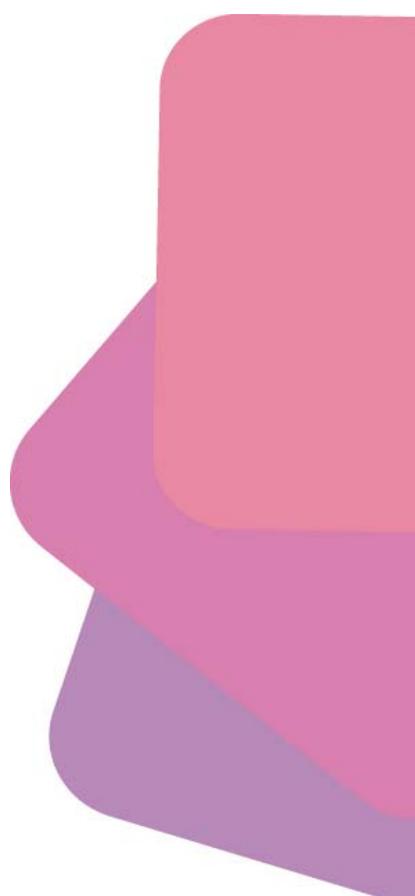




DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# PLANO DE ATIVIDADES

## 2015





# ÍNDICE

<b>1. NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>2</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO INA.....</b>	<b>3</b>
a. Missão e Atribuições .....	3
b. Visão .....	4
c. Estrutura Interna e Organigrama .....	4
<b>3. RECURSOS DISPONÍVEIS.....</b>	<b>5</b>
a. Recursos Financeiros .....	5
b. Recursos Humanos.....	5
b1. Plano de Frequência de Formação .....	6
c. Recursos Materiais e Tecnológicos.....	7
c1. Espaços.....	7
c2. Sistemas e Tecnologias .....	7
c3. Documentação e Edições .....	8
<b>4. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>9</b>
a. Objetivos Estratégicos e Operacionais (QUAR).....	9
b. Alinhamento Estratégico .....	11
b1. Articulação entre objetivos estratégicos e operacionais.....	11
b2. Contributos das UO's para os objetivos operacionais do QUAR .....	11
<b>5. ÂMBITO DE AÇÃO E OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS .....</b>	<b>12</b>
a. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA) .....	12
a1. Estrutura e competências organizacionais .....	12
a2. Objetivos e respetivas ações de concretização .....	14
a3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR .....	17
b. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM) .....	18
b1. Estrutura e competências organizacionais .....	18
b2. Objetivos e respetivas ações de concretização .....	21
b3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR .....	26
c. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD) .....	27
c1. Estrutura e competências organizacionais.....	27
c2. Objetivos e respetivas ações de concretização.....	30
c3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR.....	33
d. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI) ..	34
d1. Estrutura e competências organizacionais .....	34

d2. Objetivos e respectivas ações de concretização .....	36
d3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR .....	39
<b>e. Direção de Serviços de Recursos Internos (DSRI) .....</b>	<b>40</b>
e1. Estrutura e competências organizacionais .....	40
e2. Objetivos e respectivas ações de concretização .....	42
e3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR .....	44
<b>6. ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL – Quadro Síntese .....</b>	<b>45</b>

## **1. NOTA INTRODUTÓRIA**

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, abreviadamente designada por INA, serviço central da administração direta do Estado, assume, de acordo com a sua lei orgânica, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, a qualidade de entidade central responsável pela definição integrada das políticas de gestão de recursos humanos da Administração Pública.

O Plano de Atividades para 2015 foi pensado e estruturado de modo diferente. Partindo de uma rigorosa e exigente definição dos objectivos estratégicos e de uma mais detalhada e completa caracterização da entidade, procurou-se uma melhor definição do alinhamento estratégico entre os objectivos estratégicos e operacionais. Pretende-se, ainda, que este novo modelo de apresentação do Plano de Atividades, através caracterização de cada unidade orgânica e respectivo âmbito de acção (estrutura, competências organizacionais mobilizadas e recursos humanos afetos), respetivos objetivos e iniciativas de concretização, evidencie claramente o alinhamento dos objectivos das unidades orgânicas com o QUAR.

Do conjunto de objectivos definidos destacam-se, agora, aqueles que pela sua natureza reflectem a estratégia de consolidação e reforço do posicionamento institucional:

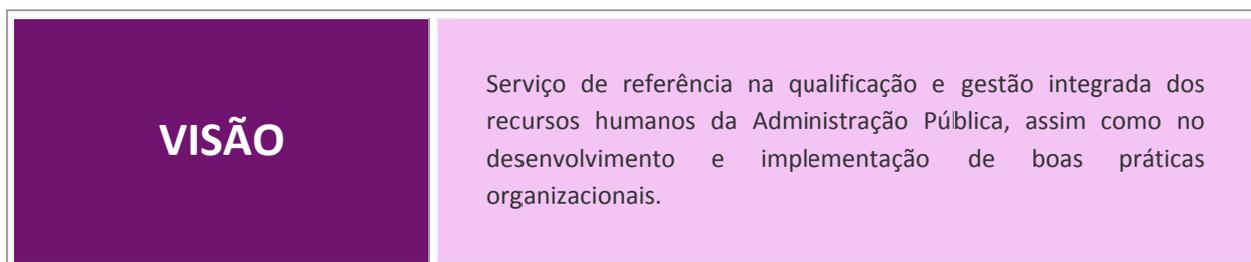
- 1) Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP;
- 2) Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA;
- 3) Promover a certificação da área de recrutamento e seleção na norma ISO Avaliação de Pessoas;
- 4) Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação;
- 5) Dinamizar os processos de comunicação externa do INA;
- 6) Definir o Plano Estratégico do INA;
- 7) Aumentar o conhecimento na AP sobre os serviços de Desenvolvimento Organizacional;
- 8) Consolidar a receita do INA.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO INA

### a. Missão e Atribuições

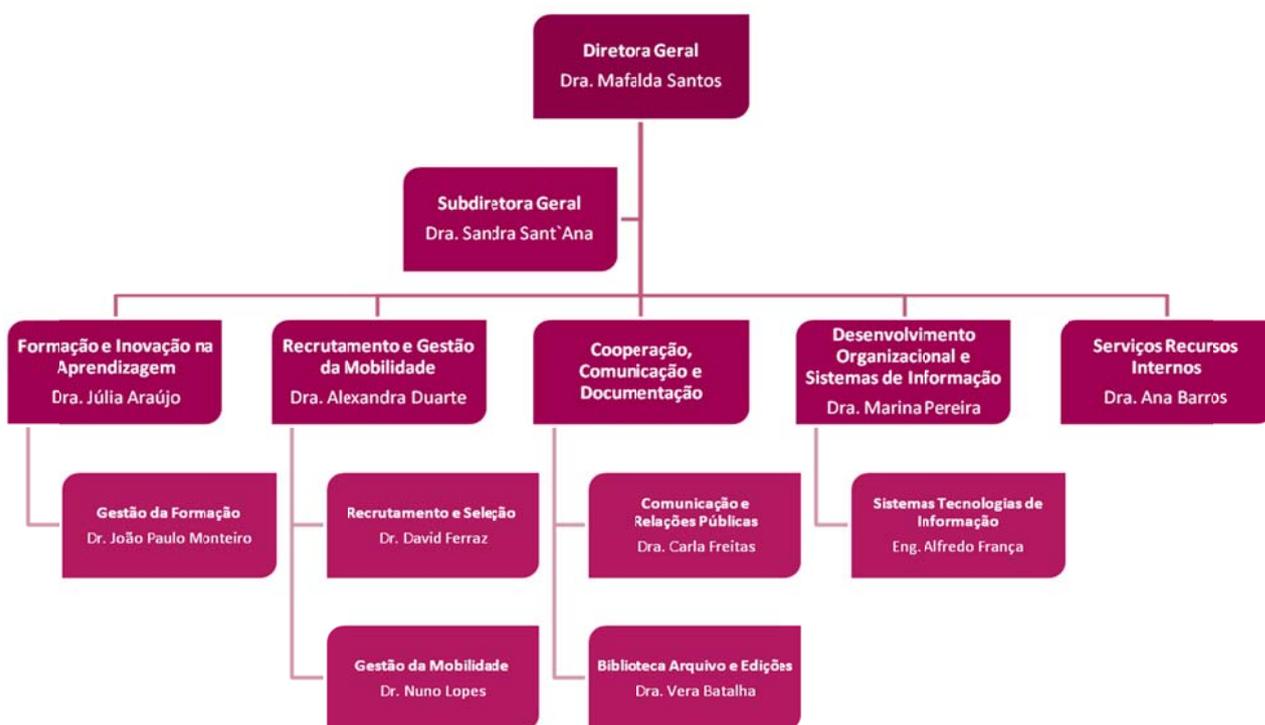
<b>MISSÃO</b>	<p>Promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.</p>
<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenar a implementação das políticas de desenvolvimento de recursos humanos</li><li>• Assegurar a adequação dos recursos humanos planeados face à missão, objectivos e actividades dos serviços e organismos da Administração Pública;</li><li>• Definir e controlar as políticas de recrutamento interno e externo na Administração Pública;</li><li>• Prestar apoio técnico e operacional aos serviços e organismos da Administração Pública no âmbito do recrutamento e seleção;</li><li>• Assegurar o planeamento e a gestão da formação;</li><li>• Definir perfis de formação transversais para a Administração Pública;</li><li>• Planear, coordenar e promover a execução de ações de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional nos domínios transversais da Administração Pública;</li><li>• Exercer as funções de coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública;</li><li>• Exercer as funções de entidade gestora do sistema de requalificação;</li><li>• Gerir os instrumentos e processos de mobilidade e de orientação de carreira;</li><li>• Adotar mecanismos de dinamização da mobilidade voluntária, através de plataforma eletrónica transversal às administrações públicas;</li><li>• Promover ações destinadas a reforçar as capacidades profissionais dos trabalhadores colocados em situação de requalificação;</li><li>• Assegurar a conceção curricular de ações de formação para resposta a necessidades específicas e alinhadas;</li><li>• Estabelecer referenciais de competências reconhecidos;</li><li>• Assegurar a cooperação técnica internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização dos recursos humanos das administrações públicas;</li><li>• Promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da Administração Pública através da introdução de novos métodos de gestão e novas metodologias de trabalho.</li></ul>

## b. Visão



## c. Estrutura Interna e Organigrama

Assentando a sua estrutura interna num modelo de estrutura hierarquizada, o INA dispõe de cinco unidades orgânicas nucleares (direções de serviço), nos termos do definido pela Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril, e de seis unidades orgânicas flexíveis (divisões), de acordo com o Despacho n.º 8005/2012, de 30 de maio, publicado no DR, 2.ª Série, n.º 113, de 12 de Junho.



Organigrama

### 3. RECURSOS DISPONÍVEIS

Para a execução das suas atividades e cumprir os objectivos traçados, o INA dispõe de recursos Financeiros, Humanos, Materiais e Tecnológicos que se discriminam a seguir.

#### a. Recursos Financeiros

O orçamento do INA aprovado para 2015 é de 6.142.756 m€, repartido pelos grupos de despesas e investimento indicados nos quadros abaixo:

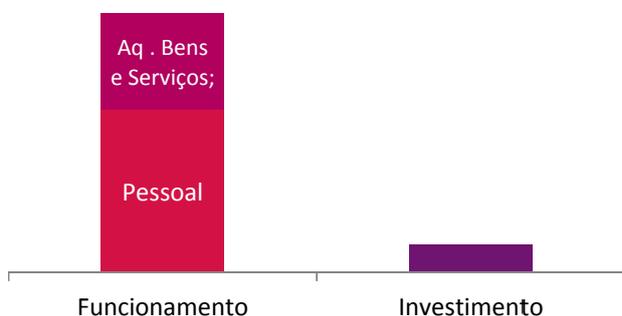


Figura 1 – Distribuição do Orçamento

#### Recursos Financeiros previstos para 2015

(em euros)

Despesas com pessoal	3.494.636
Aquisições de Bens e Serviços	2.048.120
Outras Despesas Correntes	0
Outros valores	0
<b>Funcionamento</b>	<b>5.542.756</b>
<b>Investimento</b>	<b>600.000</b>

#### b. Recursos Humanos

Do quadro e do gráfico apresentados releva-se o predomínio das carreiras de Técnico Superior (46,8 %) e de Assistente Técnico (30,2%), dada a especificidade do negócio.

	N.º	%
Dirigentes Superiores	2	1,6%
Dirigentes Intermédios	11	8,7%
Técnicos Superiores	59	46,8%
Assistente Técnico	38	30,2%
Assistente Operacional	6	4,8%
Especialistas de Informática	4	3,2%
Técnicos de Informática	6	4,8%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>



Figura 2 – Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira

## b1. Plano de Frequência de Formação

Em 2015, visando a melhoria da adequação dos recursos humanos disponíveis à execução da estratégia do INA, propõe-se investir nas competências dos seus colaboradores através da frequência das ações de formação nos seguintes domínios:

Área Temática	Nº de formandos que se prevê por área temática e por Cargo/Carreira*					
	Dirigentes	Técnico Superior	Especialista de Informática	Técnico de Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional
Administração e Políticas Públicas	6	2	0	0	0	0
Assuntos Europeus e Cooperação	0	2	0	0	0	0
Assuntos Jurídicos	6	35	0	0	19	0
Auditoria, Fiscalização e Controle	1	4	0	0	2	0
Comunicação Organizacional e Pessoal	1	12	0	0	15	1
Conhecimento e Formação	4	10	0	0	0	0
Contabilidade e Finanças	0	1	0	0	2	0
Contratação Pública	5	14	0	0	7	0
Design	0	4	1	3	1	0
Gestão Organizacional	2	15	2	0	2	0
Formação Inicial	0	2	0	0	0	0
Formação de Dirigentes	7	0	0	0	0	0
Gestão de Pessoas	7	11	0	0	0	0
Liderança E Desenvolvimento Pessoal	7	10	0	0	12	0
Línguas Estrangeiras	0	1	0	1	1	1
Matemática e Estatística	0	12	2	0	2	0
Tecnologias da Informação	4	26	2	6	17	0

### c. Recursos Materiais e Tecnológicos

Para a execução dos objetivos indicados, o INA dispõe também de infra-estruturas adequadas, recursos informáticos, aplicativos e de um Centro de Documentação e Edições, distribuídos conforme o referido nos pontos a seguir mencionados.

#### c1. Espaços

Localização	Tipo de Sala	Nº da Sala	Nº postos de trabalho / participantes	Observações
Algés	Sala de computadores	2.12	16	
	Polivalente	2.10	16 postos de trabalho	quando equipada com computadores
			30 participantes	quando não equipada fica em formato teórico
	Salas de formação "teórica"	2.05	16 participantes	Todas as salas de formação teórica, têm 1 Pc (para o formador) e 1 sistema de projeção
		2.06	16 participantes	
		2.07	20 participantes	
		2.09	16 participantes	
3.11		80 participantes		
3.12	40 participantes			
Filipe Folque	Auditório		50 pessoas	
	Sala reuniões	1.01	8 pessoas	
	Sala teste avaliação psicológica		10 candidatos	
	Laboratório de testes psicológicos		5 postos + 1 posto formador	

#### c2. Sistemas e Tecnologias

Na gestão interna do INA:

- O desenvolvimento da sua atividade é suportada pelo *SIPOC\_INA* (Sistema de Integração de Processos e Conteúdos) que integra uma aplicação de gestão documental e *workflow* associada a uma plataforma integrada de acesso com autenticação, via site do INA, aos serviços e conteúdos do INA (balcão único de serviços); inclui ainda 2 postos de tratamento de expediente,
- Os processos e atividades de gestão dos recursos financeiros e humanos são suportados pelas aplicações GeRFiP e GeRHup, respetivamente.

Na formação:

- Plataforma de *e-learning*, Moodle e *software opensource* de audioconferências, *BigBlueButton*
- Aplicação de gestão de inscrições *online*, SIOL
- Aplicação de gestão da formação, SGF.

No recrutamento e sistema de requalificação:

- Plataforma de Emprego Público, BEP
- Sistema de suporte ao sistema de requalificação, SIGAME
- Software de testes de avaliação psicológica

O INA dispõe ainda de:

- Um posto de leitura ótica para avaliação de provas de conhecimento
- Uma unidade de multifunções Canon (por piso)
- Uma unidade de audiovisuais (mesa de edição, máquina de filmar e máquina fotográfica)

### **c3. Documentação e Edições**

O INA dispõe de um Centro de Documentação, que integra um Centro de Documentação Europeia, com um fundo documental especializado em matérias da Administração Pública nacional e internacional e incluindo vários milhares de monografias, obras de referência, manuais de apoio às ações de formação e mais de três centenas de publicações periódicas nacionais e estrangeiras e analíticos.

A INA Editora dispõe de um catálogo de publicações que pode ser consultado na loja online. Este espaço proporciona a navegação e pesquisa das edições INA, a consulta de parte do seu conteúdo e também várias possibilidades de fazer encomendas.

#### **4. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA**

Apresenta-se o QUAR nas suas componentes de Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais e define-se o alinhamento estratégico em termos de articulação entre os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais, evidenciando os contributos das Unidades Orgânicas para a concretização dos Objetivos Operacionais.

##### **a. Objetivos Estratégicos e Operacionais (QUAR)**

Considerando a missão e atribuições do INA e os traços essenciais da sua envolvente externa, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), traduzindo a estratégia para 2015:

- **OE1. Promover a melhoria de desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão e metodologias de trabalho;**
- **OE2. Contribuir para a melhoria das competências dos recursos humanos na Administração Pública;**
- **OE3. Promover a renovação seletiva de recursos humanos na Administração Pública;**
- **OE4. Garantir a eficácia do sistema de requalificação;**
- **OE5. Ampliar a ação colaborativa do INA com entidades nacionais e internacionais.**

No sentido de se operacionalizar a estratégia traçada, definiu-se no QUAR os objetivos operacionais globais (de eficácia, eficiência e qualidade) e respetivos indicadores:

## EFICÁCIA

Indicadores	OBJETIVO	2013	2014	META	TOLERÂNCIA	INTERVALO	VALOR CRÍTICO (125%)	PESO	Fonte de Verificação
	Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação							25	
Ind.1	% de trabalhadores colocados em novos postos de trabalho (com referência ao número de novas entradas aptos para colocação)	n.a	n.a	30	10	20-40	50		Novas entradas - 778
Ind 2	% de processos inseridos em GERHUP (com referência ao número de processos em SRH ativos em 31.12.2014)	n.a	n.a	10	5	5-15	18,70		2014 – 1244 em SRH
	Consolidar a receita do INA							25	
Ind 3	% de aumento de faturação (relativamente a valores de 2014)	n.a	n.a	20	10	10-30	37,50		2014 – 2.115.216,73€
	Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP							25	
Ind 4	% de aumento do volume de formação	10	27,91	10	5	5-15	18,70		2014 – 349.555,50 horas
	Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional							15	
Ind 5	Número de ações desenvolvidas	n.a	n.a	15	5	10-20	25		
	Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA							10	
Ind 6	Número de ações realizadas	n.a	n.a	6	2	4-8	10		

## EFICIÊNCIA

Indicadores	OBJETIVO	2013	2014	META	TOLERÂNCIA	INTERVALO	VALOR CRÍTICO (125%)	PESO	Fonte de Verificação
	Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros							40	
Ind 7	Número de medidas que promovam o programa	n.a	n.a	4	2	2-6	7,50		
	Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação							60	
Ind 8	Prazo de instalação do sistema	n.a	n.a	334	30	304-364	228		
Ind 9	Prazo de aprovação da alteração aos procedimentos	n.a	n.a	334	30	304-364	228		

## QUALIDADE

Indicadores	OBJETIVO	2013	2014	META	TOLERÂNCIA	INTERVALO	VALOR CRÍTICO (125%)	PESO	Fonte de Verificação
	Garantir a definição do Plano Estratégico do INA							50	
Ind 10	Prazo de conclusão	n.a	n.a	288	15	273-303	204,75		
	Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA							50	
Ind 11	Prazo de apresentação do portfólio de serviços	n.a	n.a	288	15	273-303	204,75		

## b. Alinhamento Estratégico

### b1. Articulação entre objetivos estratégicos e operacionais

No QUAR existe uma articulação entre os objetivos que a seguir se apresenta:

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS				
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
OO1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação				√	
OO2.Consolidar a receita do INA	√	√			
OO3.Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP		√			
OO4.Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional		√			√
OO5.Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA					√
OO6.Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros			√		
OO7.Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação		√			
OO8.Garantir a definição do Plano Estratégico do INA	√				
OO9.Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA	√				

### b2. Contributos das UO's para os objetivos operacionais do QUAR

A concretização dos objetivos resulta das intervenções definidas em cada Unidade Orgânica do seguinte modo

QUAR	Contributos das U.O / Indicadores QUAR				
	DSFIA	DSRGM	DSCD	DSOI	DSRI
OO1.Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação		Ind. 1			Ind. 2
OO2.Consolidar a receita do INA	Ind. 3	Ind. 3	Ind. 3	Ind. 3	Ind 3
OO3.Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP	Ind. 4	Ind. 4	Ind. 4		
OO4.Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional			Ind. 5		
OO5.Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA			Ind. 6		
OO6.Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros		Ind. 7			
OO7.Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação	Ind. 8 e 9			Ind. 8 e 9	Ind.8
OO8.Garantir a definição do Plano Estratégico do INA				Ind. 10	
OO9.Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA		Ind. 11		Ind. 11	

## **5. ÂMBITO DE AÇÃO E OBJETIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS**

Neste ponto vai ser caracterizada cada Direção de Serviço e o seu âmbito de ação (estrutura, competências organizacionais e recursos humanos afetos). Serão também apresentados os objetivos e as respetivas iniciativas de concretização, evidenciando-se o alinhamento dos objetivos com o QUAR.

### **a. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)**

#### **a1. Estrutura e competências organizacionais**

A Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA), integra a Divisão de Gestão da Formação. Esta Direção atua nos domínios do planeamento e gestão da atividade formativa do INA, quer definindo e executando o seu Plano Anual de Formação, quer respondendo às solicitações das entidades públicas no que respeita à conceção e realização de soluções formativas ajustadas às suas necessidades. Neste contexto mobiliza as seguintes competências organizacionais:

- *Planeamento e conceção de formação*
  - Conceção de metodologias de diagnóstico de necessidades
  - Avaliação de necessidades de formação dos organismos
  - Planeamento de ações de formação
  - Conceção de soluções formativas ajustadas às necessidades diagnosticadas
  - Conceção de soluções formativas inovadoras com utilização de suportes tecnológicos
- *Realização de formação*
  - Gestão logística de ações de formação
  - Execução de ações de formação
- *Gestão de formação encomendada*
  - Contratação e gestão de projetos de formação

A esta Direção de Serviços estão afetos 22 efetivos, distribuídos pelos seguintes cargos / carreiras:

Cargos / Carreira	Nº de postos de trabalho
Dirigente Intermédio	2
Técnico Superior	9
Especialista de Informática	0
Técnico de Informática	0
Assistente Técnico	11
Assistente Operacional	0

Prevê-se que estes efetivos frequentem ações de formação nas seguintes áreas:

Área temática	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico
Assuntos Jurídicos	2	9	11
Conhecimento e Formação	2	4	0
Contratação Pública	2	8	0
Gestão Organizacional	2	5	0
Formação de Dirigentes	1	0	0
Gestão de Pessoas	2	3	0
Liderança e Desenvolvimento Pessoal	1	5	11
Tecnologias da Informação	2	8	11

## a2. Objetivos e respetivas ações de concretização

No planeamento desta UO para 2015, identificaram-se os objetivos a seguir discriminados, em que alguns deles estão associados aos objetivos operacionais do QUAR, e respetivas iniciativas e ações que contribuem para a sua realização.

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 1: Consolidar a receita do INA		OO2		
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRGM/ DSCD/DSOI		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Implementação do plano de formação específico Novo CPA	Data de elaboração do plano Novo CPA	Abril		
Realização de volume de formação com receita equivalente ao volume de 2014	Volume de formação	Volume de formação com faturação equivalente à do ano de 2014		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS   TS (3) + AT (3)				
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 2: Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP		OO3		
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRGM/DSCD		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Apresentação de propostas de encomenda solicitadas através do formulário eletrónico ou por outra via	% de propostas apresentadas aos clientes	90%		
Agendamento de novas edições sempre que se justifique	N.º de formandos em lista de espera	100%		
Realização de todos os cursos com n.º de inscritos que garanta a viabilidade financeira	% de cursos financeiramente viáveis realizados	100%		
Pedido de substituição de formandos aquando das desistências com validação	% de substituições	90%		
Elaboração do plano de formação ajustado às necessidades	% da oferta do INA realizada	» a 60%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS   TS (9) + AT (10)				

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
<b>OBJ. 3:</b> Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação		007		
		<b>Unidade Organizacional</b>	Não Aplicável	
		DSOI/DSRI		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Proposta de equipa de gestão do projeto	Data de apresentação da proposta	Setembro		
Elaboração de relatórios após a conclusão de cada uma das fases de implementação do projeto	Data de apresentação dos relatórios	Dezembro		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	TS (9) + AT (10)			
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
<b>OBJ. 4:</b> Definir a metodologia e instrumentos de avaliação do modelo de formação dos dirigentes da Administração Pública			X	
		<b>Unidade Organizacional</b>	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Constituição da equipa de desenho da metodologia	Data de apresentação da proposta	Setembro		
Apresentação da metodologia	Data de apresentação da proposta	Outubro		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	TS (2)			
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
<b>OBJ. 5:</b> Garantir o alargamento da base de seleção de formadores do INA, através da constituição de uma Bolsa de Formadores			X	
		<b>Unidade Organizacional</b>	Não Aplicável	
		DSRGM		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Conclusão da documentação de suporte (regulamento)	Data da apresentação da proposta	outubro		
Elaboração e divulgação do aviso	Data da elaboração do aviso	dezembro		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	TS (2)			

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 6: Promover a inovação na oferta formativa do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Projeto Pegada Cultural	N.º de ações realizadas	3		
Projeto Elearning requalificação (módulos curso técnicos superiores)	N.º de ações realizadas	3		
Projeto Oferta Novo CPA	N.º de ações realizadas	3		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (1) + AT (1)		

### a3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR

Dos 6 objetivos apresentados, de referir a relação dos Objetivos 1, 2 e 3 com os objetivos definidos em QUAR, nomeadamente:

Objetivos DSFIA	Objetivos QUAR
OBJ. 1: Consolidar a receita do INA	OO2
OBJ. 2: Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP	OO3
OBJ. 3: Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação	OO7

## **b. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)**

### **b1. Estrutura e competências organizacionais**

A Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM) integra a Divisão de Recrutamento e Seleção (DRS) e a Divisão de Gestão da Mobilidade (DGM). Esta Direção atua nos domínios da gestão de políticas de recrutamento e seleção e da gestão dos trabalhadores colocados em requalificação. Neste contexto, mobiliza as seguintes competências organizacionais:

- *Consultoria no âmbito do recrutamento e seleção na A.P.*
  - Contratação e gestão de projetos de prestação de serviços;
  - Execução de consultoria em planeamento, gestão e implementação de ações de recrutamento e seleção.
- *Gestão de programas de recrutamento (CEAGP e PEPAC)*
  - Diagnóstico de necessidades e planeamento de disponibilidades;
  - Gestão de candidaturas e seleção;
  - Gestão de colocações;
  - Monitorização e avaliação de programas;
  - Serviços de helpdesk.
- *Recrutamento centralizado*
  - Gestão de Reservas de Recrutamento;
  - Definição do modelo de recrutamento;
  - Desenvolvimento da plataforma digital (BEP).
- *Avaliação e seleção de pessoas*
  - Definição de instrumentos e modelos de avaliação e seleção;
  - Aplicação de provas e testes no âmbito dos métodos de seleção:
    - Avaliação Curricular
    - Provas de Conhecimento
    - Entrevista de Avaliação de competências
    - Avaliação Psicológica
    - Entrevista Profissional de Seleção
  - Recolha, análise e reporting de informação de avaliação.
- *Coordenação da Bolsa de Emprego Público (BEP)*
  - Desenvolvimento de novas funcionalidades;
  - Gestão de conteúdos;
  - Serviços de helpdesk

- *Definição de perfis de competências transversais*
  - Definição de perfis de competências transversais na AP:
    - Por carreira
    - Por tipologia
- *Gestão do sistema de requalificação*
  - Gestão dos processos de consulta à existência de trabalhadores em requalificação;
  - Desenvolvimento de novas funcionalidades na plataforma digital;
  - Serviços de helpdesk
- *Gestão dos trabalhadores em situação de requalificação*
  - Avaliação do perfil de competências;
  - Orientação profissional dos trabalhadores;
  - Identificação de necessidades de formação;
  - Construção e implementação de percursos formativos;
  - Avaliação de percurso de requalificação;
  - Promoção do reinício de funções
- *Regime de mobilidade na AP*
  - Elaboração de pareceres
  - Gestão de instrumentos e processos de mobilidade
- *Representação institucional*
  - EPSO
  - IASIA

A esta Direção de Serviços estão afetos 28 efetivos, distribuídos pelos seguintes cargos / carreiras:

Cargos / Carreira	Nº de postos de trabalho
Dirigente Intermédio	3
Técnico Superior	21
Especialista de Informática	0
Técnico de Informática	0
Assistente Técnico	4
Assistente Operacional	0

Prevê-se que estes efetivos frequentem ações de formação nas seguintes áreas:

Área temática	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico
Administração e Políticas Públicas	3	0	0
Assuntos Jurídicos	3	20	2
Comunicação Organizacional e Pessoal	0	5	3
Contratação Pública	1	1	2
Gestão Organizacional	0	4	2
Formação Inicial	0	2	0
Formação de Dirigentes	3	0	0
Gestão de Pessoas	3	6	0
Liderança e Desenvolvimento Pessoal	3	3	1
Matemática e Estatística	0	10	1
Tecnologias da Informação	0	10	3

## b2. Objetivos e respetivas ações de concretização

No planeamento desta UO para 2015, identificaram-se os objetivos a seguir discriminados, em que alguns deles estão associados aos objetivos operacionais do QUAR, e respetivas iniciativas e ações que contribuem para a sua realização.

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 1: Promover a representação institucional		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		X		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Participação em eventos nacionais, promovidos ou não pelo INA	Nº de representações	03-jan 3 dias		
Participar em grupos de trabalho internacionais	Nº de representações	02-jan 2 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 2: Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros		006		
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Proposta de desenvolvimento da 2ª fase da plataforma de recrutamento centralizado	Data	30-jun 181 dias		
Definição de plano estratégico do planeamento do programa	Data	30-nov 334 dias		
Introduzir inovações na proposta legislativa que regula o programa	Data	31-dez 365 dias		
Diagnóstico de necessidades na carreira técnica superior	Data	30-jun 181 dias		
Proposta de constituição de bolsa de colaboradores (ex.: Psicólogos)	Data	30-out 303 dias		
Certificação do INA na Norma ISO aplicável à avaliação de pessoas	Data	31-dez 365 dias		
Elaborar proposta de abertura do procedimento	Data	31-dez 365 dias		
Proposta prévia de programa de formação inicial, com base no perfil de entrada	Data	31-dez 365 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (8) + AT (2)		

OBJETIVO			ALINHAMENTO QUAR	
			Objetivo Operacional	Não Aplicável
OBJ. 3: Desenvolver a 3ª edição do PEPAC			X	
			PARTILHADO COM	
			Unidade Organizacional	Não Aplicável
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Diagnóstico de necessidades	prazo	jan-mar 2015		
Prazo de candidatura	prazo	30-jul 211 dias		
Início dos estágios	prazo	01-dez 335 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (2) + AT (1)		
OBJETIVO			ALINHAMENTO QUAR	
			Objetivo Operacional	Não Aplicável
OBJ. 4: Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA			009	
			PARTILHADO COM	
			Unidade Organizacional	Não Aplicável
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Identificar os produtos e serviços da área de recrutamento e seleção	Data de apresentação da proposta	31-dez 365 dias		
Promover a certificação da área de recrutamento e seleção na norma ISO	Nº de documentos e procedimentos harmonizados	15 out 288 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		
OBJETIVO			ALINHAMENTO QUAR	
			Objetivo Operacional	Não Aplicável
OBJ. 5: Apoiar a atividade da CReSAP			X	
			PARTILHADO COM	
			Unidade Organizacional	Não Aplicável
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
% de procedimentos apoiados	% / Total	80-95%		
Cumprimento de prazos	% / Total	80-95%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1) + AT (1)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO2		
OBJ. 6: Consolidar a receita do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA/DSCD/DSOI		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realizar ações de consultoria em recrutamento e seleção	Valor cobrado	Manter os valores de 2015		
Abertura e aplicação dos métodos de seleção no âmbito do procedimento concursal do CEAGP (cobrança da taxa para financiar os encargos de seleção - 100€)	Valor cobrado	60.000		
Aplicação do método de seleção avaliação psicológica, enquanto Entidade Especializada Pública	Valor cobrado	Manter os valores de 2015		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (8) + AT (2)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 7: Promover a certificação da área de recrutamento e seleção na norma ISO Avaliação de pessoas		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		X		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Harmonização de procedimentos de acordo com a norma	Prazo	30-set 273 dias		
Realização da 1ª auditoria	Prazo	30-out 303 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 8: Desenvolver o procedimento concursal do CEAGP		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		X		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realizar diagnóstico de necessidades	Prazo	30-mar 89 dias		
Abertura do procedimento concursal	Prazo	15-out 288 dias		
% de candidatos colocados (15ª edição)	%	80-95%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 9: Desenvolver a Bolsa de Emprego Público e apoiar os seus utilizadores		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		X		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Propor novas funcionalidades	nº de propostas	01-jan 1 dia		
Prestar o serviço de helpdesk a entidades e particulares, por telefone e email	Grau de satisfação com o serviço de helpdesk [0-5]	2-3,5		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (3)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 10: Desenvolver a atividade da Entidade Especializada Pública para a aplicação do método de seleção Avaliação Psicológica		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		X		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Avaliar candidatos	% de candidatos avaliados / convocados	80-90%		
Resposta a pedidos	Prazos de resposta	5 a 10 dias úteis		
Elaboração de relatórios finais	Prazo de envio do relatório	5 a 10 dias úteis após o fim da avaliação		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (6) + AT (2)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 11: Consolidar a oferta de serviços profissionais na AP		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Formação de trabalhadores em situação de requalificação	Volume de formação	5.000 horas		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (3)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 12: Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação		OO1		
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRI/DSFIA		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Avaliar o perfil dos trabalhadores em requalificação	% de trabalhadores avaliados [entre os que entraram em Requalificação em 2015]	[70-80%]		
Identificar as necessidades de RH na AP	Data de disponibilização da ferramenta	30 jun 181 dias		
Promover a qualificação profissional dos trabalhadores em requalificação	Nº de ações de formação	6		
Identificação de trabalhadores para satisfazer necessidades da AP	% de trabalhadores colocados (entrados em 2015)	[20-40%]		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (10)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 13: Acompanhar o regime de requalificação na AP			X	
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Esclarecer as entidades da AP relativamente ao regime de requalificação	Tempo de resposta	20-30		
Desenvolver a plataforma de gestão da requalificação	Prazo apresentação propostas	30 jul 211 dias		
Responder a pedidos de entidades	Prazo de resposta	10 dias (inexistência) ou 30 dias (existência)		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (10)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 14: Acompanhar o regime de mobilidade na AP			X	
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Esclarecer as entidades da AP relativamente ao regime de mobilidade	Tempo de resposta	20-30		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (10)		

### **b3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR**

Dos 14 objetivos apresentados, de referir a relação dos Objetivos 2, 4, 6, 11 e 12 com os objetivos definidos em QUAR, nomeadamente:

<b>Objetivos DSRGM</b>	<b>Objetivos QUAR</b>
OBJ 2 - Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros	OO6
OBJ. 4 Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA	OO9
OBJ. 6 Consolidar a receita do INA	OO2
OBJ. 11 Consolidar a oferta de serviços profissionais na AP	OO3
OBJ. 12 Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação	OO1

## **c. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)**

### **c1. Estrutura e competências organizacionais**

A Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD), integra as Divisões de Comunicações e Relações Públicas e da Biblioteca, Arquivo e Edições. Esta Direção atua nos domínios de promoção e apoio na cooperação, comunicação, relações públicas, biblioteca, arquivo e assegura a gestão, funcionamento e desenvolvimento da INA Editora e respetiva loja *online*. Neste contexto mobiliza as seguintes competências organizacionais:

- *Consultoria no âmbito internacional*
  - Contratação e gestão de projetos de prestação de serviços;
  - Conceção de soluções multidisciplinares ajustadas às necessidades específicas das entidades contratantes;
- *Planeamento, conceção e execução de formação internacional*
  - Conceção de propostas formativas adaptadas às necessidades identificadas
  - Planeamento de ações de formação
  - Acompanhamento da execução da formação
- *Gestão do Programa de Bolsas Bellevue*
  - Gestão de candidaturas
  - Seleção de candidatos
  - Acompanhamento de bolseiros em Portugal
- *Planeamento e dinamização da comunicação institucional:*
  - Definição e planeamento de ações de comunicação
  - Elaboração de planos de comunicação por projeto
  - Recolha e análise de indicadores, para avaliação das necessidades de comunicação
  - Redação de notícias para diferentes suportes
  - Gestão de conteúdos no *site* e nas redes sociais
  - Desenho de script para produção de filmes institucionais
  - Produção de materiais gráficos
- *Planeamento de ações de Relações Públicas e organização de eventos:*
  - Implementação de Projectos de Responsabilidade Ambiental e Social
  - Recolha de temas da esfera pública para o debate
  - Convite a oradores
  - Organização de eventos
  - Avaliação da satisfação do público

- Gestão de contactos para reservas de espaços em parceria
- *Atendimento e Encaminhamento do Público:*
  - Atendimento telefónico
  - Gestão da caixa de correio institucional
  - Gestão do mailing institucional
- *Acervo Bibliográfico*
  - Gestão e conservação de acervo
  - Identificação e seleção de novidades bibliográficas
  - Dinamização de permutas
  - Apoio aos utilizadores
- *Exposições Bibliográficas Temáticas*
  - Adaptação de temas a situações de contexto;
  - Seleção e tratamento de materiais
  - Divulgação de obras de relevo
- *INA Editora*
  - *Identificação, seleção e gestão de projetos editoriais*
  - *Promoção e divulgação de novas publicações*
- *Gestão documental*
  - Gestão da correspondência institucional
  - Definição e gestão do plano de classificação documental
  - *Gestão do arquivo institucional*
- *Gestão dos serviços de reprografia*
  - Reprodução e encadernação de documentos

A esta Direção de Serviços estão afetos 23 efetivos, distribuídos pelos seguintes cargos / carreiras:

<b>Cargos / Carreira</b>	<b>Nº de postos de trabalho</b>
Dirigente Intermédio	2
Técnico Superior	11
Especialista de Informática	0
Técnico de Informática	0
Assistente Técnico	8
Assistente Operacional	2

Prevê-se que estes efetivos frequentem ações de formação nas seguintes áreas:

Área temática	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional
Administração e Políticas Públicas	1			
Assuntos Europeus e Cooperação		2		
Assuntos jurídicos	1			
Comunicação Organizacional e Pessoal	1	3	2	1
Conhecimento e Formação	2	4		
Contratação Pública		1		
Design		3		
Formação de Dirigentes	1			
Liderança e Desenvolvimento Pessoal	1			
Línguas Estrangeiras				1
Matemática e Estatística		1		
Tecnologias da Informação		2	1	

## c2. Objetivos e respetivas ações de concretização

No planeamento desta UO para 2015, identificaram-se os objetivos a seguir discriminados, em que alguns deles estão associados aos objetivos operacionais do QUAR, e respetivas iniciativas e ações que contribuem para a sua realização.

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO2		
OBJ. 1: Consolidar a receita do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realizar ações de formação na área da cooperação	N.º de ações realizadas	7		
Realizar projetos de consultoria internacional	N.º de projetos concluídos	2		
Venda de Edições INA	N.º de exemplares vendidos	450		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Dirigente (1) + TS (4) + AT (1)			
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO3		
OBJ. 2: Apoiar a conceção e execução de formação profissional		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realização de ações de formação internacionais	Grau de satisfação dos formandos	4 (numa escala de 1 a 5)		
Realização de edição do DECODE no Norte	Grau de satisfação dos formandos	3,5 (numa escala de 1 a 5)		
Realização da 10.ª Edição do DECODE	Grau de satisfação dos formandos	4 (numa escala de 1 a 5)		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	TS (1) + AT (1)			

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 3: Reforçar as ações de promoção de conhecimento na AP Nacional e Internacional		OO4		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Ciclo de Debates "Pensar a AP"	N.º de sessões	6		
Congresso de Administração Pública	Grau de satisfação dos participantes	4 (numa escala de 1 a 5)		
3.º Encontro do Conhecimento e Cooperação	Grau de satisfação dos participantes	4 (numa escala de 1 a 5)		
Publicação de títulos pela INA Editora	N.º de títulos publicados	2		
Exposições Bibliográficas Temáticas	N.º de exposições	2		
Promoção das Edições INA	N.º de ações	3		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Dirigente (2) + TS (7) + AT (3)			
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
OBJ. 4: Desenvolver e Implementar o Projeto de Responsabilidade Social do INA		OO5		
		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realização de rastreios clínicos no INA	N.º de rastreios realizados	3		
Ações de sensibilização para temas de responsabilidade social no universo da AP Nacional	N.º de ações realizadas	2		
Realização de um concurso para apoio, através de formação profissional, a instituições de solidariedade social com atuação na área da capacitação profissional	N.º de formações disponibilizadas	10		
Desenho de projeto de sustentabilidade dirigido à AP Nacional e Internacional	Prazo de apresentação do projeto	30 set 273 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Dirigente (1) + TS (3) + AT (2)			

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 5: Dinamizar os processos de comunicação externa do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSOI		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Revisão da homepage	Prazo de revisão	31 jul 212 dias		
Alteração do layout do infomail	Prazo de alteração	15 jan 15 dias		
Preparação e planeamento da produção de filmes multimédia dos serviços ou produtos do INA	N.º de filmes realizados	20		
Preparação e divulgação de infomail para divulgação da formação do INA	N.º de infomails enviados	15		
Preparação e execução de eventos externos	N.º de eventos realizados	8		
Acompanhamento da produção de um filme institucional	Prazo de produção	31 out 304 dias		
Produção de uma brochura de síntese do Ciclo de Debates "Pensar a Administração Pública"	Prazo de produção	31 out 304 dias		
Produção de flyer bilingue para divulgação da Biblioteca do INA	Prazo de produção	31 out 304 dias		
Reformular conteúdos disponíveis no site do INA na área da Biblioteca	Prazo de produção	30 nov 334 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (2) + TS (3)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 6: Promover as Parcerias Institucionais		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realização de reunião com interlocutores das SG na área de comunicação e relações públicas	N.º de reuniões	1		
Promover contactos para efeitos de cedência de espaços	N.º de espaços cedidos gratuitamente	10		
Negociação de protocolos	N.º de protocolos assinados	4		
Cooperação na área da Biblioteca e Edições com instituições nacionais e estrangeiras	N.º de ações de cooperação	42		
Acolhimento de delegações estrangeiras	N.º de ações realizadas	10		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (2) + TS (5) + AT (2)		

### **c3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR**

Dos 6 objetivos apresentados, de referir a relação dos Objetivos 1, 2, 3 e 4 com os objetivos definidos em QUAR, nomeadamente:

<b>Objetivos DSCD</b>	<b>Objetivos QUAR</b>
OBJ. 1: Consolidar a receita do INA	002
OBJ. 2: Apoiar a conceção e execução de formação profissional	003
OBJ. 3: Reforçar as ações de promoção de conhecimento na AP Nacional e Internacional	004
OBJ. 4: Desenvolver e Implementar o Projeto de Responsabilidade Social do INA	005

## **d. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)**

### **d1. Estrutura e competências organizacionais**

A Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI) integra a Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação (DSTI). Esta Direção atua nos domínios do desenvolvimento organizacional e sistemas de informação quer a nível interno quer na prestação de serviços de consultoria externa. Neste contexto mobiliza as seguintes competências organizacionais:

- *Planeamento e Avaliação Organizacional*
  - Definição de instrumentos e modelos de gestão da performance organizacional
  - Recolha, análise e *reporting* de informação de gestão
- *Coordenação do sistema de formação profissional na AP*
  - Recolha e análise de informação das entidades públicas sobre formação
  - Criação e disseminação de instrumentos técnico-metodológicos para avaliação de impacto da formação
- *Consultoria Organizacional*
  - Contratação e gestão de projetos de consultoria organizacional
  - Execução de ações de consultoria organizacional
- *Gestão de processos e procedimentos*
  - Arquitetura, cartografia, análise e desenho de processos
  - Elaboração de Manuais de Procedimentos centrados em processos
  - Implementação de soluções de gestão documental e workflow
- *Sistemas e Tecnologias da Informação*
  - Análise, implementação e gestão de soluções tecnológicas de suporte à aprendizagem
  - Análise de necessidades e definição de especificações de sistemas de informação e tecnologias
  - Administração e integração de sistemas, bases de dados e plataformas de elearning
  - Conceção e desenvolvimento de bases de dados relacionais e soluções em ambiente web
  - Produção e administração de sites em ambiente opensource
- *Audiovisuais*
  - Produção de vídeos e fotografia

A esta Direção de Serviços estão afetos 20 efetivos, distribuídos pelos seguintes cargos / carreiras:

Cargos / Carreira	Nº de postos de trabalho
Dirigente Intermédio	2
Técnico Superior	7
Especialista de Informática	3
Técnico de Informática	6
Assistente Técnico	2
Assistente Operacional	0

Prevê-se que estes efetivos frequentem ações de formação nas seguintes áreas:

Área temática	Dirigentes	Técnico Superior	Especialista de Informática	Técnico de Informática	Assistente Técnico
Administração e Políticas Públicas	2	2	0	0	0
Assuntos Jurídicos	0	2	0	0	0
Auditoria, Fiscalização E Controle	0	2	0	0	0
Comunicação Organizacional E Pessoal	0	4	0	0	0
Conhecimento e Formação	0	2	0	0	0
Contratação Pública	2	2	0	0	1
Design	0	1	1	3	1
Gestão Organizacional	0	6	2	0	0
Formação de Dirigentes	2	0	0	0	0
Gestão de Pessoas	2	2	0	0	0
Liderança e Desenvolvimento Pessoal	2	2	0	0	0
Línguas Estrangeiras	0	1	0	1	1
Matemática e Estatística	0	1	2	0	1
Tecnologias da Informação	2	6	2	6	2

## d2. Objetivos e respetivas ações de concretização

No planeamento desta UO para 2015, identificaram-se os objetivos a seguir discriminados, em que alguns deles estão associados aos objetivos operacionais do QUAR, e respetivas iniciativas e ações que contribuem para a sua realização.

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO8		
OBJ. 1: Apoiar a definição do Plano Estratégico do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Definição do projeto de elaboração do PE	Prazo de conclusão	30 Abril 120 dias		
Gestão do projeto de elaboração do PE	Prazo de conclusão	15 Out 288 dias		
Produção dos documentos do PE	Prazo de conclusão	15 Out 288 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 2: Promover a produção e disponibilização de indicadores de formação profissional na AP		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Produção do relatório anual do RAF	Prazo de conclusão	30 Set 273 dias		
Disponibilização de ferramenta para transferência automática de grandes volumes de dados de formação realizada	Nº de utilizações	10		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (2) + TI (2) + AT (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO9		
OBJ. 3: Aumentar o conhecimento na AP sobre os serviços de Desenvolvimento Organizacional		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRGM		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Produção de Portfolio de serviços de consultoria	Prazo de apresentação de portfólio de serviços	15 Out 288 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		007		
OBJ. 4: Prestar os serviços requeridos dentro dos prazos acordados		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Definição dos serviços requeridos para a implementação do novo sistema de Gestão da Formação.	Prazo de entrega do documento	Cumprimento do prazo acordado		
Realização dos serviços requeridos.	Prazo acordado com o departamento responsável	Cumprimento do prazo acordado		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (1) + EI (1) + TI (3)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		002		
OBJ. 5: Consolidar a receita do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRGM/DSFIA/DSCD		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Realizar projetos de consultoria encomendados ao INA	Nº de projetos de consultoria concluídos	4		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (3) + EI (1) + TI (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 6: Implementar os fundamentos para uma certificação de gestão da qualidade		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Definição de plano de ações de melhoria	Prazo	31 Out 304 dias		
Realização de ações de melhoria	Nº de ações	>= 2		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		Dirigente (1) + TS (3) + EI (1) + TI (1)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 7: Disponibilizar serviços online numa lógica de ponto único de acesso e interoperabilidade		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Evolução corretiva dos interfaces	Prazo de resolução de incidentes	1 semana após identificação do incidente		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS	Dirigente (1) + TS (1) + EI (1) + TI (1)			
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 8: Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSRGM		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Leitura ótica e produção das classificações finais	Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável		
	Taxa de erros	< 1%		
Produção de BD de resultados	Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS	Dirigente (1) + TS (2)			

### **d3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR**

Dos 8 objetivos apresentados, de referir a relação dos Objetivos 1, 3, 4 e 5 com os objetivos definidos em QUAR, nomeadamente:

<b>Objetivos DSOI</b>	<b>Objetivos QUAR</b>
OBJ. 1: Apoiar a definição do Plano Estratégico do INA	008
OBJ. 3: Aumentar o conhecimento na AP sobre os serviços de Desenvolvimento Organizacional	009
OBJ. 4: Prestar os serviços requeridos dentro dos prazos acordados	007
OBJ. 5: Consolidar a receita do INA	002

## **e. Direção de Serviços de Recursos Internos (DSRI)**

### **e1. Estrutura e competências organizacionais**

A Direção de Serviços de Recursos Internos (DSRI) engloba nas suas atribuições a gestão dos recursos internos do INA, sem a existência de um nível hierárquico intermédio, sendo dirigida por um Diretor de Serviços. Esta Direção atua nos domínios da gestão de recursos humanos, financeiros, contratação pública, tesouraria e transportes. Neste contexto mobiliza as seguintes competências organizacionais:

- *Gestão da Atividade Financeira*
  - Gestão orçamental
  - Gestão dos processos contabilísticos (contabilidade pública)
  - Prestação de contas
  - Apoio à tomada de decisão
- *Gestão de Recursos Humanos*
  - Processos de recrutamento de pessoal
  - Gestão do processo individual
  - Gestão administrativa de recursos humanos
  - Elaboração de pareceres
  - Recolha e tratamento de dados de gestão
  - Implementação de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho
- *Contratação Pública*
  - Gestão dos contratos de prestação de serviços
  - Implementação dos procedimentos de aquisição de bens e serviços
  - Gestão do inventário
- *Conservação e Manutenção do Património*
  - Recolha, análise e atualização de informação de gestão dos bens imóveis
  - Gestão do cadastro dos edifícios
  - Manutenção do património
- *Tesouraria*
  - Gestão dos serviços de tesouraria
- *Serviços Gerais*
  - Condução automóvel para transporte de trabalhadores e materiais de apoio
  - Conservação das instalações e veículos
  - Serviços de coffee-break de apoio às ações de formação

A esta Direção de Serviços estão afetos 19 efetivos, distribuídos pelos seguintes cargos / carreiras:

Cargos / Carreira	Nº de postos de trabalho
Dirigente Intermédio	1
Técnico Superior	3
Especialista de Informática	0
Técnico de Informática	0
Assistente Técnico	11
Assistente Operacional	4

Prevê-se que estes efetivos frequentem ações de formação nas seguintes áreas:

Área temática	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico
Assuntos Jurídicos	0	4	6
Auditoria, Fiscalização e Controlo	1	2	2
Comunicação Organizacional e Pessoal	0	0	10
Contabilidade e Finanças	0	1	2
Contratação Pública	0	2	4

## e2. Objetivos e respetivas ações de concretização

O conjunto amplo e abrangente das atividades desenvolvidas pela DSRI caracteriza-se por ser de atividades correntes, que se repetem dia após dia, mês após mês e ano após ano. Funcionam como a base administrativa e operacional de todas as restantes atividades desenvolvidas, nomeadamente no que concerne às principais atribuições estratégicas do INA.

Além disso, no planeamento desta UO para 2015, identificaram-se os objetivos a seguir discriminados, em que alguns deles estão associados aos objetivos operacionais do QUAR, e respetivas iniciativas e ações que contribuem para a sua realização.

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO1		
OBJ. 1: Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação.		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Transferência de processos administrativos em SRH para a aplicação GERHUP	% de processos inseridos em GERHUP (com referência ao número de processos em SRH ativos em 31.12.2014)	10%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (2) + AT (4)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		OO2		
OBJ. 2: Consolidar a receita do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		Todas		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Emissão das faturas num curto prazo de tempo, assim terminado o curso/serviço	Prazo de emissão de faturas	15 dias		
Controlo sistemático de valores em dívida	% de contactos com entidades em relação às faturas não pagas após 60 dias	75%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (1) + AT (2)		

OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 3: Melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores do INA		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
			X	
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Implementação dos serviços de higiene e segurança no trabalho	N.º de funcionários com consulta médica efetuada	Todos		
	% de implementação das falhas identificadas pelo Relatório de Diagnóstico	90%		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (2) + AT (2)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
			X	
OBJ. 4: Reduzir o risco de ocorrência de situações potenciadoras de corrupção		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		Todas		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Revisão do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Prazo de revisão do Plano	15 nov 319 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (1)		
OBJETIVO		ALINHAMENTO QUAR		
		Objetivo Operacional	Não Aplicável	
		007		
OBJ. 5: Substituição do Sistema de Gestão de Formação e Faturação		PARTILHADO COM		
		Unidade Organizacional	Não Aplicável	
		DSFIA/DSTI/DBAE		
INICIATIVAS / AÇÕES	INDICADORES	METAS	RESULTADOS	
			30/09	31/12
Planeamento e preparação da transferência dos dados de faturação para a nova aplicação	Prazo de substituição	15 nov 319 dias		
AFETAÇÃO DE RECURSOS				
RECURSOS HUMANOS		TS (1) + AT (2)		

### **e3. Alinhamento Operacional: relação dos objetivos com o QUAR**

Dos 5 objetivos apresentados, de referir a relação dos Objetivos 1, 2 e 5 com os objetivos definidos em QUAR, nomeadamente:

<b>Objetivos DSRI</b>	<b>Objetivos QUAR</b>
OBJ. 1: Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação.	OO1
OBJ. 2: Consolidar a receita do INA	OO2
OBJ. 5: Substituição do Sistema de Gestão de Formação e Faturação	OO7

## 6. ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL – Quadro Síntese

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	UO
OE1. Promover a melhoria de desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão e metodologias de trabalho	OO2. Consolidar a receita do INA	DSFIA DSRGM DSCD DSOI DSRI
	OO8. Garantir a definição do Plano Estratégico do INA	DSOI
	OO9. Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA	DSRGM DSOI
OE2. Contribuir para a melhoria das competências dos recursos humanos na Administração Pública	OO2. Consolidar a receita do INA	DSFIA DSRGM DSCD DSOI DSRI
	OO3. Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP	DSFIA DSRGM DSCD
	OO4. Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional	DSCD
	OO7. Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação	DSFIA DSOI DSRI
OE3. Promover a renovação seletiva de recursos humanos na Administração Pública;	OO6. Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros	DSRGM
OE4. Garantir a eficácia do sistema de requalificação	OO1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação	DSRGM DSRI
<b>OE5. Ampliar a ação colaborativa do INA com entidades nacionais e internacionais</b>	OO4. Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional	DSCD
	OO5. Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA	DSCD

