

ina



INSTITUTO NACIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

# Plano de Atividades 2023

## Índice

Sumário Executivo.....	2
Nota Introdutória.....	5
Identidade institucional.....	7
Capítulo I – Objetivos e Estratégia.....	10
Enquadramento com as políticas públicas para a Administração Pública.....	10
Plano de Recuperação e Resiliência.....	12
Plano de Capacitação Estratégica AP 2026.....	13
Plano Estratégico INA 2022-2026.....	14
Capítulo II – Prioridades, atividades e recursos.....	16
Atividades.....	18
Quadro de Avaliação e Responsabilização 2023.....	44
Recursos Financeiros.....	45
Recursos Humanos.....	47
Plano de Formação Interna.....	50
Publicidade Institucional.....	51
Medidas de Modernização da Administração.....	51
Considerações Finais.....	52

## Sumário Executivo

1. O Plano de Atividades de 2023 do Instituto Nacional de Administração, I. P. (doravante INA), constitui o instrumento de gestão anual, sendo elaborado em alinhamento com as políticas macro para a Administração Pública, designadamente, 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, a Lei de Orçamento de Estado para 2023 e as medidas previstas no Plano de Recuperação e Resiliência (doravante PRR) cuja responsabilidade incumbe ao INA.

Enquanto instrumento de gestão, o presente documento tem por finalidade apresentar as linhas de atuação do INA para o exercício de 2023, ancoradas na sua missão e visão, identificando um conjunto de objetivos e atividades relevantes que se pretende alcançar, que lhe permitem posicionar-se enquanto centro promotor do desenvolvimento cultural, científico, social e tecnológico na Administração Pública.

2. Considerando que se trata de um instrumento de gestão e avaliação do serviço, entendeu-se ainda incluir o Quadro de Avaliação e Responsabilização (doravante QUAR), enquanto parte integrante do presente documento.

3. Acresce a consonância com o Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026, bem como a derivação do Plano Estratégico INA para o período de 2022-2026. Na consolidação da matriz estratégica 2022-2026, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, que serão operacionalizados e desenvolvidos no ano de 2023:

- **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.

Para a sua concretização, foram definidos sete 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, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas; (iii) Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior; **Eficiência** – (i) Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento; (ii) Implementar a transformação digital do INA, e **Qualidade** – (i) Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos; (ii) Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA.

**4.** No âmbito da prossecução dos objetivos operacionais supra identificados, prevê-se a concretização de 38 medidas, tendo sido definidos 54 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 quatro objetivos estratégicos supracitados, com a tónica acentuada no OE1 e OE2, centrados na capacitação, investigação, desenvolvimento e inovação da e na Administração Pública.

Para a realização dos objetivos, medidas e metas propostos neste plano, serão afetados os recursos financeiros e humanos que se afigurem necessários, dispondo, de um orçamento para o ano de 2023 no valor de 15.335.906 euros, dos quais 6.308.711 euros correspondem a verbas provenientes do PRR.

No que aos recursos humanos concerne, o mapa de pessoal previsto para o ano em análise engloba um total de 121 postos de trabalho, na sua maioria técnicos superiores, sendo que desse total, 20 postos se encontram afetos às receitas próprias, que serão apenas preenchidos caso o desenvolver da atividade assim o permita. Pretende-se em 2023, prosseguir o reforço no investimento na formação dos trabalhadores, sendo o Plano de Formação Interna alicerçado num diagnóstico interno de necessidades de formação, que permita capacitar os trabalhadores para melhor corresponder aos objetivos e às atividades a realizar.

Finalmente, importa referir a intenção da prossecução da implementação das medidas previstas no plano de políticas de recursos humanos, enquanto ferramenta para a construção de uma política integrada de recursos humanos, por forma a otimizar a gestão de carreiras, gerando ganhos de produtividade, a

consolidar medidas conciliadoras da vida profissional, pessoal e profissional, e a firmar o compromisso com a organização.

## Nota Introdutória

O Plano de Atividades 2023 foi elaborado com o intuito de criar um instrumento eficiente e ágil de gestão, nomeadamente na implementação das ações previstas e, na subsequente monitorização e avaliação final. A estrutura do documento foi definida de acordo com as linhas de orientação para o Quadro de Avaliação e Responsabilidade 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. Na elaboração do presente documento foram observadas as dinâmicas externas e internas que contextualizaram e influenciaram a definição de prioridades para o ciclo de gestão em apreço.

No que se refere ao ambiente externo, o ano de 2022 foi particularmente marcado por acontecimentos (nacionais e internacionais) que produziram efeitos a curto, médio e longo e prazo com impacto na atividade da Administração Pública e, conseqüentemente também na atividade do INA, destacando-se no plano nacional a convocação de eleições legislativas antecipadas, a tomada de posse do XXIII Governo Constitucional e a vigência do regime de duodécimos no primeiro semestre do ano. No plano internacional, cumpre realçar o crescimento significativo da taxa de inflação, o aumento das taxas de juro e alterações na política económica e monetária do Banco Central Europeu, ao qual se somou ainda como componente influente o eixo geopolítico, nomeadamente, a situação de Guerra na Europa.

No que concerne ao ambiente interno, afigura-se importante realçar a continuidade da operacionalização dos programas previstos no PRR afetos à responsabilidade do INA, cujo prazo de execução constitui um enorme desafio para todos os organismos, acentuado pelos constrangimentos naturais registados no início de 2022 face aos acontecimentos referenciados anteriormente no plano nacional.

Relativamente ao ano 2023, ainda que se reconheça alguma imprevisibilidade, assume-se a possibilidade de que o INA passe por uma nova alteração de instalações, passando para o edifício Campus APP, no centro de Lisboa, o que lhe permitirá estar junto da entidade a quem compete a respetiva superintendência, potenciando uma agilização e aperfeiçoamento de processos, e a uma consolidação junto de outras Instituições Públicas.

Sem prejuízo desta potencial alteração de instalações, já no ano de 2022, foram disponibilizadas salas equipadas para a realização de formação, permitindo o regresso à modalidade de formação presencial, o

que permite a incorporação de novas dinâmicas na formação, através da interligação de exercícios presenciais e de exercícios realizados através de plataformas digitais, em modo assíncrono e síncrono.

A alteração da orgânica do instituto, com particular destaque para a passagem da unidade orgânica flexível do Centro de Conhecimento no domínio da Administração Pública, para a esfera da Direção de Serviços de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais e Promoção da Inovação (DSMOPI)<sup>1</sup>, deverá conduzir à clarificação do foco nos objetivos de inovação e investigação e a uma maior concatenação entre formação e inovação.

Cumpra ainda realçar no domínio interno, a aprovação do Plano Estratégico 2022-2026<sup>2</sup> que constitui a pedra basilar da ação do INA e que, em articulação com o Plano de Capacitação Estratégica AP 2026, a pedra angular de uma renovada oferta formativa para a Administração Pública<sup>3</sup>, informam toda a atividade do INA no seu ciclo de gestão anual e plurianual (2022-2026).

---

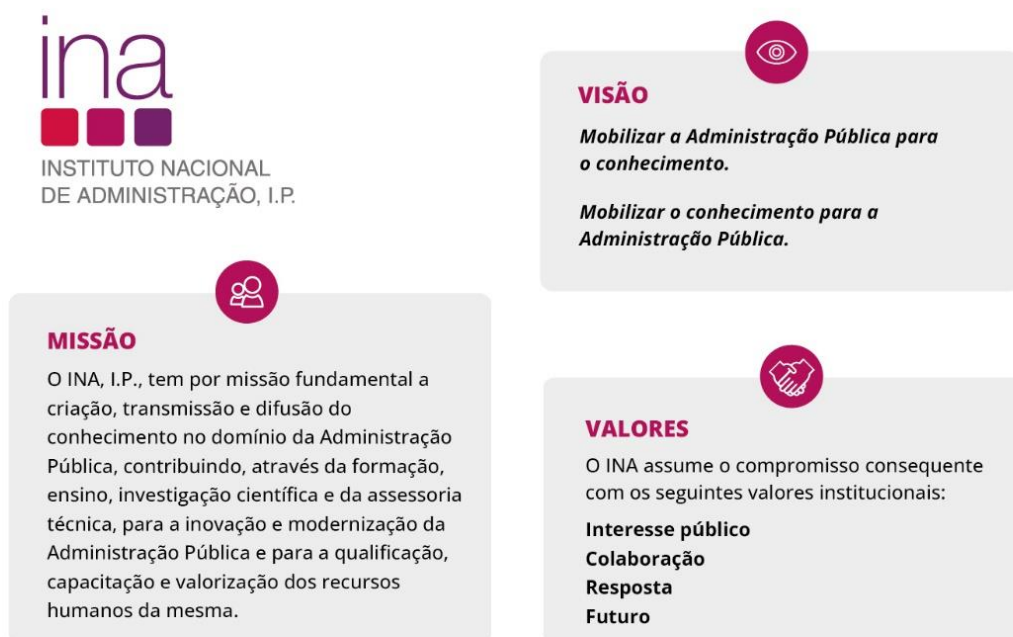
<sup>1</sup> Conforme Despacho n.º 6549/2022 de 24 de maio de 2022

<sup>2</sup> [Plano Estratégico 2022-2026](#)

<sup>3</sup> [Plano de Capacitação Estratégica AP](#)

## Identidade institucional

A identidade institucional das organizações é, por regra, um elemento constante nos documentos de gestão de todas as entidades públicas, afigurando-se neste ciclo de gestão, especialmente relevante.



## Orgânica

Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março, são órgãos do INA, o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o Fiscal Único. A organização interna 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>4</sup>.

<sup>4</sup> Considerando estarem concluídos os procedimentos concursais dos dirigentes de 1.º grau e respetivas nomeações, e que a experiência ditou a vantagem de fazer ajustes à orgânica flexível fixada preliminarmente pela Comissão



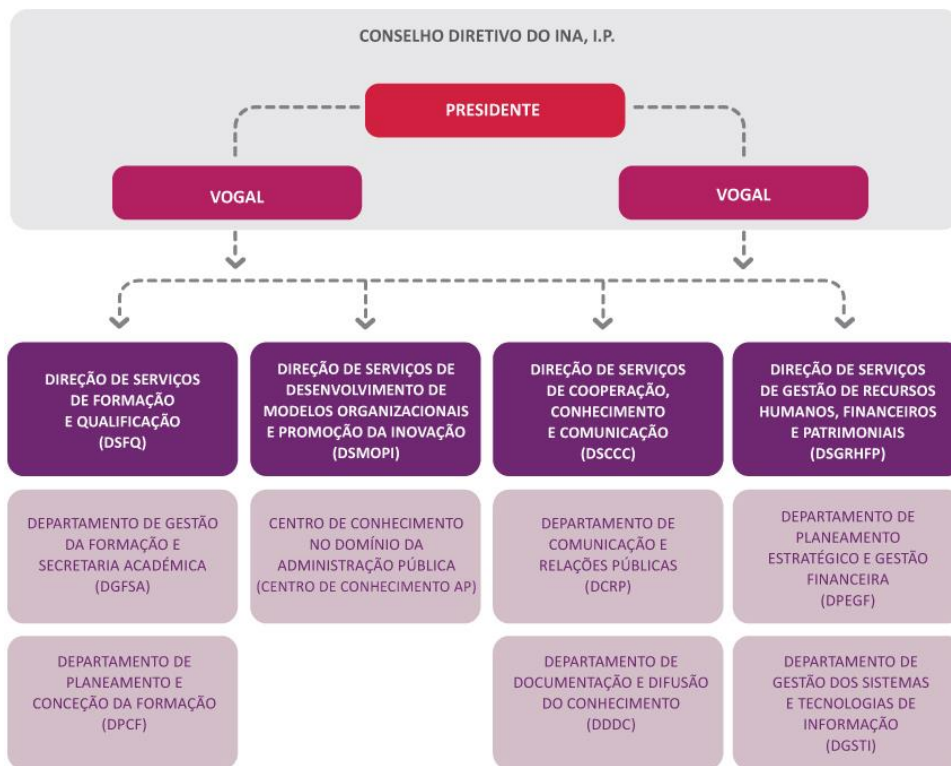


Figura 1 – Orgânica do INA, I.P.

Instaladora através do respetivo Despacho n.º 6573/2021, de 6 de julho de 2021, publicado no Diário da República n.º 129, 2.ª série, de 6 de julho, o Despacho n.º 6549/2022 de 24 de maio de 2022, publicado no Diário da República n.º 100, 2.ª série, de 24 de maio veio incluir alterações à orgânica do INA, como forma de clarificar o foco nos objetivos de inovação e investigação e de permitir uma maior concatenação entre formação e inovação.

## Atribuições

São atribuições<sup>5</sup> do INA, 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, em redes de bibliotecas e a sua inserção em bases de dados relacionadas com a Administração Pública.

Na dimensão da identidade institucional, cumpre ainda referenciar que o INA desenvolve a sua atividade em 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 - que representam elementos essenciais para o fim último da nossa missão, a capacitação dos profissionais da Administração Pública, enquadrada no eixo macro da modernização administrativa.

---

<sup>5</sup> Nos termos e para efeitos do n.º 3 dos Estatutos do Instituto Nacional de Administração, I. P., publicados em Anexo ao Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março.

## Capítulo I – Objetivos e Estratégia

### Enquadramento com as políticas públicas para a Administração Pública

As políticas e estratégias públicas constituem o enquadramento superior da estratégia e ação do INA, materializados no Plano Estratégico e Plano de Capacitação Estratégica para o período de 2022-2026.

Na matriz estratégica do INA, importa referenciar enquanto elemento enquadramento, a **Estratégia<sup>6</sup> Portugal 2030**, na qual são identificados objetivos relativos à modernização, capacitação institucional e formação da Administração Pública, na qual é importante realçar o papel ímpar do INA, 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 que não concluíram o ensino secundário.

Paralelamente, e com uma função semelhante, a **Estratégia<sup>7</sup> para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública (2020-2023)** 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, 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”; a criação de programa de mobilidade para dirigentes noutros países, com a designação de “Liderança em Intercâmbio”, (iii) o desenvolvimento de competências nos

---

<sup>6</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>7</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.

trabalhadores, através de formação inicial e contínua; (iv) o aprofundamento das medidas de conciliação de vida pessoal e profissional, através da formação, (v) 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>8</sup>, nomeadamente no capítulo referente à governação e serviços públicos (investir na qualidade dos serviços públicos) confere especial destaque ao INA, 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 através do estabelecimento de parceria por via de **consórcio**<sup>8</sup> entre o INA 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.

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) para o INA, designadamente, o reforço do modelo de formação aos trabalhadores em funções públicas ministrada pelo INA, 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; 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 Estado, enquanto empregador, no esforço de qualificação dos seus trabalhadores; o

---

<sup>8</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.

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.

### **Plano de Recuperação e Resiliência**

Cumpre ainda mencionar um outro componente decorrente do enquadramento superior supra explicitado, que constitui um dos relevantes desígnios da estratégia e ação do INA, o **Plano de Recuperação e Resiliência**.

Ao INA 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, são desenvolvidas medidas que dão corpo a alguns dos objetivos das políticas para a Administração Pública, nomeadamente:

- O **programa de capacitação digital** onde se inclui a **Infoexclusão zero, AP digital 4.0**, assente nos eixos de formação em ferramentas de produtividade, formação destinada a técnicos na carreira de informática e formação em tecnologias emergentes e gestão;
- 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;
- O Plano de Ação específico para o **Programa Qualifica AP**;
- 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

Enquanto documentos de enquadramento, o **Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026** e o **Plano Estratégico do INA para 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 – cumulando fins e objetivos- da atividade do INA.

O **Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026** vem dar resposta ao referido 1º eixo da Estratégia de Modernização, que é precisamente o de “investir nas pessoas”, constituindo um pilar 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 2023: **as metas contratualizadas no âmbito do PRR**; a alteração do leque de cursos de formação do INA (organização por níveis de competências); a densificação das áreas de **formação estratégica** do INA, conforme traduzido posteriormente no Despacho<sup>9</sup> n.º 2876/2022, de 4 de março de 2022; o **alargamento da oferta de formação para dirigentes** (incluindo a ponderação sobre reformulação da Portaria<sup>10</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>11</sup> em domínios como a capacitação digital, administração pública, gestão, finanças; a divulgação da oferta formativa disponibilizada pelo INA; a disponibilização de cursos formação transversal de forma tendencialmente gratuita.

---

<sup>9</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>10</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>11</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

Quanto ao **Plano Estratégico INA 2022-2026**, o documento pretende expressar o alinhamento transversal com a renovada política para a Administração Pública, tendo como principal propósito 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>12</sup> objetivos estratégicos que interagem e retroagem entre si, e que constituem o farol da ação do INA, para o período 2022-2026.

Para a monitorização dos quatro objetivos estratégicos, são 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 monitorizar 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 por um 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

---

<sup>12</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.

volume de formação ministrada a formandos estrangeiros e qual o peso das receitas geradas nesse contexto, face ao total de receitas próprias.

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	2022	2023	Meta 2026
<b>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</b>	N.º Acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)	Nº de certificados emitidos	15.000	26.250	120.000
	Volume acumulado de formação	Nº formandos X Nº horas de formação	250.000	350.000	3. 400.000
<b>OE 2 – Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público</b>	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação	Nº de estudos e projetos concluídos	--	5	20
	N.º acumulado de soluções* de desenvolvimento e inovação na AP.	Nº de soluções de desenvolvimentos concluídas	--	6	25
<b>OE 3- Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona.</b>	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total da despesa anual	Receitas de impostos ÷ total de despesa anual	70%	60%	30%
	Índice de notoriedade	-	N/A*	N/A*-	70%
<b>OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional</b>	N.º Acumulado de formandos estrangeiros	Nº de certificados emitidos	50	100	500
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	Receita própria proveniente da cooperação internacional ÷ Total de receitas próprias	3%	5%	10%



Observações: N/A (não aplicável): Índice de notoriedade aferido apenas em 2026.

\*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, *toolkits*, vídeos, *podcasts*)

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

Adicionalmente, para cada objetivo estratégico, foram definidas<sup>13</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 e recursos

Conforme referido anteriormente, o Plano de Capacitação Estratégica da AP e o Plano Estratégico constituem as referências basilares da ação do INA, sendo os Planos Anuais e QUAR as respetivas ferramentas de operacionalização, considerando as ações em si mesmas, na sua particularidade.

Assim, o processo de elaboração do Plano de Atividades 2023 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 unidades orgânicas nucleares e com os membros do Conselho Diretivo, perspetivando sistematizar as prioridades para o ciclo de gestão do ano de 2023. No âmbito das referidas entrevistas, foram identificadas as atividades prioritárias enquadradas nos objetivos estratégicos.

<sup>13</sup> Integralmente identificadas e melhor recenseadas no Plano Estratégico INA 2022-2026.

## Prioridades

Quanto ao **Objetivo Estratégico 1**, atinente à promoção da capacitação, para além das denominadas atividades correntes, perspetiva-se a continuação da aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou formato para *Moodle* (*e-learning*); a reestruturação da oferta formativa, na qual se inclui o aditamento de **novas áreas de formação estratégica**; a elaboração de novos programas com entidades parceiras, na sequência da instituição dos consórcios em 2022; a disseminação da oferta de capacitação para dirigentes em **estreita colaboração com as Instituições de Ensino Superior**, conferindo-se à elaboração do Plano de Formação 2024 particular relevância, à semelhança do verificado no ano anterior.

A implementação das medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do **PRR** constitui o segundo eixo prioritário na prossecução do **Objetivo Estratégico 1**.

No que concerne ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o desejo do INA, em prosseguir no fortalecimento da **ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e a Administração Pública**, de modo a que continue a ser visto como um parceiro de referência nas áreas de investigação e inovação, materializando-se, 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 que potenciam a colaboração com unidades de investigação e desenvolvimento**.

Em 2023, cumpre também realçar a 2ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública), mas neste ano com a escolha de um tema específico para a submissão de candidaturas. Perspetiva-se ainda que a realização do **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 realização de workshops internos e externos de debate, análise e partilha de conhecimento no âmbito do projeto **FuturINA**, venham contribuir positivamente para a análise prospetiva no apoio à decisão e na formulação de propostas coorientadas para a oferta formativa.

Relativamente ao **Objetivo Estratégico 3**, referente à notoriedade da marca INA alicerçada no pressuposto da qualidade de resposta, importa salientar a continuação da reestruturação da infraestrutura digital da organização, a implementação da **política integrada de recursos humanos**, a

implementação do modelo de controlo de gestão, a aplicação da **Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação**, e a implementação dos projetos da **Rede Alumni** e do **Balcão do Formador**. Adicionalmente, importa também realçar a implementação de um **Plano de Comunicação** do INA, que incorpore as dimensões 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. Deste modo, o ano de 2023 vai ser um ano de consolidação e implementação de projetos e políticas desenhadas no ano transato.

No âmbito do **Objetivo Estratégico 4**, concernente ao reforço do posicionamento institucional na esfera da cooperação internacional, destaca-se o enfoque e reforço na cimentação das **relações com a CPLP**, com o intuito de alavancar a esfera de atuação do INA, no seio da CPLP, nomeadamente, através da reativação da Rede RINAPE, e ainda de modo a reformular, apresentar e implementar uma nova estrutura de programa a oferecer neste âmbito.

Quanto ao reforço da participação do INA no eixo europeu, verifica-se uma continuidade das ações e participação do INA junto de instituições como o *European Group for Public Administration* (EGPA), o *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS) e a *European School of Administration* (EUSA) e um prosseguimento no desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros.

Por fim, importa ainda realçar a disponibilização de **oferta de capacitação** que reflita a **agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência**, e a implementação do plano desenvolvido para a comunicação externa do INA, nomeadamente no segmento online e nas redes sociais.

## Atividades

Para o ano de 2023, estão previstas 38 medidas/atividades tendo sido definidos 54 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 2023.

Cumpra ainda realçar que, além das medidas previstas e respetivos indicadores, acrescentam outras atividades de suporte e apoio à área de negócio do INA, atividades de planeamento e conceção de projetos e atividades cuja execução ou implementação se inicia após 2023.

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

### **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**

Recorrendo à combinação das diferentes modalidades de formação que tem ao seu dispor, pretende-se que em 2023 o INA dê 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. Deste modo, prevê-se um ano bastante desafiante, uma vez que existiram em 2022, algumas alterações relativamente à oferta de formação que irão ter impacto na arrecadação de receitas próprias, como o caso da descida do número de horas lecionadas relativamente ao Programa de Capacitação Avançada (CAT – Formação Inicial), que constitui uma importante fonte de receitas, e com esta quebra no valor da propina em cerca de 66%, irá conduzir a que o INA aposte cada vez mais, num Plano de Formação mais amplo, com maior oferta qualitativa de modo a captar a atenção de mais formandos. Complementarmente, em 2023, a oferta de MOOC será alargada, de modo a permitir que estes cursos abertos e acessíveis a todos, nos quais cada participante gere o seu tempo de forma autónoma e flexível, tenham maior diversidade de temáticas.

No ano de 2022 procedeu-se à elaboração do **Programa de Formação para 2023**, tendo sido operada a primeira reestruturação da oferta formativa do INA. Conforme referido no Plano de Atividades 2022, o Programa de Formação 2023 foi identificado como o primeiro selo identitário do refundado INA. Deste modo, o ano de 2023, afigura-se não ainda como um ano de consolidação, mas sim de aprofundamento e desenvolvimento de nova oferta, com particular relevância para aquela que se enquadra no âmbito dos consórcios constituídos no exercício anterior e com a que resulta do entrosamento com as unidades de

Investigação e Desenvolvimento. Assim, a nova arrumação do Plano pretende espelhar não apenas o trabalho preparatório e evolutivo, decorrente do último ano de atividade, mas também o aditamento trazido pelo Despacho n.º 2786/2022 de duas novas áreas de formação estratégica a acrescer às áreas estratégicas previstas no Decreto-Lei n.º 86 -A/2016, de 29 de dezembro, e às definidas no Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março: (i) Formação para promoção da cidadania, participação democrática e direitos fundamentais; (ii) Formação para a valorização do interesse e do serviço público.

No que concerne à formação em **consórcio com as Instituições do Ensino Superior** torna-se relevante referenciar que irá englobar as seguintes temáticas: (i) Formação de Capacitação de Dirigentes, (ii) Contabilidade e Auditoria, (iii) Competências Digitais e (iv) Liderança Executiva. De igual modo, importa naturalmente realçar que os consórcios descritos não esgotam outros mecanismos de colaboração também previstos quer no Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março, quer no Decreto-Lei n.º 27/21, de 16 de abril.

Por outro lado, pretende-se continuar a apostar em formações à medida, de modo a proporcionar a cada organismo da Administração Pública a possibilidade de desenvolvimento conjunto de ações formativas, direcionadas a necessidades específicas identificadas pelos organismos públicos – visando a criação de propostas personalizadas de formação.

Para futuro, e no âmbito já da preparação do **Programa de Formação de 2024**, pretende-se que esteja cada vez mais evidente a identidade do novo INA, direcionado às necessidades específicas dos trabalhadores da Administração Pública, e com cada vez mais oferta formativa proporcionado pelos consórcios com as Instituições do Ensino Superior e com os demais parceiros.

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 referenciar a continuação do Programa de Mentoria em Inovação e Liderança e as Oficinas de cocriação/participação, com o intuito de experimentar e fomentar a disseminação de programas

inovadores de capacitação e desenvolvimento, em competências de inovação, empreendedorismo e liderança.

No que concerne à implementação das medidas contratualizadas no âmbito do **PRR**, prosseguir-se-á com a execução dos respetivos programas plurianuais (2022-2026), nomeadamente:

- Testagem e aperfeiçoamento da plataforma de suporte à **Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP)** - Corresponde ao desenvolvimento de uma plataforma de apoio à coordenação e gestão da formação realizada na Administração Pública.
- 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>14</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 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, durante o período de vigência do PRR.

---

<sup>14</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	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Reforçar a oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas</b>				<b>703 949 €</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
N.º de novos cursos em áreas estratégicas	14	2	20			Nº de novos cursos em áreas definidas como estratégicas	Programa de Formação 2024	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Índice de satisfação dos formandos	5	1	7			Média simples das respostas ao inquérito = $\frac{\sum \text{respostas ao inquérito}}{\text{N.º de respostas}}$ (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 o Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026</b>				<b>0 €</b>	<b>5</b>			
Taxa de execução do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026	67%	10%	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	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Implementar o Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)</b>				<b>7 500 €</b>	<b>4</b>			
Data de harmonização do conceito de “competência” na AP, para efeitos da construção dos referenciais de formação	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023			Data de entrega do relatório com as conclusões da harmonização do conceito	Entrega do relatório	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes
<b>Promover o processo de conversão da formação transversal em formato Massive Open Online Courses (MOOC)</b>				<b>60 292 €</b>	<b>3</b>			
Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal	5%	1%	7%			Nº de cursos em formato MOOC ÷ total de cursos de formação transversal	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Transferir conhecimento e soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA</b>				<b>0 €</b>	<b>5</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>Rever a oferta de capacitação para dirigentes (CADAP, CAGEP, FORGEP e CAT-Futuros Líderes), em consórcio com Instituições de Ensino Superior</b>				<b>0 €</b>	<b>9</b>			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Data da implementação de nova oferta de capacitação para dirigentes e trabalhadores da AP	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023			Data da disponibilização da nova oferta de capacitação	Disponibilização dos cursos	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes
<b>Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com Instituições de Ensino Superior</b>				<b>200 000 €</b>	<b>9</b>			
Volume de formação	90 000	13 500	129 375			Nº de formandos X Nº Horas de formação	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de programas em parceria	4	1	6			Nº de programas	Registo SIPOC	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de participantes em programas em parceria	1 500	225	2 156			Nº de participantes	Nº certificados de conclusão	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 (PRR)</b>				<b>2 054 750 €</b>	<b>2</b>			
Taxa de execução do Programa capacitação digital	75%	11%	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	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Executar o Programa de formação superior e avançada em gestão (PRR)</b>				<b>2 285 288 €</b>	<b>2</b>			
Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	75%	11%	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 (PRR)</b>				<b>3 246 431 €</b>	<b>18</b>			
Taxa de execução do Programa Qualifica AP	75%	11%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas x 100	Relatórios de Monitorização	Valor máximo teoricamente possível
<b>Disponibilizar a oferta de capacitação atinente à concretização de políticas públicas transversais</b>				<b>243 860 €</b>	<b>6</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>4 500 €</b>	<b>3</b>			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	30	5	43			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 2023 | 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 2023, é de realçar a continuação do trabalho desenvolvido em 2022, uma vez que o INA é a instituição central na produção, disseminação e apoio à aplicação do conhecimento de valor em gestão pública, investindo simultaneamente, na preparação e sistematização de processos e no desenvolvimento de abordagens, constituindo um suporte à definição informada de política pública, no âmbito das suas atribuições e competências.

Deste modo, o **estabelecimento de acordos e protocolos** no âmbito da dinamização de **ecossistema gerador de conhecimento de valor público**, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento (I&D) recenseadas junto da Fundação para a Ciência e Tecnologia, permitirá criar um ecossistema de capacitação da Administração Pública, adotando um modelo de cooperação com as unidades de investigação, articulado com as Instituições do Ensino Superior, numa lógica de trabalho colaborativo através de atividades I&D integradas, a curto e médio/longo prazo, com foco em avaliação de políticas públicas, mas também em soluções e valor.

Na área da partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas na e da AP, o INA, sabendo da constante mutação das necessidades e objetivos da atual sociedade, pretende continuar a recuperar 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, estando para esse efeito, em 2023 prevista a realização, de um **diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação**. É igualmente pretendida, a atualização e desenvolvimento de produtos em matéria de formação e capacitação, viabilizando a expansão de portfólio, de programa de formação e de serviços de valor, desenvolvendo soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para a oferta formativa e programas de formação do INA.

Pretende-se continuar a aposta no **Prémio INA**, que premeia a melhor investigação no domínio da Administração Pública, visando reconhecer e distinguir, anualmente, os estudos de investigação

desenvolvidos neste domínio. Esta iniciativa pretende a distinção de um trabalho inédito de investigação aplicada, sobre temas relacionados com a missão do INA na criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública e da investigação científica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação das pessoas.

No domínio da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, o ano 2023 corresponderá ao ano da **implementação da Biblioteca Digital do INA**, de modo a garantir a todos, o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública. Ainda neste desiderato da partilha de conhecimento, mantem-se a intenção de dinamizar conferências sobre temáticas emergentes e relevantes no contexto da Administração, com repercussão internacional.

Relativamente, ao projeto **FuturINA**, desenhado no ano 2022, e que consiste em desenvolver a capacidade prospetiva com o intuito de realizar exercícios de *horizon scanning*, antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional, pretende-se em 2023, dar continuidade ao trabalho já desenvolvido, na implementação de análise prospetiva de apoio à decisão, no desenvolvimento de uma abordagem sistémica de identificação de tendências e sinais de mudança, tendo por base, um conjunto de fontes credíveis que reportam sobre a atualidade mundial. Deste modo pretende-se criar uma metodologia de análise que nos permitirá identificar, antecipadamente, de que forma determinadas tendências podem impactar a atividade do INA, bem como sistematizar recomendações e orientações estratégicas em dois eixos: Gestão do INA e Oferta formativa. Existe ainda a intenção de expandir este projeto do universo interno do INA para o universo externo com a realização de *workshops* (exercícios de prospetiva), em colaboração com outras entidades da Administração Pública.

A prototipagem e experimentação de ideias inovadoras é a antecâmara da implementação e disseminação de soluções inovadoras, com resultados tangíveis. Deste modo, o INA pretende continuar a investir na dinamização da inovação como fator determinante da transformação sustentada da Administração Pública, assim no âmbito da promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras, destaca-se em 2023, a continuidade na política de conceção de projetos em **Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação** facilitados pelo INA.

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
<b>Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento</b>				<b>1 000 €</b>	<b>5</b>			
N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES e 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>3</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 o conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública</b>				<b>33 250 €</b>	<b>6</b>			
N.º de publicações da INA Editora	3	1	5			Nº de publicações	INA Editora	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de outras 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%
Data de implementação da Biblioteca Digital e da Rede de Bibliotecas da AP Central	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023			Data da implementação	Implementação da biblioteca Digital	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
								aos recursos existentes
<b>Definir a metodologia de avaliação do impacto da formação</b>				<b>0 €</b>	<b>3</b>			
Data de definição da metodologia de avaliação do impacto da formação	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023			Data da entrega do relatório	Entrega do Relatório	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes
<b>Atribuição do Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP</b>				<b>1 000 €</b>	<b>3</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>Coproduzir e disseminar investigação colaborativa com unidades de I&amp;D</b>				<b>0 €</b>	<b>3</b>			
N.º de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA	2	1	4			Nº de publicações	Divulgação das publicações	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>32 000 €</b>	<b>2</b>			



Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º de exercícios (workshops)	1	1	3			Nº de <i>workshops</i> realizados	Relatório final com conclusões do <i>workshop</i>	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Elaborar o Relatório Anual de Prospetiva INA – <i>Capacity Building Watch</i></b>				<b>0 €</b>	<b>2</b>			
N.º de relatórios	1	1	3			Nº de relatórios	Entrega dos relatórios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Promover a prototipagem e experimentação de ideias inovadoras</b>				<b>107 949 €</b>	<b>4</b>			
N.º de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	10	2	14			Nº de projetos de Aceleradora de Ideias	Relatórios de Monitorização dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para os programas de formação do INA</b>				<b>0 €</b>	<b>3</b>			
N.º de produtos formativos/de capacitação	4	1	6			Nº de produtos formativos de capacitação	Relatórios de Monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 3 – Atividades previstas 2023 | 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, 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:

- Implementação da **política integrada de recursos humanos**, desenhada e aprovada no ano 2022, que tem como pilares a atração de novos trabalhadores, a retenção de talento e a exploração do potencial de cada trabalhador, adotando medidas que fomentem as boas práticas e promovam a melhoria dos ambientes de trabalho - A implementação desta política de recursos humanos, com o aperfeiçoamento da gestão de carreiras, irá gerar ganhos de produtividade e de bem-estar coletivo, sendo indubitáveis os benefícios para a perceção da marca INA, alavancando assim o instituto, através dos contributos dos seus trabalhadores, promovendo juntos deles um maior sentimento de pertença à organização: Uma equipa motivada e produtiva é um requisito essencial na prossecução das atribuições, missão e objetivos do INA;
- Implementação da **transformação digital** do INA (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos) – No ano de 2023, pretende-se continuar o trabalho desenvolvido no ano anterior, num processo que é contínuo, no melhoramento do espaço digital do Instituto. Com o desenvolvimento da digitalização em todo o mundo, esta temática tem um papel fulcral, sendo esta melhoria substancial da área digital do serviço necessária, de modo a contribuir para a coesão e partilha de informação. Pretende-se assim, continuar o processo de renovação, atualização e melhoria da infraestrutura de suporte à utilização dos sistemas de informação e dos postos de trabalho, de modo a agilizar procedimentos, através de plataformas informáticas, como é o caso de ligar, diretamente, os dados do portal da assiduidade ao sistema GeRHuP, por forma a libertar os trabalhadores de rotinas redundantes e morosas. Cumpre ainda referenciar que a transformação digital do INA, constitui um requisito fundamental na qualidade e eficiência dos serviços prestados;

- Integração da **estratégia de inovação na estratégia global do INA**, 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, e constitui uma iniciativa de elevado valor potencial. Coloca a parceria do INA, 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 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, serão colocados em prática os dados dos primeiros passos, realizados no ano 2022, relativos à implementação da **Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação**;
- Implementação de renovados **mecanismos de controlo de gestão** e revisão de processos e procedimentos – O INA pretende ser um referencial na gestão, de modo a ter segurança e confiança, relativamente ao caminho que se está a seguir. Deste modo, o mecanismo de controlo de gestão e de revisão de procedimentos e processos, criado no ano 2022, irá ser implementado, de modo a possibilitar uma melhor gestão do Instituto, uma melhor agilização de processos e a eliminação de ineficiências nos procedimentos realizados. Pretende-se fomentar a adoção de um novo modelo de reporte de indicadores de atividade e de desempenho financeiro, orientado para o futuro, reforçando assim o foco no controlo, na mitigação de desvios e na informação atualizada como ferramenta fulcral no apoio à decisão, permitindo um controlo mais eficiente e monitorização de toda a atividade do INA, perspetivando exponenciar da melhor forma os resultados da área de negócio e o trabalho desenvolvido por cada unidade orgânica;
- Implementação da **rede INA Alumni** – O foco desta rede é a disponibilização de informação privilegiada para formandos e formadores e a realização de um conjunto de ações, de forma a estreitar as relações entre o INA e os seus formandos e formadores. Assim, para 2023, pretende-se criar e reforçar os laços com os antigos alunos, promovendo a boa comunicação entre as partes e a partilha de experiências. A médio/longo prazo espera-se que esta rede 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, através do chamado **Balcão do Formador** – A implementação do Balcão do Formador, anteriormente desenhado, tem como intuito, o melhoramento do tratamento da informação relativa aos processos de contratação dos formadores, possibilitando a revisão sobre a política de preços, agilizando, deste modo os procedimentos, eliminando ineficiências. Encontra-se igualmente previsto, o reforço dos canais de comunicação com o intuito de conquistar a confiança dos formadores, dada a sua importância na atividade do INA e no fornecimento das formações, visando construir um estreitamento na relação profissional. Em suma, 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, em que o INA tem, naturalmente, de se inserir. O objetivo é assim, potenciar e ajudar todos os formadores, através da disponibilização de recursos e informação essencial para todos os associados.

Cumpra ainda realçar que se pretende, à semelhança do realizado em 2022, continuar com os vários encontros gratuitos com vista à partilha, debate e disseminação de conhecimento de temas 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 uma política integrada de Recursos Humanos</b>				<b>22 266 €</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>515 000 €</b>	<b>6</b>			
Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	40%	6%	58%			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>5 000 €</b>	<b>3</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 Desenvolvimento de Competências de Inovação no INA	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023			Data de entrega do relatório com as conclusões do diagnóstico	Implementação do Plano	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes
<b>Realizar encontros gratuitos sobre temas atuais da AP</b>				<b>40 750 €</b>	<b>5</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 imagem e comunicação institucionais do INA</b>				<b>6 900 €</b>	<b>7</b>			
N.º de visualizações anuais da página eletrónica do INA	1 625 000	243 750	2 335 938			Nº visualizações da página eletrónica do INA	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de subscritores da newsletter do INA	8 000	1 200	11 500			Nº subscritores da newsletter	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 seguidores nas redes sociais do INA	40 000	6 000	57 500			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>Dinamizar a rede INA Alumni</b>				<b>16 250 €</b>	<b>7</b>			
N.º de membros da rede INA Alumni	100	15	144			Nº membros da rede	Nº de pessoas inscritas na rede	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA</b>				<b>0 €</b>	<b>5</b>			
Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	50%	8%	72%			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%
Índice de satisfação dos formadores	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”)	Relatório do Questionário de Satisfação	Valor máximo teoricamente possível

Tabela 4 – Atividades previstas 2023 | 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, a lógica clara do **Think Global | Act Local**. Conforme referido anteriormente, os quatro 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, em razão de diversidade e qualidade.

Pretende-se em 2023 dar seguimento ao trabalho realizado no ano 2022, defendendo-se medidas que permitam a internacionalização da marca, visto ser fulcral a antecipação de tendências internacionais, permitindo ao INA enquadrar-se na vanguarda, uma vez que o mercado externo afeta a atividade a nível nacional. Prevê-se o prosseguimento do **Programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública** de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e internacionais, uma vez que este programa tem proporcionado um valioso contributo para a notoriedade e prestígio do INA, permitindo reforçar o posicionamento institucional na esfera internacional. Ainda sobre este programa, cumpre dar nota da Declaração 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 e que 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, 2023 afigura-se como o ano de consolidação 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., a consolidação da reativação desenvolvida no ano transato da Rede RINAPE, através da retoma de reuniões regulares da rede, e a reformulação, apresentação e implementação de um



programa conjunto de formação especialmente vocacionado para esta rede natural de pertença do Estado português.

No âmbito da medida atinente à internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA, pretende-se iniciar a **implementação do plano integrado de comunicação**, desenhado no ano anterior, incluindo o eixo digital que contempla o novo *website* institucional do INA e a comunicação nas redes sociais, utilizando mecanismos de partilha de testemunhos dos trabalhadores do INA sobre os projetos em que estão envolvidos, com o objetivo de contribuir para a humanização da instituição e de dar rosto aos que no dia a dia, contribuem para uma Administração Pública mais inovadora e dotada de conhecimento. Para que se possa apresentar uma comunicação mais dirigida consoante o público-alvo, é fundamental, a complementaridade de suportes de comunicação de modo a ser possível a chegada aos diferentes públicos, assegurando assim, a eficácia da comunicação. 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, 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>Promoção da 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>0 €</b>	<b>4</b>			
N.º de utilizadores que acedem à página eletrónica do INA a partir do estrangeiro por ano	19 000	2 850	27 313			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	250	38	359			Nº subscritores estrangeiros da newsletter	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	1 800	270	2 588			Nº seguidores estrangeiros das RS	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior</b>				<b>25 000 €</b>	<b>4</b>			
N.º acumulado de outras iniciativas (congressos, seminários, etc.)	3	1	5			Nº projetos	Relatórios dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países</b>				<b>81 710 €</b>	<b>4</b>			
N.º acumulado de comunicações	5	1	7			Nº comunicações	Relatórios das comunicações	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>Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas</b>				0 €	4			
N.º acumulado 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>Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros</b>				9 500 €	4			
N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	8	1	12			Nº participantes nacionais	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	8	1	12			Nº participantes estrangeiros	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Implementação de mecanismos de benchmarking internacional</b>				0 €	2			
N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	4	1	6			Nº relatórios	Entrega do relatório	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência</b>				0 €	2			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	2	1	4			Nº cursos	Nº cursos presentes no Programa Formação do INA, I.P.	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Promoção da 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>105 000 €</b>	<b>11</b>			
N.º acumulado 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 acumulado de formandos de outros países da CPLP	50	8	72			Nº de formandos com certificado emitido de países da CPLP	Nº certificados emitidos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
<b>Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)</b>				<b>36 000 €</b>	<b>4</b>			
N.º acumulado de webinars 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 2023 | Objetivo Estratégico 4

## Quadro de Avaliação e Responsabilização 2023

Conforme anteriormente referido, e tendo por base a matriz operacional das atividades previstas para o ano de 2023, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2023 - no qual se atribuiu maior relevância às atividades diretamente relacionadas com a área de formação (incluindo os programas no âmbito do PRR) e as medidas previstas na proposta de Lei de Orçamento de Estado para 2023 que, por imperativo legal, devem representar (no mínimo) 50% do peso dos objetivos consagrados no QUAR. Realça-se, deste modo, que os objetivos mais relevantes do QUAR são - OP2: 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; OP5: Implementar a transformação digital do INA; OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e inovação e o OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P., contabilizando um peso total de 66% do QUAR.

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
<b>Eficácia (Peso 35%)</b>	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%	10 000	1 500	14 375
	OE 1 / LOE	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	50%	5	1	7
	OE 2	Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior	N.º de programas em parceria	70%	4	1	6
			N.º acumulado de participantes em programas em parceria	30%	1 500	225	2 156

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
<b>Eficiência (Peso 30%)</b>	OE 2	Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.	100%	4	1	6
	OE 3/ LOE	Implementar a transformação digital do INA	Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	100%	40%	6%	58%
<b>Qualidade (35%)</b>	OE 3/ LOE	Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação	Índice de compromisso organizacional <sup>15</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.	Índice de satisfação dos formadores <sup>16</sup>	25%	5	1	7
			Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	75%	50%	8%	72%

Tabela 6 – QUAR 2023

## Recursos Financeiros

Atendendo ao enquadramento de que se deu conta *supra e à* semelhança do ano anterior o orçamento do INA para o ano de 2023, foi elaborado tendo por base uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis, designadamente, a utilização das receitas de impostos para cobrir a atividade, recorrendo a

<sup>15</sup> Escala definida de 1 a 10

<sup>16</sup> Escala definida de 1 a 7

esta fonte de financiamento para efetuar os pagamentos das remunerações e respetivos encargos, e fazer face aos gastos referentes a aquisições de bens e serviços, bem como às despesas essenciais ao regular funcionamento da organização. Esta medida afigura-se particularmente relevante para a redução da dependência de receita própria no início de cada ano – mitigando assim possíveis constrangimentos financeiros.

Assim, a previsão da despesa para o ano de 2023 resulta, fundamentalmente, das obrigações assumidas referentes às despesas com pessoal, às despesas com a organização da formação profissional, com especial enfoque nos encargos com os investimentos enquadrados nas áreas TIC e com os encargos com as instalações, por forma a permitir o normal funcionamento da organização. A estas despesas tipicamente associadas à estrutura natural da organização, acresce o valor de projetos, em grande medida justificado pelas verbas do Plano de Recuperação e Resiliência, o que justifica uma variação positiva do orçamento global face ao exercício anterior:

<b>Despesa por agrupamento</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>	<b>Δ %</b>
Atividades	8 529 159 €	8 713 885 €	184 726 €	2%
Despesas com Pessoal	3 861 454 €	3 923 690 €	62 236 €	0%
Aquisições de Bens e Serviços	2 488 868 €	1 917 373 €	-571 495 €	-30%
Transferências Correntes	69 439 €	76 710 €	7 271 €	9%
Outras Despesas Correntes	91 544 €	90 890 €	-654 €	-1%
Despesas de Capital	2 017 854 €	2 705 222 €	687 368 €	25%
Projetos	5 622 779 €	6 622 021 €	999 242 €	15%
<b>TOTAL</b>	<b>14 151 938 €</b>	<b>15 335 906 €</b>	<b>1 183 968 €</b>	<b>8%</b>

Tabela 7 - Recursos Financeiros previstos para 2023

O orçamento proposto, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a um total de 15 335 906 €. Numa perspetiva comparativa face a 2022, os valores previstos no orçamento de atividades para 2023 são semelhantes aos verificados no ano transato, com exceção da variação das despesas com a aquisição de bens e serviços, em resultado de um processo de ajustamento da despesa à previsão de receita, e das despesas de capital, resultantes da política de investimento na melhoria das condições da prestação de trabalho, ao nível de equipamentos, aplicativos e melhorias nas instalações.

Relativamente ao orçamento previsto, para o cumprimento dos indicadores, ascende a um total de 9 845 145 €, correspondentes a 64% do orçamento total do INA, para o ano de 2023.

Por último e do ponto de vista metodológico, ao processo de 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, realizado em 2022, procurar-se-á, em 2023, aprofundar a capacidade analítica da informação orçamental, associando centros de custo aos objetivos, estratégias e medidas do Plano Estratégico do INA, procurando robustecer o vínculo entre recursos e resultados da organização.

## Recursos Humanos

Sendo intrínseca a essencialidade dos colaboradores no âmbito da atividade operacional do INA e na prossecução dos objetivos plurianuais e anuais, o ano 2023 será de consolidação de medidas que transitam de períodos anteriores e de implementação de novas medidas conducentes à melhoria das condições de trabalho, nomeadamente:

- **(Provável e previsível) mudança das instalações** de trabalho, com a realocação de todos os colaboradores no edifício da Campus APP, no centro de Lisboa, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e de aproximar os trabalhadores do INA às zonas de decisão, de modo a colocar o Instituto mais próximo da sua superintendência, exponenciando assim o trabalho colaborativo, a comunicação e o sentimento de pertença. Com esta nova mudança, pretende-se continuar a aposta bem-sucedida na disponibilização de um serviço de *shuttle* aos colaboradores, visando facilitar a sua deslocação diária para o INA;
- Continuar a aposta em atividades de **team building** em momentos-chave, de modo a fomentar ações de trabalho de equipa, de forma lúdica e fora do ambiente normal de trabalho, com o intuito de contribuir para o reforço do sentimento de pertença e de entreajuda. O desenvolvimento destas ações ajuda, naturalmente, a divulgar as principais mensagens do plano estratégico e promove a reflexão acerca da importância que todos os trabalhadores têm para os resultados da instituição.



- **Capacitar os trabalhadores**, melhorando as competências, nomeadamente a nível digital, uma vez que a transição digital é um dos focos do Plano Estratégico do INA. É necessário que os trabalhadores também estejam familiarizados, confortáveis e aptos para trabalhar com novas tecnologias de informação e *softwares* e, naturalmente, o aperfeiçoar o nível de competências relativas à área *core* do Instituto, a formação. Assim pretende-se financiar licenciaturas e pós-graduações a trabalhadores que demonstrem interesse em aprender e a evoluir profissionalmente, pois só com o seu desenvolvimento, é possível o desenvolvimento organizacional;
- Implementação do **programa de acolhimento** estruturado que visa dar as boas-vindas e contribuir para a integração dos novos trabalhadores;
- Criação de programa que atribua a cada novo trabalhador um conselheiro que o ajudaria na integração no serviço, esclarecendo dúvidas acerca de procedimentos e atividades transversais a todo o universo INA.

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

Assim, o mapa de pessoal para 2023, incorpora a orientação de:

- Reorganização dos serviços internos, sobretudo em funções de suporte de modo a reforçar as áreas de negócio, sem que tal se traduza num aumento do respetivo valor global de postos de trabalho;
- Reforço do nível de tecnicidade da organização, por via do aumento dos postos de trabalho de Técnico Superior;
- Libertação de dotação de receitas de impostos, sem perigar o pagamento das remunerações do contingente efetivo do INA, libertado verbas para reforçar o financiamento de receitas de impostos das despesas com formação profissional.

Neste contexto, prevê-se para 2023 um total de 121 postos de trabalho, dos quais 57% correspondem a Técnicos superiores, o que compara com os 49% de 2022, bem como um aumento de 20%, que corresponde a 12 postos de trabalho, nas áreas de negócio, sendo a área da formação, naturalmente, a mais reforçada em termos absolutos.

POSTOS DE TABALHO   FONTES DE FINANCIAMENTO				
Unidade Orgânica	2022	2023	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	3	3	0	0%
Dirigentes Intermédios	10	11	1	10%
Investigador	3	1	-2	-67%
Técnicos Superiores	56	69	13	23%
Especialista de Informática	5	5	0	0%
Assistentes Técnicos	33	23	-10	-30%
Técnicos de Informática	6	6	0	0%
Assistente Operacional	5	3	-2	-40%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

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

POSTOS DE TABALHO   UNIDADE ORGÂNICA				
Unidade Orgânica	2022	2023	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	13	7	-6	-46%
DSFQ	33	40	7	21%
DSMOPI	8	11	3	38%
DSCCC	19	21	2	11%
DSRHFP	48	42	-6	-13%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Tabela 9 - Distribuição do total de trabalhadores por Unidade Orgânica

## 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, relativo ao ano de 2023, 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.

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, por 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.

Este plano teve por base a oferta formativa externa, nomeadamente, o Programa de Formação do INA para 2023. Aqui se destaca uma maior aposta no desenvolvimento de competências digitais (Formação em Competências Digitais), uma vez que, como referido anteriormente, a transição digital é um dos pilares estratégicos para os próximos anos. Deste modo, a aposta nestas competências, de forma transversal a todo o universo INA, deve-se à crescente complexidade da atividade desenvolvida pelo Instituto, onde as áreas do tratamento, análise e apresentação de dados e de informação têm vindo a assumir particular relevo, tornando-se assim fundamental, que os recursos humanos sejam dotados de conhecimento, competências e habilidades de forma a executar as suas funções do melhor modo.

Evidencia-se, também, uma aposta no desenvolvimento de competências mais direcionadas para a função específica de cada trabalhador, ou seja, competências mais técnicas, capacitando os trabalhadores para que possam desenvolver atributos e técnicas no desempenho das suas funções diárias, bem como o desenvolvimento de competências de liderança, por forma a capacitar nesse contexto, os dirigentes do INA.

## Publicidade Institucional

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

O INA procede regularmente à publicação de atos em Diário da República, nas áreas dos recursos humanos e da contratação pública (concursos públicos, no âmbito da alínea b) do Código dos Contratos Públicos), prevendo-se, em 2023, um encargo anual com estas publicações no valor de 6 000 €.

## Medidas de Modernização da Administração

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, que irá continuar no ano 2023, 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 continuar a adotar um conjunto de medidas com o objetivo de melhorar a interação do INA com os seus *stakeholders*, nomeadamente através da implementação, no ano 2023, do Balcão do Formador, que vai permitir dar um apoio mais personalizado aos formadores criando assim uma maior aproximação; do desenvolvimento da plataforma de suporte à coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (CoFAP); do desenvolvimento do Plano de Comunicação; da realização de questionários de satisfação aos formandos e formadores, para uma maior perceção de eventuais melhorias; da implementação da Biblioteca Digital e da Rede de Bibliotecas da AP Central, de modo a contribuir para a coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública e de igual modo, para facilitar o

acesso a todo o universo da AP, e por fim, da implementação de novos processos e procedimentos, de forma a 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**

Em face do exposto ao longo do documento, e considerando as variáveis endógenas e exógenas, que de certa forma balizam a atuação do INA, pretende-se que 2023 seja um ano de consolidação de algumas medidas iniciadas anteriormente, com especial ênfase nas suas áreas de negócio, não descurando, no entanto, as áreas de suporte, e mantendo a preocupação com o melhoramento das condições de trabalho, com o reforço da marca e da identidade institucional e com a adoção de práticas e procedimentos que conduzam a um processo de assumida intenção de melhoria contínua.