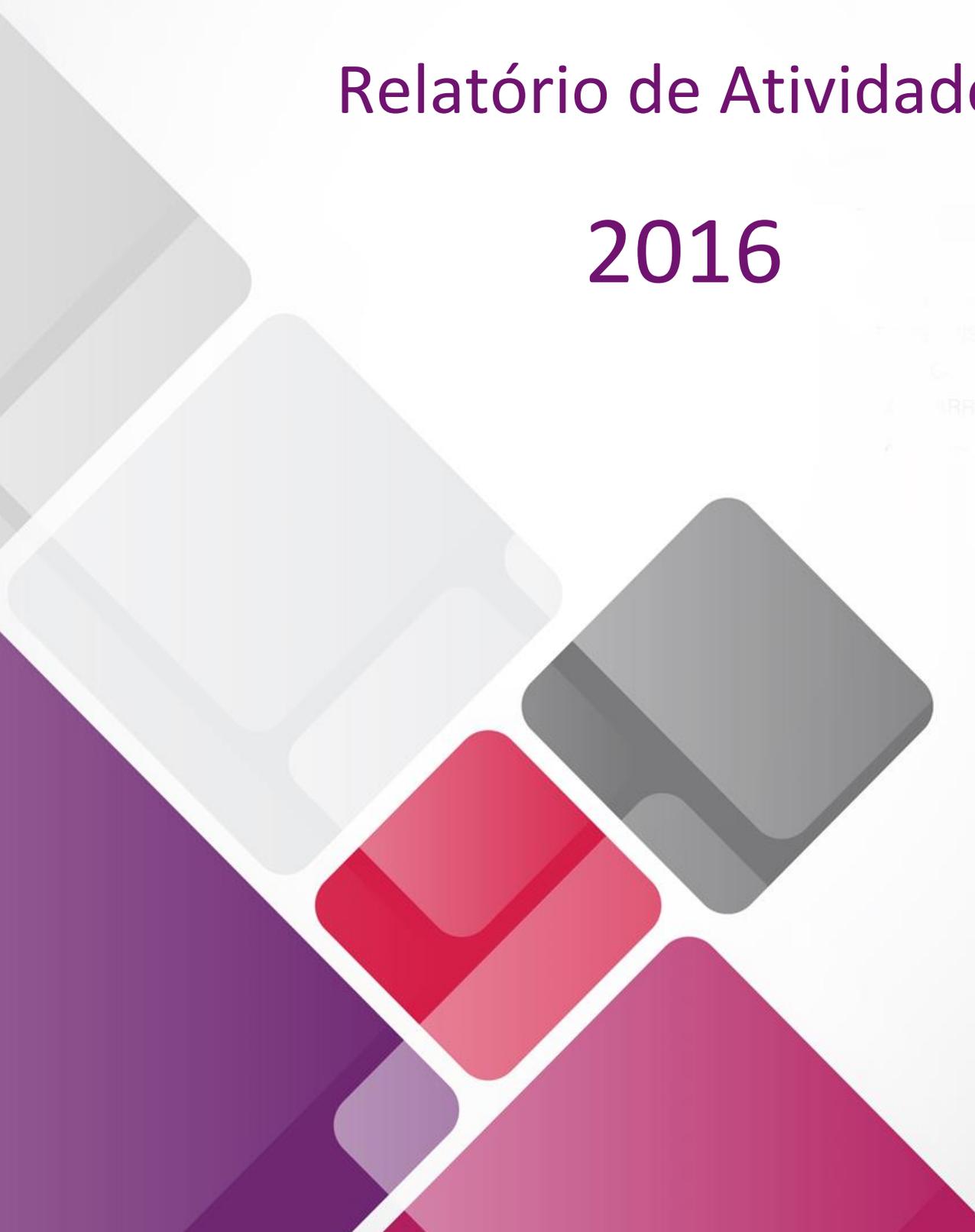


ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Relatório de Atividades 2016



Ficha técnica

Autoria:

Direção-Geral da Qualificação
dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

Data de edição:

2017-04-27

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL	4
a. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	5
b. VISÃO E VALORES.....	6
c. ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA	7
3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	8
a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR).....	8
a1. Objetivos Estratégicos	8
a2. Objetivos Operacionais.....	9
b. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	10
b1. Articulação entre Objetivos Estratégicos e Operacionais	10
b2. Contributos das UO's para os objetivos operacionais do QUAR	11
4. AUTO-AVALIAÇÃO	12
a. EXECUÇÃO DO QUAR	12
a1. Resultados por Indicador.....	12
a2. Resultados por Parâmetro.....	15
a3. Avaliação Global	16
b. ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES	19
b1. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)	19
b2. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)	24
b3. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)	34
b4. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)	43
b5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI).....	51
b6. Grupo de Trabalho gecAP (Despacho n.º 27/2016, de 28 de junho)	57
c. Avaliação do Sistema de Controlo Interno	58
d. Medidas de Modernização Administrativa	61
5. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS.....	64
a. RECURSOS HUMANOS	64

b. RECURSOS FINANCEIROS	67
c. GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS.....	69
6. AVALIAÇÃO FINAL	70
a. APRECIÇÃO DE RESULTADOS	70
ANEXO.....	72
QUAR de 2016 Executado	72

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO QUAR	8
QUADRO 2 - ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS DO QUAR	10
QUADRO 3 - CONTRIBUTOS DAS U.O.'S PARA OS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR	11
QUADRO 4 - RESULTADOS NOS OBJETIVOS OPERACIONAIS /INDICADORES DO PARÂMETRO DE EFICÁCIA	12
QUADRO 5 – RESULTADO NO OBJETIVO OPERACIONAL/INDICADOR DO PARÂMETRO DE EFICIÊNCIA	13
QUADRO 6 – RESULTADO NO OBJETIVO OPERACIONAL/INDICADOR DO PARÂMETRO DE QUALIDADE	13
QUADRO 7 – RESULTADOS ALCANÇADOS POR PARÂMETRO DO QUAR	15
QUADRO 8 – RESULTADOS ALCANÇADOS POR OBJETIVO OPERACIONAL DO QUAR	16
QUADRO 9 - OBJ 1. GARANTIR A ADEQUAÇÃO DA OFERTA FORMATIVAS ÀS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO DA AP	21
QUADRO 10 - OBJ 2. ASSEGURAR A GESTÃO INTEGRADA DE TODAS AS COMPONENTES DO PROCESSO FORMATIVO (PLANIFICAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO, AVALIAÇÃO)	21
QUADRO 11 - OBJ 1. ELABORAR PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO REGIME DE RECRUTAMENTO PARA O CEAGP	25
QUADRO 12 - OBJ 2. DESMATERIALIZAR O PROCEDIMENTO CONCURSAL DO CEAGP COM RECURSO À BEP	25
QUADRO 13 - OBJ 3. DESENVOLVER PROJETOS NAS ÁREAS DE: ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS, GESTÃO DE PESSOAS, APOIO ÀS ENTIDADES NA CONSTRUÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS A SUORTE AOS MAPAS DE PESSOAL	26
QUADRO 14 - OBJ 4. ACOMPANHAR A 3.ª EDIÇÃO DO PEPAC	26
QUADRO 15 - OBJ 5. PROMOVER A APLICAÇÃO DA NORMA ISO-AVALIAÇÃO DE PESSOAS	26
QUADRO 16 - OBJ 6. APOIAR A ATIVIDADE DA CRESAP	27
QUADRO 17 - OBJ 7. DESENVOLVER O PROCEDIMENTO CONCURSAL DA 16.ª EDIÇÃO DO CEAGP	27
QUADRO 18 - OBJ 8. DESENVOLVER A ATIVIDADE DA ENTIDADE ESPECIALIZADA PÚBLICA PARA A APLICAÇÃO DO MÉTODO DE SELEÇÃO AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA	27
QUADRO 19 - OBJ 9. APOIAR OS UTILIZADORES DA BOLSA DE EMPREGO PÚBLICO (BEP)	28
QUADRO 20 - OBJ 10. ACOMPANHAR O REGIME REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL (OU VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL) DOS TRABALHADORES DA AP	28
QUADRO 21 - OBJ 11. GERIR OS TRABALHADORES EM SITUAÇÃO DE REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL (OU VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL)	28
QUADRO 22 - OBJ 12. ACOMPANHAR O REGIME DE MOBILIDADE NA AP	29
QUADRO 23 - OBJ 13. GARANTIR A ADEQUAÇÃO DA ARQUITETURA DE DADOS DA PLATAFORMA DE GESTÃO DA VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL ÀS NECESSIDADES DE GESTÃO DOS TRABALHADORES	29
QUADRO 24 - OBJ 1. CONSOLIDAR A RECEITA DO INA	36
QUADRO 25 - OBJ 2. REFORÇAR A PROMOÇÃO DE SINERGIAS E PARTILHA DE BOAS PRÁTICAS ENTRE ORGANISMOS DA AP	36
QUADRO 26 – OBJ3. INCREMENTAR E PROMOVER O CONHECIMENTO NA AP NACIONAL E INTERNACIONAL	37
QUADRO 27 - OBJ 4. DINAMIZAR O PROJETO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO INA	37
QUADRO 28 - OBJ 5. DINAMIZAR OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA DO INA	38
QUADRO 29 - OBJ 6. PROMOVER PARCERIAS INSTITUCIONAIS	38

QUADRO 30 - OBJ 7. PROMOVER A DIVULGAÇÃO DA BIBLIOTECA/CDE E INA EDITORA	39
QUADRO 31 - OBJ 8. CONTRIBUIR PARA UM MELHOR DESEMPENHO NA UTILIZAÇÃO DO SGD	39
QUADRO 32 – OBJ9. PROMOVER A REFLEXÃO PROSPETIVA E O DEBATE SOBRE AS BIBLIOTECAS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO ESTADO	39
QUADRO 33 - OBJ 1. CAPACITAR A AP PARA AVALIAR O IMPACTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	45
QUADRO 34 - OBJ 2. CONSTRUIR UM SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES DE GESTÃO DA FORMAÇÃO	45
QUADRO 35 - OBJ 3. GARANTIR A DISPONIBILIDADE E INOVAÇÃO DOS SISTEMAS DE APOIO À APRENDIZAGEM À DISTÂNCIA	46
QUADRO 36 - OBJ 4. DESENVOLVER PROJETOS DE ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	46
QUADRO 37 - OBJ 5. IMPLEMENTAR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) DO INA	46
QUADRO 38 - OBJ 6. MELHORAR OS CONTEÚDOS DO <i>SITE</i> NOS DOMÍNIOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E DA COORDENAÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	46
QUADRO 39 - OBJ 7. PROMOVER O ALINHAMENTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DO INA COM A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	47
QUADRO 40 - OBJ 8. GARANTIR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS DE S.I.	47
QUADRO 41 - OBJ 9. CONTRIBUIR PARA A EXECUÇÃO DE PROCESSOS DE RECRUTAMENTO ENCOMENDADOS AO INA	47
QUADRO 42 - OBJ 1. MELHORAR OS PROCESSOS DE GESTÃO DOS TRABALHADORES COLOCADOS EM SITUAÇÃO DE REQUALIFICAÇÃO/VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	52
QUADRO 43 - OBJ 2. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INVENTÁRIO DE BENS MÓVEIS	53
QUADRO 44 - OBJ 4. REVISÃO DO REGULAMENTO DE TRABALHO	53
QUADRO 45 -- OBJ 5. ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DO INA	53
QUADRO 46 – QUADRO RESUMO DO CONTROLO INTERNO	60
QUADRO 47 - TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (%)	65
QUADRO 48 – ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE	66
QUADRO 49 - COMPARAÇÃO ORÇAMENTO 2015/2016	67
QUADRO 50 – TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS	68
QUADRO 51 – ÍNDICE DE CUSTO - EFICÁCIA	68
QUADRO 52 – GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS	69
QUADRO 53 – ÍNDICES DE PRODUTIVIDADE E DE CUSTO – EFICÁCIA	69
QUADRO 54 – TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – VALORES DO INA	6
FIGURA 2 - ORGANIGRAMA	7
FIGURA 3 - OBJETIVOS OPERACIONAIS ASSOCIADOS AOS TRÊS PARÂMETROS DO QUAR	9

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GRAU DE EXECUÇÃO DOS INDICADORES DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR DE: EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E QUALIDADE	14
GRÁFICO 2 – RESULTADOS ALCANÇADOS NOS INDICADORES DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR	14
GRÁFICO 3 – DESEMPENHO POR PARÂMETRO DO QUAR	15
GRÁFICO 4 – GRAU DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS OPERACIONAIS DO QUAR	17
GRÁFICO 5 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSFIA	22
GRÁFICO 6 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSFIA	22
GRÁFICO 7 – RESULTADOS ALCANÇADOS NOS INDICADORES DA DSFIA	22
GRÁFICO 8 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSRGM	29
GRÁFICO 9 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSRGM	29
GRÁFICO 10 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSRGM	30
GRÁFICO 11 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSRGM	30
GRÁFICO 12 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSRGM	30
GRÁFICO 13 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ6. DA DSRGM	30
GRÁFICO 14 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ7. DA DSRGM	30
GRÁFICO 15 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ8. DA DSRGM	30
GRÁFICO 16 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ9. DA DSRGM	31
GRÁFICO 17 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ10. DA DSRGM	31
GRÁFICO 18 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ11. DA DSRGM	31
GRÁFICO 19 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ10. DA DSRGM	31
GRÁFICO 20 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ13. DA DSRGM	31
GRÁFICO 21 - TAXA DE EXECUÇÃO DOS INDICADORES. DA DSRGM	32
GRÁFICO 22 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSCD	40
GRÁFICO 23 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2. DA DSCD	40
GRÁFICO 24 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSCD	40
GRÁFICO 25 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSCD	40
GRÁFICO 26 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSCD	40
GRÁFICO 27 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ6. DA DSCD	40

GRÁFICO 28 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ7. DA DSCD	41
GRÁFICO 29 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ8. DA DSCD	41
GRÁFICO 30 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ9. DA DSCD	41
GRÁFICO 31 – RESULTADOS ATINGIDOS NOS INDICADORES DA DSCD	42
GRÁFICO 32 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSOI	48
GRÁFICO 33 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2 DA DSOI	48
GRÁFICO 34 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSOI	48
GRÁFICO 35 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4. DA DSOI	48
GRÁFICO 36 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ5. DA DSOI	48
GRÁFICO 37 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ6. DA DSOI	48
GRÁFICO 38 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ7. DA DSOI	49
GRÁFICO 39 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ8. DA DSOI	49
GRÁFICO 40 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ9. DA DSOI	49
GRÁFICO 41 - RESULTADOS ATINGIDOS NOS INDICADORES DA DSOI	50
GRÁFICO 42 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ1. DA DSRI	54
GRÁFICO 43 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ2 DA DSRI	54
GRÁFICO 44 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ3. DA DSRI	54
GRÁFICO 45 - TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ4 DA DSRI	54
GRÁFICO 46 – TAXA DE EXECUÇÃO DO OBJ 5. DA DSRI	54
GRÁFICO 47 - RESULTADOS ATINGIDOS NOS INDICADORES DA DSRI	55
GRÁFICO 48 - EVOLUÇÃO DO N.º DE EFETIVOS NO TRIÉNIO 2014-2016	64
GRÁFICO 49 – DISTRIBUIÇÃO DO N.º DE EFETIVOS POR CARGO/CARREIRA	65

SIGLAS E ABREVIATURAS

AP - Administração Pública	INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
ASIA - Avaliação Supra institucional da Informação	ISO - International Organization for Standardization
BEP - Bolsa de Emprego Público	MB - Multibanco
CADAPi - Curso de Alta Direção em Administração Pública Internacional	Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
CEE - Comunidade Económica Europeia	n.a - Não aplicável
CDE - Centro de Documentação e Edição	Obj - Objetivo
CEAGP - Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública	OE - Objetivo Estratégico
CreSAP - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública	OO - Objetivo Operacional
DGFCD - Divisão de Gestão da Formação de Curta Duração	PEPAC - Programa de Estágios Profissionais na Administração Central
DGFMLD - Divisão de Gestão da Formação de Média e Longa Duração	QQML - Qualitative and Quantitative Methods in Libraries
DGLAB - Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização
DRS - Divisão de Recrutamento e Seleção	RCM - Resolução do Conselho de Ministros
DSCD - Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação	RepAP - Repositório de Administração Pública
DSFIA - Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem	RGF - Relatório de Gestão da Formação
DSOI - Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação	SAMA 2020 - Sistema de apoio à modernização e capacitação da Administração Pública
DSRGM - Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade	SGD - Sistema de Gestão Documental
DSRI - Direção de Serviços de Recursos Internos	SGF - Sistema de Gestão da Formação
DSTI - Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação	SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade
EPSO - European Personnel Selection Office	SGU - Sistema de Gestão de Utilizadores
eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.	SI - Sistema de Informação
gecAP - Gestão de competências para a Administração Pública	SIGEF - Sistema de Gestão da Formação
GeRHuP - Sistema de Gestão de Recursos Humanos em modo Partilhado	SIPOC - Sistema de Integração de Processos e Conteúdos
	SNC - Sistema de Normalização Contabilística
	SNCAP - Regime Simplificado do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública
	SR - Sistema de Requalificação
	SRH - Sistema de Recursos Humanos
	EU - União Europeia
	U.O.'s - Unidades Orgânicas

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Direção-Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) apresenta, no presente documento, uma síntese dos objetivos estratégicos e operacionais que estruturaram a sua atuação ao longo de 2016, bem como das iniciativas desencadeadas para a sua prossecução.

O ano de 2016 foi um ano vivido sob o signo das exigências decorrentes do cumprimento das condicionalidades ex-ante, inscritas no objetivo temático 11, no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020. Atendendo à premência do cumprimento dos compromissos assumidos e da relevância estratégica dos objetivos e medidas neles contidos, a equipa INA soube conciliar o normal desenrolar da sua atividade com uma ação focada nos dossiers daqui decorrentes e que incorporam uma reorientação estratégica do INA, no sentido do reforço da sua atuação enquanto entidade coordenadora do sistema de formação profissional da Administração Pública.

Em 2016, o INA contribuiu para a elaboração do Diploma que plasma o novo regime jurídico da formação profissional na Administração Pública (DL 86-A/2016, de 29 de dezembro) e desenhou um conjunto de metodologias que irá desenvolver e consolidar ao longo dos próximos dois anos (até final de 2018), conducentes a uma melhoria da gestão de recursos humanos na Administração Pública Portuguesa, designadamente no plano da qualificação dos trabalhadores em funções públicas e dirigentes, no desenvolvimento profissional e no recrutamento e seleção. No que concerne a qualificação e ao desenvolvimento de recursos humanos, a gestão do ciclo formativo e a prossecução de níveis acrescidos de racionalidade, alinhando a oferta formativa com as necessidades efetivas, e aferindo os benefícios alcançados, são desígnios assumidos pelo Governo Português a desenvolver pelo INA. Para o efeito, o INA apresentou um conjunto de documentos estruturantes ao longo de 2016, relacionados com o desenho de metodologias para a construção de referenciais e perfis de competências, referenciais de formação, avaliação do impacto da formação e elaboração de novos modelos de monitorização e reporte do sistema de formação profissional na Administração Pública, de que se destaca o Relatório de Gestão da Formação.

No plano da gestão da mobilidade, o INA contribuiu para o desenho do novo diploma da Valorização Profissional, que será implementado em 2017.

A nível interno, o INA preparou, em 2016, o terreno para a revisão e melhoria dos processos e procedimentos das suas diferentes unidades orgânicas, com o intuito de incrementar a sua eficácia, eficiência e qualidade, num quadro de exigência e rigor, acompanhado da consciência de que as lacunas detetadas são sempre uma oportunidade para a aprendizagem e melhoria contínua.

2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

O INA é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, que tem por 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 análogos¹, assegurando, para o efeito, a coordenação da formação profissional na Administração Pública².

O INA assume, ainda, (i) as competências relativas à gestão da Bolsa de Emprego Público³ (BEP); (ii) é entidade gestora do sistema de requalificação⁴; bem como, (iii) entidade especializada pública para efeitos de aplicação do método de seleção de avaliação psicológica no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento⁵ realizados à luz da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP⁶). É também (iv) a entidade responsável pela gestão e coordenação do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública⁷ (PEPAC); (v) integra as Comissões de seleção e avaliação no âmbito do Programa de Estágios Profissionais específico para os serviços periféricos externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros (PEPAC-MNE) e (vi) assegura, em exclusividade, a realização do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública⁸ (CEAGP).

¹ Cfr. consagrado no n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de dezembro e n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro.

² Nos termos do regime aprovado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

³ Cfr. Despacho n.º 14804/2012, de 12 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 20 de novembro.

⁴ Inicialmente, em 2012, por força do Despacho n.º 16107/2012, de 30 de novembro, publicado no Diário da República, 2.ª série, assumiu as atribuições e competências de entidade gestora da mobilidade, previstas no artigo 39.º da Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro, sendo no presente a Entidade gestora da requalificação, por força da Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro.

⁵ No âmbito da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril.

⁶ Aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

⁷ Cfr. Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 214/2012, de 28 de setembro e Decreto-Lei n.º 134/2014, de 8 de setembro.

⁸ Nos termos do disposto no artigo 39.º da LTFP, regulamentado pela Portaria n.º 213/2009, de 24 de fevereiro.

a. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

MISSÃO	<p>Promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.</p>
---------------	---

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

b. VISÃO E VALORES

VISÃO	Serviço de referência na qualificação e gestão integrada dos recursos humanos da Administração Pública, assim como no desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais.
--------------	---

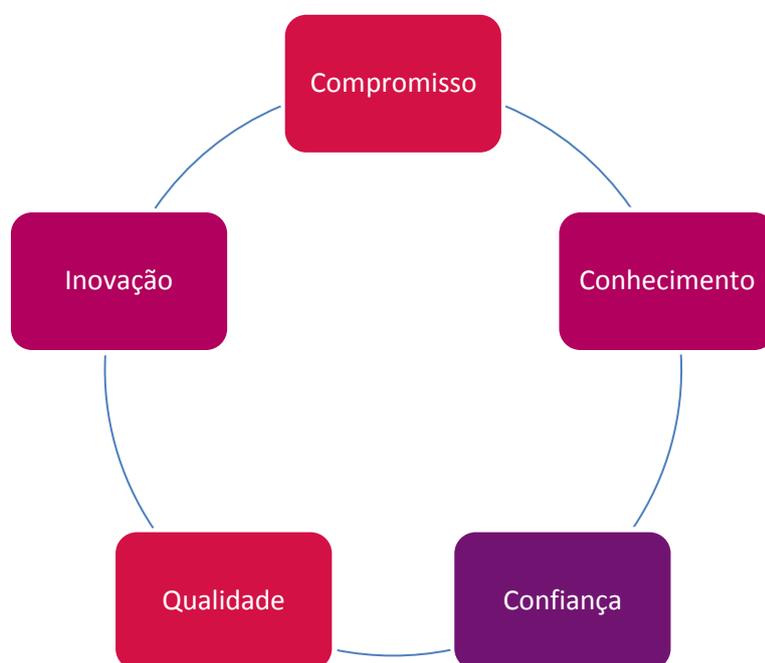


Figura 1 – Valores do INA

c. ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA

Assentando a sua estrutura interna num modelo de estrutura hierarquizada, a 31 de dezembro de 2016, o INA dispunha de cinco unidades orgânicas nucleares (direções de serviço), nos termos do definido pela Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril, e de sete unidades orgânicas flexíveis (divisões), de acordo com o Despacho n.º 8005/2012, de 30 de maio, publicado no Diário da República, 2.ª Série, n.º 113, de 12 de junho, alterado pelo Despacho n.º 8537/2016, de 2 de junho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 125, de 1 de julho.

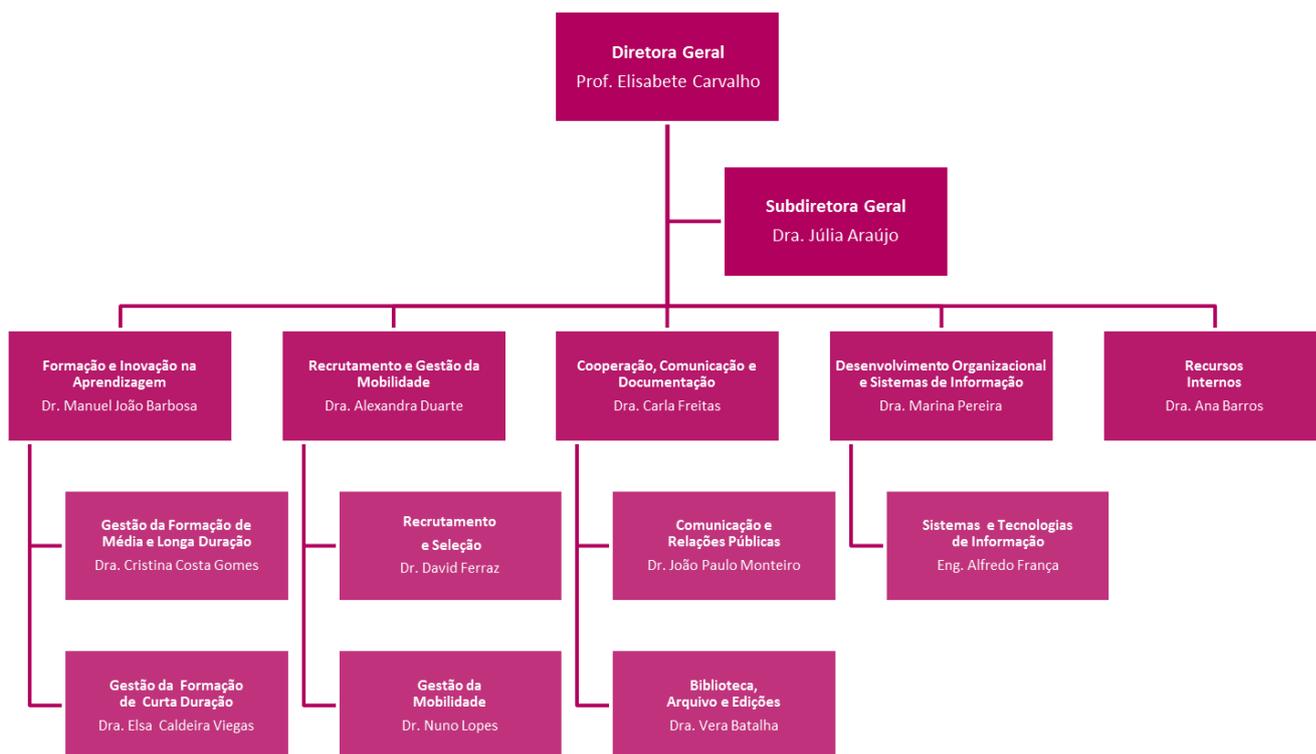


Figura 2 - Organograma

3. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nas páginas seguintes, apresenta-se o QUAR do INA de 2016 nas suas componentes de Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais e a definição do alinhamento estratégico em termos de articulação entre os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais, evidenciando os contributos das Unidades Orgânicas para a concretização dos Objetivos Operacionais.

a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR)

a1. Objetivos Estratégicos

Considerando a missão e atribuições do INA e os traços essenciais da sua envolvente externa, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), traduzindo a estratégia para 2016:

OE1.	Contribuir para o desenho e consolidação de um sistema de formação profissional que promova a valorização e desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas
OE2.	Incrementar o papel do INA como entidade coordenadora do sistema de formação profissional na Administração Pública
OE3.	Assegurar a implementação do modelo de gestão por competências na AP
OE4.	Promover uma utilização dos fundos europeus no âmbito do Portugal 2020 geradora de valor, nas áreas atribuídas ao INA
OE5.	Dinamizar um novo sistema de gestão da mobilidade, que contribua para uma valorização efetiva dos trabalhadores
OE6.	Consolidar a ação do INA, ao nível das relações com a envolvente específica e da integração interna, num quadro de rigor e boa gestão financeira.

Quadro 1 - Objetivos Estratégicos do QUAR

a2. Objetivos Operacionais

No sentido de se operacionalizar a estratégia traçada, definiu-se no QUAR para 2016 os Objetivos Operacionais globais (de eficácia, eficiência e qualidade), de acordo com a figura abaixo:

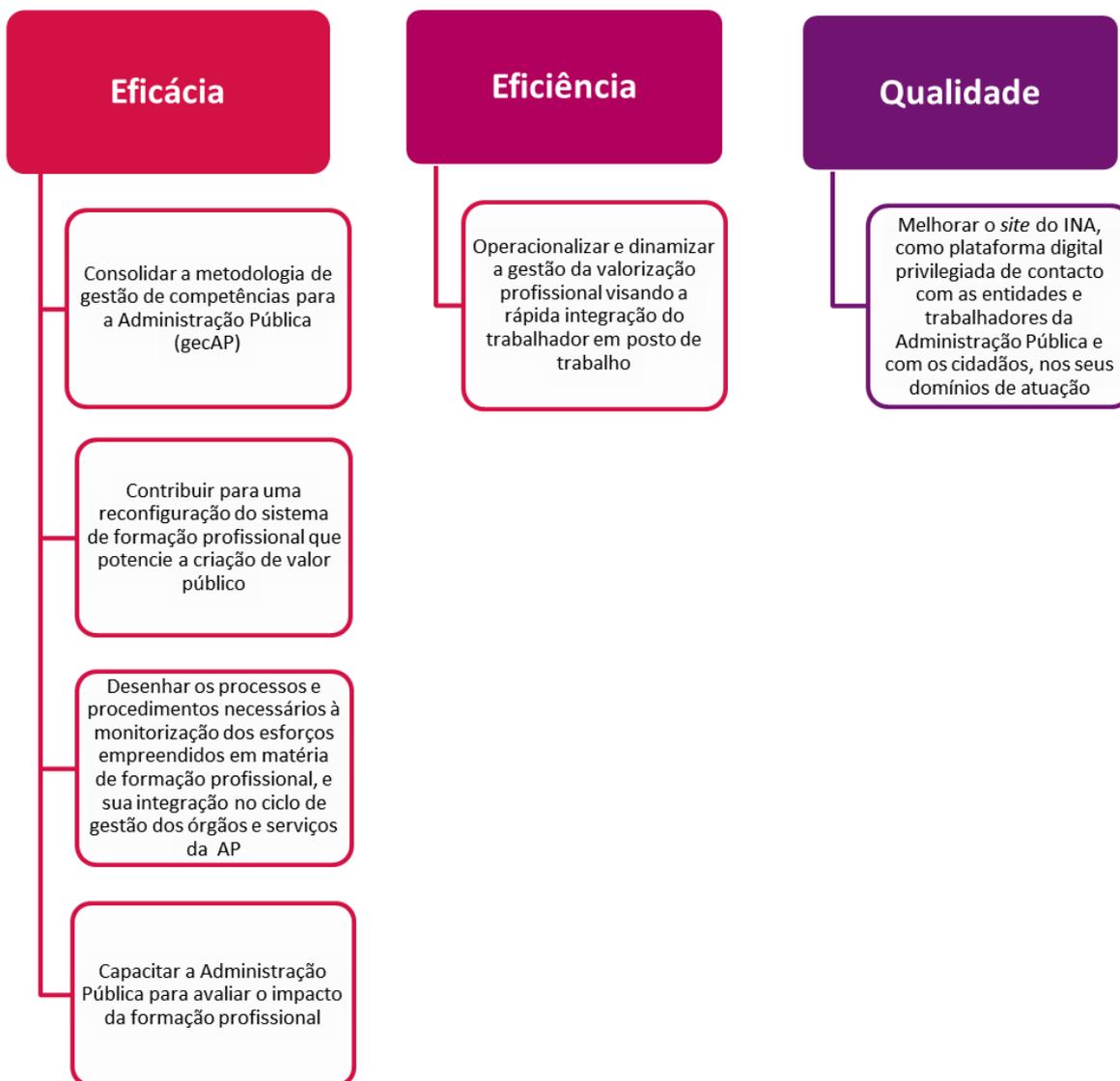


Figura 3 - Objetivos Operacionais associados aos três parâmetros do QUAR

b. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

b1. Articulação entre Objetivos Estratégicos e Operacionais

No QUAR de 2016 existiu uma articulação entre os Objetivos Operacionais e os Estratégicos da forma patente no quadro infra:

OBJETIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
OO1. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)			X			
OO2. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público	X			X		
OO3. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP		X				
OO4. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional	X	X		X		
OO5. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho					X	
OO6. Melhorar o <i>site</i> do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação						X

Quadro 2 - Articulação entre Objetivos Operacionais e Estratégicos do QUAR

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

A concretização dos Objetivos Operacionais resultou das intervenções definidas em cada Unidade Orgânica (Quadro 3):

QUAR	Contributos da Direção e U.O / Objetivos do QUAR					
	DSFIA	DSRGM	DSCD	DSOI	DSRI	Direção
OO1. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)						X
OO2. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público						X
OO3. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP				X		
OO4. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional				X		
OO5. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho		X				
OO6. Melhorar o <i>site</i> do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação			X			

Quadro 3 - Contributos das U.O.'s para os Objetivos Operacionais do QUAR

4. AUTO-AVALIAÇÃO

No ano em apreço, o processo de desdobramento dos Objetivos Estratégicos traduziu-se na definição de seis Objetivos Operacionais, dos quais quatro integraram o parâmetro de eficácia, um o parâmetro de eficiência e, o restante, o de qualidade.

a. EXECUÇÃO DO QUAR

a1. Resultados por Indicador

Os resultados alcançados pelo INA em 2016, nos Objetivos Operacionais/indicadores dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade do QUAR, encontram-se apresentados nos quadros que se seguem:

EFICÁCIA

Indicadores	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE REALIZAÇÃO
	OO1. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)						121%
Ind 1	Definição de referenciais de competências transversais à Administração Pública e a áreas de atividade (n.º de referenciais)	3	1	5	50%	3/Atingido	100%
Ind 2	Prazo de apresentação de manual/ <i>kit</i> metodológico para a operacionalização do gecAP (dias)	335	15	239	50%	173/Superado	142%
	OO2. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público						55%
Ind 3	Prazo para a elaboração de um documento definidor da estratégia a adotar para a formação profissional na AP, no quadro temporal de 2016-2020 (dias)	145	05	105	50%	144/Atingido	100%
Ind 4	Prazo para submissão à tutela de uma proposta de diploma da formação profissional que substitua, atualizando, o DL n.º 50/98 (dias)	170	5	124	50%	15/Superado	110%
	OO3. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP						100%
Ind 5	Prazo para a elaboração de documento com a identificação dos requisitos funcionais para a criação de uma plataforma digital de suporte ao sistema coordenador da formação profissional na AP (dias)	335	15	240	100%	347/Atingido	100%
	OO4. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional						100%
Ind 6	Prazo de apresentação da metodologia de avaliação de impacto da formação profissional (dias)	185	15	128	50%	190/Atingido	100%
Ind 7	Prazo de apresentação do <i>kit</i> metodológico de avaliação do impacto da formação profissional (dias)	335	15	239	50%	342/Atingido	100%

Quadro 4 - Resultados nos Objetivos Operacionais /indicadores do parâmetro de eficácia

EFICIÊNCIA

Indicadores	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	OO5. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho						125%
Ind 8	Prazo para a submissão à Direção Superior do INA de uma arquitetura de dados, relevantes e fiáveis, que promova a efetividade do sistema de informação de suporte à gestão da valorização profissional	335	15	239	100%	241/Superado	125%

Quadro 5 – Resultado no Objetivo Operacional/indicador do parâmetro de eficiência

QUALIDADE

Indicadores	OBJETIVO	META	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	RESULTADO	TAXA DE EXECUÇÃO
	OO6. Melhorar o <i>site</i> do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação						100%
Ind 9	Prazo para atualizar a informação disponibilizada no <i>site</i> , refletindo as mudanças empreendidas no INA e na AP (dias)	335	15	239	100%	335/Atingido	100%

Quadro 6 – Resultado no Objetivo Operacional/indicador do parâmetro de qualidade

No gráfico abaixo, encontra-se representado o grau de execução dos indicadores inerentes a cada Objetivo Operacional do QUAR, agrupados segundo os parâmetros: eficácia, eficiência e qualidade.

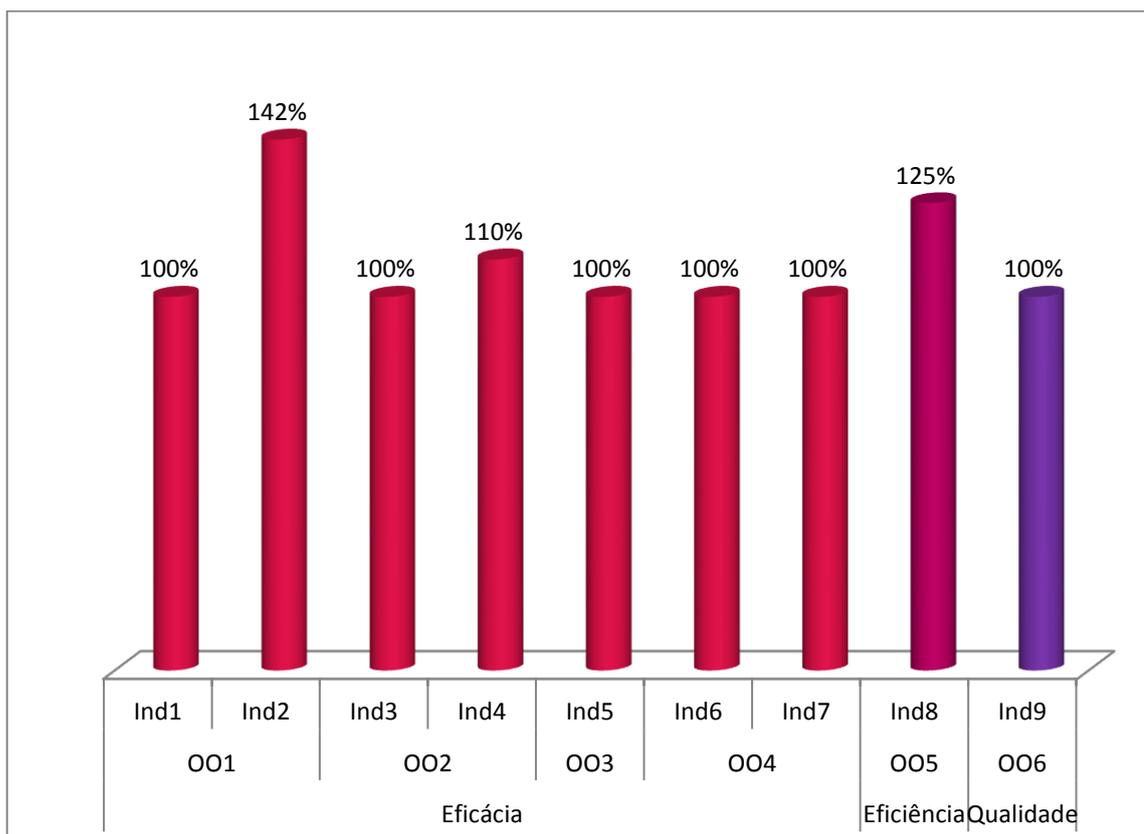


Gráfico 1 - Grau de execução dos indicadores dos Objetivos Operacionais do QUAR de: eficácia, eficiência e qualidade

Da análise dos resultados alcançados, verifica-se que dos 9 indicadores previstos, 3 foram superados e 6 foram atingidos.

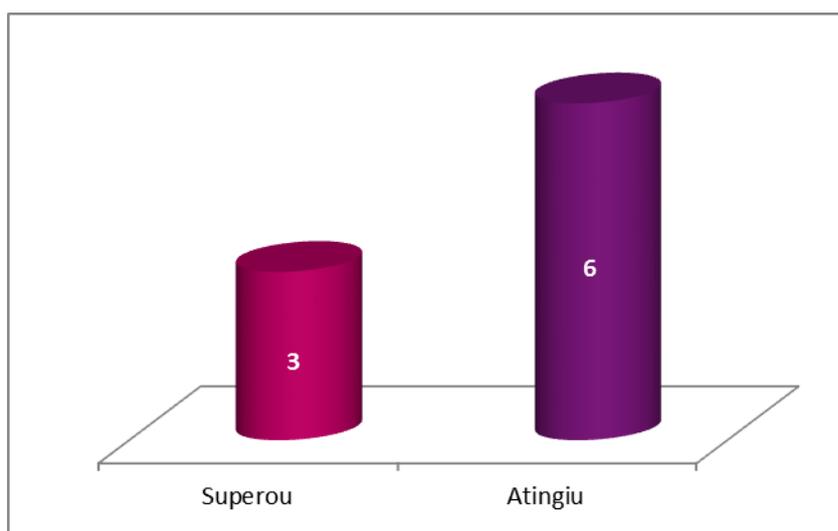


Gráfico 2 – Resultados alcançados nos indicadores dos Objetivos Operacionais do QUAR

a2. Resultados por Parâmetro

Nos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade do QUAR, os resultados alcançados pelo INA em 2016, foram os apresentados no quadro seguinte:

PARÂMETRO	PLANEADO	REALIZADO	TAXA DE REALIZAÇÃO PARÂMETROS/OBJETIVOS	RESULTADO
Eficácia	70%	74,6%	94%	Superou
Eficiência	15%	18,7%	124,5%	Superou
Qualidade	15%	15%	100%	Atingiu

Quadro 7 – Resultados alcançados por parâmetro do QUAR

O desempenho do INA, em 2016, por parâmetro do QUAR, encontra-se representado no gráfico abaixo:

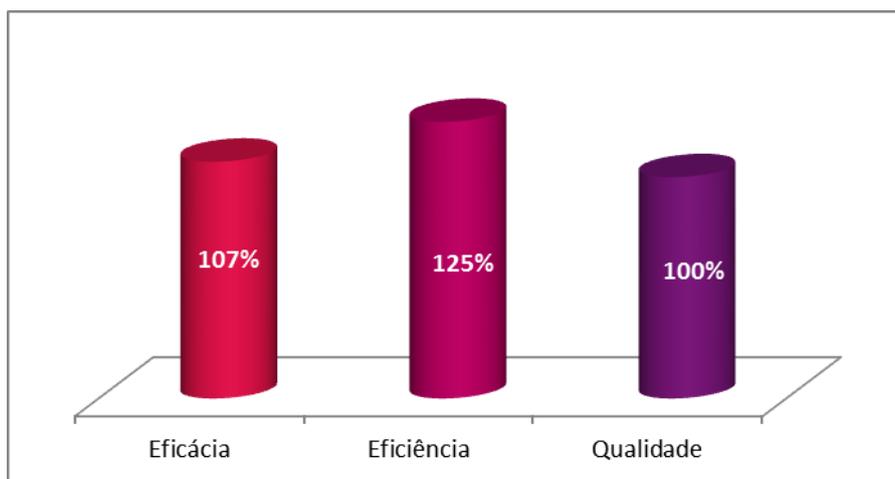


Gráfico 3 – Desempenho por parâmetro do QUAR

a3. Avaliação Global

Neste ponto, apresenta-se a taxa de execução dos 6 Objetivos Operacionais inscritos no QUAR para 2016, fazendo-se uma breve descrição dos resultados obtidos (Quadro 8):

OBJETIVOS	PLANEADO	REALIZADO	TAXA DE REALIZAÇÃO PARÂMETROS/ OBJETIVOS	RESULTADOSS
EFICÁCIA	70%	74,6%	106,5%	Superou
OO1. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)	25%	30,3%	121,1%	Superou
OO2. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público	25%	26,2%	104,9%	Superou
OO3. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP	25%	25%	100%	Atingiu
OO4. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional	25%	25%	100%	Atingiu
EFICIÊNCIA	15%	18,7%	124,5%	Superou
OO5. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho	100%	124,5%	124,5%	Superou
QUALIDADE	15%	15%	100%	Atingiu
OO6. Melhorar o <i>site</i> do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação	100%	100%	100%	Atingiu
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	108,2%	108,2%	Bom

Quadro 8 – Resultados alcançados por Objetivo Operacional do QUAR

O grau de desempenho dos Objetivos Operacionais do QUAR está representado no gráfico seguinte:

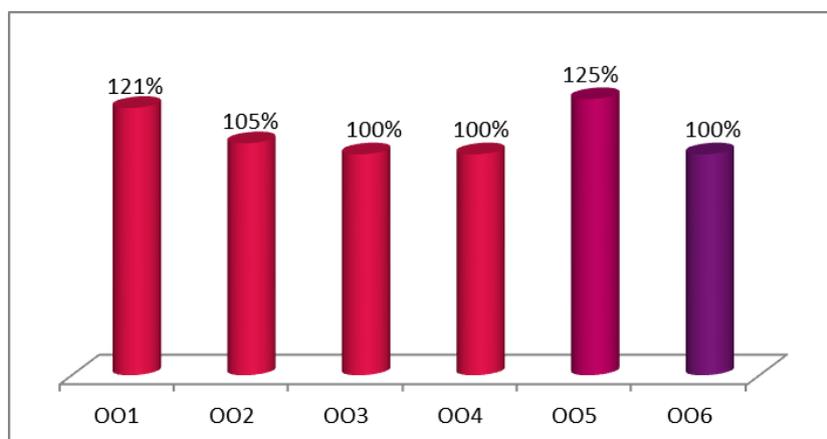


Gráfico 4 – Grau de execução dos Objetivos Operacionais do QUAR

No que se refere aos Objetivos Operacionais de eficácia (OO1, OO2, OO3 e OO4), 2 foram superados e 2 atingidos, com a fundamentação seguinte:

- Os superados implicaram ***“Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)” e “Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público”*** com uma taxa de execução de 121% e de 105%, respetivamente.
- Os atingidos respeitaram a ***“Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP”*** e ***“Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP”***, com 100%.

Em relação ao Objetivo Operacional de eficiência (OO5), este foi superado e traduziu-se por ***“Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional”***, com uma taxa de realização de 125%.

Relativamente ao Objetivo Operacional de qualidade (OO6), este foi atingido, respeitante a ***“Melhorar o site do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação”***, obteve um desempenho de 100%.

Importa salientar que os Objetivos Operacionais superados atingiram taxas de execução moderadas, o que revela a adoção de uma criteriosa metodologia na definição das métricas utilizadas.

Será de salientar que os Objetivos Operacionais fixados pelo INA para o QUAR de 2016 tiveram na sua grande maioria um caráter inovador e catalisador de um desempenho organizacional mais orientado para a criação de valor e conseqüentemente mais ajustado /direcionado aos novos desafios e exigências decorrentes do contexto de mudança em que se encontra a AP.

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 processos (organizacionais e individuais) e fortalecer a criação e desenvolvimento dos produtos e serviços INA.

Em resultado do explanado, a **taxa de execução final dos Objetivos Operacionais do QUAR** do INA no ano de 2016 correspondeu **108,2%**.

b. ANÁLISE DE RESULTADOS E INICIATIVAS RELEVANTES

Numa perspetiva de autoavaliação, apresenta-se uma síntese da realização dos Objetivos Operacionais e iniciativas de cada direção de serviços, bem como, dos resultados e iniciativas relevantes, durante o ano de 2016.

b1. Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)

No ano de 2016, a DSFIA foi objeto de uma alteração da sua estrutura orgânica que se traduziu pela criação de duas divisões, uma de Gestão da Formação de Média e Longa Duração (DGFMLD) e outra de Gestão da Formação de Curta Duração (DGFCD).

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSFIA no ano de 2016 incidiram nos seguintes domínios:

1. Oferta formativa desenvolvida;
 2. Desenvolvimento e implementação da nova plataforma de gestão da formação (SIGEF);
 3. Alteração de estrutura funcional e dos procedimentos de gestão da formação.

1. Relativamente à oferta formativa desenvolvida, destaca-se a realização de:
 - 112 edições de cursos no âmbito do Plano de Formação e de formação suplementar, abrangendo as 15 das 16 áreas temáticas nele previstas;
 - 157 edições de cursos de formação à medida em resposta a encomendas de 34 serviços/organismos;
 - Cursos visando capacitar os organismos/serviços da AP para novos desafios: 14 edições de cursos na área da Contratação Pública e 14 edições de cursos sobre o Sistema de Normalização Contabilística (SNC);
 - Cursos integrados em áreas estratégicas: 5 edições do Curso de Estudos Avançados de AP (CEAGP) e 20 edições de cursos de Formação de Dirigentes.
 - Com a referida realização foi atingido, no ano de 2016, um volume de formação de 220.782 horas.

2. No que respeita à nova plataforma de gestão da formação (SIGEF) evidencia-se:
 - O desenvolvimento de diversas funcionalidades, designadamente, de divulgação, gestão de inscrições, gestão de cursos, gestão de edições, gestão de formandos, gestão de organismos e faturação.

- As restantes funcionalidades encontram-se na fase de conclusão (testes), designadamente, as de avaliação/certificação, produção de relatórios de gestão/monitorização, integração com outras aplicações (*Moodle*, SIPOC) e Portal do Formador.

3. No que se refere à organização da Direção de Serviços, foram ajustadas quer a estrutura funcional, quer os procedimentos de gestão da formação, em resultado da alteração da estrutura orgânica e da implementação da nova plataforma de gestão da formação (SIGEF). Tratando-se de uma intervenção meramente interna, a mesma tinha como objetivo principal procurar melhorias na organização com reflexos no serviço prestado (objetivos a aferir em 2017).

Neste contexto de mudança, a DSFIA propôs-se concretizar, em 2016, 2 Objetivos Operacionais, designadamente:

- OBJ 1. Garantir a adequação da oferta formativas às necessidades de qualificação da AP;
- OBJ 2. Assegurar a gestão integrada de todas as componentes do processo formativo (planificação, implementação, avaliação).

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do descrito nos quadros que se seguem:

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Apresentar programas específicos de formação em matéria de Contratação Pública de SNCAP com vista a responder às necessidades de capacitação dos serviços para novos desafios	Ind1. Prazo de apresentação de planos temáticos específicos	366 dias	366 dias/Atingiu	100%
n.a.	Desenvolver a oferta formativa mantendo os níveis de execução de 2015	Ind2. Volume de formação em 2016 (Igual a 2015 – 373.539,70 horas)	100%	220.782 h/Não atingiu	0
n.a.	Elaborar o plano de formação para 2017	Ind3. Prazo de apresentação do plano de formação	305 dias	350 dias/Não atingiu	0

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenvolver todos os procedimentos com vista à execução do plano de formação para 2017, nomeadamente, os procedimentos de despesa e contratualização de formadores	Ind4. Prazo de autorização de despesa	366 dias	n.a.	n.a.
n.a.	Desenvolver todos os procedimentos com vista à abertura de inscrições para a oferta formativa de 2017	Ind5. Prazo de abertura de inscrições	366 dias	366 dias/Atingiu	100%

Quadro 9 - OBJ 1. Garantir a adequação da oferta formativas às necessidades de qualificação da AP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Implementar a nova plataforma informática de gestão da formação (SIGEF)	Ind1. Prazo de disponibilização das funcionalidades de inscrição e de gestão e execução da formação regular	121 dias	121 dias/Atingiu	100%
		Ind2. Prazo de disponibilização das funcionalidades e de gestão e execução da formação à medida	274 dias	335 dias/Não atingiu	0
		Ind3. Prazo de entrada em funcionamento pleno da nova plataforma	366 dias	0/Não atingiu	0
n.a.	Reorganizar a estrutura funcional e os procedimentos de gestão da formação	Ind4. Prazo de entrada em funcionamento da nova estrutura funcional	274 dias	274 dias/Atingiu	100%
		Ind5. Prazo de implementação dos novos procedimentos internos de gestão da formação	366 dias	274 dias/Superou	125%

Quadro 10 - OBJ 2. Assegurar a gestão integrada de todas as componentes do processo formativo (planificação, implementação, avaliação)

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSFIA encontra-se representada nos seguintes gráficos:

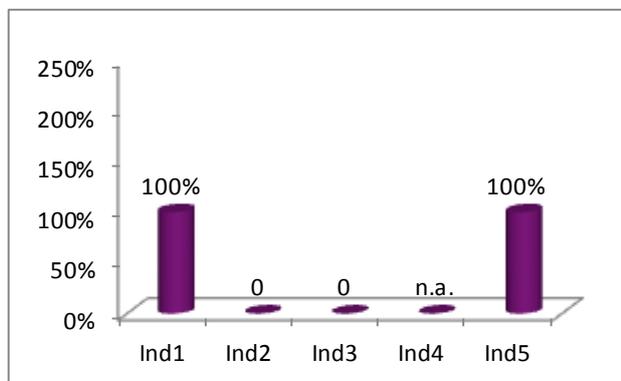


Gráfico 5 - Taxa de execução do OBJ1. da DSFIA

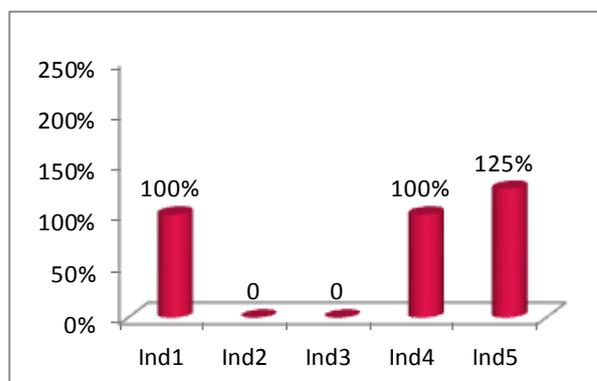


Gráfico 6 - Taxa de execução do OBJ2. da DSFIA

Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 10 indicadores dos 2 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 1 superado;
- 4 atingidos;
- 4 não atingido;
- 1 não concretizado por não terem estado reunidas as condições de realização, sendo classificado como “não aplicável” (n.a).

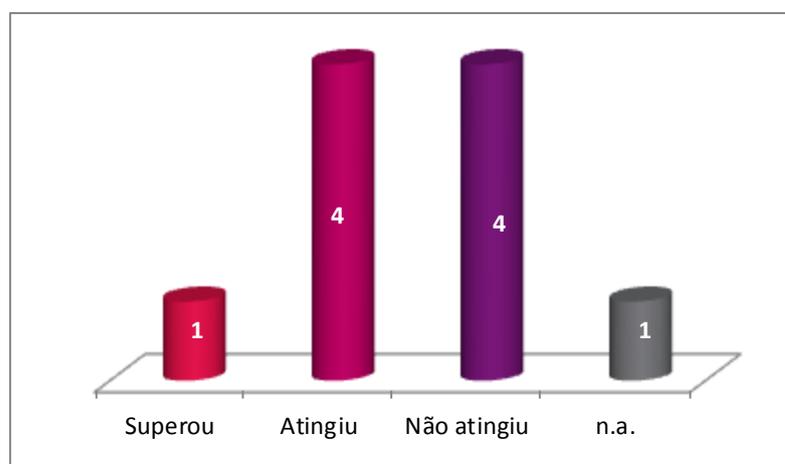


Gráfico 7 – Resultados alcançados nos indicadores da DSFIA

Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais não alcançados ou não realizados será de referir o seguinte:

- Ind2. do OBJ 1. - Verificou-se uma redução no volume de formação pelo efeito cumulativo de redução na procura de formação à medida pelos organismos e do início tardio da execução do plano de formação 2016 (maio) resultante da necessidade de desenvolvimento e implementação de uma nova plataforma de gestão da formação;
- Ind3. do OBJ 1. - O plano de formação de 2017. A entrada de novos dirigentes para a DSFIA em maio de 2016 implicou a existência de um período de apropriação da informação e a necessidade de repensar algumas opções. Esta situação refletiu-se na entrega da proposta do Plano de Formação cerca 45 dias após a data prevista;
- Ind4. do OBJ 1. - Os procedimentos de despesa e contratualização de formadores inerentes à execução do Plano de Formação de 2017, transitaram para o ano de 2017, a concluir até março do referido ano, por depender da emissão de relatório de indicadores de gestão referentes a 2016, a extrair do SIGEF.
- Ind2. do OBJ 2. – A disponibilização das funcionalidades de gestão e execução da formação à medida sofreu um atraso de 61 dias, ainda se concretizou no ano de 2016;
- Ind3. do OBJ 2. – Referente à entrada em pleno funcionamento da nova plataforma informática de gestão da formação (SIGEF), transitaram para o ano de 2017, a concluir até março do referido ano.

b2. Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSRGM no ano de 2016 centraram-se na:

1. Gestão dos trabalhadores em situação de requalificação;
2. Preparação da transição para o regime da valorização profissional.

1. No que respeita à gestão dos trabalhadores em situação de requalificação refira-se que, na sequência do acompanhamento personalizado dos trabalhadores, efetuaram-se diligências junto de toda a AP, com destaque para mais de 16.000 consultas em sede de procedimento prévio, o que permitiu garantir o reinício de 74% de todos os trabalhadores entrados em situação de requalificação no ano de 2016.

2. No que concerne à atividade da Divisão de Recrutamento e Seleção (DRS) será de registar, durante o ano de 2016, um aumento significativo da consultoria realizada nesta área de atividade, face ao que havia sido previsto. Verificou-se assim que mais de 100 organismos públicos contrataram este tipo de serviços, tendo sido realizadas mais de 10.000 avaliações de candidatos, das quais 908 foram relativas a Avaliações Psicológicas enquanto entidade especializada pública.

No âmbito do CEAGP, foi concluído o procedimento concursal, tendo sido selecionados 200 candidatos entre cerca de 1.700 pessoas que se candidataram (n.º máximo, desde sempre). Cerca de 85% dos candidatos foram colocados ainda durante o ano de 2016. De realçar ainda que, pela primeira vez, se realizou o CEAGP no Porto.

É ainda de evidenciar que, durante o ano de 2016, foram geridas 5.302 candidaturas ao PEPAC, durante 5 fases de seleção, tendo sido registadas 1.236 ofertas de estágios PEPAC.

No ano de 2016, a DSRGM focou a sua ação na concretização, de 13 Objetivos Operacionais:

- OBJ 1. Elaborar proposta de alteração do regime de recrutamento para o CEAGP;
- OBJ 2. Desmaterializar o procedimento concursal do CEAGP com recurso à BEP;
- OBJ 3. Desenvolver projetos nas áreas de: análise e melhoria de processos, gestão de pessoas, apoio às entidades na construção de perfis de competências e suporte aos mapas de pessoal;
- OBJ 4. Acompanhar a 3.ª edição do PEPAC;
- OBJ 5. Promover a aplicação da norma ISO-Avaliação de pessoas;
- OBJ 6. Apoiar a atividade da CRE SAP;
- OBJ 7. Desenvolver o procedimento concursal da 16.ª edição do CEAGP;
- OBJ 8. Desenvolver a atividade da Entidade Especializada Pública para a aplicação do método de seleção Avaliação Psicológica;

- OBJ 9. Apoiar os utilizadores da Bolsa de Emprego Público (BEP);
- OBJ 10. Acompanhar o regime requalificação profissional (ou valorização profissional) dos trabalhadores da AP;
- OBJ 11. Gerir os trabalhadores em situação de requalificação profissional (ou valorização profissional);
- OBJ 12. Acompanhar o regime de mobilidade na AP;
- OBJ 13. Garantir a adequação da arquitetura de dados da plataforma de gestão da valorização profissional às necessidades de gestão dos trabalhadores.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados, foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do representado nos quadros abaixo:

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Apresentar a proposta de alteração da portaria do CEAGP	Ind1. Prazo de apresentação da proposta	336 dias	153 dias/Superou	154,5%
n.a.	Rever o perfil de entrada e saída do candidato ao CEAGP	Ind2. Prazo de realização	275 dias	n.a.	n.a.

Quadro 11 - OBJ 1. Elaborar proposta de alteração do regime de recrutamento para o CEAGP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Estabelecer parceria de desenvolvimento com a EsPap	Ind1. Prazo de realização	61 dias	27 dias/Superou	155,7%
n.a.	Desenvolver a fase de colocações para a 16.ª edição	Ind2. Prazo de realização	153 dias	89 dias/Superou	141,8%

Quadro 12 - OBJ 2. Desmaterializar o procedimento concursal do CEAGP com recurso à BEP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenvolver ações de consultoria na área da gestão de pessoas, nas áreas de recrutamento e seleção de pessoas, designadamente de apoio aos procedimentos concursais	Ind1. N.º de projetos	5	11/Superou	220,0%
n.a.	Proceder à avaliação dos projetos de consultoria	Ind2. Grau de satisfação (Escala de 0 a 5)	4	n.a.	n.a.

Quadro 13 - OBJ 3. Desenvolver projetos nas áreas de: análise e melhoria de processos, gestão de pessoas, apoio às entidades na construção de perfis de competências a suporte aos mapas de pessoal

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Apresentar proposta de colocação de estagiários na 2.ª etapa de colocações	Ind1. Prazo de apresentação	136 dias	123 dias/Superou	109,6%
n.a.	Elaborar questionário de avaliação junto dos estagiários (com o processo de seleção)	Ind2. Prazo de elaboração	75 dias	49 dias/Superou	134,7%
n.a.	Prestar o serviço de <i>helpdesk</i> a entidades e particulares, por telefone e <i>e-mail</i>	Ind3. Taxa de resposta	80-95%	95%/Atingiu	100%

Quadro 14 - OBJ 4. Acompanhar a 3.ª edição do PEPAC

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Realizar reuniões de avaliação de procedimentos e metodologia de trabalho com a equipa da DRS	Ind1. N.º de reuniões	2	2 /Atingiu	100%
n.a.	Preparar a aplicação dos questionários de <i>feedback</i> junto das entidades e candidatos	Ind2. Prazo de preparação	366 dias	245 dias/Superou	133,1%

Quadro 15 - OBJ 5. Promover a aplicação da norma ISO-Avaliação de pessoas

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Prestar o apoio administrativo necessário ao normal	Ind1. % de procedimentos apoiados / Total	80-95%	100%/Superou	105%
		Ind2. Cumprimento de prazos	80-95%	95%/Atingiu	100%

Quadro 16 - OBJ 6. Apoiar a atividade da CReSAP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Concluir o procedimento concursal (16. edição)	Ind1. Prazo de conclusão	91 dias	81 dias/Superou	111,0%
n.a.	Promover a colocação dos candidatos admitidos ao CEAGP (até ao final do mesmo)	Ind2. % de candidatos colocados (16.ª edição)	80-95%	90%/Cumpriu	100%
n.a.	Prestar o serviço de <i>helpdesk</i> a entidades e particulares, por telefone e <i>e-mail</i>	Ind3. Taxa de resposta	80-95%	90%/Cumpriu	100%

Quadro 17 - OBJ 7. Desenvolver o procedimento concursal da 16.ª edição do CEAGP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Avaliar os candidatos	Ind1. % de candidatos avaliados / convocados	80-90%	85%/Cumpriu	100%
n.a.	Responder aos pedidos rececionados	Ind2. Prazos de resposta	5 a 10 dias úteis	3 dias/Superou	140%
n.a.	Elaborar, atempadamente, os relatórios finais	Ind3. Prazo de envio do relatório	5 a 10 dias úteis após o fim da avaliação	4 dias/Superou	120%

Quadro 18 - OBJ 8. Desenvolver a atividade da Entidade Especializada Pública para a aplicação do método de seleção Avaliação Psicológica

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Prestar o serviço de <i>helpdesk</i> a entidades e particulares, por telefone e <i>e-mail</i>	Ind1. Grau de satisfação com o serviço de <i>helpdesk</i> (Escala de 0 a 5)	2-3,5	4,17/Superou	119%
		Ind2. Taxa de resposta	80-95%	95%/Atingiu	100%

Quadro 19 - OBJ 9. Apoiar os utilizadores da Bolsa de Emprego Público (BEP)

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Promover ações de esclarecimento/ sensibilização relativamente ao regime de valorização	Ind1. N.º de ações	5	n.a.	n.a.
n.a.	Responder a pedidos de entidades	Ind2. Prazo de resposta	10 dias (inexistência) ou 30 dias (existência)	7 dias (inexistência)/Superou 9 dias (existência)/Superou	130% 170% (150%)
n.a.	Esclarecer as entidades da AP relativamente ao regime de valorização profissional	Ind3. Prazo de resposta	20 dias	n.a.	n.a.

Quadro 20 - OBJ 10. Acompanhar o regime requalificação profissional (ou valorização profissional) dos trabalhadores da AP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Avaliar o perfil dos trabalhadores em valorização profissional	Ind1. Prazo de avaliação dos trabalhadores (após a entrada em vigor da alteração da Lei)	30	n.a.	n.a.
n.a.	Promover a qualificação profissional dos trabalhadores em valorização profissional	Ind2. N.º de ações de formação	6	n.a.	n.a.
n.a.	Identificar os trabalhadores para satisfazer necessidades da AP	Ind3. % de trabalhadores colocados (entrados em 2016)	40%	73%/Superou	182,5%

Quadro 21 - OBJ 11. Gerir os trabalhadores em situação de requalificação profissional (ou valorização profissional)

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Esclarecer as entidades da AP relativamente ao regime de mobilidade	Ind1.Tempo de resposta	20 dias	12 dias/Superou	140%

Quadro 22 - OBJ 12. Acompanhar o regime de mobilidade na AP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
OO5.	Identificar a arquitetura de dados, que promova a efetividade do sistema de informação de suporte à gestão da valorização profissional	Ind1. Prazo submissão	304 dias	241 dias/Superou	120,7%
OO5.	Identificar e corrigir/completar os dados dos trabalhadores necessários à sua gestão	Ind2. Prazo submissão	304 dias	302 dias/Superou	100,7%

Quadro 23 - OBJ 13. Garantir a adequação da arquitetura de dados da plataforma de gestão da valorização profissional às necessidades de gestão dos trabalhadores

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSRGM encontra-se patenteada nos gráficos que se seguem:

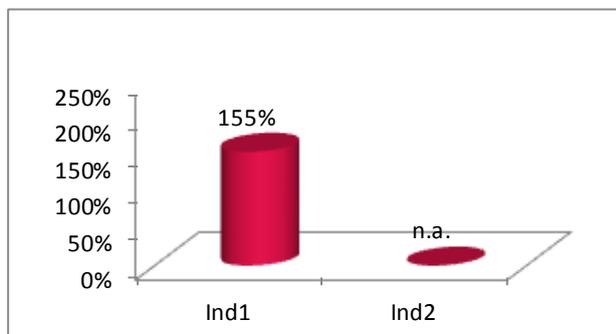


Gráfico 8 - Taxa de execução do OBJ1. da DSRGM

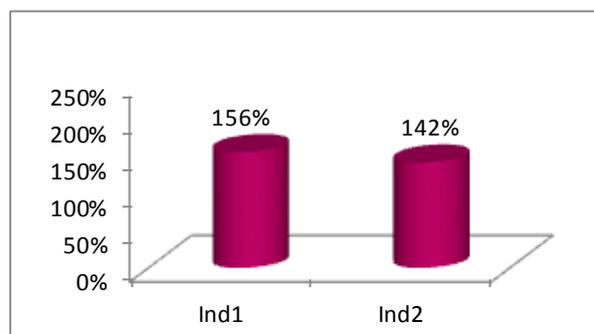


Gráfico 9 - Taxa de execução do OBJ2. da DSRGM

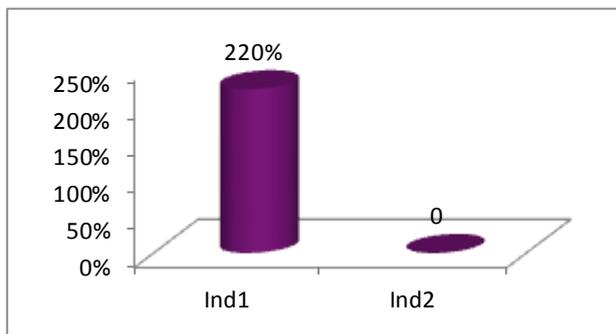


Gráfico 10 – Taxa de execução do OBJ3. da DSRGM

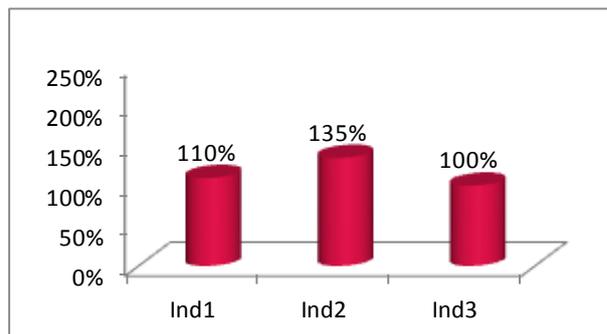


Gráfico 11 – Taxa de execução do OBJ4. da DSRGM

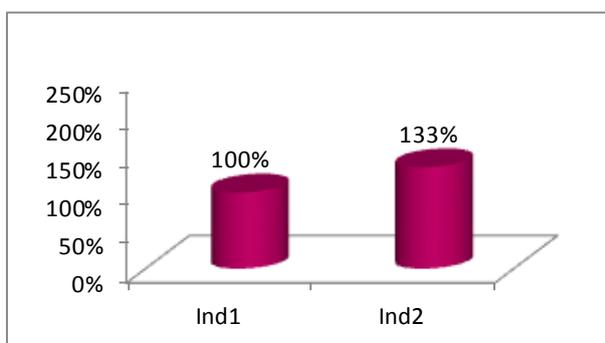


Gráfico 12 – Taxa de execução do OBJ5. da DSRGM

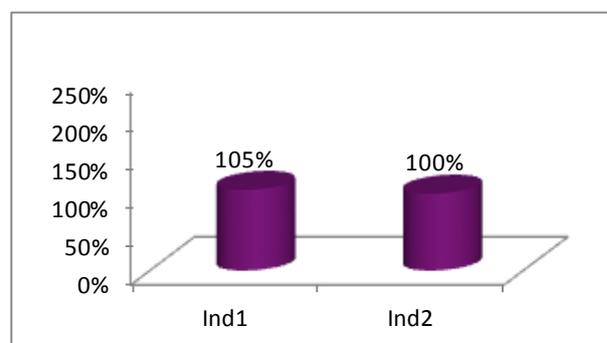


Gráfico 13 – Taxa de execução do OBJ6. da DSRGM

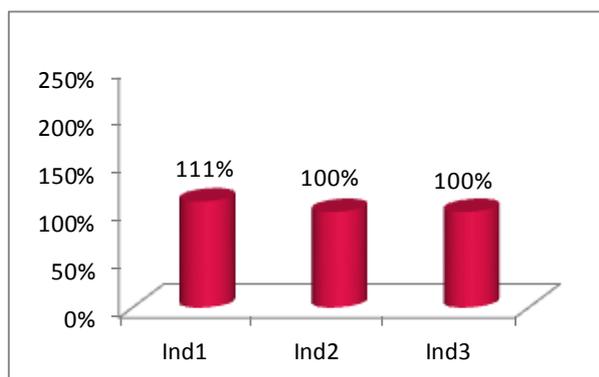


Gráfico 14 – Taxa de execução do OBJ7. da DSRGM

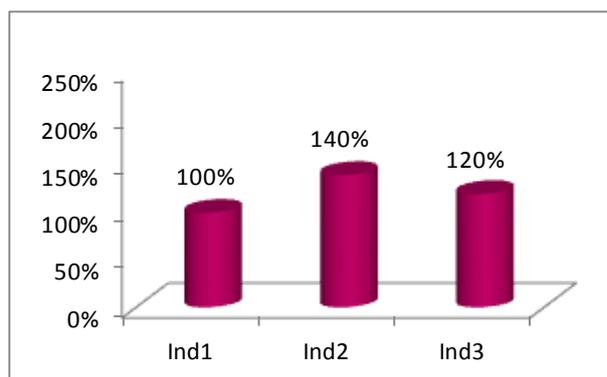


Gráfico 15 – Taxa de execução do OBJ8. da DSRGM

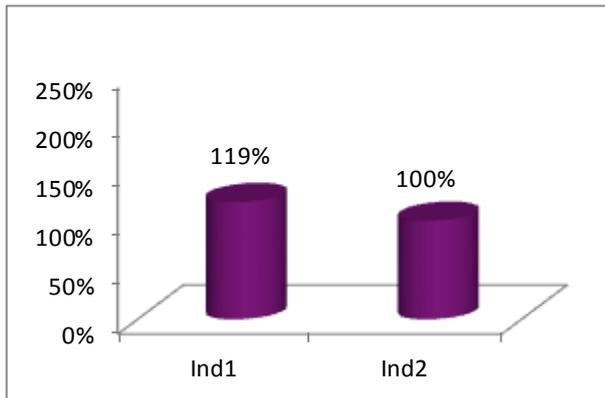


Gráfico 16 – Taxa de execução do OBJ9. da DSRGM

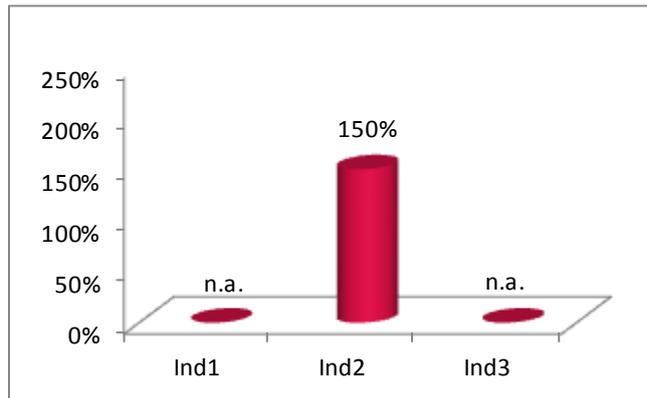


Gráfico 17 – Taxa de execução do OBJ10. da DSRGM

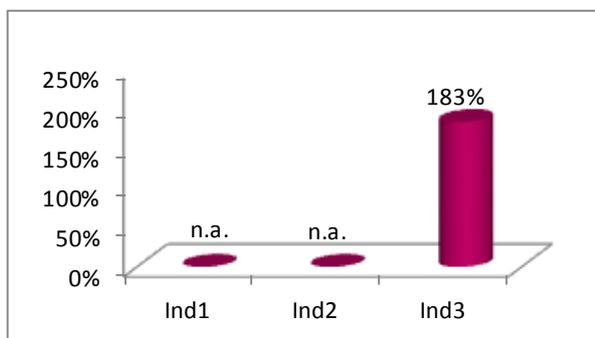


Gráfico 18 – Taxa de execução do OBJ11. da DSRGM

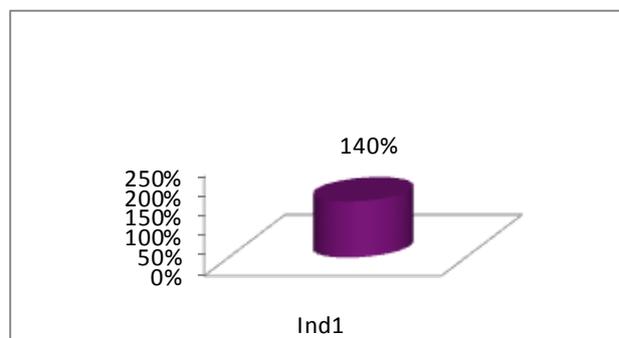


Gráfico 19 - Taxa de execução do OBJ10. da DSRGM

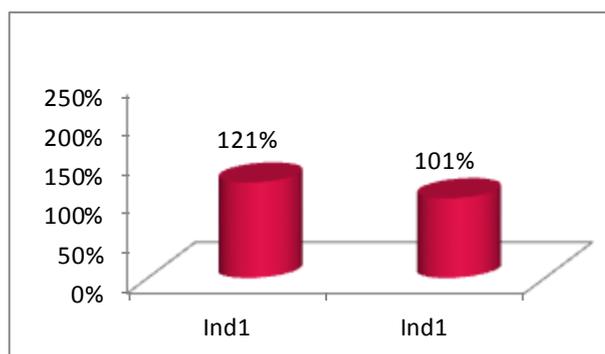


Gráfico 20 - Taxa de execução do OBJ13. da DSRGM

Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 30 indicadores dos 13 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 17 superados;
- 7 atingidos;
- 6 não concretizados por não terem estado reunidas as respetivas condições de realização, sendo classificados como “não aplicável” (n.a.).

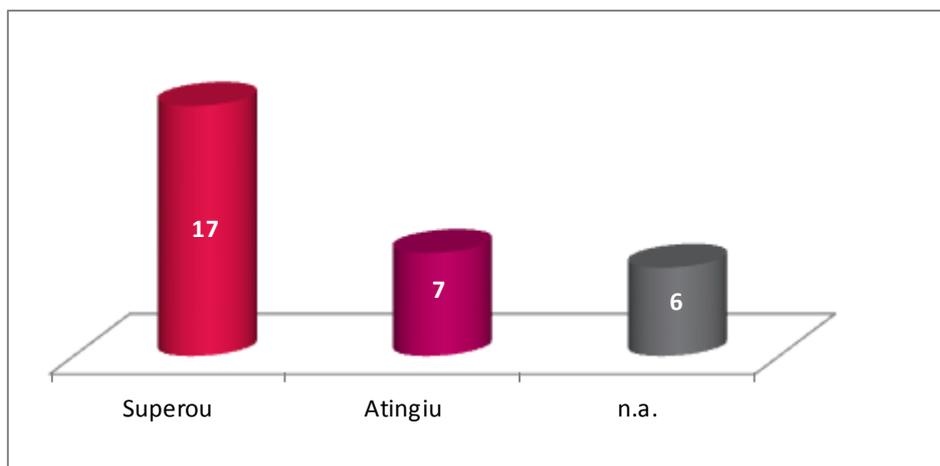


Gráfico 21 - Taxa de execução dos indicadores. da DSRGM

1

- Ind2. do OBJ 1. – A revisão do perfil de entrada e saída do candidato ao CEAGP não foi realizada, pois ficou a aguardar a decisão superior para avançar, relativamente a um documento elaborado a 30 de novembro de 2013;
- Ind2. do OBJ 3. – Visando a avaliação dos projetos de consultoria realizados nas áreas de: análise e melhoria de processos, gestão de pessoas, apoio na construção de perfis de competências e suporte aos mapas de pessoal foram elaborados os questionários, não tendo sido obtidas até 31 de dezembro de 2016 as respostas das entidades;
- Ind1. do OBJ 10. – A promoção de ações de esclarecimento/sensibilização relativamente ao regime de valorização profissional dos trabalhadores da AP não ocorreram, uma vez que o respetivo diploma legal não entrou em vigor em tempo útil;
- Ind3. do OBJ 10. – O esclarecimento das entidades da AP relativamente ao regime da valorização profissional não se verificou, por não ter entrado em vigor o respetivo dispositivo legal.
- Ind1. do OBJ 11. – A avaliação do perfil dos trabalhadores em valorização profissional não se realizou pelo facto do respetivo regime ainda não ter entrado em vigor.

- Ind2. do OBJ 11. – As ações de formação tendo em vista a promover a qualificação profissional dos trabalhadores em valorização profissional, também não se realizaram por não ter entrado em vigor o respetivo regime.

b3. Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSCD no ano de 2016 centraram-se nas áreas:

1. Cooperação;
2. Comunicação e relações públicas;
3. Biblioteca, arquivo e edição.

1. Relativamente à área de cooperação, destaca-se:

- O reforço das ações de cooperação técnica com entidades congéneres;
- A organização de diversos encontros com entidades e delegações de países do Leste da Europa, do Brasil, de Macau e de Timor-Leste;
- A retoma da participação do INA em procedimentos concursais no âmbito na EU;
- Em consórcio com outras entidades nacionais e estrangeiras, tendo por objetivo a implementação de projetos na Albânia, no Kosovo e na Sérvia;
- O desenvolvimento de ações de formação, do catálogo de cursos, ou desenvolvidas à medida;
- A participação no Programa *Bellevue* ou pela oferta de estágios;
- O INA afirmou a importância do intercâmbio de trabalhadores das Administrações Públicas enquanto instrumento de valorização de trabalhadores em exercício de funções públicas.

2. No que respeita à área de comunicação e relações públicas, evidencia-se:

- O reforço da estratégia de comunicação orientada para a proximidade com os *stakeholders*;
- *A realização* de eventos para partilha de boas práticas;
- A criação de pontos de contacto entre serviços da Administração Pública;
- Em 9 cidades, de Norte a Sul do País e Ilha da Madeira, participaram 977 pessoas, com um volume de formação de 2.931 horas;
- A melhoria o *site* do INA, tornando-o mais dinâmico e atualizado, procurando-se uma divulgação mais eficaz dos eventos e destaque para os conteúdos;
- A página oficial do *facebook* obteve mais dinamismo, atuando como um complemento do *site*. O número de utilizadores subiu de 5.975 para 7.246.

3. Em relação à área de biblioteca, documentação e edição, salienta-se:

- O repositório de acesso aberto RepAP – Repositório de Administração Pública registou 36.045 acessos e 32.380 *downloads* de documentos;
- A produção e divulgação do díptico “O INA e a adesão de Portugal à CEE” no âmbito das comemorações do 30.º aniversário da adesão de Portugal à CEE, atual UE;
- A publicação do relatório *European Documentation Centres' looking to the future: final report by the Pan-European Working Group*, da autoria de um Grupo de trabalho Pan-Europeu que o Centro de Documentação Europeia (CDE) do INA integrou a convite da Comissão Europeia. Apresenta os resultados de um inquérito lançado à rede dos CDE em 27 Estados-Membros, os desafios atuais e futuros da rede, as reflexões prospetivas sobre o seu funcionamento e proposta para a definição de uma nova missão;
- A participação em seminário dedicado às 10 prioridades da Comissão Europeia, organizado pela Direção-Geral da Comunicação da Comissão Europeia, nos dias 2 e 3 de junho, em Bruxelas. Estiveram presentes 25 oradores das instituições da UE, 88 participantes dos CDE de 23 Estados-membros e 11 participantes da rede *Europe Direct*;
- No seguimento das iniciativas realizadas em 2015, que visaram a reflexão prospetiva e o debate em torno das Bibliotecas da Administração Central do Estado, foram apresentadas e publicados, em co-autoria, as seguintes comunicações e artigo:
 - *Unveiling Portuguese governmental libraries trends and challenges: confluence of future studies, action research and stakeholder analysis*⁹;
 - *Contributos da confluência de metodologias qualitativas para as políticas de modernização administrativa em Portugal: investigação-ação, estudos do futuro e análise de stakeholders*¹⁰;
 - *Laboratório do cidadão: uma oportunidade para debater a mudança das Bibliotecas da Administração Central do Estado*¹¹.
- A participação no projeto ASIA – *Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística*, coordenado pela DGLAB;
- A INA Editora publicou a monografia *Finanças Públicas*, 2.ª edição, revista e aumentada, de Albano Santos. Foram vendidos 641 exemplares de títulos em catálogo.

⁹ Comunicação apresentada na 8.ª Conferência internacional QQML-*Qualitative and Quantitative Methods in Libraries* e publicada no *QQML e-Journal*.

¹⁰ Comunicação apresentada no 5.º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa e *1st International Symposium on Qualitative Research* e publicada na Atas.

¹¹ Artigo publicado na Revista *Páginas a&b*, n.º6, 2016.

No ano de 2016, a DSCD focou a sua ação na concretização de 9 Objetivos Operacionais:

- OBJ 1. Consolidar a receita do INA;
- OBJ 2. Reforçar a a promoção de sinergias e partilha de boas práticas entre organismos da AP;
- OBJ 3. Incrementar e promover o conhecimento na AP Nacional e Internacional;
- OBJ 4. Dinamizar o Projeto de Responsabilidade Social do INA;
- OBJ 5. Dinamizar os processos de comunicação externa do INA;
- OBJ 6. Promover parcerias institucionais;
- OBJ 7. Promover a divulgação da Biblioteca/CDE e INA Editora;
- OBJ 8. Contribuir para um melhor desempenho na utilização do SGD;
- OBJ 9. Promover a reflexão prospetiva e o debate sobre as Bibliotecas da Administração Central do Estado.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos do descrito nos quadros que se seguem:

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Vender as Edições INA	Ind1. N.º de exemplares vendidos	350	641/Superou	183,1%

Quadro 24 - OBJ 1. Consolidar a receita do INA

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	<i>Realizar o Roadshow</i> de Boas Práticas de Valorização de Pessoas	Ind1. N.º de sessões	9	9/Atingiu	100%
n.a.	Lançar a 2.ª edição do projeto <i>Showcasing</i> de Boas Práticas de Valorização de Pessoas	Ind2. Prazo de lançamento	264 dias	264 dias/Atingiu	100%

Quadro 25 - OBJ 2. Reforçar a Promoção de Sinergias e Partilha de Boas Práticas entre Organismos da AP

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Tratar os recursos documentais com interesse para a AP	Ind1. N.º de documentos tratados	1.000	1.100/Superou	110%
n.a.	Atualizar o <i>software</i> de gestão do repositório institucional - RepAP	Ind2. Prazo de apresentação da proposta	305 dias	302 dias/Superou	100,7%
n.a.	Publicar textos técnicos sobre matérias relevantes e atuais	Ind3. N.º de publicações	3	1/Não atingiu	0
n.a.	Organizar exposições bibliográficas	Ind4. N.º de exposições	2	2/Atingiu	100%

Quadro 26 – OBJ3. Incrementar e promover o conhecimento na AP Nacional e Internacional

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Realizar campanhas de sensibilização interna para a proteção da saúde	Ind1. N.º de sessões realizadas	3	4/Atingiu	133,3%
n.a.	Realizar campanhas de recolha de apoios	Ind2. N.º de ações realizadas	2	1/Não atingiu	0
n.a.	Realizar ação de <i>Team Building</i> dirigida a todos os trabalhadores	Ind3. N.º de ações realizadas	1	1/Atingiu	100%

Quadro 27 - OBJ 4. Dinamizar o Projeto de Responsabilidade Social do INA

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Produzir filmes multimédia dos serviços ou produtos do INA	Ind1. N.º de filmes realizados	5	8/Superou	160%
n.a.	Apresentar o Plano de comunicação para divulgação do Programa de Formação 2017	Ind2. Prazo de apresentação da proposta	365 dias	334 dias/Superou	108,5%

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenhar uma rede de <i>networking</i> dos ex-alunos CADAPi	Ind3. Prazo de apresentação da proposta	350 dias	n.a.	n.a.
OO6.	Melhorar o <i>site</i> do INA	Ind4. Prazo para atualizar a informação disponibilizada	335 dias	335 dias/Atingiu	100%

Quadro 28 - OBJ 5. Dinamizar os processos de comunicação externa do INA

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Organizar/assegurar o intercâmbio, a representação do INA e a participação em redes nacionais ou internacionais	Ind1. N.º de ações a realizar	5	9/Atingiu	180%
n.a.	Rever a rede de protocolos institucionais do INA	Ind2. N.º de protocolos previstos	10	10/Atingiu	100%
n.a.	Organizar encontro com os Secretários-Gerais para a apresentação das novas orientações em matéria de valorização dos recursos humanos	Ind3. Data de realização do evento	347 dias	n.a.	n.a.
n.a.	Planear e lançar a 8.ª edição do CADAPi, em parceria com o Instituto Camões	Ind4. Data de abertura das inscrições	153 dias	69 dias/Superou	154,9%
n.a.	Cooperar com a <i>Função Robert Bosch</i> na organização do Seminário de abertura da 11.ª edição do Programa das Bolsas <i>Bellevue</i>	Ind5. Prazo de apresentação de proposta	91 dias	78 dias/Superou	114,3%
n.a.	Cooperar com a <i>Função Robert Bosch</i> no apoio logístico ao Seminário de abertura da 11.ª edição do Programa das Bolsas <i>Bellevue</i>	Ind6. Apoio técnico realizado	253 dias	249 dias/Superou	101,6%
n.a.	Apoiar a realização de evento no âmbito do Encontro Internacional promovido pela EPSO	Ind7. Data de realização do evento	260/261 dias	260/261 dias/Atingiu	100%

Quadro 29 - OBJ 6. Promover parcerias institucionais

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Organizar iniciativas / eventos de promoção dos serviços e produtos	Ind1. N.º de iniciativas/eventos	5	8/Superou	160%
n.a.	Produzir de <i>flyer</i> para assinalar o papel do INA no período pré-adesão (30.º Aniversário da adesão de Portugal à CEE)	Ind2. Prazo de apresentação da proposta e conteúdos	91 dias	60 dias/Superou	134,1%

Quadro 30 - OBJ 7. Promover a divulgação da Biblioteca/CDE e INA Editora

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Elaborar um Manual de Procedimentos para o Expediente	Ind1. Prazo de execução	305 dias	305 dias/Atingiu	100%
n.a.	Participar na auditoria interna aos documentos e processos registados no SIPOC e preenchimento dos metadados	Ind2. Prazo de execução	148 dias	148 dias/Atingiu	0

Quadro 31 - OBJ 8. Contribuir para um melhor desempenho na utilização do SGD

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Produzir comunicações e/ou artigos	Ind1. N.º de <i>papers</i> /artigos submetidos	2	4/Superou	200%

Quadro 32 – OBJ9. Promover a reflexão prospetiva e o debate sobre as Bibliotecas da Administração Central do Estado

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSCD encontra-se representada nos gráficos que se seguem:

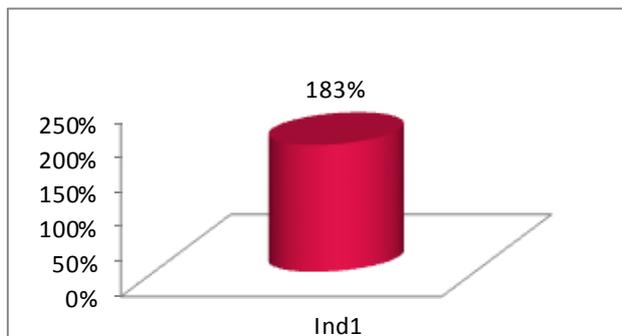


Gráfico 22 - Taxa de execução do OBJ1. da DSCD

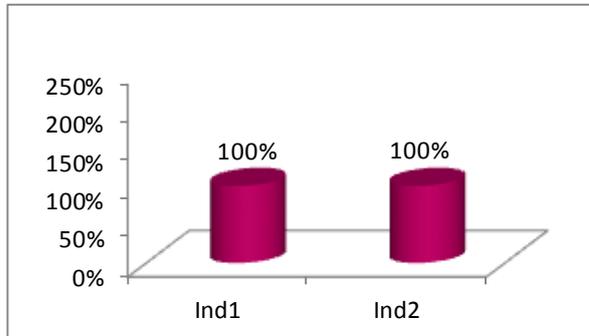


Gráfico 23 - Taxa de execução do OBJ2. da DSCD

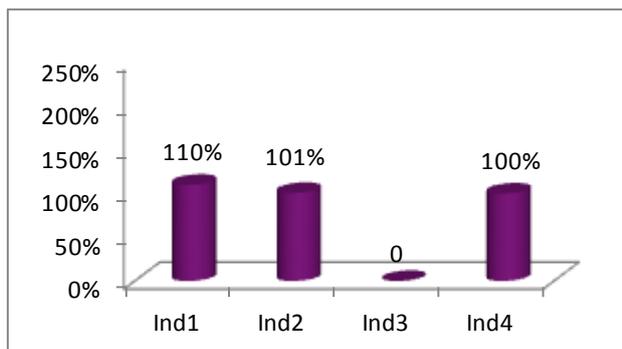


Gráfico 24 - Taxa de execução do OBJ3. da DSCD

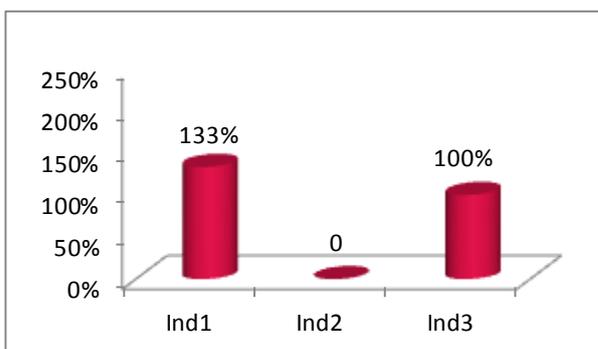


Gráfico 25 - Taxa de execução do OBJ4. da DSCD

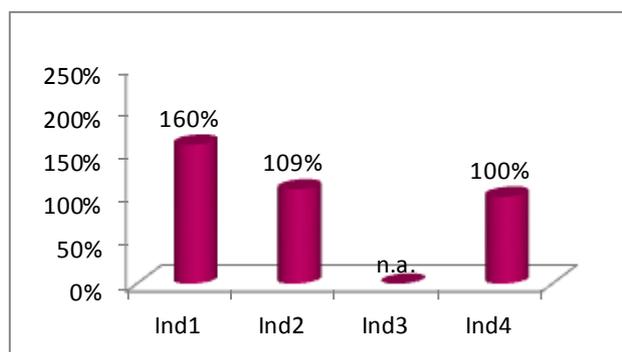


Gráfico 26 - Taxa de execução do OBJ5. da DSCD

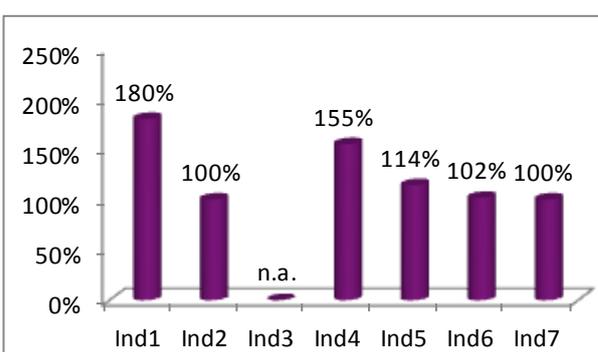


Gráfico 27 - Taxa de execução do OBJ6. da DSCD

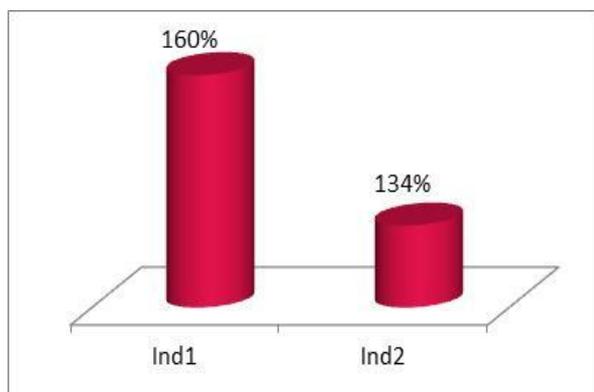


Gráfico 28 - Taxa de execução do OBJ7. da DSCD



Gráfico 29 - Taxa de execução do OBJ8. da DSCD

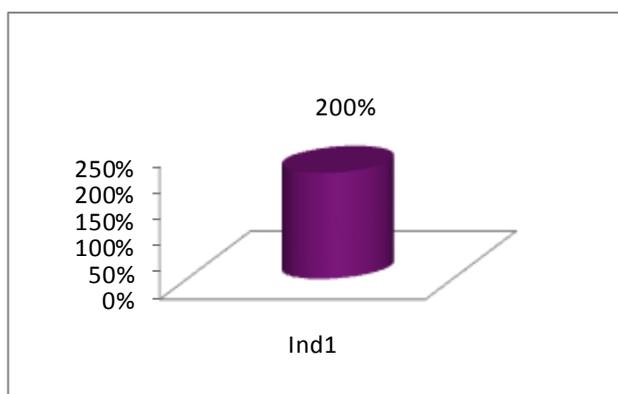


Gráfico 30 - Taxa de execução do OBJ9. da DSCD

Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 26 indicadores dos 9 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 13 superados;
- 9 atingidos;
- 2 não atingidos;
- 2 não concretizados por não terem estado reunidas as respetivas condições de realização, sendo classificados como “não aplicável” (n.a.).

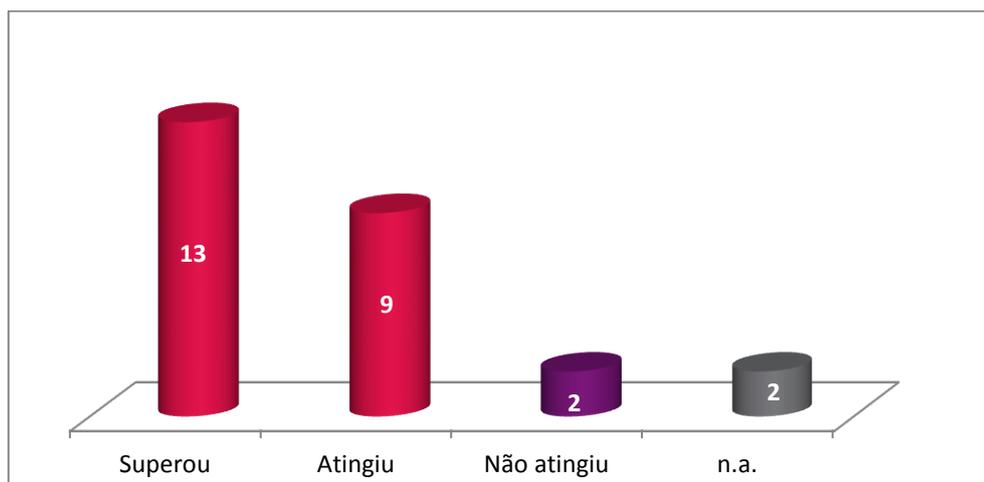


Gráfico 31 – Resultados atingidos nos indicadores da DSCD

Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais não alcançados ou não realizados, será de referir:

- Ind3. do OBJ 3. – Dos autores de dois textos técnicos sobre matérias relevantes e atuais selecionados, sobre *Comportamentos éticos na AP e Procurement: manual para projetos de desenvolvimento*, um não cumpriu o respetivo contrato de edição e os outros solicitaram o adiamento da publicação para 2017, devido à necessidade de proceder a atualizações;
- Ind2. do OBJ 4. – No ano de 2016 realizou-se apenas 1 campanha de recolha de apoios, concretizada através da entrega de bens à “Entreajuda”;
- Ind3. do OBJ 5. – O desenho de uma rede de *networking* dos ex-alunos do CADAPi não chegou a ser realizado em 2016;
- Ind3. do OBJ 6. – A organização do encontro com os Secretários-Gerais para a apresentação das novas orientações em matéria de valorização dos recursos humanos não ocorreu devido ao facto de não ter entrado em vigor, em tempo oportuno, o correspondente regime;

b4. Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)

Tendo em conta as áreas de atuação da DSOI, em 2016, as principais iniciativas e resultados relevantes alcançados enquadraram-se em três linhas de ação:

1. Coordenação do sistema de formação profissional na AP;
2. Melhoria do desempenho organizacional, nomeadamente através da racionalização e desmaterialização de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade;
3. Gestão e apoio ao funcionamento dos sistemas e tecnologias de informação do INA.

1. Coordenação do sistema de formação profissional na AP

- Dadas as exigências de cumprimento das Condicionalidades Ex-Ante inscritas no Acordo de Parceria Portugal 2020, no Objetivo Temático 11, desenvolveram-se várias iniciativas com vista à produção de um conjunto de documentos orientadores e instrumentos metodológicos que configuram e suportam um novo posicionamento do INA enquanto entidade coordenadora da formação profissional da AP.

Assim, ao longo deste ano, foram elaborados e aprovados pela tutela os seguintes documentos estratégicos:

- Relatório de Avaliação sobre a aplicação do Plano de Ação para a Formação Profissional na AP (RCM n.º 89/2010, de 17 de novembro);
- Modelo de Avaliação de Impacto da Formação, Kit metodológico de avaliação de impacto da formação (apresentado num workshop realizado a 20 de dezembro, com representantes de todos os sectores da AP);
- Âmbito e estrutura do novo Relatório de Gestão da Formação (RGF) referido no decreto-lei que estabelece o novo regime da formação profissional na AP (Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

2. Melhoria do desempenho organizacional, nomeadamente através da racionalização e desmaterialização de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade

- Com vista à implementação de um sistema de gestão da qualidade no INA, submeteu-se uma candidatura do INA ao SAMA 2020 no domínio da gestão por processos e qualidade.

Desenvolveram-se guiões e instrumentos metodológicos para apoio aos novos projetos a desenvolver em 2017, nomeadamente: um guião metodológico para a gestão por processos e qualidade (entregável no âmbito da candidatura) e um documento orientador para a definição e implementação de um sistema de gestão de indicadores de desempenho e risco.

3. Gestão e apoio ao funcionamento dos sistemas e tecnologias de informação do INA
 - Esta linha de ação foi desenvolvida essencialmente sob a responsabilidade da DSTI. O ano de 2016 iniciou-se com uma atividade de grande impacto ao nível de infraestrutura dos sistemas de informação: a mudança do *datacenter* do INA para as instalações dos serviços partilhados do Ministério das Finanças (esPaP).

4. Outras atividades relevantes foram desenvolvidas:
 - Consolidação do balcão único no que respeita à autenticação via SGU e interoperabilidade com a BEP;
 - Apoio no arranque da nova aplicação de gestão da formação – SIGEF, através do desenvolvimento de rotinas de exportação dos dados do antigo sistema, na criação de ambientes de produção e qualidade, no fornecimento de *Know-how* técnico das aplicações com as quais o SIGEF comunica;
 - Evolução tecnológica da plataforma de *e-learning* com a instalação do *upgrade* para a versão 2.7.15, sem interrupção dos serviços e cursos em execução;
 - Instalação e configuração de uma nova imagem da *homepage* do INA.

A DSOI propôs-se concretizar, em 2016, 9 Objetivos Operacionais, designadamente:

- OBJ 1. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional;
- OBJ 2. Construir um sistema integrado de indicadores de gestão da formação;
- OBJ 3. Garantir a disponibilidade e inovação dos sistemas de apoio à aprendizagem à distância;
- OBJ 4. Desenvolver projetos de análise e melhoria de processos;
- OBJ 5. Implementar o sistema de gestão da qualidade (SGQ) do INA;
- OBJ 6. Melhorar os conteúdos do *site* nos domínios do desenvolvimento organizacional e da coordenação de formação profissional;
- OBJ 7. Promover o alinhamento dos sistemas de informação do INA com a Modernização Administrativa;

- OBJ8. Garantir a qualidade da prestação de serviços internos de Sistemas de Informação;
- OBJ 9. Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados, foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos descritos nos quadros que se seguem:

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
OO4.	Definir a metodologia de avaliação de impacto da formação profissional	Ind1. Prazo de entrega	185 dias	182 dias/Superou	101,6%
OO4.	Elaborar os guiões metodológicos de suporte às diferentes fases da gestão da formação	Ind2. Prazo de entrega	335 dias	342 dias/Atingiu	100%*
OO4	Desenvolver os instrumentos para recolha, tratamento e apresentação de resultados	Ind3. N.º de instrumentos	3	24/Superou	800%

*Considerada a tolerância de 15 dias do QUAR

Quadro 33 - OBJ 1. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Avaliar o RAF enquanto instrumento de apoio à gestão da formação	Ind1. Prazo de conclusão	335 dias	335 dias/Atingiu	100%
OO3	Definir o novo sistema e proposta de desenvolvimento	Ind2. Prazo de entrega	335 dias	335 dias /Atingiu	100%

Quadro 34 - OBJ 2. Construir um sistema integrado de indicadores de gestão da formação

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
-------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	------	-----------------------	------------------

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenvolver soluções à medida dos requisitos de novos produtos	Ind1. Grau de satisfação do cliente interno	3 a 4 (escala de 1 a 5)	n.a.	n.a.
n.a.	Migrar para a nova versão da plataforma de <i>e-learning</i>	Ind2. Prazo de conclusão	365 dias	242/Superou	133,7%

Quadro 35 - OBJ 3. Garantir a disponibilidade e inovação dos sistemas de apoio à aprendizagem à distância

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenvolver projetos de consultoria em análise e melhoria de processos	Ind1. N.º de projetos	2	n.a.	n.a.
n.a.	Avaliar os projetos de consultoria	Ind2. Grau de satisfação	4 (escala de 1 a 5)	n.a.	n.a.

Quadro 36 - OBJ 4. Desenvolver projetos de análise e melhoria de processos

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Definir uma metodologia de monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo	Ind1. Prazo	365 dias	181 dias/Superou	150,4%
n.a.	Preparar a candidatura ao SAMA 2020	Ind2. Prazo	274 dias	273 dias/Superou	100,4%

Quadro 37 - OBJ 5. Implementar o sistema de gestão da qualidade (SGQ) do INA

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
OO6	Promover a revisão dos conteúdos do <i>site</i> nestes domínios	Ind1. Prazo	335 dias	335 dias/Atingiu	100%

Quadro 38 - OBJ 6. Melhorar os conteúdos do *site* nos domínios do desenvolvimento organizacional e da coordenação de formação profissional

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
003.	Elaborar a especificação de uma solução de Administração Aberta para o tema da formação Profissional na AP	Ind1. Prazo	274 dias	271 dias/Superou	101,1%

Quadro 39 - OBJ 7. Promover o alinhamento dos sistemas de informação do INA com a Modernização Administrativa

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Desenvolver novas aplicações a pedido do utilizador	Ind1. Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável	100%/Atingiu	100%
n.a.	Produzir instrumentos de divulgação a pedido do utilizador	Ind2. Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável	100%/Atingiu	100%

Quadro 40 - OBJ 8. Garantir a qualidade da prestação de serviços internos de S.I.

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Executar a leitura ótica e produção das classificações finais	Ind1. Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável	100%/Atingiu	100%
n.a.		Ind2. Taxa de erros	< 1 %	<1%/Atingiu	100%
n.a.	Produzir a Base de Dados de resultados	Ind3. Prazo	Cumprimento do prazo acordado com o departamento responsável	100%/Atingiu	100%

Quadro 41 - OBJ 9. Contribuir para a execução de processos de recrutamento encomendados ao INA

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSOI encontra-se representada nos gráficos infra:

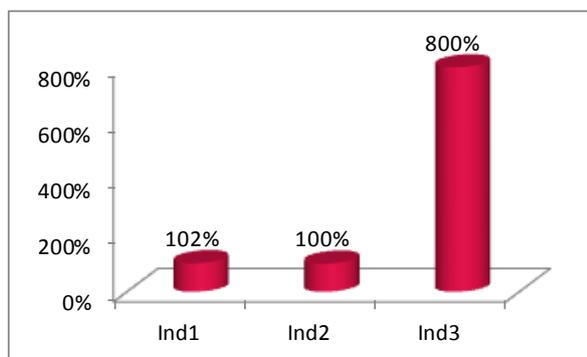


Gráfico 32 - Taxa de execução do OBJ1. da DSOI

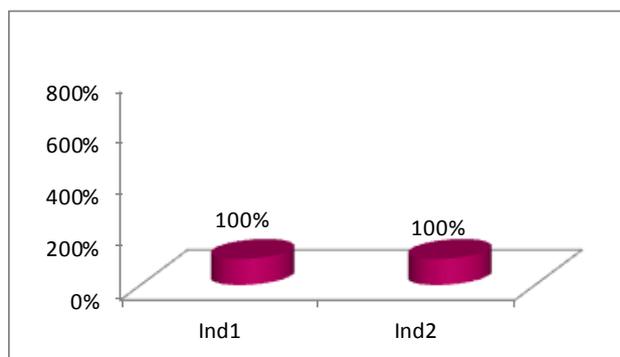


Gráfico 33 - Taxa de execução do OBJ2 da DSOI

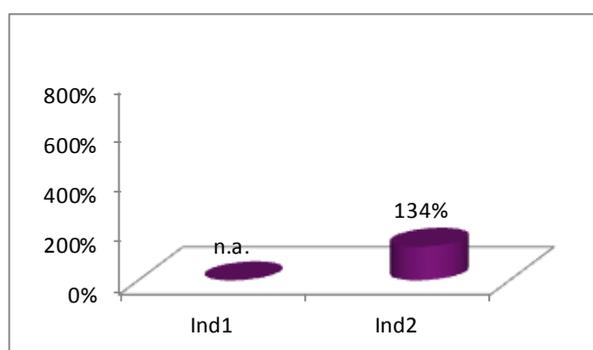


Gráfico 34 - Taxa de execução do OBJ3. da DSOI

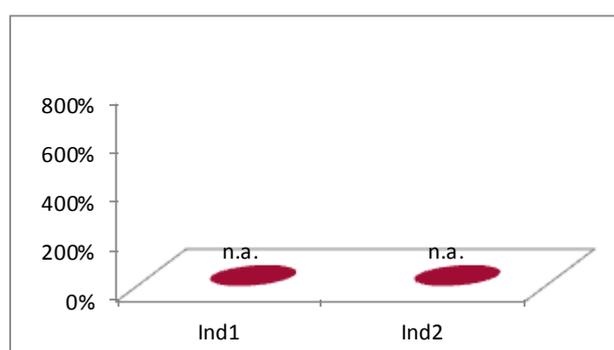


Gráfico 35 - Taxa de execução do OBJ4. da DSOI

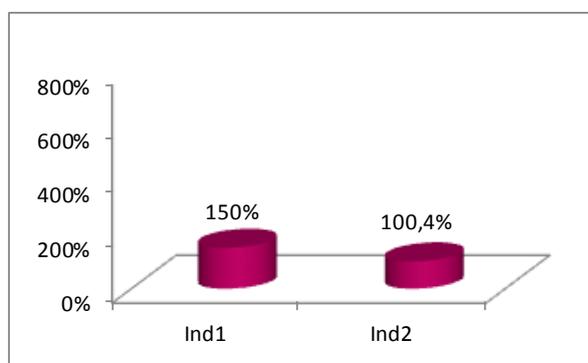


Gráfico 36 - Taxa de execução do OBJ5. da DSOI

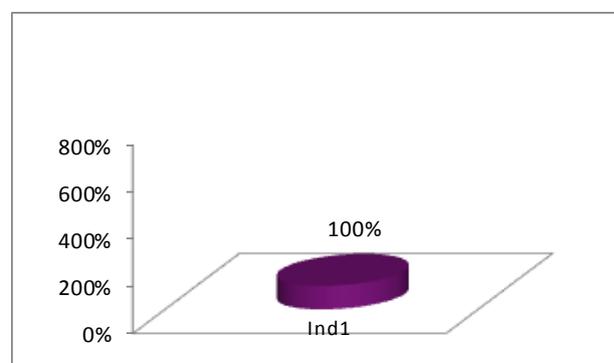


Gráfico 37 - Taxa de execução do OBJ6. da DSOI

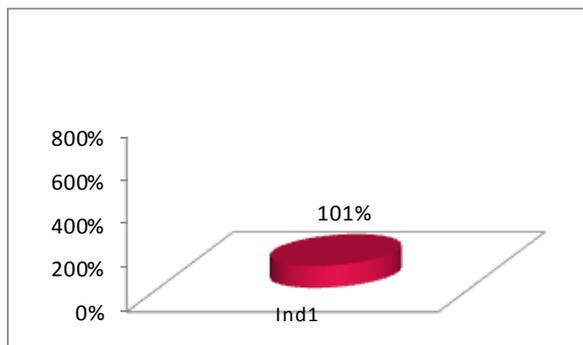


Gráfico 38 - Taxa de execução do OBJ7. da DSOI

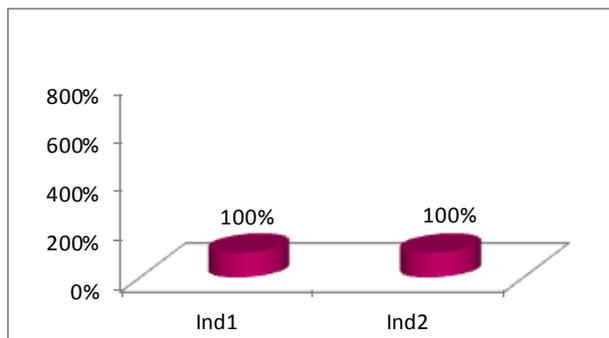


Gráfico 39 - Taxa de execução do OBJ8. da DSOI

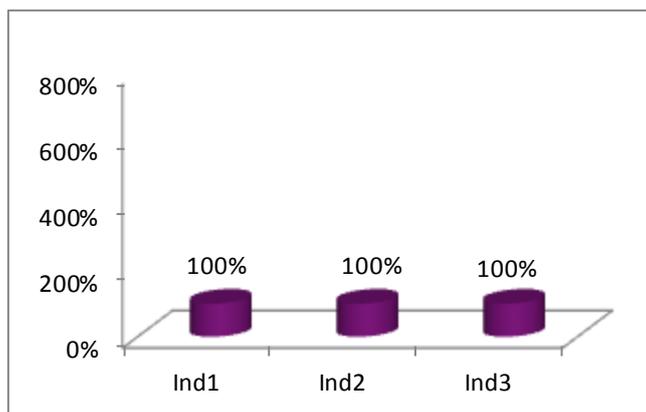


Gráfico 40 - Taxa de execução do OBJ9. da DSOI

Da análise global do desempenho deste unidade organizacional, os resultados alcançados nos 18 indicadores dos 9 Objetivos Operacionais fixados foi o seguinte:

- 6 superados;
- 9 atingidos;
- 3 não concretizados por não terem estado reunidas as condições de realização, sendo classificados como “não aplicável”.

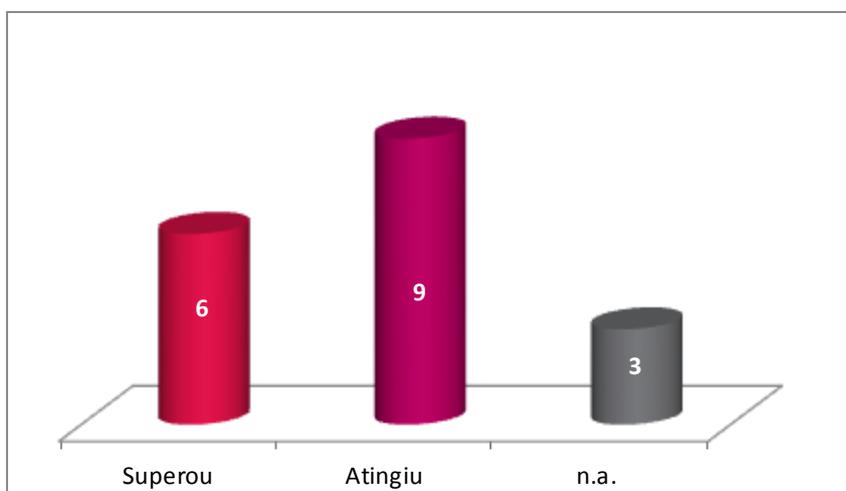


Gráfico 41 - Resultados atingidos nos indicadores da DSOI

Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais que não foram realizados, será de referir:

- Ind1. do OBJ 3. – Atendendo a que não se verificou o desenvolvimento de soluções à medida dos requisitos de novos produtos, não houve lugar à aplicação do questionário de satisfação ao cliente interno;
- Ind1. do OBJ 4. – No ano de 2016 não chegaram a ser desenvolvidos projetos de consultoria em análise e melhoria de processos, em resultado da reorientação de prioridades no desenvolvimento das atividades, dadas as exigências de cumprimento das Condicionais Ex-Ante inscritas no Acordo de Parceria Portugal 2020, no Objetivo Temático 11, em prazos muito apertados;
- Ind2. do OBJ 4. – A aplicação do questionário de avaliação dos projetos de consultoria ficou condicionada por não terem sido desenvolvidos no referido ano projetos de consultoria em análise e melhoria de processos.

b5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)

Os resultados mais relevantes obtidos pela DSRI, no ano de 2016, centraram-se nas áreas:

1. Financeira;
2. Aprovisionamento;
3. Recursos humanos;
4. Tesouraria.

1. No que concerne às áreas financeira e aprovisionamento, refira-se que:

- O ano de 2016 veio consolidar a execução orçamental, sendo de referir que o equilíbrio estabelecido entre receitas e despesas permitiu acomodar um atraso significativo na entrada em vigor da nova aplicação financeira, em ligação com a nova aplicação de gestão de formação (SIGEF).
- O atraso acima referido, que se pautou pelo início de emissão de faturas apenas no mês de maio de 2016, originou uma dilatação nas datas de recebimentos da receita. Em termos globais, a receita emitida foi inferior à ocorrida em 2015, mas esta diminuição não originou estrangulamentos financeiros por parte do INA.
- O controlo da despesa tem sido um fator determinante para a sustentabilidade e controlo orçamental, levando a que um comportamento inferior da receita não tenha um impacto direto significativo.

2. No que respeita à área de recursos humanos, realce-se:

- A importância da mudança de funcionamento implementada no ano anterior, nomeadamente com a criação de uma área específica para o processamento de vencimentos e gestão administrativa dos trabalhadores integrados no Sistema de Requalificação, o que permitiu a recuperação de diversos processos que se encontravam em atraso, assim como um atendimento adequado.
- Durante o ano de 2016 foi recuperado o trabalho efetuado e, entretanto, suspenso em 2015, de transição de dados dos trabalhadores de SRH para GerHUP. Em Outubro de 2016, foi efetuado o primeiro processamento de vencimentos conjunto, através da aplicação GerHup.

3. Na Tesouraria, o trabalho decorreu com normalidade, embora seja de assinalar a necessidade de serem adotadas medidas que permitam uma desmaterialização do processo de arrecadação de receita, considerando o elevado número de tarefas manuais assumidas nesta área.

A DSRI propôs-se concretizar, em 2016, 5 Objetivos Operacionais, designadamente:

- OBJ 1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação/valorização profissional;
- OBJ 2. Implementação de um sistema de inventário de bens móveis;
- OBJ 3. Consolidar a receita do INA;
- OBJ 4. Revisão do Regulamento de Trabalho;
- OBJ 5. Elaboração de Diagnóstico de necessidades de formação dos funcionários do INA.

Para cada um dos Objetivos Operacionais elencados foram previstos um conjunto de indicadores e metas, que permitiram medir os resultados alcançados e avaliar o desempenho desta unidade orgânica, nos termos descritos nos quadros que se seguem:

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Transferir os processos administrativos em SRH para a aplicação GeRHuP	Ind1. % de processos inseridos em GeRHuP (com referência ao número de processos em SRH ativos em 31.12.2015)	50%	100%/Superou	200%

Quadro 42 - OBJ 1. Melhorar os processos de gestão dos trabalhadores colocados em situação de requalificação/valorização profissional

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Elaborar o levantamento de todos os bens móveis existentes no INA	Ind1. % de bens elencados	100%	100%/Atingiu	100%

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Proceder ao registo na aplicação de gestão de bens móveis	Ind2. % de bens registados	100%	100%/Atingiu	100%
n.a.	Aprovar o Regulamento de Bens Móveis do INA	Ind3. Data de aprovação	365 dias	0/Não atingiu	0

Quadro 43 - OBJ 2. Implementação de um sistema de inventário de bens móveis

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Apresentar proposta de revisão do Regulamento de Trabalho do INA	Ind1. Prazo de apresentação	274 dias	362 dias/Não atingiu	0

Quadro 44 - OBJ 4. Revisão do Regulamento de trabalho

OBJETIVOS OPERACIONAIS (QUAR)	OBJETIVOS OPERACIONAIS (U.O.)	INDICADORES C/FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	TAXA DE EXECUÇÃO
n.a.	Apresentar diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores do INA	Ind1. Prazo de apresentação	274 dias	362 dias/Não atingiu	0

Quadro 45 -- OBJ 5. Elaboração de Diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores do INA

A taxa de realização dos indicadores dos Objetivos Operacionais da DSRI encontra-se representada nos gráficos infra:

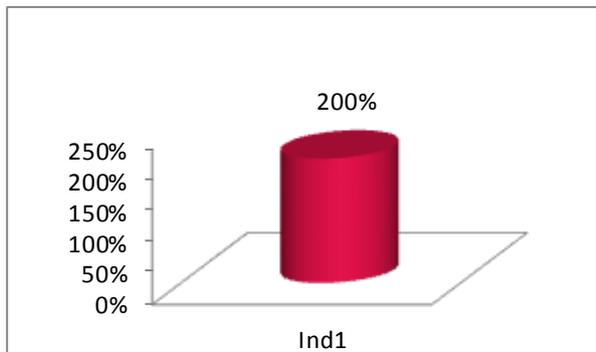


Gráfico 42 - Taxa de execução do OBJ1. da DSRI

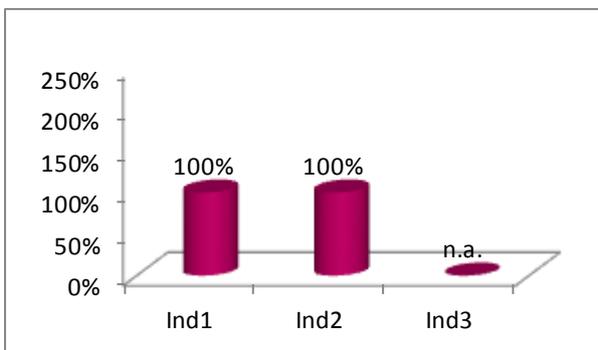


Gráfico 43 - Taxa de execução do OBJ2 da DSRI

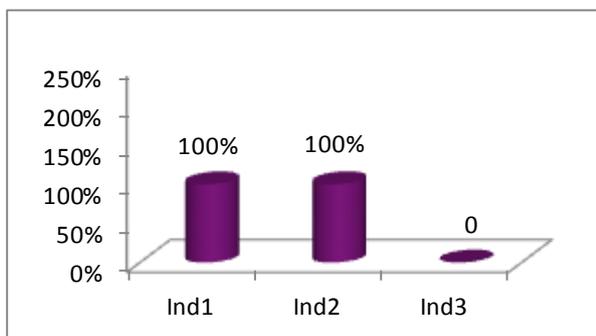


Gráfico 44 - Taxa de execução do OBJ3. da DSRI

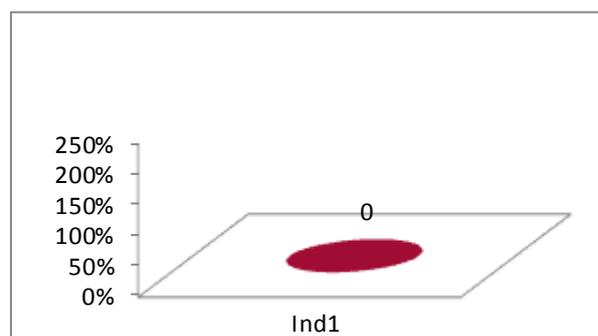


Gráfico 45 - Taxa de execução do OBJ4 da DSRI

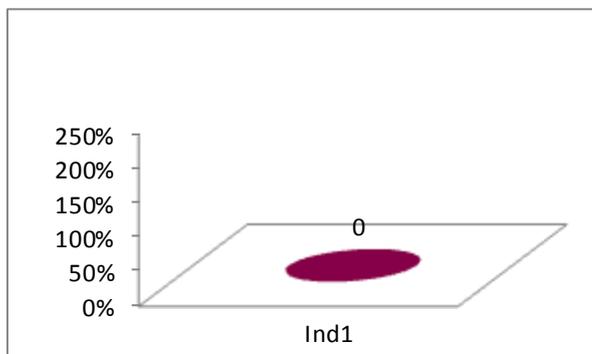


Gráfico 46 - Taxa de execução do OBJ 5. Da DSRI

Da análise global do desempenho desta unidade organizacional, os resultados alcançados nos 9 indicadores dos 5 Objetivos Operacionais fixados foram os seguintes:

- 1 superado;
- 4 atingidos;
- 3 não atingidos;
- 1 não concretizado, por não terem estado reunidas as condições de realização, sendo classificado como “não aplicável”.

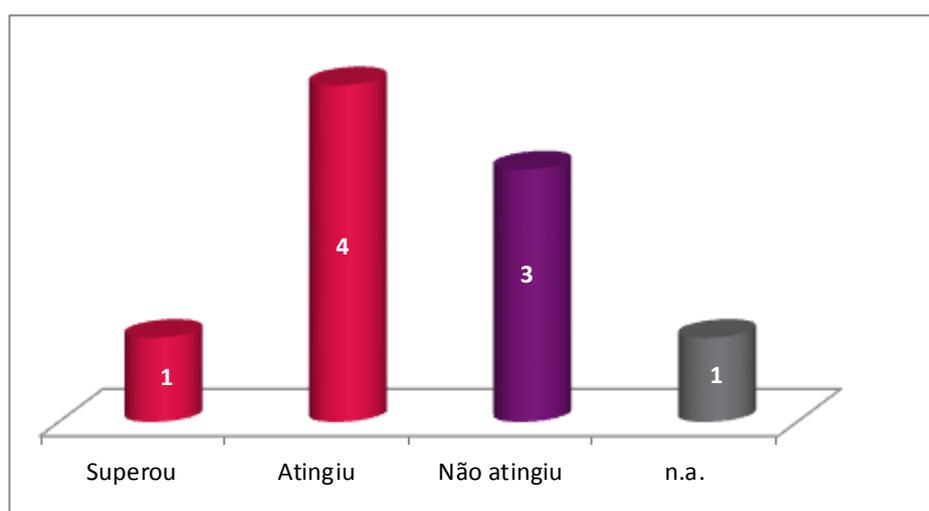


Gráfico 47 - Resultados atingidos nos indicadores da DSRI

Relativamente aos indicadores dos Objetivos Operacionais não atingidos ou não realizados, será de referir o seguinte:

- Ind3. do OBJ 2. – A proposta de Regulamento de Bens Móveis do INA não foi apresentada superiormente em tempo útil;
- Ind3. do OBJ 3. – A implementação do sistema de geração de referências MB que se destinava a ser utilizado pelos formandos individuais e pelos candidatos ao curso CEAGP não chegou a concretizar-se;
- Ind1 do OBJ 4. – A apresentação de proposta de revisão do Regulamento de Trabalho do INA foi realizada ainda no ano de 2016, com um atraso de 88 dias;
- Ind1 do OBJ 5. – A apresentação do diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores do INA também foi efetuada no ano de 2016, com 88 dias de atraso face ao

previsto, havendo a perceção de que os procedimentos e modelo a adotar terão de ser revistos.

b6. Grupo de Trabalho gecAP (Despacho n.º 27/2016, de 28 de junho)

Entre as condicionalidades *ex-ante* objeto do objetivo temático 11, no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020, encontra-se a consolidação da metodologia gecAP (gestão de competências na Administração Pública), com o objetivo de desenhar referenciais e perfis de competências que possam constituir a base de uma gestão estratégica e integrada de recursos humanos. Numa primeira fase, esta metodologia terá reflexos na elaboração de referenciais de formação, especialmente nas áreas estratégicas de formação (formação de dirigentes, formação inicial geral, curso de estudos avançados em gestão pública e formação para a valorização profissional). Contudo, poderá e deverá estender-se aos demais subsistemas da gestão de recursos humanos.

Inicialmente desenvolvida pela Divisão de Recrutamento e Seleção (DRS), da DSRGM, a metodologia passou a ser alvo de um esforço de consolidação e melhoria por parte de um grupo de trabalho com elementos de três direções de serviços do INA, sob a coordenação da Diretora-Geral (Despacho nº 27/2016, de 28 de junho).

Chegados a 31 de dezembro, o Grupo de Trabalho conseguiu atingir os objetivos definidos: aplicou técnicas e métodos que possibilitaram uma recolha de dados objetiva junto de uma bolsa de peritos da Academia e de altos dirigentes da Administração Pública, apresentando, em novembro de 2016, um relatório com a identificação de comportamentos transversais a todos os trabalhadores em funções públicas, em três dimensões: orientação para o serviço público, orientação para resultados e orientação para a inovação e mudança.

c. 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 que se apresenta de seguida.

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 2016, foi dada continuidade à consolidação do SIPOC – 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 mantiveram uma prática concertada de funcionamento com envolvência de todos os colaboradores realizando reuniões periódicas. Da mesma forma, o relacionamento entre os dirigentes intermédios e os dirigentes superiores pautou-se por contactos regulares e pessoais que revestiram o formato de reuniões e que permitiram 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, foram definidas as políticas de segurança para o acesso dos trabalhadores à informação, estando igualmente salvaguardada a informação dos computadores da rede.

A segurança na troca de informação e *software* foi garantida, na medida em que as instalações de *software* só foram feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existiram 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, existindo um sistema antivírus e proteção por *firewall*; os servidores encontram-se em local protegido e de acesso restrito e com proteção no acesso à informação. No início de 2016, procedeu-se à migração do *datacenter* do INA para as instalações da eSPap, reforçando assim os níveis de segurança física.

Toda a informação residente em servidores foi objeto de *backups* diários, incluindo a que é criada/acedida 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.

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 AP, 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 n.º 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			50% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação 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	X			No âmbito da elaboração dos manuais de

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
evitar redundâncias?				procedimentos está a proceder-se a esta clarificação. Existem alguns <i>workflow</i> 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 executado e monitorizado?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos 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>backup's</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>backup's</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.

Quadro 46 – Quadro Resumo do Controlo Interno

d. Medidas de Modernização Administrativa

Da atuação do INA em 2016, nas suas diferentes vertentes, foram concretizados projetos e actividades enquadráveis em medidas de modernização administrativa, nos seguintes domínios:

1. Alinhamento dos sistemas de informação com a modernização administrativa:
 - Instalação e configuração de uma nova imagem da *homepage* do INA;
 - Consolidação do balcão único no que respeita à autenticação via SGU e interoperabilidade com a BEP;
 - Implementação da nova plataforma de gestão da formação (SIGEF) – nas vertentes *Front Office* (portal de serviços) e *Back Office* (Gestão da formação);
 - Disponibilidade e inovação tecnológica do sistema de apoio à aprendizagem à distância - migração para a nova versão da plataforma de *e-learning*;
 - Mudança do *datacenter* do INA para as instalações dos serviços partilhados do Ministério das Finanças (esPaP);
 - Processamento das remunerações dos trabalhadores em requalificação/valorização profissional através da aplicação GerHup, garantindo a transição de todos processos dos trabalhadores das aplicações descontinuadas.

2. Divulgação de boas práticas e melhoria da comunicação administrativa:
 - Lançamento da 2.ª edição do “Projeto *Showcasing* de Boas Práticas de Valorização de Pessoas” - reforço da Promoção de Sinergias e Partilha de Boas Práticas entre Organismos da AP;
 - Portal da Internet – melhoria dos conteúdos do *site* do INA, incluindo a disponibilização de documentos estratégicos;
 - Balcão único electrónico – disponibilização de serviços prestados pelo INA nas áreas de consultadoria, recrutamento, formação (Plano de Formação), conhecimento (RepAP e loja *on line*), requalificação/valorização profissional;
 - Dinamização dos processos de comunicação externa do INA - produção de filmes multimédia dos serviços ou produtos do INA e desenho de uma rede de *networking* dos ex-alunos CADAPi.

3. Inovação na gestão:

- Em cumprimento das Condicionais *Ex-Ante* inscritas no Acordo de Parceria Portugal 2020, no Objetivo Temático 11 – face ao novo posicionamento do INA enquanto entidade coordenadora da formação profissional da AP foram elaborados, e aprovados pela tutela, um conjunto de documentos estratégicos:
 - Relatório de Avaliação sobre a aplicação do Plano de Ação para a Formação Profissional na AP (RCM n.º 89/2010, de 17 de novembro);
 - Metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP) - definição de referenciais de competências transversais à AP e a áreas de actividade e apresentação de manual/kit metodológico para a operacionalização do gecAP;
 - Modelo de Avaliação de Impacto da Formação, Kit metodológico de avaliação de impacto da formação - apresentado num workshop a representantes de todos os sectores da AP;
 - Âmbito e estrutura do novo Relatório de Gestão da Formação (RGF) referido no Decreto-Lei que estabelece o novo regime da formação profissional na AP (Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro).

Relativamente a este ponto é de evidenciar que a actividade do INA enquanto entidade coordenadora da formação profissional na AP, traduziu-se pela configuração de um modelo de gestão da formação, integrando todas as fases do ciclo formativo, desde a identificação de referenciais de competências à avaliação do impacto da formação.

A disseminação da Metodologia gecAP, e sua operacionalização, bem como da metodologia de avaliação do impacto da formação, e capacitação das organizações da AP para o efeito, constituem uma mais valia para as organizações públicas, induzindo boas práticas na gestão de recursos humanos da AP, contribuindo para assim para o desenvolvimento da qualidade dos serviços públicos.

4. Desmaterialização de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade:

- Desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade (SGQ) - definição de uma metodologia de monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo e preparação da candidatura ao SAMA 2020;
- Contributo para um melhor desempenho na utilização do Sistema de Gestão Documental (SIPOC) - elaboração de um Manual de Procedimentos para o Expediente.

5. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DE RECURSOS

Tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos e operacionais desta organização nas suas diversas vertentes, o INA efectuou um esforço de racionalização de recursos humanos, financeiros e materiais, procurando sempre a melhoria dos resultados e da qualidade dos serviços prestados

Os resultados alcançados e as iniciativas realizadas pelos profissionais das diferentes unidades orgânicas, foram possíveis mediante a utilização de um conjunto de recursos, cujo nível de execução passará a ser objeto de análise de seguida, segundo duas perspetivas principais.

a. RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2016, o INA contava com um total de 110 efetivos.

Da análise evolutiva dos efetivos no triénio de 2014-2016, verifica-se um ligeiro aumento do número global de efetivos (8,9%), conforme se pode verificar no gráfico abaixo. No entanto, este quantitativo manteve-se constante de 2015 para 2016.

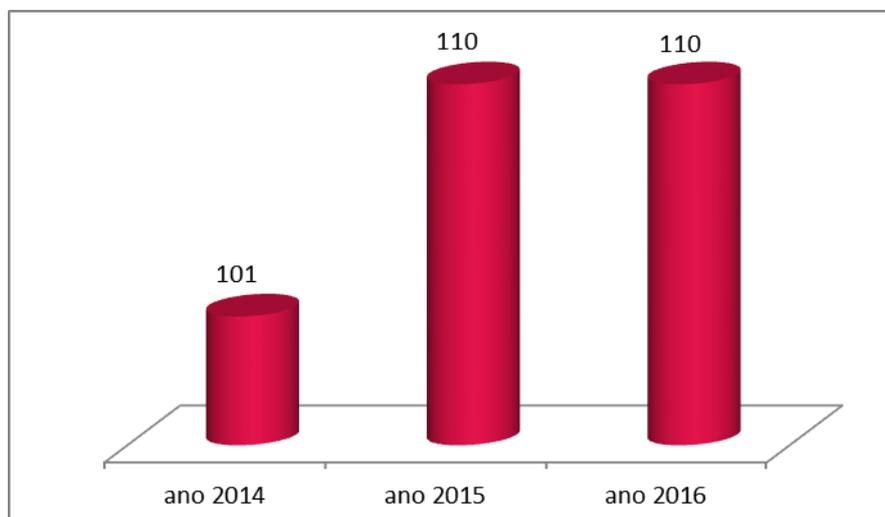


Gráfico 48 - Evolução do n.º de efetivos no triénio 2014-2016

Os 110 efetivos existentes a 31 de dezembro de 2016, encontravam-se distribuídos pelos diferentes cargos/carreiras, do seguinte modo:

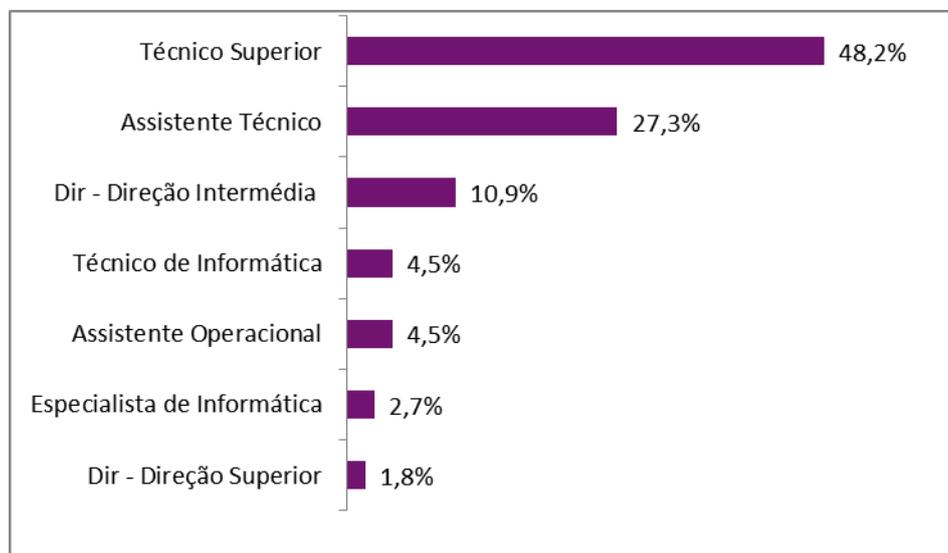


Gráfico 49 – Distribuição do n.º de efetivos por cargo/carreira

Importa referir que o número de efetivos disponíveis em 2016 (110), face ao planeado no QUAR para o referido ano (135), correspondeu a menos 25 pessoas.

Daqui resulta uma taxa de utilização de Recursos Humanos de 81%, o que traduz o esforço desenvolvido pelos profissionais do INA na execução da sua missão.

RH utilizados	110
RH planeados	135
Taxa de Utilização de Recursos Humanos	0,8148
Taxa de Utilização de Recursos Humanos (%)	81%

Quadro 47 - Taxa de Utilização de Recursos Humanos (%)

Taxa de Contretização Global de objectivos	108%
Taxa de Utilização de Recursos Humanos	81%
Taxa de Utilização de Recursos Humanos	1,328
Indice Produtividade	133

Quadro 48 – Índice de Produtividade

b. RECURSOS FINANCEIROS

Em 2016, o INA dispôs de um orçamento de 19.450.000,00 euros, dos quais, 87,9% corresponderam à componente de funcionamento e 12,1% à componente de investimento (PIDDAC).

Comparativamente com o Orçamento do INA de 2015, no de 2016, verifica-se que houve um decréscimo de 33,0% na componente de funcionamento.

Na componente PIDDAC o decréscimo foi de 100%, na medida em que, em 2016, não houve financiamento comunitário.

(Valores em euros)

Grupo de despesa	ANOS			Variação	
	2015	2016		Valor	%
	Executado	Planeado	Executado		
	(a)		(b)	(c)= (b) - (a)	d = (c) / (a)
Orçamento de funcionamento	19.112.991	17.100.000	12.796.881	6.316.110	-33,0%
Despesas c/Pessoal	17.490.767	14.100.000	11.241.926	6.248.841	-35,7%
Aquisições de Bens e Serviços	1.622.224	3.000.000	1.554.955	-67.269	-4,1%
Outras despesas correntes	0	0	0	0	0
Despesas de capital	0	0	0	0	0
TOTAL (PIDDAC+Outros)	110.267	2.350.000	0	-110.267	-100,0%
PIDDAC	110.267,00	2.350.000	0	-110.267	-100,0%
Outros Valores	0	0	0	0	0
Total geral	19.223.258	19.450.000	12.796.881	6.426.377	-33,4%

Quadro 49 - Comparação Orçamento 2015/2016

Importa referir que a despesa realizada em 2016 (12.796.880,59 euros), face ao montante inicialmente orçamentado (19.450.000,00 euros) conforme o QUAR para de 2016, correspondeu a uma redução de 6.653.119,41 euros.

Daqui resulta uma taxa de utilização de Recursos Financeiros de 66%, o que traduz o esforço desenvolvido na redução da despesa.

(Valores em euros)

Despesa executada	12.796.880,59
Despesa orçamentada	19.450.000,00
Taxa de Execução Recursos Financeiros	0,6579
Taxa de Execução Recursos Financeiros (%)	66%

Quadro 50 – Taxa de utilização de Recursos Financeiros

Taxa de Contretização Global de objectivos	108%
Taxa Execução Recursos Financeiros (%)	66%
	1,645

Quadro 51 – Índice de Custo - Eficácia

c. GRAU DE EXECUÇÃO DE RECURSOS

O cálculo dos Índices de Produtividade e de Custo - Eficácia permite medir a taxa de utilização dos Recursos Humanos e dos Recursos Financeiros, respetivamente.

Taxa de Contretização Global de Recursos			108%
Taxa Execução Recursos Humanos	RH utilizados	110	81%
	RH planeados	135	
Taxa Execução Recursos Financeiros	Despesa Executada	€12.796.880,59	66%
	Despesa Orçamentada	€19.450.000,00	

Quadro 52 – Grau de execução de Recursos

133	Índice Produtividade
164	Índice Custo - Eficácia

Quadro 53 – Índices de Produtividade e de Custo – Eficácia

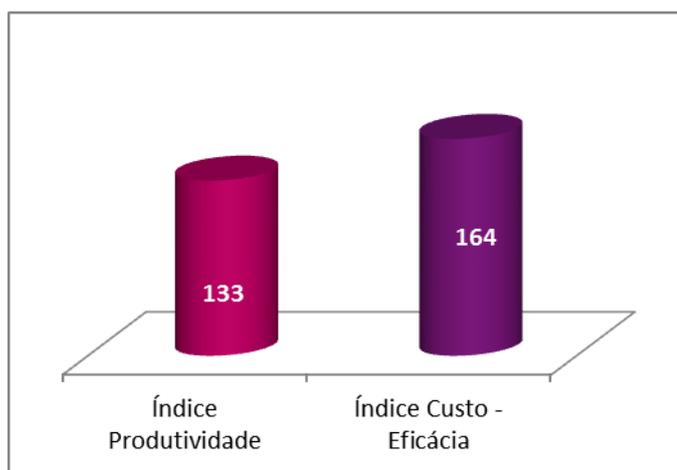


Gráfico 51 – Índices de Produtividade e de Custo-Eficácia

6. AVALIAÇÃO FINAL

a. APRECIÇÃO DE RESULTADOS

A concretização dos Objetivos Operacionais delineados em cada parâmetro para 2016, 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 Objetivos Operacionais do 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	70%	74,6%	106,5,0%	Superou
OO1. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a AP (gecAP)	25%	30,3%	121,1%	Superou
OO2. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público	25%	26,2%	104,9%	Superou
OO3. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da AP	25%	25,0%	100,0%	Atingiu
OO4. Capacitar a AP para avaliar o impacto da formação profissional	25%	25,0%	100,0%	Atingiu
EFICIÊNCIA	15%	18,7%	124,5%	Superou
OO5. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho	100%	124,5%	124,5%	Superou
QUALIDADE	15%	15,0%	100,0%	Atingiu
OO6. Melhorar o <i>site</i> do INA, como plataforma digital privilegiada de contacto com as entidades e trabalhadores da AP e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação	100%	100,0%	100,0%	Atingiu
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	100%	108,2%	108,2%	Bom

Quadro 54 – Taxa de realização dos Objetivos Operacionais do QUAR

Em síntese, dos 6 Objetivos Operacionais fixados no QUAR do INA de 2016, obtiveram-se resultados bastante positivos sendo que **3 dos Objetivos Operacionais foram superados** e 3 foram atingidos, conforme o ilustrado no gráfico abaixo.

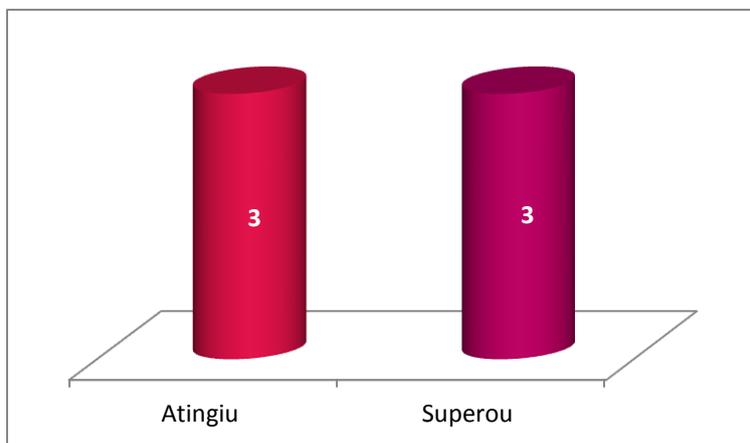


Gráfico 52 – Desempenho por Objetivo Operacional do QUAR

b. MENÇÃO QUALITATIVA PROPOSTA

Com base no ilustrado no Quadro 55 e nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e considerando o **desempenho global alcançado de 108,2%**, a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios verificados no QUAR do INA, propõe-se, para o ano de 2016, a **menção de desempenho “Bom”**.

ANEXO

QUAR de 2016 Executado

QUAR											2016	
Quadro de Avaliação e Responsabilização												
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS												
Organismo: Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas - INA											Monitorização 30 Junho	
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. Contribuir para o desenho e consolidação de um sistema de formação profissional que promova a valorização e desenvolvimento dos trabalhadores em funções públicas												
OE 2. Incrementar o papel do INA como entidade coordenadora do sistema de formação profissional na AP												
OE 3. Assegurar a implementação do modelo de gestão por competências na Administração Pública												
OE 4. Promover uma utilização dos fundos europeus no âmbito do Portugal 2020 geradora de valor, nas áreas atribuídas ao INA												
OE 5. Dinamizar um novo sistema de gestão da mobilidade, que contribua para uma valorização efetiva dos trabalhadores												
OE 6. Consolidar a ação do INA, ao nível das relações com a envolvente específica e da integração interna, num quadro de rigor e boa gestão financeira												
Objectivos Operacionais												
EFICÁCIA											Ponderação:	70%
01. Consolidar a metodologia de gestão de competências para a Administração Pública (geCAP)											Peso:	25%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND1. Definição de referenciais de competências transversais à Administração Pública e a áreas de atividade (n.º de referenciais)	-	-	-	3	1	5	50%	3	100%	Atingiu		
IND2. Prazo de apresentação de manual/kit metodológico para a operacionalização do geCAP (dias)	-	-	-	335	15	239	50%	173,00	142%	Superou		
02. Contribuir para uma reconfiguração do sistema de formação profissional que potencie a criação de valor público											Peso:	25%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND3. Prazo para a elaboração de um documento definidor da estratégia a adotar para a formação profissional na Administração Pública, no quadro temporal de 2016-2020 (dias)	-	-	-	145	5	105	50%	144	100%	Atingiu		
IND4. Prazo para submissão à tutela de uma proposta de diploma da formação profissional que substitua, atualizando, o DL 50/98 (dias)	-	-	-	170	5	124	50%	152	110%	Superou		
03. Desenhar os processos e procedimentos necessários à monitorização dos esforços empreendidos em matéria de formação profissional, e sua integração no ciclo de gestão dos órgãos e serviços da Administração Pública											Peso:	25%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2015	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND5. Prazo para a elaboração de documento com a identificação dos requisitos funcionais para a criação de uma plataforma digital de suporte ao sistema coordenador da formação profissional na Administração Pública (dias)	-	-	-	335	15	240	100%	347	100%	Atingiu		
04. Capacitar a Administração Pública para avaliar o impacto da formação profissional											Peso:	25%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND6. Prazo de apresentação da metodologia de avaliação de impacto da formação profissional (dias)	-	-	-	185	15	128	50%	190	100%	Atingiu		
IND7. Prazo de apresentação do kit metodológico de avaliação do impacto da formação profissional (dias)	-	-	-	335	15	239	50%	342	100%	Atingiu		
EFICIÊNCIA											Ponderação:	15%
05. Operacionalizar e dinamizar a gestão da valorização profissional visando a rápida integração do trabalhador em posto de trabalho											Peso:	100%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND8. Prazo para a submissão à Direção Superior do INA de uma arquitetura de dados, relevantes e fiáveis, que promova a efetividade do sistema de informação de suporte à gestão da valorização profissional	-	-	-	335	15	239	100%	241	125%	Superou		
QUALIDADE											Ponderação:	15%
06. Melhorar o site do INA, como plataforma digital privilegiada de contato com as entidades e trabalhadores da Administração Pública e com os cidadãos, nos seus domínios de atuação											Peso:	100%
INDICADORES												
	2013	2014	2015	META 2016	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO		
IND9. Prazo para atualizar a informação disponibilizada no site, refletindo as mudanças empreendidas no INA e na Administração Pública (dias)	-	-	-	335	15	239,25	100%	335	100%	Atingiu		

Recursos Humanos												
DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS		REALIZADOS						DESVIO	Taxa de Execução	
		Efetivos	Pontos	30-jun		30-set		31-dez				
				Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos	Efetivos	Pontos			
Dirigentes - Direção superior	20	2	40	2	40	2	40		2	40	0	100%
Dirigentes - Direção intermédia e Chefes de equipa	16	12	192	12	192	12	192		12	192	0	100%
Técnico Superior	12	68	816	53	636	53	636		52	624	180	78%
Especialista de Informática	12	3	36	3	36	3	36		3	36	0	100%
Coordenador Técnico	9	0	0		0		0		0	0	0	0%
Assistente Técnico	8	39	312	32	256	30	240		30	240	72	77%
Técnico de Informática	8	6	48	5	40	5	40		6	48	8	83%
Assistente Operacional	5	5	25	5	25	5	25		5	25	0	100%
Total		135	1469	112	1225	110	1209		110	1205	260	81%
Número de trabalhadores a exercer funções no serviço:		31-12-2013	31-12-2014	Previsto '31-12-2015		Realizado 31-12-2015		Previsto '31-12-2016		Realizado 31-12-2016		
		95	101	126		109		135		110		

Recursos Financeiros									
DESIGNAÇÃO	PLANEADOS		INICIAL	CORRIGIDO	EXECUÇÃO			SALDO	Taxa de Execução
	30-jun	30-set			31-dez				
Orçamento de funcionamento	- €		17.100.000,00 €	- €	6.724.386,96	9.593.357,77	12.796.880,59	7.506.642,23 €	56%
Despesas c/ Pessoal			€ 14.100.000,00		6.604.908,70 €	8.686.549,96 €	11.241.925,60 €	€ 5.413.450,04	62%
Aquisições de Bens e Serviços			€ 3.000.000,00		119.478,26 €	906.807,81 €	1.554.954,99 €	€ 2.093.192,19	30%
Outras despesas correntes	€	-	€ -	- €	- €	- €	- €	€ -	0%
Despesas de capital	€	-	€ -	- €	- €	- €	- €	€ -	0%
PIDDAC			2.350.000,00 €		- €			2.350.000,00 €	0%
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	- €		19.450.000,00 €	- €	6.724.386,96 €	9.593.357,77	12.796.880,59	9.856.642,23 €	35%