



INSTITUTO NACIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

A background image showing a business meeting. A person in a white shirt and tie is holding a clipboard with a document containing charts and tables. Another person is writing in a notebook. A laptop in the background displays various data visualizations like bar and pie charts. The scene is brightly lit, suggesting an office environment.

# Plano de Atividades 2022

## Índice

Sumário Executivo.....	2
Nota Introdutória.....	4
Identidade institucional .....	6
Missão .....	6
Orgânica .....	6
Atribuições .....	7
A nossa visão.....	8
Os nossos valores.....	8
Capítulo I – Objetivos e Estratégia .....	9
Enquadramento com as políticas públicas para a AP .....	9
Plano de Recuperação e Resiliência.....	11
Plano de Capacitação Estratégica AP 2026.....	12
Plano Estratégico INA 2022-2026 .....	14
Capítulo II – Prioridades, atividades previstas e recursos .....	16
Atividades.....	19
Quadro de Avaliação e Responsabilidade 2022.....	43
Recursos Financeiros.....	45
Recursos Humanos.....	46
Plano de Formação Interna.....	48
Publicidade Obrigatória .....	49
Medidas de Modernização Administrativa .....	50
Considerações finais .....	51

## Sumário Executivo

1. O Plano de Atividades para 2022 constitui o primeiro instrumento de gestão após a reformulação organizacional e funcional do INA, I.P., sendo elaborado em conformidade com a nova identidade institucional e o alinhamento deste instituto com as políticas para a Administração Pública, nomeadamente, a Estratégia 2030, a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023), a Lei das Grandes Opções para 2021-2023 e as medidas previstas no Plano de Recuperação e Resiliência cuja responsabilidade incumbe ao INA, I.P., encontrando-se ainda em consonância com o Plano de Capacitação Estratégica 2026 e o Plano Estratégico para o período de 2022-2026.

O presente documento tem como finalidade apresentar as linhas de atuação do INA, I.P. para o exercício de 2022, de acordo com a sua missão e a visão, bem como especificar um conjunto de objetivos e atividades relevantes que se pretende alcançar, permitindo ao INA, I.P. posicionar-se enquanto centro promotor do desenvolvimento cultural, científico, social e tecnológico na Administração Pública. Neste contexto, e uma vez que se trata de um instrumento de gestão e avaliação do serviço, será igualmente objeto de análise, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (doravante QUAR), que constitui parte integrante deste documento. Foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, que serão operacionalizados e desenvolvidos no ano de 2022:

- OE1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior;
- OE2 - Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público;
- OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- OE4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

2. Para a sua concretização, prevê-se o cumprimento de seis objetivos operacionais, agrupados por parâmetros de **Eficácia** – (i) Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR; (ii) Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas; **Eficiência** – (i) Implementar a plataforma de suporte à coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (CoFAP); (ii) Agregar e dinamizar um ecossistema

gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento, e **Qualidade** – (i) Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos; (ii) Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P..

Adicionalmente, o INA, I.P. prevê a concretização de 32 medidas, tendo sido definidos 45 indicadores de execução e as respetivas métricas para aferição da taxa de realização das atividades inscritas no Plano de Atividades, cuja elaboração pretende ir ao encontro da prossecução dos 4 objetivos estratégicos supracitados, com a tónica acentuada no OE1 e OE2, centrados na capacitação, investigação, desenvolvimento e inovação da e na Administração Pública.

**3.** Para a realização dos objetivos, medidas e metas propostos neste plano, o INA, I.P. irá mobilizar os recursos financeiros e humanos que se afigurem necessários, dispondo, por força do chumbo na Assembleia da República do Orçamento de Estado de 2022, de um orçamento transitório no primeiro semestre do ano de 2022, baseado no que se encontrava disponível em 2021, no valor de 12.870.894,00 euros, prevendo-se que a partir do segundo semestre do ano já se encontre disponível o orçamento aprovado para o ano de 2022, no valor de 14 151 938 euros.

**4.** Finalmente, para a prossecução dos objetivos a que se propõe para o período em causa, o INA, I.P, dispõe de um mapa de pessoal aprovado, que contempla um total de 121 postos de trabalho, na sua maioria técnicos superiores, sendo que desse total, 20 postos encontram-se afetos às receitas próprias, e serão apenas preenchidos caso o desenvolver da atividade assim o permita. Pretende-se em 2022, reforçar o investimento na formação dos trabalhadores, tendo sido elaborado um plano baseado num diagnóstico interno de necessidades de formação, capacitando os trabalhadores para melhor corresponder aos objetivos e as atividades a realizar.

## Nota Introdutória

O Plano de Atividades 2022 foi elaborado com o objetivo de edificar um instrumento eficiente de gestão, nomeadamente na implementação das ações previstas e, na respetiva monitorização e avaliação final. A estrutura do documento foi definida de acordo com as linhas de orientação para o Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) e o Plano de Atividades da Entidade Coordenadora, no caso em concreto, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, e enquadrado com o disposto na Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto referente ao Direito ao Desafio. O presente documento é um marco especialmente relevante, considerando as dinâmicas externas e internas que contextualizaram a sua elaboração e influenciaram a definição de prioridades para o ciclo de gestão em apreço – tendo por pano de fundo nuclear a **recriação do INA, I.P.** – enquanto Instituto Público, **recentrado na formação.**

No que concerne ao ambiente externo, é indubitável o impacto da pandemia COVID-19 (e paulatino trilho rumo ao seu término) no modelo de organização, logística, realização e formato da entrega da formação: de presencial para digital, de digital para formato combinado (presencial e digital). Acresce a este contexto, a não aprovação do Orçamento de Estado para 2022, a subsequente dissolução da Assembleia República e o regime de duodécimos nos primeiros meses de 2022, a convocação de eleições legislativas antecipadas e instalação de um novo Governo Constitucional, o XXIII, que se traduziu na integração do INA, I.P. na dependência da senhora Ministra da Presidência.

Neste início de ciclo do INA, I.P., afigura-se crucial realçar o arranque e a operacionalização dos programas previstos no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) cujo prazo de execução constitui um enorme desafio para todos os organismos e, em particular, para os que se encontram em processo de reconfiguração orgânica e funcional, bem como as alterações legislativas operadas em 2021, destacando-se a articulação do Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março<sup>1</sup> com o Decreto-Lei n.º 27/2021, de 16 de abril<sup>2</sup> – que abrem uma janela de oportunidade na promoção da cooperação entre o INA, I.P. e as Instituições de Ensino Superior, em domínios de formação específicos e transversais,

---

<sup>1</sup> O Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, além de recriar o INA, I.P., procedeu à alteração do modelo de ensino e formação na Administração Pública, reconhecendo a especificidade do ensino e formação da Administração Pública, e a essencialidade do objetivo de estímulo à investigação e desenvolvimento das diversas ciências da administração.

<sup>2</sup> Procede à adequação e modernização do regime de incentivos à cooperação das instituições de ensino superior com a Administração Pública e as empresas e o apoio à diversificação da oferta formativa e a aprendizagem ao longo da vida.

como também o desenvolvimento de projetos de transferência de conhecimento e de modernização da Administração Pública.

No plano externo, cumpre ainda realçar a tendência constatada desde o final de 2021 relativa ao crescimento da taxa de inflação, previsível aumento das taxas de juro – adicionando-se como componente influente o eixo geopolítico, nomeadamente, a Guerra na Europa - cujo impacto político está ainda a desenhar-se, sendo certo que o impacto económico e social se revelará em diversas vagas cumulativas (à semelhança da pandemia COVID-19) com efeitos transversais ao Estado Português e, por inerência, a toda a Administração Pública.

No que se refere ao ambiente interno, cumpre assinalar em primeira instância que o presente documento é o primeiro Plano de Atividades elaborado após a reestruturação orgânica e funcional deste organismo, designadamente, a transição de Direção-Geral para Instituto Público. O processo da referida transição incluiu a instalação do novo edifício orgânico, funcional e operacional do INA, I.P, bem como o assegurar da atividade corrente e encerrar formalmente a Direção-Geral.

Relativamente à instalação da nova base institucional e operacional, destaca-se a elaboração da matriz estratégica para o período 2022-2026 (Plano Estratégico apresentado ao Conselho Estratégico) que constitui a pedra basilar da ação do INA, I.P - e que, em articulação com a elaboração do Plano de Capacitação Estratégica para a AP até 2026, constitui a pedra angular de uma renovada oferta formativa para a Administração Pública - e ainda a formalização do contrato com a Estrutura de Missão Recuperar Portugal (EMRP) no âmbito da operacionalização dos programas do PRR.

Cumpre ainda destacar a centralização da atividade do INA, I.P. no edifício em Algés na sequência da libertação do outrora ocupado edifício da Rua Filipe Folque, a implementação de novas práticas no regime de prestação de trabalho (teletrabalho híbrido) conciliadoras da vida profissional e pessoal, com vista à prossecução dos objetivos consagrados na Estratégia Portugal 2030<sup>3</sup> – as “**peessoas**

---

<sup>3</sup> A Estratégia Portugal 2030 está estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030: i) as pessoas primeiras: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; ii) digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; iii) transição climática e sustentabilidade dos recursos, e iv) um país competitivo externamente e coeso internamente.

*primeiro*”, a formalização da comissão de serviço dos dirigentes superiores e intermédios de primeiro nível - perspetivando consolidar a estabilidade da organização.

## Identidade institucional

A identidade institucional das organizações é um elemento constante nos documentos de gestão de todas as entidades públicas, afigurando-se neste ciclo de gestão, pelos motivos anteriormente expostos, especialmente relevante. A refundação do INA, I.P. – de novo um Instituto Público<sup>4</sup> (IP) - dotado de atribuições de ensino e formação ao nível da Administração Pública, com reformulada missão, orgânica, atribuições, visão e valores.

### Missão



*“O INA, I.P., tem por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma<sup>5</sup>.”*

### Orgânica

São órgãos do INA, I. P., o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o fiscal único. A organização interna do INA, I. P., aprovada pela Portaria n.º 100B/2021, de 11 maio, consagra uma estrutura constituída por quatro unidades orgânicas nucleares (Direções de Serviço), estando prevista a possibilidade de criação de unidades orgânicas flexíveis pelo Conselho Diretivo. Nestes termos, foi definida a seguinte orgânica, representada na Figura 1<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Instituto público integrado na administração indireta do Estado, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

<sup>5</sup> N.º 3 dos Estatutos do Instituto Nacional de Administração, I. P. – Anexo I do Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15.03.

<sup>6</sup> Despacho n.º 6573/2021, de 6 de julho

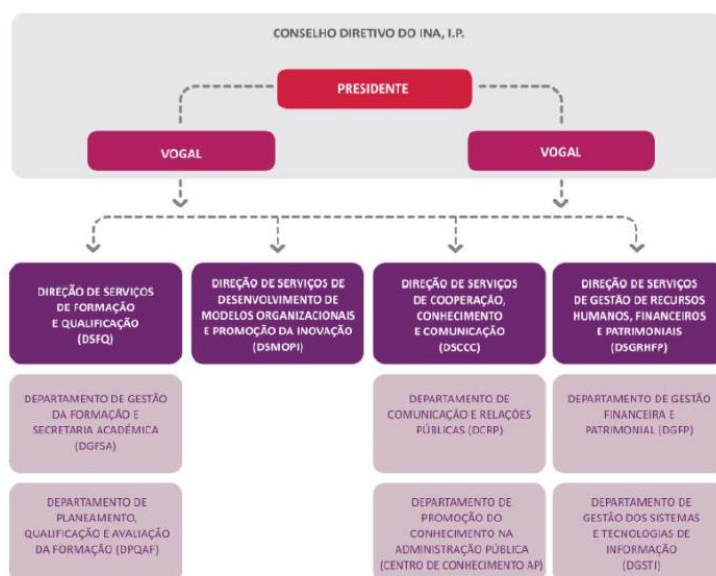
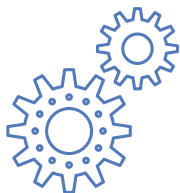


Figura 1 – Orgânica do INA, I.P.

## Atribuições



Entre outras, são atribuições<sup>7</sup> do INA, I. P., garantir a qualificação dos recursos humanos da Administração Pública, organizar cursos de formação e de especialização para desenvolvimento das competências de liderança nos dirigentes e futuros dirigentes da Administração Pública, organizar cursos de formação visando a qualificação profissional inicial e contínua dos quadros técnicos superiores, assegurar o planeamento e a gestão da formação, definir perfis de formação transversais, promover a execução de cursos de especialização, participar em iniciativas de formação e ensino organizadas com outras entidades, nacionais, internacionais ou estrangeiras; promover a investigação científica no âmbito da Administração Pública, promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da Administração, assegurar a cooperação internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização e capacitação dos recursos humanos da Administração Pública, desenvolver bases de dados relacionadas com a Administração Pública, promover, a integração da Biblioteca do INA, I. P., em redes de bibliotecas e a sua inserção em bases de dados relacionadas com a Administração Pública.

<sup>7</sup> N.º 3 dos Estatutos do Instituto Nacional de Administração, I. P. – Anexo I do Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15.03.



## A nossa visão

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento

Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública

## Os nossos valores

Interesse público | Colaboração | Resposta | Futuro

Na dimensão da identidade institucional, cumpre ainda destacar dois elementos nucleares na linha orientação estratégica e operacional: **Com quem trabalhamos? Para quem trabalhamos?**

Conforme referido anteriormente, ao renovado desafio do INA, I.P. é intrínseco o espírito de cooperação com todos os atores intervenientes - as Instituições do Ensino Superior, as Unidades de Investigação e Desenvolvimento, os organismos da Administração Pública, a tutela, o Conselho Estratégico e os trabalhadores do INA, I.P.

Todos, sem exceção, são elementos essenciais para o fim último da nossa missão – a capacitação dos trabalhadores da Administração Pública enquadrada no eixo macro da modernização administrativa.

## Capítulo I – Objetivos e Estratégia

### Enquadramento com as políticas públicas para a AP

O Estado, a ação governativa (em concreto, a tutela da Administração Pública), as políticas e estratégias públicas afiguram-se como o enquadramento superior da estratégia e ação do INA, I.P. – materializados no Plano Estratégico e Plano de Capacitação Estratégica para o período de 2022-2026.

No que concerne ao enquadramento superior da matriz estratégica do INA, I.P, cumpre em primeira instância referenciar a **Estratégia Portugal 2030**<sup>8</sup>, na qual são identificados objetivos concernentes à modernização, capacitação institucional e formação da Administração Pública – importando realçar o papel ímpar do INA, I.P no eixo da formação profissional, destacando-se a capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro, nomeadamente nas áreas da inovação, das TIC, da cibersegurança, da inteligência artificial, a ciência dos dados, as novas formas de organização do trabalho (incluindo o teletrabalho), e a promoção da qualificação dos trabalhadores da Administração Pública sem o ensino secundário completo.

Paralela e simultaneamente um elemento crucial do referido enquadramento superior, a **Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023)**<sup>9</sup> consagra um conjunto de objetivos incorporados no eixo denominado “Investir nas Pessoas” – cuja prossecução é definida através da concretização de medidas no âmbito das quais é conferido um papel central ao INA, I.P., nomeadamente, (i) o desenvolvimento e renovação de lideranças, dotando-as das competências adequadas para o futuro da Administração Pública; (ii) a preparação da sucessão de lideranças, dotando uma nova geração de trabalhadores com competências sob a designação de “Futuros Líderes”; (iii) a criação de programa de mobilidade para dirigentes noutros países, com a

---

<sup>8</sup>A Estratégia Portugal 2030 está estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030: i) as pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; ii) digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; iii) transição climática e sustentabilidade dos recursos, e iv) um país competitivo externamente e coeso internamente.

<sup>9</sup>A Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020 -2023 desenvolve -se em torno de 4 eixos, nomeadamente, (I) Investir nas pessoas, (II) Desenvolver a gestão (III) Explorar a tecnologia, (IV) Reforçar a proximidade. Para cada um destes eixos, foram definidos objetivos estratégicos, cumprindo destacar os objetivos integrados no eixo I, designadamente, o desenvolvimento e renovação das lideranças; a mobilização e capacitação dos trabalhadores e o envolvimento dos trabalhadores na mudança cultural.

designação de “Liderança em Intercâmbio”; (iv) o desenvolvimento de competências nos trabalhadores, através de formação inicial e contínua; (v) o aprofundamento das medidas de conciliação de vida pessoal e profissional, através da formação; (vi) a oferta da capacitação das autarquias para apoiar o processo descentralização de competências.

Na mesma linha, a Lei das **Grandes Opções para 2021-2023**<sup>10</sup>, nomeadamente no capítulo referente à governação e serviços públicos (investir na qualidade dos serviços públicos) confere especial destaque ao INA, I.P. quanto à modernização e capacitação da Administração Pública. Acresce aos objetivos relativos à liderança e preparação da sucessão da liderança em contexto público e o aprofundamento do Programa Qualifica na Administração Pública - a incorporação de uma cultura de inovação e conhecimento - materializada no estabelecimento de **consórcios**<sup>11</sup> entre o INA, I.P. e as Instituições de Ensino Superior, cujo caderno de encargos prevê a capacitação de dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, incluindo cursos de formação para qualificação profissional inicial e contínua, cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional, designadamente nos domínios da inovação na gestão e da modernização da Administração Pública, incluindo a matéria da ciência de dados.

Por fim, e ainda no âmbito das políticas públicas, importa referenciar o **Programa do XXIII Governo Constitucional** que preconiza, entre outros desígnios, a valorização, a capacitação e o rejuvenescimento da Administração Pública. Nesta dimensão, destacam-se as propostas com impacto direto (e indireto) neste instituto, designadamente, o reforço do modelo de formação aos trabalhadores em funções públicas pelo INA, I.P., alavancando a sua capacitação e o reforço de competências em larga escala; a aposta na capacitação digital dos trabalhadores, o investimento em novas competências através do Programa de Capacitação em Direitos Humanos para a Administração Pública, dinamizado pelo INA, I.P.; o aprofundamento e o desenvolvimento de centros de competências (JurisAPP, PlanAPP, TICAP, CAPE), a criação de modelos de trabalho colaborativo nas áreas financeira, de gestão e de recursos humanos; o estabelecimento de percursos formativos que incluam capacitação para a liderança em contexto público e liderança de equipas com autonomia reforçada; a continuação do programa Qualifica AP, de modo a assegurar o pleno envolvimento do

---

<sup>10</sup> Lei n.º 75-C/2020, de 31 de dezembro - Grandes Opções para 2021-2023 em Matéria de Planeamento e da Programação Orçamental Plurianual, que integram as medidas de política e os investimentos que as permitem concretizar.

<sup>11</sup> Neste âmbito, o INA, I.P. assinou em 21/09/2021, um protocolo de colaboração com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP). O protocolo visa lançar as bases para o referido consórcio mencionado na Lei das Grandes Opções 2021-2023.

Estado, enquanto empregador, no esforço de qualificação dos seus trabalhadores; o investimento no acesso às carreiras de técnico superior da Administração Pública, melhorando os níveis remuneratórios de acesso e beneficiando, também, a formação em mestrados e doutoramentos; a capacitação dos trabalhadores através de formação específica para o atendimento, formação contínua sobre sistemas de informação e gestão do stress; o reforço da cooperação com organismos públicos do espaço CPLP através da implementação do acordo de mobilidade no âmbito da CPLP e outros programas específicos de promoção da imigração, trabalhando numa parceria entre serviços públicos também com enfoque na formação.

Adicionalmente crescem outras medidas com impacto no INA, I.P. enquanto organismo da Administração Pública, destacando-se a aplicação do novo Regime Geral de Prevenção da Corrupção, designadamente através da adoção por todas as entidades públicas e privadas com mais de 50 trabalhadores de um programa de cumprimento normativo (*compliance*), que inclui: a elaboração de um plano de prevenção da corrupção, a aprovação de um código de conduta, a disponibilização de um canal de denúncia, a realização de um programa de formação, a designação de um responsável independente pelo cumprimento normativo e a aplicação de sanções para o respetivo incumprimento.

## **Plano de Recuperação e Resiliência**

Um outro componente decorrente do enquadramento superior supra explicitado – e que constitui um dos relevantes desígnios da estratégia e ação do INA, I.P - é o **Plano de Recuperação e Resiliência (doravante PRR)**.

Ao INA, I.P.<sup>12</sup> enquanto entidade pública coube a realização do Investimento TD - C19-i07.01 – “Capacitação da Administração Pública – INA designado por “Capacitação da Administração Pública – INA”, enquadrado na Componente C19 - Administração Pública - Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança, do Plano de Recuperação e Resiliência.

Neste investimento, serão desenvolvidas medidas (com início em 2022) que dão corpo a alguns dos objetivos das políticas para a Administração Pública, nomeadamente, (i) O **programa de capacitação digital** onde se inclui a **Infoexclusão zero, AP digital 4.0**, assente nos eixos de formação em

---

<sup>12</sup> Conforme informação contante do documento “Sistema de Gestão de Controlo Interno – Plano de Recuperação e Resiliência” remetido à Estrutura de Missão Recuperar Portugal.

ferramentas de produtividade, formação destinada a técnicos na carreira de informática e formação em tecnologias emergentes e gestão; (ii) A **formação superior e avançada em gestão**, destinada preferencialmente a dirigentes e que privilegie o acesso do sexo sub-representado a este processo de capacitação de lideranças; (iii) o Plano de Ação específico para o **Programa Qualifica AP** e, (iv) a aquisição de serviços com vista ao desenvolvimento da **Plataforma Digital para a Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP)**.

## **Plano de Capacitação Estratégica AP 2026**

O **Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026** e o **Plano Estratégico INA 2022-2026** traduzem os princípios, estratégias e objetivos das políticas para a Administração Pública acima mencionados, constituindo as ferramentas de orientação e gestão para a concretização das metas estabelecidas. Estes dois documentos afiguram-se assim, simultaneamente, como o enquadrante inferior das políticas definidas para a Administração Pública e, como o enquadrante superior (fins e objetivos) da atividade do INA, I.P.

Relativamente ao **Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026**, cumpre salientar a sua vital importância face aos objetivos definidos no âmbito da política para a Administração Pública e, face ao refundado INA, I.P., que se pretende mais robusto e autónomo e com condições únicas para criar uma Administração Pública mais qualificada – dando resposta ao 1º eixo da Estratégia de Modernização, que é precisamente “investir nas pessoas”.

O Plano de Capacitação Estratégica 2026 constitui a pedra basilar na atualização de competências e aproximação às necessidades formativas preconizadas na definição de prioridades de políticas públicas concernentes à **capacitação individual e coletiva da Administração Pública**.

O referido Plano estabeleceu objetivos para os quais os programas de formação devem concretizar respostas anuais – destacando-se em 2022: **as metas contratualizadas no âmbito do PRR**; a alteração do leque de cursos de formação do INA, I.P. (organização por níveis de competências); densificação

das áreas de **formação estratégica** do INA, I.P. conforme traduzido posteriormente no Despacho<sup>13</sup> n.º 2876/2022, de 4 de março de 2022, I.P.; **alargamento da oferta de formação para dirigentes** (incluindo a ponderação sobre reformulação da Portaria<sup>14</sup> n.º 146/2011, de 7 de abril) e **a oferta de cursos de pós-graduação e de especialização** (em articulação com as Instituições de Ensino Superior e Unidades I&D)<sup>15</sup> em domínios como a capacitação digital, administração pública, gestão, finanças; promoção do alargamento do **Protocolo APEX**; divulgação da oferta formativa disponibilizada pelo INA, I.P.; disponibilização de cursos formação transversal de forma tendencialmente gratuita.

---

<sup>13</sup> As áreas estratégicas de formação encontram-se previstas no artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março, do Senhor Ministro das Finanças e o recente Despacho n.º 2786/2022, de 4 de março da Senhora Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública no qual são aditadas as competências para promoção da cidadania, participação democrática e direitos fundamentais e para a valorização do interesse e do serviço público.

<sup>14</sup> Define e regulamenta os cursos de cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos dos números 1 e 5 do artigo 12.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação da Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, o exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central.

<sup>15</sup> Primeiro passo expresso na renovação do Protocolo APEX – Aliança para a Promoção da Excelência na Administração Pública em 2021 que prevê parcerias com algumas das principais instituições do Ensino Superior e Escolas de Negócio.

## Plano Estratégico INA 2022-2026

No que concerne ao **Plano Estratégico INA 2022-2026**, o documento expressa o alinhamento transversal com a renovada política para a Administração Pública, tendo como propósito basilar a prossecução dos objetivos atinentes ao reforço e atualização da oferta formativa e à capacitação dos trabalhadores da Administração Pública. Uma estratégia assente em quatro<sup>16</sup> objetivos estratégicos que interagem e retroagem entre si, e que constituem o farol da ação do INA, I.P. para o período 2022-2026. Para o acompanhamento e controlo dos quatro objetivos estratégicos, serão monitorizados indicadores estratégicos (*Key Performance Indicators – KPI's*) com metas de execução para 2026, sendo definidas metas intercalares anuais, perspetivando assegurar a execução integral do Plano Estratégico e a monitorização regular em cada ciclo de gestão.

Estes KPI's foram definidos de forma a poder aferir e monitorar os graus de realização de cada objetivo estratégico e nesse sentido, relativamente ao OE1, referente à formação e capacitação dos trabalhadores da AP, pretende-se com os dois indicadores que foram definidos apurar o volume de formação disponibilizada à Administração Pública. Quanto ao OE2, respeitante à investigação e inovação em gestão e no serviço público, os indicadores chave identificados, têm como propósito aferir os estudos e projetos que contribuam para o desenvolvimento de soluções inovadoras passíveis de introduzir mudanças de valor na Administração Pública. Relativamente, ao OE3 que defende a marca INA, a cultura da instituição e o valor público dos seus serviços, com os KPI's considerados pretende-se apurar um por lado o grau de autonomia financeira do INA e por outro o impacto da marca junto dos *stakeholders*, recorrendo para o efeito a um estudo a ser efetivado por uma entidade independente. Finalmente, no OE4, que corresponde à vertente da cooperação internacional, foram considerados indicadores que nos permitam apurar o volume de formação ministrada a formandos estrangeiros e qual o peso das receitas geradas nesse contexto, face ao total de receitas próprias.

---

<sup>16</sup> OE 1: Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior | OE2: Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público | OE 3: Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona | OE 4: Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	2022	Meta 2026
OE 1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior	N.º Acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)	Nº certificados emitidos	15.000	120.000
	Volume acumulado de formação	Nº de formandos x Nº Horas de formação	250.000	3. 400.000
OE 2 – Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação	Nº de estudos e projetos concluídos	--	20
	N.º acumulado de soluções* de desenvolvimento e inovação na AP.	Nº de soluções de desenvolvimento concluídas	--	25
OE 3- Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, I.P. face ao total da despesa anual	Receitas de impostos ÷ total de despesa anual	70%	30%
	Índice de notoriedade	-	N/A*	70%
OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional	N.º Acumulado de formandos estrangeiros	Nº de certificados emitidos	50	500
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	Receita própria proveniente da cooperação internacional ÷ Total Receitas próprias	3%	10%
<p>Observações: N/A (não aplicável): Índice de notoriedade aferido apenas em 2026.</p> <p>*Definição operacional de soluções – Cursos (com base em novas metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica); Projetos de inovação (foco pessoas, ambientes de trabalho, modelos e práticas de gestão pública, participação cívica para o desenvolvimento); Projetos de desenvolvimentos organizacional; Ferramentas IDI (livros, guias, manuais, <i>toolkits</i>, vídeos, <i>podcasts</i>)</p>				

**Tabela 1 – Indicadores Estratégicos 2022-2026**



Adicionalmente, para cada objetivo estratégico, foram definidas<sup>17</sup> estratégias e medidas que conduzirão à sua concretização e os respetivos indicadores operacionais.

Em síntese, o Estado, a ação governativa e as políticas públicas para a Administração Pública constituem o macro enquadramento da estratégia e ação do INA, refletidas no Plano de Capacitação Estratégica da AP e no Plano Estratégico que se afiguram simultaneamente, como respetivo enquadramento inferior e, como enquadramento superior dos projetos, iniciativas e atividades – a verter nos planos anuais de atividades e no âmbito dos quais são definidas metas e indicadores que contribuirão para a prossecução da missão e visão do INA.

## Capítulo II – Prioridades, atividades previstas e recursos

Conforme referido anteriormente, o Plano de Capacitação Estratégica da AP e o Plano Estratégico constituem enquadramento superior (fins e objetivos) da atividade do INA, I.P., sendo os Planos Anuais e QUAR o enquadramento inferior, ou seja, **a condução da matriz estratégica considerando as ações em si mesmas - na sua particularidade**. É a sua concretização específica num determinado espaço temporal limitado – estabelecendo uma relação retroativa.

O Plano de Atividades 2022 do recriado INA, I.P enquanto Instituto Público, **recentrado na formação e alicerçado na estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior** quanto à sua oferta formativa para dirigentes e futuros dirigentes da AP – constitui o primeiro instrumento de gestão, cujo processo de elaboração incorporou o contributo das diferentes unidades orgânicas – tendo sido recolhida a informação necessária para a definição das ações e atividades previstas para o referido ano. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com os dirigentes das quatro unidades orgânicas nucleares e com os membros do Conselho Diretivo, perspetivando sistematizar as prioridades para o ciclo de gestão do ano de 2022. No âmbito das referidas entrevistas, foram identificadas as atividades prioritárias enquadradas nos objetivos estratégicos.

---

<sup>17</sup> Integralmente identificadas no Plano Estratégico 2022-2026.

## Prioridades para 2022

No que concerne ao **Objetivo Estratégico 1**, atinente à promoção da capacitação, acrescem às denominadas atividades correntes (p. ex. a execução do **Programa de Formação 2022**, a reestruturação da oferta formativa – incluindo o aditamento de **novas áreas de formação estratégica** (previsto no Plano de Capacitação Estratégica e traduzido no Despacho n.º 2876/2022, de 4 de março de 2022), o reforço do contributo do INA, I.P. na área de investigação na Administração Pública, a elaboração de novos programas com entidades parceiras, a revisão da oferta de capacitação para dirigentes em **estreita colaboração com as Instituições de Ensino Superior** – conferindo-se à elaboração do Plano de Formação 2023 uma relevância nuclear no ano de 2022. O **Plano de Formação 2023** afigura-se como o **primeiro selo identitário do refundado INA, I.P.**

A implementação **das medidas de capacitação da Administração Pública** previstas no âmbito do **PRR**, incluindo a (i) implementação da plataforma de suporte à Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública e (ii) a **instalação dos Centros Qualifica AP** em parceria com a FEFAL<sup>18</sup> e CCDR's, (iii) a promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento, (iv) a disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais, constituem o segundo eixo prioritário na prossecução do **Objetivo Estratégico 1**.

Quanto ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o fortalecimento da **ligação das instituições científicas e académicas com as empresas e a Administração Pública**, identificado como um dos desígnios do Programa do XXVIII Governo Constitucional e que se materializará através da promoção de atividades inovadoras e empreendedoras com base no conhecimento – agregando um ecossistema gerador de conhecimento de valor público e que inclui o **estabelecimento de acordos e protocolos com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento**.

Em 2022, cumpre também realçar o lançamento da 1ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública), a realização de **diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação**, a promoção da **prototipagem e experimentação de ideias inovadoras** através de projetos experimentais de inovação e, a definição do plano de ação para a implementação

---

<sup>18</sup> Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais.

de análise prospetiva no apoio à decisão e na formulação de propostas com orientadas para a oferta formativa (projeto **FuturINA**).

Relativamente ao **Objetivo Estratégico 3**, referente à notoriedade da marca INA alicerçada no pressuposto da qualidade de resposta do refundado INA, I.P., importa salientar o início da reestruturação da infraestrutura digital, a implementação de uma **política integrada de recursos humanos**, a reformulação do modelo de controlo de gestão, a aplicação da **Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação**, a realização do **Congresso bianual do INA, I.P.** e a preparação dos projetos de criação da **Rede Alumni** e do **Balcão do Formador**. Adicionalmente, importa também realçar a preparação de um Plano Comunicação do INA, I.P. que incorpore a dimensão interna e externa, desagregando esta última dimensão em dois eixos – nacional e internacional, incluindo ainda a adaptação do formato e conteúdo em função do público-alvo com especial relevância nas redes sociais.

No âmbito do **Objetivo Estratégico 4**, concernente ao reforço do posicionamento institucional na esfera da cooperação internacional, destaca-se o enfoque e reforço nas **relações com a CPLP** perspetivando alavancar a esfera de atuação do INA, I.P. no seio da CPLP – nomeadamente, através da reativação da Rede RINAPE<sup>19</sup>, almejando um trabalho conjunto na redefinição do atual CADAPI<sup>20</sup>. Prevê-se ainda o reforço do relacionamento do INA, I.P. no eixo ibero-americano (CLAD<sup>21</sup>), no eixo internacional (mais vasto) – realçando-se a aprovação por unanimidade da candidatura da Presidente do INA, I.P. para a posição de Membro do Conselho de Administração do *International Institute of*

---

<sup>19</sup> Rede de Institutos Nacionais da Administração Pública e Equivalentes (RINAPE) - pretende assegurar uma comunicação permanente entre os seus membros, tornando o seu desempenho mais efetivo e com o intuito de promover a partilha de experiências entre os países de língua portuguesa, tendo como elementos agregadores a formação, a investigação e a cooperação nas áreas da Administração e Gestão Públicas. são objetivos gerais da RINAPE a (i) promoção de transferência de experiências de sucesso; (ii) disseminação de boas práticas; (iii) formação à distância; (iv) a promoção do intercâmbio de formadores e formandos; (v) assistência técnica a projetos de cooperação; (vi) apoio na constituição de consórcios para candidaturas a concursos internacionais de interesse mútuo. A Rede RINAPE é constituída por entidades de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal e Timor-Leste.

<sup>20</sup> Curso de Alta Direção em Administração Pública – Edição Internacional (CADAPI) dirigido a titulares de cargos de direção superior e intermédia bem como, nos quadros técnicos superiores, com vínculo jurídico à Administração Pública (Central, Regional e Local) de 27 países (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, Timor-Leste, Brasil e países de língua espanhola da América Latina).

<sup>21</sup> Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento - organização intergovernamental internacional pública.

*Administrative Sciences* (IIAS<sup>22</sup>). No âmbito do **reforço da participação do INA, I.P. no eixo europeu** – destaca-se e a coorganização do Congresso do Grupo Europeu para a Administração Pública (EGPA<sup>23</sup>) em setembro de 2022 e, o desenvolvimento do **programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública** de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros.

Finalmente, importa ainda realçar a disponibilização de **oferta de capacitação** que reflita **a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência**, e o desenvolvimento da comunicação externa do INA, I.P, nomeadamente no segmento online e nas redes sociais.

## Atividades

Para o ano de 2022, estão previstas 32 medidas/atividades tendo sido definidos 45 indicadores de execução e as respetivas métricas para aferição da taxa de realização. Com base nesta matriz operacional, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2022.

Importa realçar que, além das 32 medidas previstas e respetivos indicadores, acrescem outras atividades de suporte e apoio à área de negócio do INA, I.P., atividades de planeamento e conceção de projetos e atividades cuja execução se inicia após 2022, bem como outras atividades extraordinárias sempre que se afigure necessário.

A matriz operacional foi estruturada de acordo com o enquadramento das medidas/atividades nos objetivos estratégicos.

---

<sup>22</sup> O IIAS tem por objetivo promover o desenvolvimento da Ciência da Administração, a melhoria das organizações e do funcionamento das administrações públicas, o desenvolvimento de métodos e de técnicas administrativas e o progresso da administração internacional. Para este efeito, o IIAS desenvolve múltiplas atividades na área do ensino e formação, estudos e inquéritos, participação em projetos internacionais de investigação, realização de reuniões científicas, conferências.

<sup>23</sup> O Grupo Europeu para a Administração Pública (EGPA). é a principal sociedade de conhecimento no domínio das ciências administrativas no continente europeu, e um grupo regional do Instituto Internacional de Ciências Administrativas (IIAS). O EGPA apoia o desenvolvimento do IIAS e fornece uma contribuição importante para a realização da missão do instituto: desenvolver a administração pública e o serviço público a nível mundial. A EGPA pretende ser a plataforma europeia para a Administração Pública, associando investigadores e profissionais especializados.

## **Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 1: Promover a capacitação na Administração Pública – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior**

A formação, principal eixo de intervenção e fonte de receitas próprias do INA, I.P., foi fortemente afetada pela pandemia COVID-19, designadamente pela suspensão da formação presencial - formato utilizado na maioria da oferta formativa do INA, I.P., causando uma disrupção com impactos significativos no equilíbrio financeiro da instituição.

Em 2022, o INA, I.P., recorrendo à combinação das diferentes modalidades de formação que tem ao seu dispor, irá dar continuidade ao desenvolvimento da atividade formativa na Administração Pública, nas suas diferentes vertentes, procurando responder aos objetivos e medidas definidos pelo Governo em matéria de formação e às necessidades identificadas pelos serviços da Administração Pública.

A oferta formativa para 2022 inclui os segmentos de **Formação Estratégica**<sup>24</sup>, **Formação Especializada**<sup>25</sup>, **Formação Transversal**, **Formação de Acesso Aberto**<sup>26</sup> e **Formação à Medida**<sup>27</sup>. O reestruturado Programa de Formação 2022 foi delineado com o pensamento nos atuais desafios do sector público e com o intuito de antecipar as oportunidades do ano de 2022, particularmente através de uma conceção de cursos adaptada à nova realidade e-learning e a matérias emergentes.

No que se refere à **formação estratégica**, o estatuto do pessoal dirigente na Administração Pública consagra como requisito do exercício de funções de direção superior e intermédia *“o aproveitamento em cursos específicos para alta direção em Administração Pública, diferenciados, se necessário, em função do nível, grau e conteúdo funcional dos cargos desempenhados”*, nos termos e para os efeitos da Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril. Para 2022, está prevista a realização do **Curso Avançado de**

---

<sup>24</sup> Inclui formação para dirigentes, programa para capacitação avançada para trabalhadores em funções públicas, formação em competências de liderança, competências de inovação, competências digitais e, capacitação digital no âmbito do PRR.

<sup>25</sup> Inclui os diplomas de especialização em compras e contratação pública e, cooperação para o desenvolvimento.

<sup>26</sup> Plataformas e-learning, plataforma NAU, plataforma MOODLE.

<sup>27</sup> O INA, I.P. proporciona aos organismos da Administração Pública a possibilidade de desenvolvimento conjunto de ações formativas, direcionadas a necessidades específicas identificadas pelos organismos públicos. Através destas iniciativas, possibilita-se ao serviço público a construção do seu próprio percurso formativo, daqui resultando propostas “customizadas” de formação.

**Gestão Pública (CAGEP)** e do **Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP)**. O Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAP) e a Formação de Atualização de Dirigentes serão objeto de reponderação e atualização, **em consórcio com as Instituições de Ensino Superior**, conforme consagrado no Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março. No eixo da formação estratégica, no ano de 2022 estão ainda previstos os Programas de **Capacitação Avançada previstos na Portaria....** (CAT – Formação Inicial, CAT – Futuros Líderes), Formação em **Competências de Liderança**, Formação em **Competências de Inovação**, Formação em **Competências Digitais** (incluído no Programa PRR).

Relativamente à **formação especializada**, e no âmbito de mecanismos de colaboração consagrados na letra da lei, a oferta formativa visa a consolidação de conhecimentos e competências, orientada para uma atuação exigente, de rigor e elevada qualidade, em parceria com entidades da Administração Pública e do Ensino Superior. Em 2022, serão realizados o Diploma de Especialização em Compras e Contratação Pública (DECCP) e o Diploma de Especialização em Cooperação para o Desenvolvimento (DECODE).

A articulação com o ensino superior materializar-se-á através do estabelecimento de protocolos e consórcios, conforme consagrado nos estatutos do INA, I.P., bem como através de outras iniciativas, nomeadamente - o restabelecimento de parcerias com algumas das principais instituições de Ensino Superior e Escolas de Negócio do País, permitindo a trabalhadores e dirigentes, a participação em várias formações de topo, com condições vantajosas, através do protocolo APEX – Aliança para a Promoção da Excelência na Administração Pública.

No eixo da formação **transversal** (formações complementares, de curta duração, e em regra de interesse geral e direcionadas a necessidades comuns, sinalizadas no âmbito da Administração Pública), a oferta formativa para 2022 inclui as áreas do atendimento ao cidadão, assuntos europeus, cooperação, auditoria interna/controlo interno/prestação de contas, contratação pública, direitos humanos, ética nos serviços públicos, gestão de projetos, gestão de recursos humanos, gestão de desempenho, gestão documental, gestão financeira, igualdade e não discriminação, marketing em serviços públicos, organização do trabalho e do tempo, direito administrativo (CPA, Regime Geral das Contra Ordenações, Contencioso Administrativo), regime jurídico do emprego público, logística, proteção de dados (RGPD) e, segurança e saúde no trabalho.

Quanto à **formação de acesso aberto**, a oferta formativa disponibilizada de forma gratuita, tem como objetivo abarcar enormes audiências e disseminar conhecimento na Administração Pública. Para o

efeito, encontram-se disponíveis cursos na “Plataforma NAU – Ensino e Formação à Distância para Grandes Audiências”, serviço desenvolvido e gerido pela Unidade FCCN da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) que possibilita a criação de cursos em formato MOOC (Massive Open Online Course), ou seja, abertos e acessíveis a todos, nos quais cada participante gere o seu tempo de forma autónoma e flexível.

São também disponibilizados cursos através do Moodle - plataforma on-line de gestão de aprendizagem, que permite a criação de cursos apelativos e a disponibilização de recursos e atividades pedagógicas on-line.

Quanto à **Formação à Medida**, almeja-se proporcionar aos organismos da Administração Pública a possibilidade de desenvolvimento conjunto de ações formativas, direcionadas a necessidades específicas identificadas pelos organismos públicos – visando a criação de propostas “customizadas” de formação.

O **Programa de Formação 2022** integra ainda outra oferta formativa de apoio à concretização de políticas públicas transversais. Neste âmbito, estão previstas medidas da responsabilidade do INA, I.P. em Estratégias, Planos e outras medidas de política, destacando-se o Programa **VMVD - Violência contra as mulheres e violência doméstica**, o Programa de **Capacitação em Direitos Humanos para a Administração Pública** e, o Programa **Literacia sobre racismo e discriminação racial**.

O Programa de Formação 2022 afigura-se como um marco intermédio e ponto de ordem de transição no processo de reestruturação da oferta formativa do INA, I.P. – o que nos remete necessariamente para a vital importância da preparação do **Plano de Formação de 2023** – atividade identificada como particularmente relevante, reiterando-se que o referido documento constitui o **primeiro selo identitário** do refundado INA, I.P.

Simultaneamente, dar-se-á continuidade ao trabalho desenvolvido no âmbito da promoção da partilha de conhecimento e de ideias na Administração Pública, através da participação de especialistas de renome em diversas temáticas, de modo, a **coproduzir e disseminar conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública**, garantindo assim, o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública.

No âmbito do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento, importa realçar o lançamento do **Programa de Mentoria em Inovação e Liderança e as Oficinas de cocriação/participação**.

No que concerne à implementação das medidas contratualizadas no âmbito do **PRR**, destacam-se as seguintes atividades para 2022:

- Conclusão do procedimento contratual para desenvolvimento da plataforma de suporte à **Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP)** - No âmbito do PRR encontra-se inscrita a medida que prevê o desenvolvimento de uma plataforma de apoio à coordenação e gestão da formação realizada na Administração Pública (COFAP). Esta plataforma encontra-se prevista no DL 86-A/2016, de 29 de dezembro. Assim, numa primeira fase, pretende-se proceder à identificação e consolidação de requisitos funcionais e tecnológicos com vista ao desenvolvimento da arquitetura da plataforma COFAP e, numa segunda fase (a decorrer no ano seguinte), a execução de testes.
- Implementação dos **programas de capacitação digital**, conforme estabelecido pelo Plano de Ação para a Transição Digital, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril que incluem:
  - **Infoexclusão. Zero**, destinado a trabalhadores públicos em situação de infoexclusão (com potencial complementaridade com o Programa Qualifica AP). Este programa beneficiará em particular assistentes operacionais, das carreiras gerais e especiais das Administrações Públicas Central e Local;
  - **AP Digital 4.0**, assente nos eixos: a) Formação em ferramentas de produtividade, com o objetivo de dotar os trabalhadores, particularmente técnicos superiores, mas também assistentes técnicos, e dirigentes da Administração Pública em geral de competências digitais que os capacitem para a utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do seu trabalho, adaptado às necessidades (processamento de texto, de cálculo, utilização de plataformas colaborativas e de ensino e formação à distância, ambiente web, etc.); b) Formação destinada a técnicos na carreira de informática e, com o objetivo de capacitar os recursos internos da Administração Pública para dar resposta às necessidades de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura digital pública, atendendo à heterogeneidade de necessidades (desde a manutenção de uma plataforma de e-learning ao desenvolvimento de soluções em inteligência artificial); c) Formação em tecnologias emergentes e gestão, destinada a



dirigentes e técnicos superiores da Administração Pública, com o objetivo de dotar a estrutura de decisão na Administração Pública com conhecimentos que permitam melhor gestão e decisão na adoção de tecnologias mais disruptivas e emergentes, como a *Cloud*, IA, Data Science, Código Aberto e Contratação TIC;

- **Formação superior e avançada em gestão**, ministrada pelo INA, I.P. e/ou em consórcio com Instituições de Ensino Superior, destinada preferencialmente a dirigentes e que privilegie o acesso do sexo sub-representado a este processo de capacitação de lideranças.
- **Programa Qualifica AP** – O Plano de Ação 2021-2026<sup>28</sup> – representa uma aposta em escala na educação e **formação de adultos** no período em apreço e que complementar a oferta já existente, com os Centros Qualifica AP já criados (INA, I.P. e setoriais), impulsionando dessa forma as competências dos funcionários públicos de um modo geral. Este programa visa impulsionar a formação e desenvolvimento de competências de funcionários públicos, promovendo uma recuperação dos níveis de qualificações dos profissionais já nos quadros da Administração Pública em grande escala, concentrada no horizonte temporal 2022-2026 e de forma complementar aos Centros Qualifica AP já existentes. O modelo de implementação pressuporá a **criação de Centros Qualifica** descentralizados ou de equipas itinerantes ancoradas no Centro Qualifica do INA, I.P. durante o período de vigência do PRR.

---

<sup>28</sup> Plano de Ação plurianual para a implementação dos objetivos do Programa Qualifica AP aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2019, de 31 de janeiro de 2019.

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmulas de Cálculo	Fontes de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Rever e reforçar a oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;</b>				<b>1 191 058 €</b>	<b>23</b>			
Taxa de execução do Programa de Formação anual	85%	13%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	SIGEF	Valor máximo teoricamente possível
Índice de satisfação dos formandos	5	1	7			Média simples das respostas ao inquérito = $\Sigma$ respostas ao inquérito ÷ N.º de respostas (escala de 1 a 7 em que 7 corresponde a "Muito Satisfeito")	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Implementar do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026.</b>				<b>100 000 €</b>	<b>5</b>			
Taxa de execução do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026	33%	5%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível
<b>Transferir conhecimento e soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.</b>				<b>5 000 €</b>	<b>2</b>			
N.º de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	2	1	4			Nº de novos cursos	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Executar o Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;</b>				<b>2 015 300 €</b>	<b>2</b>			
Taxa de execução do Programa capacitação digital	60%	9%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmulas de Cálculo	Fontes de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Executar o Programa de formação superior e avançada em gestão</b>				<b>621 011 €</b>	<b>2</b>			
Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	60%	9%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível
<b>Executar o Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP</b>				<b>1 922 656 €</b>	<b>2</b>			
Taxa de execução do Programa Qualifica AP	60%	9%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível
<b>Implementar a plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da Administração Pública (CoFAP)</b>				<b>200 000 €</b>	<b>8</b>			
Nº de dias corridos para a finalização do procedimento de contratação do desenvolvimento da aplicação	334	32	273			Data da adjudicação do procedimento para desenvolvimento da plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da AP (CoFAP).	Portal Base.Gov	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Disponibilizar uma oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais</b>				<b>226 452 €</b>	<b>12</b>			
Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	80%	12%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível
<b>Promover o desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento.</b>				<b>6 455 €</b>	<b>2</b>			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmulas de Cálculo	Fontes de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	80	12	115			Nº participantes com o par já definido	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de oficinas de cocriação	5	1	7			Nº oficinas de criação realizadas	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 2 – Atividades previstas 2022 | Objetivo Estratégico 1

## **Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público.**

No âmbito do compromisso com a ciência e a inovação expresso como desígnio no Programa de Governo, no âmbito do qual se destaca o fortalecimento da *ligação das instituições científicas e académicas com as empresas e a Administração Pública* – em 2022, destacam-se as atividades referentes ao **estabelecimento de acordos e protocolos** no âmbito da dinamização de **ecossistema gerador de conhecimento de valor público**, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior (IES) e as Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Para um ecossistema de capacitação da Administração Pública, o modelo de cooperação com as unidades de investigação é articulado com as Instituições do Ensino Superior numa lógica de trabalho colaborativo através de atividades I&D integradas, a curto e médio/largo prazo, com foco em avaliação de políticas públicas, mas também em soluções e valor.

Na esfera da medida relativa à partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas na e da AP, o INA, I.P. pretende assumir um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação, incluindo a identificação das necessidades de formação, o mapeamento da oferta e o ajustamento da mesma em função das necessidades identificadas. Para o efeito, em 2022 está prevista a realização, de forma abrangente, **de diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação**.

Em 2022, pretende-se também lançar a 1ª edição do **Prémio INA** para a melhor investigação no domínio da Administração Pública - que visa reconhecer e distinguir, anualmente, os estudos de investigação desenvolvidos neste domínio. Esta iniciativa tem por objetivos primaciais, estimular a investigação e a criação de conhecimento, bem como promover e disseminar temas que contribuam para um incremento do conhecimento dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública.

No âmbito da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, em 2022 será elaborada e finalizada a **proposta para a implementação da Biblioteca Digital do INA, I.P.**

Relativamente ao projeto **FuturINA** - pretende-se iniciar e finalizar a proposta de um projeto que consiste em desenvolver a capacidade prospetiva e cujo intuito primacial visa a sistematização de recomendações e orientações estratégicas em dois eixos: Gestão do INA, I.P. e oferta formativa – vertidas no Relatório Anual de Prospetiva do INA, I.P. denominado *Capacity Building Watch*.

No âmbito da promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras, destaca-se em 2022, a conceção de projetos em **aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação** facilitados pelo INA, I.P.

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmulas de Cálculo	Fontes de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior (IES) e Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UI&amp;D)</b>				<b>1 000 €</b>	<b>2</b>			
N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES de I&D para a AP), com dinamização INA	4	1	6			Nº protocolos ou acordos	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Realizar o diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação</b>				<b>0 €</b>	<b>1</b>			
N.º de diagnósticos realizados	1	1	3			Nº diagnósticos	Relatórios do diagnóstico	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Coproduzir e disseminar conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública</b>				<b>21 350 €</b>	<b>4</b>			
N.º de publicações (artigos não científicos, relatórios, livros, guias, manuais, <i>toolkits</i> , vídeos, <i>podcasts</i> )	6	1	9			Nº de publicações	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Criar o Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP</b>				<b>1 000 €</b>	<b>1</b>			
N.º de edições do Prémio	1	1	3			Nº prémios entregues	Entrega do prémio	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Desenvolver a capacidade prospetiva para a realização de exercícios de <i>horizon scanning</i> antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional</b>				<b>15 000 €</b>	<b>2</b>			
N.º de exercícios ( <i>workshops</i> )	1	1	3			Nº de <i>workshops</i> realizados	Relatório final com as conclusões do <i>workshop</i>	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmulas de Cálculo	Fontes de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Promover a prototipagem e experimentação de ideias inovadoras</b>				<b>6 500 €</b>	<b>2</b>			
N.º de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	5	1	7			Nº de projetos de Aceleradora de Ideias	Relatórios de Monitorização dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 3 – Atividades previstas 2022 | Objetivo Estratégico 2



**Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona.**

Pretende-se que a marca e o valor da imagem do INA, I.P. sejam reconhecidos pela qualidade dos serviços que disponibiliza, pela eficiente comunicação que desenvolve com os seus clientes, fornecedores, bem como com os seus colaboradores. Nessa linha, estão previstas as seguintes atividades:

- Desenvolvimento e implementação de uma **política integrada de Recursos Humanos**, com base na atração, retenção e exploração do potencial de cada trabalhador em linha com as melhores práticas nacionais e internacionais. Ambiciona-se a adoção de medidas que fomentem as boas práticas e potenciem a melhoria dos ambientes de trabalho. A reformulação e implementação de boas práticas de Recursos Humanos, a reflexão sobre a criação de um sistema de recompensas de acordo com o quadro legal vigente, e uma aperfeiçoada gestão de carreiras geradora de ganhos de produtividade e de bem-estar coletivo – sendo indubitáveis os benefícios para a perceção da marca INA I.P., alavancando assim o instituto, através dos contributos dos seus trabalhadores: Uma equipa motivada e produtiva é um requisito essencial na prossecução das atribuições, missão e objetivos do INA, I.P.;
- Implementação da **transformação digital do INA, I.P.** (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos) - Atualmente, os trabalhadores encontram-se em regime de trabalho híbrido afigurando-se fulcral uma melhoria substancial da área digital do serviço, de modo a contribuir para a coesão e partilha de informação. Pretende-se, desta forma, o desenvolvimento de um portal interno com participação colaborativa, a **Intranet.INA** e a renovação, atualização e melhoria da infraestrutura de suporte à utilização dos sistemas de informação e dos postos de trabalho. Cumpre ainda referenciar que a transformação digital do INA, I.P. constitui um requisito fundamental na qualidade e eficiência dos serviços prestados;
- Integração da **estratégia de inovação na estratégia global do INA, I.P.**, apoiando o seu desenvolvimento organizacional - A intervenção a montante, no suporte à gestão das organizações públicas, com a introdução da inovação programada e aberta dá-nos instrumentos de gestão, constituindo uma iniciativa de potencial valor elevado. Coloca a parceria do INA, I.P. com os seus interlocutores públicos no centro da respetiva cadeia de valor, promovendo assim, a integração da estratégia de inovação na estratégia global das organizações públicas. O INA, I.P., pretende, desta forma, ser uma referência externa, tendo por isso a obrigatoriedade de constituir internamente um modelo de prossecução e aplicação

das melhores práticas de inovação em gestão pública. Neste âmbito, em 2022, serão dados os primeiros passos relativos à implementação da **Ferramenta<sup>29</sup> de Autoavaliação da Cultura de Inovação**;

- Implementação de renovados **mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos** – Pretende-se implementar um novo modelo de reporte de indicadores de atividade e de desempenho financeiro, orientado para o futuro, reforçando assim o foco na antecipação e análise de tendências, na mitigação de desvios e na informação atualizada como ferramenta fulcral no apoio à decisão - permitindo assim, um controlo mais eficiente e monitorização de toda a atividade do INA, I.P., bem como a interpretação de sinais e capacidade antecipatória – perspetivando exponenciar do melhor modo possível os resultados da área de negócio;
- Criação da **rede INA Alumni** – Com a criação de uma comunidade INA Alumni, pretende-se a disponibilização de informação privilegiada para formandos e formadores e a realização de um conjunto de ações, como por exemplo um encontro anual, o prémio anual de carreira para o formando, benefícios com parceiros, de forma a estreitar as relações entre o INA, I.P. e os seus formandos e formadores. Deste modo, pretende-se reforçar os laços entre o INA, I.P. e os seus antigos alunos, promovendo a boa comunicação entre as partes e a partilha de experiências. Pretende-se desenvolver uma rede que produza valor acrescentado para todos os seus membros, que defenda os valores, princípios e causas comuns, convertendo-se numa referência na sociedade pelo seu contributo;
- Promoção da relação com atuais e potenciais formadores do INA, I.P. (**Balcão do Formador**) – A criação do Balcão do Formador tem o intuito de melhorar o tratamento da informação relativa aos processos de contratação dos formadores, possibilitando a revisão e um melhor controlo sobre a política de preços. Pretende-se também, o reforço dos canais de comunicação para, deste modo, se conquistar a confiança dos formadores visando construir uma relação profissional duradoura e de total clareza. Concluindo, a criação deste balcão, visa providenciar um serviço aos associados, particularizado e simplificador da relação entre as exigências profissionais, o mercado de trabalho e a nova realidade digital. O objetivo é assim,

---

<sup>29</sup> Esta ferramenta 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. Pretende-se difundir na Administração Pública o modelo inerente ao autodiagnóstico de cultura de inovação, que está focado primordialmente no alinhamento da estratégia de inovação com a estratégia global da organização, apoiar a realização de autodiagnósticos e de planos de melhoria de competências de inovação.

potenciar e ajudar todos os formadores, através da disponibilização de recursos e informação essencial para todos os associados.

Cumpramos ainda realçar que, no ano de 2022, será realizado o **congresso bianual do INA, I.P.**, bem como sistematizados ciclos temáticos de WebINArS com vista à partilha e debate de questões atuais e emergentes na esfera da Administração Pública.

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
<b>Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos</b>				<b>30 000 €</b>	<b>2</b>			
Índice de compromisso organizacional	7	1	10			Média simples das respostas ao inquérito = $\Sigma$ respostas ao inquérito ÷ N.º de respostas (escala de 1 a 10 em que 10 corresponde a "Muito Satisfeito")	Relatório do Questionário de Avaliação, registado no SIPOC	Valor máximo teoricamente possível
N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	40	6	58			Média simples das horas de formação de todos os trabalhadores do INA que tenham estado em funções durante todo o exercício	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Implementar a transformação digital do INA</b>				<b>378 197 €</b>	<b>5</b>			
Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	20%	3%	29%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatório de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Integrar a estratégia de inovação na estratégia global do INA, apoiando o seu desenvolvimento organizacional</b>				<b>0 €</b>	<b>1</b>			
Data de aplicação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação	30/09/2022	31/10/2022	30/06/2022			Data de entrega do relatório com as conclusões do diagnóstico	Entrega do relatório	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes.
<b>Implementar mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos</b>				<b>0 €</b>	<b>2</b>			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
Data de implementação do Plano de Controlo de Gestão	30/11/2022	31/12/2022	30/09/2022			Data do início da implementação das medidas do Sistema de CG	Documentos Excel e manual de procedimentos	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes.
<b>Realizar o Congresso bianual do INA</b>				<b>100 500 €</b>	<b>4</b>			
N.º de participantes no Congresso do INA	1000	150	1438			Nº de participantes	Total de presenças no congresso	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Índice de satisfação dos participantes	75%	11%	100%			Média das respostas dos Questionários com avaliação muito satisfeito	Relatório do Questionário de Satisfação	Valor máximo teoricamente possível
<b>Realizar encontros gratuitos sobre temas atuais da AP</b>				<b>33 302 €</b>	<b>4</b>			
N.º de encontros realizados	8	1	12			Nº de encontros realizados	Vídeos dos encontros	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Índice de satisfação dos participantes	75%	11%	100%			Média das respostas dos Questionários com avaliação muito satisfeito	Relatório do Questionário de Satisfação	Valor máximo teoricamente possível
<b>Reformular e promover a imagem e da comunicação institucionais do INA</b>				<b>5 600 €</b>	<b>7</b>			
N.º de visualizações da página eletrónica do INA por ano	1 500 000	225 000	2 156 250			Nº visualizações da página eletrónica do INA	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
N.º de subscritores da <i>newsletter</i> do INA	7 000	1 050	10 063			Nº subscritores da <i>newsletter</i>	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de seguidores nas redes sociais do INA	35 000	5 250	50 313			Nº seguidores nas RS (Instagram, Facebook, LinkedIn, You Tube e Twitter)	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Criar a rede INA Alumni</b>				<b>4 000 €</b>	<b>2</b>			
Data de lançamento da rede INA Alumni	30/11/2022	30/11/2022	31/07/2022			Data do marco público de apresentação do projeto	Evento de apresentação	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes.
<b>Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA</b>				<b>0 €</b>	<b>4</b>			
Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	25%	4%	36%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de monitorização registado no SIPOC	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 4– Atividades previstas 2022 | Objetivo Estratégico 3

## Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Foram definidas medidas com vista à internacionalização da marca INA, considerando o progressivo crescimento de um mundo global em permanente interconexão – afigurando-se fulcral o acompanhamento permanente das atividades e atores ao nível internacional, assumindo o INA, I.P. a lógica do **Think Global | Act Local**. Conforme referido anteriormente, os três objetivos estratégicos interagem e retroagem entre si – sendo indubitável que o reforço do posicionamento institucional na dimensão internacional produzirá benefícios na oferta formativa do INA, I.P. em razão de diversidade e qualidade.

No âmbito da medida relativa à coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais, o INA.P. irá coorganizar o Congresso do Grupo Europeu para a Administração Pública (EGPA) em parceria com o *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS).

Em 2022, pretende-se prosseguir o **Programa de Intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública** de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e internacionais – sendo este programa um valioso contributo para a notoriedade, prestígio, e reforço do posicionamento institucional na esfera internacional. Relativamente a este programa, cumpre dar nota sobre a recente Declaração<sup>30</sup> de Estrasburgo sobre os valores e desafios comuns das administrações públicas europeias, adotadas pelos ministros europeus que tutelam a área da Administração Pública e com o apoio da Comissão Europeia - consagra, entre outros, o apoio ao reforço da mobilidade dos trabalhadores públicos na União Europeia em todas as suas componentes: continuidade do Programa de Intercâmbio de Liderança na União Europeia e o desenvolvimento à escala europeia de um programa de intercâmbio voluntário dedicado à transformação pública dos funcionários públicos entre os Estados-Membros, bem como a Comissão Europeia.

Relativamente ao eixo da cooperação com os países de língua portuguesa, o ano de 2022 afigura-se como o ano de arranque e realização de atividades preparatórias perspetivando a prossecução das metas definidas no Plano Estratégico 2022-2026. Estas atividades preparatórias incluem o reforço da parceria com o Instituto Camões, I.P. e a reativação da Rede RINAPE, através da retoma de reuniões regulares da rede, com vista à construção de oportunidades conjuntas de formação

---

<sup>30</sup> Declaração adotada em 17 de março de 2022, sob a égide da Presidência Francesa do Conselho Europeu.

No âmbito da medida atinente à internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA, I.P., em 2022, pretende-se iniciar as atividades preparatórias que visam a formulação de um plano integrado de comunicação, incluindo o eixo digital – website institucional do INA, I.P., a comunicação do INA, I.P. nas redes sociais e reflexão sobre o projeto de *rebranding* da imagem do INA, I.P.. Pretende-se ainda, e de acordo com a medida prevista no Plano Estratégico referente ao reflexo da agenda e prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português na atuação do INA, I.P., a disponibilização de oferta formativa enquadrada nesse âmbito.



Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
<b>Promover a imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países</b>				<b>5 300 €</b>	<b>4</b>			
N.º de utilizadores que acedem à página eletrónica do INA a partir do estrangeiro por ano	17 000	2 550	24 438			Nº utilizadores que acedam à página eletrónica a partir do estrangeiro	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de subscritores estrangeiros da newsletter do INA	50	8	72			Nº subscritores estrangeiros da <i>newsletter</i>	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de seguidores estrangeiros nas redes sociais do INA	1 400	210	2 013			Nº seguidores estrangeiros das RS	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Coordenar e/ou (co)organizar projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior</b>				<b>45 750 €</b>	<b>4</b>			
N.º de projetos	1	1	3			Nº projetos	Relatórios dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de outras iniciativas (congressos, seminários, etc.)	3	1	5			Nº de iniciativas (congressos, seminários)	Relatórios das iniciativas desenvolvidas	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Participar em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países</b>				<b>76 500 €</b>	<b>4</b>			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
N.º de comunicações	5	1	7			Nº comunicações	Relatórios das comunicações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Disponibilizar a oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas</b>				<b>5 000 €</b>	<b>4</b>			
N.º de formações à medida em parceria com o Camões, I.P.	2	1	4			Nº de formações à medida	Relatório da Formação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Desenvolver o programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros</b>				<b>8 500 €</b>	<b>2</b>			
N.º de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	6	1	9			Nº participantes nacionais	Relatórios de Monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	8	1	12			Nº de participantes estrangeiros	Relatórios de Monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Disponibilizar a oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência</b>				<b>3 100 €</b>	<b>7</b>			
N.º de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	2	1	4			Nº cursos	Nº de cursos presentes no Plano de Formação do INA, I.P.	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação valor Crítico
<b>Promover a imagem do INA e da sua oferta de capacitação e assistência técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP</b>				<b>93 049 €</b>	<b>7</b>			
N.º de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	2	1	4			Nº de apresentações da oferta de capacitação realizadas junto dos países da CPLP	Relatórios das ações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de formandos de outros países da CPLP	25	1	33			Nº de formandos com certificado emitido de países da CPLP	Nº de certificados emitidos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Dinamizar a Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)</b>				<b>31 000 €</b>	<b>4</b>			
N.º de membros/ entidades observadoras presentes na 7.ª Assembleia Geral	6	1	9			Nº Entidades presentes na AG	Ata da AG	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de <i>webinars</i> gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	1	1	3			Nº Webinars realizados	Vídeos dos Webinars	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 5– Atividades previstas 2022 | Objetivo Estratégico

## Quadro de Avaliação e Responsabilidade 2022

Conforme anteriormente referido, tendo por base a matriz operacional (atividades previstas para o ano de 2022), foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2022 - no qual se atribuiu maior relevância às atividades diretamente relacionadas com a área de formação (nas quais se incluem os programas no âmbito do PRR) e as medidas previstas no artigo 22.º da proposta de Lei de Orçamento de Estado para 2022 – que, por imperativo legal, devem representar (no mínimo) 50% do peso dos objetivos consagrados no QUAR.

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
Eficácia (Peso 30%)	OE 1	Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR	Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	75%	75%	15%	100%
			N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR	25%	4 000	1 000	6 250
	OE 1	Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P.com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas	Taxa de execução do Programa de Formação anual	50%	85%	13%	100%
			Índice de satisfação dos formandos <sup>31</sup>	50%	5	1	7
Eficiência (Peso 20%)	OE 1	Implementar a plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da Administração Pública (CoFAP)	N.º de dias corridos para a finalização do procedimento de contratação do desenvolvimento da aplicação	30%	334	32	273
			Taxa de execução do Plano de Projeto	70%	50%	15%	100%
	OE 2	Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES e I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.	100%	4	1	6

<sup>31</sup> Escala definida de 1 a 7

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
Qualidade (50%)	OE 3/ LOE	Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos	Índice de compromisso organizacional <sup>32</sup>	50%	7	1	10
			N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	50€	40	6	58
	OE 3/ LOE	Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.	Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	100%	25%	4%	36%

Tabela 6– QUAR 2022

<sup>32</sup> Escala definida de 1 a 10

## Recursos Financeiros

No âmbito da elaboração do orçamento do INA, I.P. para o ano de 2022, procedeu-se a alterações relativas aos pressupostos de orçamentação – perspetivando uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, designadamente, a utilização das receitas de impostos para cobrir o primeiro semestre da atividade, recorrendo a esta fonte de financiamento para efetuar os pagamentos das remunerações, respetivos encargos e fazer face aos gastos referentes a aquisições de bens e serviços, visando assegurar o regular funcionamento da atividade corrente nos primeiros meses do ano de 2022. Esta medida afigura-se particularmente relevante no âmbito de investimentos previstos para a valorização e aquisição de equipamentos nas instalações em Algés e, para a redução da dependência de receita própria no início de cada ano – mitigando assim possíveis constrangimentos financeiros. Cumpre ainda realçar a reorganização do orçamento por atividades, nomeadamente, a associação de todos os gastos e proveitos às suas respetivas atividades – assegurando uma análise segmentada e detalhada das despesas e receitas do INA, I.P.

A previsão da despesa para o ano de 2022 resulta, fundamentalmente, das obrigações assumidas referentes às despesas com pessoal, à aquisição de bens e serviços, aos encargos com as instalações para o normal funcionamento do INA, I.P., ao investimento em novos equipamentos informáticos e recrutamento de pessoal e, as despesas referentes aos projetos supra identificados.

O orçamento proposto, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a um total de 14 151 938 euros, discriminado pelo tipo de despesa indicado na tabela abaixo:

<b>Orçamento de Funcionamento</b>	<b>8 529 159 €</b>
Despesas com Pessoal	3 861 454 €
Aquisições de Bens e Serviços	2 488 868 €
Transferências Correntes	69 439 €
Outras Despesas Correntes	91 544 €
Despesas de Capital	2 017 854 €
<b>Projetos</b>	<b>5 622 779 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 151 938 €</b>

Tabela 7 - Recursos Financeiros previstos para 2022

Relativamente ao orçamento previsto pelas unidades orgânicas, para o cumprimento dos indicadores, ascende a um total de 7 152 580,00 euros, o que corresponde a 51% do orçamento total do INA I.P, para o ano de 2022.

## Recursos Humanos

Sendo intrínseca a essencialidade dos trabalhadores no âmbito da atividade operacional do INA, I.P. e na prossecução dos objetivos plurianuais e anuais, foram implementadas medidas conducentes à melhoria das condições de trabalho, nomeadamente:

- Recolocação de todos os trabalhadores no mesmo edifício (em Algés) visando exponenciar o trabalho colaborativo, a comunicação e o sentimento de pertença;
- Modalidade de teletrabalho em regime híbrido, perspetivando conciliar a vida profissional, pessoal e familiar;
- Disponibilização de um serviço de *Shuttle* aos trabalhadores, visando facilitar a sua deslocação diária para o INA I.P.;
- Realização de encontros “Somos INA - Saúde”, com vista à promoção da prática de exercícios físicos de baixa intensidade;
- Realização de encontros “Somos INA” com o objetivo de envolver os trabalhadores em momentos de partilha de conhecimento sobre temáticas relevantes, como a Prevenção de Sintomas Músculo-Esqueléticos em Teletrabalho, Alimentação Saudável, Psicologia Positiva, entre outras;
- Implementação do programa de acolhimento que visa dar as boas-vindas e contribuir para a integração dos(as) novo(as) trabalhadores(as);
- Início da implementação do Projeto Ecossistemas dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS) que preconiza a avaliação das condições de saúde e estilos de vida dos profissionais e de que forma as organizações são ecossistemas promotores da saúde e bem-estar.

Para o ano de 2022, estão previstas outras medidas adicionais, designadamente:

- Implementação de um plano de políticas de recursos humanos;
- Formação transversal e específica para todos os trabalhadores;
- Criação de parcerias e protocolos com a sociedade civil;
- Criação de sistemas de recompensas e gestão de carreiras.

Em linha com o desígnio da valorização das pessoas, o INA, I.P. assume como foco primordial na política de recursos humanos - a motivação dos colaboradores, a promoção do desenvolvimento das competências individuais e profissionais, assegurando a evolução e valorização contínua de cada trabalhador, sendo indubitável o impacto para o INA, I.P. enquanto organização.

O mapa de pessoal do INA, I.P., aprovado para 2022, prevê um total de 121 postos de trabalho, sendo que 20 desses postos estão afetos às receitas próprias, que desta forma, apenas serão preenchidos se o desenvolver da atividade assim o permitir. Na Tabela 8 e na Figura 2, apresenta-se a distribuição dos recursos humanos do INA, I.P. por cargos e carreiras. Atualmente a carreira com maior peso, é a de Técnico Superior que representa 46% de trabalhadores, verificando-se ainda alguma expressão na carreira de Assistente Técnico, com um total de 27% de trabalhadores.

<i>Designação</i>	<i>N.º</i>
Dirigentes - Direção Superior	3
Dirigentes - Direção Intermédia	10
Investigador	3
Técnico Superior	56
Especialista de Informática	5
Técnico de Informática	6
Assistente Técnico	33
Assistente Operacional	5
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

**Tabela 8 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira**



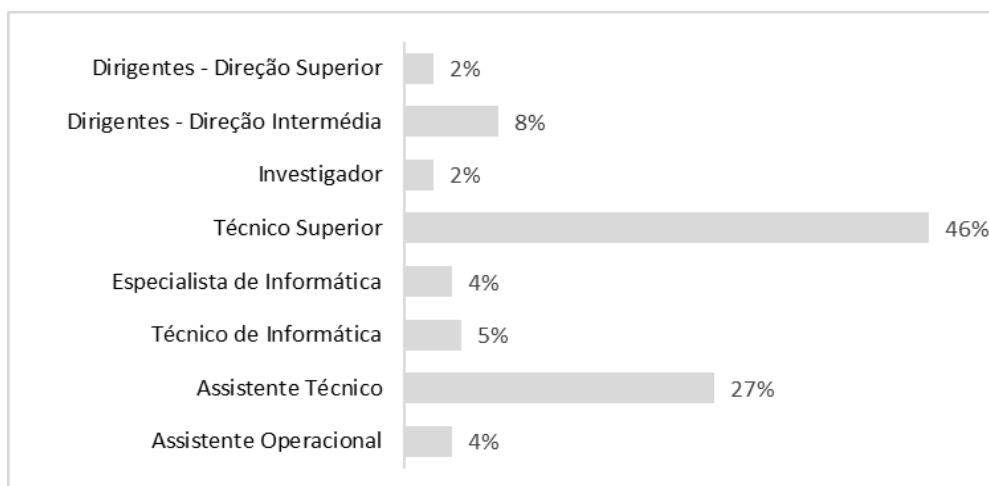


Figura 2 - Distribuição do total de trabalhadores por Cargo/Carreira

## Plano de Formação Interna

O desenvolvimento e a qualificação dos trabalhadores em funções públicas são considerados fatores-chave para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos e para uma Administração Pública eficiente e inovadora. Nesse sentido, é realizado um investimento contínuo no desenvolvimento dos recursos humanos, refletido nas ações formativas constantes no Plano de Formação Interna.

O Plano de Formação do INA, I.P. relativo ao ano de 2022, cumpre o disposto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o regime da formação profissional na Administração Pública.

Na elaboração do Plano de Formação Interna, foi ainda considerado o disposto no Regulamento do Programa de Capitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas (CAT), aprovado pela Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho de 2019, na sua redação atual, que determina que todos os trabalhadores em funções públicas integrados na carreira geral de técnico superior, colocados nos diversos órgãos ou serviços na sequência de um procedimento de recrutamento centralizado, têm obrigatoriamente de frequentar o CAT - Formação Inicial.

O plano de formação foi elaborado tendo por base um diagnóstico interno de necessidades de formação, efetuado com recurso a uma metodologia participativa, que procura cruzar as manifestações de interesse por parte dos colaboradores com as necessidades identificadas pelos dirigentes, alinhadas a estratégia organizacional, os objetivos e as atividades a realizar.

A metodologia utilizada permitiu identificar as áreas que carecem de uma atualização ou reciclagem de conhecimentos e desenvolvimento de competências, de forma a garantir que o desempenho dos trabalhadores vá ao encontro das necessidades de cada departamento e da própria organização, em alinhamento com a estratégia e com os objetivos institucionais.

O plano de formação interna é efetuado tendo por base a sua oferta formativa externa, nomeadamente, o Programa de Formação do INA, I.P. para 2022. Destaca-se uma maior aposta na formação técnica, dirigida para o desenvolvimento de competências específicas para o desempenho da atividade (Formação Transversal). Ainda neste âmbito, foi proposto que todos os trabalhadores do INA, I.P realizassem uma formação sobre o Código do Procedimento Administrativo (CPA), na vertente jurista ou não-jurista (Formação Transversal – Direito Administrativo).

Evidencia-se, também, uma aposta no desenvolvimento de competências digitais (Formação em Competências Digitais), que têm vindo a ganhar particular relevância pela crescente exigência neste âmbito, não apenas pelo contexto atual, decorrente da pandemia Covid-19, mas também da crescente complexidade da atividade desenvolvida pelo INA, I.P., onde as áreas do tratamento, análise e apresentação de dados e de informação têm vindo a assumir particular relevo.

## **Publicidade Obrigatória**

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, I.P. 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 2022, um encargo anual com estas publicações no valor de 5.400,00 euros.

## Medidas de Modernização Administrativa

A modernização dos serviços públicos tem sido um dos principais desígnios dos sucessivos programas de governo e nesse sentido, o Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril alterado pela Lei n.º 61/2021, de 19 de agosto, estipula que os organismos da Administração Pública devem incluir nos seus planos de atividades, medidas referentes à desburocratização, qualidade e inovação, a desenvolver pelos organismos.

É neste desiderato, que o INA apresenta um conjunto de medidas que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados, assente fundamentalmente num processo de transformação digital, no qual se encontram contempladas mudanças de infraestruturas e equipamentos, redes e sistemas de comunicações, que permitirão agilizar processos e procedimentos, e conduzir a uma melhor resposta às solicitações da Administração Pública.

Por outro lado, e ainda num contexto de modernização, pretende-se adotar um conjunto de medidas com o objetivo de melhorar a interação do INA com os seus *stakeholders*, nomeadamente através da implementação do Balcão do Formador, que vai permitir dar um apoio mais personalizado aos formadores criando assim uma maior aproximação; da construção de uma plataforma de suporte à coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (CoFAP); da implementação de um Plano de Comunicação; da realização de questionários de satisfação aos formandos, para uma maior perceção de eventuais melhorias; e da revisão dos processos e procedimentos, de forma de melhorar o funcionamento interno e obter uma maior qualidade dos mesmos.

Adicionalmente e de forma transversal, o INA continuará a apostar na formação e capacitação dos seus trabalhadores e dirigentes, como forma de reforçar as suas competências em áreas estratégicas e indutoras de inovação e mudança, conducente a uma melhoria contínua e modernização dos serviços.

## Considerações finais

Face ao exposto e considerando as variáveis de contexto interno e externo, assim como enquadramento que baliza a atividade do INA, I.P neste primeiro ciclo de gestão sintetizado no Plano de Atividades 2022, afigura-se de extrema relevância assegurar a manutenção de uma perspetiva **realista e capacidade antecipatória** face às incertezas no plano externo, o **dinamismo** face às oportunidades decorrentes das alterações ao modelo de ensino e formação na Administração Pública, **o reforçado espírito de cooperação** com as Instituições do Ensino Superior tendo em vista o bem maior – as pessoas, **o sentido de compromisso** na prossecução dos objetivos delineados no Plano de Capacitação Estratégica e Plano Estratégico e, uma elevada competência na **orientação para resultados** - tendo as pessoas e a qualidade da capacitação como farol desta nobre missão institucional.