

PLANO DE ACTIVIDADES



2011

INDICE

1 - NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
2 - ENQUADRAMENTO	3
2.1 - FACTORES EXTERNOS	3
2.2 - ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	4
2.5 - FACTORES INTERNOS.....	6
2.6 - IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS-ALVO	8
2.7 - TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS	9
3 - ACTIVIDADES PARA 2011.....	12
QUAR – 2011.....	12
3.1 - FORMAÇÃO.....	13
3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA	14
3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	17
ANEXO 1 - MAPA DE PESSOAL.....	21
ANEXO 2 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO	23
ANEXO 3 – PROGRAMA DE FORMAÇÃO.....	25

1 - NOTA INTRODUTÓRIA

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

Contribuir, através da formação, da investigação técnico-científica e da assessoria técnica, para a valorização dos recursos humanos da administração pública

e fixa-lhe o seguinte conjunto de atribuições gerais:

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

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

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

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

2 - ENQUADRAMENTO

2.1 - FACTORES EXTERNOS

A actuação do INA terá, em 2011, como enquadramento, as políticas governamentais que prosseguem ou intersectam a modernização da administração pública e a valorização dos seus recursos humanos, nomeadamente as que são explicitadas nos programas de reforma da administração pública implementados pelo Governo e na legislação em vigor sobre estas matérias.

Em 2011 a Administração Pública atravessará ainda uma fase de consolidação das reformas realizadas nos anos anteriores e caberá ao INA um papel de ajuda a essa consolidação, através da oferta dos adequados programas de formação, estudo e assistência técnica. Admite-se que, em 2011, a procura de formação na Administração Pública possa ser afectada pelas restrições orçamentais dos serviços, acentuando-se, porventura, a tendência constatada já no 2º semestre do ano corrente. O INA procurará contrariar esta tendência, inovando nos programas e acentuando a sua aderência às reais necessidades de formação dos serviços, com particular incidência nos programas virados para a melhoria da eficiência.

Este instituto assumirá o seu papel na aplicação das disposições da Resolução do Conselho de Ministros aprovada em 4 de Novembro de 2010, que visa reforçar o papel da formação na valorização dos recursos humanos dos serviços públicos e estabelece orientações sobre os domínios de investimento prioritário nesta matéria.

O INA terá ainda como referência as orientações estratégicas que enformam o QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional, muito em particular no que diz respeito ao Programa Operacional Potencial Humano, na sua vertente Qualificação dos Recursos Humanos da Administração Pública.

2.2 - ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Introdução de uma cultura de avaliação na administração pública

Sendo a avaliação do desempenho das organizações e pessoas um dos eixos principais da reforma realizada pelo Governo, o INA contribuirá, nesta matéria, através de amplos programas de informação e formação e através de assistência técnica na aplicação dos princípios e das metodologias da avaliação;

Capacitação e valorização dos dirigentes

Para além de um leque alargado de acções de informação e debate sobre temas que interessam directamente aos dirigentes, o INA oferecerá todos os cursos que são, por lei, formação obrigatória e/ou recomendada para o exercício de cargos de direcção superior e intermédia da administração pública. Adicionalmente, o INA criará as condições para que os dirigentes adiram à formação contínua, oferecendo programas de follow-up com percursos formativos flexíveis e oferecendo possibilidades de escolha;

Redução da despesa e melhoria da eficiência

No quadro actual, exige-se aos serviços públicos um esforço adicional nas vertentes da gestão que visam a redução da despesa e a melhoria da eficiência. O INA oferecerá um amplo e diversificado programa de formação nas áreas da gestão e simplificação de processos, reengenharia, eficiência energética, gestão de projectos, contratação pública e aprovisionamento, etc, que,

em maior ou menor grau, podem contribuir para este objectivo;

Desenvolvimento da sociedade da informação e da administração electrónica

Este objectivo contempla a melhoria do desempenho dos serviços através de novos métodos de gestão, novos processos de trabalho e novas tecnologias. Grande parte do programa de formação do INA visará este objectivo, com saliência para as acções oferecidas no domínio dos sistemas e tecnologias da informação. O INA contribuirá fundamentalmente, através da formação e da sensibilização dos dirigentes e quadros da AP, nomeadamente através de programas que visam: a) melhorar a literacia tecnológica dos funcionários em geral b) melhorar a competência dos dirigentes na gestão dos sistemas de informação e das novas tecnologias c) desenvolver as competências que são exigidas aos especialistas da AP neste domínio.

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

Em 2011 prosseguirá a dinamização de uma comunidade virtual sobre e para a AP (comunidades@ina).

Desburocratização e aproximação aos cidadãos

Os programas em curso neste domínio implicam, em primeiro lugar, a caracterização da situação e a elaboração de soluções, que se enquadra na vertente de Investigação, e, por outro lado, um grande esforço de sensibilização e formação dos dirigentes e quadros a todos os níveis da administração, a que a vertente da Formação procurará dar resposta adequada. Serão relevantes, aqui, os programas dedicados ao atendimento do público, à qualidade dos serviços, à simplificação e racionalização de processos, à utilização das novas tecnologias na interface dos serviços com os seus utentes e à aplicação do Código do Procedimento Administrativo e de toda a legislação que visa salvaguardar os direitos e garantias dos cidadãos.

Avaliação prospectiva e desenvolvimento de competências

Na sociedade do conhecimento, o desenvolvimento de competências em termos de saber, saber fazer e saber estar é essencial para que os trabalhadores da Administração Pública possam cumprir a múltipla missão de prestar serviços de qualidade à sociedade e contribuir para a melhoria do desempenho da AP, designadamente através da inovação ao nível dos processos, da produção de serviços e do fornecimento de informação relevante para a melhoria da governabilidade. O INA responderá a esta necessidade através da avaliação prospectiva de competências nas diversas áreas de actuação da Administração Pública e prestando assistência técnica aos serviços públicos na elaboração de directórios de competências e no desenvolvimento à medida de programas de capacitação;

Apoio à consolidação das grandes alterações legislativas

O INA continuará a desenvolver programas de informação e formação para dirigentes, juristas e outros quadros envolvidos na aplicação da legislação estruturante para a gestão pública, em particular nos domínios em que as recentes reformas introduziram alterações relevantes;

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

Espaço de intervenção

Administração Pública central constitui o campo nuclear das actividades do INA. Não está, porém, vedada a este instituto a intervenção noutros sectores, dentro e fora da administração, sempre que daí resulte a optimização da utilização dos

Rejuvenescimento da administração pública

O INA continuará a preparar uma nova geração de quadros, recrutados através de um processo transparente de concurso aberto, de âmbito nacional, e preparados, através de uma formação aprofundada e exigente (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública), para uma participação competente e dinamizadora nos processos de mudança em curso;

Apoio à implementação das políticas de mobilidade

Serão oferecidos programas de formação estruturantes visando a reconversão profissional e a mobilidade dos funcionários das áreas em retração para as áreas em expansão e/ou com carências de recursos qualificados.

Cooperação para o desenvolvimento

O desenvolvimento da cooperação internacional do INA prosseguirá objectivos de afirmação de Portugal na comunidade internacional, em sintonia com a estratégia de cooperação do Governo e das entidades que mais directamente são responsáveis pela sua aplicação. Assim, a actividade do INA terá em conta o efeito centrífugo que a integração europeia tem sobre as fronteiras do país em geral e da administração pública em particular. Face à importância das relações com os países de língua portuguesa, será atribuída prioridade a programas de cooperação com os PALOP, com o Brasil e com Timor Leste. Serão ainda desenvolvidas iniciativas de aprofundamento das novas frentes de cooperação com a América Latina e com a China, em linha com a política de cooperação internacional do Governo;

Promoção da informação e debate dentro e sobre a AP

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

recursos existentes e o reforço da competências internas;

Áreas temáticas

O INA desenvolverá prioritariamente as suas actividades nas áreas temáticas transversais da

administração pública, sem prejuízo de poder/dever aprofundar temas situados nas zonas de intersecção entre as áreas verticais e as áreas horizontais;

Desenvolvimento de uma rede de parcerias e colaboradores externos

O INA disporá de uma estrutura fixa tão pequena quanto possível e desenvolverá uma ampla e flexível rede de competências externas, através de parcerias com instituições e especialistas individuais;

Descentralização das actividades

O INA procurará levar as suas actividades o mais próximo possível dos seus clientes em todo o país, não através da descentralização de instalações e estruturas, mas sim através de parcerias com instituições locais;

Orientação para a procura

O INA responderá prioritariamente aos pedidos de assistência técnica e de formação à medida, integrada em projectos de mudança organizacional;

Convergência com as linhas estratégicas do QREN

O INA identificará os programas estruturantes que intersectam as suas vertentes de actividade e explorará as potencialidades que o QREN oferece em matéria de financiamento;

Desenvolvimento do e-learning e de comunidades de prática

Face às potencialidades do e-learning em termos de eficácia formativa, flexibilidade de percursos e horários e até de redução de custos, o INA alargará a sua oferta de programas de formação à distância e dinamizará comunidades virtuais de aprendizagem;

Alinhamento com a Iniciativa Novas Oportunidades

O INA estimulará a valorização dos quadros administrativos alinhando os seus programas de formação com o Catálogo Nacional de Qualificações, de forma a que os trabalhadores da administração pública possam tirar partido desta formação em processos de reconhecimento e validação de competências profissionais e de equiparação aos graus académicos de níveis 2 e 3.

2.5 - FACTORES INTERNOS

Em 2011, o INA manterá as atribuições que lhe são cometidas pela lei orgânica (formação, investigação, assessoria técnica e cooperação), sendo as actividades desenvolvidas por 7 equipas multidisciplinares.

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

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

2.5.1 - Recursos humanos

O mapa de pessoal para 2011 contém 167 postos de trabalho, menos 2 que no ano anterior. Ao longo de 2010 foram desenvolvidos e, na maior parte dos casos, concluídos, os procedimentos concursais que permitiram preencher, através de contratos de trabalho em funções públicas, um conjunto de postos de trabalho antes ocupados por colaboradores com contratos de prestação de serviços. Foi possível, ainda, através de um processo de reclassificação profissional, integrar na carreira de assistente operacional um outro conjunto de 19 trabalhadores que, desde há vários anos, colaboravam no regime de trabalho “à hora”.

Os 167 postos de trabalho traduzem o mínimo das necessidades consideradas adequadas para o desenvolvimento das actividades que o INA se propõe realizar, tendo presentes os constrangimentos orçamentais existentes.

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

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

2.5.2 - Recursos financeiros

O orçamento do INA para 2011 (ver Anexo 3) é de 11 102 689 €, inferior em 3,25% ao orçamento para o ano anterior e incluindo:

a) OE de 2 621 449€, inferior em 4% ao valor dos orçamentos registados desde 2006 (2 731 700€), o que traduz uma diminuição real muito superior, face ao aumento dos encargos com pessoal verificado ao longo destes últimos anos, em particular o aumento dos vencimentos verificado em 2009;

b) Orçamento de funcionamento de 6 961 120€, 2,4% superior ao de 2010;

c) 1 309 706€ de financiamento dos programas de formação a candidatar a suporte financeiro do QREN-POPHQ e respectiva contrapartida nacional do PIDDAC (159 820€)

d) 191 255€ de transferências de capital no âmbito do PIDDAC, para aquisição de equipamentos e investimentos na área do e-learning e da administração electrónica;

Estes números são coerentes com os objectivos e metas fixados para 2011, e resultam da convicção de que os programas de formação e consultoria oferecidos pelo INA, conjugados com as possibilidades de financiamento no quadro do QREN (ao próprio INA e aos organismos clientes), vão permitir manter um elevado nível de actividade, com reflexo na receita arrecadada.

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

- Uma parte importante das despesas com o pessoal permanente, visto que o Orçamento de Estado cobre apenas 58,52% destas despesas (2 621 449€ em 4 479 527€);
- as inerentes à realização dos cursos, com saliência para a remuneração dos formadores;
- as despesas com a manutenção das instalações, que, no caso do INA, são particularmente elevadas, dada a especificidade do edifício sede.
- as despesas com energia, água, telefone, correio, combustíveis, etc, que atingem valores elevados, em algumas rubricas por motivo da localização periférica da sede do INA;
- as necessárias ao desenvolvimento de actividades que não geram receitas ou cujas receitas são inferiores aos respectivos custos, como sejam a Investigação e as Edições e uma parte da Cooperação;
- as despesas de investimento em instalações e equipamento não cobertas pelo PIDDAC.

2.5.3 - Instalações

A sede do INA, em Oeiras, alberga as unidades de Investigação, Consultoria e Cooperação, o Centro de Tecnologias da Formação, a Unidade de e-Learning, o Centro de Documentação e os serviços financeiros, administrativos e de apoio logístico. Os departamentos de formação e a Secretaria Académica distribuem-se pelas instalações da sede e da delegação de Algés.

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

Fora da região de Lisboa, o INA tem vindo a realizar formação, nos últimos anos, em mais de 20 localidades, em instalações cedidas por entidades locais (universidades, institutos politécnicos, direcções regionais, CCDR, etc.)

Uma vez que o complexo do Palácio dos Marquês de Pombal, sede do INA, e o edifício da delegação de Algés são propriedade da Câmara Municipal de Oeiras, será dada continuidade aos contactos com o Governo e a CMO com vista à definição dos termos e do prazo da utilização destes espaços pelo INA, perspectivando, ao mesmo tempo, o futuro deste instituto em matéria de instalações.

2.5.4 - Recursos tecnológicos

Dada a natureza das suas actividades, o INA é obrigado a dispor das mais modernas infra-estruturas tecnológicas de apoio, com relevo para os equipamentos informáticos e áudiovisuais. Possui, actualmente, para apoio directo às acções de formação, um total de 7 servidores, 120 microcomputadores, 20 impressoras e numeroso equipamento de projecção. É variado o *software* utilizado nas acções de formação e nos projectos de investigação. Por outro lado, uma larga maioria dos colaboradores internos dispõe deste tipo de ferramenta (ao todo, nos utilizadores, 138 microcomputadores e 87 impressoras).

Existe uma Intranet ligando todos os gabinetes e salas de aula de Oeiras e Algés com um sistema abrangente de correio electrónico, que abarca, em finais de 2010, 115 utilizadores, igualmente ligados à Internet. A página na Internet regista, em média, 13 500 visitantes únicos mensais.

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

Nos últimos anos foram desenvolvidas aplicações inovadoras que permitem, umas potenciar a informação gerada pelos sistemas operacionais e gerir melhor as diferentes actividades, outras melhorar a relação do INA com os seus clientes. Com estas aplicações, o INA assume um papel de montra de soluções avançadas à disposição da generalidade dos serviços públicos.

O sistema informático de gestão administrativa (contabilidades, tesouraria, pessoal e aprovisionamentos), baseado na plataforma SAP, funcionou, de 2001 a 2009, em regime de Application Service Provider. No início de 2010 o INA aderiu ao novo sistema de gestão financeira oferecido pela GERAP e pelo Instituto de Informática na modalidade de “serviço partilhado”, GERFIP, tendo sido a primeira entidade com autonomia financeira e patrimonial a aderir a este sistema. Em 2011 decorrerão ainda trabalhos de desenvolvimento, pela GERAP, com apoio do INA, das funcionalidades de que a aplicação carece para satisfazer as necessidades de gestão do INA em particular e dos serviços com autonomia financeira em geral.

Por outro lado, no início de 2011, deverá também a aplicação informática de gestão de Recursos Humanos, contratada externamente, ser substituída pela adesão à solução GERUP fornecida pela GERAP na mesma modalidade de serviços partilhados.

2.6 - IDENTIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS-ALVO

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

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

Domínio principal → Administração pública central

Grupos profissionais → Dirigentes, quadros superiores e quadros administrativos

A este grupo-alvo principal, acrescem, em matéria de formação, diversos outros, embora de menor dimensão, uma vez que os programas do INA, pela sua natureza horizontal, interessam também às administrações

regionais e locais e ainda ao sector privado. Existem ainda, em áreas específicas, clientes de outros países, que adiante serão referidos no capítulo dedicado à vertente da Cooperação.

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

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

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

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

2.7 - TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

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

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

Em 2011, os programas de formação serão estruturados da seguinte forma:

Cursos para dirigentes

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

Em 2011 serão já oferecidos os novos cursos de formação contínua de dirigentes previstos no respectivo estatuto. Prevê-se ainda iniciar programas com o perfil de MPA - *Master in Public Administratin*, pós-graduações ou outros cursos similares particularmente dirigidos a quadros e dirigentes de elevado potencial. O INA estabelecerá, para o efeito, parcerias com universidades portuguesas e estrangeiras.

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

directivos das escolas, e outros cursos para dirigentes organizados em parceria com as estruturas de outros ministérios, na linha dos organizados no passado recente para o Ministério da Saúde.

Diplomas de Especialização

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

Formação inicial

Esta categoria inclui os cursos que preparam os participantes para o início de funções nas carreiras de técnico superior (Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública – CEAGP) e das carreiras administrativas (Curso de Especialização para a Assistentes Técnicos - CEAT, que substitui o anterior Diploma de Especialização em Técnicas Administrativas). Está previsto o lançamento de novas acções, a saber, a Formação Inicial para Técnicos Superiores - FITS, curso destinada àqueles que ingressam nesta carreira sem passarem pelo CEAGP, e acções curtas de acolhimento/informação/formação para todos quantos ingressam na administração pública, independentemente da carreira.

Formação contínua

São oferecidos mais de três centenas de cursos e seminários, alguns com várias edições, para diferentes destinatários (dirigentes, técnicos superiores, quadros administrativos, formadores, técnicos de informática, bibliotecários, etc) e cobrindo uma grande variedade de áreas temáticas de natureza horizontal e vertical. Em 2011 continuará a ser prestada especial atenção às exigências de informação e formação que decorrem da consolidação das reformas recentemente implementadas (vínculos, carreiras e remunerações, SIADAP, contratação colectiva, protecção social, contratação pública, nomeadamente).

Congressos e conferências

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

E-Learning

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

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

INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA

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

Esta equipa tem como missão contribuir para a melhoria do conhecimento da Administração Pública, visando a obtenção de patamares superiores de desempenho, com particular incidência na interface com os cidadãos. Esta dupla vertente implica, por um lado, que a Administração Pública assegure um desempenho eficaz e eficiente na aplicação das políticas públicas, melhorando simultaneamente a qualidade de serviços prestados à sociedade e, por outro lado, que a Administração Pública comunique aos decisores políticos, atempadamente e com objectividade, os resultados/impactos da implementação das políticas públicas e as expectativas e necessidades dos cidadãos.

É nesta perspectiva que o INA define os objectivos dos projectos que leva a cabo neste domínio, quer para a investigação quer para a consultoria, desenvolvendo metodologias que, depois, utiliza na assistência técnica a instituições públicas, orientadas para a melhoria do desempenho organizacional, e utilizando, como *feed back*, os conhecimentos adquiridos nessas consultorias como referenciais para a realização de novos estudos.

Assim, são definidos aqui objectivos estratégicos e operacionais, a partir da avaliação prospectiva das políticas governamentais para a Administração Pública e de novas áreas, ou de áreas cuja realidade apresenta défices de conhecimento, para a definição de políticas públicas. Complementarmente, a UINC responde às solicitações que lhe são feitas por organismos públicos para a realização de diagnósticos sobre as respectivas áreas de actuação, para estudos de *benchmarking* visando a identificação das melhores práticas, para a elaboração de propostas de projectos a desenvolver em parceria, para a publicação de artigos e para a apresentação de comunicações sobre temas de interesse público.

PUBLICAÇÕES – uma revista (Cadernos de Ciência de Legislação) e obras de compilação, sistematização e análise sobre domínios relevantes das políticas públicas. Em 2011 prosseguirá o esforço de elaboração de estudos de caso de boas práticas de gestão na administração pública, visando a sua utilização num número crescente de cursos do INA.

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

3 - ACTIVIDADES PARA 2011

Os objectivos estratégicos e operacionais do INA para 2011 estão resumidos no quadro abaixo apresentado. Trata-se de um quadro elaborado segundo o modelo do QUAR, fixando objectivos de Eficácia, Qualidade e Eficiência. Este quadro carece ainda, na altura da elaboração deste plano de actividades, da aprovação da tutela governamental do INA.

QUAR – 2011

Objectivos Estratégicos:

OE1: Fomentar a Sociedade do Conhecimento e disseminar as melhores práticas de Gestão Pública
 OE2: Aumentar a percepção do valor do INA no desenvolvimento dos Organismos da AP
 OE3: Aumentar a cooperação em Redes de Parceria nacional e internacional

Objectivos Operacionais

EFICÁCIA Ponderação 45%

O1: Desenvolver o capital humano na AP através da formação Ponderação 50%

Indicadores	2010 Estimativa	2011	VC	Peso
IND 1: N° de formandos x dia	132000	82000-105000	130000	80%
IND 2: N° de acções de formação	833	600-800	1000	20%

O2: Apoiar a modernização da AP Ponderação 20%

Indicadores	2010	2011	VC	Peso
IND 3: N° de consultorias internas e externas	8	7-9	10	100%

O3: Desenvolver o conhecimento sobre e na AP Ponderação 20%

Indicadores	2010	2011	VC	Peso
IND 4: N° de estudos e relatórios	10	9-13	15	40%
IND 5: N° de publicações e comunicações	70	60-75	85	40%
IND 6: N° de novos recursos bibliográficos disponibilizados	2750	2500-2800	3000	20%

O4: Aumentar a participação em redes de parceria e cooperação Ponderação 10%

Indicadores	2010	2011	VC	Peso
IND 7: N° de redes e protocolos em vigor	14	14-16	18	20%
IND 8: N° de propostas/candidaturas a projectos de cooperação entregues (>1M euros)	5	4-6	8	40%
IND 9: N° de programas de formação internacionais	8	5-8	10	40%

EFICIÊNCIA Ponderação 25%

O5: Garantir a sustentabilidade do INA e melhorar a eficiência Ponderação 100%

Indicadores	2010	2011	VC	Peso
IND 10: Custo diário por formando (euros)	62	58-65	55	50%
IND 11: Percentagem de receitas próprias no orçamento total	70	68-70	72	50%

QUALIDADE Ponderação 30%

O6: Garantir elevados índices de satisfação dos utilizadores Ponderação 100%

Indicadores	2010	2011	VC	Peso
IND 12: Nível de satisfação dos formandos	4,3	4,1-4,4	4.5	100%

Os números aqui apresentados assentam na previsão de que o INA manterá, globalmente, em 2011, um volume de actividade não muito distante do registado em 2010. Prevê-se que em 2011 se continue a verificar procura de formação nas temáticas nucleares da reforma (avaliação do desempenho, carreiras, contratação pública, formação de dirigentes) mas não é credível que se mantenha a dimensão da procura registada nos dois últimos anos, não só pelas restrições orçamentais que afectam os serviços clientes do INA, mas também porque está já ultrapassada a fase nuclear da implementação das reformas e foi já realizada grande parte do esforço de formação que lhes está associado.

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

3.1 - FORMAÇÃO

O **programa regular** de formação é apresentado em anexo. Acrescerão às acções ali incluídas:

- Os **cursos por medida**, encomendados directamente ao INA pelos organismos clientes, para satisfação de necessidades específicas de formação. Prevê-se que estas acções venham a representar cerca de 40% da actividade de formação do INA.
- Os **desdobramentos e outros cursos** que não é possível planear nesta altura, que serão anunciados ao longo do ano.

De salientar, no programa de formação para 2011, uma profunda reformulação da oferta, com particular incidência nas áreas da gestão e administração pública, consubstanciada por uma elevada taxa de inovação, pela minimização das redundâncias e, sobretudo, pelo investimento na articulação e coerência entre os programas.

Concretizam-se, assim, os objectivos que presidiram á fusão das antigas equipas multidisciplinares de formação de quadros superiores e de quadros administrativos, dando lugar à Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública.

Prevê-se realizar entre 600 e 800 acções de formação, a que corresponderá, grosso modo, um volume de formação de 82000 a 105000 participantes*dia.

Nos quadros seguintes as acções são distribuídas por áreas de formação e pelos departamentos que, internamente, assegurarão a sua realização.

ACÇÕES DE FORMAÇÃO POR DEPARTAMENTO – PREVISÃO PARA 2011

UNIDADES	Acções		Horas		Participantes		Partic. * dia	
Unidade de Formação de Dirigentes	40	50	3500	5000	800	1500	18000	23000
Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública	350	460	9000	11000	11000	14000	37000	46000
Unidade de Formação em Sistemas e Tecnologias	90	120	3000	4000	2000	2400	11000	15000
Unidade de Inovação Pedagógica	80	110	2700	3600	1400	1800	6000	8000
Unidade de Formação Inicial	20	30	800	1000	400	700	6000	7000
Unidade de Cooperação e Desenvolvimento	20	30	1000	1400	400	600	4000	6000
TOTAIS	600	800	20000	26000	16000	21000	82000	105000

ACÇÕES POR ÁREA DE FORMAÇÃO – PREVISÃO PARA 2011

ÁREAS DE FORMAÇÃO	Acções		Horas		Participantes		Part. * Dia	
Formação de dirigentes	45	60	4000	6000	1000	1600	20000	25000
Diplomas de especialização	15	20	2000	2400	300	400	5000	7000
Formação inicial	20	30	800	1100	700	1000	6000	8000
Congressos/Conferências/Encontros/Cursos internacionais	10	15	100	200	1700	2000	1500	2500
Gestão Pública	100	130	3000	3800	3200	4000	15000	18000
Assuntos Jurídicos	90	120	1800	2100	3000	4000	7000	10000
Liderança/Comportamento/Comunicação Pessoal	45	60	1100	1400	800	1000	2000	2500
Comunicação Organizacional	10	15	200	300	250	300	2500	3000
Literacia e Qualificação Digital	50	70	1100	1400	900	1300	6500	8000
SI/TIC para profissionais	30	40	800	1000	500	700	3500	5000
Gestão Financeira/Contabilidade	60	80	1500	1800	1200	1400	3800	4300
Gestão de Recursos Humanos/Gestão da Aprendizagem	60	70	1500	1700	1400	1800	4000	5300
Pedagogia/Formação de Formadores	10	15	400	500	200	250	900	1200
Gestão Administrativa/Secretariado	35	45	700	1000	600	800	2500	3000
Línguas Estrangeiras	20	30	1000	1300	250	450	1800	2200
TOTAL	600	800	20000	26000	16000	21000	82000	105000

3.2 - INVESTIGAÇÃO E CONSULTORIA

As actividades de investigação e consultoria do INA estão a cargo da Unidade de Investigação e Consultoria (UINC), cabendo-lhe, de entre os objectivos fixados no QUAR do INA para 2011, contribuir para o objectivo estratégico “fomentar a sociedade do conhecimento e dinamizar as melhores práticas de gestão pública” e para o objectivo operacional “aumentar o conhecimento sobre e na AP”.

Nesta perspectiva e considerando o aumento de solicitações, em termos de número e do leque de especificidades temáticas, a UINC procurará, em 2011, otimizar a eficácia e eficiência dos seus recursos humanos aprofundando a complementaridade sinérgica entre os estudos, a consultoria e as outras actividades que lhes estão associadas, a saber: divulgação do conhecimento produzido, concepção de acções de formação em novas áreas de interesse para a AP e desenvolvimento de redes de cooperação para a produção e divulgação do conhecimento sobre administração pública.

Assim, além de se continuar a investir na vertente de estudos de avaliação de políticas públicas orientadas para a sustentabilidade do desenvolvimento, a melhoria da *governance* e do desempenho organizacional, a coesão social e a promoção de práticas inclusivas de cidadania, será prestada particular atenção a novas áreas de estudo visando a construção de modelos de operacionalização da melhoria da gestão pública e organizacional no que concerne a qualidade do ambiente, a segurança, saúde e higiene do trabalho, a eficiência dos processos e procedimentos administrativos, a comunicação e o marketing públicos, a produção de informação e a construção de indicadores destinados a melhorar a gestão de recursos humanos, em articulação com a melhoria do desempenho organizacional.

Subsequentemente, serão desenvolvidos instrumentos de apoio à melhoria do desempenho organizacional da administração pública, com forte incidência na problemática da eficiência, visando a diversificação das áreas de prestação de serviços de consultoria, embora se preveja a continuação da prestação desses serviços no que concerne a operacionalização do SIADAP e a avaliação de necessidades de formação.

Também, à semelhança da prática seguida nos dois últimos anos, a UINC prosseguirá a introdução de novas temáticas e abordagens nos programas de formação do INA, articuladas com as actividades de investigação.

Quanto à divulgação dos resultados dos estudos, consubstanciar-se-á na apresentação de comunicações em eventos de carácter científicos, nacionais e estrangeiros, organização de workshops de discussão, com a participação de investigadores universitários e de quadros da administração pública, assim como de publicações em suporte de papel ou electrónico.

Prosseguindo as linhas de orientação estratégica acima explicitadas, a EMIC desenvolverá as suas actividades, em 2011, nas seguintes vertentes: (a) Estudos de investigação fundamental e aplicada; (b) Consultoria a instituições e organismos públicos; (c) Concepção de produtos de formação em novas áreas temáticas; (d) Divulgação do conhecimento adquirido.

Na apresentação que se segue faz-se a distinção entre os projectos em curso, que continuarão a ser desenvolvidos em 2011, e os novos projectos a iniciar já em 2011.

a) Estudos de investigação fundamental e aplicada

Projectos que transitam de 2010:

Área temática “Desenvolvimento sustentável”:

- Construção de um modelo de implementação do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) no INA, I.P., a ser desenvolvido em parceria com a Agência Portuguesa para o Ambiente (APA);
- Estudo comparado de boas práticas na gestão de resíduos urbanos de Câmaras Municipais – o caso de Oeiras e Mafra;
- Evolução jurídico-institucional da Política da Água, em Portugal;

Área temática “Melhoria da governance e do desempenho organizacional”:

- Ciclo político-administrativo da formulação de políticas públicas;
- Estudo comparado das reformas da administração pública em Portugal e na Lituânia, em cooperação com a Universidade Mycolas Romeris.
- Evolução dos modelos de administração pública e sua contextualização político-societal;
- Igualdade de género nos cargos de direcção da Administração Pública Central portuguesa – 14 anos de políticas para a igualdade;
- Estudo comparado dos sistemas de segurança, saúde e higiene no trabalho, nas administrações públicas de países europeus;
- Levantamento das necessidades de formação na Administração Pública Central;
- Avaliação da aplicação da Lei 12-A/2008 no âmbito da progressão das posições remuneratórias;
- Melhoria da eficiência dos serviços do INA, I.P. integrados no Departamento de Administração Geral (DAG).

Área temática “Coesão social e promoção da cidadania activa e participativa”:

- Transição para a vida independente de jovens com deficiência: políticas públicas e práticas de gestão familiar, a desenvolver em parceria com a Associação Pais em Rede;
- Avaliação da política portuguesa de acolhimento e integração de imigrantes, nas vertentes socioeconómica e cultural.

Novos projectos a desenvolver em 2011

Área temática “Desenvolvimento sustentável”

- Construção de um modelo de implementação do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) em organismos da Administração Pública, a partir do estudo de caso do INA, I.P., a ser desenvolvido em parceria com a Agência Portuguesa para o Ambiente (APA);

Área temática “Melhoria da governança e do desempenho organizacional”

- Optimização dos indicadores do Balanço Social para a gestão integrada dos RH, na perspectiva da promoção da Igualdade de Género e do mérito por desempenho individual;
- Construção de um manual para a implementação de sistemas de gestão da segurança, higiene e saúde no trabalho, nos organismos da Administração Pública;
- O contrato psicológico na administração pública;
- Elaboração de um modelo para a melhoria da eficiência das áreas de suporte dos organismos da administração pública.

b) Consultoria a instituições e organismos públicos

Projectos em curso, com continuidade em 2011

- Concepção de guiões para o Referencial de Formação e para o Referencial de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissionais, para a ACSS – Administração Central do Sistema de Saúde.

Novos projectos para 2011

No âmbito da consultoria prevê-se desenvolver actividades nas seguintes áreas temáticas:

- Avaliação de necessidades de formação e avaliação de programas de formação;
- Optimização do SIADAP, nos organismos da administração pública;
- Reengenharia de processos e melhoria da eficiência organizacional;
- Optimização dos circuitos de informação e de comunicação das organizações.

c) Concepção de produtos de formação em novas áreas temáticas

Relativamente à concepção de novos cursos, as áreas temáticas a privilegiar serão as seguintes:

- Promoção da Igualdade de Género;

Em parceria com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, o INA perspectiva proceder ao levantamento de necessidades de formação para conselheiras e conselheiros de Igualdade e desenvolver um programa de formação à medida, nomeadamente na vertente da integração da perspectiva de género nos instrumentos de gestão de serviços públicos tais como nos planos de actividade, balanços sociais e orçamentos.

Nesse contexto o INA propõe-se ainda dinamizar um diploma de especialização em Mainstreaming de Género, incluído no programa regular, de forma a capacitar as instituições públicas com conhecimentos e formas de intervenção nesta vertente.

- Metodologias de investigação para a avaliação de políticas públicas, em parceria com Universidades;
- Promoção da cidadania inclusiva, em parceria com o ACIDI;
- Avaliação de necessidades de formação, em parceria com a Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública, do INA;
- Implementação e desenvolvimento da Segurança, Higiene e Saúde na Administração Pública.

d) Divulgação do conhecimento adquirido

No momento da elaboração deste plano, não é possível prever que comunicações serão apresentadas, na medida em que os *call for papers* para eventos de 2011 só começarão a aparecer mais tarde.

No que concerne as publicações, independentemente do tipo de suporte, está em curso o desenvolvimento de um plano para a divulgação dos resultados dos estudos.

3.3 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

As actividades de cooperação do INA prosseguem fundamentalmente um dos objectivos estratégicos estabelecidos no QUAR deste Instituto, “Participação em redes de parceria e cooperação” sendo que as previstas executar no ano de 2011 se inserem neste vector, quer pela manutenção de acções de natureza formativa já testadas anteriormente (v.g. DECODE-L), quer pela inserção de outras que resultam do estabelecimento de parcerias entretanto celebradas ou que procuram alargar o leque temático nestes domínios.

Deve, contudo, salientar-se que, no que respeita à futura intervenção em projectos de Cooperação Internacional, as actividades não são, salvo no caso de projectos plurianuais, identificáveis no momento da elaboração deste plano de actividades. Na realidade, a maior parte destas oportunidades e posteriores candidaturas só surgem no decurso do próprio período, em resultado de propostas casuisticamente apresentadas.

Não obstante o atrás referido, continuar-se-á o esforço de identificar domínios de actividade em que o INA já demonstrou possuir capacidades de execução técnica e pedagógica, envidando-se esforços para que as decisões de concursos, aos quais forem apresentadas propostas e em que se obtenha a inclusão em *shortlist*, possam ser favoráveis.

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

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

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

O INA manterá uma participação activa na RINAPE, cuja criação dinamizou. A presidência a cargo da Escola Nacional de Administração Pública de Angola no biénio anterior irá terminar, aguardando-se a eleição de um organismo coordenador em próxima reunião.

Escola Nacional de Administração de Angola

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

CINFOTEC – Centro Integrado de Formação Tecnológica de Angola

Na sequência dos contactos já havidos será celebrado um protocolo de cooperação com esta instituição, de forma a enquadrar um programa de actividades formativas a realizar em Angola.

Assembleia Nacional de Angola

Conta restaurar-se a colaboração com este órgão de soberania quer através da recepção de formandos em diversas acções a realizar em Portugal quer pela realização de um programa de formação em Luanda a cargo do INA.

Ministério da Saúde de Angola – Direcção Regional de Saúde de Luanda

Os contactos estabelecidos permitem antever um conjunto de actividades de formação a desenvolver pelo INA em Luanda no decurso do ano de 2011.

Centro de Ensino a Distância da Universidade Agostinho Neto

Sem programa ainda definido, decorrem os contactos com vista à organização de diversas acções em e-learning e videoconferência.

Timor-Leste

Continuação do apoio à capacitação dos dirigentes e quadros da Administração Pública de Timor-Leste através de um programa modular de formação a distância (vídeoconferência). Na sequência da missão realizada a Timor a pedido do IPAD, foi elaborado um relatório com propostas no sentido de alargar o âmbito de intervenção da cooperação portuguesa com o apoio do INA, para além da formação em gestão pública. A proposta inclui a organização de audioconferências temáticas, de visitas de estudo, de formação de gestores de formação e de português para apresentações e reuniões. Apresentação de propostas de formação para o Centro de Formação Jurídica na área das técnicas de redacção jurídica em português.

CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento

O INA dará continuidade à sua cooperação com o CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento, nomeadamente no seu congresso anual, onde se prevê uma participação activa de dirigentes e quadros do INA, com apresentação de projectos e boas práticas da administração portuguesa. Relativamente à Escola Ibero-americana de Governo e Políticas Públicas (IBERGOP), o INA é membro do seu Conselho Académico e continuará a contribuir para o seu programa anual com um programa de formação. No que diz respeito à Escola Ibero-americana de Administração e Políticas Públicas (EIAPP), o INA, também membro do Conselho Académico, contribuirá para o seu programa com a 5ª edição internacional do Curso de Alta Direcção em Administração Pública, que contará com 27 bolsas atribuídas pelo IPAD, 6 para participantes de países da CPLP e 21 para países da latino-americanos (mais 6 bolsas que nas edições anteriores).

Comissão Europeia

No que se refere à cooperação com a Comissão Europeia, à semelhança do que tem sucedido de há vários anos a esta parte, espera-se que seja encomendada uma acção designada *Estágio de Informação para Funcionários da UE*. Portugal é um dos seis destinos regularmente escolhidos pelos funcionários europeus para a realização destes estágios. Com esta iniciativa a Comissão visa proporcionar aos seus quadros superiores um melhor conhecimento sobre alguns países da União Europeia. O programa do estágio é uma mistura equilibrada de conferências e contactos com o mundo da política e da sociedade civil, sendo proporcionadas aos participantes palestras de académicos, jornalistas e especialistas reputados. São organizadas algumas visitas institucionais e contactos com projectos de grande impacto, co-financiados pela União Europeia.

Transfer of Innovation in Methodologies for European Officials: Follow up a joint learning path" (CZ/09/LLP-LdV/TOI/134011)

Este projecto, realizado no quadro do Programa Leonardo da Vinci, será concluído em 2011, com o desenvolvimento de 5 módulos de formação presencial e a distância (direito de asilo; livre circulação; gestão de crises sociais; integração de mulheres migrantes; inclusão de mulheres migrantes), sendo o INA responsável pela produção dos módulos a distância.

ELVIN – European Languages Virtual Network (Ref. 505740-2009-LLP-ES-KA2-KA2MP)

Este projecto, a concluir em 2011, visa disponibilizar uma solução tecnológica que apoie a aprendizagem de línguas menos faladas na EU. Na prática consiste na criação de um portal – uma rede social multilingue - que funcionários das AP de vários países podem utilizar para aprender essas línguas. Partindo de open source que já existe, envolve muito particularmente a produção desse suporte tecnológico, a selecção de conteúdos profissionais relevantes para os aprendentes e a realização de pilotos para testar os modelos.

European Reciprocal Training

O INA integra, desde 1998, este programa de intercâmbio de funcionários, que visa dar a conhecer aos quadros das administrações dos diferentes países a realidade das administrações dos parceiros comunitários (quadro institucional e programas de modernização, fundamentalmente). Participam neste programa instituições dos seguintes países: Reino Unido, Alemanha, Holanda, Grécia, Finlândia, Suécia e França. Prevê-se a realização de mais um seminário pelo INA em 2011.

MED PAN – Mediterranean Public Administration Network

O INA acompanhará os desenvolvimentos desta rede e procurará potenciar os contactos aqui estabelecidos para efeitos de desenvolvimento de programas bilaterais de cooperação. Procurar-se-á aprofundar as relações entretanto estabelecidas com duas instituições de Marrocos, o Instituto Real de Administração Territorial e a Escola Nacional de Administração, e com a Escola Nacional de Administração da Tunísia.

Programa de Bolsas “Bellevue”

Este Programa resulta de uma iniciativa da Presidência Federal alemã e da Fundação Robert Bosch e tem o patrocínio dos Presidentes da República dos países aderentes, havendo em cada país uma instituição dinamizadora, que é o INA no caso de Portugal. O programa visa contribuir para a promoção de jovens funcionários de instituições de alto nível de países europeus que se tenham destacado por um desempenho excepcional. O programa consiste, fundamentalmente, na organização de estágios de longa duração (15 a 18 meses) nas administrações dos países aderentes, de forma a que os participantes possam ficar a conhecerem as estruturas governamentais e administrativas do país de acolhimento. Aderiram, para além da Alemanha, Portugal, Itália, Hungria, França e Polónia. O INA continuará, em 2010, a assegurar o apoio ao Programa, através de actividades de divulgação, selecção dos participantes portugueses e do apoio ao acolhimento dos estagiários estrangeiros.

Organização Internacional do Trabalho

Em 2011 prevê-se receber novamente uma visita de estudo de participantes dos cinco PALOP e Timor-Leste visando conhecer a experiência de Portugal na gestão dos recursos humanos na função pública e para identificar oportunidades de um futuro intercâmbio em termos de cooperação internacional. Esta visita a Portugal ocorrerá, como em anos anteriores, no quadro de um curso no centro de formação da OIT em Turim (Itália).

Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento Local (DECODE-L)

Na sequência da realização de 6 Edições do DECODE, decorrerá em 2011 a 1ª edição do Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento Local (DECODE-L). O Curso, com um total de 120 horas, tem como objectivo capacitar os participantes com as seguintes competências:

- Domínio dos instrumentos básicos para a gestão de projectos de cooperação de intervenção a nível das comunidades locais.
- Compreensão do delineamento das políticas e dos instrumentos utilizados com vista à Cooperação para o Desenvolvimento, em geral, e à intervenção local, em particular.
- Conhecimento, a partir da noção de Desenvolvimento Humano Sustentável, dos conceitos e critérios relevantes para uma boa governabilidade, onde se identifiquem os valores, funções e critérios que permitam aos cidadãos articularem os seus interesses e realizarem os seus direitos e deveres legalmente constituídos.

O curso encontra-se dividido em quatro grupos temáticos: 1 – Condição cultural; 2 – Geografia da política da cooperação para o desenvolvimento; 3 – Arquitectura da Cooperação; 4 – A intervenção participativa Local; 5- Seminário sobre combate à pobreza e exclusão social.

1ª Edição do Curso “Gestão e Acesso a Financiamentos do 10º FED”

Realizar-se-á em 2011 a 1ª Edição do Curso “Gestão e Acesso a Financiamentos do 10º FED” através do qual se pretende dotar os participantes com conhecimentos fundamentais sobre o financiamento de projectos a executar nos 78 países da África, Caraíbas e Pacífico abrangidos pelo Acordo de Cotonou, com recurso ao 10.º FED (Fundo Europeu de Desenvolvimento).

Seminário “Conhecimento e Cooperação”

Na sequência da recente actividade formativa do INA no domínio da Cooperação, considera-se oportuna a realização, durante o ano de 2011, de um Seminário sobre Conhecimento e Cooperação, na sequência da anterior Conferência com a mesma epígrafe havida em 2006, dando a possibilidade aos ex-participantes do DECODE, mas, também aos demais frequentadores de acções de formação nesta área (bem como a profissionais de organizações públicas ou privadas e do Sector da Economia Social), de se poderem juntar na partilha, discussão e aprendizagem destas temáticas.

Livro “Cooperação para o Desenvolvimento – Manual de Formação”

Propõe-se o lançamento, através da INA Editora, de um *Handbook*, intitulado “Cooperação para o Desenvolvimento – Manual de Formação”, onde se reúnam os textos basilares da Formação dada no DECODE, assim como textos sobre outras matérias no domínio da Cooperação para o Desenvolvimento.

ANACOM - ARCTEL

Em 2011, prosseguirão os cursos de formação para dirigentes e técnicos do sector das telecomunicações, que vêm sendo realizados ao abrigo de uma parceira com a ANACOM. Em paralelo procurar-se-ão organizar em cada país membro da ARCTEL seminários de aprofundamento de temas de gestão nacional no âmbito do sector.

Manifestações de interesse/ novas propostas

Continuará, em 2011, a apresentação de manifestações de interesse e ou propostas de execução de projectos de cooperação internacional com financiamento da União Europeia, Banco Mundial, Nações Unidas e outras Organizações Internacionais. A apresentação de propostas seguirá a metodologia que vem sendo a ser seguida, privilegiando a constituição de consórcios integrando entidades nacionais, internacionais e locais.

Espera-se, neste particular, poder intervir nos projectos a seguir indicados:

- Angola: Programa integrado de formação e capacitação dos governos provinciais e municipais e reforço da capacitação do IFAL.
- Sérvia: “IPA – Improving recruitment and career development in the civil service”
- Guiné-Bissau: “Projet d’ Appui au Renforcement des Capacités d’ Administration”
- Brasil: “Assistência Técnica ao Projecto de Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil”

ANEXO 1 - MAPA DE PESSOAL

MAPA DE PESSOAL PARA 2011

Grupo de Pessoal	Mapa de pessoal INA aprovado pelo SEAP em 26-08-2008	Mapa de pessoal aprovado com OE de 2010	Postos de Trabalho preenchidos a 08-11-2010	Fluxo de movimento de RH até 08-11-2010		A Admitir entre 09-11-2010 e 31-12-2010	Postos de trabalho preenchidos em 31-12-2010	Mapa pessoal 2011	Admitir em 2011
				Entradas	Saídas				
Direcção superior	3	3	3	1	1	0	3	3	0
Direcção intermédia	11	11	10	1	2	1	10	11	0
Investigação	5	5	2	0	0	0	2	3	0
Técnicos Superior	46	36	26	7	5	3	31	41	0
Informático	13	13	8	0	0	3	11	12	0
Coordenador técnico	1	1	1	0	0	0	0	1	0
Assistente Técnico	64	64	50	4	5	1	50	62	7
Encarregado Operacional	0	1	1	1	0	0	0	1	0
Assistente Operacional	29	33	32	0	2	0	30	31	-7
Total	172	167	133	14	15	8	137	165	0

ANEXO 2 - PROPOSTA DE ORÇAMENTO

Plano de Actividades 2011

ORÇAMENTOS PRIVATIVOS PARA 2011

Mapa Final do Projecto de Orçamento do Serviço

MAPA OP-01

DESENVOLVIMENTO DAS RECEITAS DOS SERVIÇOS E FUNDOS AUTÓNOMOS

Pág. 1

Ministério: 04 - FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
 Secretaria: 1 - MFAP - FUNCIONAMENTO - SFA
 Capítulo: 04 - ADMINISTRAÇÃO, CONTROLO E FORMAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMIN. PÚBLICA
 Divisão: 02 - INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO I.P.

PROG	MED	CLASS. ECONÓMICA	RECEITA	FONTES DE FINANCIAMENTO							TOTAL RECEITAS (EM EUROS)	
				RECEITAS GERAIS	RECEITA PRÓPRIA	FEDER	FUNDO COESÃO	FSE	FEOGA	SPA		OUTRAS
004	001	06	FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA									
		06.03	SERV. GERAIS DA A.P. - ADMINISTRAÇÃO GERAL									
		06.03.01	TRANSFERÊNCIAS CORRENTES:									
		06.09	ADMINISTRAÇÃO CENTRAL:									
		06.09.01	ESTADO	2 621 449								2 621 449
			RESTO DO MUNDO:									
			UNIÃO EUROPEIA - INSTITUIÇÕES								19 159	19 159
			Total do capítulo	2 621 448							19 159	2 640 608
		07	VENDA DE BENS E SERVIÇOS CORRENTES:									
		07.01	VENDA DE BENS:									
		07.01.03	PUBLICAÇÕES E IMPRESSOS		20 000							20 000
		07.01.07	PRODUTOS ALIMENTARES E BEBIDAS		150 000							150 000
		07.02	SERVIÇOS:									
		07.02.02	ESTUDOS, PARECERES, PROJECTOS E CONSULTADORIA		1 290 000							1 290 000
		07.02.99	OUTROS		5 330 000							5 330 000
			Total do capítulo	6 790 000								6 790 000
			Total da medida	2 621 448	6 790 000						19 159	9 430 608
			Total do programa	2 621 448	6 790 000						19 159	9 430 608
001	003	07	COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO									
		07.02	SERV. GERAIS DA A.P. - COOPERAÇÃO ECONÓMICA EXTERNA									
		07.02.02	VENDA DE BENS E SERVIÇOS CORRENTES:									
		07.02.99	SERVIÇOS:									
			ESTUDOS, PARECERES, PROJECTOS E CONSULTADORIA		141 120							141 120
			OUTROS		30 000							30 000
			Total do capítulo	171 120								171 120
			Total da medida	171 120								171 120
			Total do programa	171 120								171 120
			Total do funcionamento	2 621 448	6 961 120						19 159	9 601 728

ANEXO 3 – PROGRAMA DE FORMAÇÃO

1 – CURSOS PARA DIRIGENTES no âmbito da lei nº 51/2005, de 30 de Agosto
CURSO DE ALTA DIRECÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CADAP)
CURSO AVANÇADO DE GESTÃO PÚBLICA (CAGEP)
PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (FORGEP)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS – DEPP (NOVO)
SEMINÁRIO: TENDÊNCIAS, CENÁRIOS E ESTRATÉGIA (STCE)
SEMINÁRIO: INOVAÇÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
SEMINÁRIO: GESTÃO DA MUDANÇA
SEMINÁRIO: LIDERANÇA, CARREIRA E PROGRESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
SEMINÁRIO: NEGOCIAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
SEMINÁRIO: GOVERNANÇA E POLÍTICAS EUROPEIAS
SEMINÁRIO: CICLO DE GESTÃO PÚBLICA BASEADO EM PROCESSOS E PROJECTOS (NOVO)
SEMINÁRIO: METODOLOGIAS DE TOMADA DE DECISÃO NO QUADRO JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NOVO)
BALANCED SCORECARD - INICIAL
BALANCED SCORECARD – AVANÇADO
2 – DIPLOMAS DE ESPECIALIZAÇÃO
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO JURÍDICA NA DAMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DEJUR)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS (DELGEPE)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMPRAS E CONTRATAÇÃO PÚBLICA (DECCP)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (DEAVAL)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS DO AMBIENTE (DEPA)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM INSPECÇÃO, AUDITORIA, AVALIAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (DEIAF)
PROGRAMA AVANÇADO DE GESTÃO, LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO CLÍNICA PARA DIRIGENTES DOS AGRUPAMENTOS DE CENTROS DE SAÚDE (PACES)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE UNIDADES DE SAÚDE (DEGESTUS)
FORMAÇÃO AVANÇADA EM IT GOVERNANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DIGIT)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIAS A PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DEAPSI)
PROGRAMA AVANÇADO EM GESTÃO DE PROJECTOS (PAGEP)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE CONTEÚDOS (DEGECO)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E TÉCNICAS ORÇAMENTAIS (DECTO)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS (DEGARH)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM APROVISIONAMENTOS, STOCKS E PATRIMÓNIO (DEASP)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM SECRETARIADO E PROTOCOLO (DESP)
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL (DECODE-L) - NOVO
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJECTOS FINANCIADOS PELO QREN (DEQREN)

3 – FORMAÇÃO INICIAL
CURSO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM GESTÃO PÚBLICA (CEAGP) - 12ª EDIÇÃO
CURSO DE PREPARAÇÃO PARA O CONCURSO DO CEAGP - 12ª EDIÇÃO
DIPLOMA DE ESPECIALIZAÇÃO PARA ASSISTENTES TÉCNICOS (CEAT) (NOVO)
4 – CONGRESSOS CONFERÊNCIAS CURSOS INTERNACIONAIS
8º CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
8ª JORNADA INA PARA CHEFIAS E QUADROS ADMINISTRATIVOS
CURSO DE ALTA DIRECÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CADAP) - 6ª EDIÇÃO INTERNACIONAL
“EUROPEAN RECIPROCAL TRAINING” (ERT) - VISITAS DE ESTUDO
ERT – EUROPEAN RECIPROCAL TRAINING - CICLO DE AUDIOCONFERÊNCIAS
5 - BLENDED LEARNING
GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
AVALIAR E MELHORAR O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO COM A CAF
GESTÃO FINANCEIRA
CONSTRUÇÃO DE ORÇAMENTOS EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA (NOVO)
CONTRATOS PÚBLICOS – COMO COMPRAR MELHOR?
GESTÃO POR OBJECTIVOS
GESTÃO DE PROJECTOS
GESTÃO ESTRATÉGICA NA IMPLEMENTAÇÃO DO SIADAP
SIADAP
SIADAP – IMPLEMENTAÇÃO
NEGOCIAÇÃO DE OBJECTIVOS DE DESEMPENHO
CONSTRUÇÃO E SELECÇÃO DE INDICADORES PARA A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO (NOVO)
INFORMAÇÃO PARA A MONITORIZAÇÃO: REGISTO, TRATAMENTO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS (NOVO)
ATENDIMENTO AO PÚBLICO (NOVO)
FACILITAÇÃO E FACILITADORES DE INTELIGÊNCIA COLECTIVA (NOVO)
FORMAÇÃO CCNA EXPLORATION (ACADEMIA CISCO)
PROGRAMAÇÃO EM C#: .NET FRAMEWORK 3.5
6 – GESTÃO PÚBLICA
SEMINÁRIO ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS QUAR (NOVO)
CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DOS QUAR
A AVALIAÇÃO DE INTERVENÇÕES SÓCIO-ECONÓMICAS
PRODUTIVIDADE E O INVESTIMENTO NAS PESSOAS SEM AUMENTO DA DESPESAS (NOVO)
FERRAMENTAS PARA A CERTIFICAÇÃO EM QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
DESENHO, APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (NOVO)
AUDITORIAS DA QUALIDADE SEGUNDO A NORMA NP EN ISO 19011:2003
AUDITORIAS DA QUALIDADE PARA AUDITADOS (NOVO)
AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE: METODOLOGIAS DE APLICAÇÃO
AUDITORIAS A SISTEMAS DE ARQUIVO
AUTOAVALIAÇÃO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS
ESTRATÉGIAS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS
FÁBRICA DE IDEIAS: COMO INOVAR NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
COMO MEDIR E AVALIAR A QUALIDADE E OUTROS INTANGÍVEIS (NOVO)
CONCEPÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS
GESTÃO DE RISCOS EM PROJECTOS

GOVERNAÇÃO DA GESTÃO DE PROJECTOS <i>(NOVO)</i>
VALOR PÚBLICO, ESTRATÉGIA E SIADAP: DO PROGRAMA DO GOVERNO AOS OBJECTIVOS DAS UNIDADES ORGÂNICAS
FORMAÇÃO AVANÇADA EM ANÁLISE E CONTROLO DE PROCESSOS (FACOP) <i>(NOVO)</i>
FORMAÇÃO DIAGNÓSTICOS ENERGÉTICOS <i>(NOVO)</i>
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA NA DESLOCAÇÃO DE PESSOAS E BENS <i>(NOVO)</i>
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS <i>(NOVO)</i>
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PROCESSOS <i>(NOVO)</i>
DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES - PLANOS PARA A IGUALDADE <i>(NOVO)</i>
CAF – AUTOAVALIAÇÃO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS
CIDADANIA E DIVERSIDADE CULTURAL NAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS
DASHBOARDS: COMUNICAR EFICAZMENTE A INFORMAÇÃO DE GESTÃO <i>(NOVO)</i>
PROCESSOS E INSTRUMENTOS PARA A MONITORIZAÇÃO DO SIADAP
GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RESÍDUOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
UTILIZAÇÃO DE DASHBOARDS PARA O ACOMPANHAMENTO DOS OBJECTIVOS DO SIADAP 1 E 2 <i>(NOVO)</i>
CONSTRUÇÃO DE OBJECTIVOS, INDICADORES E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO PARA O SIADAP
CONSTRUÇÃO DO PLANO E RELATÓRIO DE ACTIVIDADES EM ARTICULAÇÃO COM O SIADAP
O CCA – TÉCNICAS E PRÁTICAS DE FUNCIONAMENTO <i>(NOVO)</i>
PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: CONCEPÇÃO E GESTÃO
SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO <i>(NOVO)</i>
(SIADAP 2) INTEGRAÇÃO DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS E DE UNIDADES ORGÂNICAS <i>(NOVO)</i>
(SIADAP 3) INTEGRAÇÃO DA AVALIAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS <i>(NOVO)</i>
WORKSHOP - TÉCNICA APLICADA DE DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS <i>(NOVO)</i>
TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE INSPECÇÃO
UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD COM O SIADAP <i>(NOVO)</i>
SIADAP: EXERCÍCIO DE COMPETÊNCIAS DO CONSELHO COORDENADOR DE AVALIAÇÃO E DIRIGENTE MÁXIMO <i>(NOVO)</i>
SEMINÁRIO SIADAP – ASPECTOS LEGAIS, TÉCNICOS E DE APLICAÇÃO PRÁTICA <i>(NOVO)</i>
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>(NOVO)</i>
GESTÃO DE PROJECTOS (CERTIFICAÇÃO IPMA) <i>(NOVO)</i>
ECO – CONDUÇÃO <i>(NOVO)</i>
EXPLORAR O POTENCIAL DA INTRANET: INFORMAR, TRABALHAR E FORMAR
M-GOV E COMUNICAÇÃO MÓVEL: A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS MÓVEIS NA INTERACÇÃO E COMUNICAÇÃO COM OS CIDADÃOS
GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NOS ORGANISMOS PÚBLICOS
PREPARAÇÃO PARA EXAME DE CERTIFICAÇÃO PMP®
REABILITAÇÃO DE EDIFÍCIOS HISTÓRICOS
REGULAMENTAÇÃO DO SGCIE E SCE
7 – ASSUNTOS JURÍDICOS
FEITURA DAS LEIS
A ESCRITA DO DIREITO NA PERSPECTIVA DA EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO
COMO ELABORAR REGULAMENTOS E ESTATUTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO
O CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO – PERSPECTIVA TEÓRICA E PRÁTICA

CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO – PERSPECTIVA TEÓRICA E PRÁTICA (PARA JURISTAS)
ÉTICA E DEONTOLOGIA PROFISSIONAL DO TRABALHADOR PÚBLICO (NOVO)
OS PODERES SANCIONADORES DAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS NA AP CENTRAL, REGIONAL E LOCAL
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E ENQUADRAMENTO LEGAL DA CORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (NOVO)
RESPONSABILIDADE CIVIL, DISCIPLINAR, CRIMINAL E FINANCEIRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
A NOVA LEI DA RESPONSABILIDADE CIVIL EXTRA CONTRATUAL DOS PODERES PÚBLICOS: APLICAÇÃO PRÁTICA
DADOS PESSOAIS E DIREITOS DE AUTOR – TRATAMENTO E PROTECÇÃO
DIREITO DAS CONTRA-ORDENAÇÕES
NOVO CÓDIGO DO TRABALHO
A NOVA LEGISLAÇÃO LABORAL
O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS
O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS- REGIME SUBSTANTIVO E O CONTENCIOSO DOS CONTRATOS
CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS: A EXECUÇÃO DOS CONTRATOS
ACORDOS QUADRO E CENTRAIS DE COMPRAS NO CONTEXTO DO CCP
O CONTRATO DE EMPREITADAS DE OBRAS PÚBLICAS: DA FORMAÇÃO À EXECUÇÃO (NOVO)
WORKSHOP PRÁTICO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA
CONTRATOS PÚBLICOS – COMO COMPRAR MELHOR?
REGIME JURÍDICO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO TERRITORIAL
O REGIME JURÍDICO DAS EXECUÇÕES FISCAIS
A JURISPRUDÊNCIA DOS TRIBUNAIS SUPERIORES E O SEU IMPACTO NA TRAMITAÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL
O REGIME JURÍDICO DA PENHORA E VENDA DE BENS EM PROCESSO DE EXECUÇÃO FISCAL
O ESTATUTO DISCIPLINAR DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – TEORIA E PRÁTICA
ASSUNTOS JURÍDICOS GESTÃO E ACESSO A FINANCIAMENTO DO 10.º FED (NOVO)
COMO COMUNICAR AS DECISÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
8 – COMPORTAMENTO LIDERANÇA COMUNICAÇÃO PESSOAL
TÉCNICAS AVANÇADAS DE TRABALHO EM EQUIPA
DIRIGIR PESSOAS E EQUIPAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
CONHECER E USAR A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – NÍVEL 1
GESTÃO EFICAZ DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
EFICÁCIA PESSOAL NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS
APRENDER A GERIR O STRESS PESSOAL E PROFISSIONAL
GESTÃO DE CONFLITOS

A EFICIÊNCIA INDIVIDUAL AO SERVIÇO DAS ORGANIZAÇÕES <i>(NOVO)</i>
TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DAS EQUIPAS DE TRABALHO
TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO
FACILITAÇÃO E FACILITADORES DE INTELIGÊNCIA COLECTIVA <i>(NOVO)</i>
ORGANIZAÇÃO E CONDUÇÃO DE REUNIÕES
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA
SABER COMUNICAR COM PESSOAS DIFÍCEIS
TÉCNICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO TEMPO
PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL): UMA ALAVANCA PARA A MUDANÇA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL
TRANSFERÊNCIA DE SABERES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO <i>(NOVO)</i>
GESTORES DE INFORMAÇÃO A UTILIZADORES DE SERVIÇOS PÚBLICOS <i>(NOVO)</i>
APLICAR O NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO
TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO
COMO ESCREVER DE FORMA CLARA E ACESSÍVEL
OS PRINCÍPIOS DA ESCRITA EFICAZ: COMO MELHORAR A LEGIBILIDADE DOS DOCUMENTOS
ELABORAÇÃO DE TEXTOS PROFISSIONAIS
COMO REDIGIR UM RELATÓRIO
O PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÕES: UM TESTE À CAPACIDADE DE SÍNTESE
DASHBOARDS: COMUNICAR EFICAZMENTE A INFORMAÇÃO DE GESTÃO <i>(NOVO)</i>
DESENVOLVER LIDERANÇA COM TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO
9 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COMO ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO <i>(NOVO)</i>
COMO INTRODUIR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS REDES SOCIAIS (BLOG, TWITTER, FACEBOOK, YOUTUBE)
EDITAR PUBLICAÇÕES DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COMO RENTABILIZAR A PUBLICIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COMO PRODUIR UM CANAL VÍDEO INSTITUCIONAL DE BAIXO CUSTO
M-GOV E COMUNICAÇÃO MÓVEL: A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS MÓVEIS NA INTERACÇÃO E COMUNICAÇÃO COM OS CIDADÃOS
DASHBOARDS: COMUNICAR EFICAZMENTE A INFORMAÇÃO DE GESTÃO <i>(NOVO)</i>
COMO ESTABELECEER RERELAÇÕES EFICAZES COM OS MEDIA
MEDIATRANING
EXPLORAR O POTENCIAL DA INTRANET: INFORMAR, TRABALHAR E FORMAR
TÉCNICAS DE REDACÇÃO ONLINE - INTERNET, INTRANET, MAIL, NEWSLETTER
USABILIDADE E ACESSIBILIDADE AO SERVIÇO DA SATISFAÇÃO DO UTILIZADOR <i>(NOVO)</i>
PESQUISA AVANÇADA DE INFORMAÇÃO NA INTERNET
COMO ENVOLVER AS PESSOAS FACE ÀS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

CRIAÇÃO DE FORMULÁRIOS EFICAZES
10 – LITERACIA QUALIFICAÇÃO DIGITAL
RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA FORMADORES - NÍVEL 1 (NOVO)
FERRAMENTAS E RECURSOS TECNOLÓGICOS DE APOIO À APRENDIZAGEM (NÍVEL II)
A FOLHA DE CÁLCULO EXCEL (2007)
OPTIMIZAÇÃO DE DADOS EM EXCEL (2007)
TABELAS DINÂMICAS E SIMULAÇÕES EM EXCEL 2007 (NOVO)
PROGRAMAÇÃO EM EXCEL (2007)
A BASE DE DADOS ACCESS (2007)
DESENVOLVIMENTO DE APLICAÇÕES EM ACCESS (2007)
ACROBAT 9 - FORMULÁRIOS, SEGURANÇA E ASSINATURAS DIGITAIS
ARQUIVO E DOCUMENTO DIGITAL: COMO GERIR E PRESERVAR
ASSINATURAS ELECTRÓNICAS
AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE BIBLIOTECAS E CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO
AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: DA UTILIZAÇÃO DO "OFFICE" ÀS FERRAMENTAS WORKFLOW
DESIGN GRÁFICO DE PUBLICAÇÕES COM COREL DRAW E ACROBAT
IMAGEM DIGITAL COM PHOTOSHOP
PAGINAÇÃO DE PUBLICAÇÕES COM INDESIGN (NOVO)
CURSO PRÁTICO DE FOTOGRAFIA DIGITAL E ADAPTAÇÃO A SUPORTES COMUNICACIONAIS
ESTATÍSTICA: OS NÚMEROS, TRATAMENTOS E INTERPRETAÇÕES
PRODUÇÃO MULTIMÉDIA PARA INTERNET – O FLASH
INTRODUÇÃO AO ARQUIVO E DOCUMENTO DIGITAIS
NAVEGAÇÃO WEB E COMUNICAÇÃO ELECTRÓNICA
INTERNET - DA INFORMAÇÃO À TRANSACÇÃO ELECTRÓNICA
GESTÃO E UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS WEB 2.0 (NOVO)
POWERPOINT PARA APRESENTAÇÕES (2007)
POWERPOINT – NÍVEL AVANÇADO (2007)
MICROSOFT PUBLISHER (2007) PUBLICAÇÕES, CORREIO ELECTRÓNICO E WEB (NOVO)
ANÁLISE DE DADOS COM O SPSS
ANÁLISE DE DADOS AVANÇADA COM O SPSS
INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA E AO AMBIENTE WINDOWS (XP)
INTRODUÇÃO AO AMBIENTE WINDOWS (WINDOWS 7) (NOVO)
O PROCESSADOR DE TEXTO WORD (2007)
OPTIMIZAÇÃO DO TRABALHO EM WORD: EDIÇÃO E FORMATAÇÃO (2007)
WORD – NÍVEL AVANÇADO (2007)
11 – SI/TIC PARA PROFISSIONAIS

PRODUÇÃO AUTOMÁTICA DE DOCUMENTOS (NOVO)
MODELAÇÃO E DESENHO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (WORKFLOWS) ATRAVÉS DE MS VISIO (NOVO)
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA INFRAESTRUTURA DE SEGURANÇA
IMPLEMENTAÇÃO DE PORTAIS E GESTÃO DAS FACILIDADES DO SHAREPOINT SERVER 2007 (NOVO)
SOLUÇÕES PARA TRABALHO EM EQUIPA E GESTÃO DE CONTEÚDOS PARTILHADOS ATRAVÉS DE SHAREPOINT 2007 (NOVO)
GESTÃO AUTOMATIZADA DE SOFTWARE (SYSTEM CENTER CONFIGURATION MANAGER)
GERSTÃO DE ACESSOS À INTERNET (ISA SERVER)
GESTÃO DE TECNOLOGIAS PARA VIRTUALIZAÇÃO DE SERVIDORES (HYPER-V)
TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA INSTALAÇÃO AUTOMÁTICA DE DESKTOPS CORPORATIVOS
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS SERVER 2003)
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS SERVER 2008) (NOVO)
IMPLEMENTAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE DIRECTÓRIO (ACTIVE DIRECTORY) EM MICROSOFT WINDOWS 2008 SERVER (NOVO)
AUDITORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: CONCEITOS E METODOLOGIAS
NOVOS STANDARDS DE CONTROLO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: COBIT, ITIL E ISO 27002
BASES DE DADOS (MODELO RELACIONAL E LINGUAGEM SQL)
BASES DE DADOS ORACLE (SQL E PL/SQL)
O ESSENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO DE BASES DE DADOS ORACLE
COMUNICAÇÕES E REDES: CONFIGURAÇÃO E INTERLIGAÇÃO DE EQUIPAMENTOS
FORMAÇÃO CCNA EXPLORATION (ACADEMIA CISCO)
COMO IMPLEMENTAR SERVIÇOS DE ATENDIMENTO E APOIO AO UTILIZADOR (BOAS PRÁTICAS DO ITIL V3 E NORMAS ISO20000) (NOVO)
CONTROLO E OPTIMIZAÇÃO DE SISTEMAS E REDES DE COMUNICAÇÕES
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS LINUX (NOVO)
CONFIGURAÇÃO DE SITES DINÂMICOS (LINUX)
CONFIGURAÇÃO AVANÇADA DE REDES E SEGURANÇA (LINUX)
DEFINIÇÃO DE ARQUITECTURAS BASEADAS EM SERVIÇOS (NOVO)
PRODUÇÃO DE WEBSITES - DREAMWEAVER
PRODUÇÃO DE WEBSITES – DREAMWEAVER AVANÇADO
ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS DE CORREIO ELECTRÓNICO (MS EXCHANGE SERVER 2010) (NOVO)
FORMAÇÃO CCNA EXPLORATION (ACADEMIA CISCO)
HARDWARE – WORKSHOP DE ACTUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA (NOVO)
HARDWARE – CONFUGURAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (NIVEL 1)
HARDWARE – CONFIGURAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (NIVEL 2)
OS INDICADORES DE GESTÃO NUMA ABORDAGEM POR PROCESSOS
INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS (WINDOWS 2008) (NOVO)

INTRODUÇÃO AO VISUAL STUDIO .NET (NOVO)
PROGRAMAÇÃO EM ASP.NET
PROGRAMAÇÃO EM ASP.NET (EM ELEARNING)
INTRODUÇÃO À PROGRAMAÇÃO EM JAVA
PROGRAMAÇÃO EM C#: .NET FRAMEWORK 3.5
PROGRAMAÇÃO EM JAVA J2EE – MÓDULO 1: COM ACESSO A BASES DE DADOS
PROGRAMAÇÃO EM JAVA J2EE – MÓDULO 2 : PROGRAMAÇÃO AVANÇADA
PROGRAMAÇÃO PARA ADMINISTRADORES DE SISTEMAS WINDOWS
PROGRAMAÇÃO EM VB.NET
GESTÃO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: (ISO 27001 E 27002)
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: SOLUÇÕES TÉCNICAS
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: SEGMENTAÇÃO DE REDES IP
TECNOLOGIA SIG: GESTÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA
SOLUÇÕES DE INTEGRAÇÃO EM OFFICE COM VBA (NOVO)
ADMINISTRAÇÃO DE BASES DE DADOS EM SQL SERVER 2008
DESENVOLVIMENTO EM SQL SERVER 2008
WINDOWS 7 – ADMINISTRAÇÃO
CONCEITOS E TECNOLOGIAS XML – DOS FUNDAMENTOS AOS WEB SERVICES
XML E WEB SERVICES – ARQUITECTURA SOA E OS NOVOS REQUISITOS DE NEGÓCIO
12 – GESTÃO FINANCEIRA CONTABILIDADE
PREPARAÇÃO, ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
O CONTROLO DA BOA GESTÃO FINANCEIRA
AUDITORIA FINANCEIRA
GESTÃO FINANCEIRA
CONSTRUÇÃO DE ORÇAMENTOS EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA (NOVO)
INDICADORES DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS NO POCP
GESTÃO DO PATRIMÓNIO
O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (REFORMULADO)
A PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADES FINANCEIRAS NOS SERVIÇOS QUE DISPÕEM DE POCP OU PLANOS SECTORIAIS
A PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADES FINANCEIRAS NOS SERVIÇOS QUE DISPÕEM DE CONTABILIDADE ORÇAMENTAL
AJUDAS DE CUSTO - GESTÃO E EXECUÇÃO
A APLICAÇÃO DO PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA (POCP)
ESCRITURAÇÃO EM POCP
POCP AVANÇADO

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE MAPAS DE POCP E PLANOS SECTORIAIS
ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA NAS ENTIDADES PÚBLICAS - NÍVEL 1
ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA NAS ENTIDADES PÚBLICAS - FOLLOW-UP
CONTABILIDADE ANALÍTICA
CONSOLIDAÇÃO DE CONTAS
CONTABILIDADE PÚBLICA
CONTABILIDADE BÁSICA PARA NÃO FINANCEIROS
CONTABILIDADE PÚBLICA E GESTÃO ORÇAMENTAL
GESTÃO DE TESOURARIA E FUNDO DE MANEIO
TRABALHO EXTRAORDINÁRIO, ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE NA AP : GESTÃO, EXECUÇÃO E CONTROLO
FISCALIDADE – IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS SINGULARES (IRS)
FISCALIDADE – IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO (IVA)
CONTABILIZAÇÃO DO IVA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DE PROJECTOS PIDDAC
PREPARAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PIDDAC
O SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA (SNC)
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO POC E AO POCP
SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA - APLICAÇÃO PRÁTICA I
13 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS GESTÃO DA APRENDIZAGEM
EMPREGO PÚBLICO: PRINCÍPIOS GERAIS DO NOVO QUADRO LEGAL
A GESTÃO DE RH NA A.P.: NOVO REGIME DE VÍNCULOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES
A NOVA LEGISLAÇÃO LABORAL NA A.P.: ORG. DO TEMPO NA RELAÇÃO LABORAL
EMPREGO PÚBLICO: NOVO QUADRO LEGAL (NOVO)
RCTFP: OS INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO COLECTIVA DE TRABALHO (NOVO)
RCTFF: DURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO (NOVO)
OS NOVOS REGIMES DE VINCULAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
OS NOVOS REGIMES DE VINCULAÇÃO, CARREIRAS E REMUNERAÇÕES NO CONTEXTO DA MUDANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
REGIME DE PROTECÇÃO NOS ACIDENTES DE TRABALHO E DOENÇAS PROFISSIONAIS (NOVO)

REGIME DO CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS: FÉRIAS, FALTAS E LICENÇAS
REGIME DO CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS
PROCESSAMENTO DE SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS E OUTROS ABONOS
REGIMES DE MOBILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO PRÁTICA
SIADAP E LVCR PARA TÉCNICOS DE RECURSOS HUMANOS (NOVO)
WORKSHOP “ OPTIMIZAR O DESEMPENHO DAS EQUIPAS” (NOVO)
COMO REDIGIR OBJECTIVOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
COMO PREPARAR-SE PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA QUALIDADE DE AVALIADO
O SIADAP E A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO, NEGOCIAÇÃO E CONTRATUALIZAÇÃO
A PROTECÇÃO NA MATERNIDADE, PATERNIDADE E ADOÇÃO - PARENTALIDADE
A PROTECÇÃO SOCIAL DOS TRABALHADORES QUE EXERCEM FUNÇÕES PÚBLICAS
COMO LIDERAR E MOTIVAR A SUA EQUIPA COM O SIADAP
OS INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO COLECTIVA DE TRABALHO (NOVO)
PRODUTIVIDADE E INVESTIMENTO NAS PESSOAS SEM DESPESAS ORÇAMENTAIS (NOVO)
LIDERAR EQUIPAS PARA RESULTADOS
PROCEDIMENTO CONCURSAL - PORTARIA 83-A/2009 DE 22.01 (REFORMULADO)
PROCEDIMENTO CONCURSAL" PORTARIA 83-A/2009 DE 22.01 (AVANÇADO)
PROCEDIMENTO CONCURSAL" PORTARIA 83-A/2009 DE 22.01 (BÁSICO)
ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO
O MÉTODO AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA DO PROCEDIMENTO CONCURSAL
O MÉTODO DE SELECÇÃO – AVALIAÇÃO CURRICULAR
TÉCNICAS DE ENTREVISTA PARA SELECÇÃO / RECRUTAMENTO DE COLABORADORES
O MÉTODO DE SELECÇÃO – ENTREVISTA PROFISSIONAL DE SELECÇÃO
A ENTREVISTA PÚBLICA (NOVO)
GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NOS ORGANISMOS PÚBLICOS
A FORMAÇÃO E A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOVOS DESAFIOS
O ENQUADRAMENTO LEGAL DA FORMAÇÃO E DA SUA GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
GESTÃO DAS E PELAS COMPETÊNCIAS (NOVO)
A GESTÃO DAS E PELAS COMPETÊNCIAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO E DO CONHECIMENTO - FORMAÇÃO E A MUDANÇA DE PARADIGMA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – (NOVO)
DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (NOVO)
CONCEPÇÃO E DESENHO DE PROGRAMAS E ACÇÕES DE FORMAÇÃO (INSTRUCTIONAL DESIGN) (NOVO)
DA REDACÇÃO DO CADERNO DE ENCARGOS À SELECÇÃO DA PROPOSTA: MELHORAR A EFICÁCIA DA COMPRA DE FORMAÇÃO (NOVO)
GESTÃO DA FORMAÇÃO
MARKETING INTERNO PARA GESTORES DE FORMAÇÃO: COMUNICAÇÃO QUE LEVA À ACÇÃO (NOVO)
TRANSFERÊNCIA DE SABERES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (NOVO)

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO (NOVO)
AUDITORIA DA FORMAÇÃO (REVISTO)
EXPLORAR O POTENCIAL DA INTRANET: TRABALHAR, FORMAR E COMUNICAR
PRODUÇÃO DE SOFTWARE EDUCATIVO (NOVO)
QUADROS INTERACTIVOS E SUCESSO EDUCATIVO
CONSTRUÇÃO DO DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM ORGANISMOS PÚBLICOS (NOVO)
14 – FORMAÇÃO DE FORMADOR(ES)
FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DE FORMADORES
FORMAÇÃO AVANÇADA DE FORMADORES (NOVO)
CONCEPÇÃO E DESENHO DE PROGRAMAS E ACÇÕES DE FORMAÇÃO - (INSTRUCTIONAL DESIGN) (REFORMULADO)
A AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA DA FORMAÇÃO (NOVO)
TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO
FACILITAÇÃO E FACILITADORES DE INTELIGÊNCIA COLECTIVA (NOVO)
PEDAGOGIA ONLINE E APRENDIZAGEM INTERACTIVA (NOVO)
RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA FORMADORES - NÍVEL 1 (NOVO)
FERRAMENTAS E RECURSOS TECNOLÓGICOS DE APOIO À APRENDIZAGEM (Nível II)
TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO EM PÚBLICO
15 – GESTÃO ADMINISTRATIVA E SECRETARIADO
TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS FUNDAMENTAIS
ATENDIMENTO AO PÚBLICO (NOVO)
ATENDIMENTO – O CANAL DE COMUNICAÇÃO PRIVILEGIADO DO CIDADÃO
A AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NA AP À LUZ DO NOVO CÓDIGO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA
FORMAÇÃO TÉCNICA DE COMPRADORES
GESTÃO ESTRATÉGICA DE COMPRAS
GESTÃO DO APROVISIONAMENTO
GESTÃO DE STOCKS
INVENTARIAÇÃO E GESTÃO MAVANÇADA DO PATRIMÓNIO
GESTÃO DA INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS
SECRETARIADO PARA A GESTÃO
O PROTOCOLO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS
TÉCNICAS DE SECRETARIADO
O TRABALHO DE APOIO ÀS CHEFIAS
FORMAÇÃO EM GESTÃO ACADÉMICA DO ENSINO SUPERIOR
CIDADANIA ORGANIZACIONAL, PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

CIDADANIA E DIVERSIDADE CULTURAL NAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS
16 – LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
INGLÊS DE CONVERSAÇÃO
INGLÊS GERAL – NÍVEL 1 A 8
INGLÊS PARA CONTACTOS COM O PÚBLICO: I – FALAR AO TELEFONE
INGLÊS PARA CONTACTOS COM O PÚBLICO: II – ATENDER O PÚBLICO
INGLÊS PARA CONTACTOS COM O PÚBLICO: III – ESCREVER CARTAS, FAXES E E-MAILS
INGLÊS PARA RELAÇÕES INTERNACIONAIS
SEMINÁRIO INGLÊS PARA APRESENTAÇÕES
SEMINÁRIO INGLÊS PARA REUNIÕES E NEGOCIAÇÕES
TÉCNICAS DE REDACÇÃO EM INGLÊS