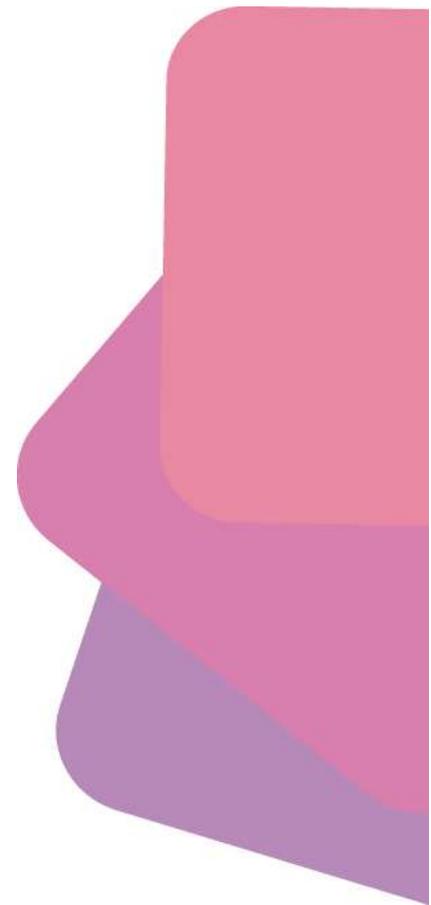




DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015



Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA	1
2. AUTO-AVALIAÇÃO.....	2
a. QUAR – Análise de resultados	2
b. Avaliação do sistema de controlo interno	4
3. INICIATIVAS E RESULTADOS RELEVANTES.....	7
4. RECURSOS UTILIZADOS	11
a. Recursos Humanos.....	11
b. Recursos Financeiros.....	17
5. AVALIAÇÃO FINAL.....	18
a. Apreciação de resultados.....	18
b. Proposta de Menção Qualitativa	19
c. Conclusões	19

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O relatório que agora se apresenta tem como objetivo caracterizar a atividade desenvolvida no decorrer do ano de 2015 pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), criada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro.

A atividade desenvolvida enquadra-se nos seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR):

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

Os objetivos operacionais e as atividades/projetos desenvolvidos em concreto por cada unidade orgânica e identificados neste documento, refletem a necessária interligação de diferentes áreas operacionais na implementação das políticas públicas em matéria de recursos humanos da AP, concretizando a missão do INA como entidade central de gestão de recursos humanos.

Os resultados apresentados, correspondendo às expectativas de desempenho definidas no início do ano, refletem uma organização estável, sustentável e em crescimento.

O grande investimento nas diferentes áreas de atividade contribui, decisivamente, para o aumento dos níveis de confiança dos nossos clientes e *stakeholders* (nacionais e internacionais) permitindo-nos, nessa medida, perspetivar a consolidação do posicionamento do INA enquanto entidade de referência e excelência em diversos sectores.

2. AUTO-AVALIAÇÃO

a. QUAR – Análise de resultados

Neste ponto apresentam-se as taxas de realização dos 9 objetivos operacionais inscritos no QUAR para 2015, fazendo-se uma breve análise dos resultados obtidos na tabela seguinte:

QUAR											2015
Quadro de Avaliação e Responsabilização											
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS											
Organismo: Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas - INA											Monitorização 31 dezembro
MISSÃO: 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.											
Objectivos Estratégicos											
OE 1.	Promover a melhoria de desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão e metodologias de trabalho										
OE 2.	Contribuir para a melhoria das competências dos recursos humanos da Administração Pública										
OE 3.	Promover a renovação seletiva de recursos humanos na Administração Pública										
OE 4.	Garantir a eficácia do sistema de requalificação										
OE 5.	Ampliar a ação colaborativa do INA com entidades nacionais e internacionais										
Objectivos Operacionais											
EFICÁCIA										Ponderação:	40%
O1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação										Peso:	25%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1. % de trabalhadores colocados em novos postos de trabalho (com referência ao número de novas entradas aptos para colocação)		-	-	30	10	50	100%	63,00	141%	Superou	
IND2. % de processos inseridos em GERHUP (com referência ao número de processos em SRH ativos em 31.12.2014)		-	-	10	5	18,7	0%			n.a.	
O2. Consolidar a receita do INA										Peso:	25%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3. % de aumento do volume de faturação (relativamente a valores de 2014)		-	-	20	10	37,5	100%	30,43	115%	Superou	
O3. Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP										Peso:	25%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND4. % de aumento do volume de formação		10	27,91	10	5	18,7	100%	7,00	100%	Atingiu	
O4. Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional										Peso:	15%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND5. Número de ações desenvolvidas		-	-	15	5	25	100%	21	115%	Superou	
O5. Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA										Peso:	10%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND6. Número de ações realizadas		-	-	6	2	10	100%	7	100%	Atingiu	
EFICIÊNCIA										Ponderação:	30%
O6. Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros										Peso:	40%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND7. Número de medidas que promovam o programa		-	-	4	2	7,5	100%	5	100%	Atingiu	
O7. Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação										Peso:	60%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND8. Prazo de instalação do sistema		-	-	334	30	228	50%	364	100%	Atingiu	
IND9. Prazo de aprovação da alteração aos procedimentos		-	-	334	30	228	50%	364	100%	Atingiu	
QUALIDADE										Ponderação:	30%
O8. Garantir a definição do Plano Estratégico do INA										Peso:	50%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND10. Prazo de conclusão		-	-	288	15	204,75	100%	302	100%	Atingiu	
O9. Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA										Peso:	50%
INDICADORES	2012	2013	2014	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND11. Prazo de apresentação do portfolio de serviços		-	-	288	15	204,75	100%	302	100%	Atingiu	

No ano em apreço, o processo de desdobramento dos objetivos estratégicos traduziu-se na definição de nove objetivos operacionais, dos quais, cinco integraram o parâmetro de eficácia, dois o parâmetro de eficiência e dois de qualidade. Na globalidade, três foram superados e seis atingidos.

No que se refere ao objetivo operacional de eficácia nº 1, *“Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação”*, cabe realçar que a superação da meta, acima do valor crítico para o indicador (% de trabalhadores colocados em novos postos de trabalho), resultou, por um lado, da grande imprevisibilidade inerente à dinâmica do sistema de requalificação e por outro das iniciativas desenvolvidas pelo INA no sentido de aperfeiçoar as metodologias e processos de ajustamento entre a oferta e procura de recursos humanos.

De forma semelhante os objetivos de eficácia nºs. 2 e 4, respetivamente, *“Consolidar a receita do INA”* e *“Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional”*, ambos moderadamente superados, refletem, opções estratégicas de gestão interna e orientações emanadas pela tutela, no sentido de incrementar e melhorar a capacidade de resposta em termos de consultoria e assessoria técnica, bem como de aumentar e diversificar os processos e iniciativas de disseminação do conhecimento a nível nacional e internacional.

Atingidos na sua totalidade, dos restantes objetivos operacionais QUAR, destaca-se o cumprimento dos objetivos de eficiência nº 7, e de qualidade, nºs 8 e 9, pelo seu carácter inovador e catalisador de um desempenho organizacional mais orientado para a criação de valor e consequentemente mais ajustado /direcionado aos novos desafios e exigências decorrentes do contexto de mudança em que se encontra a Administração Pública. Desta forma, através da realização de diferentes ações de reflexão e avaliação estratégica (interna e externa), foi possível projetar, desenvolver e implementar intervenções específicas de melhoria que permitiram caracterizar o estado atual da organização, alinhar de forma mais apropriada e eficiente os desempenhos de processo (organizacionais e individuais) e fortalecer a criação e desenvolvimento dos produtos e serviços INA.

b. Avaliação do sistema de controlo interno

A avaliação do sistema de controlo interno do INA tem por base o quadro de referência definido pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços, nomeadamente o anexo A que integra este relatório. No que respeita às especificações técnicas do referido sistema, as mesmas decorrem das competências descritas no Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA.

A estrutura organizacional obedece às regras definidas legalmente e responde satisfatoriamente à evolução da atividade do serviço. No decurso de 2015 continuámos com a consolidação do SIPOC – INA – Sistema de Integração de Processos e Conteúdos do INA, que cria condições para uma prática de gestão por processos, com clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade, bem como para a sua crescente desmaterialização e otimização pelo uso das tecnologias de informação. Paralelamente prossegue a definição dos manuais de procedimentos para suporte a uma maior normalização dos modos de operar a nível administrativo.

A direção de topo e a gestão intermédia mantêm uma prática concertada de funcionamento com envolvimento de todos os colaboradores realizando reuniões periódicas. Da mesma forma, o relacionamento entre os dirigentes intermédios e os dirigentes superiores pauta-se por contactos regulares e pessoais que revestem o formato de reuniões e que permitem o acompanhamento do conjunto das atividades em curso nos diferentes serviços, assim como a análise, definição e adoção das estratégias a prosseguir.

Em termos operacionais estão definidas as políticas de segurança para o acesso dos funcionários à informação, estando igualmente salvaguardada a informação dos computadores da rede.

A segurança na troca de informação e software é garantida, na medida em que as instalações de software só são feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível da rede do Ministério das Finanças.

O acesso às aplicações está protegido por passwords individualizadas; existe sistema antivírus e proteção por firewall; os servidores encontram-se em local protegido e de acesso restrito e com proteção no acesso à informação. Toda a informação residente em servidores é objeto de backups diários, incluindo a que é criada/accedida pelos utilizadores nas áreas partilhadas.

As aplicações de Gestão de Recursos Humanos (GeRHuP) e Gestão de Recursos Financeiros (GeRFIP) que suportam os processos e as atividades de, respetivamente, gestão de recursos humanos e gestão financeira e orçamental, dos serviços do INA, são geridos pela ESPAP, IP.

Quadro 1 – Quadro Resumo do Controlo Interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			Para além dos regulamentos já existentes encontram-se em elaboração manuais de procedimentos decorrentes da implementação do SIPOC
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos efetua uma verificação da legalidade das despesas e os dirigentes apuram da legalidade dos atos praticados.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?			X	Não existe no INA uma estrutura com competências específicas na área do controlo e auditoria.
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			Todos os trabalhadores têm conhecimento da carta ética da Administração Pública, estando cientes dos seus deveres.
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os dirigentes identificam as necessidades de competências dos respetivos colaboradores e promovem a sua aquisição ou desenvolvimento através da formação.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			São efetuadas reuniões entre a direção e os dirigentes intermédios.
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?		X		Não
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura hierarquizada está conforme o DL 48/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			Todos os trabalhadores são avaliados em sede de SIADAP.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			Cerca de 68% dos colaboradores frequentaram ações de formação.
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			No âmbito do projeto SIPOC-INA decorre o processo de elaboração de manuais de procedimentos
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			Competência atribuída à Diretora Geral
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Existe um plano de compras integrado no plano de agregação de compras da Secretaria-Geral.
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		As áreas de atividade do INA não determinam a necessidade de implementação do sistema de rotatividade de funções.
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			As competências funcionais estão definidas no âmbito de cada unidade orgânica e nos manuais de procedimentos.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Estas descrições integram os manuais de procedimentos cuja elaboração se encontra em curso.
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			No âmbito da elaboração dos manuais de procedimentos está a proceder-se a esta clarificação. Existem alguns workflow automáticos integrados no SGD.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			Sim.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
executado e monitorizado?				procedeu à respetiva monitorização.
4 – Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			É usado o GERFIP e um sistema de gestão documental.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Existem projetos em curso para a sua consolidação.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			Existem projetos em curso para a sua consolidação.
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			Existe um dashboard que permite a monitorização do QUAR.
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			Existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível do Ministério das Finanças.
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	X			O acesso às aplicações encontra-se protegido, existe um sistema antivírus e proteção por <i>firewall</i> . Toda a informação é objeto de <i>backups</i> diários.
4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	X			A Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação garante a segurança de toda a informação.

Nota: as respostas devem ser dadas tendo por referência o ano em avaliação.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

3. INICIATIVAS E RESULTADOS RELEVANTES

No decorrer de 2015 o desenvolvimento da atividade do INA pautou-se pela procura de consolidação e reforço do seu posicionamento institucional, através da concretização dos seguintes objetivos inscritos no Plano de Atividades:

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.

De facto, o ano de 2015 foi, para o INA, um ano de consolidação da sua atividade, e, em simultâneo, de crescimento. A necessidade de contribuir para uma melhoria da eficácia na administração pública, serviu de referência e de estímulo à iniciativa desta direção geral, enquanto catalisador de inovação, debate e capacitação sobre as mudanças em curso, podendo afirmar-se que o INA assumiu o seu papel de indutor de mudança, atuando nas suas diferentes vertentes de atuação.

No domínio da formação e melhoria das competências dos recursos humanos da Administração Pública (AP), o ano de 2015 correspondeu a uma efetiva consolidação da oferta formativa do INA, tendo-se realizado mais de 500 cursos com um número de formandos que ultrapassou os 11 mil.

A elevada procura dos cursos constantes no plano de formação elaborado especificamente para preparar a Administração Pública para a entrada em vigor do novo Código do Procedimento Administrativo, que integrou a realização de jornadas em Lisboa e no Porto, e de cursos destinados a juristas, não juristas e dirigentes, confirmou o acerto da oferta concebida. Realizaram-se mais de 114 cursos com esta temática, tendo sido formados cerca de 2.600 trabalhadores.

Manteve-se a elevada procura de formação à medida, reforçando-se esta modalidade de prestação de serviços de formação por parte do INA.

Em simultâneo, diversificou-se a oferta formativa no domínio da cooperação, tendo-se realizado diferentes iniciativas no apoio ao desenvolvimento institucional dos Palop's, designadamente, com a realização de ações de formação para o Instituto Nacional de Administração Pública de Timor. No decurso deste ano realizou-se também a primeira edição do Diploma de Especialização em Cooperação e Desenvolvimento (DECODE) na região norte.

No que respeita à formação inicial para licenciados que visa facultar competências necessárias ao exercício de funções técnicas superiores, cabe referir que o Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública – CEAGP, contou com a seleção e integração de 100 candidatos na sua 15ª edição. Realizou-se ainda a abertura do procedimento concursal para a 16ª edição que, após um reporte recorde de necessidades pelos serviços, apresentou também o número recorde de 200 vagas, admitindo-se, pela primeira vez, a realização de uma turma do CEAGP no distrito do Porto.

No âmbito da gestão do sistema de requalificação, em que se registou um aumento acentuado do fluxo de trabalhadores colocados nesta situação, organizaram-se ações de formação para todos os trabalhadores, nomeadamente técnicos superiores e outros profissionais, frequentadas por um total de 103 participantes.

Neste domínio salienta-se igualmente a apresentação de um projeto de revisão do Regime Jurídico da Formação Profissional da Administração Pública, já entregue à tutela e que constitui, salvo melhor opinião, uma base de trabalho para a tão necessária revisão de um regime que data de 1998.

Na linha da promoção e consolidação do conhecimento na AP, realizaram-se diferentes iniciativas, desde a organização de conferências e debates, a exposições bibliográficas e produção de monografias. Neste domínio destaca-se a organização de um ciclo de debates "Pensar a AP", iniciado em janeiro de 2014 e concluído em junho de 2015, tendo contado com 2600 participantes e representantes de 739 organismos; a dinamização de um grupo de trabalho informal para reflexão estratégica sobre o futuro das bibliotecas da administração central e a publicação de duas monografias (2ª edição revista e aumentada da "Gestão de compromissos: Lei dos compromissos e pagamentos em atraso" e "Governança integrada e Administração Pública").

Por outro lado, a pertinência de se fomentar a reflexão e debate sobre a Administração Pública, levou o INA a organizar o Congresso de Administração Pública, sob a designação "Administração Pública: Valor e Confiança", onde se abordaram temas diversificados, como a prestação do serviço público, a

valorização dos recursos humanos, gestão de talentos, inovação, avaliação da Administração Pública e confiança nas instituições. Reuniu cerca de 1.300 participantes, tendo obtido uma avaliação de cinco valores no grau de satisfação dos participantes. Ainda no âmbito desta iniciativa, apresentaram-se os resultados do projeto “Showcasing de Boas Práticas de Valorização das Pessoas”, tendo-se lançado o desafio para a eleição das três práticas mais interessantes. Este projeto foi desenvolvido com diferentes organismos da AP em cinco áreas distintas, a saber, Comunicação Interna, Liderança, Cooperação interna e entre organismos, Gestão da Mudança e Desenvolver a Confiança, tendo-se apresentado 121 boas práticas, por 55 organismos.

Promoveu-se a realização do 3º encontro do Conhecimento e Cooperação, dando continuidade à iniciativa levada a efeito em 2011 e 2013, criando assim um espaço de partilha de experiências e de informação entre os diversos atores (ONGD, Empresas, Autarquias, Organismos da AP, Peritos, entre outros), com vista ao reforço das capacidades das pessoas e das organizações que se dedicam à gestão e execução de programas e projetos no âmbito da Cooperação para o Desenvolvimento.

Ainda no sentido de ampliar a comunicação e ação colaborativa com entidades nacionais e internacionais, o INA dinamizou diferentes redes de interlocutores seja no âmbito do seu papel de coordenador da formação profissional nas administrações públicas seja no domínio do projeto de responsabilidade social.

No plano da operacionalização de iniciativas alinhadas com a estratégia de melhoria de desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão e metodologias de trabalho, o INA realizou projetos de serviços de consultoria organizacional e de recrutamento, seleção e gestão de pessoas, em resposta a solicitações de entidades de administração pública central e local. A criação de duas brochuras institucionais de divulgação dos portefólios destes serviços constituiu também uma iniciativa importante que facilitará a promoção desta área em 2016.

O incremento destes projetos de prestação de serviços tem também contribuído para o desenvolvimento de competências internas, quer nas áreas de atividade diretamente envolvidas na resposta à entidade cliente, quer nos processos de suporte. Neste último caso, associado ao aumento da prestação de serviços de apoio à gestão de procedimentos concursais na AP, salienta-se o desenvolvimento e produção de ferramentas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação, designadamente formulários e candidaturas eletrónicas, bem como a implementação de procedimentos de leitura ótica e produção de bases de dados de resultados.

Ainda nesta área do recrutamento e seleção, à luz da Portaria nº 198/2015 de 6 de julho, sobre o Programa de Estágios na Administração Pública Central (PEPAC), o INA realizou todo o processo de

colocação de jovens licenciados até aos 30 anos, num universo de 1437 lugares de estágio disponibilizados na AP.

Dada a importância e criticidade da atividade de recrutamento e seleção na Administração Pública, associada ao facto do INA ser uma entidade com competências centrais neste domínio, levou a que uma das iniciativas relevantes no ano de 2015 fosse a certificação na Norma ISO 10667, para o aumento da credibilidade destes processos na administração em particular e na sociedade em geral. O INA é assim a primeira entidade pública portuguesa a obter esta certificação.

Enquanto entidade gestora da requalificação, com um fluxo de entrada de trabalhadores no sistema que correspondeu a mais do dobro do total das entradas entre os anos 2010 e 2014, o INA procurou melhorar os respetivos processos de gestão, de modo a conseguir os ajustamentos possíveis entre as necessidades dos organismos e os perfis disponíveis no sistema. Para garantir um adequado acompanhamento dos trabalhadores foram realizadas entrevistas com todos eles, por todo o território nacional, que conjugadas com as diligências efetuadas junto das entidades da administração pública, e em resposta às consultas das mesmas, incluindo mais de 15.000 procedimentos prévios e centenas de outras consultas, permitiu garantir o reinício de funções de 63% dos trabalhadores que entraram em requalificação em 2015.

No plano da gestão interna conjugaram-se esforços no sentido de reforçar a sustentabilidade económica do INA e, simultaneamente, fomentar um ambiente propício à melhoria dos processos e inovação de serviços.

É assim de salientar as iniciativas tomadas no sentido de melhorar a eficiência pela diminuição dos custos fixos e custos de funcionamento operacionais que, a par do aumento da receita própria, contribuiu para a consolidação da recuperação financeira do INA.

Na ótica da evolução qualitativa dos processos organizacionais implementou-se o “balcão único” de serviços do INA, integrado numa candidatura financiada pelo SAMA, encerrada formalmente em dezembro de 2015.

Numa dimensão mais abrangente e estruturante, o INA empenhou-se no desenvolvimento do projeto de planeamento estratégico para o triénio 2016-2018. Pelas suas características esta iniciativa constituiu uma oportunidade única de, por um lado, analisar a situação atual e, por outro, equacionar uma estratégia de resposta aos desafios identificados, tendo para isso recorrido a técnicas de reflexão participativa, quer a nível interno, quer com a participação de alguns dos principais stakeholders externos.

4. RECURSOS UTILIZADOS

Em 2015, a Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas dispôs de um orçamento de 23.595.863,32 euros, dos quais, 97,5% corresponderam à componente de funcionamento e 2,5% à componente de investimento (PIDDAC).

Para manter atualizada e operante a gestão de recursos humanos, esta traduziu-se, no essencial, por trabalhar para e com as pessoas, não descurando a visão e os objetivos estratégicos e operacionais da organização nas suas diversas vertentes.

Para a prossecução dos objetivos, foi feito um esforço de racionalização de recursos humanos, financeiros e materiais, procurando sempre a melhoria dos resultados e da qualidade dos serviços prestados.

a. Recursos Humanos

Em Dezembro de 2015, o INA contava no total com 110 trabalhadores, que face ao planeado corresponde a menos 16 pessoas. Fazendo uma comparação entre 2013 e 2015, gráfico 1, verificou-se um acréscimo de 17,27% no total dos efetivos.



GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DOS EFECTIVOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Destes 110 efetivos, conforme o ilustrado no gráfico 2 abaixo, 87 são do sexo feminino e 23 do sexo masculino. A estes valores corresponde uma taxa de feminização de 79%, sendo esta superior à registada no ano anterior, que se situava nos 77%.

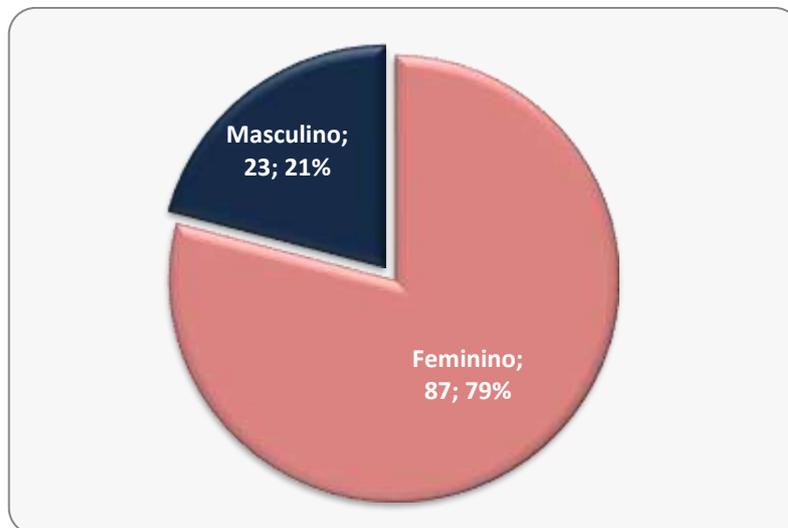


GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO

Ao distribuir os efetivos por faixas etárias, gráfico 3, verifica-se que os valores mais elevados centram-se nos intervalos 50-54 e 55-59 anos, com 43 trabalhadores no seu somatório, correspondendo a 39 % do total de efetivos. Apurou-se que 17 % têm idades compreendidas no intervalo 40-44 anos, com 19 trabalhadores. O leque etário é compreendido entre os 29 e os 64 anos. Verifica-se também que na faixa etária de 55-64 há 30 pessoas que correspondem a cerca de 27,5%. O indicador do nível Etário Médio situa-se nos 48 anos.

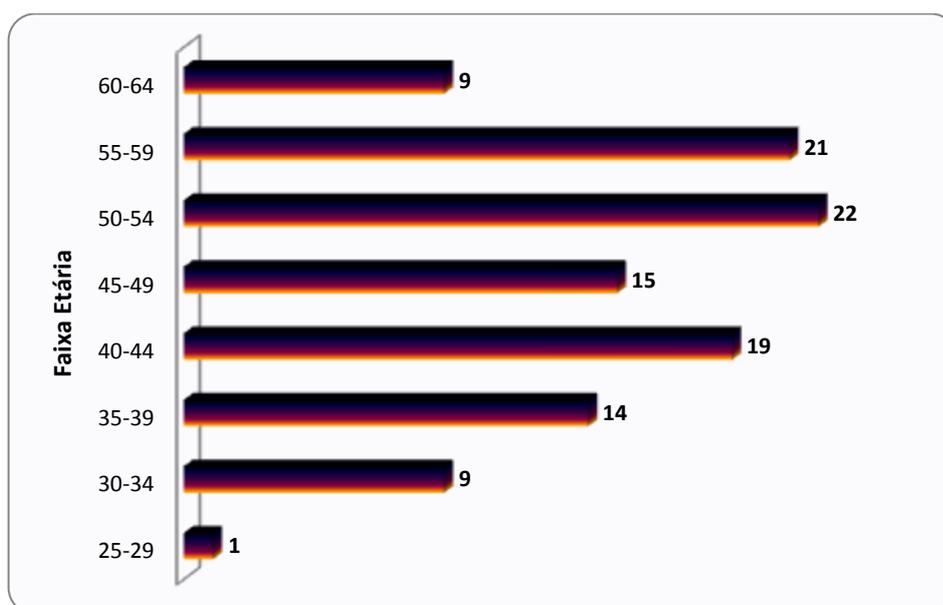


GRÁFICO 3 – ESTRUTURA ETÁRIA

Fazendo-se uma análise comparativa da estrutura habilitacional dos últimos três anos, verifica-se que pela natureza e missão do INA, do seu universo global, 70 trabalhadores são detentores de um bacharelato/ licenciatura/ mestrado ou doutoramento, gráfico 4, devido ao grau elevado de técnica necessária para a execução dos seus projetos (63,64%). Fazendo a comparação dos últimos três anos 2013 a 2015, verifica-se uma acentuada subida de número de efetivos referente aos detentores do ensino superior.

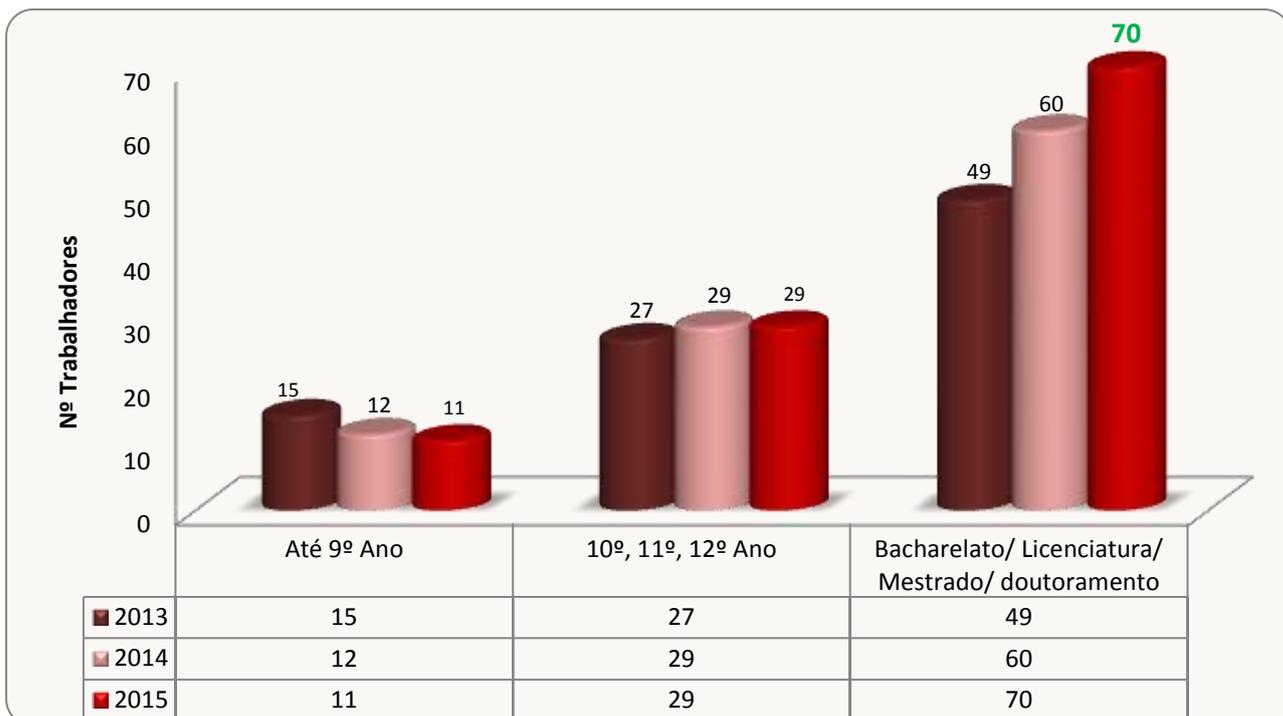


GRÁFICO 4 – ESTRUTURA HABILITACIONAL

Fez-se o levantamento da idade dos trabalhadores segundo o nível de antiguidade e por género, representado no gráfico 5. Verificou-se que do universo dos 110 trabalhadores, 70, composto por 16 homens e 54 mulheres, pertencem ao grupo do nível de antiguidade dos 5 anos aos 24 anos. Os restantes 40 trabalhadores, 7 homens e 33 mulheres, fazem parte do grupo que vai dos 25 aos 40 e mais anos de antiguidade na função pública.

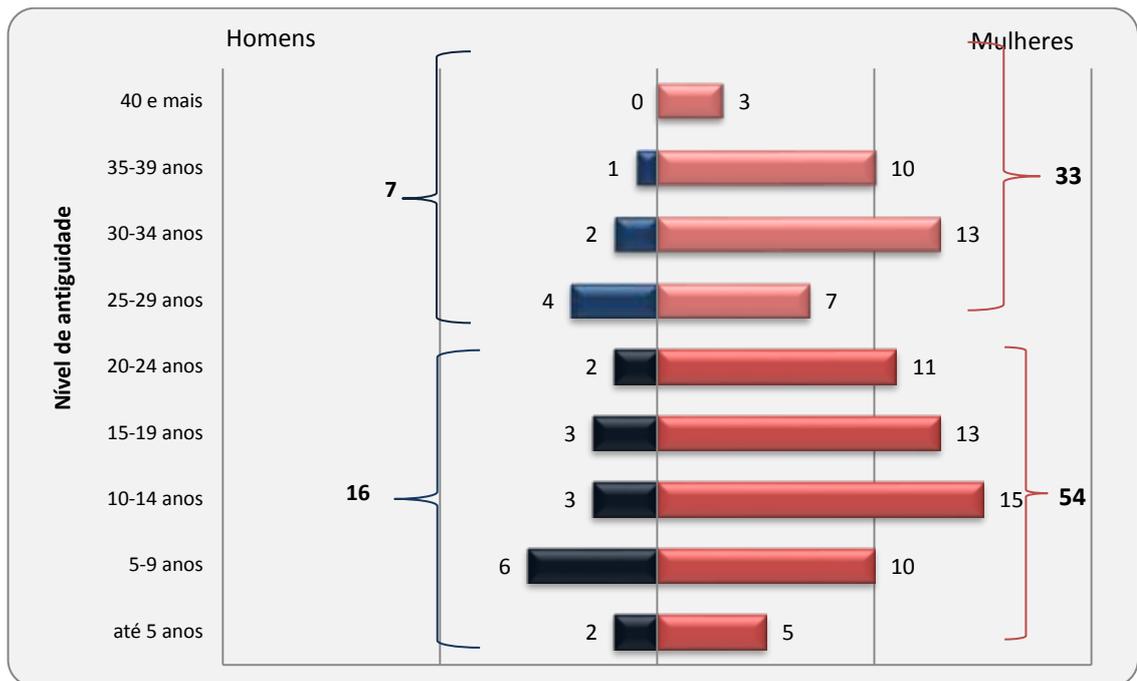


GRÁFICO 5 – NÍVEL DE ANTIGUIDADE/GÉNERO

Do universo global de efetivos, o grupo de pessoal técnico superior, incluindo os dirigentes, representa 60%; o pessoal assistente técnico 28%, o pessoal de informática 7% e o pessoal assistente operacional 5%. Existe uma diferença muito acentuada de género nos cargos dirigentes e em praticamente todas as carreiras, o que decorre naturalmente da taxa de feminização de 79% mencionada anteriormente.

O peso da componente técnica é visível na distribuição dos efetivos por grupo de pessoal, representando o grupo técnico superior, 43, 39% do número total de efetivos.

Da análise comparativa entre 2014 e 2015 confirma-se a tendência de acréscimo do grupo profissional pessoal técnico superior de 57% para 60%, devido a especificidade da missão desta Direção Geral.

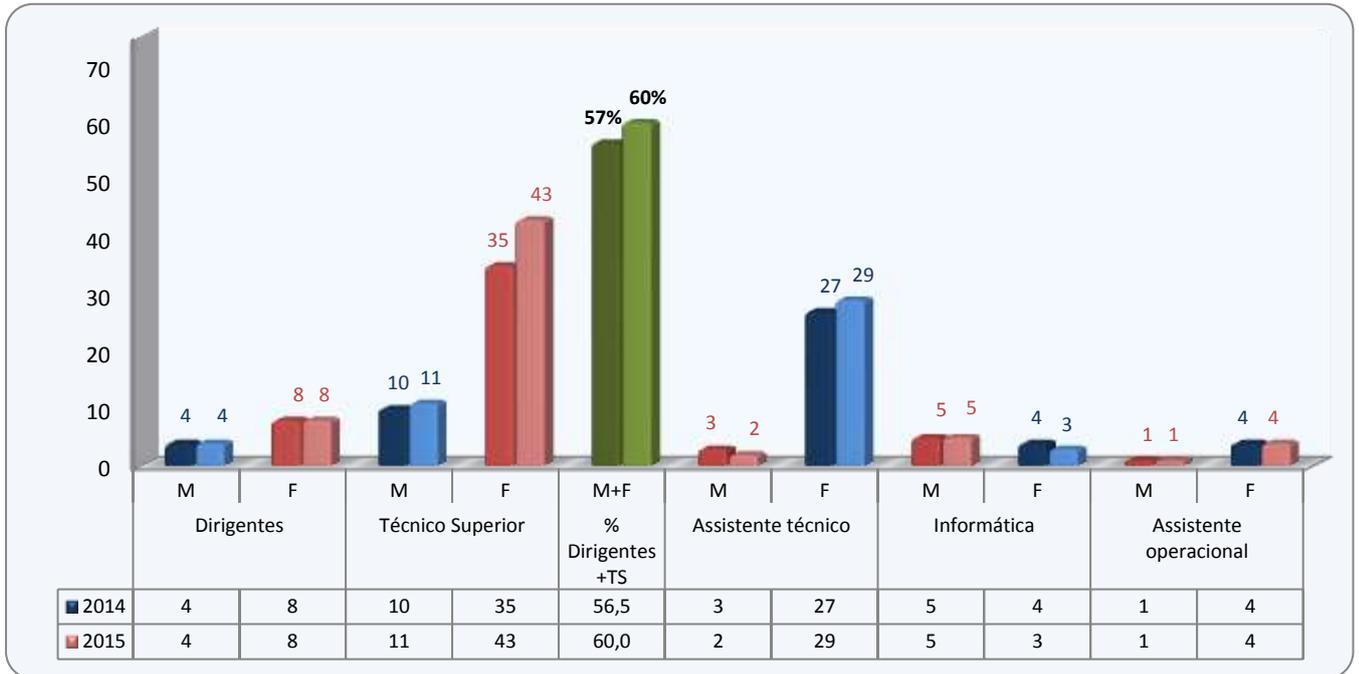


GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DE EFECTIVOS POR GRUPO PROFISSIONAL / GÉNERO

Os efetivos do INA estão distribuídos por unidades orgânicas. Pela sua natureza e missão a unidade orgânica que apresentou maior número de trabalhadores, em 2015, foi a DSGRM - Direção de Serviços de Gestão e Recrutamento e Mobilidade (25%), conforme o indicado no Gráfico 6 a seguir indicado:

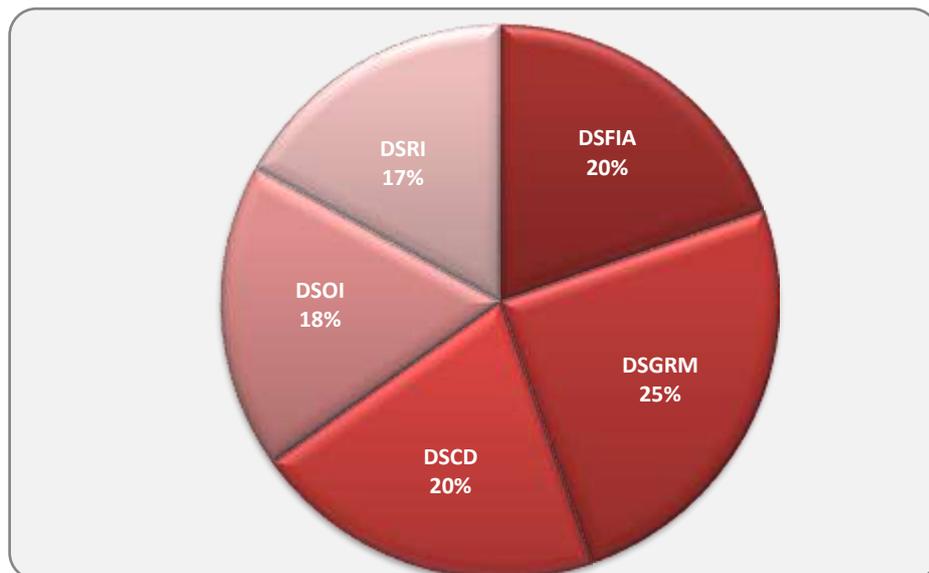


GRÁFICO 6 - Nº TRABALHADORES POR UNIDADE ORGÂNICA

Sendo a valorização das pessoas um dos objetivos fundamentais do INA, em 2015, houve 227 participações dos trabalhadores em ações de formação. Estas ações tiveram uma componente interna e outra externa, num total de 4.257 horas, distribuídas conforme o gráfico 7 ilustra. O universo abrangido foi de 91 formandos, o que representa uma média de 19 horas de formação por trabalhador. O grupo profissional que mais formação recebeu foi o de técnico superior com 138 participações e 2.533 horas de formação.

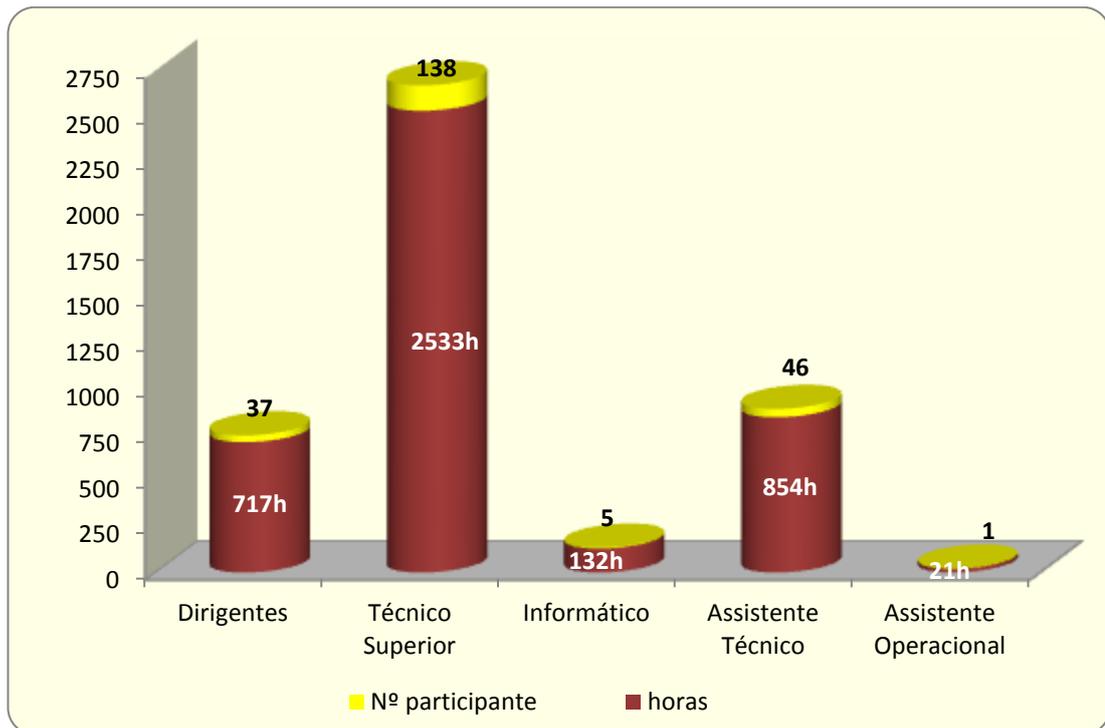


GRÁFICO 7 – GRUPO PROFISSIONAL/Nº PARTICIPANTES / HORAS DE FORMAÇÃO

b. Recursos Financeiros

Comparando os Orçamentos do INA de 2014 e 2015, Tabela 1, verifica-se que na componente de funcionamento houve um acréscimo de 27,40%, em relação às despesas efetuadas em 2014. Este acréscimo resulta da rubrica “Despesas com pessoal” que aumentou em 30,66% em 2015, pelo facto de ter sido conferido ao INA atribuições de entidade gestora do Sistema de Requalificação, agregando o pagamento dos salários aos funcionários inseridos entrados

no sistema. Na componente PIDDAC o acréscimo é de 26,79%

(Valores em euros)

Grupo de despesa	ANOS			Variação	
	2014	2015		Valor	%
	Executado	Planeado	Executado		
	(a)		(b)	(c) = (b) - (a)	d = (c) / (a)
Orçamento de funcionamento	15.002.348	22.995.863	19.112.991	4.110.643	27,40%
Despesas c/Pessoal	13.386.775	20.441.557	17.490.767	4.103.992	30,66%
Aquisições de Bens e Serviços	1.615.573	2.554.306	1.622.224	6.651	0,41%
Outras despesas correntes	0	0	0	0	
Despesas de capital	0	0	0	0	
TOTAL (PIDDAC+Outros)	71.899	600.000	110.267	38.368	53,36%
PIDDAC	0	600.000	110.267	110.267	
Outros Valores	71.899	0	0	-71.899	-100,00%
Total geral	15.074.247	23.595.863	19.223.258	4.149.011	80,76%

TABELA 1- COMPARAÇÃO DOS ORÇAMENTOS 2014/2015

5. AVALIAÇÃO FINAL

a. Apreciação de resultados

A concretização dos objetivos operacionais delineados em cada parâmetro para 2015, evidencia uma evolução positiva no processo de planeamento das atividades e respetiva definição das metas a alcançar. Desta forma, considerando que não se registaram incumprimentos e que os resultados alcançados apresentam taxas de superação moderadas, conclui-se que o grau de ambição colocado nos objectivos de QUAR foi ajustado ao contexto organizacional que caracterizou o ano em apreço. Foram igualmente considerados, de forma antecipada, eventuais fatores exógenos imprevisíveis que poderiam interferir com a atividade das diferentes unidades orgânicas.

Taxa de Realização Parâmetros e Objetivos				
	Planeado	Realizado	Taxa de Realização Parâmetros/Objetivos	Classificação
EFICÁCIA	40%	46,5%	116,3%	Superou
O1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação	25%	35,3%	141,3%	Superou
O2. Consolidar a receita do INA	25%	28,7%	114,9%	Superou
O3. Consolidar a oferta de serviços de formação profissional na AP	25%	25,0%	100,0%	Atingiu
O4. Reforçar as ações de promoção do conhecimento na AP nacional e internacional	15%	17,3%	115,0%	Superou
O5. Desenvolver e implementar o projeto de responsabilidade do INA	10%	10,0%	100,0%	Atingiu
EFICIÊNCIA	30%	30,0%	100,0%	Atingiu
O6. Promover o desenvolvimento do programa de renovação seletiva de quadros	40%	40,0%	100,0%	Atingiu
O7. Contribuir para a melhoria da prestação de serviços de formação através da implementação de um novo sistema de gestão da formação	60%	60,0%	100,0%	Atingiu
QUALIDADE	30%	30,0%	100,0%	Atingiu
O8. Garantir a definição do Plano Estratégico do INA	50%	50,0%	100,0%	Atingiu
O9. Consolidar e divulgar o modelo de prestação de serviços das várias áreas de intervenção do INA	50%	50,0%	100,0%	Atingiu
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	106,5%	106,5%	Bom

TABELA 3 – TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

Em síntese, dos 9 objetivos operacionais traçados no QUAR, obtiveram-se resultados bastantes positivos sendo que **4 foram superados e 8 foram atingidos**, conforme o ilustrado na tabela 3 acima indicada.

b. Proposta de Menção Qualitativa

Com base no ilustrado na tabela 3 e nos termos da alínea a) do nº. 1 do artigo 18º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro e considerando a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios verificados no QUAR do INA, propõe-se, para o ano de 2015, a menção de desempenho “Bom”.

c. Conclusões

A necessidade de contribuir para uma melhoria de eficácia nos serviços públicos tornou-se uma referência e um estímulo à iniciativa desta direção geral durante o ano de 2015, podendo afirmar-se que o INA assumiu o seu papel de indutor de mudança, atuando nas suas diferentes vertentes de atuação.

Na área da formação profissional, há que assinalar os resultados extremamente positivos da estratégia e investimento no desenvolvimento da formação. Na verdade, foi possível consolidar a oferta formativa do INA, tendo-se realizado mais de 500 cursos com um número de formandos que ultrapassou os 11 mil.

Ao mesmo tempo, manteve-se a elevada procura de formação à medida, reforçando-se esta modalidade de prestação de serviços de formação por parte do INA. Procurou ainda diversificar-se a oferta formativa no apoio ao desenvolvimento institucional dos PALOP, com a realização de ações de formação para a Guiné, Moçambique e Timor.

De realçar também a realização de mais uma edição do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública – CEAGP, o qual contou com a seleção e integração de 100 candidatos na sua 15.ª edição. Realizou-se ainda a abertura do procedimento concursal para a 16.ª edição que, após um reporte recorde de necessidades pelos serviços, apresentou também o número recorde de 200 vagas sendo, pela primeira vez, aberta uma turma do CEAGP no Porto.

Neste domínio salienta-se igualmente a apresentação de um projeto de revisão do Regime Jurídico da Formação Profissional da Administração Pública, entregue superiormente e que constitui uma base de trabalho para a tão necessária revisão de um regime que data de 1998.

Já no que respeita à gestão do sistema de requalificação destacam-se os resultados obtidos no reinício de funções de trabalhadores (mais de 63% dos trabalhadores que entraram no sistema em 2015 foram colocados) tendo havido da parte do INA um esforço sério para melhorar os respetivos processos de gestão, de modo a conseguir os ajustamentos possíveis entre as necessidades dos organismos e os perfis disponíveis no sistema. Enquanto entidade gestora da requalificação, o INA respondeu ainda a mais de 15.000 procedimentos prévios e centenas de outras consultas apresentadas pelos serviços no sentido de agilizar o reinício de funções dos trabalhadores no sistema.

Foi ainda possível desenvolver formação específica para estes trabalhadores, em todo o país, num total de 103 participantes.

No que respeita à área de recrutamento e selecção salienta-se, para além do forte crescimento da actividade, o facto de ter sido possível obter a certificação na Norma ISO 10667, visando o aumento da credibilidade e da transparência destes processos na Administração e na sociedade em geral.

O INA é a primeira entidade pública ibérica a obter esta certificação.

Na área de desenvolvimento organizacional verificou-se um crescimento nos projetos de prestação de serviços, salientando-se ainda o desenvolvimento e produção de ferramentas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação, bem como a implementação de procedimentos de leitura ótica e produção de bases de dados de resultados.

Numa dimensão mais abrangente e estruturante, o INA empenhou-se no desenvolvimento do projeto de planeamento estratégico para o triénio 2016-2018, iniciativa que constituiu uma oportunidade única de analisar a situação existente e equacionar uma estratégia de resposta aos desafios identificados, tendo para isso recorrido a técnicas de reflexão participativa, quer a nível interno, quer com a participação de alguns dos principais *stakeholders* externos.

Também numa dimensão abrangente - promoção e consolidação do conhecimento na AP - e a par da restante actividade, foi possível desenvolver outras iniciativas com impacto na AP e desenvolvidas pelos recursos próprios da organização, a saber:

- Organização de um ciclo de debates "Pensar a AP", iniciado em janeiro de 2014 e concluído em junho de 2015, tendo contado com 2600 participantes e representantes de 739 organismos;
- Dinamização de um grupo de trabalho informal para reflexão estratégica sobre o futuro das bibliotecas da administração central e a publicação de duas monografias;
- Co-organização da 2.ª Conferência Internacional sobre Governança Integrada, em articulação com o Fórum para a Governança Integrada;
- Organização do Congresso de Administração Pública, sob a designação "Administração Pública: Valor e Confiança", que reuniu cerca de 1.300 participantes, tendo obtido uma avaliação de cinco valores no grau de satisfação dos participantes;
- Desenvolvimento do projeto "Showcasing de Boas Práticas de Valorização das Pessoas" que contou com a apresentação de 121 boas práticas, por 55 organismos;
- Realização do 3.º encontro do Conhecimento e Cooperação, dando continuidade à iniciativa levada a efeito em 2011 e 2013, criando assim um espaço de partilha de experiências e de informação entre os diversos atores (ONGD, Empresas, Autarquias, Organismos da AP, Peritos, entre outros);
- Dinamização de diferentes redes de interlocutores seja no âmbito do seu papel de coordenador da formação profissional nas administrações públicas seja no domínio do projeto de responsabilidade social;
- Assinatura de protocolos com entidades públicas e privadas nacionais e internacionais, assim como com instituições de ensino superior para desenvolvimento de actividades conjuntas (v.g.

Fórum para a Governação Integrada, Instituto Politécnico do Porto, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, etc).

No plano da gestão interna conjugaram-se esforços no sentido de reforçar a sustentabilidade económica do INA e, simultaneamente fomentar um ambiente propício à melhoria dos processos e inovação de serviços.

Em suma, poder-se-á afirmar que o ano de 2015 foi um ano simultaneamente de consolidação e de aumento de actividade, no final do qual o INA se pode orgulhar dos resultados obtidos e da confiança obtida junto de clientes e *stakeholders*.