970.

Base jurídica Legis PALOP

Esta Base que reúne mais de 40.000 registos de legislação, jurisprudência, doutrina e documentos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e ao longo de 2011 foram realizadas pesquisas para apoio a cursos do INA realizados no PALOP mas também foram satisfeitos pedidos de sociedades de advogados como a **Uría Menéndez – Proença de Carvalho**.

### REPAP - REPOSITÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (REPAP)

O Repositório de Administração Pública (REPAP), projeto que envolveu na sua génese uma equipa multidisciplinar do CEDO, UNIC e CETF, foi lançado e divulgado pelo Centro de Documentação em 18 de Outubro de 2011 e é o repositório digital de acesso livre da produção científica e académica do INA - Instituto Nacional de Administração, bem como de outros trabalhos de investigação sobre a Administração Pública.

O Repositório de Administração Pública (REPAP) tem como objetivos:

Criar uma base de conhecimento de conteúdos produzidos sobre e para a Administração Pública portuguesa;

Arquivar, preservar, divulgar e tornar acessível a produção científica e académica desenvolvida no âmbito das atividades de investigação, consultoria e formação do INA;

Disseminar a produção científica em língua portuguesa a nível internacional.

Os conteúdos do Repositório de Administração Pública (REPAP) são na sua maioria comunicações apresentadas em eventos, mas também inclui dissertações de mestrado, trabalhos académicos finais, material pedagógico e partes de obras (capítulos de livros).

Antes do final do ano o Centro de Documentação já tinha registado e indexado o REPAP nos principais agregadores e diretórios nacionais e estrangeiros (RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, Diretório Luso Brasileiro – repositórios e revistas de acesso aberto, ROAR – Registry of Open Access Repositories, DRIVER – Digital Repository Infrastructure for European Research, de forma a dar mais visibilidade aos documentos nele depositados, aos seus autores e ao INA. Um mês após o lançamento já tinham sido feitos 3136 *downloads* realizados na sua maioria em Portugal, EUA e Brasil.

Foi igualmente produzido um desdobrável em português para divulgação do repositório no 8.º Congresso Nacional de Administração Pública e já se encontram disponíveis em acesso aberto as 23 comunicações apresentadas.

Em 31 de Dezembro o REPAP registava 120 títulos, 8.045 acessos e 5.449 *downloads* de documentos.

## V. COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

### ATIVIDADES NOS PAÍSES DA CPLP – COMUNIDADE DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

#### BRASIL

Realização de 1 audioconferência sobre avaliação da qualidade de serviços públicos com o Departamento de Programas de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil).

#### ANGOLA

##### ASSEMBLEIA NACIONAL

Dando continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo INA na Assembleia Nacional de Angola, durante o ano de 2011 teve lugar de 24 a 28 de Outubro um curso de “técnicas de arquivo”. É expectável que em 2012 possam surgir solicitações semelhantes por parte daquela Assembleia.

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

Ao abrigo do Protocolo INA-ENAD e do Programa de Formação anual estabelecido entre as 2 Escolas, que acordava a realização de 18 ações de formação durante o ano, foram realizados em Luanda 3 cursos durante 2011:

- Feitura das Leis
- Elaboração de textos oficiais
- 1º Módulo do Curso de Alta Função Pública Angolana (CAFPA).

##### CENTRO DE ENSINO À DISTÂNCIA

Realização de uma Ação de formação a distância para o CEAD - e apresentação de uma proposta de programa para 2011/2012 a convite do CEAD;

#### TIMOR-LESTE

Apresentação de um projeto de capacitação a 3 anos da administração pública de Timor-Leste a convite do IPAD na sequência da missão realizada pela UINP em 2010.

#### CABO VERDE

Solicitação ao INA por parte da coordenação do Plano de Qualificação de Recursos Humanos na Administração Pública de Cabo Verde (PQRH) para que este Instituto apoiasse, através da realização de ações de formação, a implementação do Programa. Espera concretizar-se, já no início de 2012, o estabelecimento de um Programa de Formação específico, de acordo com as necessidades já transmitidas ao INA, que venha a ser implementado ao longo do próximo ano.

**GUINÉ-BISSAU****CÉLULA DE APOIO AO ORDENADOR NACIONAL (CAON)**

Solicitação de formação por parte dos Serviços do Ordenador Nacional do FED da República da Guiné-Bissau, que resultou no envio de proposta por parte do INA ainda que, até à data, sem outra concretização prática.

**PROGRAMA DE APOIO À REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PARAP)**

Contactos mantidos com a gestora do Projeto equacionando a possibilidade do INA poder vir a concretizar a realização de um Programa de formação destinado a dirigentes superiores e intermédios (após primeira proposta do INA que incluía também a realização de ações para técnicos) da Administração Pública daquele país não tendo, no entanto, sido possível a sua materialização.

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO (ENA)**

Reunião no INA e contactos posteriores com a ENA e com a Direção Geral da Função Pública procurando perceber de que forma o INA, enquanto Escola de Administração Pública em Portugal, poderá melhor apoiar as atividades da sua congénere guineense

**MOÇAMBIQUE**

Solicitação de serviços de formação por parte de 2 organismos públicos moçambicanos. Em ambos os casos foi enviada uma proposta financeira global mas a concretização das ações não teve lugar.

**PARTICIPAÇÃO / CANDIDATURAS A PROJECTOS EUROPEUS****PROJECTO "GREAT" GAME-BASED RESEARCH IN EDUCATION AND ACTION TRAINING**

Candidatura já aprovada. O projeto que se realiza entre Outubro 2011 e Outubro 2013 e visa desenvolver uma metodologia e uma forma das organizações utilizarem os jogos, nomeadamente jogos digitais, para apoiar a aprendizagem. Para além das atividades de comunicação e disseminação, o projeto prevê a organização de eventos com peritos, a avaliação dos produtos e a realização de testes piloto que o INA deverá realizar.

**O DESAFIO DA RECUPERAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA DA UNIÃO EUROPEIA (DEZEMBRO)**

Concurso lançado pelo Centro de Informação Europeia Jacques Delors (CIEJD). Convite da APG para integrar a parceria. Responsabilidade: a) colaborar na produção de informação e disseminação do projeto; b) realização de eventos presenciais e a distância. Candidatura a decorrer.

**VISITA DE DELEGAÇÕES ESTRANGEIRAS****VISITA DE ESTUDO DA EMBAIXADA DA ROMÉNIA**

A pedido do GPEAR (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais) do Ministério das Finanças e da Administração Pública, o INA recebeu no dia 23 de Março uma Delegação de 20 Especialistas do Ministério da Administração e do Interior Romeno. Foram apresentados pelo INA 2 temas : A responsabilidade e o papel na formação de pessoal da administração pública em Portugal ; O papel na identificação e discussão de

lacunas ao nível legislativo. Para além do INA a Delegação foi recebida pelo DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público), DGTF (Direção Geral do Tesouro e Finanças), IGF (Inspeção Geral de Finanças), GERAP, E.P.E – Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública.

#### VISITA DE MEMBROS DO GOVERNO DE TIMOR LESTE

No dia 11 de Março foi realizado um Seminário de abertura da 5ª Edição do Curso CADAP, edição internacional. Estiveram presentes 3 membros do Governo de Timor que fazem parte da Comissão da Administração Pública de Timor e que por sua vez seriam os responsáveis para organizar o 1º Congresso da A.P. de Timor. Aproveitando esta presença foi solicitada a participação do Dr. França Martins para a realização de uma sessão de apresentação das Atividades de Cooperação do INA.

#### VISITA DE DELEGAÇÃO DO MINISTÉRIO DO INTERIOR DE MARROCOS

Teve lugar no INA, de 7 a 9 de Junho de 2011, uma visita de estudo de uma delegação do Ministério do Interior de Marrocos, promovida pela SIGMA, OCDE.

A delegação, composta por três funcionários superiores do Ministério do Interior de Marrocos, foi acompanhada pelo administrador principal da SIGMA, OCDE, M. Nicolas Dubois.

Os objetivos da visita de estudo centraram-se na recolha de informação sobre o sistema político-administrativo português em geral, sobre a descentralização administrativa e o poder local, sobre o papel das polícias municipais e sobre a formação para a administração pública (identificação das necessidades de formação, organização da formação, métodos e impacto da formação).

Neste sentido, foi organizado um programa que incluiu uma conferência inicial sobre o sistema político e administrativo português e visitas à Fundação CEFA, à Direcção-Geral das Autarquias Locais, à Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública, à Polícia Municipal de Oeiras e à sede do INA, em Oeiras.

#### VISITA AO INA DE DELEGAÇÃO DA TAILÂNDIA

Após recomendação da Embaixada de Portugal na Tailândia, o INA organizou uma recepção nas suas instalações para um grupo de perto de 50 representantes da *Nonthaburi Provincial Administration Organization* e da *Sukhothai Thammathirat Open University* na qual foi efetuada uma apresentação sobre a organização da Administração Pública Portuguesa seguida de uma descrição das atividades e papel do INA, enquanto Escola Portuguesa de Administração Pública.

#### VISITA AO INA DE REPRESENTANTES DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS DE PAÍSES DA CPLP

Na sequência de uma solicitação da OIT – Organização Internacional do Trabalho, o INA organizou uma sessão de trabalho, para um grupo de formandos do Curso "Reforma da Administração Pública: um enfoque participativo (curso avançado), que incidiu sobre Formação Inicial, de Dirigentes, e-learning e uma apresentação das atividades do INA.

#### VISITA AO INA DE REPRESENTANTE DA EMBAIXADA DO PERU

Teve lugar uma reunião, a pedido do representante da Embaixada do Peru em Lisboa, onde foram abordados temas de interesse para ambas as partes e sugerida a possibilidade de estabelecimento de um futuro protocolo com a entidade congénere do INA no Peru.

#### VISITA AO INA DE DELEGAÇÃO DO ISAP E IFAP – MOÇAMBIQUE

Três representantes do Instituto Superior de Administração Pública (ISAP) e do Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAP) foram recebidos no INA com o objetivo de debater e perceber as melhores formas de colaboração entre as 3 Escolas de Administração Pública.

#### PROJECTOS EXECUTADOS/EM EXECUÇÃO

##### EuropeAid/130075/C/SER/BR - Assistência Técnica ao Projeto de Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil

Foi adjudicado ao consórcio que o INA integra (CESO CI, líder, FIIAPP e INA) a gestão contrato relativo ao Projeto “Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil”. Com uma duração temporal 2011-2013 e com um valor aproximado de 3M€, o objetivo do contrato passa por apoiar o Ministério do Planeamento, Orçamento e Gestão do Brasil na execução do projeto “Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil”, devendo, em particular, serem prestados serviços de consultoria especializada e apoio logístico nos domínios da administração e gestão do projeto; da preparação de estudos técnicos; do aconselhamento técnico de alto nível aos parceiros institucionais envolvidos nos diálogos; e na organização de conferências, seminários, missões e outros eventos previstos no projeto.

Da participação do INA, durante o INA de 2011, destacam-se a apresentação de peritos para 4 das missões que já tiveram lugar, nomeadamente:

- Seminários de Gestão de Recursos Hídricos
- Estratégia de Comunicação e Marketing do Projeto
- Gestão para Resultados
- Participação Social

O projeto continuará a sua execução pelo menos até ao ano de 2013, continuando este Instituto a acompanhar durante esse período as atividades de gestão e a apresentar peritos que possam ser selecionados para a realização de missões de assistência técnica, para a feitura de estudos ou para a realização de conferências e/ou outras atividades como sejam, por exemplo, a organização de visitas de estudo.

##### EuropeAid/130105/C/SER/RS – “Improving recruitment and career development in the civil service”

O INA, integrando um consórcio liderado pelo Eucena e que conta também com a empresa portuguesa Ogimatech, está a executar um projeto na Sérvia, cujo objetivo é o desenvolvimento da gestão de recursos humanos na Administração Pública daquele país, em particular através da melhoria dos sistemas de recrutamento, da definição de um sistema de avaliação de desempenho e de progressão na carreira e, também, com enfoque na otimização da formação para o sector público. O Projeto tem um horizonte temporal 2011-2013 e um valor de perto de 1M€. A participação do INA em 2011 não é ainda significativa, decorrente do facto do projeto ter iniciado no 2º semestre do ano e terem sobretudo decorrido atividades de carácter gestonário próprias da fase de arranque, estando, no entanto, previstas atividades já para o início de 2012.



## PROPOSTAS E MANIFESTAÇÕES DE INTERESSE EM CONCURSOS INTERNACIONAIS E CONVITES

Ao longo do ano foram preparadas diversas manifestações de interesse e/ou propostas em concursos públicos internacionais de que se salientam as seguintes:

- EuropeAid/130245/D/SER/BJ – “Project d’Assistance Technique auprès du Ministère de la Justice, Legislation et des Droits de l’Homme du Bénin, dans le cadre du Project d’Appui à la Réforme de la Justice au Bénin (PARJ)” – Março de 2011 – 2,8M€ (não atribuído ao consórcio que o INA integrou)
- EuropeAid/131109/C/SER/KZ – “Civil Service Reform and Modernization of the Government of Kazakhstan” – Novembro de 2011 – 4.6M€ (após convite para a apresentação de Proposta, feita da mesma e tentativa de selecção da melhor equipa de peritos, o consórcio que o INA integrava decidiu não apresentar a Proposta)
- EuropeAid/130062/D/SER/LS – “Strengthening the Lesotho Justice Sector” – Setembro de 2011 – 2.55M€ (proposta entregue, a aguardar decisão)
- EuropeAid/130373/D/SER/MR – “Constitution d’une base de données juridiques et judiciaires en République Islamique de Mauritanie” – Junho de 2011 – 300.000€ (após convite para a apresentação de Proposta, o consórcio que o INA integrava decidiu não apresentar a Proposta)
- EuropeAid/130105/C/SER/RS – “Improving recruitment and career development in the civil service” (ver ponto VI acima)
- EuropeAid/131653/D/SER/AO – “Development of institutional capacities in the framework of modernising the civil service in Angola with regard to planning – technical assistance to support the National Secretariat of the SADC” – Setembro 2011 – 1.48M€ (Mdl entregue, a aguardar decisão)
- EuropeAid/129960/D/SER/AO 2nd issue – “Development of institutional capacities in the framework of modernising the civil service with regard to planning in Angola” – Abril 2011 – 4.49M€ (Mdl entregue, a aguardar decisão)

Convite para Projetos (sem seguimento)

1. EuropeAid/131301/D/SER/CO - “Assistência técnica internacional para el proyecto «Apoyo Institucional para el Sistema Penal Colombiano»” – Colômbia (Nov. 2011) – 1.3M€
2. EuropeAid/131125/D/SER/MZ - “Assistência técnica ao Ordenador Nacional para a implementação do programa de apoio aos acores não estatais no âmbito do 10.o FED” – Moçambique (Dez. 2011) – 1.42M€
3. EuropeAid/130876/D/SER/CV - “Technical assistance for the Office of the EDF National Authorizing Officer in the Republic of Cape Verde” – Cabo Verde (Março 2011) – 320.000 €
4. EuropeAid/131338/D/SER/EG – “Technical assistance for building the capacities of the training sector of the Central Agency for Organization and Administration” – Egipto (Julho 2011) – 1.25M€
5. EuropeAid/129858/D/SER/MK - “Technical Assistance to the Civil Servants Agency (CSA) and Strengthening the Implementation of the National System for Training Coordination – FYROM (Março 2011) – 1.1 M€
6. EuropeAid/131594/D/SER/ML – “Institutional support to the Training Centre for Local Authorities (CFCT) and the National School of Administration (ENA)” – Mali (Set. 2011) – 1M€
7. EuropeAid/131123/C/SER/TJ – “Support to the efficient and effective functioning of the Tajik Financial Institute (Seftfi)” – Tadjiquistão (Agosto 2011) – 1.2M€

## VI. AUTO-AVALIAÇÃO

### *QUAR 2011 - Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados*

De acordo com o nº 1 do artigo 15º da lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro, a autoavaliação dos serviços tem como referência o QUAR aprovado. Em 2011, no INA, os objetivos inicialmente fixados no QUAR foram revistos em meados do ano, face às ocorrências excepcionais verificadas na envolvente externa deste instituto.

A Lei nº66-B/2007, de 28 de Dezembro, alínea d) do artigo 8º, estabelece a possibilidade de “monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político e administrativo”. No caso do INA, I.P., decorrido o primeiro semestre e realizado o balanço dos resultados obtidos neste período, constatou-se um afastamento significativo entre estes resultados e as metas fixadas em alguns dos objetivos mais relevantes.

A divergência entre resultados e metas verificava-se nos objetivos de Eficácia e Eficiência e incidia, muito particularmente, na atividade de Formação, a mais relevante do INA, I.P., quer em dimensão, quer no que respeita a impacto esperado. As razões para essa divergência são sistematizadas na análise das causas dos desvios verificados deste relatório.

A proposta de revisão do QUAR mereceu parecer positivo do GePEARl e foi deferida pelo Secretário de Estado da Administração Pública. O quadro seguinte resume os objetivos e as metas fixados, após revisão, e os resultados obtidos.

## QUAR – 2011

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

#### MISSÃO

Contribuir, através da formação, da investigação científica e da assessoria técnica, para a modernização da Administração Pública e para a atualização dos seus funcionários.

#### OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS:

Fomentar a Sociedade do Conhecimento e disseminar as melhores práticas de Gestão Pública  
Aumentar o valor do INA no desenvolvimento dos organismos da AP  
Promover a participação em Redes de cooperação, a nível nacional e internacional

#### OBJECTIVOS OPERACIONAIS

##### EFICÁCIA

Ponderação 50%

Desenvolver o capital humano na AP através da formação

Ponderação 60%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
Nº de formandos x dia	132 000	60 000 - 80 000	78 365	100 000	80 %
Nº de ações de formação	830	400 - 500	518	600	20 %

Apoiar a modernização da AP e desenvolver o conhecimento sobre e na AP

Ponderação 20%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
Nº de consultorias externas e internas	8	4 - 6	7	7	50%
Nº de publicações e comunicações	70	30 - 40	35	50	25%
Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	2759	1750 - 2050	2865	2 300	25%

Assegurar uma elevada participação em redes de parceria e cooperação

Ponderação 20%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
Nº de redes e protocolos em vigor	14	13 - 17	64	18	40%
Nº de programas de formação internacionais	8	5 - 9	10	10	60%

##### EFICIÊNCIA

Ponderação 25%

Garantir a sustentabilidade do INA e melhorar a eficiência

Ponderação 100%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
Custo diário por formando	55.8	85 - 75	59,5	70	50%
Percentagem de receitas próprias no orçamento total	77.3	65 - 79	75,64	78	50%

##### QUALIDADE

Ponderação 25%

Garantir elevada satisfação dos utilizadores dos serviços do INA

Ponderação 100%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
Nível de satisfação dos formandos	4.3	4,2 – 4,4	4.4	5	100 %

Qualificar e valorizar os dirigentes e trabalhadores do INA

Ponderação 100%

Indicadores	2010	2011 Meta	2011 Resultados	2011 VC	Peso
-------------	------	-----------	-----------------	---------	------

% de dirigentes e trabalhadores formados	-	30 - 50	69.6%	55	100 %
--	---	---------	-------	----	-------

RECURSOS HUMANOS	PONTUAÇÃO	PONTOS PLANEADOS	PONTUAÇÃO EXECUTADA ATÉ 31 DEZ 2011	DESVIO
Técnico Superior	12	492	475	-17
Coordenador técnico	9	9	9	0
Assistente técnico	8	496	464	-32
Encarregado geral operacional	7	0	0	0
Encarregado operacional	6	6	6	0
Assistente operacional	5	120	153	33
Dirigentes - Direção Superior	20	60	60	0
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefias de equipa	16	176	175	-1
Investigadores	14	42	27	-15
Técnico de Informática (INA)	9	99	77	-22
<b>Total</b>		<b>1500</b>	<b>1446</b>	<b>-54</b>

Recursos Financeiros (euros)	Orçamentado 2011	Executado 2011
Orçamento de Funcionamento	9.531.700	5.686.037
Despesas com o Pessoal	4.584.650	3.566.158
Aquisição de bens e serviços	4.486.682	1.933.598
Outras despesas correntes	316.293	186.281
PIDDAC	144.075	16.953
Outros Valores	1.943.630	458.714
<b>TOTAL</b>	<b>11.475.330</b>	<b>6.161.704</b>

Indicadores	Fonte de verificação
Nº de formandos * dia	Relatório de atividades (Somatório de edições *participantes/6)s/6)s/6)s/6)
Nº de ações de formação	Relatório de atividades
Nº de consultorias externas e internas	Relatório de atividades
	Relatório de atividades
Nº de redes e protocolos em vigor	Relatório de atividades
Nº de programas de formação internacionais	Relatório de atividades
Custo diário por formando	Sistema de gestão da formação; EIS (0,75* total de despesas/total de formandos*dia) s/total de formandos*dia)s/total de formandos*dia)
Percentagem de receitas próprias no orçamento total	Relatório de contas
Nível de satisfação dos formandos	Relatório de atividades (escala de 1 a 5)
Nº de publicações e comunicações	Relatório de atividades e loja virtual
Nº de novos recursos bibliográficos disponibilizados	Relatório de atividades e base bibliográfica
% de dirigentes e trabalhadores formados	Relatório de atividades; balanço social

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

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No seu QUAR para 2011, o INA comprometeu-se com os seguintes objetivos estratégicos:

OE1	Fomentar a sociedade do conhecimento e disseminar as melhores práticas de gestão pública
OE2	Aumentar o valor do INA no desenvolvimento dos organismos da AP
OE3	Promover a participação em redes de cooperação, a nível nacional e internacional

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

#### A) *Capacitação e valorização dos dirigentes*

Para além de um leque alargado de ações de informação e debate sobre temas que interessam diretamente aos dirigentes, o INA ofereceu todos os cursos que são, por lei, formação obrigatória e/ou recomendada para o exercício de cargos de direção superior e intermédia da administração pública. Adicionalmente, o INA, nos termos da nova portaria regulamentadora da formação dos dirigentes, criou as condições para a sua atualização contínua, através de programas de *follow-up* com percursos formativos flexíveis e oferecendo possibilidades de escolha.

A unidade de formação de dirigentes realizou um total de 65 ações, frequentadas por 2051 participantes. Merecem destaque:

As 4 edições do Curso de Alta Direção em Administração Pública, com a duração de 330 horas cada. Este número é particularmente relevante pelo facto de o CADAP não ser de frequência obrigatória.

As 15 edições do Programa de Formação em Gestão Pública, para dirigentes intermédios;

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

A 6ª. edição do CADAP Internacional, que registou um elevado número de candidatos e participantes, confirmando o prestígio alcançado pelo curso na comunidade de países lusófonos e ibero-americanos;

As 16 ações de formação certificadas para efeitos da formação de atualização dos dirigentes superiores e intermédios.

#### B) *Introdução de uma cultura de avaliação na administração pública*

Sendo a avaliação do desempenho das organizações e das pessoas um dos eixos principais da reforma lançada pelo Governo, o INA contribuiu, nesta matéria, com amplos programas de informação e formação e através de assistência técnica na aplicação dos princípios e das metodologias da avaliação. Foram realizadas 25 ações de formação neste domínio.

### *C) Desenvolvimento da Sociedade da Informação na AP*

Para além de procurar ser uma montra de soluções inovadoras de administração eletrónica, desenvolvendo, utilizando, divulgando e apoiando a adoção de produtos e boas práticas que utilizam as TIC na melhoria da gestão e das interfaces com os clientes, o INA oferece um amplo programa de formação no domínio dos sistemas e tecnologias da informação visando, no seu todo: a) melhorar a literacia tecnológica dos funcionários em geral b) melhorar a competência dos dirigentes na gestão dos sistemas de informação e das novas tecnologias c) desenvolver as competências que são exigidas aos especialistas da AP neste domínio.

Em 2011, o departamento do INA que oferece formação nestas matérias realizou 49 ações, frequentadas por 1300 participantes. Especificamente destinadas a profissionais de TIC foram realizadas 20 cursos, abrangendo 658 participantes.

No que concerne à promoção da literacia tecnológica, foram ainda realizados 820 exames com vista à obtenção da Carta Europeia de Condução Informática (ECDL), entre os quais os exames realizados pelos alunos do CEAGP, curso em que é condição de aprovação a obtenção da certificação ECDL, e concluiu-se a produção de uma nova edição dos manuais de auto estudo ECDL.

Deu-se ainda continuidade a programas de formação com certificação internacional, através de protocolos com prestigiadas organizações internacionais.

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

Ainda neste domínio, salienta-se que a rede Comunidades@ina coloca centenas de dirigentes e trabalhadores da AP em contacto com os conceitos de grupo virtual, rede social, fórum de discussão, etc. Neste domínio, procedeu-se à organização de um programa regular de audioconferências, 22 no total, tendo ainda sido acrescentados 150 novos recursos no Comunidades@ina.

### *D) Desburocratização e aproximação aos cidadãos*

Os programas em curso neste domínio implicam, em primeiro lugar, a caracterização da situação e a elaboração de soluções, que se enquadra na vertente de Investigação do INA, e, por outro lado, um grande esforço de sensibilização e formação dos dirigentes e quadros a todos os níveis da administração, a que a vertente da Formação tem que dar resposta adequada. No que diz respeito aos cursos diretamente relacionados com temática do atendimento, foram realizados 28 cursos, 9 dos quais em e-learning.



Relevantes foram ainda, neste domínio, os programas dedicados à qualidade dos serviços, à utilização das novas tecnologias na interface dos serviços com os seus utentes e à aplicação do Código do Procedimento Administrativo e de toda a legislação que visa salvaguardar os direitos e garantias dos cidadãos.

A oferta de formação sobre comunicação organizacional e comunicação pessoal está também orientada para este objetivo estratégico. Existe uma oferta para a comunicação institucional e para a simplificação da comunicação destinada a apoiar a aproximação da AP aos cidadãos e para favorecer um modelo de governação participada.

### *E) Qualificação e desenvolvimento de competências*

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

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

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

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

Em 2011 foram realizadas 162 ações de formação por encomenda de diversas entidades, representando 31,3% do número total de cursos realizados com um volume de formação com cerca de 2 700.

## CURSOS ENCOMENDADOS / ÁREA TEMÁTICA – 2011

Áreas Temáticas	Nº Ações	Nº Horas	Nº Participantes	Volume de Formação
ASSUNTOS JURÍDICOS	47	1.076	899	3.430
GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO	20	626	378	1.979
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS / GESTÃO DA APRENDIZAGEM	28	612	559	1.992
GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE	9	210	196	755
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS	9	320	118	681
PEDAGOGIA / FORMAÇÃO DE FORMADORES	1	75	16	200
SI / TI PARA PROFISSIONAIS	1	24	8	32
COMPORTAMENTO / LIDERANÇA / COMUNICAÇÃO PESSOAL	13	311	231	916
FORMAÇÃO DE DIRIGENTES	2	225	38	609
LITERACIA E QUALIFICAÇÃO DIGITAL	4	120	52	260
GESTÃO PÚBLICA	25	563	492	1.737
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	2	42	36	126
OUTROS	1			
	162			

Não menos importante é a formação de uma nova geração de quadros, recrutados através de um processo transparente, um concurso aberto, de âmbito nacional, e preparados, por uma formação exigente (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública - CEAGP), para a participação competente nos processos de mudança em curso.

Em 2011 foi concluída a 11ª edição do CEAGP e teve início a 12ª, com 506 candidaturas para 70 vagas.

O concurso de admissão foi precedido, de acordo com a Lei, de um inquérito às necessidades de recrutamento junto dos serviços públicos. Foram inquiridos mais de 700, tendo sido identificadas necessidades de preenchimento de 497 postos de trabalho, muito acima do número de diplomados desta edição do curso.

#### *F) Consolidação das grandes alterações legislativas*

Em 2011 prosseguiu ainda a consolidação das reformas da administração pública implementadas nos anos anteriores. Embora a procura de formação associada às reformas tenha diminuído relativamente aos anos precedentes, o INA manteve uma oferta alargada sobre as alterações legislativas estruturantes, tais como a LVCR, SIADAP, Código de Contratação Pública, regime de contrato de trabalho em funções públicas, etc.

#### *G) Apoio à implementação das políticas de mobilidade*

Como apoio às políticas de mobilidade, considera-se ser particularmente relevante a especialização em áreas emergentes e/ou nucleares para a modernização da administração pública. O INA oferece, para o efeito, um produto de formação designado “diploma de especialização”, que é um curso de média duração, geralmente com mais de 150 horas, incluindo uma componente de e-Learning, e com avaliação de conhecimentos. Em 2011, foram realizados 16 diplomas de especialização, com um total de 341 participantes, dirigentes, quadros superiores e quadros administrativos. A frequência destas ações abre aos seus participantes novos horizontes em matéria de desempenho e mobilidade profissional.

### *H) Promoção da informação e do debate na AP*

O INA entende ser esta uma das suas atribuições mais importantes, ou seja, este Instituto assume-se como um fórum de produção e divulgação de pensamento e conhecimento nas matérias mais relevantes para a administração pública e para os seus dirigentes e trabalhadores. Dentro daquele que, genericamente, se designa por “programa de formação”, foram, em 2011, realizadas diversas ações que correspondem mais de perto a este objetivo de promover a informação e o debate, com saliência para o 8º Congresso Nacional da Administração Pública, subordinado ao tema “Desafios e soluções”, que registou um total de 311 participantes;

Também foram relevantes, para este objetivo:

Os 14 estudos realizados pela equipa da Unidade de Investigação e Consultoria;

As 5 publicações lançadas pela Editora INA;

Os 3 capítulos de monografias e os 5 artigos publicados pela equipa de investigação;

As 29 palestras e apresentações feitas por dirigentes e quadros do INA em eventos realizados pelo próprio instituto ou por outras entidades;

As 22 audioconferências sobre temas relevantes da gestão pública.

### *I) Aproximação aos clientes/Descentralização*

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

parcerias com instituições locais (universidades, institutos politécnicos, direções regionais, comissões de coordenação e desenvolvimento regional, etc.);

alargamento da oferta de programas de formação a todo o território nacional;

promoção dos cursos à medida, realizados nas instalações dos serviços clientes;

desenvolvimento de programas de formação à distância.

Em 2011, a descentralização da formação fazia parte dos objetivos fixados para algumas unidades do INA e os resultados corresponderam aos objetivos:

162 ações, representando 31,3% do total, foram realizadas por encomenda dos serviços clientes e a maioria teve lugar nas suas instalações;

Em 2011 foi oferecida e realizada formação fora região de Lisboa, em 16 localidades:

Região/Distrito	Localidade
Aveiro	Aveiro
Braga	Braga
Bragança	Bragança
Coimbra	Coimbra
Évora	Vendas Novas, Évora
Leiria	Leiria, Caldas da Rainha
Porto	Porto
Santarém	Santarém
Setúbal	Alcácer do Sal
Viana do Castelo	Ponte de Lima
Viseu	Viseu, Lamego
Região Autónoma dos Açores	Ponta Delgada
Região Autónoma da Madeira	Funchal

O desenvolvimento dos programas de formação à distância contribuiu também para este objetivo. A plataforma de eLearning registou, em 2011, 4968 utilizadores, formandos e formadores (4100 no ano anterior).

O forte investimento nos programas com componente eLearning tem evidência nas seguintes vertentes:

30 cursos em eLearning;

Componente eLearning em mais 37 cursos;

Desenho do programa de 4 novas ações de formação para eLearning a desenvolver em 2012;

Conceção e produção de um kit integrado de recursos de apoio à moderação, conceção de cursos e suporte tecnológico;

Configuração e implementação de uma nova plataforma, Moodle 2.1.

**OBJETIVOS DE EFICÁCIA**

**OBJETIVO 1.** DESENVOLVER O CAPITAL HUMANO NA AP ATRAVÉS DA FORMAÇÃO

IND 1: VOLUME DE FORMAÇÃO (Nº FORMANDOS X DIA)- META: 60000-80000

IND 2: Nº DE AÇÕES DE FORMAÇÃO – META: 400-500

## AÇÕES DE FORMAÇÃO POR UNIDADE ORGÂNICA – 2011

UNIDADE ORGÂNICA	Ações	Horas	Participantes	Formação
DFQP - DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	134	9.160	3.013	35.866
UCOD - UNIDADE DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO	9	389	246	942
UFIN - UNIDADE DE FORMAÇÃO INICIAL	13	784	1.269	8.715
UGAP - UNIDADE DE FORMAÇÃO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	254	6.764	5.581	22.472
UINP - UNIDADE DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA	108	3.463	2.581	10.370
<b>Total Geral</b>	<b>518</b>	<b>20.560</b>	<b>12.690</b>	<b>78.365</b>

Como se constata pelos valores apresentados no quadro acima, no indicador que melhor representa a dimensão da atividade de formação, o volume de formação (participantes\*dia), o INA registou, em 2011, um valor, **78 365**, que se situa no intervalo da meta fixada. Já no que diz respeito ao segundo indicador, Nº de ações de formação, o valor registado, **518**, situa-se ligeiramente acima do limite superior da meta. Assim, o INA **atingiu** o objetivo fixado.

**OBJETIVO 2 – APOIAR A MODERNIZAÇÃO DA AP E DESENVOLVER O CONHECIMENTO SOBRE E NA AP**

IND 3: Nº DE CONSULTORIAS EXTERNAS E INTERNAS - META: 4-6

IND 4: NÚMERO DE PUBLICAÇÕES E COMUNICAÇÕES - META: 30-40

IND 5: NÚMERO DE NOVOS RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS DISPONIBILIZADOS – META: 1750-2050

Relativamente ao “nº de consultorias internas e externas”, como o quadro apresentado no ANEXO AQ1 evidência, foram realizados 7 projetos, dos quais 6 para entidades clientes externas, sobre temáticas de diversa natureza. Face ao intervalo fixado, 4 a 6, o INA **superou** esta meta.

No que diz respeito ao segundo indicador, “número de publicações e comunicações”, os resultados conseguidos são os que constam dos ANEXOS AQ3 e AQ4, respetivamente.

No conjunto dos números que se conjugam para apurar o grau de attingimento desta meta, o INA, com 35 (6 publicações mais 29 comunicações), atingiu o valor proposto.

No que diz respeito aos novos recursos bibliográficos, em 2011 foram adquiridos por compra, oferta e permuta, 500 volumes de Monografias, 2 títulos periódicos e 2363 de publicações periódicas.

*Este valor supera o limite superior da meta fixada para este indicador.*

*Assim, no conjunto dos três indicadores, podemos afirmar que o INA atingiu este objetivo.*

**OBJETIVO 3 – ASSEGURAR UMA ELEVADA PARTICIPAÇÃO EM REDES DE PARCERIA E COOPERAÇÃO**

IND 6: NÚMERO DE REDES E PROTOCOLOS EM VIGOR – Meta: 13-17

IND 7: NÚMERO DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO INTERNACIONAIS – Meta: 5-9

Em 2011, o INA assinou um total de 17 protocolos com entidades de diversa natureza, 15 nacionais e 2 estrangeiras, protocolos esses que vieram juntar-se a numerosos outros, assinados ao longo dos últimos anos. No quadro apresentado no ANEXO AQ5 são apresentados os protocolos e as redes em plena atividade.

No conjunto das redes e protocolos em vigor, o INA registou, em 2011, um total de 64, pelo que superou a meta fixada.

No que respeita aos programas de formação internacionais, foram realizados 10 (ver ANEXO AQ6), superando também a meta estabelecida de 5 a 9.

Em resumo, o INA superou as metas estabelecidas para o objetivo “assegurar uma elevada participação em redes de parceria e cooperação”.

**OBJETIVOS DE EFICIÊNCIA****OBJETIVO 4 - GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO INA E MELHORAR A EFICIÊNCIA**

IND 8. CUSTO DIÁRIO POR FORMANDO- META: 85-75 EUROS

IND 9. PERCENTAGEM DE RECEITAS PRÓPRIAS NO ORÇAMENTO TOTAL META: 65-79%

O **custo diário por formando** é obtido através da fórmula: **75% das despesas globais / volume de formação (nº de participantes\*dia)**. Ou seja, em 2011,  $0,75 * 6\ 212\ 067 / 77\ 571 = 59,5$  euros. Este valor, um excelente resultado, foi conseguido porque, apesar de ter diminuído o volume de formação relativamente aos anos anteriores, foi conseguida uma redução das despesas ainda mais significativa. Assim, o INA **superou** a meta fixada.

No que diz respeito ao segundo indicador, **percentagem de receitas próprias no orçamento global**, o INA registou, em 2011, **75,64 %** (ver quadro seguinte). Apesar de ter diminuído o valor das receitas próprias, relativamente ao ano anterior, esta diminuição foi, na fórmula de cálculo, compensada por idêntica diminuição nas dotações do OE. Situando-se no intervalo fixado, o valor registado permitiu ao INA atingir esta meta. No conjunto das duas metas, o INA **atingiu** o objetivo.

**FONTES DE FINANCIAMENTO**

Rubricas	Valor (€)	Distribuição %
Dotações do Orçamento do Estado	1.521.766	24,50%
Orçamento do Estado	1.504.813	24,22%
PIDDAC	16.953	0,27%
Receitas Próprias	4.690.301	75,64%
Vendas de Bens	175.846	2,83%
Consultoria	670.080	10,79%
Formação	2.908.451	46,82%
Fundo Social Europeu	390.336	6,28%
Saldo Gerência Anterior	545.588	8,78%
<b>TOTAL</b>	<b>6.212.067</b>	<b>100,00%</b>

**OBJETIVOS DE QUALIDADE****OBJETIVO 5 – GARANTIR ELEVADA SATISFAÇÃO DOS UTILIZADORES DOS SERVIÇOS DO INA**

IND 10. NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FORMANDOS - META: 4,2-4,4

IND 11. % DE DIRIGENTES E TRABALHADORES FORMADOS –META: 30-50

Para avaliar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo INA é utilizada, no QUAR, a avaliação feita pelos formandos às ações que frequentam. Este indicador é particularmente relevante, na medida em que a formação é a atividade principal do INA, quer em volume, quer no que respeita ao impacto esperado. No final de cada ação é distribuído aos formandos um questionário, de preenchimento facultativo e anónimo, onde consta um ponto autónomo sobre a Avaliação Global da Ação de Formação, seguido de três outros pontos: Avaliação da Formação, Avaliação da Logística e Avaliação de cada um dos Formadores, todos estes seguidos de uma Avaliação Global. Para todas é considerada uma escala de *tipo Likert* de 5 pontos (em que 1 é o valor mais baixo e 5 o mais elevado).

**AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO INA 2011, POR UNIDADE ORGÂNICA**

(em termos médios, numa escala de 1 a 5)

Unidade Orgânica	Nº de respondentes	Avaliação global das ações	Avaliação global da formação	Relevância da matéria	Qualidade da formação	Articulação entre os temas
DFQP	1.813	4,3	4,3	4,4	4,3	4,2
UFIN	156	3,8	3,8	3,9	3,8	3,5
UGAP	4.740	4,4	4,4	4,5	4,4	4,3
UINP	512	4,5	4,5	4,6	4,5	4,5
<b>Total Geral</b>	<b>7.221</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>

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

O número de respondentes corresponde a 60% dos participantes verificando-se um maior cuidado na recolha de elementos da avaliação por parte da DFQP e UGAP.

Desde há vários anos que a média das avaliações se cifra em valores difíceis de ultrapassar, face à dimensão desta atividade e à variedade de públicos-alvo e de matérias abrangidas. O QUAR para 2011 estabelecia como objetivo atingir um grau de satisfação idêntico ao apurado no ano anterior, situando-o entre 4,2 e 4,4 e fixando o valor crítico em 5. O valor atingido, **4,4**, situa-se no limite superior do intervalo da meta e foi apurado a partir de uma amostra de 7221 questionários, amostra esta que representa 57% do universo dos formandos. No que diz respeito

ao segundo indicador deste objetivo, “% de trabalhadores formados”, o valor registado, **69,6%**, ultrapassa o valor crítico de 55%. No conjunto dos dois indicadores, o INA **atingiu** o objetivo.

### *AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO*

Para a melhoria dos procedimentos iniciou-se, em 2010, um projeto de conceção de uma metodologia destinada a melhorar a eficiência dos processos produtivos das áreas de suporte transversais da Administração Pública, a partir de um estudo piloto aplicado ao INA e a cargo de uma equipa interna.

O projeto teve como objetivo imediato melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de produção de serviços do Departamento de Administração Geral (DAG), designadamente no que concerne os circuitos e fluxos de comunicação entre este departamento e as outras unidades orgânicas do Instituto, na perspetiva da contribuição para a melhoria do desempenho das áreas de “negócio” do INA.

Foi elaborado um modelo metodológico para a identificação das melhorias a introduzir, a partir do levantamento, mapeamento e análise dos processos de produção do DAG. No final do ano, foi entregue o relatório de diagnóstico da situação e propostas de melhoria, no âmbito dos processos de Contabilidade e Tesouraria, do Aproveitamento e Património e dos Recursos Humanos, tanto ao nível dos sistemas de informação como ao nível processual. Estas propostas foram aprovadas e deram origem à reformulação imediata dos processos que intersectam a atividade de formação.

Durante o ano de 2011, foram desenvolvidas novas vertentes do projeto, visando a melhoria contínua da organização interna e alimentando os serviços de apoio técnico a outras entidades, a par com as recomendações emanadas através do Relatório n.º 1700/2010 da Inspeção – Geral de Finanças, já explicitadas em anteriores relatórios de Atividade, no que concerne a auditoria realizada ao Sistema de Controlo Interno do INA, I.P.

Em termos gerais, e considerando um total de 35 recomendações emanadas pela IGF, o ponto de situação no final de 2011 assinala com nível de cumprimento que abrange : 17 Recomendações implementadas; 16 Recomendações com implementação em curso; e apenas 2 Recomendações ainda não implementadas.

Do universo das ações desenvolvidas, no sentido de criar as bases para a existência de um adequado Sistema de Controlo Interno, é de destacar:

1. O procedimento de aquisição de bens e serviços – contratação pública – foi alterado, tendo sido desenhado de forma a dar cumprimento aos diversos normativos existentes, nomeadamente no que concerne a cabimentação da despesa e a autorização do CD sobre a decisão de realizar a despesa, fundamentada com a informação de cabimento;
2. Durante o ano de 2010 o INA passou a utilizar a aplicação financeira GeRFIP o que consubstanciou uma transferência de responsabilidade na elaboração de determinadas tarefas de controlo para a empresa GeRAP, onde se inclui a elaboração de reconciliações bancárias, no que concerne os registos bancários e todos os registos existentes na aplicação;
3. Os resultados da transferência acima identificada não foram os desejados, não tendo os serviços do DAG estabelecido, igualmente, rotinas de conferência entre a receita orçamentada e a sua execução,



assim como a receita constante na aplicação SGF e a contabilizada na aplicação GeRFIP. Deste modo, a partir de Janeiro de 2011 foram implementados novos mecanismos de controlo;

4. No que concerne o controlo na vertente Receita, o mesmo é efetuado através da emissão de listagens retiradas da aplicação GeRFIP, onde constam os documentos de receita contabilizados, sendo os mesmos reconciliados, por elementos da Contabilidade, com os originais dos Recibos emitidos pela Tesouraria.
5. O manual de procedimentos encontra-se em fase de elaboração, dada a necessidade de serem reequacionados todos os procedimentos existentes no Departamento de Administração Geral (DAG), para que possa ser possível eliminar, no mais curto espaço de tempo, as anomalias identificadas;
6. Dada a complexidade do universo de atuação do Departamento de Administração Geral, foram atribuídas responsabilidades de coordenação das diversas áreas do DAG;
7. No documento de constituição do fundo de manuseio para 2011 foi designada uma substituta para a Tesoureira durante as suas ausências;
8. Foi elaborado o inventário de existências, nos dias 6 e 7 de Janeiro de 2011;
9. Foi efetuado o inventário de bens móveis, através de um levantamento pormenorizado de todos os bens existentes por cada espaço, criando as condições para o desenvolvimento dos passos seguintes na gestão do inventário e cadastro dos bens do INA, I.P.;
10. Os serviços do DAG – Aprovisionamentos foram reforçados com mais duas colaboradoras, para que seja possível o cumprimento dos diversos mecanismos legais inerentes à contratação pública, assim como a elaboração de arquivos mais completos e organizados.
11. Foi efetuada uma revisão geral de todos os contratos existentes, de forma a dar cumprimento às disposições legais existentes, onde se encontra a obrigatoriedade de registo no SIGO dos dados referentes a contratos plurianuais, assim como de garantir a maior eficácia e eficiência na referida gestão;
12. No que concerne o processamento de vencimentos foram introduzidas as seguintes alterações:
13. Foi solicitada à empresa Lógica SAP/RH a formatação de um Mapa de Abonos e Descontos, que será apresentado pela funcionária que proceda à elaboração dos mesmos à responsável dos RH, Diretora de Serviços do DAG para que receba a validação do CD;
14. O processamento de salários passou a ser efetuado, a partir de Fevereiro de 2011, de forma alternada pelas duas funcionárias que se encontram afetas a esta função, com a criação de evidência através da assinatura do referido Mapa de Abonos e Descontos.

Face ao exposto, foi iniciado o caminho para que o INA, I.P. possa implementar um eficaz e eficiente Sistema de Controlo Interno, devendo este esforço ser continuado em 2012 de forma a terminar as ações cuja implementação ainda se encontra em curso.

### *Ambiente de controlo*

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

No que diz respeito à aplicação do SIADAP 2 e 3, foram cumpridas todas as disposições legais, encontrando-se o processo relativo a 2011 em fase de conclusão no momento em que este relatório é elaborado.

Como referimos no início deste relatório de auto avaliação foram diversas as razões que levaram o conselho diretivo do INA a propor, em meados do ano, a revisão das metas inicialmente estabelecidas para 2011. Essa revisão deveu-se a:

A quebra acentuada registada nos indicadores de produção refletiu-se ainda nas metas dos indicadores de eficiência que constavam do QUAR, a saber: “Custo diário por formando” e “Percentagem de receitas próprias no orçamento total”. O custo diário por formando aumenta na medida em que as despesas fixas são distribuídas por um número mais baixo de “formandos\*dia”. A meta referente à percentagem de receitas próprias não sofre alteração significativa apenas porque a forte cativação registada na dotação do orçamento de Estado contrabalança, na fórmula de cálculo, a redução do volume das receitas associadas às atividades de formação e consultoria. Ou seja, a manutenção da meta resulta da evolução paralelamente negativa das duas principais fontes de financiamento do INA.

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

#### 1 - Restrições orçamentais dos serviços clientes

Em 2011, sucessivas medidas de contenção orçamental impostas à generalidade dos organismos públicos, principais clientes do INA, conduziram a reduções muito importantes nas rubricas destinadas à formação e consultoria, que se refletiram na procura dos programas e serviços oferecidos pelo INA.

Esta redução sentiu-se nas seguintes vertentes:

##### a) Cursos do programa regular

Relativamente ao volume de formação em igual período de 2010, verificava-se, nesta vertente, uma quebra de 25,3% nos cursos planeados e 56,1% nos cursos suplementares. Não só diminuía significativamente o número de inscrições, como se registava uma dimensão nunca antes verificada nas desistências pós-inscrição. Os serviços clientes adiantaram, repetidamente, como razão principal para este comportamento, “insuficiência orçamental”.

##### b) Cursos Encomendados

Nos últimos anos, esta vertente representou, em volume, cerca de 40% da atividade de formação do INA. Trata-se, em grande parte dos casos, de programas de formação inseridos em projetos de mudança organizacional, logo particularmente eficazes em termos de impacto.

Relativamente a igual período de 2010, a redução verificada nesta vertente, em 2011, no volume de formação, era, no fim do primeiro semestre, de 76,5%. A razão invocada pelos serviços clientes, nomeadamente aquando da desistência de programas já contratados, foi igualmente a dos cortes orçamentais.

#### c) Programas de consultoria

Verificava-se também uma grande redução da procura deste tipo de programas. A meta semestral era de 3 a 4 consultorias, mas, decorrido o semestre, nenhuma das propostas apresentadas pelo INA a entidades externas fora objeto de adjudicação. Decorriam apenas projetos vindos do ano anterior e projetos internos.

#### 2 – Exigência de parecer prévio na celebração de contratos de serviços de formação

Em virtude do disposto no artº 22º da Lei nº55-A/2010, de 31 de Dezembro, e nos artºs 2º e 4º da Portaria nº4-A/2010, de 3 de Janeiro, a aquisição de serviços de formação carece de parecer prévio, vinculativo, dos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e Administração Pública, sempre que o valor acumulado, contratado a uma entidade, ultrapassasse 5 mil euros ou a duração das ações ultrapassasse 132 horas .

Esta legislação teve um efeito altamente restritivo na procura dos serviços de formação do INA. Por um lado, os pareceres não eram, geralmente, emitidos em tempo oportuno; por outro lado, muitos serviços muitos serviços optaram diversificar as entidades formadoras, através de contratos até ao limite legal 5 000 euros ainda que com prejuízo da qualidade dos serviços recebidos, como forma de contornar as exigências legais de parecer prévio às aquisições de serviços de formação.

Os efeitos desta norma, conjugados com os efeitos das limitações orçamentais dos serviços, tiveram um efeito muito negativo na atividade do INA, fazendo-a recuar para níveis não registados há muitos anos.

#### 3 – Restrições orçamentais do próprio INA

Os cortes verificados nas dotações do OE e os efeitos da redução da atividade tiveram reflexo direto no Objetivo 3 do QUAR, “Desenvolver o conhecimento sobre e na AP”, em particular no que se refere aos indicadores “Nº de publicações e comunicações” e “Nº de novos recursos disponibilizados”, justificando a revisão em baixa das respetivas metas. De facto, não só foi inviável a concretização de novas publicações, como se revelou necessário restringir a aquisição de monografias e a apresentação de comunicações em eventos que implicavam despesas de deslocação.

Tomando como referência, naturalmente, as novas metas aprovadas pela tutela, o INA, como ficou claro nos pontos anteriores deste relatório, atingiu ou superou os objetivos que se propôs atingir. Existiram, como seria de esperar, em alguns aspetos específicos do plano de atividades, diferenças entre o planeado e o realizado. Nas diferentes áreas de “negócio” do INA, Formação, Estudos, Consultoria e Cooperação Internacional, as atividades efetivamente desenvolvidas dependem, quer da resposta dos clientes aos programas oferecidos, quer dos pedidos e/ou encomendas de entidades externas. Essa circunstância determina que sejam sobretudo causas exógenas a justificar as diferenças entre o planeado e o executado.

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

Foi, em primeiro lugar, relevante a elaboração e publicação de uma portaria estabelecendo novos termos para a organização interna do INA (Portaria nº 216/2011, de 31 de Maio). Esta iniciativa resultou da necessidade de criar as condições para o cumprimento eficaz das responsabilidades cometidas ao INA pela Resolução do Conselho de Ministros nº 89/2010, de 17 de Novembro. A nova estrutura reduziu o número global de unidades orgânicas e adaptou o modelo às alterações verificadas na envolvente externa.

Uma segunda medida foi a profunda reformulação dos processos de produção do Departamento de Administração Geral (DAG), designadamente no que concerne os circuitos e fluxos de comunicação entre este departamento e as outras unidades orgânicas do Instituto, na perspetiva da contribuição para a melhoria do desempenho das áreas de “negócio” do INA. Nesta reformulação foi utilizada usada uma metodologia desenvolvida por uma equipa interna, tendo sido abrangidas as áreas de Contabilidade e Tesouraria, do Aprovisionamento e Património e dos Recursos Humanos, tanto ao nível dos sistemas de informação como ao nível processual. Um dos produtos deste trabalho foi o novo manual de procedimentos para a aquisição de bens e serviços.

Importante também, neste capítulo, foi o projeto de reformulação da página do INA na internet. Foi criada uma equipa de trabalho multidisciplinar com a missão de desenvolver e implementar um novo modelo de página, mais integrado, mais orientado para os utilizadores e de mais fácil atualização da informação.

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

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

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

## *AUDIÇÃO DE DIRIGENTES INTERMÉDIOS E DEMAIS TRABALHADORES NA AUTOAVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS*

Os dirigentes intermédios contribuíram para a elaboração do presente Relatório. Atendendo à situação atual de extinção por fusão do INA I.P., o Conselho Diretivo optou por tentar deixar concluído o presente relatório, não havendo tempo suficiente para a discussão interna do seu conteúdo.

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

Remetemos para o ponto III 4. O presente Relatório de Atividades inclui uma apresentação detalhada das atividades desenvolvidas em 2011.

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

### **RECURSOS HUMANOS**

No final de 2011 o universo de efetivos situava-se em 132 trabalhadores, dos quais 121 vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, um com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto e 10 em comissão de serviço no âmbito da Lei n.º12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR). Comparando estes números com os registados no final do ano anterior, constata-se um decréscimo de 1,04 % no mapa de pessoal. Na realidade, esta diminuição resultou da saída de trabalhadores, por mobilidade e aposentação. De realçar, em 2011, o esforço feito no sentido de diminuir o volume de trabalho extraordinário. Comparando com o verificado no ano anterior, foi conseguida uma redução de 1208,5 horas (em 2011 foram prestadas 1.198,50 horas em trabalho extraordinário), a que correspondeu a poupança global de 13 531€.

Da execução do plano de formação de 2011, constata-se que 92 trabalhadores realizaram um total de 4865 horas em formação, distribuídas por diversos grupos profissionais.

A taxa de absentismo foi de 5,22 %, superior à verificada em 2010.

### **RECURSOS FINANCEIROS**

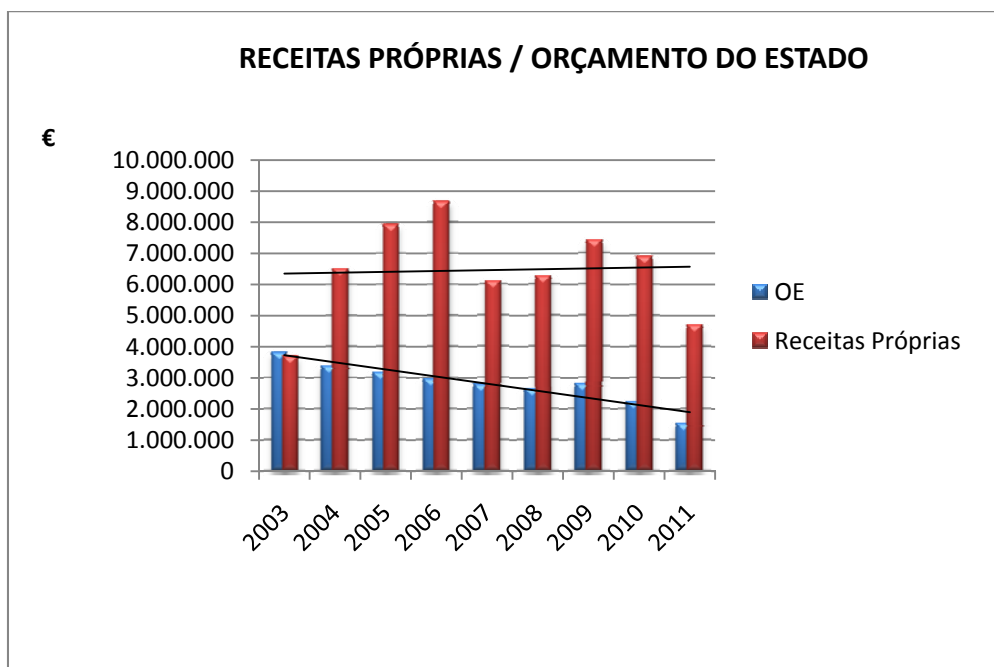
O quadro e o gráfico abaixo apresentado põem em evidência dois aspetos principais da execução financeira em 2011:

Na generalidade das rubricas de despesa verificou-se uma redução significativa do executado relativamente ao planeado;

As dotações do Orçamento de Estado diminuíram significativamente, acentuando uma tendência que se verifica desde 2003.

## EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

Designação	Planeado	Executado	Desvio
Orçamento de Funcionamento	9.716.168	5.686.037	-41,48%
Despesas c/Pessoal	4.480.259	3.566.158	-20,40%
Aquisições de Bens e Serviços	4.457.737	1.933.598	-56,62%
Outras Despesas Correntes	778.172	186.281	-76,06%
PIDDAC	1.520.120	475.667	-68,71%
TOTAL	11.236.288	6.161.704	-45,16%



A execução orçamental foi, em 2011, caracterizada por uma forte contenção, de harmonia com as orientações da tutela, e imposta pelas sucessivas cativações orçamentais. Relativamente ao orçamento inicial, a poupança verificada foi de 45,16%. Em relação ao ano anterior, o decréscimo da despesa total foi de 32,4%.

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

Os desvios nas restantes rubricas refletem a contenção de despesas realizada durante o ano de 2011.

**RECURSOS MATERIAIS**

Desde 1979 que o INA se encontra sediado no Palácio dos Marquês de Pombal, que passou a ser propriedade da Câmara Municipal de Oeiras. O edifício que alberga a delegação do INA em Algés é igualmente propriedade do município de Oeiras, ao abrigo de um contrato de comodato que expira em finais de 2012. Em finais do ano foi conhecida a decisão da CMO de passar a cobrar renda pelas instalações de Oeiras, prevendo-se, segundo a correspondência trocada entre a CMO e a tutela do INA, que esta instituição seja, em meados de 2012, deslocada para outras instalações, ainda não identificadas.

Merece referência especial a infraestrutura informática. No que diz respeito aos equipamentos de apoio à formação, o INA dispunha, em finais de 2011, de 17 salas com equipamento informático em Oeiras e 12 em Algés, num total de 150 computadores, 8 servidores, sendo 6 destas salas dedicadas à formação ou à utilização das TIC, equipadas com um computador por participante. Distribuídos por diferentes serviços, existiam na mesma altura, 130 microcomputadores com acesso à Internet, correio eletrónico e aos sistemas aplicativos tudo com acesso através de uma intranet. Em 2011, por limitações orçamentais, não foi, pela primeira vez desde há muitos anos, realizada uma atualização significativa da infraestrutura informática.

No que diz respeito aos sistemas de informação, foram desenvolvidas, ao longo do ano, através de um trabalho conjunto entre o INA e a GERAP, novas funcionalidades no sistema GeRFIP, tendo sido dados os primeiros passos para a implementação da aplicação de Recursos Humanos – GeRUP.

## AVALIAÇÃO FINAL

Após muitos anos a registar índices elevados e sempre crescentes nos indicadores de produção e de produtividade, o INA foi obrigado, em 2011, a rever em baixa as metas correspondentes aos principais objetivos de eficácia e eficiência. De facto, em 2011, sucessivas medidas de contenção orçamental impostas á generalidade dos organismos públicos, principais clientes do INA, conduziram a reduções muito importantes nas rubricas destinadas à formação e consultoria, que se refletiram na procura dos programas e serviços oferecidos pelo INA.

A exigência de parecer prévio na celebração de contratos de serviços de formação afetou também, de forma sensível, a atividade do INA. Em virtude do disposto no artº 22º da Lei nº55-A/2010, de 31 de Dezembro, e nos artºs 2º e 4º da Portaria nº4-A/2010, de 3 de Janeiro, a aquisição de serviços de formação passou a carecer de parecer prévio, vinculativo, dos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e Administração Pública, sempre que o valor acumulado, contratado a uma entidade, ultrapassasse 5 mil euros ou a duração das ações ultrapassasse 132 horas. Muitos serviços interpretaram como desmotivadora a necessidade do parecer prévio e desistiram do investimento na formação dos seus funcionários, e, por outro lado, muitos diversificaram as entidades formadoras, ainda que com prejuízo da qualidade dos serviços recebidos.

O segundo semestre ficou marcado pela decisão do Governo de alterar o modelo e o leque de competências que caracterizaram o INA durante 33 anos e lhe permitiram alcançar o prestígio de que, inegavelmente, disfrutava, nacional e internacionalmente. Os sentimentos dos dirigentes e dos trabalhadores em geral relativamente a esta mudança não afetaram, porém, o seu empenho e a sua determinação. Revistas as metas, e apesar das condicionantes externas, o INA atingiu e, em muitos casos, superou os objetivos fixados para 2011.

O INA continuou a afirmar-se enquanto fórum de estudo, formação, inovação, debate e informação sobre as grandes vertentes da reforma. Proporcionou formação estruturante a dirigentes e trabalhadores, apoiou a implementação da Sociedade da Informação na Administração Pública, desenvolveu e aplicou metodologias de gestão de competências, divulgou novos modelos de avaliação do desempenho das instituições e das pessoas, estabeleceu parcerias com entidades públicas e privadas, divulgou boas práticas, apoiou a formulação das políticas públicas. No plano internacional, o INA interveio em espaços relevantes para a afirmação de Portugal como membro ativo da comunidade europeia e internacional.

Impõe-se, pois um agradecimento a todos os colaboradores que, com elevado sentido do dever, e apesar das condições adversas, tornaram possíveis as realizações registadas em 2011.



Mafalda Sofia Nunes Lopes dos Santos, nomeada, em regime de substituição, Directora geral da Direcção geral para a Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, INA, através do despacho n.º 2472/2012, de 20 de Fevereiro, assegura a gestão do INA, I.P. até a entrada em vigor do diploma orgânico da DQTFP, conforme estabelece o n.º 3 do art.º 30º do Decreto-Lei 117/2011, Lei Orgânica do Ministério das Finanças.

A presente assinatura do Relatório de Gestão e Conta de Gerência enquadra-se no estabelecido pelo n.º 1 do art.º 52º da Lei 96/97 de 26 de Agosto, Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas, por ter ocorrido a cessação de funções do Conselho Directivo do INA, I.P., responsável pela gerência entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro de 2011, no passado dia 20 de Fevereiro.

Mafalda Lopes dos Santos

Directora geral

### ***MENÇÃO PROPOSTA, RESULTANTE DA AUTOAVALIAÇÃO***

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

**ANEXO AQ 1****Consultorias realizadas em 2011****Temas****EXTERNAS**

Implementação do SIADAP no Município de Coimbra

Elaboração do Caderno de Encargos para a Avaliação Externa ao Plano Nacional contra a Droga e as Toxicodependências

Conceção de Guiões do referencial de Formação e do referencial de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências profissionais (RVCC profissional)

Identificação e caracterização dos processos da Administração Central do Estado

EuropeAid/130075/c/SER/BR – Assistência Técnica ao Projecto de Apoio aos Diálogos Setoriais EU-Brasil

**INTERNAS**

Execução física e financeira dos projetos financiados pelo POPH

Melhoria dos serviços de restauração INA, I.P.

## ANEXO AQ 2

## Estudos realizados e relatórios produzidos em 2011

## Estudos

1	Do INA Verde ao Sistema de Gestão Ambiental	Margarida Quintela Martins e Maria João Crespo
2	Evolução jurídico-institucional da política da água, em Portugal	Miguel Rodrigues
3	Estudo comparado dos sistemas de Segurança e Saúde no Trabalho em Administrações Públicas europeias	Conceição Baptista, Cláudia Anjos e Matilde Gago
4	Transição para a vida independente de jovens com deficiência: políticas públicas e práticas de Gestão Familiar	Belen Rando, Conceição Baptista, Matilde Gago da Silva, César Madureira e Cláudia Anjos
5	A Reforma das pensões e o discurso política em Espanha, Portugal, Alemanha e Áustria	Maria Asensio Menchero
6	Igualdade de género nos cargos de direção da Administração Pública Central - 14 anos de políticas para a igualdade	Belen Rando
7	Construção da política portuguesa de imigração	Helena Rato e Matilde Gago da Silva
8	Impacto das políticas de reajustamento estrutural sobre as Administrações Públicas europeias – o caso de Portugal	Helena Rato
9	Avaliação da aplicação da Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR) no âmbito das progressões nas posições remuneratórias	César Madureira, Miguel Rodrigues e Matilde Gago da Silva
10	Estudo comparado sobre a capacitação funcional dos auxiliares de saúde	Helena Rato
11	Representações identitárias e quebra de contrato psicológico dos trabalhadores exercendo funções de auxiliares no SNS, em Portugal	Conceição Baptista e Belen Rando
12	A formação profissional sobre a ética para os trabalhadores da Administração Pública portuguesa - identificação de boas práticas	Helena Rato e Matilde Gago da Silva
13	Necessidades de formação dos trabalhadores da Administração Pública Central	Helena Rato e Miguel Rodrigues
14	Balanço Social da Administração Pública	Matilde Gago da Silva, Conceição Baptista, Maria João Crespo e Belen Rando

## ANEXO AQ 3

## Publicações

- 1 Manual de Cooperação para o Desenvolvimento  
Luis Carvalho Rodrigues, José França Martins, Tiago de Matos Fernandes, (Org.)  
2011 | 503 p. | ISBN: 978-989-8096-44-9
- 2 Caderno INA n.º 48  
Avaliação das atividades de enriquecimento curricular nas escolas do 1º ciclo [...] Lisboa e Porto  
César Madureira, Belén Rando, Helena Alexandre, Margarida Martins  
2011 | 103 p. | ISBN: 978-989-8096-37-1
- 3 Revista Legislação n.º 52  
Diretora: Marta Tavares de Almeida  
ISSN: 0871-9497
- 4 Revista Legislação n.º 53  
Diretora: Marta Tavares de Almeida  
ISSN: 0871-9497
- 5 Os SIG para Apoio à Decisão nas Políticas Públicas - Um Estudo de Caso. Ed. INA, Oeiras (no prelo) MARTINS,  
Margarida Quintela

## ANEXO AQ 4

## Artigos

BAPTISTA, Conceição, Anjos, Cláudia, Silva, Matilde Gago, PINTO, Alves, HIPÓLITO, Fernando, PESSOA, Susana, *Estudo comparado nas administrações públicas de quatro países europeus: estatísticas de sinistralidade laboral 2004 – 2008*, Conference Proceedings SHO 2011 Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais.

MARTINS, Margarida, RANDO, Belén, MADUREIRA, César, *Avaliação das Atividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto*, II Encontro de Sociologia da Educação – “Educação, Territórios e (Des) Igualdades”, Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Abril 2011).

MADUREIRA, César (2011), *Os efeitos perversos da avaliação de desempenho individual na Administração Pública*, Revista Psicologia na Atualidade, Nº 3, (publicação eletrónica).

MADUREIRA, César, RODRIGUES, Miguel, FERRAZ, David, RANDO, Belén (2011), *Performance Evaluation in the Context of Portuguese Public Administration - Challenges and shortcomings of the SIADAP Model* (aguarda aceitação na International Review of Public Administration).

RATO, Helena, *Avaliação integrada da formação Profissional: Um modelo para capacitar a Administração pública face aos desafios sociais*, Universidade do Minho (no prelo).

BAPTISTA, Conceição, Anjos, Cláudia, Silva, Matilde Gago, PINTO, Alves, HIPÓLITO, Fernando, PESSOA, Susana, *Estudo comparado nas administrações públicas de quatro países europeus: estatísticas de sinistralidade laboral 2004 – 2008*, Conference Proceedings SHO 2011 Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais.

MARTINS, Margarida, RANDO, Belén, MADUREIRA, César, *Avaliação das Atividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto*, II Encontro de Sociologia da Educação – “Educação, Territórios e (Des) Igualdades”, Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Abril 2011).

## Comunicações

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Avaliação das Atividades de Enriquecimento Curricular nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico – Estudo de Caso nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, II Encontro Sociologia da Educação FLUP, realizada no Porto a 27 e 28 de Janeiro                          | Margarida Martins; Belén Rando; César Madureira  |
| 2 | Estudo comparado nas administrações públicas de quatro países europeus: estatísticas de sinistralidade laboral 2004 – 2008, SHO 2011 Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais, realizada na Universidade do Minho, Guimarães a 10 e 11 de Fevereiro | Conceição Baptista; Cláudia Anjos; Matilde Gago da Silva; João Hipólito; Susana Pessoa |
| 3 | Igualdade de Género e Boa Governação, sessão de abertura do Diploma de Especialização em Mainstreaming de Género nas Políticas Públicas (DEGÉNERO), INA, I.P., Oeiras 18 de Maio  | Helena Rato  |
| 4 | MAGREBE - Economia e desenvolvimento no contexto da globalização, Curso Livre em Estudos Islâmicos O Magrebe: sociedades e fatores de mudança”, Instituto de Estudos Orientais, Universidade Católica Portuguesa, no dia 25 de Maio                                   | Helena Rato  |
| 5 | From healthy public policy to Health in All Policies, 19th International Conference on Health Promoting Hospitals & Health Services - Improving Health Care Orientation in All Services: Better Cooperation for Continuity in Care, Turku, Finland, 1-3 June 2011     | Maria Asensio Menchero & Elvira Méndez   |
| 6 | Padrões de comportamentos de saúde na população jovem do Concelho de Oeiras: Educação, Consumos, Saúde e Sexualidade, Colóquio “Olhares sobre os Jovens em Portugal: Saberes, Políticas, Ações” Instituto Ciências Sociais 2 e 3 de Junho                             | Margarida Martins & Conceição Baptista   |
| 7 | Transição para a Vida Independente de Jovens com Deficiência: Políticas Públicas e Práticas de Gestão Familiar, Colóquio "Olhares sobre os Jovens em Portugal: Saberes, Políticas, Ações" Instituto Ciências Sociais 2 e 3 de Junho                                   | Belen Rando; César Madureira; Matilde Gago da Silva; Conceição Baptista; Cláudia Anjos |
| 8 | Gestão Integrada da Formação na Administração Pública: do levantamento de necessidades à avaliação dos resultados de formação, Curso Avançado em Gestão da Formação, Riviera Hotel, Carcavelos, 18 de Junho   | Helena Rato  |
| 9 | Portuguese Strategy for Occupational Safety and Health 2008 – 2012 for Public Administration: Priorities for action, progress in the implementation of the proposed measures and their impact on  | Conceição Baptista   |

	occupational safety outcomes", International Forum on Occupational Health and Safety: Policies, Profiles and Services (OH&S Forum 2011), Hanasaari Cultural Centre, Espoo, Finland 20-22 June 2011	
10	Les enjeux de la politique portugaise d'immigration, 2011 International Congress IISA, Lausanne Suíça de 04 a 08 de Julho	Helena Rato & Matilde Gago da Silva
11	A Avaliação do Desempenho no Contexto da Administração Pública Portuguesa – Desafios e Limitações do SIADAP, Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões: Recomposições Conceptuais e Desafios Empíricos, Faculdade de Letras da Universidade do Porto de 07 a 08 de Julho	César Madureira
12	O Impacto da Europeização nos Padrões de Governança em Portugal: Uma análise de redes sociais, XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais – 7 a 10 de Agosto – Salvador da Baía – Brasil	Miguel Rodrigues
13	Has Agencification Succeeded or Failed in Public Sector Reform? The Case of Portugal, Annual Conference of EGPA, 2011, Bucareste, Roménia 07 a 10 de Setembro	Maria Asensio Menchero
14	Sustentabilidade Ambiental, Sessão de abertura do Diploma de Especialização em Contratação e Compras Públicas da UGAP, do INA, I.P., no dia 3 de Outubro	Margarida Quintela Martins
15	As energias renováveis e a eficiência energética - Mitigação das Alterações Climáticas, VIII Congresso da Geografia Portuguesa - Cidade Universitária da Universidade de Lisboa - 26 a 29 de Outubro	Margarida Quintela Martins
16	<i>Água e Energia: Conexões para uma nova sustentabilidade</i> , VIII Congresso da Geografia Portuguesa - Cidade Universitária da Universidade de Lisboa - 26 a 29 de Outubro de 2011	Margarida Quintela Martins & Vera Gregório
17	La participación pública y la innovación social en la elaboración de políticas públicas, XVI Congreso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai	Maria Asensio Menchero
18	Innovación en la administración pública portuguesa para la plena participación de las personas con discapacidad, XVI Congreso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai	Belén Rando
19	Contornos para um modelo de avaliação do desempenho na administração pública no contexto de uma crítica de responsabilização, XVI Congresso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD), 08 a 12 de Novembro, Paraguai	César Madureira & Miguel Rodrigues
20	Portugal – como navegar para evitar os escolhos da crise sistémica, I Congresso Internacional do Observare, Universidade Autónoma de Lisboa, 16, 17 e 18 de Novembro	Helena Rato

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 21 | Global Agenda for an Occupational Safety and Health Strategy in Europe and Portugal Occupational Safety and Health Strategy: Actions putting into practice in the Public Administration sector and considerations for future OSH prioritie, I Congresso Internacional do Observare, Universidade Autónoma de Lisboa, 16, 17 e 18 de Novembro | Conceição Baptista & Matilde Gago da Silva |
| 22 | Investimento no capital humano da Administração Pública, fator essencial na resolução da crise, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro  | Helena Rato & Matilde Gago da Silva        |
| 23 | Novas Formas de Governança nas Política Nacional da Água, 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro  | Miguel Rodrigues                           |
| 24 | <i>Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na Administração Pública: o caso de Portugal</i> , 8.º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e Soluções - Quinta da Torre d'Águilha, 21 e 22 de Novembro  | César Madureira                            |
| 25 | Mainstreaming de políticas públicas para as pessoas idosas e a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, Curso "A Gestão da Performance dos Profissionais nos Cuidados Continuados Integrados", Hospital de Évora, 18 de Novembro  | Helena Rato                                |
| 26 | Structural Adjustment Policy for Portuguese Public Administration: Predictable impacts, International Labour Organization, 22 de Novembro, Genebra, Suíça  | Helena Rato                                |
| 27 | Política de Energia-Clima na União Europeia, II Jornada MOPT, Centro de Estudos Geográficos, Instituto de Geografia e Ordenamento do território, 30 de Novembro  | Margarida Quintela Martins                 |
| 28 | Instituto Nacional de Administração, I.P., Institute for Public Administration, 5 de Dezembro, em Praga  | Helena Rato; Matilde Gago da Silva         |
| 29 | XVI Congresso Internacional do Centro Latino Americano para el Desarrollo (CLAD) sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Formação e qualificação para uma carreira na Administração Pública, no painel CULTURA DE FORMAÇÃO, AVALIAÇÃO, PROFISSIONALIZAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Paraguai, Novembro     | David Ferraz                               |



## ANEXO AQ 5

## Protocolos e Redes

## Protocolos com Entidades Nacionais

1	Acordo de Adesão entre a GeRAP	23	Instituto Politécnico de Coimbra/Instituto Superior de Contabilidade e Administração
2	Agência para a Energia - ADENE	24	Instituto Politécnico de Leiria
3	Agência Portuguesa do Ambiente	25	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD)
4	APDSI	26	Instituto Superior Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
5	Associação de Pais-em-Rede (PER)	27	Instituto Superior de Ciências e da Administração (ISCAD)
6	Associação OSGeo-PT	28	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP)
7	Associação Portuguesa de Gestão de Projetos (APOGEP)	29	Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)
8	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASEA)	30	Quidgest
9	Autoridade Nacional de Comunicação - ANACOM	31	SAS
10	Comissão Fulbright	32	Secretaria-geral da Presidência da República, colaboração entre bibliotecas
11	Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género - CIG	33	Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado
12	Comunidade Internacional do Minho – Lima (CIM Alto Minho)	34	UniLeya
13	Direção Regional de Economia do Algarve	35	Universidade Aberta
14	Direção Regional de Economia do Norte	36	Universidade Autónoma
15	Escola Nacional de Saúde Pública	37	Universidade da Beira Interior
16	Fundação Oriente	38	Universidade de Aveiro
17	Inspeção-geral de Finanças	39	Universidade de Coimbra
18	Instituto da Defesa Nacional (IDN)	40	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)
19	Instituto de Estudos Superiores Militares	41	Universidade do Minho
20	Instituto de Gestão e Administração Pública (IGAP)	42	YellowScire
21	Instituto de Higiene e Medicina Tropical (IHMT)		
22	Instituto Emprego e Formação Profissional (IEFP)		

## Protocolos com Entidades Internacionais

- 1 Assembleia Nacional da República de Angola
- 2 Escola Nacional de Administração de Angola - ENAD
- 3 Centro Integrado de Formação Tecnológica - CINFOTEC
- 4 Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)
- 5 Escola Nacional de Administração Pública do Brasil
- 6 Institute for Local Administration Praga
- 7 National Institute of Public Administration – NIPA - Hungria
- 8 BSI – Management Systems/SINFIC
- 9 Escola Nacional de Administração da República Popular da China
- 10 Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio de Janeiro
- 11 National Centre for Public Administration and Local Government of Greece - EKDDA
- 12 National School of Public Administration of Poland
- 13 Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

## Redes

- 1 RINAPE - Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes
- 2 DISPA - Diretores dos Institutos e Escolas de Administração Europeus
- 3 CLAD - Centro Latino-americano de Administración para el Desarrollo
- 4 IBERGOP - Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas
- 5 EIAPP - Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas
- 6 AULP - Associação das Universidades de Língua Portuguesa
- 7 EUROMED - Euro-Mediterranean Partnership
- 8 ELVIN - Projeto Multilingual “European Languages Virtual Network”
- 9 Portugal Learning working Group (PT LWG)

## ANEXO AQ 6

## Programas de Formação Internacionais

- 1 Assembleia Nacional – Angola
- 2 ENAD – Escola Nacional de Administração de Angola
- 3 Curso “Gestão e Acesso a Financiamento do 10º FED”
- 4 Integração das Alterações Climáticas na Cooperação para o desenvolvimento
- 5 Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento – Local
- 6 Curso Avançado para Dirigentes do Sector das Comunicações (para países da CPLP)
- 7 Projecto Leonardo da Vinci “Transfer of Innovation in Methodologies for European Officials: Follow up on a joint learning path” do Projeto Leonardo da Vinci Time off – nº do projeto: 2009-1-CZ—LEO=5-02056)
- 8 Projecto Multilingual “European LaNGUAGES Virtual Network” (ELVIN – Refª 505740-2009-LLP-ES-KA2-KA2MP)
- 9 European Reciprocal Training Programme
- 10 Centro de ensino a distância (CEAD) Angola

## ANEXO AQ 7

## Audioconferências 2011

Tema	Data	Nº Part.
Como fazer da modelação de processos um exercício útil e eficiente?	11-02-2011	33
Microinovação: fabricar ideias	18-02-2011	30
Balanço do 3.º ano do CCP	25-02-2011	41
Serviço prevenção nas organizações: epicentro da promoção seg. trabalho	18-03-2011	19
Resultados organizacionais, avaliação serviço sistema gestão um resposta integrada	25-03-2011	40
Transferência de saberes nas organizações	08-04-2011	42
Governança de processos	28-04-2011	9
A proteção social dos trabalhadores em funções públicas na maternidade, paternidade e adoção: a parentalidade	29-04-2011	38
O <i>outsourcing</i> na administração pública	06-05-2011	18
Do início do procedimento pré-contratual à celebração do contrato público	20-05-2011	32
RCTFP – A autonomia negocial dos trabalhadores e outros aspetos técnicos	27-05-2011	32
Evolução do papel do Estado e da Administração Pública	02-06-2011	19
Modelos de avaliação do desempenho: o contributo do BPM para a eficácia SIADAP	03-06-2011	26
Os desafios da autoavaliação nas escolas com a CAF Educação	16-09-2011	27
Cultura de inovação na Administração Pública – Como fazer a diferença?	21-10-2011	41
Melhoria de processos	28-10-2011	11
A coprodução de serviços públicos com as tecnologias da informação	11-11-2011	12
A gestão de riscos na Administração Pública, o plano de prevenção de riscos	25-11-2011	22
Teletrabalho	28-11-2011	55
Memorandum de Entendimento, Tribunal de Contas e Lei n.º 98/97, de 26/8	29-11-2011	13
Custos Ocultos e a Execução do Planeado nas Organizações	06-12-2011	21
Gestão de recursos humanos: que espaço de desenvolvimento no atual contexto?	16-12-2011	13
	Total	594

## VII. BALANÇO SOCIAL

### 1. INTRODUÇÃO

O Balanço Social constitui um instrumento privilegiado de informação e avaliação do desempenho social e do desenvolvimento do capital humano de qualquer organização.

Como ferramenta de gestão, reúne dados qualitativos e quantitativos sobre a prossecução da missão, visão e objectivos estratégicos da organização, na medida em que permite caracterizá-la socialmente e aferir os pontos fortes e os pontos fracos e corrigir as estratégias adotadas na gestão dos recursos humanos.

O presente Balanço, relativo ao ano de 2011, foi elaborado nos termos do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, diploma que regulamenta a elaboração do Balanço Social na Administração Pública, documento que de acordo com a alínea e) do n.º 1 do artigo 8.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, passa a integrar o relatório de actividades, incluído no respectivo ciclo anual de gestão.

Considerando que, com a publicação do Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, foi aprovada a nova orgânica da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, (INA), o presente documento consubstancia o Balanço Social do Instituto Nacional de Administração, IP, extinto por fusão com a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, INA, elaborado com referência a 31 de Dezembro de 2011 e em observância das disposições legais referidas e das determinações emanadas pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público.

A análise e avaliação dos dados facultados por este instrumento de gestão permite uma reflexão sobre a estratégia a adotar relativamente à gestão dos recursos humanos do INA, por forma a contribuir para a consolidação do seu capital humano, o aumento da tecnicidade, o desenvolvimento das competências dos seus efetivos.

### 2. ASPETOS A SALIENTAR

Os diversos quadros que integram este documento técnico, permitem evidenciar um conjunto de indicadores que caracterizam a estrutura social do INA, quer em matéria de recursos humanos, quer na área de recursos financeiros que lhe estão afetos.

### 3. CARATERIZAÇÃO DOS EFETIVOS/MOVIMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

No final do ano de 2011 o universo de efetivos situava-se em 132 trabalhadores.

**DO UNIVERSO REFERIDO, 121 TRABALHADORES VINCULADOS POR CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS, NA MODALIDADE DE CONTRATO DE TRABALHO POR TEMPO INDETERMINADO, 1 TÉCNICO SUPERIOR CHEFE DE EQUIPA**

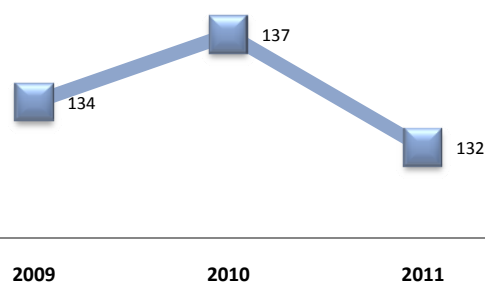
MULTIDISCIPLINAR DO CURSO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM GESTÃO PÚBLICA, EM REGIME DE CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS A TERMO RESOLUTIVO INCERTO, 10 EM COMISSÃO DE SERVIÇO NO ÂMBITO DA LEI N.º12-A/2008, DE 27 DE FEVEREIRO (LVCR).

#### Distribuição dos trabalhadores por modalidade de vinculação

Distribuição dos trabalhadores por modalidade de vinculação - 2011	N.º	%
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	121	92
Comissão de Serviço LVCR	10	7
Contrato a Termo Resolutivo Incerto	1	1

Em comparação com o ano anterior em que se registaram 137 efetivos, houve um decréscimo de 5 trabalhadores, o que representa uma taxa de decréscimo de 3,65 %.

#### Evolução dos efetivos nos últimos 3 anos

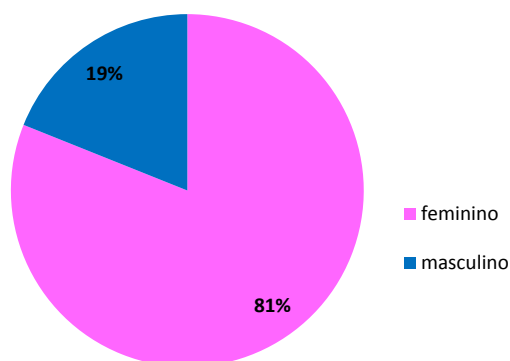


O referido decréscimo resulta da saída de trabalhadores através de mecanismos de mobilidade na Administração Pública, ou definitivamente, por aposentação. .

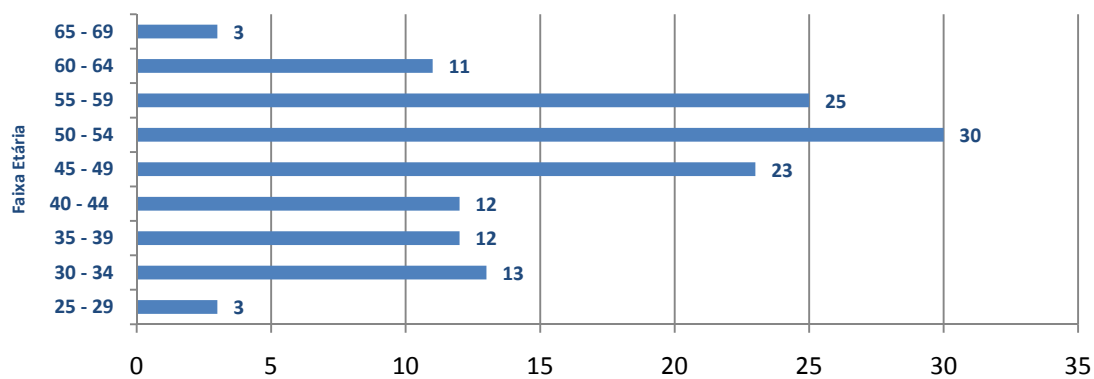
#### 4. TRABALHADORES SEGUNDO O GÉNERO/ ESTRUTURA ETÁRIA E ANTIGUIDADE

Do total de trabalhadores do INA, 107 são do sexo feminino e 25 do sexo masculino. A estes valores corresponde uma taxa de feminização de 81,06 %, ligeiramente superior à registada no ano anterior, que se situava nos 80%.

##### Distribuição de trabalhadores segundo o género

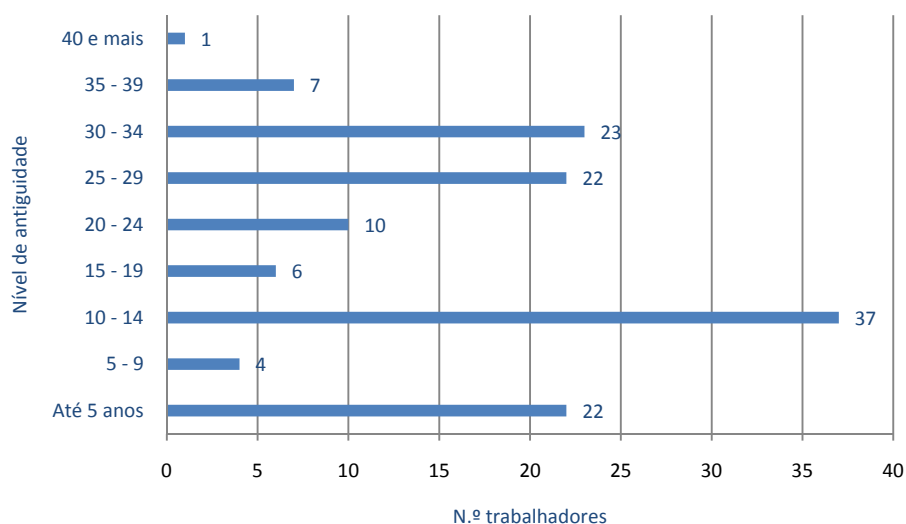


##### Estrutura Etária 2011



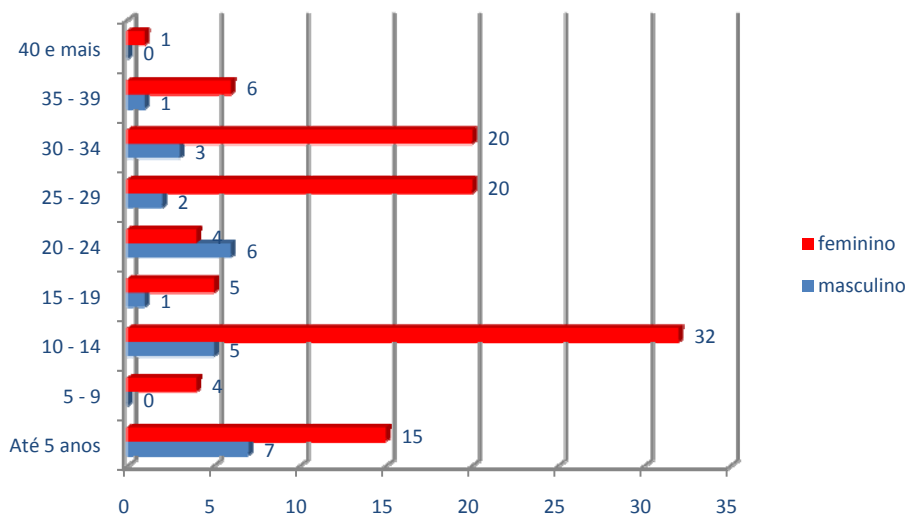
Da análise do quadro supra, verifica-se que os valores mais elevados centram-se no intervalo 50– 54 anos, onde se encontram 30 trabalhadores, correspondendo a 22,73% do total de efetivos, sendo que 18,94 % têm idades compreendidas no intervalo 55–59 anos. O leque etário, que se traduz na diferença de idades entre o indivíduo mais novo e o mais velho é, no caso vertente, de 38 anos. Estas idades correspondem a 29 e 67 anos respetivamente. O indicador Nível Etário Médio , situa-se nos 48 anos.

### Estrutura de antiguidade 2011



A média de antiguidade na função pública situa-se nos 19 anos. Dos trabalhadores do INA, 26 apresentam antiguidade de 1 a 9 anos, 37 apresentam antiguidade compreendida entre os 10 e os 14 anos, 10 apresentam antiguidade de 20 a 24 anos, 22 têm antiguidade entre os 25 e 29 anos, 7 têm antiguidade entre os 35 e os 39 anos e 1 completou 40 ou mais anos.

## Caraterização dos trabalhadores segundo o nível de antiguidade e género



## 5. ESTRUTURA HABILITACIONAL E PROFISSIONAL

Quadro I: Efetivos por nível de escolaridade nos últimos 3 anos

ANO	ATÉ 9º ANO	10º, 11º, 12º ANO	BACHARELATO/ LICENCIATURA/ MESTRADO/ DOUTORAMENTO	TOTAL
2009	53	35	46	134
2010	47	41	49	137
2011	43	38	51	132

EM 2011, O PESSOAL DO INA ENCONTRA-SE DISTRIBUÍDO DE ACORDO COM O QUADRO SUPRA, VERIFICANDO-SE UM ÍNDICE DE TECNICIDADE DE 24,24% E 38,64 % DE HABILITAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR.

DO UNIVERSO GLOBAL, AS TAXAS HABILITACIONAIS SÃO AS SEGUINTE:



- **43 TRABALHADORES POSSUEM HABILITAÇÃO ATÉ AO 9º ANO DE ESCOLARIDADE, O QUE CORRESPONDE A 32,58%;**
- **38 TRABALHADORES DETÊM HABILITAÇÃO ENTRE O 10º E O 12º ANOS DE ESCOLARIDADE, O QUE CORRESPONDE A 28,79%;**
- **51 TRABALHADORES POSSUEM FORMAÇÃO SUPERIOR, CORRESPONDENDO A 38,64%, SENDO QUE 3 SÃO DETENTORES DE DOUTORAMENTO.**

**Quadro II: Evolução de efetivos por grupo profissional/género**

Ano	Dirigentes		Investigação		Técnico Superior		Assistente técnico		Informática		Assistente operacional		Sub-total		Total global
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
2010	5	9	1	1	7	20	4	47	6	5	4	28	27	110	137
2011	3	7	1	1	8	25	4	49	6	5	3	20	25	107	132

Do universo global de efetivos, o grupo de pessoal técnico superior, incluindo o pessoal dirigente e pessoal de investigação, representa 34,09%; o pessoal assistente técnico 40,15%, o pessoal de informática 8,33% e o pessoal assistente operacional 17,42%. Existe uma diferença muito acentuada de género nos cargos dirigentes e em praticamente todas as carreiras, à excepção da carreira de investigação onde existe paridade de género, o que decorre naturalmente da taxa de feminização de 81,06% referida no ponto 4.

## 6. TRABALHADORES ADMITIDOS E REGRESSADOS

**NO ANO EM APREÇO, OCORRERAM AS SEGUINTESS ADMISSÕES E REGRESSOS AO INA:**

- **NA CARREIRA TÉCNICA SUPERIOR:**
  - **ATRAVÉS DE MOBILIDADE INTERNA, 2 TÉCNICAS SUPERIORES VIERAM DESEMPENHAR FUNÇÕES PARA O INA;**
  - **REGRESSOU AO MAPA DE PESSOAL DO INA POR TER CESSADO A CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO 1 TÉCNICO SUPERIOR;**

- **CELEBRARAM CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS POR TEMPO INDETERMINADO, APÓS REALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTO CONCURSAL 4 TÉCNICOS SUPERIORES.**

## 7. SAÍDA DE TRABALHADORES

NO DECURSO DO ANO REGISTOU-SE A SAÍDA DE **12** TRABALHADORES, DOS QUAIS **8** SAÍRAM DEFINITIVAMENTE **5** POR APOSENTAÇÃO, **1** DECORRENTE DA CESSAÇÃO DA MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA, **2** DECORRENTE DE PROCEDIMENTO CONCURSAL PARA EXERCER FUNÇÕES NOUTROS ORGANISMOS, E **4** SAÍDAS TRANSITÓRIAS DECORRENTES DA UTILIZAÇÃO DE MECANISMOS DE MOBILIDADE GERAL.

O MOTIVO DA SAÍDA É VARIÁVEL SEGUNDO O GRUPO DE PESSOAL, ESTANDO RELACIONADAS COM AS SITUAÇÕES PROFISSIONAIS QUE A SEGUIR SE ENUNCIAM:

NO GRUPO DE PESSOAL DIRIGENTE: APOSENTAÇÃO DE **2** DIRIGENTES;

NA CARREIRA TÉCNICA SUPERIOR, AS SAÍDAS OCORRERAM PELOS SEGUINTE MOTIVOS:

- CESSAÇÃO DA MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA;
- EXERCÍCIO DE FUNÇÕES NOUTROS ORGANISMOS;

NA CARREIRA DE INFORMÁTICA, AS SAÍDAS OCORRERAM POR MOTIVOS DE APOSENTAÇÃO;

NA CARREIRA DE ASSISTENTE TÉCNICO AS SAÍDAS OCORRERAM POR:

- UTILIZAÇÃO DE MECANISMOS DE MOBILIDADE INTERNA PARA EXERCÍCIO DE FUNÇÕES EM OUTROS ORGANISMOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA;
- APROVAÇÃO EM PROCEDIMENTO CONCURSAL .

NA CARREIRA DE ASSISTENTE OPERACIONAL AS SAÍDAS OCORRERAM POR MOTIVOS DE APOSENTAÇÃO.

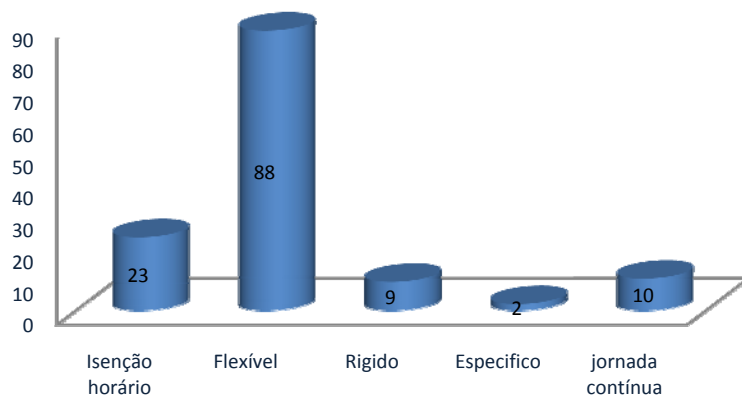
## 8. MODALIDADES DE HORÁRIO

Da análise efetuada às diferentes modalidades de horário praticadas no INA, constata-se que 66,67% dos efetivos praticam a modalidade de horário flexível, com plataformas fixas das 10h00 às 12h00 e das 14h30 às 16h30.

Com regime de horário de trabalho na modalidade de jornada contínua encontram-se 6 % dos trabalhadores (10 mulheres).

Com isenção de horário de trabalho, 17,42 % do total de efetivos - 10 dirigentes, 6 técnicos superiores, 2 investigadores, 3 assistentes técnicos, 1 informático e 1 assistente operacional, e 8,33 % as restantes modalidades de horário.

### Caraterização segundo a modalidade de horário



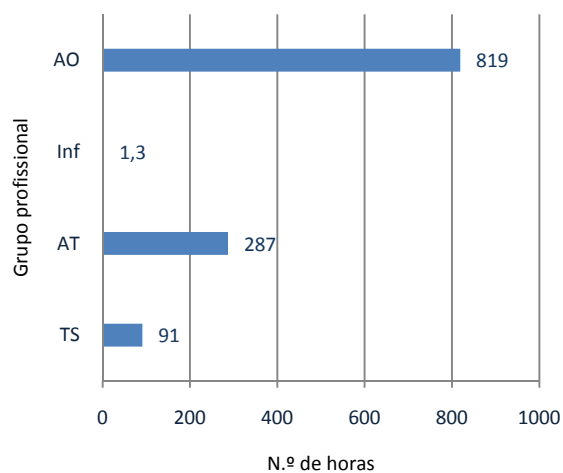
## 9. TRABALHO EXTRAORDINÁRIO

No ano em referência, foram prestadas 1198 horas e 30 minutos de trabalho extraordinário, em horas diurnas e em dia de descanso semanal complementar, distribuídas da seguinte forma:

- Trabalho extraordinário diurno – 781 horas e 30 minutos;
- Trabalho em dias de descanso semanal completar – 471 horas.

O número de horas prestadas em trabalho extraordinário diminuiu, no ano de 2011, o que se reflecte num montante inferior de 12.423,31 €.

### Trabalho extraordinário por grupo profissional



## 10. AUSÊNCIAS

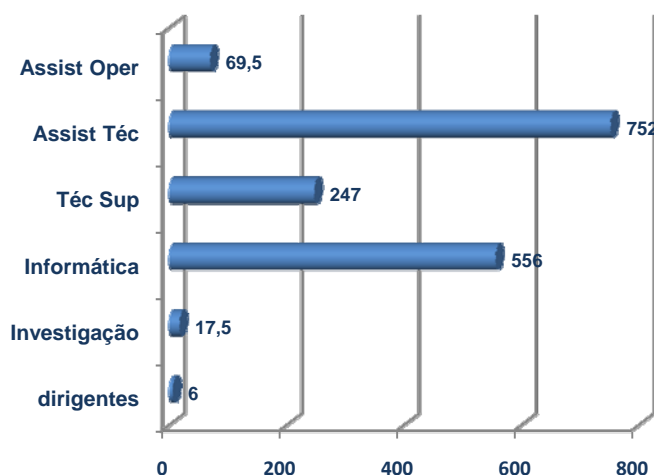
O NÚMERO TOTAL DE AUSÊNCIAS AO TRABALHO, CONTABILIZADO NO ANO DE 2011, FOI DE 1648 DIAS.

DESTE TOTAL, O NÚMERO MAIS SIGNIFICATIVO RELACIONA-SE COM MOTIVOS DE DOENÇA DOS TRABALHADORES QUE ATINGIU 1076,5 DIAS, CORRESPONDENDO ESTE VALOR A 65% DO NÚMERO TOTAL DE DIAS DE AUSÊNCIA.

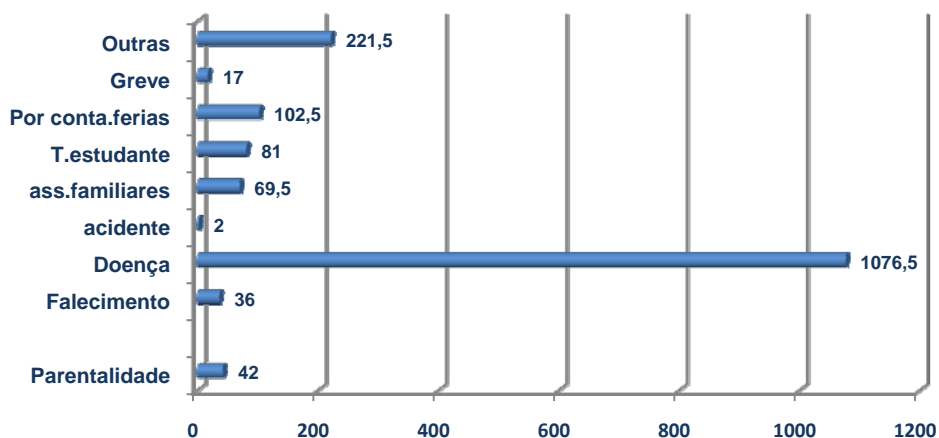
NO ÂMBITO DA PROTEÇÃO NA PARENTALIDADE REGISTRARAM-SE 42 DIAS DE AUSÊNCIA, 69,5 DIAS DE AUSÊNCIA POR ASSISTÊNCIA A FAMILIARES E 81 DIAS DE AUSÊNCIA AO ABRIGO DO ESTATUTO TRABALHADOR ESTUDANTE.

A TAXA DE ABSENTISMO FOI, ASSIM, DE 6%, SUPERIOR À TAXA VERIFICADA NO ANO DE 2010 (955,5 DIAS DE AUSÊNCIA). OS TRABALHADORES DA CARREIRA DE ASSISTENTE TÉCNICO SÃO OS QUE CONTABILIZAM MAIOR NÚMERO DE AUSÊNCIAS.

### Distribuição do absentismo por grupo profissional



### Distribuição do absentismo, por tipo de falta, absentismo



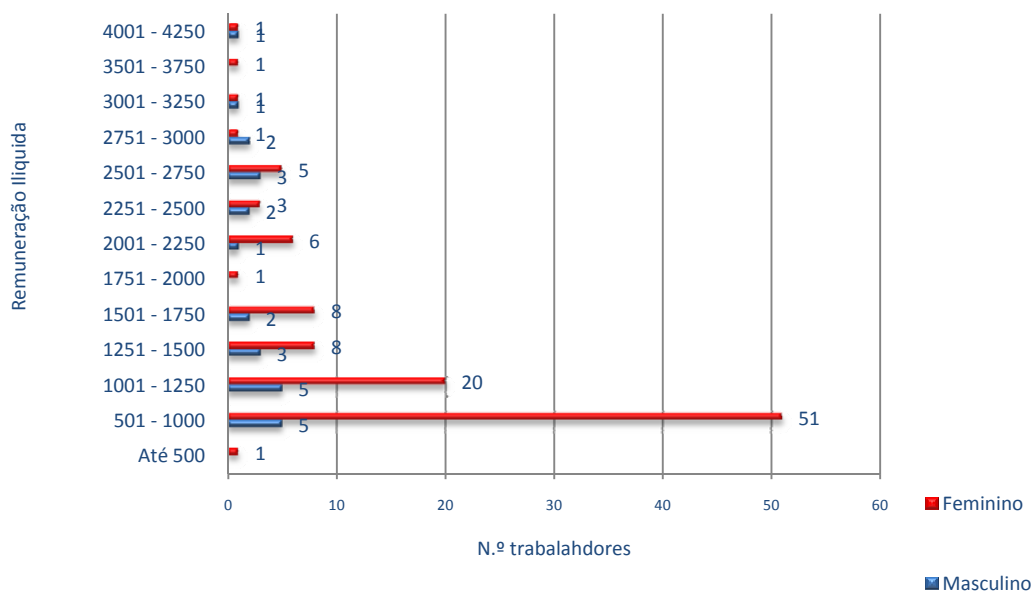
## 11. ENCARGOS COM PESSOAL

ANALISANDO AS REMUNERAÇÕES LÍQUIDAS BRUTAS QUE TÊM COMO PERÍODO DE REFERÊNCIA O MÊS DE DEZEMBRO, VERIFICA-SE QUE 42,42% DOS TRABALHADORES ESTÃO SITUADOS NO ESCALÃO DE REMUNERAÇÃO ENTRE 501€ – 1000 €. ESTE ESCALÃO ABRANGE 56 TRABALHADORES, DOS QUAIS 51 SÃO DO SEXO FEMININO E 5 DO SEXO MASCULINO.

A REMUNERAÇÃO MÍNIMA AUFERIDA NO INA É DE 485 € E É ATRIBUÍDA A UM TRABALHADOR DO SEXO FEMININO. A REMUNERAÇÃO MÁXIMA ATRIBUÍDA A UM TRABALHADOR DO SEXO MASCULINO É DE 4.181,26 € SENDO A REMUNERAÇÃO MAIS ELEVADA AUFERIDA NESTE SERVIÇO. A REMUNERAÇÃO MÁXIMA ATRIBUÍDA A UM TRABALHADOR DO SEXO FEMININO É DE 4.250 €.

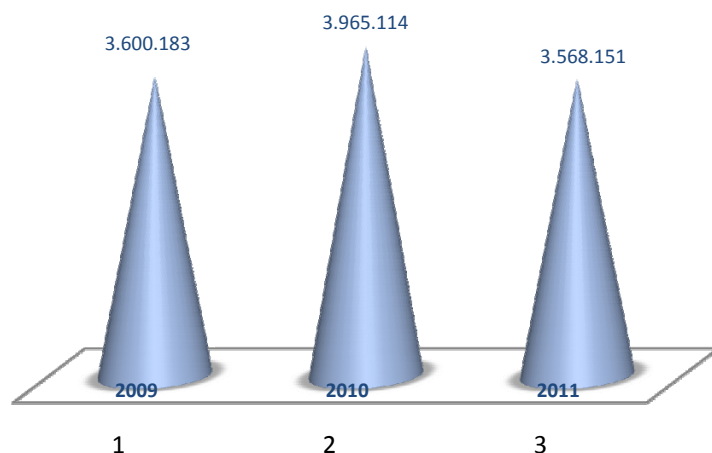
O LEQUE SALARIAL EM 2011 É DE 8,62, O QUE SIGNIFICA QUE O SALÁRIO MAIS ELEVADO É 8,62 VEZES SUPERIOR AO SALÁRIO MAIS BAIXO DETERMINADO PELO RÁCIO ENTRE A REMUNERAÇÃO MÁXIMA ILÍQUIDA COM DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO E A REMUNERAÇÃO ILÍQUIDA MENOR.

### Estrutura Remuneratória por género



ENCARGOS COM PESSOAL NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Registou-se um decréscimo dos encargos com pessoal de 1,90%, decorrente de saídas por vários motivos.



## 12. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

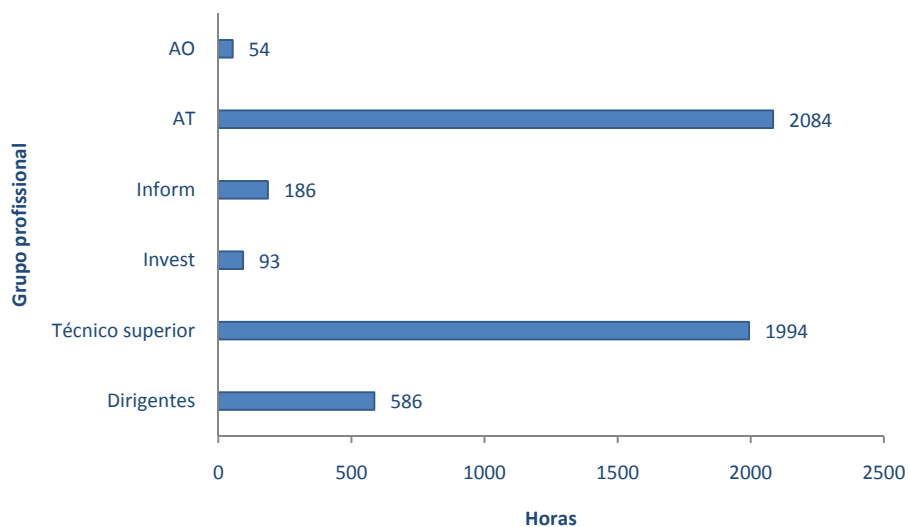
No ano de 2011, houve um total 248 participações em ações de formação. Destas, 235 participaram em ações internas e 13 em ações externas.

A formação profissional, quer a realizada internamente, quer a externa, abrangeu de uma forma genérica todos os grupos de pessoal.

As ações de formação realizadas pelos trabalhadores do INA, tiveram uma componente interna e outra externa no total de 248 ações realizadas, num total de 4997 horas, sendo 4710 horas de formação interna e de 287 horas de formação externa.

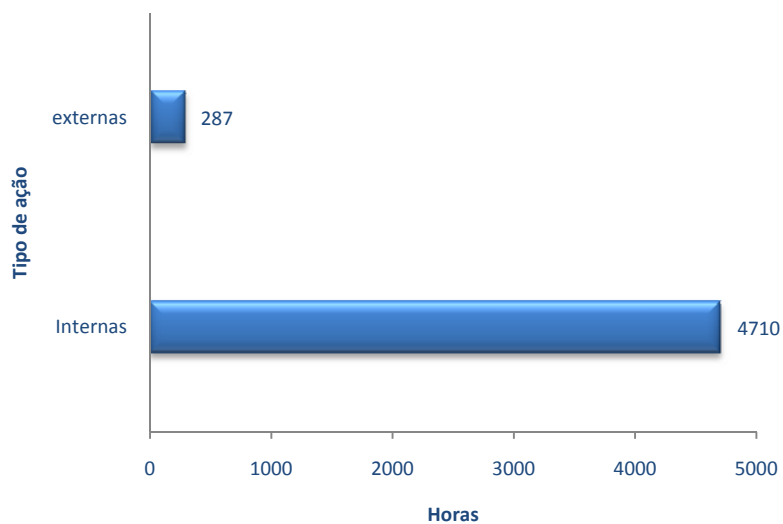
Estas ações abrangeram um universo de 89 formandos, o que representa uma média de 50 horas de formação por trabalhador, das quais 200 tiveram uma duração inferior a 30 horas, 30 uma duração entre 30 e 59 horas, 10 com uma duração de 60 a 119 horas e 8 mais de 120 horas.

## Horas dispendidas em ações de formação por grupo profissional



A taxa de participação na formação, traduzida no rácio entre o número de efectivos que participaram em ações de formação e o total de efectivos existentes, foi de 67,42%.

## Horas dispendidas por tipo de ação de formação





### 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

#### FACE AO APRESENTADO NO PRESENTE BALANÇO SOCIAL, IMPORTA REFERIR:

1. O número de efetivos é 132 trabalhadores.
2. As carreiras com maior número de trabalhadores são as de assistente técnico 40% e de técnico superior 25%.
3. O índice de tecnicidade do INA é de 25 %, registando, assim, um aumento de 4,5 % em comparação com o ano de 2010 (19,71%).
4. No que respeita à caracterização dos trabalhadores por género, verifica-se um predomínio do género feminino. De fato, dos 132 efetivos, 107 são mulheres, o que corresponde a 81,06% do total de efetivos do INA.
5. Os grupos etários mais representativos são os correspondentes aos intervalos 50-54 anos (30 efetivos) e 55-59 (25 efetivos). O nível etário situa-se nos 48 anos, igual ao de 2010.
6. Quanto à estrutura habilitacional verifica-se uma taxa de habilitação superior, na ordem dos 38,64 % e os restantes 61,36% com habilitação até ao 12º ano.
7. A modalidade de horário é, em regra, o regime de horário trabalho na modalidade flexível, e só as Mulheres (10) recorrem ao regime de trabalho na modalidade de jornada contínua, devido à conciliação da vida profissional com a familiar, para o acompanhamento dos seus filhos menores.
8. Dos 8 cargos de direção intermédia 6 são ocupados por mulheres.



9. No que concerne ao nível remuneratório, são as mulheres que usufruem de salários mais baixos (até 1000 Euros - 5 Homens contra 51 Mulheres).
10. No que respeita à formação profissional, constata-se que apesar das exíguas dotações orçamentais, foi proporcionado a um universo de 89 trabalhadores a formação considerada adequada, representando uma taxa de 67 % de entre os efetivos.
11. O número de horas prestadas em trabalho extraordinário diminuiu, no ano em análise, traduzindo-se numa descida de 874,30 horas e uma redução de 12.423, 31 € dispendidas das mesmas em comparação com o ano anterior.
12. No que respeita à admissão de novos trabalhadores, verificaram-se, durante o ano de 2011, 7 entradas todas da carreira técnica superior. Das novas entradas, 4 correspondem a trabalhadores que ingressaram no mapa de pessoal do INA mediante procedimento concursal, uma entrada corresponde a regresso de 1 trabalhador que exercia funções em outro organismo e 2 decorrente da utilização de mecanismos de mobilidade interna na categoria.
13. No mesmo período, foram contabilizadas 12 saídas, menos 7 do que no ano anterior. Do total, 8 são saídas definitivas, sendo 5 por aposentação, 1 decorrente da cessação da mobilidade interna na categoria, 2 na sequência de procedimento concursal, e 4 saídas por tempo determinado decorrente da mobilidade geral.
14. No ano de 2011, as ausências traduziram-se num total de 1648 dias de trabalho não prestado. À semelhança do ano anterior, as faltas por doença são a principal causa de ausência de trabalho, 1076,5 dias, representando 65 % do total das faltas. A taxa de absentismo situou-se em 6%.
15. A taxa de reposição foi de 58,2%.