



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

PLANO DE ATIVIDADES **2020**

Ficha técnica

Autoria:

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

Data de edição:

2020-05-18

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
2. NOTA INTRODUTÓRIA	4
2.1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL	6
2.1.1. MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	6
2.1.2. VISÃO E VALORES	7
2.1.3. ESTRUTURA INTERNA E ORGANOGRAMA	8
2.1.4. RECURSOS DISPONÍVEIS	9
2.1.4.1. RECURSOS FINANCEIROS	9
2.1.4.2. RECURSOS HUMANOS	9
2.1.4.3. ESPAÇOS E RECURSOS MATERIAIS E TECNOLÓGICOS	10
2.1.5. PLANO DE FORMAÇÃO	12
2.2. METODOLOGIA.....	13
3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA.....	13
3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS (QUAR 2020).....	14
3.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
3.1.2. OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	19
3.1.3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	21
3.1.3.1. ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS	21
4. ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS.....	22
4.1. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	22
4.2. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO E MOBILIDADE	25
4.3. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO	28
4.4. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE COOPERAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO	29
4.5. DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO DE RECURSOS INTERNOS.....	32
5. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL.....	36
6. PROJETOS DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	36
ANEXO I – PLANO DE FORMAÇÃO INA 2020	

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Missão do INA.....	6
Tabela 2 - Atribuições do INA.....	6
Tabela 3 - Visão do INA.....	7
Tabela 4 - Recursos Financeiros previstos para 2020	9
Tabela 5 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira (2020)	10
Tabela 6 - Espaços	11
Tabela 7 - Objetivos Estratégicos QUAR 2020.....	14
Tabela 8 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Eficácia	19
Tabela 9 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Eficiência	20
Tabela 10 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Qualidade	21
Tabela 11 - Articulação entre objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2020.....	22
Tabela 12- Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Formação e Qualificação	23
Tabela 13 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade.....	26
Tabela 14 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Promoção da Inovação	29
Tabela 15 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação	31
Tabela 16 – Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Valores do INA.....	7
Figura 2 - Organograma do INA.....	8
Figura 3 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira	10
Figura 4- Distribuição das necessidades de formação por áreas de competências.....	13
Figura 5 – Alinhamento dos objetivos com o Programa do Governo (percentagem por unidade orgânica).....	15
Figura 6 – Número de objetivos por Linha estratégica	15
Figura 7 - Alinhamento dos objetivos com Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração.....	16
Figura 8 - Número de objetivos por Linha estratégica	17

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano de Atividades da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) é uma declaração do compromisso dos dirigentes e trabalhadores do INA com os destinatários da sua ação, no cumprimento da sua missão e atribuições, de acordo com o Programa do Governo e com as orientações das suas tutelas.

Em 2020, o INA desenvolve a sua ação no Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública, sob a tutela da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, da Secretária da Inovação e da Modernização Administrativa e do Secretário de Estado da Administração Pública.

Fortemente implicado em levar a bom porto um conjunto de ações que possam trazer valor aos seus públicos, o INA vai incrementar, em 2020, a sua interação com esses mesmos públicos, nos diferentes domínios da sua ação.

A leitura do presente documento possibilita a apreensão da atividade a desenvolver e dos objetivos a prosseguir no INA, em alinhamento com o Programa do XXII Governo Constitucional, com as Grandes Opções do Plano para 2020, com as orientações das tutelas, com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, acrescidas das obrigações decorrentes do quadro legal que conforma a sua atividade e ainda, da vontade em servir melhor, atendendo às necessidades e expectativas dos seus destinatários, bem como das entidades parceiras.

2. NOTA INTRODUTÓRIA

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), serviço central da administração direta do Estado, assume, de acordo com a sua lei orgânica, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, um papel central no desenvolvimento de políticas públicas de gestão de pessoas e na decorrente promoção de práticas de gestão em domínios como os da gestão previsional e de competências, formação e qualificação, recrutamento e seleção e gestão da mobilidade na Administração Pública. Tem ainda um papel relevante a desempenhar na dinamização da inovação na gestão pública e no plano da cooperação internacional, no que concerne a capacitação institucional e humana.

A norte da ação do INA, em 2020, estão os seguintes objetivos estratégicos:

- Promover políticas de gestão de recursos humanos criadoras de valor;
- Desenhar e implementar a oferta formativa do INA, em resposta aos desafios presentes e futuros da Administração Pública;
- Desenvolver plataformas de colaboração entre as diferentes áreas governativas, facilitadoras de uma governação integrada e próxima da comunidade;
- Reforçar a ação do INA, num quadro de qualidade, rigor e boa gestão financeira.

A prossecução destes objetivos estratégicos implica a definição de um conjunto de objetivos operacionais que presidem e justificam as várias iniciativas a desenvolver pelo INA, em 2020. Alguns desses objetivos, pelo seu objeto e relevância, foram destacados para inclusão no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR 2020):

- Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional;
- Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho;
- Implementar medidas Simplex;
- Promover a experimentação de novos modelos organizacionais, com reforço da capacidade adaptativa, orientados para a otimização das estruturas e dos modelos de organização do trabalho;
- Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação;

- Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno.

Os objetivos operacionais e as ações a empreender para a sua concretização espelham igualmente uma estratégia alinhada com o Programa de Governo, com as Grandes Opções do Plano para 2020 e com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023.

Considerando a necessidade de adaptação às alterações contextuais da atual situação, decorrente da entrada em vigor do Estado de Emergência, decretado pelo Decreto-Lei n.º 2-A/2020, de 20 de março, que procede à execução da declaração do Estado de Emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, com as subseqüentes renovações, os desafios para 2020 são enormes. Desde já, a quebra de receita própria estimada, proveniente quase exclusivamente da prestação de serviços de formação, e conseqüente limitação nos fundos disponíveis para assumir compromissos. A esta, acrescem as cativação no orçamento de despesa, que em 2020 representam cerca de 68%, condicionando a capacidade orçamental para acomodar despesa, nomeadamente com a atividade formativa, na contratação de formadores, e, conseqüentemente, afetando a capacidade do INA para gerar receita. Também resultante do Estado de Emergência, e uma vez que foram suspensas todas as ações de formação presenciais como medida preventiva da propagação da infeção COVID-19, a área da formação profissional está a preparar um plano alternativo de formação à distância, que não permite, à data, uma previsão de receita associada.

Os constrangimentos são significativos, a vontade de agir bem criando valor público é incomensurável. Os dados estão lançados para que, com determinação, o INA concretize as iniciativas delineadas na estratégia e plano de ação que aqui se apresentam.

2.1. Enquadramento Organizacional

2.1.1. Missão e Atribuições

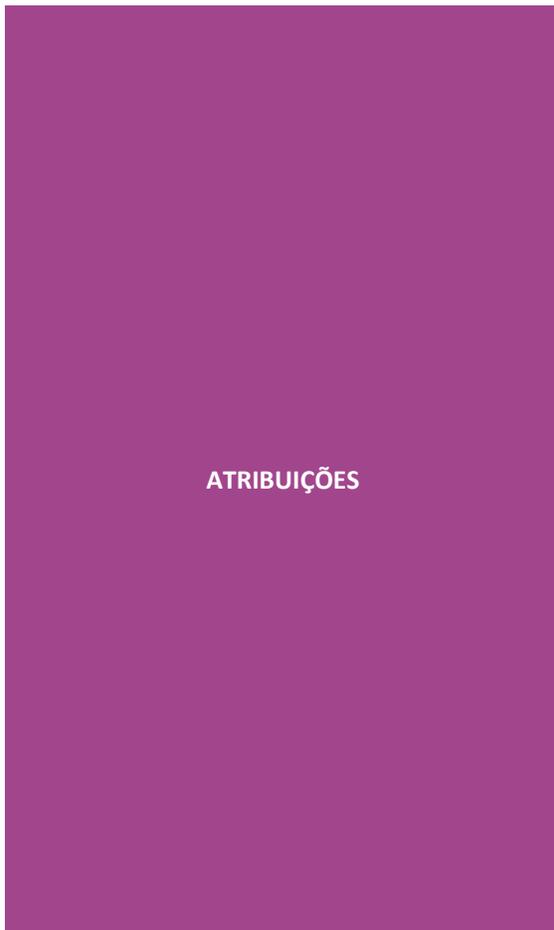
O INA é um serviço central da administração direta do Estado, integrado na área governativa da Modernização do Estado e da Administração Pública.

Tabela 1 - Missão do INA



O INA 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 análogos.

Tabela 2 - Atribuições do INA



- 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 entidade gestora do sistema de requalificação, atualmente designado valorização profissional ao abrigo da Lei n.º 25/2017, de 30 de maio;
- Gerir instrumentos e processos de mobilidade e de orientação de carreira;
- Adotar mecanismos de dinamização de mobilidade voluntária através da plataforma eletrónica transversas às administrações públicas;
- Promover ações destinadas a reforçar as capacidades profissionais dos trabalhadores colocados em situação de valorização profissional;
- Assegurar a conceção curricular de ações de formação para resposta a necessidades



- específicas e alinhadas com prioridades de gestão dos serviços e órgãos da Administração Pública;
- 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.

2.1.2. Visão e Valores

Tabela 3 - Visão do INA



Ser um parceiro de referência para uma gestão pública criadora de valor.

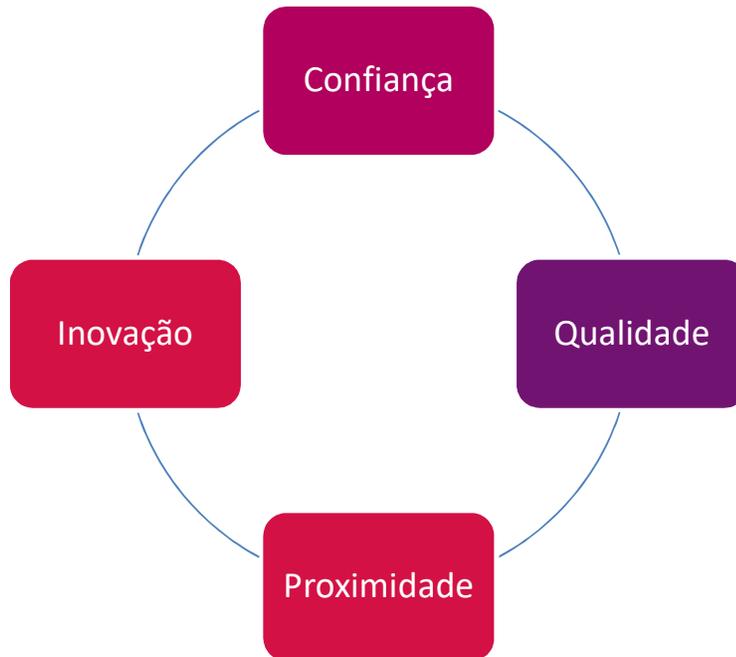


Figura 1 - Valores do INA

2.1.3. Estrutura Interna e Organograma

O Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro, define a natureza, missão, atribuições e modelo de organização interna do INA, tendo a Portaria n.º 78/2019, de 14 de março fixado a estrutura nuclear, reforçando o papel do INA como organismo operacional das políticas de gestão de recursos humanos na Administração Pública, no que concerne as seguintes áreas de atuação: oferta formativa, coordenação do sistema da formação profissional, co-coordenação e implementação do Programa Qualifica AP, gestão previsional e de competências, recrutamento e seleção (sendo o INA a entidade centralizada de recrutamento da AP, bem como entidade especializada pública para a aplicação do método de avaliação psicológica), gestão da mobilidade, gestão do regime da valorização profissional, inovação e cooperação internacional.

Complementarmente a estas áreas de atuação nucleares, o INA tem como áreas de suporte: a comunicação e relações públicas, o centro de conhecimento AP (Biblioteca e Editora INA) e, por fim, as áreas de gestão inerentes ao bom desempenho de uma entidade pública: a gestão de recursos humanos, financeiros, instalações e equipamentos e sistemas de informação.

O cumprimento da missão e atribuições do INA implica uma estrutura composta por cinco direções de serviço e oito divisões, como se pode comprovar no organograma patente na figura 2. Este organograma contempla as estruturas flexíveis criadas pelo Despacho n.º 3818/2019, de 25 de março.

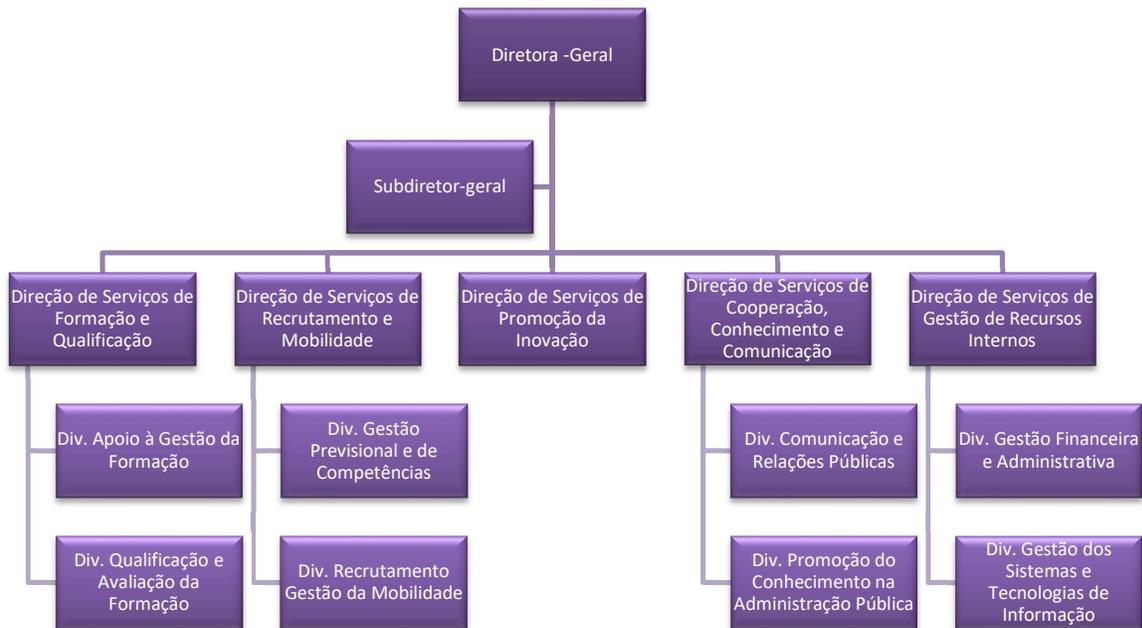


Figura 2 - Organograma do INA

2.1.4. Recursos Disponíveis

Para a execução das suas atividades, em cumprimento dos objetivos traçados, o INA dispõe dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que se discriminam a seguir.

2.1.4.1. Recursos Financeiros

O orçamento do INA proposto para o ano de 2020 ascende a um total de 13.265.805€, discriminado pelo tipo de despesa indicado na Tabela 4.

Tabela 4 - Recursos Financeiros previstos para 2020

Orçamento de funcionamento	12 968 920,00 €
Despesas c/Pessoal	8 268 191,00€
Aquisições de Bens e Serviços	3 760 555,00€
Outras despesas correntes	244 435,00€
Despesas de capital	695 739,00€
Projetos	296 885,00€
TOTAL (OF+Projetos)	13 265 805,00 €

2.1.4.2. Recursos Humanos

O mapa de pessoal do INA, aprovado para 2020, prevê um total de 140 postos de trabalho.

Na Tabela 5 e na Figura 3 apresenta-se a distribuição dos recursos humanos do INA por cargos e carreiras. Entre as carreiras com maior peso, encontra-se a de Técnico Superior (51%). Há ainda alguma expressão na carreira de Assistente Técnico (29%) e nas Carreiras de Informática (10%)

Tabela 5 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira (2020)

Designação	N.º
Dirigentes - Direção Superior	2
Dirigentes - Direção Intermédia	13
Técnico Superior	71
Especialista de Informática	4
Assistente Técnico	40
Técnico de Informática	5
Assistente Operacional	5
Total	140

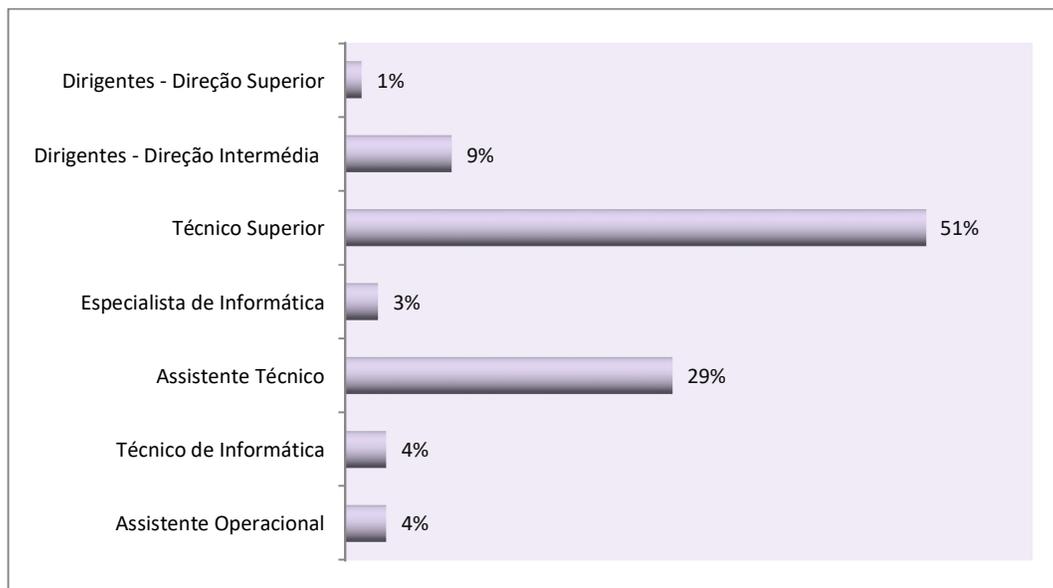


Figura 3 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira

2.1.4.3. Espaços e Recursos Materiais e Tecnológicos

O INA está instalado em três locais diferentes (Rua Filipe Folque, Algés e Terreiro do Paço), onde dispõe de espaços adaptados à realização das suas atividades, conforme indicado na Tabela 6. Dispõe ainda de recursos tecnológicos e aplicativos de suporte à atividade.

Tabela 6 - Espaços

Localização	Tipo de Sala	Nº da Sala	Nº postos de trabalho / participantes	Observações	
Algés	Sala de computadores	2.12	16		
	Polivalente	2.10	16 Participantes	Quando equipada com computadores	
			30 Participantes	Quando não equipada fica em formato teórico	
	Salas de formação "teórica"		2.06	16 Participantes	Todas as salas de formação teórica têm 1 PC (para o formador) e 1 sistema de projeção
			2.07	20 Participantes	
			2.09	16 Participantes	
			3.11	60 Participantes	
	3.12	40 Participantes			
Filipe Folque	Auditório		50 Pessoas		
	Sala reuniões	1.01	8 Pessoas		
	Sala teste avaliação psicológica		10 Candidatos		
	Laboratório de testes psicológicos		5 Postos + 1 posto formador		
Terreiro do Paço	Biblioteca e Editora				

Na sede do INA, na Filipe Folque, estão localizadas a Direção Superior, a Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade (DSRM), a Direção de Serviços de Promoção da Inovação (DSPIG) e a Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação (DSCCC).

A Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ) e a Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI) estão localizadas em Algés.

No Terreiro do Paço, está localizada a Divisão de Promoção do Conhecimento na Administração Pública da DSCCC, comportando a Biblioteca e a INA Editora.

A Biblioteca é composta por um fundo documental, nacional e internacional, especializado em matérias da Administração Pública que inclui vários milhares de monografias, obras de referência, manuais de apoio às ações de formação e mais de três centenas de publicações periódicas.

Nas instalações do Terreiro do Paço, funciona ainda a INA Editora, serviço que dispõe de um catálogo de publicações, bem como de uma loja *online*, que possibilita a pesquisa e encomenda das edições INA.

Sistemas de Informação

Na gestão interna do INA, são usados os seguintes sistemas:

- Sistema que integra uma aplicação de gestão documental e *workflow* associada a uma plataforma integrada de acesso com autenticação, via *site* do INA, aos serviços e conteúdos do INA (balcão único de serviços), incluindo dois postos de tratamento de expediente (SIPOC);
- Os processos e atividades de gestão dos recursos financeiros e humanos são suportados pelas aplicações GerFiP e GerHup, respetivamente.

Na formação

- Aplicação de gestão da formação: SIGEF.

No recrutamento e sistema de valorização profissional

- Plataforma de Emprego Público: BEP;
- Sistema de suporte à valorização profissional: SIGAME;
- *Software* de testes de avaliação psicológica.

Na Biblioteca

- Sistema de Gestão da Biblioteca: DocBase;
- Repositório de Administração Pública: DSpace.

2.1.5. Plano de Formação

Em 2020, os trabalhadores e dirigentes do INA irão frequentar ações de formação, atendendo às competências tidas como mais relevantes para a sua intervenção nas atividades e projetos a prosseguir.

As áreas de competência a desenvolver, decorrentes da identificação de necessidades, encontram-se patentes na Figura 4.

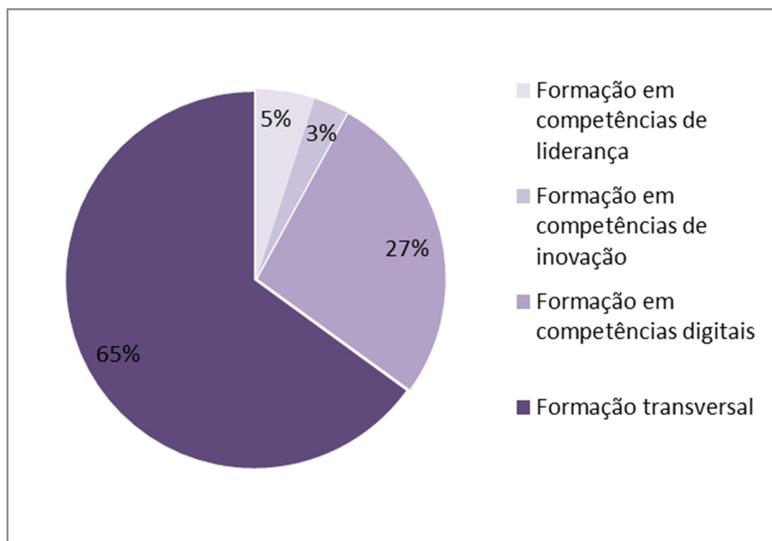


Figura 4- Distribuição das necessidades de formação por áreas de competências

2.2. Metodologia

A elaboração do QUAR e do Plano de Atividades para 2020 implicou um trabalho de discussão aberta e construtiva com os trabalhadores e dirigentes do INA, ao longo de meses, num processo de interação *bottom-up* e *top-down*, até ao resultado que agora se apresenta. Este ano, foi ainda disponibilizada informação diagnóstica, recolhida através de um inquérito de avaliação do desempenho do INA junto dos seus públicos (serviços, dirigentes e trabalhadores da Administração Pública) e de um conjunto de workshops com diversos stakeholders (dirigentes superiores e intermédios, trabalhadores, representantes sindicais, formadores, e peritos da academia e de empresas de consultadoria). Esta metodologia participada e assente no valor que os públicos atribuem à ação do INA é para ser repetida, melhorada e consolidada nos próximos anos.

3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

De seguida, apresenta-se o QUAR 2020 na sua componente de Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais e evidenciam-se os contributos das Unidades Orgânicas para a concretização dos Objetivos Operacionais.

3.1. Objetivos Estratégicos e Operacionais (QUAR 2020)

Considerando a missão e atribuições do INA foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR 2020), traduzindo a estratégia para 2020:

3.1.1. Objetivos Estratégicos

Tabela 7 - Objetivos Estratégicos QUAR 2020

OE 1. Simplificar, desmaterializar e agilizar o recrutamento na AP.
OE 2. Assegurar o desenvolvimento das competências de trabalhadores e dirigentes através de uma capacitação que os prepare para os desafios da administração pública.
OE 3. Promover, de forma colaborativa, a inovação na gestão pública, capacitando as organizações para a criação de valor.
OE 4. Aprofundar um modelo de gestão do INA que assegure o cumprimento da sua missão num quadro de qualidade, rigor, transparência, colaboração, motivação e boa gestão financeira.

Face à estratégia a prosseguir e considerando as medidas a desenvolver pelas diferentes unidades orgânicas, é possível explicitar nas figuras 5 e 6, o alinhamento dos objetivos com o Programa do XXII Governo Constitucional, e que a atuação do INA terá impacto sobretudo no eixo da *Boa Governação*, designadamente na componente *investir na qualidade dos serviços públicos e contas certas para a convergência*.

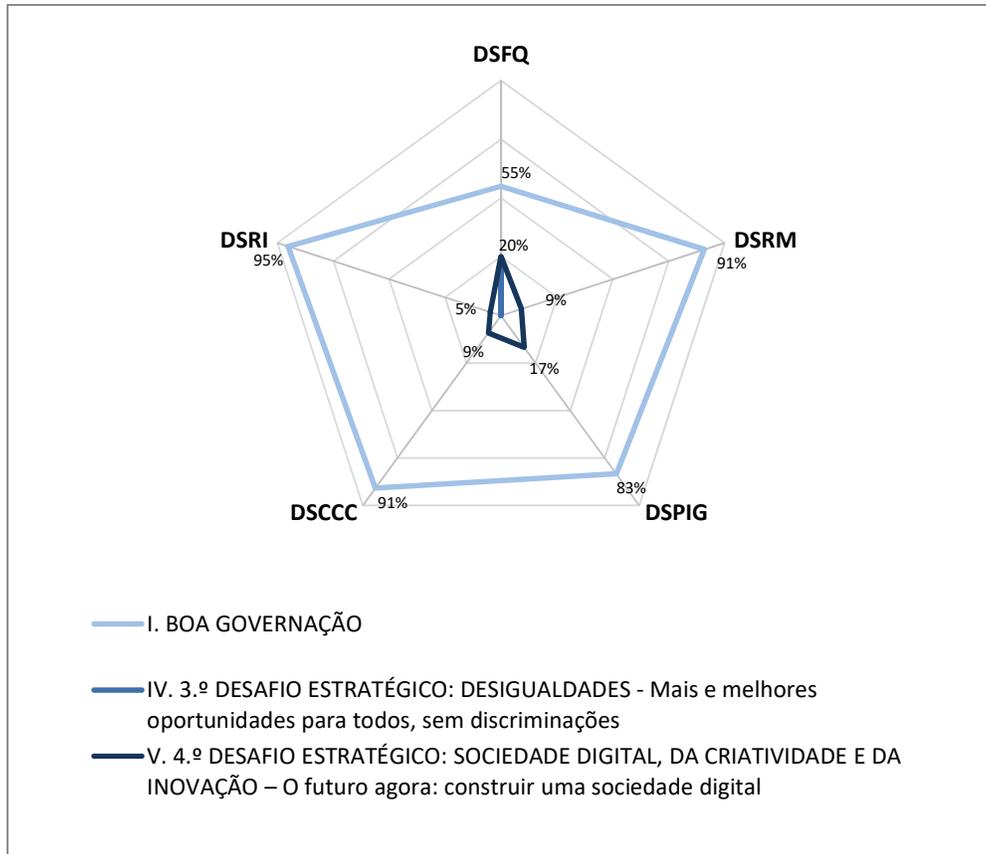


Figura 5 – Alinhamento dos objetivos com o Programa do Governo (percentagem por unidade orgânica)

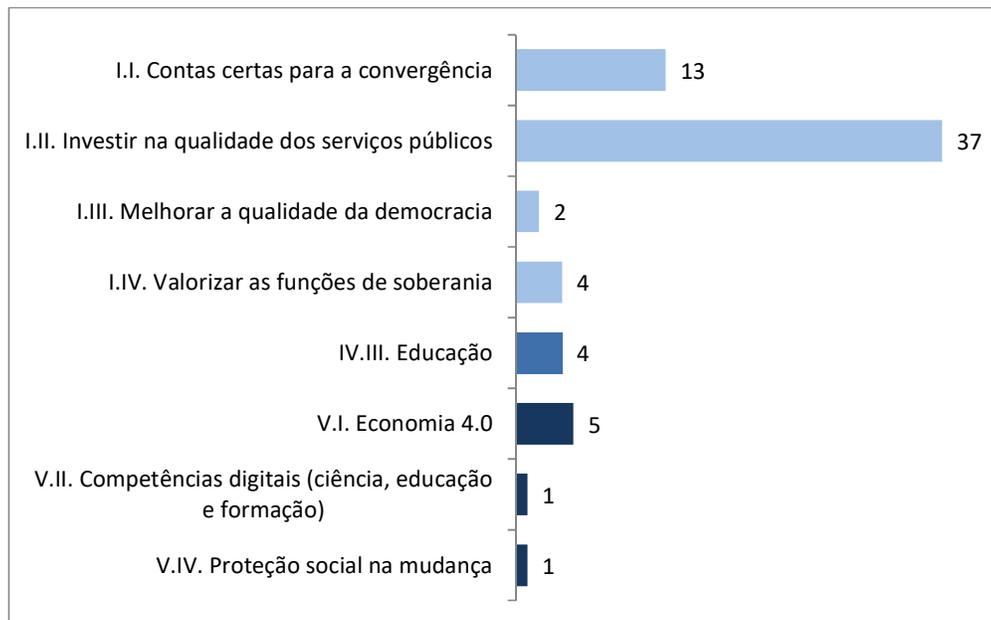


Figura 6 – Número de objetivos por Linha estratégica

Considerando a estratégia a prosseguir e as medidas a desenvolver pelas diferentes unidades orgânicas, resulta do alinhamento dos objetivos com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública que a atuação do INA terá impacto nos seguintes objetivos (tal como apresentado nas Figuras 7 e 8):

- Desenvolver e renovar as lideranças (O1),
- Mobilizar e capacitar os trabalhadores (O2),
- Envolver os trabalhadores na mudança cultural (O3),
- Fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos (O4) e
- Promover a inovação na gestão pública (O7).

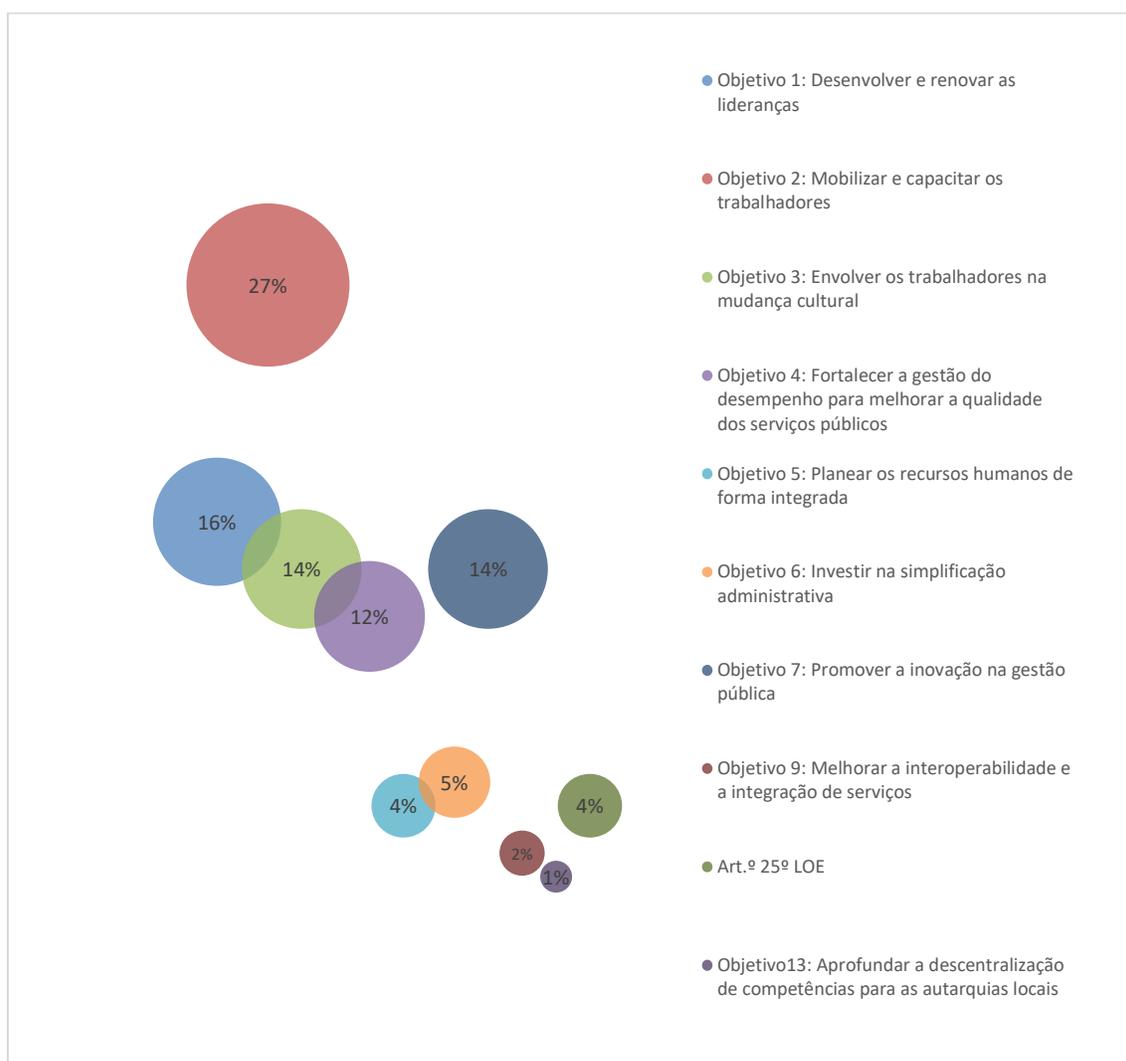


Figura 7 - Alinhamento dos objetivos com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração

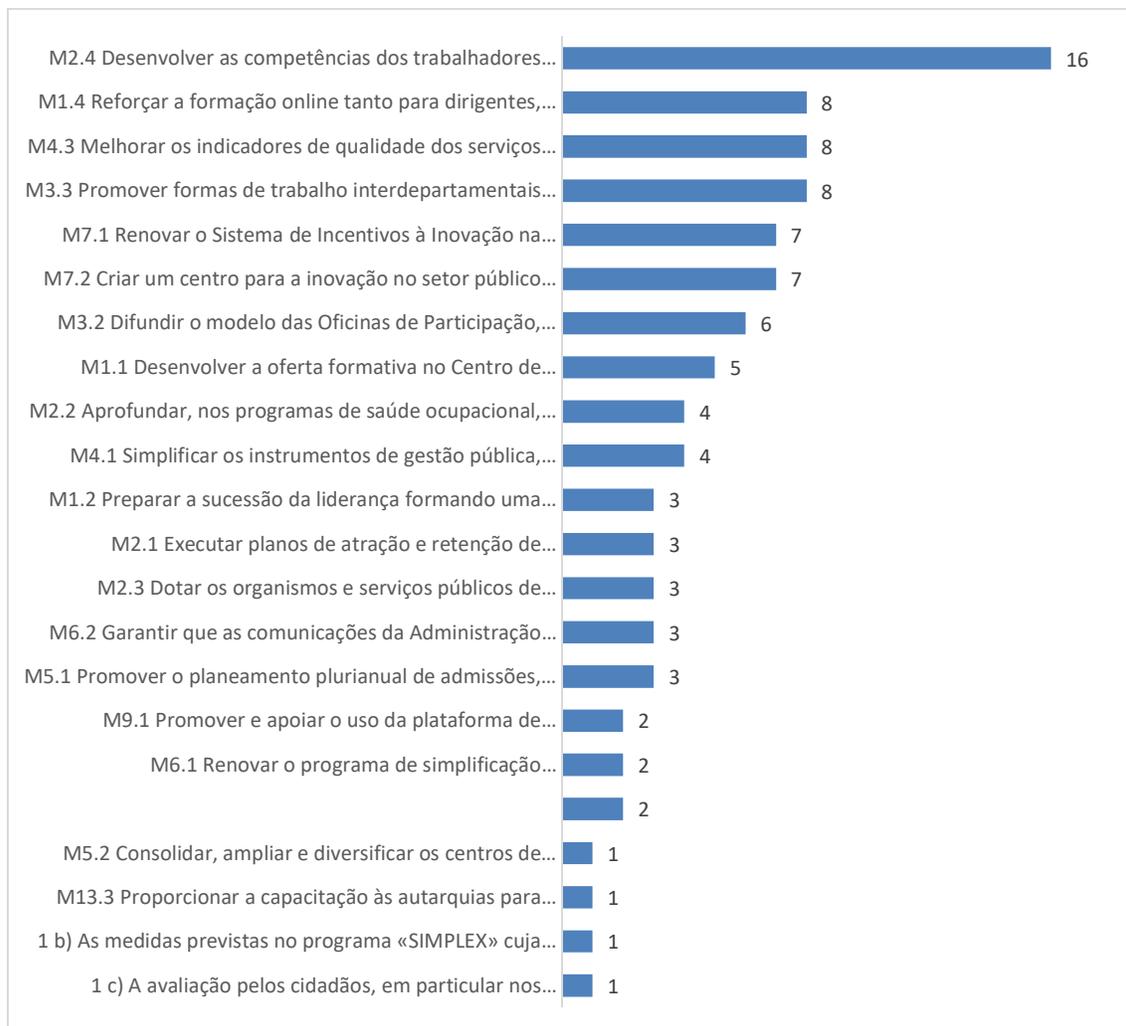


Figura 8 - Número de objetivos por Linha estratégica

Atendendo aos domínios de atuação do INA, decorrentes da sua missão, há uma ênfase nas medidas inscritas na Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento de competências através de ações de formação, com o reforço da oferta formativa na modalidade a distância e com a oferta de formação nas áreas estratégicas decorrentes das políticas do Governo e nos domínios críticos resultantes das necessidades presentes e futuras dos serviços da Administração Pública. Entre as medidas diretamente relacionadas com a qualificação e formação a concretizar através da ação do INA, destacam-se as seguintes:

- Medida 2.4. Desenvolver as competências dos trabalhadores para enfrentar desafios do futuro, enquadrando-as numa estratégia de aprendizagem ao longo da vida e de transferência do conhecimento intergeracional.

- Medida 1.1. Desenvolver a oferta formativa no Centro de Desenvolvimento de Liderança do INA, com novos modelos de aprendizagem que promovam a transferência de conhecimento prático e o desenvolvimento individual das lideranças, atuais e futuras.
- Medida 1.4. Reforçar a formação online tanto para dirigentes, como para trabalhadores, tornando-a, em algumas áreas funcionais, o formato preferencial.

Há ainda a consolidação do caminho já iniciado na promoção da capacidade das instituições públicas para inovar e experimentar em gestão pública, através de uma ação conforme às medidas 7.1 e .7.3 da Estratégia para a área governativa; a saber:

- Medida 7.1. Renovar o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGEP) e o mecanismo do “direito ao desafio”, reforçando os apoios à capacitação para a inovação e à experimentação.
- Medida 7.2. Criar um centro para a inovação no setor público que promova a criação de valor de forma transversal e apoie as organizações na gestão da inovação.

Há, por fim, a tónica na melhoria da gestão de desempenho, no plano interno, reforçando e melhorando a interligação entre os instrumentos de planeamento com os de controlo, e no plano externo, ao aplicar instrumentos de aferição do desempenho da atuação do INA centrados no nível de satisfação dos públicos destinatários dos serviços prestados. Tal é visível na quantidade de iniciativas inscritas no Plano de Atividades relacionadas com as medidas 4.1. e 4.3. da Estratégia de Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública:

- Medida 4.1. Simplificar os instrumentos de gestão pública, alinhando instrumentos financeiros e não financeiros nas várias fases do ciclo de gestão e promovendo a autonomia, colaboração, avaliação e responsabilização.
- Medida 4.3. Melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas e implementar inquéritos de satisfação destes em relação aos serviços prestados

No sentido de operacionalizar a estratégia traçada, definiram-se no QUAR 2020 os objetivos operacionais globais (de eficácia, eficiência e qualidade) e respetivos indicadores, de acordo com o quadro abaixo.

3.1.2. Objetivos Operacionais

EFICÁCIA

Tabela 8 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Eficácia

INDICADORES	OBJETIVO	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	FONTE DE VERIFICAÇÃO
	O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional				30%	
Ind 1	Prazo de submissão da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	181		151	50%	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral
Ind 2	Prazo de submissão do relatório com "lições aprendidas" e subsequentes propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	303		273	50%	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral
	O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local				30%	
Ind 3	Prazo de submissão da proposta de programa de formação específica em Segurança e Saúde no Trabalho, incluindo na modalidade de formação à distância	151		135	30%	SIPOC - Data do despacho do Subdiretor-geral
Ind 4	Prazo de abertura do Programa de Capacitação (CAT- Futuros Líderes)	273		243	30%	SIPOC - Despacho de autorização da despesa da Diretora-Geral
Ind 5	Número total de formandos em competências de liderança, inovação e digitais	450	50	613	20%	Listas de presenças dos formandos assinadas pelos mesmos

Ind 6	Número de ações de capacitação às autarquias no processo de descentralização de competências	6		8	20%	Listas de presenças dos participantes
O3. Implementar medidas Simplex					40%	
Ind 7	Taxa de implementação da desmaterialização do procedimento concursal comum	100%		100%	40%	SIPOC - Data do despacho da Diretora-Geral
Ind 8	Prazo de criação de um Centro de Competências Emergentes	364		334	30%	SIPOC - Data do despacho do Subdiretor-geral
Ind 9	Prazo de implementação da ferramenta de autodiagnóstico da cultura de inovação	364		334	30%	Data da divulgação pública e a sua disponibilização no site do INA

EFICIÊNCIA

Tabela 9 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Eficiência

INDICADORES	OBJETIVO	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	FONTE DE VERIFICAÇÃO
O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público					35%	
Ind 10	Número de Oficinas de Participação (processos participativos) realizados para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	15		19	40%	Listas de presenças dos participantes
Ind 11	Número de calls	2		3	60%	Sistema de registo de número de calls (Aceleradora de Ideias) InovAP

	O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação				65%	
Ind 12	Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	95%		100%	60%	Relatório da DSCCC, aprovado superiormente
Ind 13	Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado	95%		100%	40%	Relatório da DSCCC, aprovado superiormente

QUALIDADE

Tabela 10 - Objetivos Operacionais para o Parâmetro Qualidade

INDICADORES	OBJETIVO	META 2020	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	FONTE DE VERIFICAÇÃO
	O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno				100%	
Ind 14	Grau de satisfação com a atividade do INA	3,25	0,25	4,375	50%	Relatório com tratamento e análise dos dados a submeter à Diretora-Geral
Ind 15	Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores do INA	3,25	0,25	4,375	50%	Relatório com os resultados do inquérito por questionário

3.1.3. Alinhamento Estratégico

3.1.3.1. Articulação entre Objetivos Estratégicos e Operacionais

Para tornar evidente a relação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais contidos no QUAR 2020, na tabela 11 procede-se à sua apresentação e articulação.

Tabela 11 - Articulação entre objetivos estratégicos e operacionais do QUAR 2020

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
O1. Redesenhar e implementar procedimentos de recrutamento e seleção potenciadores de eficácia organizacional	√			√
O2. Aumentar a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública nas áreas estratégicas de liderança, inovação e competências digitais, bem como no domínio da segurança e saúde no trabalho, e no apoio à implementação da descentralização de competências para a Administração Local		√		√
O3. Implementar medidas Simplex			√	√
O4. Implementar o Centro para a Inovação no Setor Público			√	
O5. Desenvolver plataformas colaborativas, de projeção internacional, que promovam a inovação na gestão pública e a boa governação	√		√	
O6. Avaliar as práticas de gestão para aumentar os níveis de satisfação com a ação do INA, nos planos externo e interno				√

4. ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS

O desenvolvimento dos projetos e atividades inerentes à prossecução dos objetivos QUAR 2020 implica que algumas Direções de Serviços assumem especiais responsabilidades na sua condução, sem prejuízo da necessária ação articulada e solidária entre as diferentes unidades orgânicas do INA, garantindo uma gestão integrada, em prol da instituição e do serviço público. Nas tabelas apresentadas nas páginas seguintes, assinalam-se os objetivos que parametrizam a a ação das Direções de Serviços em 2020.

4.1. Direção de Serviços de Formação e Qualificação

A Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ) tem um papel central na dinamização do da coordenação do sistema da formação profissional, promovendo espaços de reflexão colaborativa no que concerne modelos e práticas de gestão do ciclo da formação profissional, desde o diagnóstico de necessidades à avaliação do impacto.

Cabe ainda à DSFQ prestar serviços de formação profissional de elevada qualidade, que devem ir ao encontro das necessidades dos serviços, trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, face aos desafios atuais e futuros da Administração Pública, designadamente nas áreas estratégicas de formação: formação inicial geral, formação inicial e contínua de dirigentes, formação para a valorização profissional, Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT) e, por último, formação em competências de inovação, liderança e digitais.

Em 2020, a atividade da DSFQ centra-se na implementação do Programa de Formação para 2020, no desenvolvimento do Programa Qualifica AP e no reforço da ação do INA enquanto entidade coordenadora do sistema da formação profissional na Administração Central. A atividade da DSFQ é particularmente crítica para o INA, por ser a formação a atividade de referência quando se pensa na atuação da Direção-Geral e igualmente por ser a principal fonte de receita própria, essencial para garantir o funcionamento de todas as áreas de negócio do INA (o INA tem duas fontes de financiamento: as receitas gerais, para suportar despesas de pessoal e as receitas próprias para as demais despesas. Por norma, a oferta formativa é responsável por cerca de 90% da receita própria do INA).

Na tabela 12, apresentam-se os objetivos operacionais a atender pela DSFQ, seus indicadores e metas, bem como o respetivo alinhamento com o Programa do Governo e, em particular, com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, e com os objetivos estratégicos patentes no QUAR.

Tabela 12- Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Formação e Qualificação

OBJETIVOS OPERACIONAIS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO						
Número	Descrição	Alinhamento com o Programa do Governo	Alinhamento com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
DSFQ1	Apresentar uma proposta de programa de formação específica para responsáveis pelos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho em articulação com a ACT	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M1.4 M2.4 Art.25.º LOE 1a)	Data de apresentação da proposta	30/11/2020	OE 2
DSFQ2	Abrir o Programa de Capacitação (CAT - Futuros Líderes)	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M1.1 M1.2 M1.4 M2.4	Data de abertura do curso	30/09/2020	OE 2

DSFQ3	Realizar ações de capacitação às autarquias no processo de descentralização de competências	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M13.3	Número de ações	6	OE 2
DSFQ4	Executar um Plano de Formação em competências digitais, incluindo a modalidade de formação à distância	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos / V.I.1. Modernização administrativa	M1.1 M2.4	Número de cursos publicitados	5	OE 2
DSFQ5	Executar um Plano de Formação em competências de liderança, incluindo a modalidade de formação à distância	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M1.1 M1.4 M2.4	Número de cursos	4	OE 2
DSFQ6	Executar um Plano de Formação em competências de inovação, incluindo a modalidade de formação à distância	V.I.1. Modernização administrativa	M1.4 M2.4	Número de cursos	3	OE 2
DSFQ7	Assegurar o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial), na sequência da conclusão do Recrutamento Centralizado	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M1.4 M2.4	Número de módulos em formação a distância	8	OE 2
DSFQ8	Executar um plano de formação em competências transversais, incluindo na modalidade de formação à distância	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos V.IV. Proteção social na mudança I.II.3. Melhorar a qualidade do atendimento dos cidadãos e do encaminhamento para o serviço público pretendido I.III.1. Promover a literacia democrática e a cidadania I.III.3. Travar um combate determinado contra a corrupção V.II. Competências digitais (ciência, educação e formação)	M1.1 M1.2 M1.4 M2.2 M2.3 M2.4	Número de cursos	10	OE 2

DSFQ9	Apresentar uma proposta de precário para as ações de formação do INA	I.I.1. Uma política orçamental estável e credível		Data da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31/07/2020	OE 2
DSFQ10	Apresentar uma proposta de Programa de Formação para 2021	IV.III. Educação	M1.1 M1.2 M1.4 M2.2 M2.3 M2.4	Data de divulgação pública do Programa de Formação	30/11/2020	OE 2
DSFQ11	Apresentação das especificações técnicas e respetiva proposta de desenho da plataforma COFAP	IV.III. Educação	M2.4 Art.25.º LOE 1b)	Data de aprovação	31/07/2020	OE 3
DSFQ12	Assegurar a execução do Programa Qualifica AP	IV.III. Educação	M2.4	Número de trabalhadores mobilizados para sessões de acolhimento e informação	100	OE 1 OE 3
				Data de apresentação do relatório anual do programa Qualifica AP	31/05/2020	
DSFQ13	Assegurar a Coordenação da Formação na Administração Pública	IV.III. Educação	M2.4	Data de aprovação do Relatório do Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública	30/11/2020	OE 1 OE 3

4.2. Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade

Em 2020, a Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade (DSRM) vai diversificar a sua ação, retomando um conjunto de atividades que foram passadas para segundo plano em 2019, para que o INA pudesse proceder à operacionalização do disposto na Portaria nº 125-A/2019, de 30 de abril, designadamente a implementação do procedimento de recrutamento centralizado. Para além de concluir o referido procedimento, o primeiro a ser desenvolvido na história da Administração Pública Portuguesa, o INA vai, em conjunto com a ESPAP, continuar a desmaterializar os procedimentos concursais na plataforma digital Bolsa de Emprego Público (BEP). A DSRM tem ainda como objetivos para 2020 prosseguir os trabalhos desenvolvidos para o desenho de referenciais de gestão de competências na Administração Pública, bem como redesenhar e aprofundar os modelos de gestão previsional, de recrutamento e seleção e de gestão da mobilidade, tornando-os mais operativos, isto é, mais eficientes e eficazes para os serviços, trabalhadores e cidadãos. É ainda propósito do INA, nestas áreas de atuação, melhorar o fornecimento de informação, criando ou seja, de evidências que apoiem a tomada de decisão na formulação de políticas de emprego público.

Através da ação da DSRM, o INA continuará a dar apoio técnico às entidades públicas ao nível do recrutamento e seleção e desenvolverá as suas responsabilidades de entidade gestora da mobilidade, da valorização profissional e da Bolsa de Emprego Público (BEP).

Na tabela 13, apresentam-se os objetivos e ações a cargo da DSRM, em 2020, e seu alinhamento com os objetivos estratégicos do QUAR e com o Programa de Governo.

Tabela 13 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Recrutamento e Mobilidade

OBJETIVOS OPERACIONAIS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE RECRUTAMENTO E MOBILIDADE						
Número	Descrição	Alinhamento com o Programa do Governo	Alinhamento com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
DSRM1	Promover políticas de gestão de recursos humanos criadoras de valor	I - Boa Governação I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos V. Sociedade digital, da criatividade e da inovação	M5.1 M6.1 M9.1	Data de aprovação superior da proposta de desmaterialização do procedimento concursal comum	30/06/2020	OE 1
			M2.1 M5.1	Data de aprovação do relatório com "lições aprendidas" e elaboração de propostas para uma maior eficácia e eficiência do procedimento de Recrutamento Centralizado	30/10/2020	
				Data de submissão do relatório de avaliação dos desenvolvimentos efetuados na BEP até 2019 e proposta de desenvolvimentos futuros	30/09/2020	
			M5.1 M6.1 M9.1	Data de submissão de relatório de progresso do projeto de desmaterialização do Procedimento Concursal Comum	30/12/2020	
				Data de apresentação de relatório de desenvolvimento do modelo GeCAP - competências transversais	15/12/2020	
			M2.4	Número de instrumentos propostos para a aplicação do modelo GeCAP	1	
			M4.1	Data de aprovação de Relatório - proposta de referencial de competências de Gestão e de Liderança	15/12/2020	
			M4.3	Grau de satisfação do parceiro edições – PEPAC-MNE	3,75	
DSRM2	Incrementar a capacidade do INA ao nível da prestação de serviços de gestão	I.I.1 Uma política orçamental estável e credível I.II.2.Uma Administração	M2.1	Prazo de resposta aos pedidos, mediante apresentação de proposta para apreciação superior -	5 dias úteis	OE 1 OE 4

	por competências e recrutamento e seleção	Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Prestação de serviços de consultoria, aos órgãos e serviços, no âmbito da aplicação do método de avaliação psicológica		
			M4.3	Grau de satisfação, na perspetiva dos júris, quanto à ação do INA no desenho e tramitação de procedimentos concursais	4	
			M2.1	Prazo de resposta aos pedidos, mediante apresentação de proposta para apreciação superior - Prestação de serviços de consultoria, no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento e seleção	15 dias úteis	
			M4.3	Grau de satisfação, dos adjudicantes, na aplicação dos métodos de seleção no âmbito de prestação de serviços de recrutamento e seleção	4	
			M4.3	Grau de satisfação, dos adjudicantes, nos projetos de definição de perfis de competência no âmbito da gestão por competências	4	
				Data de aprovação da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31/07/2020	
				Data de aprovação do(s) conteúdos para o(s) booklet(s) – em 2020 projeto CEAGP	30/09/2020	
DSRM3	Divulgação de conhecimento acumulado que promova as boas práticas na área do Recrutamento e Seleção	I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M2.4	Número de Manuais de Procedimentos de Recrutamento e Seleção – Programa "Uniformiza"	1	OE 1
				Número de folhetos informativos – concursos da EPSO	1	
				Número de conteúdos atualizados nos canais de comunicação do INA	5	
DSRM4	Adequar os instrumentos normativos de Gestão dos Recursos Humanos no domínio do Recrutamento e Seleção e da Gestão da Mobilidade	I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.3 M5.2	Data de aprovação de proposta de um novo modelo de Gestão da Mobilidade	30/11/2020	OE 1

DSRM5	Desenvolver um programa de profissionalização em Recrutamento e Seleção, contribuindo para a capacitação da AP neste domínio	I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M2.4	Número de ações de capacitação realizadas	4	OE 1
DSRM6	Dinamizar o hespdesk de apoio aos serviços, ao trabalhadores em funções públicas e aos cidadãos	I - Boa Governação I.II.1. O acesso aos serviços públicos no centro das prioridades I.II.3. Melhorar a qualidade do atendimento dos cidadãos e do encaminhamento para o serviço pretendido	M6.2	Data de aprovação de proposta de reformulação de FAQs no âmbito de atuação da DSRM	30/11/2020	OE 3 OE 4
			M4.3	Grau de satisfação dos utilizadores da BEP	3,75	
DSRM7	Gerir o sistema de RVP e mobilidade, promovendo a utilização eficiente dos recursos humanos da AP	I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Prazo de submissão para aprovação superior, em resposta aos pedidos de licença especial de funções transitórias em Macau, uma vez reunida toda a informação necessária à instrução do processo	10 dias úteis	OE 4
				Prazo de submissão para aprovação superior, em resposta aos pedidos no âmbito do RVP, uma vez reunida toda a informação necessária à instrução do processo	10 dias úteis	
DSRM8	Contribuir para a boa gestão dos recursos humanos na AP, prestando a informação necessária ao desenho de políticas públicas de emprego público	I.II.2.Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Percentagem de reportes, do PREVPAP, entregues dentro do prazo	95%	OE 4
				Percentagem de reportes, no âmbito do recrutamento, entregues dentro do prazo	95%	

4.3. Direção de Serviços de Promoção da Inovação

A Direção de Serviços de Promoção da Inovação (DSIPG) foi criada pela Portaria nº 78/2019, de 14 de março.

Em 2020, e de forma a contribuir para posicionar o INA como o parceiro de referência na gestão pública para a transformação e modernização da Administração Pública, a DSPIG irá promover um conjunto de iniciativas, de base colaborativa, em proximidade e com enfoque em processos de

cocriação, visando o desenvolvimento de uma cultura de inovação nas entidades públicas, geradora de valor para a sociedade.

A DSPIG procurará, desse modo, incentivar a integração da estratégia de inovação na estratégia global prosseguida pelas entidades da Administração Pública e estimular a criação e organização de redes de partilha de conhecimento potenciador da inovação na gestão pública.

Na prossecução do objetivo global de dinamização do ecossistema de inovação da Administração Pública, irá consolidar o seu modelo de atuação, contemplando: a identificação e disseminação de conhecimento e práticas sobre sistemas de inovação, a disponibilização de programas e ferramentas de capacitação, o suporte à implementação de modelos e sistemas, a promoção do reconhecimento de inovadores e de resultados e o desenvolvimento de parcerias e de redes, nacionais e internacionais, de promoção da inovação.

Na tabela 14, expõem-se os objetivos e principais ações desta Direção de Serviços.

Tabela 14 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Promoção da Inovação

OBJETIVOS OPERACIONAIS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO						
Número	Descrição	Alinhamento com o Programa do Governo	Alinhamento com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
DSPIG1	Renovar os incentivos do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), no quadro da Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho	V.I.1. Modernização administrativa	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	Data de proposta de quadro renovado de incentivos SIIGeP	31/08/2020	OE 3
				N.º de incentivos propostos	3	
DSPIG2	Lançar iniciativas de reconhecimento de trabalhadores e equipas que concretizem práticas inovadoras de gestão pública	I.I.1. Uma política orçamental estável e credível	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	Data de lançamento do Programa de Reconhecimento de Trabalhadores e Equipas	15/09/2020	OE 1
				Data de atribuição das formas de reconhecimento	30/11/2020	
DSPIG3	Implementar uma ferramenta de autoavaliação da Cultura de Inovação	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M7.1 M7.2	Número de autoavaliações realizadas com recurso à ferramenta	15	OE 3
				Número de planos de inovação desenvolvidos com apoio da ferramenta	10	
DSPIG4	Dinamizar projetos inovadores através de trabalho colaborativo e transversal	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	Data de submissão da proposta de matriz de apoio à realização de projetos inovadores de base colaborativa e transversal	15/06/2020	OE 3

				Número de projetos inovadores de trabalho transversal e colaborativos	5	
DSPIG5	Realizar Oficinas de Participação (processos participativos) para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	N.º de Oficinas de Participação para identificar melhorias no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)	10	OE 3
				N.º de Oficinas de Participação para identificar as competências emergentes para o trabalho do futuro na Administração Pública	5	
DSPIG6	Implementar uma Aceleradora de Ideias de Inovação em serviços públicos (Aceleradora InovAP)	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	Data de arranque do teste-piloto da Aceleradora de Ideias InovAP	31/07/2020	OE 3
				N.º de 'Chamadas' realizadas	2	
DSPIG7	Criar um Centro de Inovação no Setor Público (CISP), em colaboração com as entidades do ecossistema de inovação da AP	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.2 M3.3 M7.1 M7.2	Data de apresentação pública do CISP	30/09/2020	OE 3
				Número de projetos desenhados para o CISP	5	
DSPIG8	Reforçar a dinamização de redes colaborativas em gestão pública	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M3.3	Data de conclusão do projeto para a constituição de uma plataforma colaborativa (Rede AP)	30/12/2020	OE 3

4.4. Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação

Em 2020, a Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação (DSCCC) é responsável pela concretização de dois projetos de projeção internacional: a organização da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado e o XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD). Esta Direção de Serviços tem especiais responsabilidades ao nível da interação com entidades parceiras do INA no plano nacional e internacional, bem como na promoção da imagem da Direção-Geral, na divulgação da sua atividade e na transmissão de conhecimento de interesse para a Administração Pública.

Na tabela 15, apresentam-se os objetivos operacionais a atender pela DSCCC, seus indicadores e metas, bem como o respetivo alinhamento com o Programa de Governo e com os objetivos estratégicos patentes no QUAR.

Tabela 15 - Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação

OBJETIVOS OPERACIONAIS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE COOPERAÇÃO, CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO						
Número	Descrição	Alinhamento com o Programa do Governo	Alinhamento com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
DSCCC1	Promover e consolidar parcerias e protocolos nacionais e internacionais	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Percentagem de protocolos merecedores de aprovação superior	95%	OE 1 OE 3
DSCCC2	Realizar o XXV congresso Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	I.IV.1. Afirmar Portugal como país aberto à Europa e ao Mundo		Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional do XXV Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para a Administração e Desenvolvimento (CLAD)	95%	OE 1 OE 3
DSCCC3	Apoiar na Realização da reunião Ministros da Administração Pública Iberoamérica	I.IV.1. Afirmar Portugal como país aberto à Europa e ao Mundo		Grau de conformidade da execução face ao planeamento operacional da XIX Conferência Ibero-americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado	95%	OE 1 OE 3
DSCCC4	Assegurar a realização das Visitas de Estudo/Propostas de Formação à medida/Acolhimento de delegações internacionais	I.IV.1. Afirmar Portugal como país aberto à Europa e ao Mundo		Taxa de realização	60%	OE 1 OE 3
DSCCC5	Dinamizar e promover a RINAPE	I.IV.1. Afirmar Portugal como país aberto à Europa e ao Mundo		Apresentação de uma proposta de projeto piloto de Programa de Estágios para trabalhadores e dirigentes na Administração Pública, para fomentar a aprendizagem através de experiências em	30/11/2020	OE 1 OE 3

				contextos reais de trabalho		
DSCCC6	Divulgação e promoção das áreas de negócio do INA para os diferentes públicos nacionais e internacionais	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M6.2	Data de aprovação da proposta do Plano de Comunicação Externo e Interno do INA	30/06/2020	OE 4
				Data de aprovação da proposta da brochura e outro material Institucional do INA	30/09/2020	
DSCCC7	Apoiar na preparação de eventos promovidos pelo INA	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Número de eventos promovidos pelo INA	5	OE 4
DSCCC8	Reestruturação e melhoria dos suportes de comunicação	V.I.1. Modernização administrativa	M6.2	Data de aprovação da proposta de um novo site	15/05/2020	OE 4
DSCCC9	Revitalizar os serviços da INA Editora	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Número de publicações	7	OE 3
DSCCC10	Avaliar a satisfação dos destinatários dos serviços da Biblioteca	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M4.3	Grau de satisfação	3,5	OE 4
DSCCC11	Garantir a atualização da tabela de preços do INA	I.I.1. Uma política orçamental estável e credível		Data da proposta de revisão da tabela de preços dos serviços geradores de receita prestados pela unidade orgânica	31/07/2020	OE 4

4.5. Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos

A eficácia, qualidade e eficiência da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI) influencia significativamente o desempenho das demais áreas de atuação do INA, dado o seu papel na gestão de pessoas, de recursos financeiros, de instalações e equipamento, de contratos, de gestão documental e arquivo e de sistemas de informação e respetiva infraestrutura tecnológica. Esta Direção de Serviços tem ainda um papel fundamental no apoio à definição, monitorização e avaliação do desempenho do INA, por contraponto ao estabelecido nos instrumentos de gestão. Sendo o INA uma das entidades envolvidas no projeto experimental *Renovação dos Instrumentos de Gestão*

regulado pelo Decreto-Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto, a DSRI vai continuar a promover a adaptação no INA dos instrumentos de gestão nos moldes previstos no referido diploma. Vai ainda continuar os trabalhos já iniciados em 2019 de construção de um Manual de Procedimentos que sirva de guia à atividade do INA com implicações contratuais, orçamentais e financeiras, seguindo uma metodologia de trabalho que requer o envolvimento de todos os trabalhadores e dirigentes. Em conjunto com as demais unidades orgânicas, a DSRI vai contribuir decisivamente para a revisão da tabela de preços dos serviços prestados pelo INA.

Os principais objetivos a prosseguir constam da tabela 16, bem como os seus indicadores, metas e alinhamento estratégico (com o Programa do Governo e com o QUAR).

Tabela 16 – Objetivos operacionais da Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos

OBJETIVOS OPERACIONAIS DA DIREÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO DE RECURSOS INTERNOS						
Número	Descrição	Alinhamento com o Programa do Governo	Alinhamento com a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
DSRI1	Otimizar o processo de consolidação da receita do INA	I.I. Contas certas para a convergência		Prazo de emissão de faturas	3 dias	OE 4
				Percentagem de entidades contactadas cujas faturas não foram pagas no prazo de 30 dias	75%	
DSRI2	Assegurar o cumprimento dos prazos legais em matéria de reportes	I.I. Contas certas para a convergência		Percentagem de relatórios submetidos dentro do prazo	90%	OE 4
DSRI3	Assegurar uma preparação eficiente do orçamento do ano seguinte e da Conta de Gerência	I.I. Contas certas para a convergência		Prazo para a apresentação da metodologia a utilizar na preparação do orçamento de 2021	15/05/2020	OE 4
				Prazo de apresentação da informação pertinente para a Conta de Gerência	01/04/2020	
DSRI4	Executar o processo de inventário de bens móveis	I.I.2. Promoção do investimento centrado na melhoria da competitividade e da qualidade dos serviços públicos		Data da apresentação da proposta do regulamento de bens móveis do INA	31/10/2020	OE 4
DSRI5	Assegurar a gestão de Recursos Humanos	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Prazo do envio para a publicação dos pedidos de recrutamento por mobilidade no DRE, após receção, na DSRI, do pedido das unidades orgânicas, devidamente autorizado	3 dias	OE 4

				Prazo de submissão para aprovação superior do relatório de diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores do INA	30/06/2020	
DSRI6	Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M2.2 M2.3	Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores	3,25	OE 1 OE 4
				Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido de alteração da modalidade do horário de trabalho, desde que detentores das condições necessárias	90%	
DSRI7	Assegurar a gestão do arquivo	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Data de aprovação da proposta de reorganização do arquivo INA	15/10/2020	OE 4
DSRI8	Garantir a conformidade dos sistemas de informação com o RGPD	I.II.1. O acesso aos serviços públicos no centro das prioridades		Percentagem de medidas implementadas, após a conclusão do relatório	90%	OE 4
DSRI9	Garantir o funcionamento das infraestruturas tecnológicas, da rede de dados e voz	I.I.2. Promoção do investimento centrado na melhoria da competitividade e da qualidade dos serviços públicos I.II.1. O acesso aos serviços públicos no centro das prioridades I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Grau de satisfação dos destinatários	3	OE 4
DSRI10	Garantir a segurança dos SI/TI do INA	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Data de aprovação da proposta de política de segurança dos sistemas e tecnologias de informação (SI/TI)	30/11/2020	OE 4
DSRI11	Implementar uma nova solução de autenticação alinhada com a estratégia TIC 2020	V.I.1. Modernização administrativa		Prazo de disponibilização do novo portal após adjudicação	4 meses	OE 4
DSRI12	Garantir a conformidade legal e a adequação dos instrumentos de regulamentação interna	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos		Data de aprovação da proposta de revisão do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	31/05/2020	OE 4
				Data de aprovação da proposta de Revisão da Norma de Controlo Interno	31/05/2020	

DSRI13	Implementar um sistema de indicadores de gestão orçamental	I.I.1. Uma política orçamental estável e credível	M4.1	Número de propostas (e ações subsequentes de implementação) com informação de execução orçamental (Despesa e Receita)	5	OE 4
DSRI14	Agilizar e normalizar procedimentos	I.I. Contas certas para a convergência	M4.1	Número médio de dias decorridos entre a entrada da fatura na DSRI-Contratação (SIPOC) e o envio da fatura para a contabilidade	5 dias	OE 4
				Percentagem de respostas atempadas (em 5 dias úteis) às IP autorizadas	100%	
				Taxa de processos contabilísticos com PMP igual ou inferior a 30 dias	50%	
DSRI15	Melhorar a qualidade da gestão interna, para melhor servir o público	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M4.3	Nível de satisfação dos destinatários com os serviços prestados pelo INA	3,25	OE 4
				Data de submissão do relatório com os resultados do inquérito de avaliação das atividades do INA	31/12/2020	
DSRI16	Dinamizar o projeto 3 em linha	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M2.2	Data de apresentação de duas medidas	30/06/2020	OE 1
DSRI17	Dinamizar o projeto RigAP – Renovar os instrumentos de gestão	I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos	M4.1 M4.3	Número de unidades orgânicas com propostas de <i>dashboards</i>	5	OE 4
DSRI18	Assegurar o desenvolvimento da normalização de procedimentos de contratação, gestão orçamental e financeira do INA	I.I. Contas certas para a convergência		Percentagem de desconformidades detetadas (1º nível de controlo interno) face ao proposto no Manual de Procedimentos	5%	OE 4
DSRI19	Garantir a atualização da tabela de preços do INA	I.I.1. Uma política orçamental estável e credível		Data da proposta de revisão da tabela de preços de todos os serviços prestados geradores de receita	31/07/2020	OE 4
DSRI20	Desenvolver um plano de recuperação de receita			Data de apresentação de um plano de incremento da receita	31/10/2020	
DSRI21	Desenvolver um plano de gestão das instalações			Data de apresentação de um plano de gestão das instalações	31/12/2020	

5. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto, define as regras e os deveres de transparência quanto à realização de campanhas de publicidade institucional do Estado (n.º 2 do art.º 7.º).

O INA procede regularmente à publicação de atos em Diário da República, nas áreas dos recursos humanos e da contratação pública (concursos públicos, no âmbito da alínea b) do Código dos Contratos Públicos), prevendo-se, em 2020, um encargo anual com estas publicações no valor de 1.500,00€.

6. PROJETOS DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A atividade do INA está intrinsecamente ligada à inovação e modernização administrativas, independentemente das unidades orgânicas em foco. O INA inova nos domínios da gestão de pessoas na Administração Pública. Tal afirmação é facilmente sustentada pela leitura dos objetivos que irão pautar a atuação do INA em 2020, nas suas diferentes áreas de negócio.

O INA tem assegurado a realização de iniciativas de cooperação no âmbito do **Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP)**, aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, designadamente através de ações de capacitação para a inovação, incluindo ações de formação e a disponibilização de ferramentas para estimular a inovação. Em 2020 o INA dará continuidade a esta actividade, procurando aprofundar e ampliar este modelo.

A fim de promover a criação de valor de forma transversal na Administração Pública, apoiando, nomeadamente, os trabalhadores e os dirigentes na condução de iniciativas de inovação e as organizações públicas na gestão da inovação, o INA pretende, em 2020, desenvolver o **Centro de Inovação no Setor Público (CISP)**. O CISP irá intervir em todo o ciclo de gestão da inovação, procurando: incentivar a geração de ideias de inovação, promover a experimentação, apoiar a implementação de projetos de inovação, capacitar pessoas e equipas, e orientar para o alcance de resultados e de impacto em serviço público, através da inovação.

O INA pretende também desenvolver um instrumento de diagnóstico que permita às entidades da Administração Pública proceder à identificação do seu grau de prontidão e de capacidade para a inovação. A **ferramenta de autoavaliação da cultura de inovação** permite posicionar cada entidade num perfil, com vista ao desenvolvimento desta área de competências organizacionais, designadamente através de planos de melhoria de competências de inovação.

Visando o desenvolvimento rápido de novas ideias até à demonstração da sua viabilidade, a **aceleradora de ideias** em serviços públicos é um programa que tem por objetivo ajudar as pessoas a transformar ideias em valor, testando-as de forma apoiada com um projeto-piloto. Compreende três etapas principais: 1) Apresentação de ideias inovadoras; 2) Incubação, incluindo as vertentes de capacitação de equipa de projeto e de desenvolvimento das ideias inovadoras até à prototipagem e 3) Aceleração, traduzindo protótipos em projetos, e estes em soluções inovadoras implementadas com acompanhamento através de um processo de tutoria.

O **Programa de mentoria de inovação e liderança** pretende desenvolver as competências de trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, com vista à aquisição de conhecimentos, e ao reforço das capacidades individuais nos domínios da liderança e da gestão da inovação, designadamente naqueles que estejam envolvidos em projetos inovadores.

Com o **Centro de Desenvolvimento de Competências Emergentes**, pretende-se identificar a necessidade de desenvolver novas competências e construir soluções de capacitação nestas áreas de forma a antecipar as necessidades formativas e promover o desenvolvimento de uma Administração Pública capaz de enfrentar os desafios do futuro.

O **Recrutamento Centralizado – RC** é uma modalidade de procedimento concursal, prevista na Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, que visa dotar a Administração Pública de recursos humanos qualificados, salvaguardando o mérito, a eficiência e a transparência. Por concentrar num único procedimento necessidades de múltiplos organismos, envolvendo um número elevado de postos de trabalho, com diferentes referências, e milhares de candidatos, o Recrutamento Centralizado é um procedimento com um elevado grau de complexidade. Sendo um procedimento desmaterializado, tem implicado um trabalho estreito de articulação entre o INA e a eSPap, I.P. para adaptação da plataforma BEP às novas necessidades. O grau de exigência deste tipo de procedimento implicou também uma reorganização dos recursos e das pessoas e a uma revisão dos métodos e processos de trabalho. Está em curso a aplicação dos métodos de selecção para a constituição da reserva de recrutamento, prevendo-se que o procedimento esteja concluído ao longo dos próximos meses. Será necessário proceder à avaliação de todas as metodologias e processos do primeiro procedimento, com vista à implementação de melhorias nos seguintes.

A **desmaterialização dos procedimentos concursais** (procedimento concursal comum e recrutamento centralizado) é outra das iniciativas de inovação que o INA pretende desenvolver enquanto medida de simplificação administrativa, procurando tornar estes procedimentos mais céleres, mais uniformes e de mais fácil implementação. Esta medida, que implica desenvolvimentos

tecnológicos na plataforma bep.gov.pt, será desenvolvida em estreita articulação com a eSPap.IP e será disponibilizada a todos os cidadãos e serviços da Administração Pública.

O Projeto de **Gestão por Competências na Administração Pública (GecAP)** visa conceber um modelo alternativo de gestão integrada e estratégica de recursos humanos na Administração Pública, aplicável ao ciclo de gestão de pessoas, fornecendo um referencial de competências críticas para um desempenho bem-sucedido dos trabalhadores da Administração Pública, que responda às necessidades atuais e prospetivas nesse domínio. Para além de permitir o mapeamento das competências e uma articulação eficiente entre todos os subsistemas da gestão de recursos humanos, facilitando a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento, a criação de perfis para recrutamento e seleção, bem como o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as competências necessárias para os alcançar, fornece um quadro concetual e instrumental de gestão que potencia a harmonização e transversalidade de práticas e critérios organizacionais de monitorização e avaliação de performance organizacional e individual.

Em 2020 o INA propõe-se desenvolver o projecto GECaP com vista à criação de **referenciais de competências**, nomeadamente em relação às competências transversais da Administração Pública e às competências de Gestão e de Liderança.

O projeto **“Renovar os instrumentos de gestão – INA” – RigAP@INA** tem como objetivo a Coordenação dos instrumentos de gestão, de modo a garantir a adequação e flexibilidade do modelo de pilotagem estratégica e de prestação de contas. Trata-se de um projeto experimental no âmbito do SIIGeP, a que o INA se candidatou em conjunto com outras entidades e integra o mecanismo do Direito ao Desafio (Decreto-Lei n.º 126/2019). Teve início em julho de 2019 e termina em dezembro de 2021. Em 2020 será dada continuidade ao projeto, através da conclusão do Plano Estratégico 2020-2023, da elaboração do Plano de Gestão para 2021 e da conceção do correspondente sistema de monitorização e controlo.

Este esforço de inovação fica ainda patente no desenvolvimento dos projetos co-financiados identificados na tabela 17.

Tabela 17 - Projetos cofinanciados

Projetos	Cofinanciamento	UO (responsável)	Observações
Rede AP	SAMA 2020	DSPIG	Projeto Simplex+ 2018
NAU – formação em <i>e-learning</i>	SAMA 2020	DSFQ	Projeto em colaboração com a DSRI (DSTI)
COFAP – Coordenação da Formação Profissional	SAMA 2020	DSFQ	Projeto em colaboração com a DSRI (DSTI)

Com vista a contribuir para a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da AP, atuando numa lógica de carácter transversal às diferentes áreas governativas, o INA teve aprovada em abril de 2019, a candidatura no âmbito do Aviso 01/SAMA/2018 para a concretização da medida #53, do Programa Simplex+2018, designada por “**Plataforma Rede AP**”, uma plataforma digital de natureza colaborativa, potenciadora da constituição de uma rede de gestores da administração pública. Esta permitirá a partilha de conteúdos e a interação entre os membros da Rede, facilitando o desenvolvimento, implementação e avaliação de projetos transversais.

O **Projeto NAU** é uma aposta no desenvolvimento de ações de formação para um maior número de trabalhadores em funções públicas e cidadãos, concebendo cursos online, com qualidade, facilitadores da formação ao longo da vida e acessíveis em qualquer parte do mundo. Visa a operacionalização de uma infraestrutura de suporte a conteúdos em formato MOOC (Massive Open Online Courses). Neste âmbito, em 2019, o INA concluiu a produção de dois cursos sobre o RGPD – “RGPD para cidadãos atentos” e “RGPD para implementadores na AP”, disponibilizando-os ao público em abril de 2019, gratuitamente, através da plataforma NAU. Desde novembro de 2019 que está a decorrer a 2ª edição destes cursos. Este projeto termina em setembro de 2020.

Relativamente ao **Projeto COFAP - Plataforma de Coordenação da Formação na A.P.**, a construção da nova estrutura de dados informacionais relativa aos organismos públicos da responsabilidade da DGAEP encontra-se ainda em fase de desenvolvimento. Será necessária articulação próxima com esta entidade para garantir a boa execução da integração do Módulo de Gestão da Formação na nova estrutura do SIOE (em desenvolvimento). Está em curso o lançamento do procedimento de contratação pública para aquisição de software e serviços.

ANEXO 1 – PLANO DE FORMAÇÃO INA 2020

Plano de Formação INA 2020

Índice

1. INTRODUÇÃO	43
1.1. OBJETIVOS	43
2. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	44
2.1. ENQUADRAMENTO LEGAL	44
2.2. O CICLO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	44
2.3. CONCEITOS	45
3. A ELABORAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO	47
3.1. PERCURSO METODOLÓGICO	47
4. RESULTADOS GLOBAIS DNF	50
5. PLANO DE FORMAÇÃO 2020	53
5.1. ESTRUTURA ORGÂNICA DO INA	53
5.2. CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES	54
5.3. PROPOSTAS DE FORMAÇÃO POR ÁREA/DOMÍNIO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	54
ANEXO I – REUNIÃO DE PREPARAÇÃO PARA A FORMAÇÃO	63
ANEXO II - REUNIÃO PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FORMAÇÃO	65
ANEXO III – MATRIZ EXCEL UTILIZADA NA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	67

1. Introdução

A Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, abreviadamente designada por 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.

Trata-se de um organismo público que nos últimos anos passou por várias reestruturações internas, e por um aumento das suas atribuições e domínios de atuação.

Face aos desafios com que o INA se tem deparado, tem havido um investimento contínuo no desenvolvimento dos recursos humanos, de que as propostas formativas constantes no presente plano de formação são reflexo.

A formação proposta para 2020/2021 contempla, sobretudo, ações de carácter transversal.

1.1. Objetivos

O Plano de Formação 2020/2021 visa os seguintes objetivos:

- Incrementar a capacidade de resposta do INA face a solicitações internas e externas, reforçando as competências dos seus trabalhadores e dirigentes, através de ações formativas com enfoque em saberes e comportamentos considerados relevantes para a sua atuação;
- Reforçar as competências dos trabalhadores e em domínios pertinentes para o seu desenvolvimento, em função dos seus desejos e expectativas.

Na sua construção aplicou-se o princípio da articulação entre a estratégia de formação profissional pretendida para a organização, a necessidade de competências específicas críticas a reter e a desenvolver pelas unidades orgânicas e as necessidades prementes dos trabalhadores, aferidas à luz do seu desempenho.

2. A Formação Profissional na Administração Pública

2.1. Enquadramento legal

A formação profissional na Administração Pública (AP) está regulada pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual, e pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que aprova o regime da formação profissional (RFP).

2.2. O ciclo de gestão da formação profissional

O ciclo de gestão da formação integra várias fases de entre as quais a fase do **Planeamento da Formação** profissional a realizar pelos trabalhadores da AP.



Fig. 1 – Ciclo de Gestão da Formação

A proposta para participar em ações de formação no âmbito da AP pode ser da iniciativa do empregador público ou do trabalhador, sendo que, quando a iniciativa para a realização da formação parte do trabalhador – sendo por este suportada financeiramente –, aplica-se o regime previsto no artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, que enquadra o regime de autoformação.

Na elaboração do plano de formação¹ o empregador público deve atender, preferencialmente:

- Às políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas, garantindo uma abordagem prospetiva da atividade formativa;
- Às necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam, aferidas de entre as áreas estratégicas definidas;
- À identificação de necessidades de formação decorrentes de avaliação de desempenho.

As abordagens de formação devem contemplar soluções que permitam capacitar os trabalhadores não apenas para os desafios quotidianos, mas também para os que se irão colocar no curto, médio e longo prazo à AP.

A elaboração de um plano de formação deve decorrer de um diálogo entre a direção e os trabalhadores, para se identificarem as competências a desenvolver através da formação.

Assim, o plano de formação profissional traduz-se num instrumento de gestão estratégica², alinhado com os objetivos organizacionais, garantindo uma perspetiva integrada de gestão de recursos humanos.

2.3. Conceitos

Abordar a área da formação profissional na Administração Pública, passa, entre outros, por ter presente o que o respetivo regime estabelece em termos de conceitos e pressupostos para atuação neste domínio.

A atuação no domínio da formação pressupõe o entendimento relativo às várias componentes que integram um **Sistema de gestão da formação profissional**, sistema que, conforme prevê o enquadramento atual da formação profissional, “(...)integra todas as fases do ciclo formativo, do diagnóstico à avaliação e pressupõe a definição de políticas, objetivos e metas a que deve obedecer a atividade formativa, em consonância com as políticas de desenvolvimento e inovação para a Administração Pública, conferindo qualidade e relevância ao investimento em formação”.

Pressupõe, também, que os responsáveis pela gestão daquele Sistema interiorizem o conceito de *Competências*, igualmente previsto no regime como a “a mobilização de conhecimentos, aptidões e

¹ Vd. n.º 2 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

² Vd. n.º 3 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

atitudes, evidenciada em comportamentos observáveis e que contribui para a prossecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais”.

Assumir a noção de competência como uma “ação concreta” que se deseja que o trabalhador demonstre no respetivo contexto de desempenho, exige ao responsável pela gestão da formação, a realização, articuladamente com os responsáveis das distintas unidades orgânicas, de um levantamento dos saberes/capacidades/comportamentos ou atitudes críticos suscetíveis de fazer a diferença na qualidade do desempenho de um trabalhador.

Entende-se ser este o ponto de partida a considerar na determinação das necessidades consideradas críticas, de atualização ou desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores.

3. A elaboração do plano de formação

O Plano de Formação Interno 2020/2021 suporta-se nos resultados do diagnóstico de necessidades de formação (DNF) realizado com a participação dos dirigentes e trabalhadores do INA.

3.1. Percurso metodológico

Etapa 1 - Constituição da equipa interna responsável pela implementação do DNF 2020/2021 e elaboração do correspondente Plano de Formação (elementos da DSRI e DSFQ³).

Etapa 2 - Desenho da abordagem metodológica, com identificação das suas principais etapas (Fig. 2).

Modelo de intervenção DNF 2020/2021

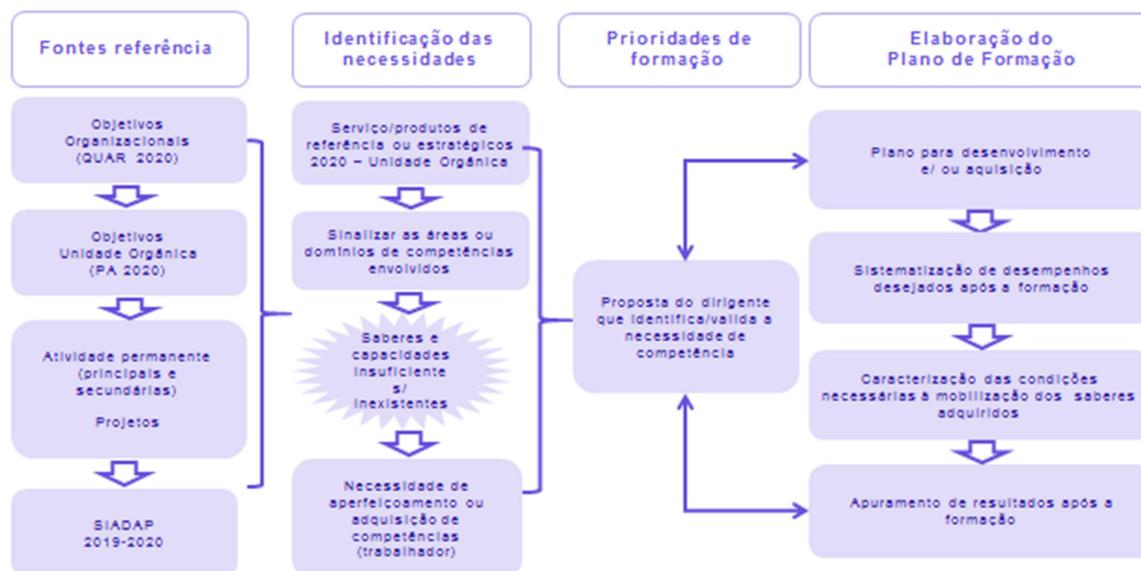


Fig. 2 – Modelo de intervenção DNF 2020/2021

Etapa 3 – Definição e desenho dos instrumentos a aplicar no âmbito do DNF e proposta de calendarização para a sua operacionalização.

³ Direção de Serviços de Formação e Qualificação (DSFQ).

Foi elaborada, em ficheiro Excel, uma matriz de apoio à reflexão a realizar pelos trabalhadores e respetivos dirigentes, constituída pelos seguintes *inputs* informacionais:

- Designação da UO
- Objetivo constante em plano de atividade
- Determinação do(s) domínio(s) (nuclear) de competências envolvido(s) na concretização do objetivo em análise
- Natureza da competência a adquirir/desenvolver (Técnicas - saber fazer/demonstração de conhecimentos especializados e Soft - atitudes/ comportamentos)
- Nível de proficiência desejado
- Grau de prioridade
- Tipo de conhecimento (atualização/aquisição de novos conhecimentos)
- Regime recomendado para o desenvolvimento da formação
- Nome do trabalhador
- Resultados expectáveis (ao nível do desempenho organizacional ou individual)
- Sinalização da oferta formativa disponível (interna/externa)
- N.º de horas de formação
- Custo da formação

Etapa 4 – Esclarecimentos (junto dos vários dirigentes intermédios) relativamente ao pretendido.

De acordo com a abordagem em causa, procurou-se colocar o enfoque no contexto de desempenho, primeiramente organizacional (missão e atribuições INA perspetivadas à luz das medidas de governo e atribuições de cada unidade orgânica), e, subseqüentemente, foco nos objetivos definidos (organizacionais e individuais).

Visou-se com este exercício identificar as competências críticas com impacto relevante no desempenho.

Etapa 5 – Recolha de dados (processo resultante da articulação entre dirigentes e respetivos trabalhadores).

A fase da recolha dos dados exigiu a articulação estreita entre a equipa responsável pela operacionalização do DNF e os responsáveis e trabalhadores, das distintas unidades orgânicas.

Etapa 6 – Sistematização dos dados por áreas/domínios de capacitação profissional, com informação agregada disponibilizada pelas várias UO do INA

Nesta fase, foi possível proceder à harmonização da informação recebida e a sua classificação em função de programas temáticos de capacitação específicos.

Etapa 7 – Hierarquização das necessidades de formação por parte dos diversos dirigentes intermédios, com base nos seguintes critérios:

- a) Alinhamento da ação com a estratégia do INA ou da Unidade Orgânica;
- b) Ação de formação relacionada e considerada relevante para o exercício das atuais funções;
- c) Custo da formação face à expectativa de resultados pretendidos.

Etapa 8 – Seleção sobre as propostas formativas a desenvolver no ano de 2020/2021

Na sequência da aplicação dos critérios referidos na etapa anterior, foi possível identificar as prioridades de formação a concretizar no decurso de 2020/2021, para efeitos de:

- a) Aquisição/Desenvolvimento de competências a nível do trabalhador;
- b) Aquisição/Desenvolvimento de competências ao nível das equipas.

Etapa 9 – Caracterização/descrição das ações a integrar em Plano de Formação - 2020/2021

Uma vez sinalizadas as ações de formação, a equipa do DNF (sempre que necessário) articuladamente com os responsáveis das UO, procedeu à caracterização das ações propostas e da sua inscrição em proposta de plano de formação.

Etapa 10 – Definição das estratégias de monitorização da execução do plano de formação e avaliação dos resultados da formação.

4. Resultados Globais DNF

Da análise de necessidades de formação, realizada pelas várias unidades orgânicas do INA, foram propostas as seguintes intervenções formativas a realizar no biénio 2020/2021 (em alguns casos, a desenvolver no futuro próximo).

Domínio de capacitação profissional	Unidades Orgânicas	Total de ações de formação propostas	N.º de ações por Cargo/carreira/grupo				
			Dirigente	TS	AT	AO	Outros
Formação em competências de liderança							
Formação em gestão pública (FORGEP)	DSFQ (1) DSCCC (3) DSRI (1) DSRM (2)	7	7				
Atualização dos Dirigentes de Nível Intermédio ou Equiparados	DSFQ (1) DSRI (1) DSRM(1)	3	3				
Formação em competências de inovação							
Programa de desenvolvimento de competências de inovação	DSFQ (2) DSCCC (2) DSRI (2)	6		2 2 2			
Formação em competências digitais							
“Infoexclusão Zero”	DFSQ (1) DSRI (2) DSRM (1)	4		1 1 1	1	1	
Ferramentas Digitais	DFSQ (11) DSCCC (6) DSRI (3)	36		5 4 1	6 2		

	DSRM (10)			4	6		
	DSPIG (6)			6			
Transformação digital na AP	DSRM (3)	3		3			
Carreira pessoal de informática	DSRI (11)	11					11 ⁴

Domínio de capacitação profissional	Unidades Orgânicas	Total de ações de formação propostas	N.º de ações por Cargo/carreira/grupo				
			Dirigente	TS	AT	AO	Outros
Formação transversal							
Atendimento ao Cidadão	DSFQ (1) DSCCC (1) DSRI (4) DSRM (1)	7		1		1	4
Auditoria, Controlo Interno e Prestação de Contas	DSRI (3)	3	1	2			
Comunicação e Marketing	DSFQ (1) DSCCC (9)	10		1	8	1	
Contratação Pública	DSRI (4) DSRM (3) DSCCC (1)	8		4	3	1	
Estratégia e planeamento	DSFQ (1) DSRI (1) DSPIG (3)	5		1	1	3	
Ética e Integridade	DSFQ (3)	3		1	2		

⁴ Técnicos informáticos

Gestão do conhecimento	DSFQ (7)	7	3	4			
Gestão de Recursos Humanos	DSFQ (1)	14		1	2		
	DSRI (4)			4			
	DSRM (9)			7			
Gestão do desempenho	DSRI (2)	3		2			
	DSRM (1)			1			
Gestão Financeira	DSRI (2)	6		2			
	DSRM (4)			4			
Igualdade e não Discriminação	DSRI (1)	1		1			
Organização do trabalho e do tempo	DSFQ (1)	10			1		
	DSCCC (1)			1			
	DSRI (8)			1	4		
Participação e envolvimento dos Cidadãos	DSCCC (1)	1		1			
Regimes Jurídicos	DSFQ (5)	30		2	3		
	DSRI (7)			2	5		
	DSRM (18)			16	2		
Segurança e Saúde no Trabalho	DSRI (1)	1			1		
Línguas estrangeiras	DSCCC (7)	7	2	5			
Gestão de Eventos (protocolo)	DSCCC (2)	2		2			
Formação APBAD (tratamento documental)	DSCCC (2)	2		2			
Gestão de projetos	DSCCC (1)	11		2			
	DSRM (9)			9			

5. Plano de formação 2020

O plano de formação do INA integra o conjunto de ações de formação prioritárias e em condições de serem realizadas durante 2020.

5.1. Estrutura orgânica do INA

A estrutura orgânica do INA integra 5 direções de serviço e 8 unidades flexíveis.



Fig 3 – Estrutura Orgânica do INA

5.2. Caracterização dos trabalhadores

Com referência a 31 de dezembro de 2019, o INA dispõe de um universo de 98 colaboradores, todos com vínculo de emprego público, do qual 85 trabalhadores (87%), na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 13 trabalhadores (13%), na modalidade de comissão de serviço pelo exercício de funções dirigentes, dos quais, 11 encontram-se em regime de substituição nos termos da Lei dos dirigentes.

5.3. Propostas de formação por área/domínio de capacitação profissional

Considerando as prioridades estabelecidas, foi previsto o desenvolvimento das seguintes ações de formação no decurso de 2020:

Resultados expectáveis ao nível do desempenho individual ou UO	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Número de Trabalhadores
Atualização e reforço das competências ao nível da gestão/liderança	Formação em Gestão Pública FORGEP	150h	2
Providenciar informação aos formandos de acordo com as regras do RGPD	RGPD para Cidadãos Atentos (Plataforma NAU)	3h	3
Implementação de um <i>dashboard</i> no domínio da gestão da formação INA	Edição de Folhas de Cálculo - Nível Avançado	28h	2
Aplicação das funções básicas do Excel para apoio das tarefas diárias	Edição de Folhas de Cálculo - Nível Inicial	21h	3
Diminuição do número de cidadãos insatisfeitos	Atendimento ao cidadão: Gestão de Reclamações	14h	1
Redução do tempo de produção estatística	Edição de folhas de cálculo - nível intermédio	21h	3
Atualização dos conteúdos no site do INA	Gestão da Comunicação	14h	1

Criação/estruturação de uma base de dados de apoio à área na qual intervém	Gestão de Base de Dados - Nível Inicial	21h	1
Criação e gestão do conhecimento	Gestão do Conhecimento na Administração Pública	14h	2
Dinamização de sessões temáticas no domínio da gestão da formação; Otimizar o trabalho que realiza através da implementação de soluções inovadoras.	Curso Criatividade e Ideias	14h	1
Aumento da eficiência das pesquisas de informação a realizar com recurso à NET	Internet e Correio Eletrónico	14h	1
Identificação no âmbito do Programa Qualifica do potencial de risco de corrupção/infrações conexas e eventuais medidas corretivas	Instrumentos de Gestão da Ética, da Integridade e da Prevenção de Riscos de Corrupção	21h	1

DSRM

Resultados expectáveis ao nível do desempenho (individual ou UO)	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Número de Trabalhadores
Dotar a equipa dirigente dos conhecimentos considerados indispensáveis ao exercício das referidas funções com vista a um melhor desempenho	FORGEP	150h	2
Promoção dos níveis de eficiência e alinhamento com a estratégia do serviço	SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	21h	1
Melhoria do desempenho	Edição de Folhas de Cálculo - Nível Inicial	21h	1
Produção de tabelas dinâmicas e dashboards para apoio da gestão e dos processos de decisão	Edição de Folhas de Cálculo - Nível Avançado	28h	1
Elaborar propostas e informações de aquisição de bens e serviços, em conformidade com os princípios e regras da contratação pública	Contratação Pública	28h	2
Preparar e apresentar informação a parceiros, clientes e fornecedores, garantindo a transmissão daquela informação de modo eficaz, eficiente com qualidade	Microsoft Powerpoint	14h	1
Melhoria da capacidade de resposta nas temáticas relacionadas com a mobilidade e seleção	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	28h	4
Incrementar a capacidade de gestão e análise de grandes dados	Gestão de Grandes Dados	14h	1

DSPIG

Resultados ao nível do desempenho da UO	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Número de Trabalhadores
Promover uma cultura de "learning organisations" na AP; Reforçar o contributo para a criação de valor social da AP	Gestão do conhecimento na AP	14h	3

Resultados ao nível do desempenho da UO	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Número de Trabalhadores
Desempenho em sintonia com as exigências da moderna gestão pública	Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP)	150h	3
Análise e projeção de dados; Redução do tempo de produção estatística	Programa de Capacitação em Ferramentas Digitais - EXCEL - Intermediário	21h	1
Atração de cidadãos aos serviços (presencial e online)	Programa de Capacitação em Participação e Envolvimento dos Cidadãos - Administração Pública Aberta	14h	
Melhoria na eficácia da prestação do atendimento telefónico.	Curso de Atendimento ao Cidadão por telefone	14h	1
Melhoria no desempenho das tarefas relacionadas com atualização de processamento de texto.	Curso Processamento de texto (Nível Avançado)	21h	3

DSRI

Resultados expectáveis ao nível do desempenho do trabalhador/ UO	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Número de Trabalhadores
Desenvolvimento das competências pertinentes	FORGEP	150h	1
Redução do tempo de resposta em matérias de RH	SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	21h	2
Redução do tempo de resposta em matérias de RH	Teletrabalho	14h	1
Redução do tempo de resposta em matérias de contratação	Programa de Capacitação em Contratação Pública (só os cursos pertinentes)	56	3
Melhoria das bases de dados e respetivos outputs	Folha de cálculo - Nível intermédio	21h	3
Redução do tempo de resposta em matérias de RH	Assiduidade, pontualidade trabalho extraordinário e suplementar	21h	1
Redução do tempo de resposta em matérias de RH	Edição de folhas de cálculo nível inicial	21h	1
Reforço das medidas de Auditoria, Controlo Interno e Prestação de Contas internas	Auditoria, Controlo Interno e Prestação de Contas	28	1
Aplicação de técnicas de organização do trabalho para maior eficiência no trabalho.	Organização do Trabalho	7h	4
Melhoria na gestão de relacionamentos internos (cliente interno) e externos	Atendimento ao cidadão: Princípios essenciais	14h	3
Melhoria no conhecimento sobre a tramitação do processo no qual intervém (que articula várias áreas da DSRI), que irá resultar em maior eficiência da execução das respetivas atividades (redução dos tempos de resposta)	Contratação Pública	28h	1

Melhoria do processo de elaboração do orçamento	Orçamentos Sensíveis ao Género	14h	1
Associar um Sistema de indicadores de controlo interno	Programa de Capacitação em Auditoria Interna, Controlo Interno e Prestação de Contas - Controlo Interno e Gestão do Risco	14h	1
Melhoria na aplicação das regras do RGPD	RGPD para implementadores na Administração Pública	4h	1
Melhoria na aplicação das regras do RGPD	RGPD para cidadãos atentos	3h	1
Identificação dos fatores de risco e estratégias de intervenção	Segurança e saúde no trabalho, ambientes de trabalho saudáveis	14h	1
Desenvolvimento de um sistema de indicadores eficiente	Programa de Capacitação em Gestão Financeira - Perceber o Orçamento	14h	1
Desenvolvimento de um sistema de indicadores eficiente	Programa de Capacitação em Gestão Financeira - O Porquê da Contabilidade Financeira e de Gestão no Estado	14h	1
Melhoria da gestão do site	Administração de sites	30	2
Melhoria da gestão do correio eletrónico	Administração de sistemas e correio eletrónico	30	1
Melhoria da gestão da rede local	Administração de redes locais	60	2
Integração de equipas de projeto ou contratação externa	Análise e Conceção de Sistemas	30	1
Criação de especialistas na área	Gestão da Contratação de Sistemas e Tecnologias de Informação	30	1

Melhoria do apoio ao utilizador	Apoio a Utilizadores	30	1
---------------------------------	----------------------	----	---

ANEXO I – Reunião de preparação para a formação

Uma vez autorizada a formação, deve o responsável do departamento ou serviço refletir, conjuntamente com o trabalhador, sobre os objetivos da formação a realizar:

Caracterização da ação/curso:

Data de realização do curso/ação: ____/____/____

Designação da ação/curso: _____

Nome do trabalhador: _____

Entidade responsável pela realização do curso: _____

Caracterização do ponto de partida:

1. Área/contexto de desempenho que deu origem à expressão da necessidade?
2. Que saberes a desenvolver/adquirir (conhecimentos teóricos, práticos e comportamentais) através da formação?
3. Após a formação, que competências deve o trabalhador ser capaz de mobilizar, no respetivo posto de trabalho?
4. Em que objetivos de aprendizagem (associar a competências críticas) deve o trabalhador focar a sua atenção?

5. A formação, em causa, necessita de ser complementada por outra(s) ação(ões)?

ANEXO II - Reunião para análise dos resultados da formação

Uma vez realizada a formação, deve o responsável do departamento ou serviço refletir, conjuntamente com o trabalhador, sobre os resultados da formação:

Caracterização da ação/curso:

Data de realização do curso/ação: ____/____/____

Designação da ação/curso: _____

Nome do trabalhador: _____

Entidade responsável pela realização do curso: _____

Caracterização da situação de regresso ao posto de trabalho:

1. Análise dos resultados da reunião inicial (caracterização do ponto de partida).
2. Em que medida a formação realizada permitiu colmatar as necessidades sinalizadas (proporcionou as aprendizagens necessárias)?
3. Na formação realizada, foram abordadas situações/casos profissionais concretos? (vertente prática da formação)?
4. Se aplicados, o que se espera obter em termos de resultados no desempenho, individual ou da UO?
5. Quando e como podem ser transferidas as aprendizagens para os contextos de trabalho?

6. O contexto de desempenho reúne as condições necessárias para a transferência das aprendizagens? Em caso de resposta negativa, o que será necessário garantir?

ANEXO III – Matriz excel utilizada na identificação das necessidades de formação

Unidade Orgânica	Nome do trabalhador	Objetivo PA 2020	Área/ Domínio de competência	Competência a desenvolver		Nível de proficiência	Grau de prioridade	Tipo de conhecimento		Existe Know how interno para suprir esta necessidade?		Em que regime seria aconselhável realizar a formação?					Resultados expectáveis ao nível do desempenho do colaborador/ UO	Identificar oferta INA disponível capaz de suprir a necessidade identificada (Designar ação formativa)	N.º horas de formação (ação)	Custo da ação formativa	Observações
				Técnicas (saber fazer/demonstração de conhecimentos especializados)	Soft (atitudes/comportamentos)			Nível	Grau de prioridade	Aperfeiçoamento/atualização de conhecimentos (X)	Aquisição de novos conhecimentos (X)	SIM (X)	NÃO (X)	Presencial	B-learning (presencial + on-line)	E-learning (on-line)					

Nível de proficiência:

- 1 - Nível básico (reduzida autonomia nas matérias em que intervém)
- 2 - Nível intermédio (relativa autonomia nas matérias em que intervém)
- 3 -Nível avançado/especializado (elevada autonomia na área em que intervém)

Grau de prioridade:

- 1 - Prioridade elevada (desempenho de funções atuais - abordagem tendencialmente reativa)
- 2 - Prioritário (desempenho de funções a exercer num futuro próximo - abordagem tendencialmente prospetiva)
- 3 - Não prioritário mas a desenvolver na Unidade Orgânica